

Upravljanje kvalitetom na primjeru poduzeća Kraš

Soldo, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:933243>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-17**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
EKONOMSKI FAKULTET
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ POSLOVNA EKONOMIJA, TRGOVINSKO
POSLOVANJE

UPRAVLJANJE KVALITETOM NA PRIMJERU PODUZEĆA
KRAŠ
ZAVRŠNI RAD

IVANA SOLDO

Zagreb, rujan 2024.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
EKONOMSKI FAKULTET
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ POSLOVNA EKONOMIJA, TRGOVINSKO
POSLOVANJE

UPRAVLJANJE KVALITETOM NA PRIMJERU PODUZEĆA
KRAŠ

QUALITY MANAGEMENT EXAMPLE OF THE COMPANY
KRAŠ

ZAVRŠNI RAD

Ivana Soldo, 0067608634

Mentor: Dr. sc. Marija Jurčević

Zagreb, rujan 2024.

Ime i prezime studenta/ice: Ivana Soldo

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad (vrsta rada) isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

Ivana Soldo

U Zagrebu, 27.09.2024.godine

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI

Kvaliteta je postala ključni cilj svakog poduzeća koje želi biti konkurentno na tržištu, kako domaćem tako i inozemnom. Upravljanje kvalitetom, sustavi, alati i standardi kvalitete pružaju podršku poduzećima u postizanju uspješnog poslovanja u svim područjima. Da bi postiglo konkurentske prednosti, poduzeće mora prepoznati kvalitetu koja je privlačna potrošačima na ciljnom tržištu. Potpuno upravljanje kvalitetom uključuje sustavno korištenje različitih metoda, smjernica, tehnika i alata kako bi se postigla visoka kvaliteta proizvoda i procesa te zadovoljili zahtjevi korisnika, postigla konkurentska prednost i poslovni uspjeh. Glavni cilj TQM-a je podizanje svijesti o kvaliteti u svim poslovnim procesima, s fokusom na korisnika, kontinuirano poboljšanje, inovacije, timski rad i procesni pristup. Poduzeća koja uspostave takve uvjete poslovanja mogu prosperirati, stvarati kvalitetne i jedinstvene proizvode. Važno je naglasiti da vodstvo poduzeća ima ključnu ulogu u ostvarivanju tih uvjeta. Uspješna poduzeća koja dosljedno primjenjuju principe TQM-a se diferenciraju na tržištu, razvijaju visokokvalitetne i prepoznatljive proizvode, imaju zadovoljne i vjerne klijente te motivirane zaposlenike. Primjer takvog uspješnog poduzeća u Republici Hrvatskoj je Kraš d.d., koji je osvojio brojna priznanja za visokokvalitetne proizvode i dugotrajno uspješno poslovanje.

Ključne riječi: Sustav upravljanja kvalitetom. TQM, kvaliteta, Kraš d.d.

ABSTRACT AND KEYWORDS

Quality has become the main priority of every company that wants to remain ahead of the competition in both the domestic and international markets. Quality management and various systems, tools, and quality standards can help companies in successfully managing all areas of their business. In order to one up competitors, a company has to be cognizant of the quality that the target market's audiences are attracted to. Total quality management includes systematic use of different methods, guidelines, techniques, and tools in order to achieve high quality of products and processes as well as satisfy the consumers' demands, gain a competitive advantage, and achieve business success. The main goal of TQM is to raise awareness of quality in all areas of business by focusing on the consumer, constant improvement, innovation, teamwork, and process approach. Companies that set these business conditions can prosper and create unique quality products. Successful companies that consistently apply the principles of TQM stand out in the market, develop outstanding high-quality products, have happy and loyal clients and motivated workers. An example of one such successful company in Croatia is Kraš d.d., which earned wide recognition for its high-quality products and long-term business success.

Keywords: Common Assessment Framework, TQM, quality, Kraš d.d.

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. POJAM I ZNAČAJ KVALITETE U POSLOVNOM SMISLU.....	2
2.1 DEFINICIJA KVALITETE.....	2
2.2 KVALITETA KROZ POVIJESNI RAZVOJ.....	4
2.3 DEFINICIJA UPRAVLJANJA KVALITETOM.....	6
3. SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM.....	8
3.1 UVOĐENJE SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM.....	8
3.2 POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM - TQM.....	9
3.3 TEMELJNA NAČELA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM.....	11
3.3.1 USMJERENOST NA KUPCE.....	12
3.3.2 VODSTVO.....	13
3.3.3 UKLJUČIVANJE SVIH ZAPOSLENIKA.....	14
3.3.4 PROCESNI PRISTUP.....	15
3.3.5 SUSTAVNI PRISTUP UPRAVLJANJA.....	16
3.3.6 KONTINUIRANO POBOLJŠANJE.....	17
3.3.7 DONOŠENJE ODLUKA NA TEMELJU ČINJENICA.....	18
3.3.8 OBOSTRANO KORISNI ODNOSI S DOBAVLJAČIMA.....	19
4. UPRAVLJANJE KVALITETOM U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI „KRAŠ“.....	20
4.1. POVIJEST KRAŠA.....	20
4.2. MISIJA I VIZIJA	22
4.3 SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM I NORME U PODUZEĆU „KRAŠ“	23
4.3.1 ISO 9001.....	25
4.3.2 ISO 45001.....	26
4.4 POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM U PODUZEĆU „KRAŠ“.....	27

5. ZAKLJUČAK.....	30
6. LITERATURA.....	31
POPIS SLIKA.....	33

1. UVOD

Upravljanje kvalitetom predstavlja ključan faktor uspješnosti poslovanja svakog poduzeća. Kvaliteta proizvoda ili usluga koje poduzeće pruža ima presudan utjecaj na zadovoljstvo klijenata, što zauzvrat utječe na profitabilnost i dugoročni uspjeh poduzeća.

Da bi poduzeće opstalo i postiglo uspjeh na tržištu, ključno je pratiti i analizirati trendove u okolini te pratiti ponašanje svih sudionika na tržištu, kao što su kupci, dobavljači i konkurencija. Napredak tehnologije omogućio je proizvodnju u kojoj je teško uočiti razlike između proizvoda, pa je pitanje razlikovanja proizvoda postalo još važnije. Svjesnost da cijena više nije glavni faktor u borbi za kupce među konkurentima, a da su kvaliteta proizvoda i ugled proizvođača postali presudni, dovela je do toga da proizvođači sve više pažnje posvećuju kvaliteti. Kvaliteta proizvoda, proizvodnih procesa i pouzdanost cjelokupnog sustava kvalitete postaju sve važniji te se postavljaju sve veći zahtjevi u tom području. Svako poduzeće u današnjem sve zahtjevnijem tržištu mora se suočiti s izazovom kako se istaknuti i biti prepoznatljiv među konkurencijom. Kvaliteta njihovih proizvoda i usluga ključni su čimbenici u razlikovanju od konkurencije. Povećanje razine kvalitete proizvoda i usluga, kao i stvaranje pozitivnog imidža na tržištu, izazovni su zadaci za svako poduzeće. Kako bi se takav proces ostvario, potrebno je posjedovati mnogo znanja i iskustva kako bi se pratili svjetski trendovi u poboljšanju kvalitete. Učinkovito i adekvatno upravljanje kvalitetom ima direktan i snažan utjecaj na povećanje prodaje, jer zadovoljni kupci pridonose uspješnosti poduzeća. Osim toga, takav pristup dovodi i do smanjenja troškova, povećanja produktivnosti i usklađivanja djelovanja svih sudionika u poslovnom sustavu.

Primjer jednog od vodećih hrvatskih proizvođača slatkiša, Kraša, može poslužiti kao izvrstan primjer učinkovitog upravljanja kvalitetom u praksi. Kroz svoju bogatu povijest dugog više od 100 godina, Kraš je stalno težio unapređenju svojih proizvoda i procesa kako bi se osigurao vrhunski standard kvalitete.

1.1 PREDMET I CILJ RADA

U ovom radu analizirati će se kako Kraš primjenjuje sustav upravljanja kvalitetom te kako se kvaliteta njihovih proizvoda održava na najvišoj razini. Ključni pojam ovog završnog rada je kvaliteta, a ovaj rad opisuje na koji način je najbolje upravljati njom u poduzećima. Obradena je tema upravljanja kvalitetom u poduzeću Kraš. Cilj rada je utvrditi na kojoj je razini kvaliteta u navedenom poduzeću.

1.2 IZVORI PODATAKA I METODE ISTRAŽIVANJA

Prilikom izrade ovog Završnog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Najviše je korištena stručna i znanstvena literatura iz područja trgovine i tehnologije u obliku knjiga i stručnih članaka. U izradi rada korišteni su i Web izvori podataka koji prate statistiku prilagodbe poslovanja poduzeća i na temelju tih podataka je utvrđena razina kvalitete.

1.3 SADRŽAJ I STRUKTURA RADA

Ovaj se završni rad sastoji od pet poglavlja. U prvom se poglavlju nalaze osnovne informacije o načinu izrade rada.

U drugom poglavlju definirani su ključni pojmovi kvalitete u poslovnom smislu te kvaliteta kroz povijesni razvoj.

Nadalje, treće poglavlje definira pojam sustava upravljanja kvalitetom, potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) te temeljna načela sustava upravljanja kvalitetom.

Četvrto poglavlje obrađuje temu ovog završnog rada, a to je upravljanje kvalitetom na primjeru poduzeća Kraš, misija, vizija, povijest Kraša te sustavi i norme u navedenom poduzeću.

U zadnjem, petom poglavlju donesen je zaključak o glavnim pitanjima obrađenima u ovom radu.

2. POJAM I ZNAČAJ KVALITETE U POSLOVNOM SMISLU

Kvaliteta ima bitnu ulogu u raznim područjima života i poslovanja. U poslovnom smislu, kvaliteta se odnosi na karakteristike proizvoda ili usluga koje određuju njihovu sposobnost da zadovolje potrebe i očekivanja kupaca. Postizanje visoke kvalitete zahtijeva sustavno upravljanje i kontinuiranu evaluaciju. U suvremenom, sve zahtjevnijem tržištu, kvaliteta proizvoda i usluga postaje ključni faktor uspjeha poslovanja. Kvalitetan proizvod ili usluga omogućuju poduzeću stvaranje konkurentske prednosti, zadovoljstvo kupaca te izgradnju ugleda i povjerenja. Stoga, uspostavljanje i održavanje sustava upravljanja kvalitetom postaje neizostavan dio poslovnog procesa za postizanje uspješnosti i prepoznatljivosti na tržištu.¹

2.1 DEFINICIJA KVALITETE

Najčešće korištena definicija kvalitete opisuje kroz zadovoljenje kupčevih potreba. Ova jednostavna definicija postavila je temelje kvalitetske revolucije koja se dogodila u japanskim tvrtkama neposredno nakon Drugog svjetskog rata. Ova ideja temelji se na uvjerenju da kvalitetu proizvoda ili usluga ne definira proizvođač, već kupac tj. onaj tko će na kraju koristiti proizvode ili usluge.²

Stupanj kvalitete proizvoda ili usluga može se opisati kao mjeru zadovoljavanja potreba i zahtjeva klijenta. No, procjena te razine često je izazovna jer ovisi o tome kako klijent percipira proizvod ili uslugu. Percepcija se odnosi na to koliko su proizvod ili usluga ispunili ili premašili očekivanja klijenta.³

