

# Primjena sustava potpunog upravljanja kvalitetom u poslovnom subjektu Kraš d.d.

---

Mrkaljević, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Slavonski Brod / Sveučilište u Slavonskom Brodu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:262:716929>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-26**



Repository / Repozitorij:

[repository.unisb.hr](https://repository.unisb.hr) - The digital repository is a digital collection of works by the University of Slavonski Brod.



SVEUČILIŠTE U SLAVONSKOM BRODU  
ODJEL DRUŠTVENO-HUMANISTIČKIH ZNANOSTI

## ZAVRŠNI RAD

# PRIMJENA SUSTAVA POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM U POSLOVNOM SUBJEKTU KRAŠ D.D.

Stručni prijediplomski studij Menadžment

Ana Mrkaljević  
0010200549

Slavonski Brod, 2024.

SVEUČILIŠTE U SLAVONSKOM BRODU  
ODJEL DRUŠTVENO-HUMANISTIČKIH ZNANOSTI

## ZAVRŠNI RAD

# PRIMJENA SUSTAVA POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM U POSLOVNOM SUBJEKTU KRAŠ D.D

Stručni prijediplomski studij Menadžment

Ana Mrkaljević  
0010200549

Mentor završnog rada:  
doc. dr. sc. Mirko Cobović

Slavonski Brod, 2024.

## I. AUTOR

Ime i prezime: Ana Mrkaljević  
Mjesto i datum rođenja: Slavonski Brod, 30.12.1991  
Adresa: Vrbskih Žrtava 179, Gornja Vrba

## ODJEL DRUŠTVENO-HUMANISTIČKIH ZNANOSTI

## II. ZAVRŠNI RAD

Naslov: Primjena sustava potpunog upravljanja kvalitetom u poslovnom subjektu Kraš d.d.

Naslov na engleskom jeziku: Application of total quality management system in a business entity Kraš d.d.

Ključne riječi: kvaliteta, potpuno upravljanje kvalitetom, TQM

Ključne riječi na engleskom jeziku: quality, total quality management, TQM

Broj stranica : 29 slika: 15, tablica: 2, bibliografskih izvora: 20

Ustanova i mjesto gdje je rad izrađen: ODJEL DRUŠTVENO-HUMANISTIČKIH ZNANOSTI

Stečen akademski naziv: **prvostupnik ekonomije**

Mentor rada: doc. dr. sc. Mirko Cobović

Komentor rada: doc. dr. sc. Maja Vretenar Cobović

Obranjeno na Odjel društveno-humanističkih znanosti

dana

Oznaka i redni broj rada: *OHZ-M - 19/2024*

Slavonski Brod, 1. ožujka 2024.

Sveučilište - **Sveučilište u Slavonskom Brodu**  
odjelno  
organizirano:  
Predmet: **Operacijski menadžment**

## ZAVRŠNI ZADATAK br. M-1-MC

Pristupnik: **Ana Mrkaljević (0010200549)**  
Studij: **Menadžment**

Zadatak: **Primjena sustava potpunog upravljanja kvalitetom u poslovnom subjektu Kraš d.d.**

Opis zadatka:

1. UVOD
2. ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE U POSLOVNOM SUBJEKTU KRAŠ D.D.
3. KVALITETA KAO POJAM
4. SUSTAV POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM
5. PRIMJENA SUSTAVA POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM U POSLOVNOM SUBJEKTU KRAŠ D.D
6. ZAKLJUČAK

Zadatak uručen pristupniku: 1. ožujka 2024.

Mentor:



---

doc. Mirko Cobović



---

doc. dr. sc. Maja Vretenar Cobović  
(komentor)

Predsjednik povjerenstva za  
završni ispit:

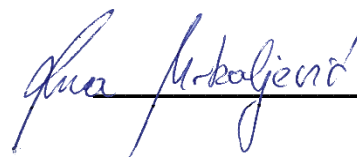


## **IZJAVA**

Izjavljujem da sam završni rad izradila samostalno, koristeći se vlastitim znanjem, literaturom i provedenim eksperimentima.

U radu mi je pomagao savjetima i uputama mentor rada doc. dr. sc. Mirko Cobović te mu iskreno zahvaljujem.

Ana Mrkaljević



A handwritten signature in blue ink, reading 'Ana Mrkaljević', is written over a horizontal line.

## **SAŽETAK**

Uloga kvalitete u suvremenom svijetu ima velik značaj. Kvalitetom se određuje konkurentnost poduzeća te stvara strateški cilj poslovanja. Kvaliteta zadovoljava sve zahtjeve i potrebe kupaca. Kako bi poslovni subjekt mogao poslovati potrebno je znati upravljati kvalitetom.

Poslovni subjekt kako bi opstao na tržištu mora znati upravljati kvalitetom te provoditi konstantna poboljšanja i usavršavanja zaposlenika. Poslovni subjekt mora znati kako iskoristiti maksimum potencijala iz svojih zaposlenika te od istih zahtijevati timski rad.

Prioritet svakog poslovnog subjekta treba biti potpuno upravljanje kvalitetom. Poslovni subjekt mora ići u korak s vremenom i pratiti razvoj tehnologije te ju implementirati u svoj rad.

*Ključne riječi: kvaliteta, potpuno upravljanje kvalitetom, TQM*

## **ABSTRACT**

The role of quality in the modern world is of great importance. Quality determines a company's competitiveness and creates a strategic business goal. Quality meets all the demands and needs of customers. In order for a business entity to operate, it is necessary to know how to manage quality.

In order to survive on the market, a business entity must know how to manage quality and implement constant improvements and training of employees. A business entity must know how to use the maximum potential of its employees and demand teamwork from them.

The priority of every business entity should be total quality management. A business entity must keep up with the times and follow the development of technology and implement it in its work.

