

# Strategije upravljanja kvalitetom i njihov utjecaj na poslovne rezultate u prehrambenoj industriji

---

**Kreber, Filip**

**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:148:223338>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-30**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Preddiplomski stručni studij Poslovna ekonomija, Trgovinsko poslovanje**

**STRATEGIJE UPRAVLJANJA KVALITETOM I NJIHOV  
UTJECAJ NA POSLOVNE REZULTATE U  
PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI**

**Završni rad**

**Student: Filip Kreber**

**JMBAG: 0034080829**

**Mentor: prof.dr.sc. Ines Dužević**

Zagreb, travanj, 2024.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je poslovni projekt 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.

---

(mjesto i datum)

---

(vlastoručni potpis studenta)

## **SADRŽAJ**

<b>1 UVOD</b> .....	2
1.1 Cilj i svrha istraživanja .....	2
1.2 Struktura rada .....	2
1.3 Znanstvene metode .....	3
<b>2 POJMOVNO ODREĐENJE POSLOVNE POLITIKE</b> .....	4
2.1 Povijest i pojam razvoja poslovne politike .....	4
2.2 Obilježja poslovne politike .....	7
2.3 Implementacija poslovne politike .....	9
2.4 Uloga i značaj poslovne politike za poduzeće .....	11
<b>3 POJAM I VAŽNOST KVALITETE U POSLOVANJU PODUZEĆA</b> .....	13
3.1 Pojam kvalitete .....	13
3.2 Uloga kvalitete u poslovanju poduzeća .....	16
<b>4 ULOGA I ZNAČAJ KVALITETE U POSLOVANJU PODUZEĆA VINDIJA D.D.</b> .....	19
4.1 Vindija d.d. – poslovni profil .....	19
4.2 Poslovna politika poduzeća Vindija d.d. ....	21
4.3 Politika kvalitete u poduzeću .....	22
4.4 Politika zaliha .....	23
4.5 Politika rasta i razvoja .....	24
<b>5 STUDIJA SLUČAJA - PROBVEDBA I USPOSTAVA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM U PODUZEĆU VINDIJA d.d.</b> .....	26
5.1 Izvori istraživanja .....	26
5.2 Metodologija rada .....	26
5.3 Studija slučaja poduzeća Vindija d.d. ....	27
<b>6 REZULTATI</b> .....	33
<b>ZAKLJUČAK</b> .....	35
<b>POPIS LITERATURE</b> .....	37
<b>POPIS SLIKA</b> .....	40

# 1 UVOD

Poslovna politika opisuje glavni cilj ili smjer djelovanja koji određuje menadžment bilo koje industrijske, komercijalne ili bilo koje druge organizacije. To je temelj prakse upravljanja. Politika poduzeća oblikuje njegovu svrhu i ciljeve, služeći kao putokaz za njegove operativne strategije i postupke. Kroz ovaj rad, istražiti ćemo kako strategije upravljanja kvalitetom, koje su usko povezane s poslovnim politikom, utječu na poslovne rezultate.

Strategije upravljanja kvalitetom predstavljaju ključni faktor uspjeha u prehrambenoj industriji, koja se ističe kao jedna od najvažnijih grana gospodarstva diljem svijeta. Kvaliteta proizvoda i usluga ima izravan utjecaj na zadovoljstvo kupaca, konkurentnost poduzeća te poslovne rezultate u cjelini. Stoga je razumijevanje strategija upravljanja kvalitetom i njihovog utjecaja od vitalnog značaja za sve sudionike u prehrambenoj industriji, od proizvođača do potrošača.

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, prehrambena industrija suočava se s različitim izazovima i pritiscima, uključujući promjene u potražnji potrošača, regulativne zahtjeve, tehnološki napredak i globalnu konkurenciju. Upravo u takvom kontekstu, primjena strategija upravljanja kvalitetom postaje ključna za održavanje konkurentnosti i postizanje uspjeha na tržištu.

## 1.1 Cilj i svrha istraživanja

Cilj istraživanja je analizirati strategije upravljanja kvalitetom i njihov utjecaj na poslovne rezultate u prehrambenoj industriji. Svrha istraživanja je ukazati kako različite strategije upravljanja kvalitetom, poput implementacije sustava upravljanja kvalitetom (npr. ISO 9001), usklađenosti s regulativama i standardima kvalitete te ulaganja u poboljšanje procesa, proizvoda i usluga, utječu na performanse i konkurentnost tvrtki u prehrambenom sektoru.

## 1.2 Struktura rada

Završni rad je strukturiran od šest poglavlja. U uvodu je objašnjena uvodna riječ teme, cilju i svrha rada, struktura rada te znanstvene metode. Drugo poglavlje opisuje pojam, važnost i implementaciju poslovne politike u poduzeću. U drugom poglavlju se opisuje pojam i važnost kvalitete za poslovanje poduzeća. Četvrto poglavlje prikazuje ulogu i značaj kvalitete za

poslovni uspjeh poduzeća Vindija d.d. U petom poglavlju je prikazana studija slučaja Vindije d.d. u primjeni strategija kvalitete. U zaključku su iznesene završne misli autora o istraženoj temi.

### 1.3 Znanstvene metode

U ovom završnom radu su primijenjene raznolike znanstvene metode kako bi se pružio sveobuhvatan uvid u temu. Povijesna metoda je korištena za istraživanje prošlih trendova, dok je metoda deskripcije omogućila detaljan opis pojedinih aspekata teme. Metoda apstrakcije i generalizacije je upotrijebljena radi identifikacije ključnih obrazaca i trendova. Nadalje, metode ukazivanja na prednosti i nedostatke su korištene kako bi se omogućila kritička analiza, dok je dedukcija poslužila za formuliranje zaključaka.

## 2 POJMOVNO ODREĐENJE POSLOVNE POLITIKE

Pojmovno određenje poslovne politike predstavlja ključni korak u razumijevanju osnovnih načela, ciljeva i strategija koje organizacija provodi kako bi postigla svoju misiju i ostvarila svoje dugoročne vizije. Poslovna politika predstavlja temeljno uporište za donošenje odluka u organizaciji te definira smjernice i principe prema kojima se oblikuju poslovne aktivnosti i procesi.

### 2.1 Povijest i pojam razvoja poslovne politike

Povijest poslovne politike kao zasebnog polja studija seže daleko unatrag, sve do 1911. godine kada je uvedena na Harvard Business School. Glavni cilj ovog kolegija bio je poboljšati opće menadžerske sposobnosti studenata te ih osposobiti za prepoznavanje i rješavanje složenih poslovnih problema. Međutim, tek nakon objavljivanja dva izvješća 1959. godine - izvješća Gordona i Howella te Piersonovog izvješća, poslovna politika dobiva širu prihvaćenost (Hill i Jones, 1995). Ova izvješća su preporučila uvođenje tečaja poslovne politike kako bi studentima pružili priliku da integriraju znanja iz različitih poslovnih područja te ih koriste u analizi složenih poslovnih problema. Ubrzo nakon toga, tečaj poslovne politike postao je obavezan u svim poslovnim školama u SAD-u, a popularnost mu je rasla i u drugim dijelovima svijeta (Mintzberg et al., 2005.). Danas se poslovna politika sve više promatra kao integrativni tečaj koji studenti pohađaju nakon završetka kolegija iz različitih funkcionalnih područja, poput financija, marketinga i računovodstva.

U prošlosti, akademici su gledali na budućnost kao na pokretnu metu, te su svoje nade polagali u alate za kratkoročno planiranje. Međutim, otprilike u 1930-ima, započeli su sustavni pokušaji da se predvide budući trendovi i promjene te da se organizacije pripreme za njih (Hill i Jones, 1995). U tu svrhu, razvijene su tehnike upravljanja sustavima proračunske kontrole prema ciljevima i tehnike kapitalnog proračuna. No, unatoč naporima, ove tehnike nisu uspjele na adekvatan način predvidjeti buduće uvjete. Kako bi se situacija popravila, počelo se koristiti dugoročno planiranje.

Korporacijski planovi, pripremljeni na različitim razinama temeljeni na trenutnoj praksi i predviđenim promjenama u budućnosti, često se guraju prema vrhu radi odobrenja od strane najvišeg menadžmenta. Sudjelovanje najvišeg rukovodstva u takvim jednostranim vježbama obično je minimalno, što stvara rizik da se preporuke neće implementirati. Ovaj proces poznat je kao planiranje prve generacije (Porter, 2008.). U planiranju prve generacije naglasak je stavljen na odabir odgovarajućeg smjera djelovanja, obično jednog plana, koji se temelji na izazovima okruženja te organizacijskim snagama i slabostima. Zatim je došla druga generacija planiranja u obliku strateškog upravljanja, što je postalo centralno u poslovnom svijetu. Ova nova paradigma ističe interakciju menadžera na svim razinama organizacijske hijerarhije u procesu planiranja i provedbi. Hofer je ovu evoluciju nazvao promjenom paradigme.

Hill i Jones (1995) saželi su ovaj razvoj događaja na sljedeći način:

- Prva faza: Paradigma adhoc politike (do sredine 1930-ih): U ovoj fazi, politike su se adhoc stvarale kako bi se odgovorilo na potrebu proširenja američkih tvrtki na nova tržišta proizvoda i kupaca. Bila je to potreba za zamjenom neformalnih kontrola i koordinacije stvaranjem funkcionalnih politika kako bi se usmjeravali menadžeri.
- Druga faza: Paradigma planirane politike (1930-ih - 1940-ih): U ovoj fazi, adhoc kreiranje politike zamijenjeno je planiranom formulacijom politike, pri čemu je naglasak preusmjeren na integraciju funkcionalnih područja u skladu s zahtjevima okoliša.
- Treća faza strateške paradigme (1960-ih): S brzim promjenama u okruženju i sve većom složenosti menadžerskih funkcija, javila se potreba za kritičkim promišljanjem o konceptu poslovanja u odnosu na okolinu. Ova faza označava potrebu za strateškim odlukama.
- Četvrta faza: Paradigma strateškog upravljanja (1980-ih): U ovoj fazi, fokus se prebacio na proces strateškog upravljanja i odgovornost općeg menadžmenta u rješavanju strateških pitanja.

Središnja razlika između strateškog upravljanja i poslovnih politika leži u njihovoj svrsi i funkciji. Strateško upravljanje predstavlja sustav koji pomaže vođenju i usmjeravanju tvrtke, dok su politike, s druge strane, pravila ili smjernice koje se trebaju slijediti u postizanju strategijskih ciljeva (Johnson et al., 2019.). Poslovna politika je oblik plana djelovanja koji obuhvaća izjavu o ciljevima i idejama organizacije. Kada takvu politiku donosi poslovna organizacija, naziva se poslovnom politikom, dok je nazivamo javnom politikom kada je



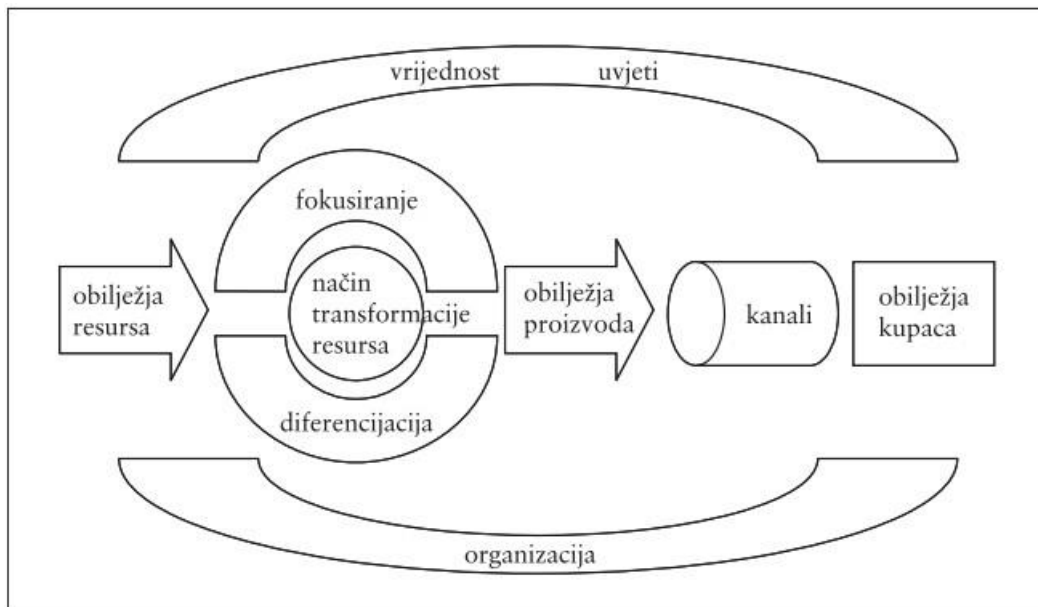
donosi vladina organizacija, i tako dalje. Ove politike služe kao smjernice za donošenje odluka i provođenje aktivnosti unutar organizacije.