U modernom dobu, kvaliteta se sve više povezuje s idejom stvaranja vrijednosti za kupce. Općenito, kvaliteta se definira kao ispunjenje ili premašivanje potreba i očekivanja kupaca. Ovo definira da proizvod ili usluga moraju biti prikladni za uporabu od strane kupca, te pružiti vrijednost koju kupac

¹ Anifowose, O.N., Ghasemi, M., Olaleye, B.R. (2022.), Total Quality Management and Small and Medium-Sized Enterprises' (SMEs) Performance: Mediating Role of Innovation Speed. *MDPI*, 14(14), 8719. preuzeto 15. svibnja 2023. s <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/14/8719>

² Lazibat, T., Baković, T. (2012.), *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb

³ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga

cijeni i zadovoljstvo koje mu pružaju. Procjena i utvrđivanje koliko proizvod ili usluga zadovoljavaju potrebe i očekivanja su u isključivoj domeni kupca, a ne proizvođača.⁴

Jednostavna definicija kvalitete, koju neki autori koriste, ističe važnost prilagodljivosti proizvoda za uporabu. Cilj ove definicije je da se može primijeniti na sve vrste proizvoda i usluga, od sirovina do gotovih proizvoda. S obzirom na različite primjene proizvoda, ključno je da imaju razne elemente koji osiguravaju njihovu prikladnost za uporabu. Te elemente nazivamo karakteristikama kvalitete, koje služe kao veza između kupaca i organizacijske tehnologije.⁵

Kvaliteta proizvoda ili usluga obuhvaća sve njihove karakteristike, od marketinških aktivnosti i razvoja do proizvodnje i servisiranja, s ciljem ispunjavanja očekivanja kupaca tijekom njihove uporabe. U današnjem konkurentnom tržišnom okruženju, kvaliteta se smatra dinamičnom veličinom koja nije samo odgovornost jedne poslovne funkcije poput proizvodnje, već se proteže na sve funkcije koje su povezane s životnim ciklusom proizvoda. Identificiranje potreba kupaca pretvara se u temelj kvalitete.⁶

Definicije kvalitete koje su prethodno navedene smatraju se tradicionalnim jer ne prate suvremeno shvaćanje kvalitete u svim njezinim aspektima. Kvaliteta danas više nije samo usmjerena prema kupcima, nego uključuje širok spektar dionika čije potrebe trebaju biti zadovoljene. Stoga se često koristi pojam poslovne izvrsnosti, a pojmovi kvalitete i izvrsnosti se često smatraju sinonimima. Kvaliteta također znači sposobnost pružanja izvrsnosti svim relevantnim stranama. Nije dovoljno zadovoljiti samo kupčeve potrebe nego je potrebno nadmašiti i njihova očekivanja.

Prema Goetchu i Davisu, kvaliteta obuhvaća proizvode, usluge, ljude, procese i okoliš te se definira kao ispunjavanje ili premašivanje očekivanja kako bi se stvorila vrhunska vrijednost. Bitna komponenta vrhunske vrijednosti je da najbolja opcija na tržištu pruža najvišu kvalitetu uz istovremeno najniže troškove.

Prajogo i Sohal naglašavaju da različite definicije kvalitete mogu uzrokovati konfuziju kod onih koji ih proučavaju te ističu četiri ključna faktora prisutna u svim definicijama. Ti faktori obuhvaćaju proizvode, usluge, ljude i procese koji su sposobni zadovoljiti ili premašiti

⁴ Schroeder, R. G. (1999.), *Upravljanje proizvodnjom, Odlučivanje u funkciji proizvodnje, Četvrto izdanje*, Zagreb: Mate

⁵ Juran, J. M., Gryna, F. M. (1999.), *Planiranje i analiza kvalitete*. Zagreb: Mate

⁶ Feigenbaum, A. V. (1999). Nova kvaliteta za 21. stoljeće. *Magazin TQM*, 376-383

očekivanja i stvarati iznimnu vrijednost. Ti su faktori spomenuti u navedenim definicijama, a to je kvaliteta:

- kao sukladnost sa specifikacijama,
- kao superiorna vrijednost,
- kao ispunjavanje ili premašivanje zahtjeva kupaca,
- kao izvrsnost.

Međutim, najznačajnija promjena u definiranju kvalitete dolazi od promjene fokusa s pojedinačnih proizvoda i procesa na cijelu organizaciju i sve što ona obuhvaća.

2.2 KVALITETA KROZ POVIJESNI RAZVOJ

Kroz povijest, kvaliteta je doživjela kontinuirani razvoj koji je započeo tijekom industrijske revolucije u 18. stoljeću. Pojava masovne proizvodnje u tvornicama iziskivala je potrebu za kontrolom kvalitete proizvoda. U to vrijeme, kvaliteta se uglavnom mjerila fizikalnim karakteristikama proizvoda, poput veličine, težine i oblika.

U 20. stoljeću, kvaliteta je postala još važnija zbog povećane konkurencije na tržištu. U Japanu, posebno nakon Drugog svjetskog rata, kvaliteta je postala ključni faktor. Japanske tvrtke su se suočile s obnovom nakon ratnih razaranja i morale su razviti nove strategije za oporavak. To je rezultiralo razvojem japanske kulture kvalitete i koncepta "kaizen" - kontinuiranog poboljšanja.⁷

Kasnije je uveden koncept statističke kontrole kvalitete i postupka "Six Sigma" koji je koristio matematičke alate kako bi se smanjila varijabilnost proizvodnje i poboljšala kvaliteta proizvoda.⁸

Danas, kvaliteta se ne odnosi samo na proizvode, već i na usluge, procese i organizacije u cjelini. Koncepti poput "Total Quality Management" (TQM) i "Business Excellence" naglašavaju važnost sustavnog pristupa upravljanju kvalitetom kako bi se zadovoljile potrebe svih zainteresiranih strana, uključujući kupce, zaposlenike, dioničare i druge.

Razvoj pojma kvalitete proizvoda i usluga kroz povijest može se podijeliti u četiri faze:

⁷ Cheser, R. C. (1998.), The effect of Japanese kaizen on employee motivation in u.s. manufacturing, *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(3). 197-217., preuzeto 20. svibnja 2023. s <https://doi.org/10.1108/eb028884>

⁸ Montgomery, D. C., Woodall. W. H. (2008.), An Overview of Six Sigma, *International Statistical Review*, 76(3), 329-346. preuzeto 20. svibnja 2023. s <https://www.jstor.org/stable/27919650>

1. faza - Ponuda je manja od potražnje:

U razdoblju nakon rata (do 1963. godine), ponuda proizvoda bila je ograničena, što je rezultiralo situacijom u kojoj su kupci bili prisiljeni kupiti dostupne proizvode. Prodavači i distributeri su često percipirali kupce kao teret koji se nalazi na kraju lanca proizvodnje. Proizvođači su sami određivali kakva će biti kvaliteta, dizajn i kapacitet proizvoda, bez da su uključili krajnje potrošače u taj proces. Pretpostavljalo se da će potrošači biti zadovoljni onim što im je ponuđeno. U to vrijeme, upravljanje je bilo usmjereno na proizvodnju i osiguravanje potrebne količine proizvoda, dok su inovacije u proizvodnji i obrazovanje zaposlenika bili manje naglašeni.

2. faza - Uravnoteženje ponude i potražnje:

Kada je prošao određeni vremenski period, poboljšani naponi u proizvodnji doveli su do ravnoteže između ponude i potražnje. To je otvorilo prostor za proizvođače i prodavatelje da se usredotoče na dizajniranje proizvoda. Kao rezultat toga, prvobitni minimalni standardi kvalitete su ispunjeni, što je rezultiralo postizanjem početnih standarda i prihvatljive kvalitete. Uvođenjem mjera uzročnosti, odnosno prvih sustavnih mjera kontrole i upravljanja kvalitetom, postignut je napredak.

3. faza - Povećana ponuda proizvoda – pomicanje i promjena tržišta

Konkurencija među dobavljačima proizvoda i usluga postala je iznimno snažna, što je dovelo do toga da kupci imaju izbor i mogu zahtijevati besprijekorne proizvode. Kako bi se osigurala visoka kvaliteta, kupci su počeli tražiti informacije o proizvodnom procesu i kvaliteti materijala. Veliki korisnici, poput proizvođača automobila i elektroničkih dijelova, uveli su definirane sustave osiguranja kvalitete dobavljača (LQSS) kako bi provjerili svoje dobavljače. Shvaćanje da kvalitetu proizvoda nije dovoljno samo testirati nakon proizvodnje, već da je potrebno sustavno pratiti proces proizvodnje kako bi se kvaliteta preventivno osigurala, postaje sve važnije. Kako bi se standardizirali sustavi osiguranja kvalitete i omogućila certifikacija i usporedivost od strane treće strane, uvedene su ISO 9000 norme. Certificirani sustav osiguranja kvalitete predstavlja

prednost u konkurenciji i pomaže u izgradnji povjerenja između kupca i prodavatelja. Certifikacija sustava osiguranja kvalitete može se koristiti i kao marketinški alat.

4. faza - Promjena i proširivanje razumijevanja proizvoda

U ovoj fazi, organizacije su usredotočene na budućnost, a kupci postavljaju zahtjeve za određenom kvalitetom proizvoda ili usluga. Sve više proizvođača se suočava s izazovom isporučivanja proizvoda iste kvalitete po kompetitivnim cijenama. Međutim, definiranje jasno mjerljivih i objektivnih kriterija kvalitete postaje sve teže. Kvaliteta više nije samo usklađivanje s definiranim statističkim kriterijima, već se sve više naglašava potreba za ispunjenjem želja i potreba kupaca. U ovoj fazi, povećana važnost kvalitete zahtijeva motiviranje i svjesnost svih zaposlenika o njezinoj važnosti, što čini ljudske resurse ključnim faktorom.

5. faza - Uspostavljanje veza između dobavljača, kupca, kvalitete usluge i zaštite okoliša predstavlja usmjerenost prema budućnosti

Danas nije dovoljno samo ispuniti kvalitetu koju zahtijeva kupac. Sve je važnije zajednički planirati i dogovarati s kupcem i dobavljačima aspekte koji se odnose na kvalitetu proizvoda i usluga. Također, različita poduzeća sve više surađuju u integriranom procesu proizvodnje kako bi optimizirali ukupne sustave. Koncept kvalitete se širi globalizacijom. U međunarodnim poslovnim odnosima, ključno je uspostaviti povjerenje između dobavljača i kupca, što zahtijeva odgovarajući dokumentirani i certificirani sustav upravljanja kvalitetom. Potreba za certificiranim sustavima kvalitete nije ograničena samo na proizvodni sektor, već se odnosi i na sektor uslužnih djelatnosti. Kupci sve više traže normirani i certificirani sustav upravljanja kvalitetom kako bi osigurali kvalitetu usluga.

Čovječanstvo je oduvijek bilo svjesno važnosti kvalitete, no prva faza razvoja kvalitete započinje tek početkom 20. stoljeća s primjenom statističkih kontrola kvalitete. Od tog trenutka do danas, statističke tehnike su doživjele značajan napredak, a istovremeno je postala sve veća svijest o važnosti kvalitete u poduzetništvu i ekonomiji. To označava nastavak razvoja kvalitete u navedenim fazama.⁹

⁹ Lazibat, T. (2005.), *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Sinergija

2.3 DEFINICIJA UPRAVLJANJA KVALITETOM

U suvremenom poslovnom okruženju, ostvarenje visokih standarda kvalitete zahtijeva svjesno upravljanje kvalitetom. U tom kontekstu, naglasak se stavlja na zadovoljstvo kupca kao ključni element upravljanja kvalitetom.