Keywords: quality , total quality managment, TQM

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE U POSLOVNOM SUBJEKTU KRAŠ D.D. 2</b>	
2.1. Općenito o Kraš d.d. ....	3
<b>3. KVALITETA KAO POJAM .....</b>	<b>5</b>
3.1. Povijest kvalitete.....	5
3.2. Kvaliteta kao relativna kategorija.....	8
3.3. Kontrola kvalitete .....	9
3.4. Upravljanje kvalitetom .....	11
<b>4. SUSTAV POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM.....</b>	<b>13</b>
4.1. Pregled koncepata potpunog upravljanja kvalitetom.....	15
4.2. Poslovna izvrsnost .....	18
4.3. Sustav upravljanja kvalitetom.....	19
<b>5. PRIMJENA SUSTAVA POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM U POSLOVNOM SUBJEKTU KRAŠ D.D. ....</b>	<b>21</b>
5.1. Sustav upravljanja kvalitetom Kraš d.d. ....	21
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>29</b>
<b>7. LITERATURA .....</b>	<b>30</b>



## **1. UVOD**

Kvaliteta proizvoda i usluga od najranijih vremena je bitan čimbenik. Ideja kvalitete i upravljanje kvalitetom kakvo danas poznajemo pojavila se u srednjem vijeku. U današnjem svijetu kvaliteta je vrlo bitan čimbenik za opstanak nekog poslovnog subjekta. Mnogi stručnjaci smatraju da je kvaliteta vrlo težak pojam za definiranje, no jedno je gotovo sigurno - kvaliteta je relativna, a ne apsolutna veličina. Na kvalitetu se gleda iz različitih perspektiva te ju se zbog toga i na različit način interpretira. Potrošači, proizvođači i tržište imaju različito poimanje kvalitete. Potrošači promatraju kvalitetu kao vrijednost proizvoda ili usluge koja ispunjava njihovu potrebu, dok proizvođač ima za cilj prodati što više proizvoda ili usluge. Kvaliteta sa stajališta tržišta promatra korake na koji način su usluge ili proizvodi prošli put od proizvodnje do prodaje i pritom ostvarili profit, pod uvjetom da su se iskazali kao kvalitetni.

Prvi korak u sigurnosti da određeni proizvod ili usluga udovoljavaju potrebama i zahtjevima kupca je kvaliteta. Kvaliteta je primarni cilj svakoga poslovnog subjekta. Kako bi poslovni subjekt ostvario kvalitetu svog proizvoda ili usluge potrebno je imati veliku količinu znanja i vještina te ulagati napor u slijeđenju trendova u unaprjeđenju kvalitete. Ta znanja i vještine naposljetku rezultiraju većom prodajom. Potpuno upravljanje kvalitetom bilježi, organizira i kontrolira kvalitetu obuhvaćajući sve odjele poslovnog subjekta. Cilj joj je da se kvaliteta uvede kao cilj poslovnog subjekta i da ima trajnu garanciju. Prema Demingu osamdeset posto problema proizlazi iz poslovnog subjekta, a samo dvadeset posto od članova poslovnog subjekta. U području kvalitete postoje razna gledišta teoretičara. Njihova viđenja se po pitanju nekih stvari uvelike preklapaju, no ipak postoje neke razlike u pogledu kvalitete. Kada se proučavaju zajednički pogledi, ali i njihove razlike može se poboljšati kvaliteta.

Kako bi određeni poslovni subjekti mogao poslovati potrebno je uklopiti sustave upravljanja kvalitetom. Osim potpunog upravljanja kvalitetom potrebno je implementirati ISO norme u sustave poslovanja kako bi ishod poslovanja ostao pozitivan. Kroz nekoliko poglavlja opisati će se značenje kvalitete od njenih samih početaka do sustava upravljanja kvalitetom. U zadnjem poglavlju pobliže će se objasniti implementacija sustava potpunog upravljanja kvalitetom na primjeru poslovnog subjekta Kraš d.d.

## **2. ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE U POSLOVNOM SUBJEKTU KRAŠ D.D.**

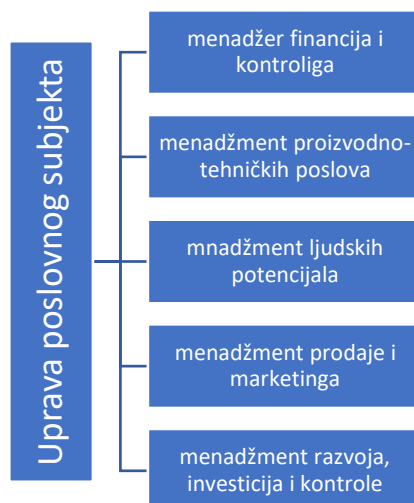
Kraš, prehrambena industrija d.d., je dioničko društvo. Menadžment snosi jednu funkciju, dok upravljanje i vlasništvo imaju drugu funkciju. Krašem upravljaju nadzorni odbor ili vanjski ulagači jer dioničkim društvom ne mogu upravljati dioničari. Organi koji upravljaju Krašem d.d. su:

- Glavna skupština
- Nadzorni odbor
- Uprava Društva

Dioničari donose odluke koje se tiču njihove nadležnosti i područja upravljanja. Prava dioničara su utvrđena statutom društva i zakonom. Članovi društva glavne skupštine donose odluke svojom većinom.

Kraš d.d. ima široku organizacijsku strukturu. Više razine menadžmenta u poslovnom subjektu čini operacije u poslovnom subjektu jednostavnijim i lakšim za organiziranje. U Krašu d.d. je prisutna funkcijska organizacijska struktura. Radni zadaci se formiraju prema odjelima, tj. organizacijskim jedinicama. U funkcijskoj organizacijskoj strukturi postoji veća motivacija za rad, lakše se kreiraju zadaci i bolje se kontroliraju skupine zaposlenika. Nedostatak funkcionalne organizacijske strukture je taj što je posao organiziran prema funkcijama, a ne u skladu s proizvodnim pogonom, pa je zbog toga teško uvidjeti čije su odgovornosti u vezi dobiti i gubitka. Ako je opala prodaja, pita se u kojem je odjelu došlo do problema. Menadžer je na vrhu proizvodnje, ispod njega je voditelj prodaje, a svi odgovaraju direktoru.

Menadžment se dijeli na način da imamo odjel prodaje i marketinga, prodaja i isporučivanje, nabava sirovina, nabava, kontroliranje zaliha, zapis transakcija i financije, računovodstvo i kontroling, što se vidi i u sljedećem shematskom prikazu. [1]



Slika 2.1 Shematski prikaz uprave poslovnog subjekta [2]

Kraš d.d. vodi veliku brigu o odjelu ljudskih resursa te se taj utjecaj može primijetiti po uspješnosti poslovanja. Konstantno se ulaže u razvoj od radnika najniže klase do menadžera.

## 2.1. Općenito o Kraš d.d.

Poslovni subjekt Kraš je osnovan u Zagrebu 1911. godine. Kraš d.d. je najveći hrvatski poslovni subjekt na području konditorskih usluga i proizvodnje, te je ujedno i najveći proizvođač na jugoistoku Europe. 1911. godine nastaje Union proizvođač slatkiša u Zagrebu koji će kroz sljedeća desetljeća postati Kraš d.d. . Poslovni subjekt se s godinama razvijao te se s još nekoliko manjih poduzeća 1950. godine ujedinio u jedan poslovni subjekt, koji dobiva ime Josip Kraš, po antifašističkom borcu. Početkom 1960-ih se modernizira te je automatiziran proizvodni proces, a proizvodni pogon će se preseliti na zagrebačke ravnice.