Prema Vrciću (2019), pojam politike se razvio iz strategije te uključuje postupke, pravila i metode koje se koriste u provedbi strateških odluka. Poslovna i razvojna politika određuju trenutačno i buduće poslovanje poduzeća. U dinamičnom okruženju konkurencije, poduzeća se moraju neprestano mijenjati, prilagođavati i razvijati nove strategije kako bi ostvarila konkurentne prednosti. To uključuje ulaganje u nove procese, tehnologije i transformaciju poslovanja kako bi se ostvarile nove prilike na tržištu (Stipanović, 2006). Konkurencija na tržištu je izuzetno jaka, stoga samo poduzeća s najprofiliranijom poslovnom i razvojnom politikom koja nudi najveće prilike u budućem poslovanju mogu uspjeti. Ova politika omogućuje poduzećima da se prilagode rizičnom i poticajnom okruženju te ostvare konkurentsku prednost.

Organizacije, bez obzira na veličinu, teže usvajanju poslovnih politika i strategija kako bi unaprijedile operativnu učinkovitost i osigurale dugoročni opstanak. No, unatoč dobrim namjerama, često se suočavaju s preprekama tijekom implementacijske faze, što može dovesti do neuspjeha u ostvarenju zacrtanih ciljeva. U takvim okolnostima, ključno je usmjeriti pozornost na poboljšanje implementacije poslovnih politika i strategija. Zadatak poslovne politike je razviti i integrirati strateške elemente unutar poduzeća kako bi se ostvarili poslovni ciljevi (Stipanović, 2006.). Svrha poslovnog upravljanja je uspostavljanje procesa koji usmjerava dinamičnu interakciju svih strateških elemenata prema ostvarenju ciljeva poslovanja. Poslovna politika treba definirati poticajni poslovni model s ciljem transformacije resursa u visokokvalitetne outpute koji zadovoljavaju potrebe potrošača.

Prema Gomez-Mejia i Balkinu (2002), strategija uključuje određivanje osnovnih dugoročnih ciljeva poduzeća te usvajanje pravca djelovanja i raspodjela resursa potrebnih za postizanje tih ciljeva. Ova definicija naglašava da strategija uključuje racionalno planiranje, pri čemu organizacija odabire svoje ciljeve i identificira strategije za njihovo ostvarenje (Oazi Abro et al., 2021.). U kontekstu međusobnog odnosa poslovne politike i strategije, važno je shvatiti da strategija ne djeluje neovisno od poslovne politike. Umjesto toga, poslovna politika postavlja temelje na kojima strategija gradi detaljan plan djelovanja za postizanje zacrtanih ciljeva (Mintzberg et al., 2005.). Dakle, poslovna politika i strategija djeluju u sinergiji unutar poduzeća, gdje poslovna politika određuje smjer i okvire unutar kojih se strategija operacionalizira kroz konkretne akcije.

Slika 1. Prikaz poslovnog modela



Izvor: Stipanović, C. (2006) *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, str. 32

Na slici je prikazan koncept poslovnog modela, odnosno njegove strukture u kojima autor Stipanović (2006) navodi sve važne čimbenike unutar poslovnog modela, a koji je važan u primjeni i kreiranju poslovne politike. Poslovna politika onako kako je formulirana beskorisna je ako se ne provodi za postizanje ciljeva. Korporativna strategija je integrirana strategija organizacije koja daje ideje o cjelokupnom konceptu poslovanja. Dok poslovna politika potiče djelovanje, strategija pokreće djelovanje uprave prema ciljevima poduzeća kako bi se povećala produktivnost, profitabilnost i veći povrat ulaganja (ROI), kao i povećanje vrijednosti za dioničare.

## 2.2 Obilježja poslovne politike

Poslovne politike su smjernice koje je formulirala organizacija kako bi upravljala svojim djelovanjem. Oni definiraju granice i opseg unutar kojeg podređeni moraju donositi odluke te omogućuju menadžmentu niže razine da se nosi s problemima i izazovima bez savjetovanja s menadžmentom najviše razine svaki put za donošenje odluka.

Poslovna politika se može definirati kao način razmišljanja i načela koja stoje u osnovi aktivnosti organizacije ili institucije" (Barney i Hesterly, 2019.). Politike su opće izjave o načelima koja vode razmišljanje, donošenje odluka i radnje u organizaciji. Politika se odnosi na odluke i radnje usmjerene ka cilju, pri čemu se sposobnosti i resursi organizacije usklađuju s prilikama i prijetnjama iz okruženja.

Poslovna politika, kao ključni element upravljanja u organizaciji, često je usmjerena na suočavanje s različitim poslovnim izazovima i pružanje smjernica za njihovo rješavanje. Obilježja koja karakteriziraju poslovnu politiku usmjerenu na upravljanje poslovnim izazovima su sljedeća (Hill i Jones, 2019.):

- Vizija i misija: Poslovna politika treba jasno definirati viziju i misiju organizacije, odnosno njezinu dugoročnu svrhu i ciljeve. To omogućuje usmjeravanje svih djelatnosti prema zajedničkom cilju i pruža smjernice za donošenje odluka usmjerenih na postizanje tog cilja.
- Prilagodljivost: Kako bi bila učinkovita u suočavanju s različitim izazovima, poslovna politika treba biti prilagodljiva i sposobna se prilagoditi promjenama u okruženju. To znači da se politika treba redovito pregledavati i ažurirati prema potrebi kako bi se osigurala njezina relevantnost i relevantnost u različitim situacijama.
- Jasnoća i dosljednost: Politika bi trebala biti jasno formulirana i dosljedna u svim svojim aspektima. To omogućuje jednostavnost razumijevanja i primjene politike te sprječava nesporazume i konfuziju među zaposlenicima.
- Usklađenost s vrijednostima i ciljevima organizacije: Poslovna politika treba biti u skladu s vrijednostima i ciljevima organizacije. To osigurava da sve aktivnosti organizacije podržavaju njezinu misiju i doprinose ostvarenju njezinih ciljeva.
- Proaktivnost: Umjesto reaktivnog pristupa, poslovna politika usmjerena na upravljanje poslovnim izazovima trebala bi biti proaktivna. To znači da bi politika trebala predvidjeti moguće izazove i osigurati da organizacija ima strategije i planove za njihovo suočavanje prije nego što se pojave.
- Transparentnost: Poslovna politika trebala bi biti transparentna i dostupna svim relevantnim dionicima unutar organizacije. To omogućuje da se svi zaposlenici upoznaju s politikom i razumiju svoje uloge i odgovornosti u njezinoj primjeni.
- Kontinuirano učenje i poboljšanje: Kako bi bila učinkovita u suočavanju s poslovnim izazovima, poslovna politika trebala bi promicati kontinuirano učenje i poboljšanje

unutar organizacije. To uključuje praćenje rezultata, evaluaciju politike i provođenje promjena kako bi se poboljšala njezina učinkovitost.

Upravljanje poslovnim izazovima zahtijeva sveobuhvatan pristup koji uključuje uspostavu jasnih politika i strategija te njihovu dosljednu primjenu u svim aspektima poslovanja organizacije. Poslovna politika usmjerena na upravljanje poslovnim izazovima igra ključnu ulogu u osiguravanju uspjeha i dugoročne održivosti organizacije.

Poslovna politika je skup načela i pravila koji usmjeravaju odluke podređenih. Politike je uokvirio vrhovni menadžment kako bi služile kao putokaz za donošenje operativnih odluka. Korisno je u naglašavanju pravila, načela i vrijednosti organizacije (Joganson et al., 2019.). Politike su osmišljene uzimanjem mišljenja i općih stavova određenog broja ljudi u organizaciji u vezi s bilo kojom situacijom. Napravljeni su iz prošlog iskustva i osnovnog razumijevanja (Mencer, 2012). Na taj će se način ljudi koji potpadaju pod takve politike u potpunosti složiti oko njezine provedbe. Politike pomažu menadžmentu organizacije da odredi što treba učiniti u određenoj situaciji. Oni se moraju dosljedno primjenjivati tijekom dugog vremenskog razdoblja kako bi se izbjegla odstupanja i preklapanja.

### 2.3 Implementacija poslovne politike

Implementacija poslovne politike u poduzećima ključna je faza u upravljanju organizacijom koja omogućuje ostvarenje ciljeva, usklađivanje aktivnosti i stvaranje vrijednosti za dionike. Ovaj proces zahtijeva pažljivo planiranje, usklađivanje resursa i angažman svih relevantnih dionika kako bi se politika uspješno implementirala i ostvarili željeni rezultati. Prije početka implementacije poslovne politike, potrebno je jasno definirati ciljeve i strategije organizacije (Porter, 2008.). To uključuje identifikaciju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, određivanje ključnih pokazatelja uspjeha i razvoj strategija za njihovo postizanje.

Ključni dio implementacije poslovne politike je osiguravanje jasne komunikacije i angažmana svih relevantnih dionika. To uključuje vođenje internih sastanaka, radionica i treninga kako bi se osiguralo razumijevanje politike i podrška njezinoj primjeni od strane svih zaposlenika. Implementacija poslovne politike često zahtijeva promjene u organizacijskoj

kulturi, strukturi ili procesima (Mintzberg et al., 2005.). Upravljanje ovim promjenama ključno je za uspjeh politike, a uključuje identifikaciju ključnih izazova, razvoj planova za njihovo rješavanje i osiguranje podrške zaposlenika tijekom tranzicije. Tijekom implementacije poslovne politike važno je kontinuirano pratiti napredak i evaluirati rezultate kako bi se osiguralo postizanje ciljeva i identificirale potrebne korekcije (Ganesh i Venkata Rao, 2018.). To uključuje praćenje ključnih pokazatelja uspjeha, povratne informacije od zaposlenika i korekcije politike prema potrebi (Ansoff, 2018.).

Implementacija poslovne politike često zahtijeva suradnju i timski rad između različitih funkcionalnih područja i razina upravljanja. Poticanje suradnje i timskog rada ključno je za uspješnu implementaciju politike i postizanje sinergijskih učinaka. Implementacija poslovne politike nije završetak procesa, već kontinuirani proces poboljšanja. Poduzeća bi trebala stalno ocjenjivati učinkovitost politike, identificirati područja za poboljšanje i poduzimati akcije kako bi optimizirala svoje poslovanje i ostvarila konkurentske prednosti (Porter, 2008.). Implementacija poslovne politike zahtijeva jasno definiranje odgovornosti i odgovornosti za postizanje ciljeva i provođenje politike. To uključuje dodjelu uloga i odgovornosti, uspostavu sustava praćenja i izvještavanja te osiguranje odgovornosti za rezultate.