Upravljanje kvalitetom obuhvaća niz procesa kojima se planira, upravlja i osigurava ostvarenje ciljeva organizacije vezanih uz kvalitetu. Ova funkcija upravljanja uključuje definiranje politike, ciljeva i odgovornosti za kvalitetu te njihovo ostvarenje unutar okvira sustava kvalitete. Sustav kvalitete se postiže kroz planiranje, praćenje, osiguravanje i poboljšanje kvalitete. Posebna pažnja se pridaje postizanju zadovoljstva kupaca kao ključnom aspektu u ovom procesu.¹⁰

Prethodna definicija upravljanja kvalitetom pruža vrlo precizan i jasan opis glavnih elemenata i funkcija sustava upravljanja kvalitetom. Upravljanje kvalitetom je proces koji obuhvaća niz aktivnosti usmjerenih prema ostvarenju ciljeva kvalitete unutar organizacije. Temelji se na politici, ciljevima i odgovornostima organizacije, te zahtijeva planiranje, praćenje, osiguravanje i poboljšanje kvalitete proizvoda ili usluga. Sustav upravljanja kvalitetom ima ključnu ulogu u postizanju zadovoljstva kupaca i unaprjeđenju poslovnih rezultata, stoga se sve više koristi u različitim industrijama i organizacijama diljem svijeta.

Jedan mogući način definiranja upravljanja kvalitetom je kao sveobuhvatan pristup upravljanju organizacijom koji je fokusiran na razvoj kulture kvalitete, pružanje vrhunske vrijednosti svim relevantnim stranama te stvaranje dugoročne održive konkurentske prednosti za organizaciju.¹¹

Upravljanje kvalitetom je proces koji ima za cilj stvaranje kulture kvalitete unutar organizacije, naglašavajući važnost kvalitete u svim aspektima poslovanja. To obuhvaća osiguravanje kvalitete proizvoda i usluga koje organizacija pruža svojim klijentima, kao i kvalitete svih procesa rada, upravljanja ljudskim resursima, upravljanja resursima i materijalima te drugih relevantnih područja poslovanja. Upravljanje kvalitetom se temelji na definiranju politike, ciljeva i odgovornosti za kvalitetu, te implementaciji sustava kvalitete koji omogućava organizaciji da

¹⁰ Skoko, H. (2000.), *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Sinergija

¹¹ Lazibat, T., Baković, T. (2012.), *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb

ostvari svoje ciljeve u pogledu kvalitete. Taj sustav uključuje planiranje kvalitete, praćenje, osiguravanje i poboljšanje kvalitete. Glavni cilj upravljanja kvalitetom je postići zadovoljstvo klijenata i stvoriti dugoročnu održivu konkurentnu prednost za organizaciju. S tim ciljem, organizacije se često podvrgavaju različitim vrstama certifikacija, kao što su ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, HACCP, i sl., kako bi se uspješno pozicionirale na tržištu. Upravljanje kvalitetom ima ključnu ulogu u dugoročnom uspjehu organizacija u svim industrijama i sektorima, a pravilnim pristupom organizacije mogu postići visoke standarde kvalitete svojih proizvoda i usluga te visoku razinu zadovoljstva svojih klijenata.

Kada se istakne važnost uključivanja svih zaposlenika u postizanje ciljeva kvalitete u okviru upravljanja kvalitetom, to se naziva Total Quality Management (TQM) ili potpuno upravljanje kvalitetom. Prema definiciji upravljanja kvalitetom i osiguravanja kvalitete, TQM predstavlja pristup upravljanju organizacijom koji se temelji na kvaliteti, u kojem sudjeluju svi zaposlenici, a teži dugoročnom uspjehu i poboljšanju za sve članove organizacije i zajednicu u cjelini kroz zadovoljstvo korisnika.¹²

U različitim definicijama potpunog upravljanja kvalitetom ističe se to da je važno da sudjeluju svi zaposlenici. Iako svaka organizacija može imati svoju specifičnu definiciju TQM-a, većina se slaže da svi zaposlenici dijele odgovornost za kontinuirano poboljšanje kvalitete proizvoda. Izraz "potpuno" (engl. total) ukazuje na činjenicu da je kvaliteta proizvoda odgovornost svih zaposlenika u organizaciji.

¹² Skoko, H. (2000.), *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Sinergija

3. SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM

Sustav upravljanja kvalitetom (eng. Quality Management System – QMS) predstavlja strukturirani pristup organizaciji koji osigurava usklađenost s kvalitetnim standardima i neprestano poboljšanje kvalitete proizvoda ili usluga. Glavni cilj sustava upravljanja kvalitetom je postizanje visokog stupnja zadovoljstva korisnika, ispunjavanje njihovih zahtjeva i očekivanja, te ostvarenje ciljeva organizacije. Sustav upravljanja kvalitetom uključuje definiranje politike kvalitete, postavljanje ciljeva, razvoj i implementaciju procesa koji osiguravaju kontrolu kvalitete, praćenje i mjerenje performansi, identifikaciju i upravljanje rizicima te kontinuirano poboljšanje. Također, obuhvaća dokumentiranje postupaka, pravila i smjernica kako bi se osigurala dosljednost i transparentnost u svim aspektima kvalitete.

3.1. UVOĐENJE SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM

Danas postoji raznolikost različitih sustava upravljanja kvalitetom koji se široko koriste. Norma ISO 9001, Six Sigma, LEAN menadžment i Potpuno upravljanje kvalitetom su neki od najčešće primjenjivanih. Svaki od ovih sustava ima specifične prednosti i može imati pozitivan utjecaj na performanse organizacije kada se pravilno implementiraju i prilagode specifičnim potrebama organizacije. Svi ovi sustavi dijele ključne elemente koji su od pomoći u ispunjavanju zahtjeva kupaca i organizacije. Ti elementi obuhvaćaju definiranje politike kvalitete i ciljeva organizacije, priručnike kvalitete, postupke, smjernice i evidencije, upravljanje podacima, interne procese, zadovoljstvo kupaca u pogledu kvalitete proizvoda, mogućnosti poboljšanja te analizu kvalitete.¹³ Politika kvalitete je dokument koji jasno utvrđuje svrhu i strateški smjer organizacije u postizanju ciljeva kvalitete. Ona uključuje osnovna načela kvalitete i služi kao ključni dokument za implementaciju sustava upravljanja kvalitetom, u kojem se ostvaruju svi strateški ciljevi koji su povezani s kvalitetom. Ciljevi kvalitete su konkretne i mjerljive mete koje imaju za cilj poboljšati zadovoljstvo kupaca i uskladiti se s politikom kvalitete. Oni se određuju tijekom planiranja

¹³ Buntak, K., Baković, T., Mišević, P., Damić, M., Buntić, L. (2021.), *Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom*, Sveučilišni priručnik, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu

sustava upravljanja kvalitetom i mogu se ponovno definirati prema potrebi. Priručnik kvalitete detaljno opisuje sam sustav upravljanja kvalitetom temeljen na politici i ciljevima kvalitete. Pored toga, priručnik također objašnjava izuzeća određenih postupaka iz sustava te razloge za takve odluke. Politika, ciljevi i priručnik čine stratešku razinu implementacije sustava upravljanja kvalitetom, dok postupci, upute i zapisi predstavljaju dokumentaciju na nižim razinama tog sustava. Upravljanje dokumentacijom je ključni element svakog sustava upravljanja kvalitetom, iako metode za upravljanje dokumentima mogu varirati ovisno o specifičnom sustavu i vrsti organizacije. Važno je izbjegavati dupliranje dokumentacije i poštivati princip sljedivosti dokumentacije. Interni procesi, zadovoljstvo kupaca, mogućnosti poboljšanja i analiza kvalitete su ključni aspekti sustava upravljanja kvalitetom koji se integriraju unutar Demingovog kruga kvalitete.¹⁴

3.2 POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM - TQM

Deming (1900.) je ključna figura u uvođenju sveobuhvatnih programa za kvalitetu u organizacije. Tijekom 1940-ih, Deming je shvatio da vanjski troškovi vezani uz kvalitetu znatno nadmašuju unutarnja ulaganja u razvoj kvalitete. Kao rezultat toga, razvio je razne jednostavne statističke alate kojima se kvaliteta kontrolira. Njegova posebnost leži u stvaranju kontrolnih karata koje garantiraju dosljednost u proizvodnoj infrastrukturi. Deming je radio kao zaposlenik Nacionalnog informacijskog centra gdje je bio odgovoran za unošenje podataka u računalni sustav putem bušenih kartica koje su se koristile tada. S ciljem osiguranja točnosti podataka i generiranja preciznih izvještaja, Deming je testirao vlastiti sustav za poboljšanje procesa proizvodnje.¹⁵

Za vrijeme Drugog svjetskog rata, Deming je dobio priznanje i povjeren mu je nacionalni program poboljšanja kvalitete od strane američke vlade. Njegova glavna odgovornost bila je obučavanje dobavljača koji su isporučivali dijelove za američku vojsku. Tijekom ratnog razdoblja, Deming je proveo intenzivne desetodnevne treninge za obuku 10.000 inženjera, koristeći statističke alate. Nažalost, unatoč naporima inženjera, kvaliteta kod tih dobavljača je

¹⁴ Buntak, K., Baković, T., Mišević, P., Damić, M., Buntić, L. (2021.), *Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom, Sveučilišni priručnik*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu

¹⁵ Skoko, H. (2000.), *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Sinergija

pokazala samo blago poboljšanje. Inženjeri su imali ograničene ovlasti za provođenje promjena, osim otkrivanja grešaka pomoću statističkih alata. Deming je shvatio da će postići pozitivne rezultate samo ako se vodstvo poduzeća uključi. Međutim, američki vrhovni menadžeri nisu bili posebno zainteresirani za učenje statistike. Nakon završetka Drugog svjetskog rata, Japan je bio u teškom stanju i tražio je način obnove. Veliki broj japanskih inženjera je otputovao na Zapad kako bi proučavao različite metode rada. Tijekom tog procesa, otkrili su Deminga i pozvali ga da posjeti Japan. Deming se smatra pionikom kvalitete u Japanu, a svake godine se u toj zemlji dodjeljuje nagrada za kvalitetu koja nosi njegovo ime. Nagrada se ne dodjeljuje samo na temelju postizanja određenog standarda, već kada ispitivači vjeruju da kandidat provodi filozofiju kontinuiranog napretka i stalnih poboljšanja. Ovo je moguće postići kada se njeguje sustavni pristup tijekom određenog vremenskog razdoblja i predstavlja jedinstvenu karakteristiku *kaizen* filozofije koja zagovara ideju malih, ali konstantnih poboljšanja. Kada su Japanci počeli dominirati američkim tržištem s visokokvalitetnim automobilima po znatno nižim cijenama, Amerikanci su počeli proučavati japanski pristup, što je dovelo do širenja filozofije "Total Quality Management" (TQM) u SAD-u. Naziv "total" označava posvećenost kvaliteti u svim aspektima poslovanja poduzeća, a ovaj naziv je popularizirala tvrtka Toyota.¹⁶

Postoji mnogo različitih interpretacija za potpuno upravljanje kvalitetom. Pojam potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) predstavlja korporativnu filozofiju koja prepoznaje neraskidivu vezu između potreba kupaca i ciljeva poslovanja. Cilj potpunog upravljanja kvalitetom je postizanje optimalne učinkovitosti i uspješnosti u poslovanju te ostvarivanje vodeće pozicije na tržištu kroz primjenu procesa i sustava koji promiču izvrsnost. Glavna svrha je sprečavanje grešaka i osiguravanje da svi aspekti poslovanja budu usmjereni ka potrebi kupca i unapređenju poslovnih ciljeva, uz izbjegavanje nepotrebnog napora ili aktivnosti.