Do 1999. se svi proizvodni pogoni preseljavaju na Ravnice. Kroz to razdoblje Kraš se istaknuo kao proizvođač konditorskih dobara te su iduća desetljeća obilježena stalnim ulaganjima u modernizaciju proizvodnje i širenje prodaje. 1992. godine iz državnog vlasništva Kraš se pretvara u dioničko društvo. Od tada pa sve dosad Kraš d.d. niže uspjehe u poslovanju. Godišnja proizvodnja Kraš d.d. iznosi više od 33 000 tona konditorskih proizvoda. Karolina d.o.o Osijek, Hrvatska i Mira d.d., Prijedor, BIH uz tvornicu u Zagrebu su dio Kraš d.d.[3]

Kraš u vidu razvoja ima za cilj snažniji izvoz i jačanje vodeće pozicije na tržištima regije. Visoki ciljevi, dugogodišnje iskustvo i motiviranost ljudskih potencijala pokazali su se plodonosnim za Kraš d.d.



Slika 2.1.1 Logo Kraš d.d. [1]

### **3. KVALITETA KAO POJAM**

Kvaliteta ili drugim riječima kakvoća pokazuje iznos vrijednosti nekoga proizvoda ili usluge te pri tome ispunjava zahtjeve i zadovoljava potrebe kupca odnosno potrošača. U procesu razmjene proizvod ili usluga djeluju kao roba. Kvaliteta se razvijala u skladu sa zahtjevima potrošača. Kvaliteta (kakvoća) proizvoda apsolutna je pretpostavka njegova društvenog priznavanja i transformacije u robu pa time istodobno i osnovni uvjet za život i rad bilo kojega proizvođača i njegova pojavljivanja na tržištu. [4]

U današnjem svijetu kvaliteta je vrlo bitan čimbenik za opstanak nekog poslovnog subjekta. Gore navedeni citat je samo jedan od mnogih definicija kvalitete. Mnogi stručnjaci smatraju da je kvaliteta vrlo težak pojam za definiranje, no jedno je gotovo sigurno. Kvaliteta je relativna, a ne apsolutna veličina. Stručnjaci poput Feingbauma, Jurana i Crosbya definirali su pojam kvalitete. Feingbaum (1997) je tako ustvrdio da je kvaliteta najznačajnija sila koja dovodi do ekonomskog rasta poduzeća na međunarodnim tržištima, pritom definirajući kvalitetu kao ukupni zbroj karakteristika proizvoda ili usluge nekog poduzeća kroz koje će oni, prilikom uporabe, ispuniti očekivanja kupaca. Juran (2003) je kvalitetu definirao kao prikladnost uporabe za kupca. Philip Crosby (1980), s druge strane, definirao je kvalitetu kao prilagođavanje zahtjevima kupca. [5],

Na kvalitetu se gleda iz različitih perspektiva te se zbog toga i na različit način interpretira. Potrošači, proizvođači i tržište imaju različito poimanje kvalitete. Potrošači promatraju kvalitetu kao vrijednost proizvoda ili usluge koja ispunjava njihovu potrebu, dok proizvođač ima za cilj prodati što više proizvoda ili usluge. Kvaliteta sa stajališta tržišta promatra korake na koji način su usluge ili proizvodi prošli put od proizvodnje do prodaje i pritom ostvarili profit, pod uvjetom da su se iskazali kao kvalitetni.

Osobitosti proizvoda i usluga imaju dvije komponente:

- 1.funkcija proizvoda ili usluge
- 2.hedonistička komponenta proizvodu ili usluzi.

Značenje kvalitete danas je veliki faktor. Da bi se dobio kvalitetan proizvod mora se prihvaćati suvremena filozofija i način pristupanja kvaliteti.

#### **3.1. Povijest kvalitete**

Kvaliteta proizvoda i usluga od najranijih vremena je bitan čimbenik. Ideja kvalitete i upravljanje kvalitetom kakvo danas poznajemo javlja se u srednjem vijeku. U srednjem vijeku su

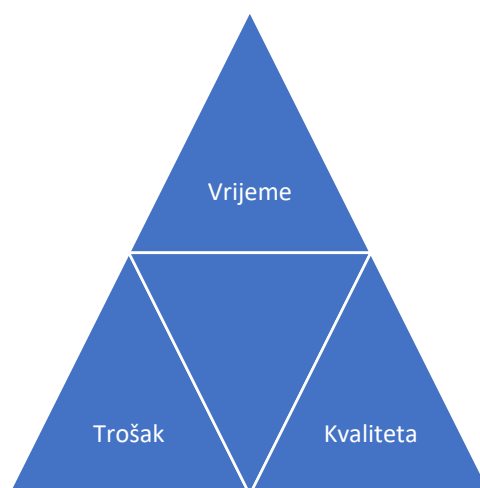
postojali cehovi. Cehovi su udruženja u kojima su obrtnici različitih profila bili organizirani. Članstvo u cehu značilo je da obrtnik ima dobru i kvalitetnu robu koja garantira da će njegovi proizvodi ispuniti zahtjeve kupaca. Za ulazak u ceh morali su se ispuniti strogi uvjeti, a za nedovoljnu razinu isporuke kazne dijelile su se visoke kazne.

U periodu poznat kao industrijska revolucija, započela je tranzicija sa manualnog( ručnog) upravljanja ka mehaničkom upravljanju, pojavom parnih strojeva. Industrijska revolucija uvelike mijenja do tada ustanovljene gospodarske i političke sustave, ponajprije se to odnosi na zapadne zemlje, no ubrzo i u ostatku svijeta. Mogućnost djelomične automatizacije značilo je veću produktivnost rada i kapitala i početak masovne proizvodnje. Uporaba električne energije i nafte učinila je proces industrijalizacije još bržim i uvela se masovna proizvodnja.

Uvođenjem masovne proizvodnje sve se više budi svijest i potreba za provjeravanjem kvalitete proizvoda i usluga. U ovoj ranoj fazi razvoja znanosti o kvaliteti mjeri se, kontrolira i detektira kvaliteta. Cilj je bio eliminirati loše proizvode. Ovom metodom se vrši inspekcija proizvoda sa proizvodnih linija , a u slučaju pronalaska lošeg proizvoda, isti se bacao ili eventualno popravljao. Na ovaj način se liječi simptom, a nije se pronalazio uzrok loše kvalitete, što je naposljetku dovelo do visokih troškova proizvodnje .

Aikens (2011) tvrdi kako je u ovom razdoblju definiran trokut kvaliteta – trošak – vrijeme. Komponenta kvalitete podrazumijeva da proizvod mora udovoljavati zahtjevima kupca, komponenta troška da mora biti proizveden unutar definiranog budžeta, a komponenta vremena da mora biti dovršen unutar zadanog vremenskog okvira.[6]

Trokut kvalitete vidi se na slici ispod.