Svaka organizacija ima svoje ciljeve koje treba postići kako bi uspješno funkcionirala. Ciljevi su putokazi prema kojima organizacija teži, no važno je shvatiti da oni predstavljaju plan puta, a ne nužno konačnu destinaciju. Organizacija se može suočiti s različitim izazovima i preprekama na putu prema ciljevima, stoga je bitno imati jasno definiranu politiku i strategiju te provesti njihovu implementaciju kako bi se uspješno nosila s tim izazovima (Vrcić, 2019). Strategija se može opisati kao izvršno ponašanje čija je svrha ostvarivanje organizacijskog uspjeha ili postizanje ciljeva u konkurentskom okruženju. Provedba poslovne politike i strategije ključna je za postizanje ravnoteže između organizacijskih ciljeva i njihovog ostvarenja (Desai i Vaidyanathan, 2020.). Upravljanje strateškim ponašanjem u smislu poslovne politike i provedbe strategije predstavlja važnu izvršnu odgovornost.

Ovaj proces je imperativ jer odabir strategije zahtijeva od glavnog izvršnog direktora da primjenjuje konceptualne, promatračke i analitičke vještine kako bi postigao i održao organizacijsku učinkovitost (Andrews, 2019.). Glavni izvršni direktor mora pokazati sposobnost integracije vizije poduzeća, misije i učinka kako bi osigurao strateško balansiranje između ciljeva i ostvarenih rezultata.

Uspješna implementacija poslovne politike u poduzećima zahtijeva holistički pristup koji uključuje sve relevantne dionike, jasno definirane ciljeve i strategije, učinkovitu komunikaciju i angažman, upravljanje promjenama, kontinuirano praćenje i evaluaciju te poticanje suradnje i timskog rada. Kroz ovaj proces, organizacije mogu postići svoje poslovne ciljeve, poboljšati svoju konkurentnost i ostvariti dugoročni uspjeh.

## 2.4 Uloga i značaj poslovne politike za poduzeće

Prema Menceru (2012) poslovne politike poslovanja definiraju opseg unutar kojeg se odluke mogu donositi kroz manju podršku u organizaciji. Omogućuje menadžmentu na nižoj razini razumijevanje pitanja i problema bez ikakvog savjetovanja s menadžmentom na višoj razini svaki put za donošenje odluka.

Poslovne politike su u svakoj organizaciji smjernice koje upravljaju poslovnim aktivnostima. Ove politike su definirana ograničenja unutar kojih se odluke trebaju donositi. Politike koje se odnose na poslovanje također se bave stjecanjem resursa s organizacijskim ciljevima koji se mogu dobiti.

Poslovna politika predstavlja temeljnu stratešku orijentaciju poduzeća koja oblikuje njihove ciljeve, prioritete i načine postizanja konkurentne prednosti na tržištu (Ansoff, 2018.). Uloga i značaj poslovne politike za reputaciju, financijski uspjeh te konkurentnu prednost poduzeća su ključni za dugoročni uspjeh i održivost poslovanja. Jedan od ključnih aspekata poslovne politike je njezina uloga u oblikovanju i održavanju reputacije poduzeća. Poslovna politika određuje način na koji poduzeće komunicira s dionicima, uključujući kupce, investitore, dobavljače, zaposlenike i društvenu zajednicu (Andrews, 2019.). Kroz jasnu i dosljednu poslovnu politiku, poduzeća mogu izgraditi povjerenje svojih dionika, što rezultira jačanjem reputacije. Pozitivna reputacija poduzeća može privući nove klijente, investitore i talente, te stvoriti povoljno okruženje za poslovanje.

Financijski uspjeh poduzeća također je usko povezan s njihovom poslovnom politikom. Jasno definirane poslovne politike u područjima poput financija, upravljanja rizicima, ulaganja i troškova pomažu u optimizaciji financijskih performansi (Barney i Hesterly, 2019.). Na primjer, efikasna politika upravljanja troškovima može smanjiti nepotrebne rashode i povećati profitabilnost poduzeća. Također, politike vezane uz upravljanje rizicima mogu pomoći u zaštiti poduzeća od potencijalnih gubitaka i neželjenih financijskih posljedica. Kroz poslovnu

politiku, poduzeća mogu ostvariti i konkurentnu prednost na tržištu. Definiranje jedinstvenih strategija i taktika koje se usklađuju s poslovnom politikom može omogućiti poduzećima da se izdvoje iz mase konkurenata (Porter, 2008.). Primjerice, usvajanje politike fokusiranja na visoku kvalitetu proizvoda ili usluga može rezultirati zadovoljnim kupcima i lojalnošću brandu. Također, politike inovacija, istraživanja i razvoja mogu potaknuti stvaranje novih proizvoda ili tehnologija koje će poduzeće izdvojiti na tržištu.

Poslovna politika nije statična već dinamična, prilagodljiva i podložna promjenama kako bi se odgovorilo na promjenjive uvjete na tržištu. Upravo kroz kontinuirano osvježavanje i prilagodbu poslovne politike, poduzeća mogu ostati konkurentna, održiva i uspješna u dugoročnom razdoblju. U tom smislu Mencer (2012) navodi da je izrada strategije uključuje vještu kombinaciju bitnih elemenata i potpornih radnji u integrirani, koherentni koncept metode koju će organizacija koristiti da najbolje postigne svoju namjeru. Na temelju toga, strategija se odnosi na sveobuhvatan obrazac razmišljanja, odlučivanja, djelovanja i raspodjele resursa, koji će, ako se učinkovito i djelotvorno formuliraju, ugrađuju, kontroliraju i implementiraju, omogućiti organizaciji da postigne svoju misiju i također održi vrhunsku izvedbu.

Dobro formulirana i provedena strategija obilježje je organizacijske učinkovitosti; jer se strategija sastoji od povezanih radnji i odluka osmišljenih za pokretanje planova i politika kako bi se postigli željeni rezultati.

## 3 POJAM I VAŽNOST KVALITETE U POSLOVANJU PODUZEĆA

Kvaliteta predstavlja ključan element uspješnog poslovanja svakog poduzeća. Razumijevanje pojma i važnosti kvalitete u poslovanju je temeljno za ostvarivanje konkurentne prednosti, zadovoljstvo kupaca te dugoročni uspjeh organizacije. U ovom poglavlju prikazat će se različiti aspekti kvalitete u poslovanju poduzeća, definirati pojam kvalitete te analizirati zašto je kvaliteta ključna za uspjeh organizacija u današnjem poslovnom okruženju.

### 3.1 Pojam kvalitete

Kvaliteta ima značajnu ulogu u poboljšanju konkurentnosti poduzeća, ali postizanje višeg nivoa poslovanja zahtijeva ne samo primjenu kvalitetnih praksi, već i odgovarajuću edukaciju i razvoj svijesti o postignuću kvalitete. Kada poduzeće želi unaprijediti svoju konkurentnost i poslovanje, ključno je da zaposlenici budu osposobljeni u skladu s programom kvalitete te da imaju razvijenu svijest o postizanju kvalitete kao zajedničkom cilju (Oslić, 2008). Ulagачi kvalitete u poboljšanju poslovanja organizacije i izgradnji zadovoljstva korisnika predmet su mnogih istraživanja. Prema Schroederu (1999), istraživanja su potvrdila pozitivan odnos između kvalitete usluge i zadovoljstva korisnika, pri čemu su ključne varijable kvalitete poput kompetentnosti, pouzdanosti, responzivnosti i komunikacije pokazale značajan utjecaj. Također, istraživanje autora Lazibata (2008) ukazuje na statistički značajan utjecaj razvoja proizvoda i inovacija na poslovnu izvedbu i konkurentnost.

Kvaliteta osigurava poduzećima stjecanje konkurentske prednosti i pridonosi njihovom rastu i poslovnoj uspješnosti. Zadovoljstvo korisnika ključno je za stjecanje konkurentske prednosti, stoga svaka tvrtka koja teži takvoj prednosti na tržištu mora težiti maksimalnom zadovoljenju želja potrošača. Kvaliteta se može definirati kao "usklađenost sa zahtjevima", postavljajući standarde za proizvode i usluge koje poduzeća nude (Lazibat, 2008).



Poslovna kvaliteta je mjera koliko vaši poslovni procesi, sustavi i procedure ispunjavaju zahtjeve i očekivanja kupaca. U ovom ćemo radu istražiti definiciju poslovne kvalitete, kako ona utječe na poduzeća i kupce podjednako i zašto je bitan dio svakog uspješnog poslovanja.

Prema Fundi (2012), kvaliteta predstavlja ključni resurs kojim se organizacija oslanja kako bi postigla većinu svojih ciljeva. Tradicionalno, kvaliteta je bila povezana s proizvodnim radnicima koji su bili odgovorni samo za postupanje prema zahtjevima za povrat proizvoda i zahtjevima za povratom novca. Međutim, danas, kvaliteta se sve više percipira kao zadovoljavanje potreba pojedinaca te postaje glavni faktor razlikovanja među proizvodima i organizacijama. Kvaliteta se sada smatra značajnim alatom za mjerenje uspješnosti organizacija, te pomaže organizaciji da unaprijedi razinu rada i postigne više standarde kvalitete. Izraz "kvaliteta" poznat je kao stupanj dobrote ili vrijednosti (Lazibat, 2008).

Prema Schroederu (1999), u poslovnom svijetu, inženjeringu i proizvodnji, kvaliteta se pragmatično tumači kao neinferiornost ili superiornost nečega (roba ili usluga). Također se definira kao prikladnost za namjeravanu svrhu, dok istovremeno zadovoljava očekivanja kupaca. Kvaliteta je percepcijski, uvjetan i donekle subjektivan atribut, što znači da je različiti ljudi mogu različito razumjeti. Potrošači se mogu usredotočiti na specifikacijsku kvalitetu proizvoda ili usluge ili na to kako se proizvod/usluga uspoređuje s konkurentima na tržištu (Cavalcante Nascimento i Vasconcellos, 2019.). Proizvođači mogu mjeriti kvalitetu sukladnosti ili stupanj do kojeg je proizvod/usluga proizveden ispravno. Osoblje za podršku može mjeriti kvalitetu u stupnju u kojem je proizvod pouzdan, održiv ili održiv.

Ključni aspekti kvalitete i način na koji se ona širi kroz poslovanje ukorijenjeni su u konceptu upravljanja kvalitetom (Funda, 2012):

- Planiranje kvalitete provodi se kao sredstvo "razvoja proizvoda, sustava i procesa potrebnih za ispunjavanje ili premašivanje očekivanja kupaca. To uključuje definiranje tko su kupci, određivanje njihovih potreba i razvoj alata (sustava, procesa, itd.) potrebnih za zadovoljenje tih potreba.
- Osiguranje kvalitete provodi se kao sredstvo pružanja dovoljnog povjerenja da će poslovni zahtjevi i ciljevi (kao što je navedeno u planiranju kvalitete) za proizvod i/ili uslugu biti ispunjeni. Ova prevencija pogreške provodi se sustavnim mjerenjem, usporedbom sa standardom i praćenjem procesa.

- Kontrola kvalitete (QC) provodi se kao sredstvo ispunjavanja zahtjeva kvalitete, pregledom svih čimbenika uključenih u proizvodnju. Posao potvrđuje da proizvedeno dobro ili usluga ispunjava organizacijske ciljeve, često koristeći alate kao što su operativna revizija i inspekcija. QC je usmjeren na izlaz procesa.
- Poboljšanje kvalitete provodi se kao sredstvo osiguravanja mehanizama za evaluaciju i poboljšanje procesa itd. u svjetlu njihove učinkovitosti, djelotvornosti i fleksibilnosti. To se može učiniti s primjetno značajnim promjenama ili postupnim putem kontinuiranog poboljšanja.