Potpuno upravljanje kvalitetom predstavlja integrirani pristup upravljanju organizacijom koji obuhvaća sve razine i funkcije. To uključuje uspostavljanje jasnih ciljeva kvalitete, usklađivanje procesa, razvoj timskog rada i kontinuirano mjerenje i analizu performansi kako bi se postigla izvrsnost u kvaliteti proizvoda ili usluga.¹⁷

¹⁶ Petersen, P. B. (1999.), Total quality management and the Deming approach to quality management, *Journal of Management History (Archive)*, 5(8), 468-488., <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552529910290520/full/html>

¹⁷ Skoko, H. (2000.), *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Sinergija

Koncept potpunog upravljanja kvalitetom se odnosi na sveobuhvatne napore unutar organizacije usmjerenih na postizanje visoke kvalitete. Može se opisati kao filozofija koja promiče sudjelovanje svih članova organizacije u istraživanju i unaprjeđivanju kvalitete. Potpuno upravljanje kvalitetom također obuhvaća suradnju s dobavljačima i fokusira se na potrebe i zadovoljstvo potrošača kao glavnih pokretača.

TQM je sveobuhvatan strateški sustav upravljanja koji ima za cilj postizanje zadovoljstva kupaca. Uključuje sve menadžere i zaposlenike te primjenjuje kvantitativne metode kontinuiranog unaprjeđenja procesa unutar organizacije. Središnja načela potpunog upravljanja kvalitetom obuhvaćaju tri osnovna načela koja zahtijevaju akciju: fokus na postizanje zadovoljstva kupaca, neprestano poboljšanje i poticanje punog sudjelovanja zaposlenika. U okviru potpunog upravljanja kvalitetom, standard za procjenu kvalitete se temelji na ispunjavanju zahtjeva i očekivanja potrošača, prilagođeno specifičnom proizvodu i korisničkim potrebama. Ključna ideja TQM-a je da je vrlo skupo provoditi kontrolu kvalitete nakon proizvodnje, dok je mnogo efikasnije i učinkovitije proizvesti ispravne proizvode od samog početka. Kao rezultat toga, odgovornost za kvalitetu se prenosi iz odjela za kvalitetu na prave ljude, posebno na radnike koji proizvode dijelove ili pružaju usluge.¹⁸

Naveden definicije TQM - a pružaju zadovoljavajuće razumijevanje prirode i obilježja ove filozofije. Sve definicije se razlikuje u naglasku, opsegu i području koje se odnosi na specifične karakteristike suvremene filozofije i pratećeg sustava kvalitete.

3.3. TEMELJNA NAČELA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM

Osnovna načela upravljanja kvalitetom predstavljaju ključne smjernice koje usmjeravaju organizaciju u postizanju izvrsnosti u kvaliteti svojih proizvoda ili usluga. Ta načela su temelj uspješnog upravljanja kvalitetom i oblikuju filozofiju organizacije prema kvaliteti. Iako mogu postojati varijacije i različite interpretacije, temeljna načela ostaju konstantna. U posljednjim

¹⁸ Brah, S.A., Li Wong, J., Madhu Rao, B. (2000.), TQM and business performance in the service sector: a Singapore study, *International Journal of Operations & Production Management*, 20(11), 1293-1312 preuzeto 17. svibnja 2023. s <https://doi.org/10.1108/01443570010348262>

godinama, pojam kvalitete je dobio šire značenje koje obuhvaća ne samo kvalitetu proizvoda i usluga, već i usklađenost poslovnog sustava organizacije (bilo to poduzeće ili cijela industrija) s ISO 9000 standardima te primjenu principa potpunog upravljanja kvalitetom (TQM).

TQM koncept ima osnovu na 8 osnovnih načela, a to su: ¹⁹

- usmjerenost na kupce,
- vodstvo,
- uključivanje svih zaposlenika,
- procesni pristup,
- sustavni pristup upravljanja,
- kontinuirano poboljšanje,
- donošenje odluka na temelju činjenica,
- obostrano korisni odnosi s dobavljačima.

Proces potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) započinje sveobuhvatnom dijagnozom statusa kvalitete unutar organizacije. Ova dijagnoza uključuje prikupljanje različitih ulaznih podataka, uključujući povratne informacije kupaca i mišljenja zaposlenika unutar organizacije. Stručni konzultanti provode detaljne preglede i analize kako bi procijenili trenutno stanje sustava kvalitete. Osim toga, koriste se statističke ocjene mogućnosti procesa te se vrši predviđanje i procjena stvarnih troškova kvalitete, uključujući troškove havarija, troškove analiza, pregleda i kontrole te troškove preventivnih mjera za sprječavanje kvarova. Nakon toga dolazi faza uključivanja rukovodstva i njihovog fokusa na ovu tematiku, što uključuje uspostavljanje odgovarajuće organizacijske strukture, komunikacijskih kanala i planova za poboljšanje kvalitete u različitim sektorima. Sustav upravljanja kvalitetom predstavlja sistematski pristup upravljanju organizacijom koji se temelji na cjelovitoj dokumentaciji i zabilježavanju svih aktivnosti koje su uključene u postizanje kvalitete.²⁰

¹⁹ Lazibat, T., Baković, T. (2012.), *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb

²⁰ Brah, S.A., Li Wong, J., Madhu Rao, B. (2000.), TQM and business performance in the service sector: a Singapore study, *International Journal of Operations & Production Management*, 20(11), 1293-1312 preuzeto 17. svibnja 2023. s <https://doi.org/10.1108/01443570010348262>

3.3.1 USMJERENOST NA KUPCE

Fokusiranje na potrebe, zahtjeve i očekivanja kupaca je ključno načelo koje naglašava važnost razumijevanja i ispunjavanja njihovih potreba. Organizacija treba usmjeriti sve svoje aktivnosti prema postizanju maksimalnog zadovoljstva kupaca. Bez adekvatnog uključivanja potrošača, konzistentnost svrhe i predanost kvaliteti gube svoj smisao. Cilj poduzeća je privući kupce i pružiti im uslugu koja će ih trajno zadovoljiti. Kvaliteta proizvoda ili usluga započinje s potrošačem i njihovim potrebama, te se ostvaruje kroz cjelokupno iskustvo koje im je pruženo.²¹

Ključni elementi povezani s klijentima trebaju biti pokretači organizacije i njihovo razumijevanje je ključno za uspješno prenošenje njihovih potreba u unutarnje zahtjeve organizacije. Ovi elementi imaju značajan utjecaj na rad organizacije i ponašanje njenih članova. Stoga je važno duboko razumjeti potrebe klijenata i prevesti ih u jasne zahtjeve koji se odnose na kvalitetu i/ili kvantitativne performanse te zadovoljiti te izražene potrebe. Ovo načelo je iznimno važno i mnogi ga smatraju najvažnijim, stoga ga treba potpuno razumjeti. Ova načela se mogu sažeti u tri osnovna zadatka koji se moraju provesti u organizaciji, kao što je prikazano na slici 1.

²¹ Skoko, H. (2000.), *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Sinergija

Slika 1. Načelo usmjerenosti na kupca



Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga.

3.3.2 VODSTVO

U kontekstu potpunog upravljanja kvalitetom, menadžment mora preuzeti novu ulogu unutar organizacije. U tradicionalno vođenim tvrtkama, menadžment se često bavi svakodnevnim operativnim problemima, troši puno vremena, energije i novca, ali ne postiže željene rezultate. Također, česte su konkurencija i nesuglasice među radnim grupama.²²

TQM, kao i bilo koja druga promjena, može se činiti izazovnom. Jedan od važnih zadataka viših rukovoditelja je da jasno definiraju i pomognu drugim menadžerima u razumijevanju i prihvaćanju načela ukupne kvalitete. Stoga, kvalitativne vrijednosti i fokus na poslovnu izvrsnost dolaze iz samog vodstva poduzeća, koje ima ključnu ulogu u uspostavi sustava kvalitete.

²² Skoko, H. (2000.), *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Sinergija

Postoji deset koraka koje viši rukovoditelji tvrtke trebaju poduzeti kako bi olakšali implementaciju potpunog upravljanja kvalitetom (TQM), a to su:²³

1. poticati aktivno sudjelovanje svih zaposlenika na svim razinama, provodeći osobne razgovore s djelatnicima koji iznesu zanimljive prijedloge
2. pravilno uvoditi nove zaposlenike u vrijednosti kvalitete kroz orijentacijske sastanke koji pokazuju predanost
3. naglasiti važnost kontinuiranog poboljšanja te poticati svakog zaposlenika da teži boljim rezultatima
4. priznati i nagraditi napore zaposlenika, uključujući osobno sudjelovanje menadžera u nagrađivanju kvalitete
5. menadžeri trebaju biti vođe u obuci
6. komunicirati o kvaliteti, kao što je pojava višeg rukovoditelja na mjesečnom videozapisu o kvaliteti koji je dostupan svim zaposlenicima
7. ukloniti prepreke za međufunkcionalnu suradnju
8. eliminirati nepotrebne razlike, kao što neka poduzeća odlučuju ukinuti određene rukovodeće titule i privilegije, poput posebnih parkirnih mjesta za rukovoditelje
9. postaviti jasnu misiju i upoznati svakog zaposlenika s njom
10. održavati redovitu komunikaciju s kupcima/korisnicima te se aktivno zauzimati za njihove interese prilikom rješavanja problema, ako je potrebno

3.3.3 UKLJUČIVANJE SVIH ZAPOSLENIKA

Potpuna angažiranost zaposlenika podrazumijeva njihovo aktivno sudjelovanje i uključenost u radne procese s ciljem stvaranja veće vrijednosti za kupce. Uključivanje zaposlenika jednostavno znači da oni osjećaju snažnu povezanost s organizacijom, da su aktivno angažirani i predani svom radu, da se osjećaju važnima, da znaju da se njihove ideje i mišljenja cijene te da često prelaze granice svojih trenutnih odgovornosti kako bi dali svoj doprinos organizaciji.²⁴

²³ Kelly, J.M. (1997.), *Upravljanje ukupnom kvalitetom*, Zagreb: Potecon

²⁴ Lazibat, T., Baković, T. (2012.), *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb

Svi zaposlenici, bez obzira na razinu ili funkciju, trebaju biti uključeni u procese upravljanja kvalitetom. Njihova aktivna suradnja, angažman i odgovornost ključni su za postizanje kvalitete u svim područjima organizacije.

Temeljna ideja TQM-a je da svi zaposlenici trebaju proći adekvatnu obuku i dobiti ovlasti za samostalno korištenje osnovnih alata za upravljanje kvalitetom. Korištenje timova koji rade preko funkcionalnih granica, dijeljenje informacija i izgradnja dobrih odnosa s dobavljačima i kupcima ima iznimno pozitivan utjecaj na performanse kvalitete i inovacije. Fokusiranje na potrebe kupaca, primjena projektnih metoda upravljanja i razmjena znanja unutar timova također doprinose poboljšanju isporuke usluga.²⁵

3.3.4 PROCESNI PRISTUP

Upravljanje kvalitetom treba se temeljiti na prepoznavanju, razumijevanju i aktivnom vođenju ključnih procesa unutar organizacije. Naglasak je na kontinuiranom poboljšanju procesa kako bi se postigli željeni rezultati. Procesni pristup proizlazi iz ideje da se svaka aktivnost ili funkcija unutar poduzeća može opisati kao proces. U osnovi, procesi se odnose na transformaciju ulaznih podataka u izlazne rezultate, što naglašava njihov sveobuhvatan karakter. Stoga, ključni korak za poduzeće je identificiranje i dokumentiranje svojih procesa, te njihova aktivna kontrola i upravljanje.²⁶

Ključ za postizanje kontinuiranih poboljšanja leži u upravljanju procesima, jer kroz ponavljanje ciklusa aktivnosti omogućuje identifikaciju prilika za napredak. Filozofija procesnog upravljanja i pripadajuće procedure usmjerene su na optimizaciju, koordinaciju i ponavljanje organizacijskih procesa. Temeljna ideja procesnog upravljanja je da organizacije predstavljaju skup povezanih procesa, čije poboljšanje treba rezultirati poboljšanjem performansi.