Slika 3.1.1 Trokut kvalitete[7]

Kvaliteta proizvoda i usluga odvijala se u četiri faze:

- PRVA FAZA: Ponuda je manja od potražnje

Zbog manjka robe u vremenu nakon rata kupac nije imao drugog izbora nego kupiti sve što se u datom trenutku na tržištu nudi. Kupac se promatra kao netko tko opterećuje proizvodni lanac. U takvim situacijama menadžment sav fokus stavlja na proizvodnju i na osiguranje dostatnih količina. Što ima za zaključak da se ne radi na inovacijama niti se dodatno obrazuju zaposlenici.

- DRUGA FAZA: Uravnoteženje ponude i potražnje

Povećanje količine proizvoda balansira ponudu i potražnju. Oblikovanje proizvoda se stavlja u fokus. Ispunjavaju se prvi jednostavni zahtjevi za kvalitetu proizvoda. Nakon pojave AQL- vrijednosti mjeri se i ispituje kvaliteta i kreće doba statističke kontrole kvalitete.

- TREĆA FAZA: Povećana ponuda proizvoda – pomicanje i promjena tržišta

Nastankom sve veće konkurencije kupac ima mogućnost da izabere proizvod bez greške. Kupac osim što iznosi točne kriterije koje želi u kvaliteti proizvoda zanima se prema poziciji tržišta. Veliki korisnici na tržištu poput automobilske industrije uvode LQSS odnosno sustave osiguranja kvalitete dobavljača i vrše provjeru dobavljača. Potvrdilo se da je potrebno uspostavljanje sustava osiguranja kvalitete kako bi se u konačnici dobili kvalitetni proizvodi i usluge. Zato se 1987. uvodi norma za sustav osiguranja i kvalitete ISO 9000ff i njom se certificira i uspoređuje kvaliteta. ISO 9000ff čini konkurentsku prednost i stvara povjerenje između proizvođača i kupca, a ujedno marketing je dobio novi alat u svome djelovanju.

- ČETVRTA FAZA: Promjena i proširivanje razumijevanja proizvoda

Poslovni subjekti su okrenuti prema budućnosti, a kupac uvjetuje kvalitetu proizvoda ili usluge. Visoka konkurentnost sili više poslovnih subjekata da po konkurentnim cijenama prodaje proizvod ili uslugu jednake kvalitete. Definirati kvalitetu postaje teže. Sve bitnija mjera za kvalitetu postaje izvršavanje zahtjeva kupaca. Kvaliteta se uz statističke metode provjerava na osnovu motivacije i razvoju svijesti svih djelatnika o kvaliteti i njenoj svrsi, a zadovoljenje kupaca je najvažniji ishod u pružanju proizvoda i usluga.

- PETA FAZA: Međusobno povezivanje isporučitelja, kupca, kvaliteta usluge, značenje zaštite životne okoline – orijentacija na budućnost

U pogledu kvalitete izvršavanje zahtjeva kupaca nije dostatno. Sada proizvođači i kupci zajednički se povezuju u cilju dobivanja što kvalitetnijeg proizvoda ili usluge od njihovog samog nastanka. Globalizacija za ispunjenje toga cilja ima veliku ulogu. Uz pomoć dokumentiranog i certificiranog sustava za upravljanje kvalitetom stvara se povjerenje između poslovnog subjekta i

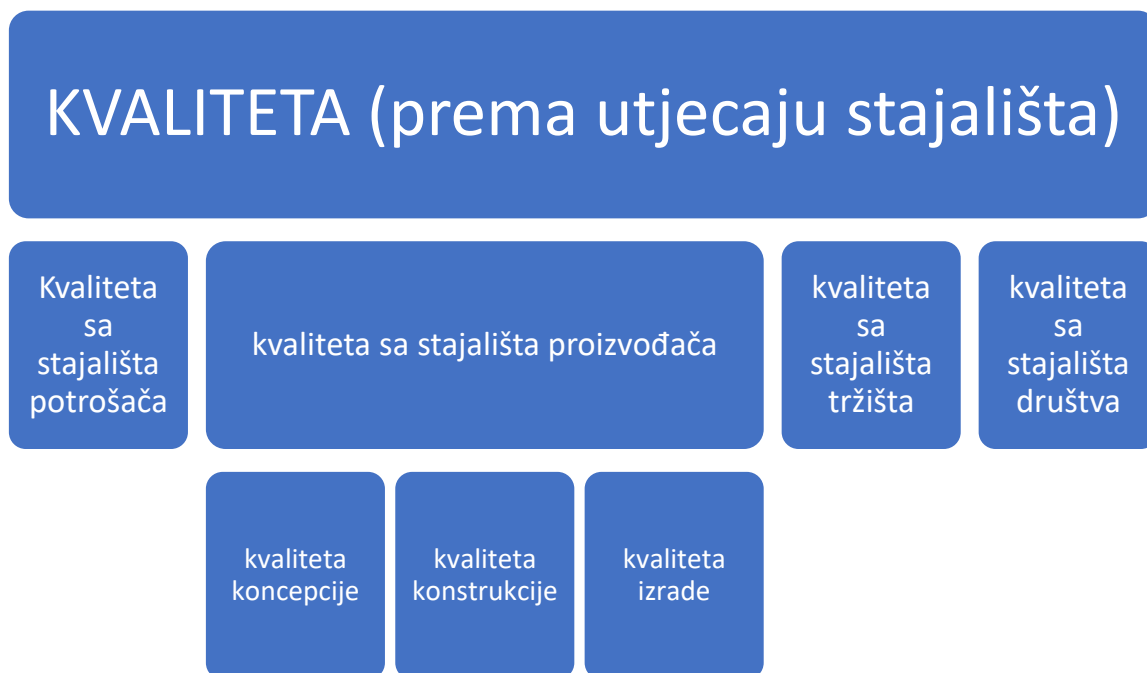
kupaca. Za moderno upravljanje kvalitetom potrebna je implementacija normi ISO 1 4000 ili propisa EMAS.

### 3.2. Kvaliteta kao relativna kategorija

Kvaliteta se promatra na razne načine. Uz to što je vezana za robu, na to još utječu sljedeći utjecaji:

- Utjecaj stajališta
- Utjecaj zamjene
- Utjecaj transformacije

Utjecaj stajališta kaže da sudionici od nastanka nekog dobra, razmjene i korištenja dobra imaju drugačija stajališta o kvaliteti. To je pobliže prikazano u sljedećoj slici:



Slika 3.2.1. Učinak stajališta ili točke promatranja[8]

Kvaliteta s gledišta potrošača ( kupca ili korisnika ) jest razina ugrađene uporabne vrijednosti proizvoda ili usluge do koje ona zadovoljava određenu potrebu. [9]



### 3.3. Kontrola kvalitete

Prvi korak u sigurnosti da neki proizvod ili usluga izvršavaju potrebe kupca je kvaliteta. ISO 9001 govori o tome kako dionici unutar poslovnog subjekta ocjenjuju sve točke uključene u proces proizvodnje.