Upravljanje kvalitetom je ključna komponenta suvremenog poslovanja koja ima dubok utjecaj na uspjeh i održivost organizacija u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju. Ono obuhvaća sve aktivnosti i procese usmjerene prema postizanju visoke kvalitete proizvoda, usluga i procesa, kako bi se zadovoljile potrebe i očekivanja kupaca te postigla konkurentska prednost (Juran i Godfrey, 1999.). Jedan od ključnih značajki upravljanja kvalitetom je usredotočenost na kontinuirano poboljšanje. Organizacije koje uspješno primjenjuju principe upravljanja kvalitetom neprestano traže načine za unapređenje svojih proizvoda, usluga i procesa kako bi se postigle bolje performanse i zadovoljstvo kupaca. To uključuje analizu povratnih informacija kupaca, identifikaciju slabosti i nedostataka te implementaciju mjera za njihovo ispravljanje.

Temeljna obilježja upravljanja kvalitetom su (Lazibat, 2008):

- Upravljanje kvalitetom je čin nadgledanja svih aktivnosti i zadataka potrebnih za održavanje željene razine izvrsnosti.
- Upravljanje kvalitetom uključuje utvrđivanje politike kvalitete, kreiranje i provedbu planiranja i osiguranja kvalitete te kontrolu i poboljšanje kvalitete.
- TQM zahtijeva da svi dionici u poslovanju rade zajedno na poboljšanju procesa, proizvoda, usluga i kulture same tvrtke.

Upravljanje kvalitetom također promiče kulturu kontinuiranog učenja i poboljšanja unutar organizacije. Stvaranje okruženja u kojem su zaposlenici potaknuti na sudjelovanje u procesima poboljšanja i inovacija ključno je za postizanje izvrsnosti u kvaliteti (Deming, 1986.). Kroz obuku, edukaciju i poticanje timskog rada, organizacije mogu razviti kompetencije i vještine svojih zaposlenika te ih osposobiti za aktivno doprinos poboljšanju kvalitete.

Upravljanje kvalitetom promiče sustavni pristup poslovanju. To znači da se kvaliteta ne smatra izoliranim segmentom, već integriranim dijelom svih funkcija i procesa u organizaciji (Crosby, 1979.). Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom, poput ISO standarda, pomaže organizacijama da uspostave jasne procese, procedure i metode za postizanje i održavanje visoke kvalitete u svim aspektima svog poslovanja (Oakland, 2003.). Organizacije koje kontinuirano pružaju visoku kvalitetu proizvoda i usluga

stječu povjerenje i lojalnost svojih kupaca, što rezultira pozitivnom reputacijom na tržištu. Pozitivna reputacija može povećati konkurentnost organizacije, privući nove kupce i otvoriti nova tržišta.

Upravljanje kvalitetom ključno je za postizanje konkurentske prednosti i dugoročnog uspjeha organizacija u suvremenom poslovanju. Organizacije koje sustavno primjenjuju principe upravljanja kvalitetom imaju veće šanse da budu konkurentne na tržištu, ostvare veću profitabilnost te izgrade održive poslovne modele koji im omogućuju da se prilagode promjenama i izazovima u okolini.

### 3.2 Uloga kvalitete u poslovanju poduzeća

Uloga kvalitete u poslovanju poduzeća je ključna i višestruka, budući da utječe na gotovo sve aspekte organizacije, od zadovoljstva kupaca do financijskog uspjeha. Kvaliteta se može promatrati kao temeljna vrijednost koja oblikuje identitet, reputaciju i konkurentsku prednost poduzeća u današnjem poslovnom svijetu (Goetsch i Davis, 2014.). Jedna od ključnih uloga kvalitete je zadovoljstvo kupaca. Visoka kvaliteta proizvoda ili usluga jamči kupcima da će dobiti ono što su očekivali i da će njihove potrebe biti zadovoljene. Time se stvara povjerenje u brand i vjernost kupaca, što rezultira ponovnom kupovinom i preporukama, ključnim čimbenicima rasta i uspjeha poduzeća.

Kvaliteta ima značajnu ulogu u stvaranju konkurentske prednosti. Poduzeća koja se ističu visokom kvalitetom svojih proizvoda ili usluga često imaju prednost na tržištu nad konkurentima. Kvaliteta može biti diferencijator koji privlači kupce i omogućuje poduzeću da postigne premium cijene ili veći tržišni udio (Feigenbaum, 1991.). Također, kvaliteta utječe na operativnu učinkovitost i efikasnost poduzeća. Visoka kvaliteta procesa i proizvoda smanjuje troškove popravaka, zamjena i vraćanja proizvoda te poboljšava produktivnost i iskorištenje resursa. Upravljanje kvalitetom također može smanjiti gubitke, otpad i vrijeme potrebno za ispravak pogrešaka, što doprinosi povećanju profitabilnosti.

Osim toga, kvaliteta ima važnu ulogu u upravljanju rizicima. Visoka kvaliteta proizvoda ili usluga smanjuje vjerojatnost negativnih događaja poput reklamacija, tužbi i negativne medijske izloženosti (Dale i Plunkett, 1990.). Kvalitetna kontrola procesa također pomaže u prepoznavanju i rješavanju potencijalnih problema prije nego što postanu ozbiljni i prijete poslovanju. Nadalje, kvaliteta pridonosi poboljšanju internih procesa i operacija poduzeća.

Sustavno praćenje i poboljšanje kvalitete potiče kontinuirano učenje i inovacije unutar organizacije te promiče kulturu kontinuiranog poboljšanja. To rezultira efikasnijim procesima, većom angažiranošću zaposlenika i boljim ishodima za organizaciju u cjelini.

Uloga kvalitete u poslovanju poduzeća može se sažeti kao ključni faktor uspjeha i održivosti. Visoka kvaliteta proizvoda, usluga i procesa stvara vrijednost za kupce, povećava konkurentsku prednost, poboljšava operativnu učinkovitost, smanjuje rizike i potiče inovacije (Goetsch i Davis, 2014.). Stoga, ulaganje u kvalitetu nije samo nužnost, već i strategija za postizanje dugoročnog uspjeha i rasta poduzeća.

Postoje dva komplementarna modela konkurentske prednosti. Prvi model – tržišni model – fokusira se na troškove i diferencijaciju i tvrdi da okolina odabire tvrtke koje su neučinkovite ili koje ne nude proizvode za koje su potrošači spremni platiti premiju. Drugi model fokusiran je na resurse poduzeća i vođen je čimbenicima koji su unutar poduzeća. Postoji stav da je svrha upravljanja kvalitetom smanjenje troškova i poboljšanje zadovoljstva kupaca (Porter, 2009).

Ove ideje blisko se uklapaju u tržišni pogled na konkurentsku prednost koja proizlazi iz superiorne strukture troškova ili mogućnosti razlikovanja proizvoda na način koji dodaje vrijednost za kupce. Konkurentska prednost je mjera u kojoj je organizacija sposobna stvoriti branjivu poziciju nad svojim konkurentima (Porter, 2008.). Sadrži sposobnosti koje omogućuju organizaciji da se razlikuje od svojih konkurenata i rezultat je kritičnih odluka menadžmenta. Empirijska literatura prilično je dosljedna u identificiranju cijene/troška, kvalitete, isporuke i fleksibilnosti kao važnih konkurentskih sposobnosti (Porter, 2008., Deming, 1986.).

Upravljanje kvalitetom ključno je u današnjem poslovanju. Kvaliteta u proizvodima, kvaliteta u uslugama, pa čak i kvaliteta u cjelokupnim procesima organizacije je jako važna. Pomaže organizaciji u različitim aspektima.

Upravljanje kvalitetom je čin nadgledanja svih aktivnosti i zadataka koji se moraju izvršiti kako bi se održala željena razina izvrsnosti. To uključuje određivanje politike kvalitete, stvaranje i provedbu planiranja i osiguranja kvalitete, te kontrolu kvalitete i poboljšanje kvalitete. Također se naziva upravljanje totalnom kvalitetom (TQM) (Funda, 2012).

S aspekta kupaca, pružanje visoke razine kvalitete proizvoda i usluga zadovoljit će i zadržati kupce. S organizacijskog aspekta, kvaliteta održava dobru reputaciju organizacije, smanjuje rizik od troškova i povećava zadržavanje ulaganja i prihoda. Upravljanje kvalitetom

je proces koji pridonosi postizanju konkurentske prednosti. Drugim riječima, primjena alata i procesa, uz uvažavanje čimbenika, dovest će do uspješne organizacije (Oakland, 2003.). To će dovesti do povećanja profita i privlačenja kupaca, jer su kupci svjesni kvalitete i spremni su je platiti.

Činjenica da stalna globalizacija svjetskog gospodarstva povećava pritisak konkurencije. Kako bismo nastavili u ovom konkurentskom okruženju, stalne inovacije i povećanje kvalitete proizvoda i usluga bitni su uz kontinuirano poboljšanje procesa. Kvaliteta je ovdje ključ uspjeha poduzeća i osiguravanja društvenog bogatstva.

## 4 ULOGA I ZNAČAJ KVALITETE U POSLOVANJU PODUZEĆA VINDIJA D.D.

Uloga i značaj kvalitete u poslovanju poduzeća Vindija d.d. predstavljaju ključni elementi njihove strategije i operativne izvrsnosti. Kao jedno od vodećih prehrambenih poduzeća u regiji, Vindija d.d. postavlja visoke standarde u proizvodnji hrane i pružanju usluga. U četvrtom poglavlju istražit će se kako kvaliteta igra ključnu ulogu u svim aspektima poslovanja Vindije, od proizvodnje do isporuke, te kako se integrira u njihove poslovne procese radi postizanja izvrsnosti i zadovoljstva kupaca.

### 4.1 Vindija d.d. – poslovni profil

Poduzeće Vindija d.d. predstavlja jednog od vodećih igrača u prehrambenoj industriji ne samo u Hrvatskoj već i u širem regionalnom kontekstu. Njihova dugogodišnja prisutnost na tržištu, kontinuirani razvoj i inovacije te usmjerenost na kvalitetu proizvoda i usluga čine ih prepoznatljivim i poštovanim brendom među potrošačima. Osnovan 1950. godine, Vindija je započela svoj put kao mala mliječna farma u Varaždinu (Vindija, 2024.). Sjedište poslovanja tvrtke Vindija d.d. nalazi se u Varaždinu, Hrvatska, gdje je osnovana 1959. godine kao odgovor na lokalnu potrebu za svježim mlijekom. Iako je počela s malim brojem zaposlenika, s vremenom je postala prepoznatljiva po svojim mliječnim proizvodima i pićima. Osim u Hrvatskoj, tvrtka je aktivna i na tržištima Srbije i Makedonije (Vindija, 2024.).

Tijekom godina, kontinuiranim ulaganjem u tehnologiju, razvoj proizvodnje i širenje asortimana, Vindija se transformirala u moderno i tehnološki napredno prehrambeno poduzeće. Danas je Vindija prisutna na različitim segmentima prehrambene industrije, nudeći širok spektar proizvoda koji obuhvaćaju mliječne proizvode, mesne prerađevine, tjesteninu, juhe, gotova jela i druge prehrambene proizvode.

Slika 2. Logo poduzeća



Izvor: Vindija (2024): O nama, dostupno na <https://www.vindija.hr/> , pristupljeno 18.04.2024.

Grupa Vindija danas predstavlja jednu od najznačajnijih prehrambenih industrija u Hrvatskoj, s 13 kompanija u okviru grupe i više od 4000 zaposlenika. Njihov ukupni prihod u 2022. godini dosegnuo je iznos od 3,7 milijardi kuna, što označava značajan rast u usporedbi s prethodnim godinama. Tvrtka je uspješno održala profitabilnost te ostvarila rast u svim segmentima poslovanja, uključujući i izvoz.