U okviru sustava upravljanja kvalitetom prepoznaju se tri osnovna procesa koji imaju svoje specifičnosti, ali se međusobno dopunjuju.

²⁵ Lazibat, T., Baković, T. (2012.), *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb

²⁶ Lazibat, T., Baković, T. (2012.), *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb

To su:

- proces planiranja kvalitete odnosi se na razvoj metoda i postupaka koji će omogućiti proizvodnju proizvoda koji zadovoljavaju potrebe potrošača i stvaraju njihovo zadovoljstvo (fokus je na ispunjavanju potrošačkih zahtjeva)
- proces kontroliranja kvalitete obuhvaća nadzor nad ključnim procesima koji se odvijaju u svakodnevnim operativnim aktivnostima (fokus je na otkrivanju eventualnih odstupanja)
- proces unaprjeđivanja kvalitete usmjeren je na identifikaciju i uklanjanje uzroka nedostataka i neusklađenosti kako bi se postigle trajno poboljšane performanse (fokus je na otkrivanju i ispravljanju korijenskih uzroka nedostataka)

Svi ovi procesi imaju za cilj smanjiti troškove loše kvalitete tijekom vremena. Kako se kvaliteta poboljšava, troškovi se smanjuju. Kontinuirano unaprjeđivanje procesa, koje uključuje inovacije, istraživanje i razvoj, igra ključnu ulogu u postizanju tih poboljšanja u sklopu koncepta potpunog upravljanja kvalitetom.²⁷

3.3.5 SUSTAVNI PRISTUP UPRAVLJANJA

Ova konceptualna ideja podrazumijeva upravljanje poslovnim procesima u organizaciji s ciljem poboljšanja njezine učinkovitosti. To podrazumijeva prepoznavanje, razumijevanje i upravljanje međusobno povezanim procesima kao jedinstvenim sustavom, kako bi se osigurala veća efikasnost i postizanje ciljeva organizacije. Načelo sistematičnog pristupa upravljanju naglašava interakciju između pojedinih komponenti sustava. Važno je postići poboljšanja u određenim dijelovima bez narušavanja ravnoteže drugih dijelova sustava ili same organizacije kao cjeline. Poboljšanja u pojedinačnim dijelovima trebaju rezultirati poboljšanjem cjelokupnog sustava. Osnovne komponente sustavnog pristupa upravljanju kvalitetom mogu se podijeliti na sljedeće kategorije:²⁸

²⁷ Skoko, H. (2000.), *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Sinergija

²⁸ Runje, B. (2007.), *Upravljanje kvalitetom, (predavanja)*, Zagreb: Fakultet strojarstva i brodogradnje-Zagreb

1. Identifikacija zahtjeva i očekivanja kupaca,
2. Formuliranje politike kvalitete i postavljanje ciljeva kvalitete za organizaciju,
3. Definiranje procesa i odgovornosti potrebnih za postizanje ciljeva kvalitete,
4. Definiranje kriterija za procjenu učinkovitosti svakog procesa u postizanju ciljeva kvalitete,
5. Primjena tih kriterija kako bi se utvrdila trenutna učinkovitost svakog procesa,
6. Identificiranje metoda za sprječavanje neusaglašenosti i uklanjanje njihovih uzroka,
7. Pretraživanje mogućnosti za poboljšanje učinkovitosti i iskoristivosti procesa,
8. Odabir i prioritizacija poboljšanja koja će donijeti optimalne rezultate,
9. Planiranje strategija, procesa i resursa za ostvarenje identificiranih poboljšanja,
10. Implementacija plana poboljšanja,
11. Praćenje učinaka poboljšanja,
12. Procjena rezultata u odnosu na očekivane ishode,
13. Pregled aktivnosti poboljšanja radi utvrđivanja odgovarajućih mjera praćenja.

Ukratko rečeno, sustavni pristup upravljanju kvalitetom se temelji na kategoriji klijenta, a počinje s razumijevanjem zahtjeva klijenta i završava s postizanjem zadovoljstva klijenta putem elemenata procesa.

3.3.6 KONTINUIRANO POBOLJŠANJE

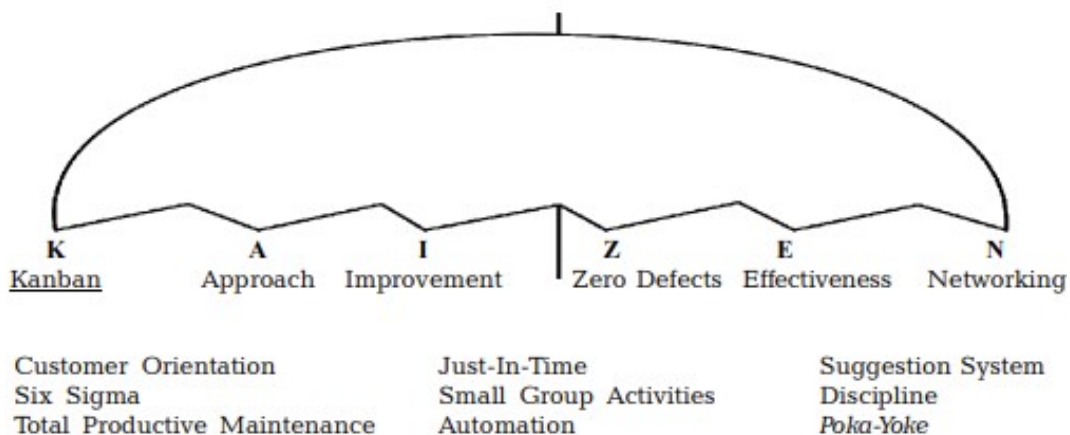
Organizacija treba težiti stalnom unaprjeđivanju svojih procesa, proizvoda i usluga. Ova filozofija, poznata kao kontinuirano poboljšavanje ili kaizen, potiče organizaciju da uvijek traži nove načine za povećanje učinkovitosti, kvalitete i inovacije.

Ova konceptualna ideja predstavlja filozofiju koja se fokusira na poboljšanje svih elemenata koji su povezani s procesom transformacije ulaznih informacija u izlazne rezultate. To uključuje opremu, metode, materijale i ljude. Ključni aspekt ove filozofije je uvjerenje da stalni napori za poboljšanjem ne bi trebali prestati. Prema načelu kontinuiranog poboljšanja, stara izreka "ako

nešto nije pokvareno, ne treba ga popravljati" se transformira u izreku: "baš zato što nešto nije pokvareno, to ne znači da ne može biti unaprijeđeno".²⁹

Ova koncepcija je već dugi niz godina uspješno korištena od strane japanskih kompanija kao temelj njihovog pristupa proizvodnji i cjelokupnom poslovanju. Taj uspjeh je potaknuo i druge organizacije, posebno one u razvijenim zapadnim zemljama, da sve više obraćaju pažnju na tu koncepciju. Međutim, i danas postoje značajne razlike između japanskog i zapadnog menadžmenta u vezi s tim. Japanski pristup kontinuiranom poboljšanju poznat je kao "kaizen". Kaizen obuhvaća razne tehnike poput Kanbana, ukupno produktivnog održavanja, šest sigma, automatizacije, upravljanja na vrijeme, sustava prijedloga i poboljšanja produktivnosti, itd., kako je prikazano na slici 2.³⁰

Slika 2. Kaizen okvir



Izvor: Singh, J., Singh, H. (2009.), Kaizen Philosophy: A Review of Literature, *The Icfai University Journal of Operations Management*

²⁹ Stevenson, W. J. (1993.), *Production/ Operations Management, Fourth Edition*, Irwin, Homewood, IL., Boston, MA

³⁰ Singh, J., Singh, H. (2009.), Kaizen Philosophy: A Review of Literature, *The Icfai University Journal of Operations Management*, 8(2), 51-72.

https://www.researchgate.net/publication/268284725_5_1_Kaizen_Philosophy_A_Review_of_Literature_Kaizen_Philosophy_A_Review_of_Literature

Osnovni princip kontinuiranog unapređivanja se temelji na ciklusu aktivnosti:

- *Planiranje*: detaljno istražite i analizirajte postojeći proces, standardizirajte ga. Zatim prikupite podatke kako biste identificirali probleme i razvili plan za poboljšanje, te odredite mjere za procjenu tog plana.
- *Implementacija*: provedite plan, po mogućnosti na ograničenom području. Dokumentirajte promjene i prikupite podatke radi evaluacije.
- *Provjera*: procijenite prikupljene podatke s ograničenog područja i provjerite u kojoj mjeri postignuti rezultati odgovaraju ciljevima utvrđenim u planu.
- *Djelovanje*: ako su rezultati uspješni, standardizirajte novu metodu i upoznajte sve relevantne osobe s njom. Organizirajte obuku za te osobe. Razmislite o mogućnosti primjene sličnih promjena i u drugim procesima.

3.3.7 DONOŠENJE ODLUKA NA TEMELJU ČINJENICA

Odluke u vezi s kvalitetom trebaju biti donesene na temelju pouzdanih podataka, činjenica i analiza. Ovo načelo promovira upotrebu kvantitativnih metoda i alata za prikupljanje i analizu podataka kako bi se informirane odluke donijele.

Prema normi ISO 9001:2015, vodeće osobe u organizaciji su obvezne donositi sve svoje odluke na temelju pouzdanih podataka i informacija. Načelo koje se primjenjuje na rukovodstvo zahtijeva promjenu stila upravljanja koji se temelji na autoritetu, te usvajanje stila upravljanja koji se temelji na relevantnim činjenicama.

Moguće je primijetiti da postoje dva različita pristupa u pogledu načina donošenja odluka kada se analizira proces odlučivanja:³¹

1. racionalno - analitički
2. intuitivno - emocionalni.

³¹ Kondić, T. (2007.), *Kvaliteta i ISO 9000-primjena*, Varaždin: Varteks tiskara

Različite podjele ili klasifikacije odluka se mogu primijeniti, pri čemu klasifikacija odluka može biti temeljena na više kriterija:³²

- prema složenosti,
- prema informacijskoj podlozi na kojoj se temelje,
- prema broju sudionika u procesu donošenja odluka,
- prema subjektima koji su odgovorni za donošenje odluka.

Odluke rukovodstva trebaju biti utemeljene na dokumentima i pouzdanim činjenicama, koje su prezentirane na način da ih svaki zaposlenik u organizaciji može kvantificirati i analizirati putem dostupnih parametara. Subjektivni podaci i osobna uvjerenja nisu poželjni jer mogu imati nepoželjne posljedice ako se na njima temelji odluka koja je važna za radne procese ili čak za samu funkcionalnost organizacije.