Svrha kontrole kvalitete nije samo u analizi ishoda nekog procesa. Kvaliteta služi za mjerenje stupnja razine kvalitete i kvaliteta služi za eventualno ispravljanje nedostataka. Ključna aktivnost povezana s kontrolom kvalitete je inspekcija. Inspekcija podrazumijeva pregled proizvoda ili analizu krajnjeg rezultata usluge (ISO, 2015). Osobe zadužene za provođenje inspekcije ovaj korak vrše temeljem popisa i opisa prihvatljivih i neprihvatljivih nedostataka na nekom proizvodu ili usluzi.[10]

ISO 9001:2015 ima tri važna aspekta, a to su:

1. definirani procesi i jasno definirani kriteriji za mjerenje učinkovitosti
2. poslovni subjekt mora imati dobru organizaciju i visoko iskustvo i kvalifikacije
3. socijalni sustav unutar poslovnog subjekta mora biti izvrstan

Kontrola kvalitete može biti unutarnja ili vanjska ovisno o tome tko ju provodi. Zaposlenici unutar poslovnog subjekta, sukladno piramidi kvalitete provode unutarnju kontrolu kvalitete. U današnje vrijeme unutarnja kontrola se uglavnom vrši pomoću norme ISO 9001:2015. Prema Lazibatu (2015.) povijesno gledajući unutarnja kontrola kvalitete može se raščlaniti na šest faza:

1. Predindustrijska (auto) kontrola – do industrijske revolucije
2. Organizacija od industrijske revolucije do 1914.
3. Organizacija od 1914. do 1940.
4. Organizacija od 1940. do 1950.
5. Organizacija od 1955. do 1987. i
6. Organizacija od 1987. do danas.

Ovakva razdioba se smatra uvjetnom jer se odnosi na zemlje svijeta gdje je gospodarstvo najrazvijenije. Predindustrijska faza obuhvaća npr. feudalizam i unutarnja kontrola kvalitete očituje se stalnim nadzorom vlasnika u sve životne faze proizvoda.

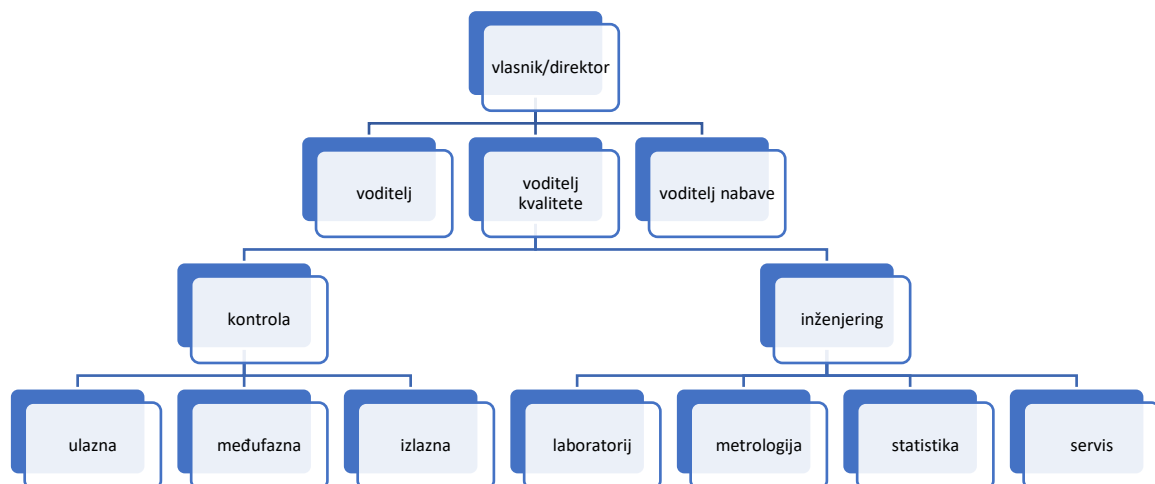
Drugu fazu karakterizira razvoj tvrtki, složenija tehnologija, prvi oblici specijalizacije te vlasnik ne nadzire sam cjelokupan proces proizvodnje već se javljaju kontrolori.

Masovna proizvodnja utabana je prije Prvog svjetskog rata. U ovom razdoblju tokom procesa proizvodnje nastaje zaseban sektor koji vrši unutarnju kontrolu.

U četvrtoj fazi odjel kontrole kvalitete kreće nadzirati aktivnosti koji nisu samo izravna proizvodnja. Nakon Drugoga svjetskoga rata dobiva se ono što danas podrazumijevamo pod kvalitetom robe i usluga.

U petoj fazi unutarnja kvaliteta raste po piramidi poslovnog subjekta i širi se na razne odjele u poslovnom subjektu.

U šestoj fazi nastankom norme ISO 9000ff unutarnja kvaliteta poslovnog subjekta prelazi u integralni sustav za osiguranje i upravljanje kvalitetom. To se vidi u sljedećem shematskom prikazu .



Slika 3.3.1 Shematski prikaz integralnog sustava za osiguranje i upravljanje kvalitetom[11]

Iduća etapa u razvoju upravljanja kvalitetom je TQM ( Total Quality Managment) ili potpuno upravljanje kvalitetom.

Vanjska kontrola kvalitete proizvoda i usluga je dobro poznata od samih začetaka ljudskog roda. O strogosti vanjske kontrole kvalitete govore i egipatske piramide , rimski hramovi, kineski zid itd.

Vanjska kontrola može biti :

- Indirektna ili pasivna i
- Direktna ili aktivna

Indirektna ili pasivna vanjska kontrola promatra se kroz povećanje ili gubitak tržišne vrijednosti.

Direktnu ili aktivnu vanjsku kontrolu čine nametnuti zakoni i propisi kojima društvo propisuje minimum kvalitete .

### **3.4. Upravljanje kvalitetom**

1987. godine međunarodna organizacija za standarde (ISO) izdaje prvi primjerak međunarodnih standarda kvalitete nazvanih ISO 9000. U prvoj etapi odnosi se samo na proizvodne poslovne subjekte, a kasnije se širi na uslužne poslovne subjekte.

Kvaliteta je primarni cilj svakoga poslovnog subjekta. Kako bi poslovni subjekt ostvario kvalitetu svog proizvoda ili usluge potrebno je imati veliku količinu znanja i vještina te ulagati napor u slijedenju trendova u unaprijeđenju kvalitete . Ta znanja i vještine naposljetku rezultiraju većom prodajom.