Jedan od ključnih elemenata poslovnog profila Vindije je njihova posvećenost kvaliteti. Kroz implementaciju najviših standarda u proizvodnji, kontrolu kvalitete i sigurnost hrane, Vindija osigurava da njihovi proizvodi udovoljavaju najstrožim zahtjevima potrošača i regulatornih tijela (Vindija, 2024.). Osim toga, poduzeće kontinuirano prati trendove u prehrambenoj industriji i prilagođava svoj asortiman kako bi zadovoljilo promjenjive potrebe potrošača. Vindija d.d. također se ističe po svojoj društvenoj odgovornosti i održivom poslovanju. Aktivno sudjelovanje u lokalnoj zajednici, briga za okoliš, poticanje održivih praksi u proizvodnji i transparentno poslovanje (Vindija, 2024.) samo su neki od načina na koje Vindija pokazuje svoju posvećenost stvaranju pozitivnog društvenog utjecaja.

Vindija je i ključni partner u lancu opskrbe hrane, surađujući s lokalnim poljoprivrednicima i dobavljačima kako bi osigurala kvalitetne sirovine i sastojke za svoje proizvode. Poslovni profil Vindije d.d. odražava njihovu viziju kao pouzdanog i inovativnog lidera u prehrambenoj industriji. Njihova sposobnost prilagodbe, visoki standardi kvalitete, društvena odgovornost i održivo poslovanje čine ih ključnim igračem u regionalnom prehrambenom sektoru, čvrsto usmjerenim prema budućnosti.

## 4.2 Poslovna politika poduzeća Vindija d.d.

Vindija d.d., tvrtka sa sjedištem u Varaždinu, Hrvatska, ističe se kao ugledna prehrambena kompanija koja je svoje korijene pustila 1959. godine kako bi zadovoljila potrebe lokalnog stanovništva za svježim mlijekom. Od tada, Vindija je prošla kroz značajne transformacije i razvoj te postala prepoznatljiva po širokom asortimanu mliječnih proizvoda i pića. Njezina reputacija temelji se na izvrsnosti i raznolikosti proizvoda, koji obuhvaćaju mlijeko u raznim pakiranjima, voćne okuse mlijeka, niskokalorično mlijeko, fermentirane mliječne proizvode, suhe mliječne proizvode, skutu, proizvode od soje, sir i mnoge druge srodne proizvode (Vindija, 2024.). Tijekom godina, Vindija je proširila svoje poslovanje na tržišta u Srbiji i Makedoniji, što je potvrda njezine regionalne prisutnosti i konkurentnosti. Njezina reputacija kvalitete i raznolikosti proizvoda kontinuirano jača, čineći je jednom od vodećih kompanija u prehrambenom sektoru u regiji.

U srži poslovanja Vindije leži jasno definirana poslovna politika koja ima za cilj postizanje izvrsnosti. To uključuje precizno definiranje poslovne strategije, postavljanje ključnih ciljeva i određivanje granica djelovanja. Kako bi zadržala svoju konkurentnost na tržištu, tvrtka se posvećuje pružanju proizvoda vrhunske kvalitete svojim kupcima. Osim toga, Vindija se ponosi svojim timom od oko 4290 zaposlenika koji djeluju na različitim operativnim razinama (Vindija, 2024.). Rad tih zaposlenika od presudne je važnosti za uspjeh tvrtke, stoga se posebna pažnja posvećuje praćenju i procjeni njihovog učinka.

Vindija je usmjerena na postizanje izvrsnosti kroz definiranu strategiju koja oblikuje njezinu poslovnu politiku. Ključne smjernice te politike uključuju održavanje visokokvalitetnog poslovnog sustava, osiguranje nabave visokokvalitetnih sirovina i materijala, proizvodnju vrhunskih proizvoda, unaprjeđenje radnih uvjeta za zaposlenike, implementaciju novih digitalnih alata te poticanje inovacija i kreativnosti u procesu proizvodnje (Vindija, 2024.). Unatoč postignutim uspjesima, tvrtka je svjesna potrebe za objektivnim mjerenjem učinka zaposlenika radi održavanja kontinuirane uspješnosti. Prepoznaje nedostatke u trenutnom sustavu ocjenjivanja učinka te teži razvoju objektivnijeg postupka mjerenja koji će obuhvatiti kako objektivne, tako i subjektivne faktore te omogućiti preciznije vrednovanje ukupnog učinka zaposlenika (Vindija, 2024.). S fokusom na kvalitetu proizvoda i radne snage, Vindija nastavlja graditi svoju poziciju kao jedna od vodećih prehrambenih tvrtki u regiji. Njen



angažman u pružanju vrhunskih proizvoda klijentima i osiguravanju održivog rasta i razvoja u budućnosti čini je ključnom igračicom na tržištu, postavljajući visoke standarde u industriji.

#### 4.3 Politika kvalitete u poduzeću

Politika kvalitete u poduzeću Vindija d.d. predstavlja ključni element ukupne poslovne strategije te je usmjerena na uspostavu, primjenu i održavanje tržišno orijentiranog poslovnog sustava, s naglaskom na načela upravljanja kvalitetom. Glavni cilj ove politike je potpuno zadovoljiti zahtjeve, potrebe i očekivanja potrošača, poslovnih partnera te šire zajednice u kojoj tvrtka posluje. U okviru Vindija d.d., njeguje se i primjenjuje visokokvalitetan sustav upravljanja kvalitetom u svim poslovnim aktivnostima i proizvodnim procesima, koji je usklađen s relevantnim standardima i certifikatima kao što su ISO 45001, ISO 9001 - HACCP sustav, IFS, Halal certificiranje, Kosher certificiranje, Vegan i Gluten free (Vindija, 2024.).

Tvrtka prepoznaje potencijal za proširenje svog poslovanja na nova tržišta radi povećanja dobiti i profita. Ključni faktori koji utječu na količinu proizvodnje u određenoj godini uključuju planove prodaje i instalirane kapacitete (Vindija, 2024.). Sirovine se prerađuju odmah nakon što su svježije, pri čemu se većina sirovina nabavlja od domaćih kooperanata i zadruga, u skladu sa strateškim ciljem da se 100% potrebne sirovine nabavlja s domaćih izvora, kada je to moguće.

Suradnja s domaćim kooperantima i zadrugama ima za cilj poboljšanje kvalitete i stabilnosti opskrbnog lanca. Tvrtka se oslanja na raznolikost dobavljača, a strategiju nabave definira poslovni plan donesen 2015. godine. Vindija je fleksibilna u promjeni dobavljača, posebno s obzirom na činjenicu da je Hrvatska članica Europske unije.

Uzimajući u obzir dobavljače u Republici Hrvatskoj, većina ih su OPG-ovi, dok se uvoz iz Njemačke također osigurava (Vindija, 2024.). Iako postoji nekoliko dobavljača, veličina pojedinačnih dobavljača je umjereno mala, što otežava integraciju. Iako su sirovine poput šećera nezamjenjive, broj dobavljača ostaje visok, pružajući tvrtki širok izbor. Stoga, iako su dobavljači važan čimbenik, imaju ograničenu pregovaračku moć.

#### 4.4 Politika zaliha

U proizvodnim poduzećima poput Vindije, sirovine predstavljaju ključnu komponentu u proizvodnji, a upravljanje zalihama sirovina ima iznimnu važnost za osiguranje kvalitete i kontinuiteta proizvodnog procesa. Određivanje optimalne razine zaliha zahtijeva pažljivo uravnoteženje između troškova skladištenja i koristi koje donosi raspolaganje tim zalihama (Deming, 1986.). U kontekstu Vindije, stvaranje zaliha sirovina ima nekoliko ključnih razloga. Prvo, zalihe pomažu u izbjegavanju gubitka kupaca zbog nedostatka proizvoda na tržištu ili zbog rasprodaje. Također, održavanje zaliha doprinosi očuvanju kvalitete proizvoda i omogućuje iskorištavanje popusta na cijene sirovina. Nadalje, stvaranje zaliha osigurava kontinuitet u proizvodnji, omogućava spekulacije u vezi s fluktuacijama cijena sirovina te osigurava redovitu isporuku kupcima.

Kada je riječ o procjeni zaliha sirovina, u Vindiji se moraju uzeti u obzir dva ključna faktora. S jedne strane, zalihe su neophodne za kontinuitet proizvodnje, dok s druge strane generiraju troškove držanja. Stoga je bitno definirati optimalnu razinu zaliha koja će omogućiti glatko odvijanje proizvodnog procesa uz minimalne troškove. Ova optimalna razina zaliha osigurava ravnotežu između potreba proizvodnje i troškova držanja zaliha, čime se postiže učinkovito upravljanje zalihama sirovina u Vindiji.

Ciljevi kontrole inventara uključuju osiguranje dovoljne raspoloživosti zaliha kako bi se narudžbe mogle izvršiti u predviđenom roku, smanjenje ukupne razine zaliha radi smanjenja troškova povezanih s držanjem zaliha te održavanje stabilne proizvodnje unatoč fluktuacijama u potražnji (Oackland, 2003.).

Postoji nekoliko čimbenika koji utječu na smanjenje razine zaliha, poput pritiska za smanjenje vrijednosti imovine uključene u zalihe, mogućnosti zastarjelosti sirovina i materijala te prostornih ograničenja. S druge strane, čimbenici koji potiču povećanje razine zaliha uključuju dulje proizvodne serije, povećanu ponudu proizvoda te želju za boljom uslugom za korisnike. Troškovi zaliha, koji uključuju troškove nabave i troškove držanja, mogu biti značajan dio ukupnih troškova tvrtke. Stoga tvrtke nastoje upravljati zalihama i povezanim troškovima kako bi optimizirale svoje poslovanje. Odluke o intervalima nabave zaliha temelje se na vaganju troškova držanja zaliha i troškova nastalih zbog nedostatka zaliha.

U proizvodnim poduzećima kao što je Vindija, upravljanje zalihama sirovina je složen proces koji zahtjeva pažljivo planiranje i praćenje kako bi se osigurala stabilna proizvodnja uz minimalne troškove.

#### 4.5 Politika rasta i razvoja

U Vindiji, uprava razumije rast poduzeća kao svaki napredak u veličini ili svaki korak prema ostvarenju unaprijed postavljenih ciljeva, dok razvoj poduzeća obuhvaća kreiranje novih kombinacija resursa ili postavljanje novih, dosegnutih i vizionarskih ciljeva. Rast se može smatrati i tehničkim ili administrativnim unapređenjem, dok se razvoj smatra širim konceptom koji uključuje inovacije i pruža okvir za ostvarenje rasta (Oslić, 2008.). U kontekstu Vindije, rast i razvoj temelje se na kvalitetnim procesima unutar proizvodnih pogona kako bi se zadovoljili zahtjevi potrošača te osiguralo poštivanje svih primijenjenih standarda kvalitete u poslovanju. Dok se rast obično događa unutar postojećeg stupnja razvoja, razvoj poduzeća zahtijeva političke odluke koje mijenjaju ciljeve poduzeća te često uzrokuju otpor unutar organizacije.

Kratkoročno gledano, poduzeća su fokusirana na povećanje svoje veličine ili napredovanje prema precizno definiranim ciljevima. S druge strane, dugoročno gledano, razvoj poduzeća postiže se postavljanjem novih, ostvarivih i vizionarskih ciljeva, što može uključivati transformaciju sustava i promjenu unutar same organizacije (Porter, 2008.). Razvoj poduzeća često izaziva otpor jer mijenja postojeći sustav, dok je rast obično mirniji proces. Međutim, nove inovacije često vode do viših razina razvoja i otvaraju nove mogućnosti za budući rast. Otpor se obično pojavljuje jer su ljudi skloni zadržavanju u poznatom okruženju i strahu od promjena koje mogu donijeti nesigurnost ili gubitak kontrole. Postojeći zaposlenici mogu se bojati gubitka posla ili promjena u radnim uvjetima, dok menadžment može biti zabrinut za moguće financijske rizike ili neuspjeh novih inicijativa.