3.3.8 OBOSTRANO KORISNI ODNOSI S DOBAVLJAČIMA

Ovaj princip upravljanja kvalitetom naglašava važnost međusobno korisnog odnosa s dobavljačima, što doprinosi stvaranju vrijednosti za obje strane. Prema standardu, dobre veze s dobavljačima su istaknute kao ključne jer su u interesu obje strane. Izgradnjom povjerenja i partnerskih odnosa olakšava se dugoročno i kratkoročno planiranje, zajedničko djelovanje, optimizacija troškova i resursa te kontinuirano unapređivanje kvalitete proizvoda. Svaka organizacija ima svoje kupce i korisnike usluga, a njihove potrebe trebaju biti glavni fokus organizacije. Međutim, jednako važan je i pravilan odnos s dobavljačima za uspješno funkcioniranje organizacije.

³² Abramović, I. (1975.), *Informacije i odlučivanje, skripta*, Varaždin: FOI

4. UPRAVLJANJE KVALITETOM U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI „KRAŠ“

Kraš je vodeća tvrtka u hrvatskom konditorskom sektoru i najveći proizvođač konditorskih proizvoda na području jugoistočne Europe. Njihov asortiman obuhvaća sve tri kategorije konditorskih proizvoda: čokolade, bombone, kekse i vafle. Kvaliteta navedenih proizvoda je prepoznatljiva i priznata na međunarodnoj razini. Tijekom proteklog stoljeća, Kraš je neprekidno pružao raznoliku paletu slatkih proizvoda koji su stekli popularnost među potrošačima. Njihova dugogodišnja posvećenost proizvodnji originalnih i visokokvalitetnih proizvoda, kao i zadovoljavanje želja i potreba potrošača, omogućila im je da postanu vodeći konditorski proizvođač u regiji. Kraš se ističe svojim prepoznatljivim brandovima poput Bajadere, Griotte deserta, Dorine čokolade, Životinjskog carstva, Domaćica, Napolitanke, Kikija i Bronhi bombona, te mnogim drugim proizvodima koji su dobro poznati potrošačima. Sva proizvodnja odvija se prema globalnim standardima u konditorskoj industriji, što osigurava ispunjenje najviših zahtjeva za postizanje visoke kvalitete.

4.1. POVIJEST KRAŠA

Kraš je osnovan 1911. godine u Zagrebu, kada je tvornica "Union" izgrađena u Branimirovoj ulici kako bi se počeli proizvoditi slatkiši. U razdoblju od 1967. godine do 1989. godine, Kraš je bio dominantan na tržištu bivše Jugoslavije. Imao je udjel od 25% od ukupne konditorske proizvodnje, a tada je bilo 51 registrirani proizvođač (Kraš d.d.).

U ranim 90-ima, Kraš je započeo novo razdoblje razvoja koje je obilježeno promjenama uslijed tranzicije, uključujući pretvaranje društvenog vlasništva u privatno vlasništvo i uspostavu gospodarskog sustava utemeljenog na tržišnim načelima. Krajem 1992. godine, društveno poduzeće Kraš preoblikovano je u dioničko društvo. Od tog trenutka, uprava Kraša i stručnjaci provode kontinuirano restrukturiranje, koristeći iskustva domaćih i međunarodnih konzultantskih tvrtki, kako bi unaprijedili učinkovitost poslovanja i prilagodili organizaciju i upravljanje tržišnim uvjetima.

Plan restrukturiranja "Kraš 2000" uspješno je realiziran do kraja 1998. godine, što je obuhvatilo ključne razvojne projekte. Jedna od značajnih promjena bila je koncentracija proizvodnje na jednoj lokaciji u Hrvatskoj. Osim modernizacije proizvodnje, ovaj projekt uključivao je izgradnju potpuno automatiziranog visokoregalnog skladišta, što je jedinstveno za ovaj dio Europe. Trenutno, Kraš je suvremena kompanija koja uspješno posluje na tržištu. Godišnje proizvode više od 33.000 tona konditorskih proizvoda, pri čemu se gotovo polovica uspješno izvozi na globalno tržište. Razvojni planovi su usmjereni na snažan izvoz, s posebnim fokusom na jačanju vodeće pozicije na tržištima regije, gdje Kraš ima svoje komercijalne podružnice. Također, Kraš posjeduje dvije tvornice: MIRA Prijedor, najveću tvornicu keksa i vafla u Bosni i Hercegovini, te Karolinu, tvornicu keksa, vafla i slanih proizvoda u Osijeku.³³

Još od samih početaka industrijske proizvodnje slatkiša, izuzetna pažnja je posvećena stvaranju visokokvalitetnih slatkih proizvoda. U dvadesetim godinama prošlog stoljeća, Kraš je započeo proizvodnju čokolada i deserata koji su postali neizostavni dio Krašove ponude sve do danas. U to vrijeme, čokolade su bile izrađene od pažljivo odabranih vrsta kakaa, a recepture su bile čuvane kao strogo čuvane tajne. Ubrzo nakon početka proizvodnje, majstori konditori su razvili širok spektar čokolada, uključujući razne vrste punjenih i kremastih čokolada s raznolikim aromama, zajedno s Kraševom mliječnom čokoladom i čokoladom s lješnjacima. Današnji raznoliki asortiman Kraševih čokolada, poznat kao Dorina čokolada, predstavlja savršen spoj tradicije proizvodnje i prilagođenosti potrebama potrošača.³⁴

Krašova linija slatkih deserta ima svoje posebno mjesto u povijesti. Pored proizvodnje čokolada, stvaranje najfinijih desertnih i nugat proizvoda postalo je neodvojivi dio Krašove tradicije. Među njima, posebno su poznati i cijenjeni Griotte i Bajadera. Griotte desert je originalno izrađen s pravim konjakom, mediteranskim višnjama i pažljivo umetnutim fondanom unutar čokoladne omotnice. Danas, Griotte deserti i dalje sadrže sočne mediteranske višnje i uživaju veliku popularnost među mnogim Krašovim potrošačima. Kroz više od 50 godina proizvodnje nugat proizvoda, Bajadera je zadržala svoj autentičan način proizvodnje i visoku kvalitetu, postajući najprepoznatljivije ime u Krašovom asortimanu. Bajadera je stekla status vrhunskog i

³³ Kraš d.d., Povijest, preuzeto 24. svibnja 2023. http://www.kras.hr/hr/povijest_brandova

³⁴ Kraš d.d., Povijest, preuzeto 24. svibnja 2023. http://www.kras.hr/hr/povijest_brandova

ekskluzivnog deserta diljem svijeta, postajući prepoznatljiv proizvod koji se uvijek povezuje s Krašom.

Pedesetih godina prošlog stoljeća započela je proizvodnja jednog od najdugovječnijih slatkiša za djecu - čokolade Životinjsko carstvo. Tada su djeca imala priliku istraživati svijet životinja kroz poseban album koji su popunjavali sličicama dobivenim iz čokoladica. Danas, u moderniziranom obliku prilagođenom novim generacijama, Životinjsko carstvo i dalje privlači veliku pažnju djece diljem svijeta.

Proizvodnja keksa i čajnih peciva u Krašu temelji se na dugoj tradiciji izrade vrhunskih proizvoda majstorske kvalitete. Počevši od prvih mješavina keksa koje su obuhvaćale čak 82 različita proizvoda, pri čemu je keks Petit Beurre bio najomiljeniji, kroz godine je razvijen raznolik asortiman keksa i čajnih peciva. Jedan od istaknutih proizvoda u tom asortimanu je Domaćica, koja već pola stoljeća predstavlja sinonim za ukusno čokoladirano čajno pecivo te ima poseban status na tržištu.³⁵

U raznolikom asortimanu Kraševih bombona, istaknute su karamele KIKI i Bronhi. Još od 1935. godine, Kraš je promovirao karamelu KIKI s poznatom izjavom "Bilo kuda Kiki svuda", dok je karamela Bronhi imala slogan "Kašalj manji ili veći Bronhi uspješno liječi". U tridesetima prošlog stoljeća započela je proizvodnja bombona 505 s tamnom crtom, za što su bili nabavljeni posebni strojevi. Prema marketinškom sloganu, samo bombona s crtom jamčila je original u europsku kvalitetu.³⁶

Tradicionalni brandovi kontinuirano se prilagođavaju svjetskim trendovima u konditorskoj proizvodnji. Danas se na tržištu mogu pronaći s dodatkom vitamina i minerala, obogaćeni prirodnim aromama ili u bez šećernim varijantama. Kraš je od samih početaka pažljivo čuvao i razvijao tradiciju proizvodnje visokokvalitetnih proizvoda s raznolikim asortimanom. Visoka očekivanja u ostvarivanju ciljeva temelje se na bogatom iskustvu i motiviranom timu ljudskih potencijala koji su usmjereni na kreativni razvoj kompanije. U poslovanju primjenjuju etička načela i pokazuju odgovoran odnos prema okolini u kojoj djeluju.

³⁵ Kraš d.d., Povijest, preuzeto 24. svibnja 2023. http://www.kras.hr/hr/povijest_brandova

³⁶ Kraš d.d., Povijest, preuzeto 24. svibnja 2023. http://www.kras.hr/hr/povijest_brandova

4.2. MISIJA I VIZIJA KRAŠA

Glavna misija Kraša je stvaranje originalnih brandova vrhunske kvalitete koji spajaju generacije potrošača svojim neodoljivim okusom. Zaposlenici Kraša i njihovo bogato iskustvo koje se proteže kroz 38 stoljeća tradicije predstavljaju najveću vrijednost kompanije. Kraš nastoji dalje razvijati svoje poslovanje kroz unutarnji rast i održavanje transparentnih odnosa s poslovnim partnerima i zajednicama s kojima surađuje.³⁷

Kraš ima viziju zadržavanja vodeće pozicije na tržištu regije u srednjoročnom razdoblju. To će postići jačanjem svojih brandova kroz kontinuirani razvoj i rast kompanije, strateške saveze i akvizicije, te učinkovito upravljanje svojim zaposlenicima kako bi se osiguralo pretežno radničko vlasništvo.³⁸

Kao strateške ciljeve, Kraš se fokusira na jačanje konkurentnosti kako na domaćem, tako i na inozemnom tržištu. To će postići kombinacijom organskog rasta i ciljanih akvizicija, uz daljnje restrukturiranje koje će se usredotočiti na smanjenje troškova poslovanja i povećanje efikasnosti.

4.3. SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM I NORME U PODUZEĆU KRAŠ

Uspostavljanje sustava upravljanja i osiguranje kvalitete poslovnih procesa zahtijeva dugotrajan i zahtjevan napor. Uključenost menadžmenta i zaposlenika, kao i informatizacija pojedinih poslovnih procesa, su ključni elementi u ovom procesu. Sustav upravljanja poslovnim procesima predstavlja jedini način da se bude kompetentan i konkurentan, uz zadovoljstvo korisnika. Kvaliteta poslovnih procesa, i stoga i njihovih rezultata, uvelike ovisi o kvaliteti upravljanja. Ključan faktor za to je primjena suvremenih sustava kvalitete. Važno je napomenuti da je Kraš

³⁷ Kraš d.d., Misija i vizija. preuzeto 24. svibnja 2023. http://www.kras.hr/hr/misija_i_vizija

Kraš d.d., Upravljanje kvalitetom, preuzeto 24. svibnja 2023. http://www.kras.hr/hr/nase_odgovornosti/prikazi-26-upravljanje-kvalitetom

³⁸ Kraš d.d., Misija i vizija. preuzeto 24. svibnja 2023. http://www.kras.hr/hr/misija_i_vizija

Kraš d.d., Upravljanje kvalitetom, preuzeto 24. svibnja 2023. http://www.kras.hr/hr/nase_odgovornosti/prikazi-26-upravljanje-kvalitetom

bio prvi konditorski proizvođač u Hrvatskoj koji je implementirao ISO 9001 standard (1997. godine), što svjedoči o njihovoj iznimnoj brizi za upravljanje kvalitetom u poslovnim procesima. Kraš je primjer poduzeća koje sustavno prati i implementira nove norme i standarde kako bi neprestano unapređivalo kvalitetu svojih proizvoda, sigurnost i zdravlje svojih zaposlenika te zaštitu okoliša. Poduzeće Kraš primjenjuje integrirani sustav upravljanja koji obuhvaća sljedeće norme: ISO 9001 za upravljanje kvalitetom, ISO 14001 za upravljanje okolišem, ISO 45001 za upravljanje zaštitom i sigurnošću, HACCP, Košer i Halal. Time se zadovoljavaju zahtjevi u području kvalitete, sigurnosti hrane, zaštite okoliša te religijskih i prehrambenih propisa.