Cilj upravljanja kvalitetom je taj da poslovni subjekt svojim proizvodom ili uslugom ispunjava potrebe kupaca. Kada govorimo o kvaliteti bitno je spomenuti četiri funkcije cilja upravljanja kvalitetom ,a to su planiranje, osiguranje, kontrole i poboljšanje kvalitete. Kod upravljanja kvalitetom bitan je i način postizanja kvalitete. Da bi upravljanje kvalitetom bilo uspješno poslovni subjekti moraju dokumentirati svoju strukturu, prenijeti odgovornosti na svoje zaposlenike i dokumentirati procese koji su potrebni za napredak.

Razvojem ISO normi nastaju sljedeći sustavi upravljanja kvalitetom. Kao što su:

- Nula defekata ili ZD
- Potpuno upravljanje kvalitetom ili TQM
- Inženjering poslovnih procesa ili BPR
- LEAN proizvodnja
- Šest sigma ili SS
- LEAN Šest sigma ili LSS

U velikom dijelu zemalja postoje nagrade za kvalitetu i modeli poslovne izvrsnosti. Ideje nagrada i modela poslovne izvrsnosti potiču proizvođače i pružatelje usluga da stvaraju onakve proizvode i usluge koje u potpunosti zadovoljavaju zahtjeve kupaca, a da pritom zadovolje unutarnje i vanjske dionike poslovnog subjekta. Najpoznatije nagrade za kvalitetu su nagrada

Europske zaklade za upravljanje kvalitetom, Malcolm Bridge National Quality Awards u Sjedinjenim Američkim državama te Demingova nagrada za izvrsnost u Japanu.

Kako bi se potpuno shvatilo upravljanje kvalitetom možemo ih razdijeliti u dva elementa. Lazibat u svojoj knjizi navodi kao prvi element fokus na potrebe kupca. Poslovni subjekt treba analizirati prednosti, prilike, prijetnje i slabosti u svome odnosu sa kupcima te pronaći načine da se udovolji njihovim zahtjevima. Ukoliko poslovni subjekt nema mogućnosti da udovolji kupcu mora definirati posebne specifične ciljeve te iste biti u mogućnosti izmjeriti. Na takav način se stvara dobro strateško planiranje i veća konkurentnost nekog poslovnog subjekta.

Drugi element je vodstvo organizacije. Vodstvo organizacije na temelju dostupnih podataka razvija strategiju kvalitete i provodi ciljeve poduzeća. Strategiju kvalitete potrebno je prekriti u poslovne planove te uz rad svih odjela ostvariti naumljeno. Na sljedećoj slici prikazan je shematski prikaz strateškog planiranja.



Slika 3.4.1. Strateško planiranje[12]

## **4. SUSTAV POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM**

Sustav potpunog upravljanja kvalitetom ili kako mu engleski naziv glasi Total Quality Management nalazi svoj početak u sedamdesetim godinama prošlog stoljeća. Potpuno upravljanje kvalitetom može se označiti kao filozofija kvalitete utemeljena od strane Deminga i Jurana. Od sedamdesetih godina prošloga stoljeća primjenjuje se u gotovo svim poslovnim subjektima.

Juran je definirao unaprjeđenje kvalitete u deset koraka, a to su:

1. Građenje svijesti o prilikama za poboljšanje
2. Izvršiti ciljeve poboljšanja
3. Organizirati ispunjenje zadataka
4. Osigurati trening
5. Realizirati projekte za rješavanje problema
6. Informirati o napretku
7. Dati odličja
8. Obavijestiti o rezultatima
9. Sačuvati rezultate
10. Pripremati godišnje programe napretka

Potpuno upravljanje kvalitetom bilježi, organizira i kontrolira kvalitetu obuhvaćajući sve odjele poslovnog subjekta. Cilj joj je da se kvaliteta uvede kao cilj poslovnog subjekta i da ima trajnu garanciju. Prema Demingu osamdeset posto problema proizlazi iz poslovnog subjekta, a samo dvadeset posto od članova poslovnog subjekta. TQM nastaje u Japanu, točnije u japanskoj automobilskoj industriji i nakon toga je postigao uspjeh u cijelome svijetu. Kako bi poslovni subjekti postigao uspjeh, potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) zahtijeva pozornost svih suradnika. Ono po čemu se koncept potpunog upravljanja kvalitetom najviše razlikovao od pristupa kvaliteti koji su mu prethodili je uzimanje u obzir „mekih“, socioloških komponenti organizacije. Kako bi organizacija zaista mogla uspjeti u potpunom upravljanju kvalitetom potrebno je prilagoditi organizacijske vrijednosti i norme na način da omoguće integraciju načela potpunog upravljanja kvalitetom u svakodnevne organizacijske aktivnosti, rutine i prakse.[13]

Najvažnija načela totalnog upravljanja kvalitetom su:

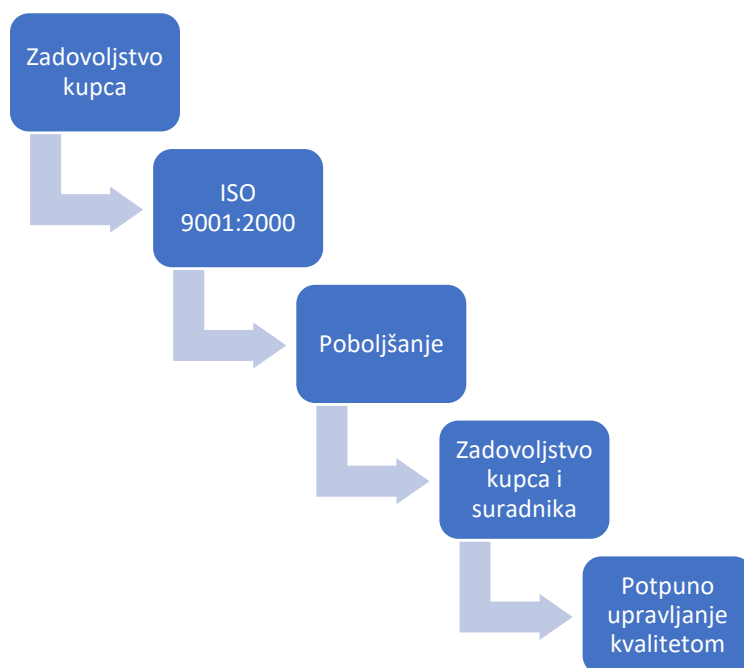
- Kvaliteta je orijentirana kupca
- Kvaliteta se ostvaruje suradnjom svih odjela

- Kvaliteta obuhvaća više dimenzija
- Kvaliteta nikad ne završava, ona je proces , a ne cilj
- Kvaliteta se odnosi na proizvode i usluge
- Kvaliteta ima aktivno djelovanje i svakog dana se mora iznova postizati

U Njemačkoj najrasprostranjeniji sustav potpunog upravljanja kvalitetom je EFQM. EFQM ili European Foundation for Quality Management je model izvrsnosti, a naziva se još i EQA jer je osnova za dodjelu nagrada izvrsnosti. Razvijen je 1991. godine kako bi ocjenjivao stanje i napredak poslovnih subjekata. Kriteriji EFQM-a uzimaju se obzir tijekom dodijele Ludwig Erhard nagrade, koja je najvažnija njemačka nagrada za kvalitetu . Od 1992. godine se dodjeljuju nagrade za kvalitetu na europskoj razini po istim kriterijima.