Unatoč otporu, razvoj je ključan za dugoročni uspjeh poduzeća. Inovacije i promjene omogućuju poduzeću da se prilagodi promjenjivim tržišnim uvjetima, zadovolji nove potrebe kupaca i ostane konkurentno (Porter, 2008.). Kroz razvoj, poduzeće može poboljšati svoje proizvode ili usluge, optimizirati procese, proširiti svoje tržište i diversificirati svoje prihode. Novi proizvodi ili usluge rezultat su razvoja koji može donijeti veće prihode i profitabilnost.

Inovacije omogućuju poduzeću da se istakne na tržištu i stvori vrijednost za svoje kupce. Također, razvoj može potaknuti rast kroz otvaranje novih poslovnih prilika, širenje na nova tržišta ili akvizicije drugih poduzeća.

Kako bi prevladalo otpor i uspješno se razvijalo, poduzeće treba uspostaviti jasnu viziju, komunicirati ciljeve i planove te uključiti zaposlenike u proces donošenja odluka. Važno je osigurati podršku menadžmenta i pružiti potrebnu obuku i resurse kako bi se osiguralo da zaposlenici budu spremni i motivirani za promjene. Iako razvoj poduzeća može izazvati otpor i nesigurnost, donosi brojne prednosti u obliku novih mogućnosti, veće konkurentnosti i dugoročnog uspjeha. Stoga je važno da poduzeće prepozna važnost razvoja i usvoji proaktivni pristup inovacijama i promjenama kako bi ostalo relevantno i uspješno u dinamičnom poslovnom okruženju.

## 5 STUDIJA SLUČAJA - PROVEDBA I USPOSTAVA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM U PODUZEĆU VINDIJA d.d.

Vindija d.d. je dugogodišnji lider u prehrambenoj industriji, poznat po svojoj posvećenosti kvaliteti proizvoda i usluga. Kroz ovu studiju slučaja, istražiti će se kako je Vindija uspjela izgraditi i implementirati sustav upravljanja kvalitetom koji zadovoljava najviše standarde u industriji.

### 5.1 Izvori istraživanja

Za potrebe istraživačkog dijela, analizirana je dokumentacija poduzeća Vindije d.d., te na temelju nje je analiziran proces uspostave i provedbe kvalitete unutar poduzeća. Pri analizi korišteni su dokumenti dostupni na službenim internetskim stranicama Vindije d.d., kao i na stranicama Varaždinske županije/Open corporation. Radi se o Priručniku upravljanja kvalitetom Vindija d.d., objavljenom 01.01.2023. godine, u vlasništvu i posjedništvu samog poduzeća, HGK priručniku - Sustav za upravljanje kvalitetom, HACCP implementiranom programu u Vindiji te periodičnoj dokumentaciji i godišnjim izvješćima Vindije o održivom poslovanju.

### 5.2 Metodologija rada

Prilikom izrade ovog istraživačkog dijela rada, korištena je metoda studije slučaja (case study). Studija slučaja je detaljna studija određenog subjekta, kao što je osoba, grupa, mjesto, događaj, organizacija ili fenomen. Studije slučaja obično se koriste u društvenim, obrazovnim, kliničkim i poslovnim istraživanjima. Dizajn studije slučaja obično uključuje kvalitativne metode, ali ponekad se koriste i kvantitativne metode. Studije slučaja dobre su za opisivanje, usporedbu, procjenu i razumijevanje različitih aspekata istraživačkog problema.

Provedba analize sustava upravljanja kvalitetom u Vindiji d.d. slijedi određene korake kako bi se osigurala učinkovitost i usklađenost s postavljenim standardima i ciljevima tvrtke. Ključni koraci u tom procesu su sljedeći (Vindija, 2024.):

- Prvi korak je planiranje samog procesa analize. To uključuje određivanje opsega analize, identifikaciju relevantnih standarda i zahtjeva te definiranje ciljeva i očekivanja od analize.
- Prije samog početka analize, važno je pripremiti relevantnu dokumentaciju, uključujući politike kvalitete, procedure, upute za rad, zapise o proizvodnji i ostalu dokumentaciju koja će se koristiti tijekom procesa.
- Sljedeći korak je provjera dokumentacije kako bi se osiguralo da je sve relevantno, ažurirano i u skladu s primijenjenim standardima i propisima.
- Potrebno je identificirati ključne procese unutar organizacije koji su odgovorni za proizvodnju i isporuku proizvoda ili usluga te utvrditi kako ti procesi utječu na kvalitetu krajnjih proizvoda ili usluga.
- Nakon identifikacije ključnih procesa, provjeravaju se postojeće prakse i postupci kako bi se utvrdilo jesu li u skladu s postavljenim standardima i ciljevima kvalitete.
- Nakon pripreme i provjere dokumentacije te identifikacije ključnih procesa, provodi se detaljna analiza svakog procesa kako bi se identificirale snage, slabosti, prilike i prijetnje te kako bi se utvrdile mogućnosti za poboljšanje.
- U ovoj fazi identificiraju se nedostaci ili područja koja zahtijevaju poboljšanje u postojećem sustavu upravljanja kvalitetom.
- Na temelju rezultata analize, razrađuje se akcijski plan koji sadrži konkretne korake i mjere za rješavanje identificiranih nedostataka i poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom.
- Nakon definiranja akcijskog plana, provodi se implementacija mjera poboljšanja u skladu s postavljenim rokovima i proračunom.
- Provedba analize sustava upravljanja kvalitetom zahtijeva kontinuirano praćenje i reviziju implementiranih mjera kako bi se osiguralo da su učinkovite i da se postižu željeni rezultati. Potrebno je redovito provjeravati postignute ciljeve i prilagođavati strategije prema potrebi.

### 5.3 Studija slučaja poduzeća Vindija d.d.

Vindija, prema svojoj službenoj stranici (Vindija, 2024.) i CompanyWallu (2024), ima sljedeće ciljeve:

- Proširivanje svoje djelatnosti,

- Proširivanje na nova tržišta,
- Maksimiziranje zarade,
- Izgrađivanje kvalitetnog kontroling sustava,
- Ulaganje u napredak poduzeća kroz kvalitetnu tehnologiju i kadrove.

Ciljevi poslovanja Vindije d.d. su formulirani kako bi odražavali različite aspekte njenih aktivnosti i strategija. Glavni cilj Vindije je pružanje proizvoda i usluga koji zadovoljavaju potrebe i očekivanja potrošača. To uključuje osiguravanje visoke kvalitete proizvoda, raznovrsnost ponude, pristupačne cijene i izvrsnu korisničku podršku. Vindija je postavila cilj održavanja visokih standarda kvalitete u svim svojim proizvodima. To uključuje osiguravanje sigurnosti hrane, svježine proizvoda, poštivanje propisanih standarda i certifikata te kontinuirano unaprjeđenje proizvodnih procesa (HGK, 2021.). Vindija teži kontinuiranom rastu i razvoju poslovanja kroz proširenje tržišta, diverzifikaciju proizvodnog portfelja, ulaganje u inovacije i tehnologiju te stvaranje novih poslovnih prilika.

Cilj Vindije je promicanje održivog poslovanja i društvene odgovornosti. To uključuje brigu o okolišu, podršku lokalnoj zajednici, poštivanje radničkih prava te smanjenje negativnog utjecaja na okoliš kroz primjenu ekološki prihvatljivih praksi. Vindija ima za cilj postizanja stabilnih financijskih rezultata i profitabilnosti (Priručnik kvalitete Vindije, 2023.). To uključuje održavanje pozitivnog financijskog rezultata, povećanje prihoda i dobiti te upravljanje troškovima i profitom na učinkovit način. Vindija može postaviti cilj osiguravanja visokokvalitetne radne snage kroz kontinuirano obrazovanje, razvoj zaposlenika, osiguranje sigurnih i poticajnih radnih uvjeta te promicanje radne etike i timskog rada.

Konkretni poslovni uspjesi Vindije d.d. su sljedeći (Priručnik kvalitete Vindije, 2023.):

- Vindija ima raznolik portfelj proizvoda koji obuhvaća industriju hrane, grickalica i pića.
- Vindija obično procjenjuje svoju robu na temelju potražnje potrošača i demografije.
- Vindija ima centralizirani fokus na prehrambenu industriju.
- Vindija više prati cijene i cijeni svoju robu u skladu s načinom na koji konkurenti u industriji ocjenjuju svoju usporedivu robu.

Što se tiče primjera poduzeća (Vindija) može se reći da imaju sustav kontrole u nekoliko smjerova. Važnost menadžera je da iskontrolira sve procese u poduzeću. Upravljanjem procesima zahtijeva veliku odgovornost, ali i veći broj sudionika u tom procesu upravljanja.

Kada se govori o samom procesu kontroliranja onda može se kazati kako je to zapravo proces koji nikada ne završava unutar jednog poduzeća, pa zapravo možemo reći da se kontrola konstantno vrti i tako tvori jedan krug procesa unutar poslovnog djelovanja. Sam sustav kontroliranja se bavi kontrolom postignuća s onim što je zadano prema postavljenom planu i ciljevima poduzeća, ako bi se mjerenjem zaključilo i utvrdilo da postoji odstupanje onda bi se ponajprije trebala utvrditi odgovornost pojedinaca zašto je to nastalo a kasnije i poduzimanje određenih akcija da se da odstupanja korigiraju (Buble i Kružić, 2011). Kada se utvrdi odgovornost, moraju se analizirati svi čimbenici koji su doveli do odstupanja a također poduzeti metode korigiranja i sličnih koraka gore navedenih. Također mora se reći da rukovoditelji u pojedinim poslovnim subjektima moraju shvatiti da idealno ne postoji te trebaju uskladiti standardne s realnim mogućnostima, ali također da ne budu preniski.

Kao dokumenti korišteni u analizi internih kontrola, koristili smo politike tvrtke, interna pravila i upute, izvještaje internih revizora te relevantne zakonske i regulativne dokumente (Priručnik kvalitete Vindije, 2023.).

U Vindiji, kao renomiranoj prehrambenoj tvrtki, proces i faze internih kontrola kvalitete imaju ključnu ulogu u osiguravanju visoke kvalitete proizvoda i zadovoljstva potrošača. Ove kontrole osmišljene su kako bi se identificirali, praćili i poboljšali različiti aspekti proizvodnog procesa te osiguralo poštivanje svih standarda kvalitete i sigurnosti hrane.

Prva faza u procesu internih kontrola kvalitete u Vindiji je planiranje. Ova faza uključuje utvrđivanje ciljeva kontrole kvalitete, identifikaciju ključnih točaka kontrole u proizvodnom procesu te definiranje metoda i alata koji će se koristiti za provođenje kontrola (Priručnik kvalitete Vindije, 2023.). Nakon planiranja, slijedi izrada standarda kvalitete. To uključuje postavljanje jasnih specifikacija i standarda za svaki korak proizvodnog procesa, uključujući sirovine, proizvodne metode, parametre kontrola i kriterije prihvatljivosti.

Sljedeća faza je implementacija kontrola kvalitete u svakodnevne operacije proizvodnje. To podrazumijeva obuku osoblja o postupcima i metodama kontrole kvalitete, postavljanje sustava praćenja i nadzora te uspostavu procesa za identifikaciju i rješavanje nepravilnosti ili odstupanja od standarda (Priručnik kvalitete Vindije, 2023.). Nakon implementacije, provodi



se redovita provjera i nadzor kako bi se osiguralo poštivanje standarda kvalitete i identificirali eventualni problemi ili nedostaci u proizvodnom procesu. Ovo uključuje rutinske inspekcije, testiranja uzoraka proizvoda, analizu podataka o kvaliteti te praćenje performansi opreme i tehnologije. Posljednja faza u procesu internih kontrola kvalitete je analiza i poboljšanje. Ova faza uključuje evaluaciju rezultata kontrola, identifikaciju potencijalnih područja za poboljšanje te implementaciju mjera i akcija za optimizaciju proizvodnog procesa i osiguranje stalnog unaprjeđenja kvalitete (Priručnik kvalitete Vindije, 2023.).