U skladu s usvojenim politikama kvalitete, okoliša i energetske učinkovitosti, poduzeće Kraš postavlja ciljeve poslovanja koji se redovito prate, mjere i analiziraju. Sustav poslovnih procesa se neprestano nadzire i provjerava putem planova samokontrole, internih procjena, procjena dobavljača te provjera i ocjena od strane neovisnih certifikacijskih tijela i kupaca, kako stalnih tako i potencijalnih. Zahvaljujući vrhunskom umijeću i stječenom znanju iz bogate tradicije i iskustva naših zaposlenika, stvaramo jedinstvene i visokokvalitetne proizvode. Nastojimo ostvariti naše ciljeve u skladu s definiranom misijom i strateškim smjernicama poduzeća Kraš putem razvoja postojećih programa i stvaranja novih proizvoda koji se temelje na kvalitetnim i zdravstveno ispravnim sirovinama, bez genetski modificiranih sastojaka.

Poduzeće primjenjuje razne moderne metode za upravljanje rizicima unutar svog sustava upravljanja kvalitetom. Također, provodi kontinuirani nadzor i samokontrolu u skladu s HACCP načelima kako bi osiguralo visoku kvalitetu, sigurnost i zdravstvenu ispravnost svojih proizvoda. Poduzeće također strogo poštuje zakonske propise kako bi osiguralo dosljednost u kvaliteti, sigurnosti i praćenju tragovima proizvoda. Kroz ovaj pristup potiče se kvalitetna i transparentna komunikacija sa svim relevantnim dionicima.

Kada se govori o HACCAP sustavu (Hazard Analysis Critical Control Point), važno je napomenuti da se radi o sustavnom pristupu upravljanju sigurnošću hrane. On ima temelj na principima kojima je cilj prepoznati opasnosti (hazarde) koje se mogu dogoditi tijekom svih faza lanca opskrbe hranom, od uzgoja do konzumacije. Svrha HACCAP sustava je osigurati kontrolu i prevenciju tih opasnosti kako bi se osigurala sigurnost hrane.

Kada se govori o IFS standardu (International Food Standard), to je norma kojom se osigurava visoka razina transparentnosti u cijelom lancu opskrbe. Ovaj standard je prije svega namijenjen trgovačkim poduzećima, proizvođačima hrane i kontrolnim tijelima koja ocjenjuju usklađenost s

normama. Glavni kriteriji koji se odnose na IFS standard obuhvaćaju sustav upravljanja sigurnošću hrane, dobru proizvodnu/trgovačku praksu i HACCP sustav. Stoga, IFS normom se utvrđuju zahtjevi vezani za sadržaj, postupke i procjenu provjere, kao i zahtjeve za poduzeća. Kriteriji se dijele na dvije razine: osnovna razina kojom se postavljaju minimalni zahtjevi koje industrija mora zadovoljiti kako bi dobila IFS certifikat, dok napredna razina postavlja više standarde za prehrambenu industriju.

Certifikat halal kvalitete odnosi se na sve karakteristike proizvoda ili usluga koje su u skladu s propisima islamske religije i zadovoljavaju zahtjeve kvalitete, te su stoga prihvatljivi za potrošače islamske vjeroispovijesti. Kod Kosher prehrane naglasak se stavlja na čistoću namirnica i njihovo dobivanje na prirodan način. Svaka namirnica označena kao "košer" mora imati certifikat, a proizvodni pogon u kojem je takva namirnica pripremljena mora biti redovito nadziran od strane židovskog rabina.

4.3.1. ISO 9001

Najpoznatiji međunarodni standard je ISO 9001 norma. Njen fokus je na postupcima, kontrolama i dokumentaciji. Ova norma je oblikovana s ciljem da pomogne poduzećima u identificiranju pogrešaka, pojednostavljenju poslovanja i osiguranju dosljedne razine kvalitete. Iako primjena nije obavezna, ISO 9001 norma postaje sve više zahtjev tržišta u suvremenim poslovnim uvjetima. Principi ISO 9001 norme uključuju usmjerenost na kupce, liderstvo, uključenost zaposlenika, procesni pristup, sustavan pristup upravljanju, kontinuirano unapređenje, donošenje odluka temeljenih na činjenicama i uzajamno koristan odnos s dobavljačima. Zahtjevi ISO 9001 norme čine srž certificiranog sustava upravljanja kvalitetom. Ovi zahtjevi nisu neovisni i međusobno su povezani, što znači da njihova implementacija zahtijeva međusobno djelovanje. Svaka organizacija ima različite procese, a barem jedan proces mora biti identificiran. Svi procesi koji su potrebni za kontinuirano i neometano poslovanje poduzeća moraju biti prisutni. Potrebno je utvrditi kriterije i metode kako bi se osigurala učinkovitost i upravljanje procesima u organizaciji. To uključuje imenovanje voditelja pojedinih procesa, opisivanje procesa i dostupnost dokumentacije o procesima. Procesni se moraju nadzirati, mjeriti i analizirati. Također, treba provoditi aktivnosti potrebne za ostvarenje planova i kontinuirano poboljšanje procesa.

Postoji mnogo razloga za uvođenje norme ISO 9001, a jedan od njih je smanjenje otpada i gubitaka u procesima. Primjena ove norme ima pozitivan utjecaj na poslovne rezultate i omogućuje organizaciji da postigne potpuno upravljanje kvalitetom.³⁹

4.3.2 ISO 14001

Norma ISO 14001 je osnova za niz standarda koji se koriste za razvoj i implementaciju učinkovitih sustava upravljanja zaštitom okoliša u organizacijama. Prvi put je izdana 1996. godine, a revidirana je 2004. godine. Ova norma ne postavlja apsolutne zahtjeve u vezi s utjecajem na okoliš jer sama po sebi nije sustav upravljanja okolišem. Međutim, ona služi kao temelj koji pomaže organizacijama u razvoju vlastitih sustava upravljanja okolišem. Prvi korak u uspostavljanju ISO 14001 je identifikacija aspekata okoliša i određivanje njihovog značaja. Nakon toga se provode aktivnosti s ciljem smanjenja njihovog utjecaja na okoliš i ispunjavanja zahtjeva norme. Osobama koje već imaju prilagođen sustav upravljanja kvalitetom bit će lakše jer su zahtjevi kompatibilni te mogu proširiti svoj sustav na upravljanje okolišem. Norma ISO 14001 postavlja zahtjeve za sustav upravljanja okolišem, a za ispunjenje tih zahtjeva potrebni su objektivni dokazi koji se provjeravaju putem auditiranja kako bi se dokazala učinkovitost uspostavljenih sustava upravljanja okolišem u skladu s normom. Zahtjevi u ovoj normi obuhvaćaju opće zahtjeve, politiku upravljanja okolišem, planiranje, provedbu i operativne aktivnosti, provjeru i ocjenu te pregled upravljanja. ISO 14001 norma pomaže tvrtkama u postizanju financijskih ciljeva i ciljeva zaštite okoliša. Kompanija se suočava s nekoliko zahtjeva i pritisaka za implementaciju ISO 14001 sustava upravljanja okolišem. Prvi pritisak dolazi od vlade ili drugih nacionalnih tijela zaduženih za zaštitu okoliša. Zatim, značajan faktor su zahtjevi kupaca. Konačno, ključni motivatori su smanjenje troškova i smanjenje odgovornosti poduzeća.⁴⁰

³⁹ Baković, T. (2014.), *Integrirani sustavi upravljanja*, Zagreb: Ekonomski fakultet

⁴⁰ Baković, T. (2014.), *Integrirani sustavi upravljanja*, Zagreb: Ekonomski fakultet

4.3.3 ISO 45001

Norma ISO 45001 promovira pravilnu upotrebu raspoloživih energetske resursa, povećava konkurentnost i smanjuje emisiju stakleničkih plinova. Norma ISO 45001 koristi se kao standard koji se odnosi na pitanje sigurnosti i zdravlja na radu. Svake godine veliki broj ljudi gubi živote zbog nesreća ili bolesti vezanih uz rad, što je ozbiljan problem s globalnim razmjerima. S druge strane, ozljede na radu i profesionalne bolesti imaju negativan utjecaj ne samo na poslodavce, već i na cjelokupno gospodarstvo. Uvođenje sustava upravljanja pomaže organizacijama u smanjenju negativnih posljedica poput prijevremenih mirovina, izostanka osoblja i rasta premija osiguranja. To se postiže pružanjem okvira za poboljšanje sigurnosti zaposlenika, smanjenje rizika na radnom mjestu i stvaranje sigurnijih radnih uvjeta. Na taj način se olakšava teret organizacijama i promiče dobrobit njihovih zaposlenika. Ključno polazište za uspostavu sustava je temeljna procjena rizika prema važećim zakonima i propisima koju organizacija treba kritički pregledati. Identificiraju se opasnosti koje zahtijevaju dodatne sigurnosne mjere kako bi se rizici održali na prihvatljivoj razini. Sustav se kontinuirano poboljšava ispunjavanjem svih ostalih zahtjeva. Organizacijama koje već imaju etablirane sustave upravljanja kvalitetom i okolišem, primjena ovog sustava će biti jednostavna zbog njihove međusobne kompatibilnosti.⁴¹

4.4. POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM U PODUZEĆU KRAŠ

Kraš primjenjuje neke od najvažnijih načela potpunog upravljanja unutar svojeg poduzeća, a o kojim načelima se radi navesti će se u nastavku.

➤ *Usmjerenost na kupca*

Poduzeće Kraš usmjerava svoje poslovne planove prema jačanju konkurentnosti na domaćem i inozemnom tržištu. Posebna pažnja posvećuje se i jačanju poslovnih aktivnosti usmjerenih na postizanje maksimalnog zadovoljstva kupaca. Stoga, glavni ciljevi poduzeća Kraš, temeljeni na načelu fokusiranja na kupca, su sljedeći:

⁴¹ <https://www.dekaform.hr/Iso45.html#content4-1p> (pristupano 06.03.2022.)

- povećanje broja kupaca: poduzeće Kraš ima za cilj privući što veći broj kupaca identificirajući njihove potrebe putem anketa kako bi saznali što kupci zaista žele. Također, provode promocije novih proizvoda kako bi procijenili reakciju budućih kupaca. Osim toga, koriste propagandne materijale i druge marketinške aktivnosti.
- očuvanje postojećih kupaca: poduzeće Kraš implementira različite strategije kako bi zadržalo postojeće kupce. To uključuje organiziranje nagradnih igara, klubova kupaca, programa vjernosti i promocija novih proizvoda usmjerenih prema njihovim potrebama.
- unaprjeđenje odnosa s kupcima: poduzeće Kraš kontinuirano informira svoje kupce putem svoje web stranice (www.kras.hr) te im omogućuje kontakt putem interneta i besplatnih telefonskih linija. Također, pružaju recepte i druge korisne informacije kako bi poboljšali interakciju i odnos s kupcima.