EFQM osniva 14 vodećih europskih kompanija, a to su Bosch, British Telecom, Bull Computers, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Oilveti, Phillips, Renault, Sulzer i Volkswagen. Do sada je EFQM-u pristupilo preko 800 članova , a po njegovim kriterijima posluje preko deset tisuća poslovnih subjekata.

QM sistem prema standardu EN ISO 9001 fokusira se na procese poslovnog subjekta koji su potrebni za proizvodnju ili pružanje usluga. Isti nije uvijek dostatan kako bi kupac bio potpuno zadovoljan. Zato se mora uvijek iznova poboljšavati te razvijati u smjeru potpunog upravljanja kvalitetom.



Slika 4.1. Odnos ISO standarda i potpunog upravljanja kvalitetom[14]

Potpuno upravljanje kvalitetom ima vrlo važnu orijentaciju na kupce, što dopunjuje odnos proizvodnje i konačnog proizvoda i kupca. Zaposlenici rade na stvaranju proizvoda ili usluge i oblikuju ih. Oni oblikuju konačni proizvod ili uslugu koja ide u prilog ljudima. Prema potpunom upravljanju kvalitetom motivacija, detaljnost i pouzdanost su najvažnije odlike među zaposlenicima. Potpuno upravljanje kvalitetom zahtijeva sudjelovanje zaposlenika te je to vrlo zahtjevan posao. Traži od svih članova poslovnog subjekta stalno prilagođavanje i promjenu radi usavršavanja i poboljšanja čak i kada su postavljeni jako visoki standardi.

Tri su najbitnija principa koja su stup kvalitete. To su usmjerenje na zadovoljstva kupaca, konstantno poboljšanje kvalitetom i uključenost svih suradnika nekog poslovnog subjekta, iako potpuno upravljanje kvalitetom pokriva cijeli poslovni subjekt.. Potpuno upravljanje kvalitetom uvelike mijenja tradicionalan pogled na kvalitetu kao inspekciju i kontrolu proizvodnog procesa koja se bavi poboljšanjem efikasnosti i uklanjanjem grešaka. Iako je srž kvalitete ostala nepromijenjena, potpuno upravljanje kvalitetom je pozitivno utjecalo na nastojanja da se analizi poslovnih procesa pristupa preventivno, s ciljem otklanjanja grešaka prije nego nastanu.[15]

#### **4.1. Pregled koncepata potpunog upravljanja kvalitetom**

U području kvalitete postoje razna gledišta teoretičara. Njihova viđenja se po pitanju nekih stvari uvelike preklapaju, no ipak postoje neke razlike u pogledu kvalitete. Kada se proučavaju zajednički pogledi, ali i njihove razlike može se poboljšati kvaliteta. Nadalje pojašnjava se pogled svakog od najutjecajnijih gurua kvalitete.

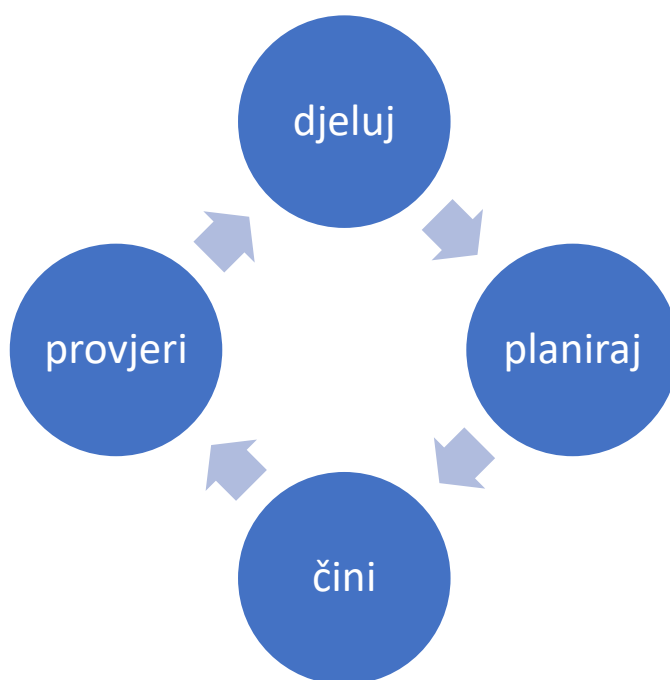
DEMINGOV KONCEPT potpunom upravljanju kvalitete svodi se na oblikovanje organizacijskom sustava. U tom sustavu je najbitnija stavka suradnja i zajedničko učenje u cilju olakšavanja implementacija svih procesa, kao i zadovoljstva i osobnog napretka zaposlenika, te kupaca. Prema Demingu kvaliteta se može poboljšati pravilnim kontroliranjem i upravljanjem procesa koje provodi menadžer. Menadžer koristi alate i metodologiju kako bi poboljšao proces proizvodnje odnosno procesa.

Deming predlaže 14 etapa koje predstavljaju kriterije TQM-a, a to su:

1. Konstanta svrhe poslovanja i neprekidno poboljšavanje proizvoda i usluga da bi bili konkurentni i osigurali buduće poslove.
2. Usvajanje nove filozofije kako bi prihvatili izazove tržišta i bili spremni na promjene.
3. Ukidanje ovisnosti o masovnoj inspekciji i postavljanje kvalitete na prvo mjesto, umjesto inspekciju proizvoda treba koristiti inspekciju procesa.