Kroz sve ove faze, Vindija kontinuirano radi na osiguranju visoke kvalitete svojih proizvoda i zadovoljstvu potrošača. Interni sustav kontrole kvalitete integriran je u svaki korak proizvodnog procesa te predstavlja ključni element njezinog poslovnog modela i uspjeha na tržištu.

Sustav internih kontrola doprinosi rezultatima poslovanja poduzeća na nekoliko načina (Priručnik kvalitete Vindije, 2023.):

1. Smanjenje rizika: Unutarnje kontrole pomažu u identificiranju, procjeni i upravljanju rizicima s ciljem smanjenja mogućnosti gubitaka ili nepravilnosti.
2. Povećanje povjerenja: Postojanje dobro uspostavljenog sustava internih kontrola pruža povjerenje dionicima, uključujući investitore, vjerovnike i druge zainteresirane strane, što može poboljšati reputaciju tvrtke i povećati njezinu vrijednost na tržištu.
3. Optimizacija resursa: Efikasno vođenje internih kontrola može pomoći u optimizaciji korištenja resursa tvrtke, smanjenju troškova i poboljšanju učinkovitosti poslovnih procesa.
4. Sukladnost s propisima: Sustav internih kontrola osigurava da tvrtka posluje u skladu s važećim zakonima, propisima i standardima, čime se minimizira rizik od kazni i pravnih problema.

Iz navedenih informacija može se zaključiti da interna kontrola u načelu pokriva sve sektore i sve djelatnosti poduzeća Vindije d.d.

Doprinos kontrolera je neizmjerljiv, kontroler kao osoba mora pratiti procese i po potrebi modificirati kada je riječ o poduzeću Vindija d.d.. To se postiže stalnim praćenjem i aktivnostima praćenja, posebnim procjenama ili kombinacijom toga. S analitičkog stajališta, interne kontrole mogu se podijeliti u dvije široke kategorije nadzornih aktivnosti, a to su: administrativna kontrola i računovodstvena kontrola. Obje kontrole su funkcije upravljanja i u većini slučajeva se međusobno isprepliću tako da se ne može povući precizna granica između njih. Revizor u Vindiji se mnogo više bavi internim računovodstvom nego administrativnom

kontrolom (Priručnik kvalitete Vindije, 2023.). Poslovi koji nisu izravno financijske prirode podliježu administrativnoj internoj kontroli, sa zadatkom osiguravanja učinkovitosti u poslovanju te da se to poslovanje u svim sektorima i odjelima društva odvija u skladu s proklamiranim poslovnim politikom. Učinkovite administrativne interne kontrole utječu na poslovni učinak.

Računovodstvena kontrola uključuje aktivnosti i uključuje organizaciju, metodologiju i evidenciju kako bi se osigurala zaštita imovine i vjerodostojnost financijskih izvještaja, a osmišljena je da pruži pouzdane dokaze (Priručnik kvalitete Vindije, 2023.): da su transakcije obavljene pod ovlasti uprave, da su transakcije evidentirane u na način da se prije svega omogući sastavljanje financijskih izvještaja, a zatim da se osigura odgovarajući prikaz vrijednosti imovine, da pristup i raspolaganje sredstvima bude dopušten samo uz ovlaštenje uprave, da se knjigovodstveno stanje imovine uspoređuje se s postojećim stanjem u odgovarajućim intervalima. U poduzeću Vindija d.d. kontroler ima zajamčenu samostalnost pri obavljanju svog posla kako bi točno procijenio nastale probleme u poslovanju i donošenju proračuna.

Zaposlenici poduzeća Vindija d.d. sa svojim individualnim karakteristikama, uključujući integritet, moralne vrijednosti i kompetentnost te okruženje u kojem rade, čine srž svake tvrtke, cjelokupno ponašanje, razumijevanje i aktivnosti menadžmenta u pogledu sustava interne kontrole i njegove važnosti u tvrtki. podrazumijeva kontrolno okruženje. Vindija d.d. je svjesna rizika s kojima se suočava i uzima ih u obzir. Utvrđuju se poslovni ciljevi koje poduzeće nastoji ostvariti, zatim menadžment utvrđuje rizike vezane uz postizanje postavljenih ciljeva i poduzima određene korake za kontrolu tih rizika.

Kako bi se pomoglo upravi društva Vindija d.d. da osigura provedbu onih aktivnosti koje smatra potrebnima za kontrolu rizika povezanih s postizanjem zadanih ciljeva društva, moraju se uspostaviti i kontrolirati politike i procedure.

Kontroler pokriva čitav niz aktivnosti koje Uprava poduzeća Vindija d.d. provodi. Kontrolne aktivnosti Vindije se mogu sistematizirati u sljedećih pet kategorija (Priručnik kvalitete Vindije, 2023.):

- odgovarajuću podjelu dužnosti,
- pravilno odobravanje transakcija i aktivnosti,
- odgovarajuću dokumentaciju i evidenciju,
- fizička kontrola imovine i poslovnih knjiga te

- neovisne provjere izvedbe.

U ovim unutarnjim procesima poduzeća menadžerima su potrebni svi mogući podatci i informacije kako bi mogli kontrolirati odnosno reagirati na promjene, tj. praćenjem zaposlenika, djelovanja, akcija i drugih procesa unutar poduzeća kako bi sutra donijeli prave i dobre odluke za poduzeće.

## 6 REZULTATI

Na temelju provedene studije slučaja poduzeća Vindija d.d., mogu se izvući sljedeći rezultati istraživanja o implementaciji sustava upravljanja kvalitetom u Vindiji, koji su primarno kritički iskaz zaključaka autora:

- Sustav interne kontrole: Vindija d.d. ima dobro uspostavljen sustav internih kontrola koji obuhvaća sve politike i postupke potrebne za ostvarenje sigurnosnih ciljeva menadžmenta. To uključuje politiku upravljanja, zaštitu imovine, sprječavanje prijevara te osiguravanje točnosti i potpunosti računovodstvenih evidencija i financijskih izvještaja.
- Primjeri unutarnjih kontrola: Unutarnje kontrole u Vindiji obuhvaćaju politike i postupke, provjere potpisa i ovlaštenja, revidiranje računovodstvenih zapisa te odvojenost dužnosti. Ovi primjeri kontrola pomažu u smanjenju rizika, povećanju povjerenja dionika, optimizaciji resursa te osiguravanju usklađenosti s propisima.
- Doprinos kontrole rezultatima poslovanja: Kroz učinkovit sustav internih kontrola, Vindija postiže nekoliko ključnih ciljeva, uključujući smanjenje rizika, povećanje povjerenja dionika, optimizaciju resursa te usklađenost s propisima. Ovi rezultati doprinose stabilnom i održivom poslovanju poduzeća.
- Administrativna i računovodstvena kontrola: U kontekstu internih kontrola, ističe se važnost administrativne i računovodstvene kontrole. Administrativna kontrola osigurava učinkovito poslovanje i pridržavanje poslovne politike, dok računovodstvena kontrola osigurava vjerodostojnost financijskih izvještaja i zaštitu imovine poduzeća.
- Kontrolno okruženje: Kontrolno okruženje unutar Vindije d.d. ključno je za uspješno vođenje internih kontrola. Važno je osigurati transparentnost, integritet, moralne vrijednosti i kompetentnost zaposlenika te kontinuirano pratiti i procjenjivati rizike i aktivnosti unutar poduzeća.

U zaključku istraživanja o implementaciji sustava upravljanja kvalitetom u Vindiji, može se istaknuti nekoliko ključnih zaključaka. Prvo, Vindija je uspješno usvojila i implementirala sustav upravljanja kvalitetom koji je usklađen s relevantnim standardima i certifikatima, što je rezultiralo visokom razinom kvalitete proizvoda i zadovoljstvom potrošača. Drugo, interni sustav kontrole kvalitete integriran je u sve faze proizvodnog procesa te igra ključnu ulogu u održavanju kontinuirane kvalitete i sigurnosti hrane. Konačno, kontinuirano unaprjeđenje i optimizacija procesa temeljeni na analizi i poboljšanju ključni su faktori koji omogućuju Vindiji

da ostane konkurentna i uspješna na tržištu. Sustav upravljanja kvalitetom u Vindiji nije samo alat za osiguranje kvalitete proizvoda, već i temelj za postizanje dugoročne održivosti i rasta u prehrambenom sektoru.

Sustav upravljanja kvalitetom (SUK) u poduzeću Vindija d.d. ima značajan utjecaj na poslovne rezultate i ukupnu uspješnost tvrtke. Poveznica između SUK-a i poslovnih rezultata je kompleksna i višestruka, obuhvaćajući različite aspekte poslovanja koji se međusobno nadopunjuju i podržavaju. SUK ima značajnu ulogu u osiguranju visoke kvalitete proizvoda koje Vindija nudi na tržištu. Kroz primjenu standarda upravljanja kvalitetom poput ISO 9001 i HACCP, Vindija osigurava da su njezini proizvodi sigurni, pouzdani i u skladu s očekivanjima potrošača. Visoka kvaliteta proizvoda stvara povjerenje kupaca i povećava vjerojatnost ponovne kupnje, što rezultira povećanom prodajom i prihodom.

Primjena SUK-a omogućuje identifikaciju i smanjenje nepotrebnih troškova u proizvodnom procesu. Redovite interne kontrole kvalitete mogu otkriti neefikasnosti i nedostatke u procesima proizvodnje, što omogućuje Vindiji da ih ispravi i optimizira. Smanjenje troškova proizvodnje rezultira poboljšanom profitabilnošću i konkurentnom cijenom proizvoda na tržištu. Kvalitetni proizvodi i usluge koje pruža Vindija kao rezultat primjene SUK-a dovode do većeg zadovoljstva kupaca. Zadovoljni kupci imaju veću vjerojatnost da preporuča proizvode Vindije drugima, što dovodi do pozitivnog učinka na tržišni udio i reputaciju tvrtke.

SUK pomaže Vindiji u identifikaciji i implementaciji najboljih praksi u upravljanju procesima. Kroz sustavno praćenje i analizu procesa, tvrtka može identificirati područja za poboljšanje i implementirati mjere za povećanje učinkovitosti. Poboljšana učinkovitost procesa rezultira bržom proizvodnjom, smanjenjem otpada i većom fleksibilnošću u prilagodbi promjenama na tržištu. Kvalitetni proizvodi, zadovoljstvo kupaca i učinkoviti procesi koje postiže Vindija putem SUK-a pridonose jačanju njezine reputacije i konkurentnosti na tržištu. Pozitivna percepcija tvrtke kao pouzdanog i kvalitetnog proizvođača rezultira povećanom privlačnošću za potrošače i poslovne partnere, što otvara nove poslovne prilike i omogućuje rast i razvoj tvrtke.