➤ *Vodstvo*

Misija poduzeća Kraš je ostvarivanje dobiti kroz proizvodnju i prodaju konditorskih proizvoda, zadovoljavanje potreba svojih zaposlenika te povećanje vrijednosti dionica. Vizija poduzeća Kraš je zadržavanje vodeće pozicije na tržištu regije putem jačanja brandova i učinkovitog upravljanja ljudskim resursima.

➤ *Uključivanje svih zaposlenika*

Poduzeće Kraš aktivno sudjeluje u obrazovanju i razvoju svojih ljudskih resursa putem cjeloživotnog učenja. To se postiže kroz programe stručnog usavršavanja, doškoloavanja, edukacije i osposobljavanja koji su prilagođeni specifičnim potrebama poduzeća Kraš. Posebno treba istaknuti uspon u broju polaznika koji sudjeluju u različitim obrazovnim aktivnostima u okviru projekta "Kraš akademija". Time se podiže sposobnost ljudskih resursa u zadovoljavanju zahtjeva radnih mjesta i obrazovanju za izgradnju kvalitetnog sustava. Zaposlenici u poduzeću Kraš aktivno sudjeluju u raznim obrazovnim aktivnostima, a također se redovito provodi godišnje ocjenjivanje njihove radne uspješnosti, pri čemu se nagrađuju najuspješniji. Unutarnja

komunikacija ima važnu ulogu i naglasak se stavlja na održavanje izravnih kontakata. Svaki zaposlenik je obvezan poštivati politiku kvalitete koju provodi poduzeće Kraš. Ostvarivanjem postavljenih ciljeva stvaraju se uvjeti za zadovoljstvo svih zaposlenika.

➤ *Procesni pristup*

Glavni fokus je na ispunjavanju zahtjeva i potreba kupaca, a istovremeno se posebna pažnja posvećuje efikasnom korištenju raspoloživih resursa kako bi se proizveli proizvodi koji će najbolje zadovoljiti kupčeve potrebe. U organizacijskoj strukturi poduzeća Kraš postoji poseban odjel za kvalitetu koji redovito provjerava kvalitativne parametre u laboratorijima kako bi se osiguralo da proizvodi udovoljavaju definiranim specifikacijama.

➤ *Sustavni pristup upravljanja*

Poduzeće Kraš usredotočuje svoje poslovne planove i ciljeve na ostvarenje strateških ciljeva razvoja, misije i vizije u budućem razdoblju. Uz održavanje vodeće pozicije na domaćem tržištu, glavni prioriteti i ciljevi su daljnji rast izvoza i povećanje udjela na regionalnim tržištima, istovremeno zadržavajući postojeća izvozna tržišta i otvarajući nova. Poduzeće Kraš kontinuirano predstavlja nove proizvode s karakterističnim okusima, vrhunskom kvalitetom i ekskluzivnim dizajnom kako bi obogatilo ponudu na domaćem i inozemnom tržištu. Osim očuvanja prepoznatljive i dokazane kvalitete proizvoda, Kraš kontinuirano brine o zadovoljstvu kupaca, poslovnih partnera i razvoju vještina svojih zaposlenika kako bi osigurao kontinuitet daljnjeg rasta i razvoja.

➤ *Kontinuirano poboljšanje*

Odjel istraživanja i razvoja neprestano uvodi na tržište preoblikovane brandove, kao i inovativne i potpuno nove proizvode.

➤ *Donošenje odluka na temelju činjenica*

Poduzeće Kraš s velikom pažnjom pridaje zahtjevima sigurnosti hrane te provodi analitička testiranja proizvoda u svom laboratoriju. Također se provodi samokontrola i nadzor uvjeta u proizvodnji s primjenom načela dobre higijenske prakse. Zadovoljstvo potrošača već dugi niz godina kontinuirano prati putem intervjuiranja određenog broja kućanstava u Hrvatskoj. Rezultati istraživanja jasno pokazuju da potrošači prepoznaju napore poduzeća i izražavaju povjerenje kroz visoke ocjene za kvalitetu proizvoda, profesionalnost zaposlenika te zadovoljavanje zahtjeva i očekivanja kupaca.

Sve što je spomenuto ukazuje na činjenicu da poduzeće Kraš ima naprednu strategiju upravljanja kvalitetom koja se fokusira na potpuno upravljanje kvalitetom. Ovo omogućuje učinkovitu i profitabilnu proizvodnju visokokvalitetnih proizvoda koji zadovoljavaju potrebe i zahtjeve kupaca.

5. ZAKLJUČAK

Kako bi opstala u sve konkurentnijem poslovnom okruženju, poduzeća moraju biti sposobna ispunjavati sve veća očekivanja svojih kupaca, optimizirati troškove poslovnih procesa, eliminirati moguće uzroke pogrešaka te proizvoditi tražene proizvode na tržištu. Ključno je također osposobiti i uključiti sve zaposlene u postizanje strateških ciljeva poduzeća. U današnjem poslovnom svijetu, kvaliteta postaje temeljna sastavnica poslovne strategije, pri čemu proizvodnja visokokvalitetnih proizvoda postaje krajnji cilj koji zahtijeva cjelokupnu predanost organizacije.

Cilj poduzeća je ostvariti maksimalan profit uz minimalne troškove i postići konkurentsku prednost. Upravljanje sustavima kvalitete unutar poduzeća predstavlja jedan od ključnih načina opstanka na tržištu. Kvaliteta je temeljni faktor koji doprinosi ugledu poduzeća i ističe ga među konkurentima. S obzirom na veliki broj proizvoda sličnih karakteristika na tržištu, poduzeće svojim pristupom poslovanju i poboljšanjem kvalitete utječe na izbor kupaca.

Sustav upravljanja kvalitetom predstavlja ključni faktor za uspješno poslovanje poduzeća. Uvođenje i održavanje kvalitetnog sustava upravljanja osigurava ostvarenje visoke razine kvalitete proizvoda i usluga, što rezultira zadovoljstvom kupaca i stvaranjem konkurentске prednosti. Sustav upravljanja kvalitetom omogućuje identifikaciju i eliminaciju potencijalnih problema i pogrešaka te kontinuirano poboljšavanje poslovnih procesa. Kroz angažman svih zaposlenika, poduzeće može postići dosljednost u pružanju kvalitete, zadovoljiti očekivanja kupaca i ostvariti ciljeve organizacije. U konačnici, kvalitetan sustav upravljanja kvalitetom doprinosi dugoročnom uspjehu poduzeća i njegovoj reputaciji na tržištu.

Zaključno, poduzeće Kraš demonstrira snažan fokus na sustav upravljanja u svim aspektima svog poslovanja. Kroz primjenu različitih standarda, kao što su ISO 9001, ISO 14001 i ISO 22000, Kraš osigurava visoku razinu kvalitete svojih proizvoda, zaštitu okoliša i sigurnost hrane. Sustavno provođenje istraživanja, razvoja i inovacija omogućuje poduzeću da bude konkurentno na tržištu i da zadovolji rastuće zahtjeve potrošača. Posvećenost zadovoljstvu kupaca, briga o zaposlenicima i kontinuirano poboljšavanje kroz praćenje i analizu rezultata osiguravaju kontinuitet i daljnji razvoj poduzeća Kraš.

6. LITERATURA

1. Abramović, I. (1975.), *Informacije i odlučivanje, skripta*, Varaždin: FOI.
2. Anifowose, O.N., Ghasemi, M., Olaleye, B.R. (2022.), Total Quality Management and Small and Medium-Sized Enterprises' (SMEs) Performance: Mediating Role of Innovation Speed. *MDPI*, 14(14), 8719. preuzeto 15. svibnja 2023. s <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/14/8719>
3. Baković, T. (2014.), *Integrirani sustavi upravljanja*, Zagreb: Ekonomski fakultet.
4. Buntak, K., Baković, T., Mišević, P., Damić, M., Buntić, L. (2021.), *Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom, Sveučilišni priručnik*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
5. Brah, S.A., Li Wong, J., Madhu Rao, B. (2000.), TQM and business performance in the service sector: a Singapore study, *International Journal of Operations & Production Management*, 20(11), 1293-1312 preuzeto 17. svibnja 2023. s <https://doi.org/10.1108/01443570010348262>
6. Cheser, R. C. (1998.), The effect of Japanese kaizen on employee motivation in u.s. manufacturing, *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(3). 197-217., preuzeto 20. svibnja 2023. s <https://doi.org/10.1108/eb028884>
7. Feigenbaum, A. V. (1999). Nova kvaliteta za 21. stoljeće. *Magazin TQM*, 376-383.
8. Goetsch, D. L., Davis, S. B. (2014.), *Quality Management for Organizational Excellence*. Pearson: Upper Saddle River.
9. Juran, J. M., Gryna, F. M. (1999.), *Planiranje i analiza kvalitete*. Zagreb: Matte.
10. Kelly, J.M. (1997.), *Upravljanje ukupnom kvalitetom*, Zagreb: Potecon.
11. Kondić, T. (2007.), *Kvaliteta i ISO 9000-primjena*, Varaždin: Varteks tiskara.
12. Kraš d.d., Kraš danas, preuzeto 24. svibnja 2023. s http://www.kras.hr/hr/kras_danas
13. Kraš d.d., Povijest, preuzeto 24. svibnja 2023. http://www.kras.hr/hr/povijest_brandova
14. Kraš d.d., Misija i vizija. preuzeto 24. svibnja 2023. http://www.kras.hr/hr/misija_i_vizija
15. Kraš d.d., Upravljanje kvalitetom, preuzeto 24. svibnja 2023. http://www.kras.hr/hr/nase_odgovornosti/prikazi-26-upravljanje-kvalitetom
16. Lazibat, T. (2005.), *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Sinergija.
17. Lazibat, T., Baković, T. (2012.), *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb.

18. Montgomery, D. C., Woodall. W. H. (2008.), An Overview of Six Sigma, *International Statistical Review*, 76(3), 329-346. preuzeto 20. svibnja 2023. s <https://www.jstor.org/stable/27919650>
19. Petersen, P. B. (1999.), Total quality management and the Deming approach to quality management, *Journal of Management History (Archive)*, 5(8), 468-488., <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552529910290520/full/html>
20. Runje, B. (2007.), *Upravljanje kvalitetom, (predavanja)*, Zagreb: Fakultet strojarstva i brodogradnje-Zagreb.
21. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga.
22. Singh, J., Singh, H. (2009.), Kaizen Philosophy: A Review of Literature, *The Icfai University Journal of Operations Management*, 8(2), 51-72. https://www.researchgate.net/publication/268284725_5_1_Kaizen_Philosophy_A_Review_of_Literature_Kaizen_Philosophy_A_Review_of_Literature
23. Schroeder, R. G. (1999.), *Upravljanje proizvodnjom, Odlučivanje u funkciji proizvodnje, Četvrto izdanje*, Zagreb: Mate.
24. Skoko, H. (2000.), *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Sinergija.
25. Stevenson , W. J. (1993.), *Production/ Operations Management, Fourth Edition*, Irwin, Homewood, IL., Boston, MA.

POPIS SLIKA

Slika 1. Načelo usmjerenosti na kupca.....	13
Slika 2. Kaizen okvir.....	17