Primjena SUK-a u Vindiji d.d. donosi brojne koristi u vidu poboljšane kvalitete proizvoda, smanjenja troškova, povećanja zadovoljstva kupaca i jačanja konkurentnosti. Kroz kontinuirano unaprjeđenje i prilagodbu promjenama u okruženju, Vindija osigurava dugoročni uspjeh i održivost svog poslovanja

## ZAKLJUČAK

Poslovna politika obuhvaća ključne smjernice i ciljeve koje postavlja menadžment svake organizacije, bilo da se radi o industrijskom, komercijalnom ili nekom drugom sektoru. Kao što je istaknuto u istraživanju, poslovna politika definira obveznosti svakog poduzeća i pruža smjernice za kontrolu i usklađivanje aktivnosti. U istraživanju se detaljno analizira pojam i važnost kvalitete u kontekstu poslovanja poduzeća Vindija, prepoznatog brenda hrvatskog poduzetništva koji već godinama proizvodi visokokvalitetne proizvode priznate i izvan granica Hrvatske. Primarni cilj organizacija poput Vindije nije samo ostvarivanje profita, već i očuvanje visokih standarda kvalitete svojih proizvoda i usluga. Vindija teži osvajanju značajnog tržišnog udjela i prodaji svojih proizvoda i usluga u velikim količinama, što je moguće samo ako postoji interes kupaca. Održavanje interesa kupaca zahtijeva stalnu kontrolu kvalitete robe i usluga. Stoga je ključno da organizacija uspostavi jasnu politiku kvalitete kako bi nadzirala svoje proizvode i osigurala njihovu visoku kvalitetu.

Kvaliteta proizvoda ili usluge nije određena onim što dobavljač ulaže, već onime što kupac dobiva i koliku vrijednost vidi u tome. Bit kvalitetnog proizvoda ne leži u složenosti izrade ili visokim troškovima proizvodnje, kako proizvođači često pretpostavljaju, već u korisnosti koju pruža kupcu. Kupci su spremni platiti samo za ono što im donosi korist i vrijednost, a ništa drugo ne čini kvalitetu. Upravljanje kvalitetom ima ključnu ulogu u rastu i uspjehu poduzeća poput Vindije. Ono također predstavlja vitalni resurs u borbi za lojalnost kupaca, težnjom ka pružanju vrhunskog korisničkog iskustva. Vindija primjenjuje niz postupaka kako bi osigurala da njezini proizvodi zadovoljavaju najviše standarde kvalitete i optimalno funkcioniraju. Konačni cilj je povećati zadovoljstvo kupaca i potaknuti rast poslovanja.

Kvaliteta se ne odnosi samo na konačne proizvode tvrtke Vindija, već i na sve procese, sustave i ljude koji su uključeni u njihovu proizvodnju. Upravljanje kvalitetom predstavlja neprekidnu težnju za izvrsnošću, osiguravajući da ono što Vindija radi ima svoju svrhu i da ne samo da tako ostane, već i da se kontinuirano unaprjeđuje i ostaje ispred konkurencije.

Tvrtke se moraju maksimalno potruditi kako bi ostale konkurentne. Ključna je isporuka visokokvalitetnih proizvoda i usluga. Sustavi upravljanja kvalitetom pružaju smjernice i informacije koje su ključne za pravilno vođenje poslovanja. Nadalje, ti sustavi pomažu

tvrtkama u postizanju optimalne troškovne efikasnosti i maksimalnom iskorištavanju raspoloživih resursa.

U dugoročnom smislu, ove prakse jačaju brend tvrtke Vindija, podižući je na razinu konkurencije. Budući da doprinose poboljšanju proizvoda i poslovanja, dovode do jače pozicije tvrtke na tržištu. Upravljanje kvalitetom može značajno unaprijediti marku i ugled organizacije, osigurati ju od raznih rizika, povećati efikasnost, poboljšati profitabilnost, smanjiti gubitke i staviti ju u povoljan položaj za daljnji rast - sve dok osoblje i klijenti budu zadovoljni.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Andrews, K. R. (2019): The concept of corporate strategy. Harvard Business Review Press.
2. Ansoff, H. I. (2018): Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. Springer.
3. Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Executive, 9(4):, str. 49-61.
4. Barney, J. B., Hesterly, W. S. (2019): Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. Pearson.
5. Blanchard, K., Johnson, S. (2003). The One Minute Manager, New York, Harper Collins Publishers, Inc.,
6. Buble, M. (2000). Management, Ekonomski fakultet, Split,
7. Buble, M. i dr. (2005). Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb,
8. Buble, M., Kružić, D. (2011) Poduzetništvo, Naklada Ljevak, Zagreb,
9. Certo, S. C., Certo, S.T. (2006). Management, 10th edition, Prentice Hall, Copyright, Griffin, W.R, Management 10th edition, Boston,
10. Crosby, P. B. (1979): Quality is free. McGraw-Hill.
11. Dale, B. G., Plunkett, J. J. (1990). Quality costing. Gower Publishing, Ltd.
12. Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT press, New York
13. Drucker, P. F. (2006). Praktični menadžment, Naklada Ljevak Zagreb,
14. Feigenbaum, A. V. (1991): Total quality control (Vol. 3). McGraw-Hill.
15. Fred, R. D. (2011). Strategic Management: Concepts and Cases. 13th edition. Pearson Education, Inc. Prentice Hall, New Jersey.
16. Goetsch, D. L., Davis, S. B. (2014): Quality management for organizational excellence. Pearson.
17. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. (2002). Strategy Implementation. In L. R. GomezMejia, and D. B. Balkin (eds) Management. Boston, McGraw-Hill, Irwin, str. 175-181.
18. HGK (2021): Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb



19. Hill, C. W. L., Jones, G. R. (1995). Strategic Leadership: In C. W. Hill and G. R Jones (eds) Strategic Management: An Integrated Approach. 3rd edition. Boston, Houghton Mifflin Company, str. 26 - 27.
20. Hill, C. W., Jones, G. R. (2019): Strategic management theory: An integrated approach. Cengage Learning.
21. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. (2019): Exploring strategy: Text and cases. Pearson Education Limited.
22. Juran, J. M., Godfrey, A. B. (1999). Juran's quality handbook. McGraw-Hill., New York
23. Lazibat, T. (2008). Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb,
24. Mencer, I.(2012). Strateški menadžment – upravljanje razvojem poduzeća. TEB, Poslovno savjetovanje, Zagreb,
25. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2005): Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. Simon and Schuster.
26. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright (2006) Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb
27. Oakland, J. S. (2003): Total quality management: Text with cases. Butterworth-Heinemann.
28. Oslić, I. (2008). Kvaliteta i poslovna izvrsnost, M.E.P. Consult, Zagreb,
29. Porter, M. (2008). Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb,
30. Porter, M. E. (2008): Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Simon and Schuster.
31. Schroeder, R. G. (1999). Upravljanje proizvodnjom, MATE, Zagreb,
32. Skoko, H. (2000). Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb.
33. Stipanović, C. (2006). Konceptija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija,
34. Vrcić, A. (2019). Prijena poslovne politike u cilju strateškog razvoja komunalnih poduzeća s primjerom na Republiku Hrvatsku, Časopis za ekonomiju: Oeconomicus, Zagreb, str. 12-30

### **Znanstveni i stručni članci:**

1. Cavalcante Nascimento, T., Vasconcellos, C. (2019): Quality Management Practices and Performance: Evidence from the Brazilian Food Industry, 22 (3), 49 – 61

2. Desai, A., Vaidyanathan, P. (2020): The Impact of Quality Management Practices on Business Performance: A Study of Food Processing SMEs in India, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 7 (4), 33 – 42
3. Ganesh, J., Venkata Rao, G. (2018): The Influence of Quality Management Practices on Organizational Performance in Food Industry: A Proposed Framework, *Total Quality Management & Business Excellence*, 19 (7), 88 – 95
4. Qazi Abro, M., Zhu, J., Asif, M. (2021): Impact of Total Quality Management Practices on Firm's Performance in Food Sector: Empirical Evidence from Pakistan, *Journal of Food Quality*, 13 (7), 15 – 29

### **Internetski izvori:**

1. Company Wall (2024): Vindija d.d., dostupno na <https://www.companywall.hr/tvrtka/vindija-dd-varazdin/MM1KE7OC>, pristupljeno 18.04.2024.
2. EPTA International (2024): Node 224, dostupno na <https://www.epta-international.com/node/224>, pristupljeno 18.04.2024.
3. Open Corporation (2024): Vindija d.d., dostupno.. na <https://www.opencorporation.org/en/company/vindija-d-d-varazdin>, pristupljeno 18.04.2024.
4. Vindija (2024): Briga za potrošače, dostupno na <https://www.vindija.hr/hr/o-nama/briga-za-potrosace>, pristupljeno 18.04.2024.
5. Vindija (2024): Briga za zaposlenike, dostupno na <https://www.vindija.hr/hr/o-nama/briga-za-zaposlenike>, pristupljeno 18.04.2024.
6. Vindija (2024): O nama, dostupno na <https://www.vindija.hr/>, pristupljeno 18.04.2024.
7. Vindija (2024): Održivo poslovanje i briga o okolišu, dostupno na <https://www.vindija.hr/hr/o-nama/odrzivost-i-briga-o-okolisu>, pristupljeno 18.04.2024.

**Ostalo:**

1. Priručnik kvalitete Vindije d.d., objavljen 01.01.2023.
2. HACCP implementirani program i certifikat u Vindiji
3. Periodična dokumentacija i godišnja izvješća Vindije o održivom poslovanju

**POPIS SLIKA**

Slika 1. Prikaz poslovnog modela .....	5
Slika 2. Logo poduzeća .....	21

# FILIP KREBER



## Osobno

- Adresa**  
Hum Bistrički 1B  
49246 Marija Bistrica
- Broj telefona**  
095 760 7267
- E-adresa**  
kreberfilip@gmail.com
- Datum rođenja**  
05-08-1998
- Mjesto rođenja**  
Zagreb
- Spol**  
Muškarac
- Nacionalnost**  
Hrvat
- Vozačka dozvola**  
B, AM

## Interesi

- Sportske aktivnosti, posebno nogomet i fitness, uz istovremeno uživanje u čitanju knjiga

## Jezici

- Engleski jezik ●●●●●
- Njemački jezik ●●●●●

Težim daljnjem obrazovanju i profesionalnom usavršavanju kako bih kontinuirano unapređivao svoje vještine. Poslovni interes usmjeren je na učinkovit timski i samostalni rad te aktivno sudjelovanje u kreiranju novih projekata. U novom zaposlenju ciljам na stjecanje relevantnog radnog iskustva i stalno proširivanje stručnih spoznaja. Ističem vlastite vrline, poput upornosti, strastvenog pristupa učenju i odlučnosti za stalnim usavršavanjem, uvjeren da će mi pomoći u postizanju izvrsnosti u budućem radu te daljnjem obrazovanju.

## Radno iskustvo

### Studentski poslovi dostave

B.A.M.T. d.o.o., Mače

Transport, skladištenje i preuzimanje robe

### Studentski poslovi

Erste&Steiermärkische Bank d.d., Zagreb

Tijekom svog studentskog rada u sektoru marketinga Erste banke, obavljao sam raznovrsne zadatke koji su obuhvaćali podršku u skladištu i administrativne poslove vezane uz rad na računalu. U okviru Keks Pay tima, fokus mog posla bio je pružanje podrške klijentima kroz upoznavanje s radom aplikacije i prezentiranje njenih funkcionalnosti. Kroz direktnu interakciju s klijentima, razvio sam duboko razumijevanje Keks Pay aplikacije, naglašavajući jednostavnost upotrebe i sigurnost transakcija. Odgovoran sam bio za rješavanje pitanja klijenata i pružanje podrške u registraciji i korištenju aplikacije, razvijajući visoku razinu korisničke usluge. Ovo iskustvo nije samo pridonijelo mojoj stručnosti u financijskim tehnologijama, već je i naglasilo važnost timskog rada, komunikacije i individualnog pristupa klijentima. Sudjelovanjem u timu Keks Pay-a doprinio sam širenju svijesti o mobilnom plaćanju te unaprjeđenju iskustva klijenata u Erste banci.

## Obrazovanje i osposobljavanje

### Student

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb

Lis 2020

## Vještine

Word, Excel, Power point, Publisher, AutoCAD ●●●●●

## Seminarski radovi

"Održivost mirovinskog sustava u Hrvatskoj", "Prehrana u sportu", "Nogometni rat"