4. Cijena nije jedini element, ukinuti praksu dodjeljivanja poslova isključivo na temelju cijena. Organizacija mora smanjivati ukupne troškove.
5. Kontinuirano unapređenje proizvodnje i usluga kako bi povećali kvalitetu.
6. Izobrazba za sve zaposlene u organizaciji. Menadžer mora biti trener i učitelj.
7. Institucionaliziranje vodstva, svrha vođenja je pomoć zaposlenicima da bolje rade svoj posao.
8. Odstraniti strah kako bi svi mogli bolje obavljati posao.
9. Uklanjanje prepreka između odjela, svi zaposlenici moraju raditi kao tim bez obzira na vrstu posla.
10. Ukidanje programa koji traže nepogrešivost, izbacite nametnute kvote, izbacite menadžment brojki. Proizvoljni ciljevi mogu preći granice realne ostvarivosti i postići kontra efekt.
11. Uklanjanje prepreka rada na satnicu, prestanak robovanja kvotama.
12. Uklanjanje prepreka koje zaposlenike sprečavaju da se ponose svojim radom. Ukinuti godišnja ocjenjivanja radnika.
13. Poticati obrazovanje i osobno usavršavanje zaposlenika.
14. Omogućiti sudjelovanje svim zaposlenicima organizacije da rade na napretku jer je to svačiji posao. Pokrenuti sve zaposlene da se ostvari transformacija.[16]

Prema Demingtonu trebaju se ukinuti kvote jer su one nekompatibilne sa usavršavanjem. Kada su postavljene kvote zaposlenici se fokusiraju na kvantitetu, a ne na kvalitetu. Demington predlaže korištenje Shewhartovog ciklusa.



Slika 4.1.1. Shewhartov ciklus [17]



Karakteristike ovog ciklusa su da se istraže i analiziraju postojeći procesi te da se normaliziraju, dakle planiraj. Čini znači da se plan provede. Provjeri znači da se provjeri koliko ostvareni rezultati odgovaraju zadanim, a djeluj znači da se zbog uspješnih rezultata standardizira nova metoda.

JURANOV PRISTUP nalaže da se problem kvalitete nalazi u menadžmentu, a ne u zaposlenima. Prema Juranu potpuno upravljanje kvalitetom dostiže rezultate ako su zadovoljni kupci, a zaposlenici su prošli kroz obuku, ostvaruje se viša dobit, a troškovi su niži. Prema Juranu vrlo je važno prepoznati potrebe kupaca.

Kako bi osigurao kvalitetu predlaže Quality Function Deployment, planiranje pokusa,, inženjerstvo pouzdanosti i simultano inženjerstvo. Juranova triologija se sastoji od:

- Planiranja kvalitete
- Kontrole kvalitete
- Poboljšanje kvalitete

CROSBYJEV KONCEPT smatra također da kvaliteta leži na odgovornosti menadžera. Crosby je uveo model nula pogrešaka ( Zero defects concept). Prema Crosbyju ne postoji prihvatljiva greška, a vrh menadžmenta mora uzeti obvezu i osigurati da nema grešaka. Predlaže da se uvedu timovi za poboljšanje kvalitete i dan nula grešaka. Tvrdi da za greške postoje dva razloga. A to su:

- Nedostatak znanja
- Nedostatak pozornosti

Crosby smatra da se treba posvetiti planiranju kvalitete i da je zadovoljstvo kupaca na prvom mjestu.

FEIGENBAUMOV KONCEPT nalaže da se učinkovito upravljanje kvalitetom ima četiri faze:

- Postavljanje standarda kvalitete
- Ocjena kompatibilnosti
- Kako djelovati kada standardi nisu ostvareni
- Planiranje poboljšanja standarda

Kako bi spriječili slabu kvalitetu ulažu se veliki naponi. Kvaliteta treba biti svačiji posao te se zaposlenici trebaju nagrađivati za svoje ideje. Zadovoljstvo kupaca mora imati središnje mjesto u poslovnom subjektu, a ciljevi kvalitete vode sistem potpunog upravljanja kvalitetom.

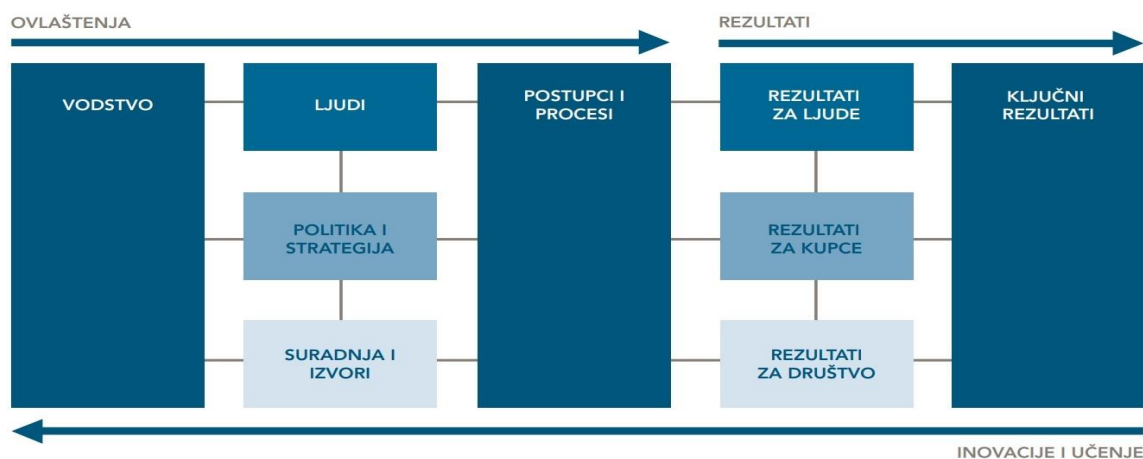
#### **4.2. Poslovna izvrsnost**

Nakon osamdesetih godina prošloga stoljeća osim potpunog upravljanja kvalitetom, krenuo je razvoj različitih modela poslovne izvrsnosti. Poslovni subjekti pomoću tih modela ukoričuju svoja razmišljanja i djelovanje po pitanju kvalitete.

ASQ što je skraćenica za američko društvo za kvalitetu, definira izvrsnost kao proces motiviranja zaposlenika u procesu proizvodnje proizvoda i usluga koji će odgovoriti na zahtjeve i želje kupaca, ali i poslovnog subjekta. Najpoznatiji modeli poslovne izvrsnosti su Baldrige Excellence Framework iz SAD-a, European Foundation for Quality Management te Demingova nagrada. Svaki od ovih modela poslovne izvrsnosti definira se po različitim kriterijima poslovne izvrsnosti. Baldrige Excellence Framework tako definira sedam odrednica: vodstvo, strateško planiranje, fokus na kupce i tržište, informacije i analizu, fokus na ljudske resurse, procesni menadžment te poslovni rezultat organizacije. EFQM model na sličan način definira poslovnu izvrsnost te kao ključne čimbenike navodi: vodstvo, ljude u organizaciji, strategiju, partnerstva i resurse organizacije, procese, proizvode i usluge organizacije, rezultate s ljudima, rezultate s kupcima, društvene rezultate i poslovne rezultate neke organizacije. Demingova nagrada je fokusirana na analizu menadžmenta organizacije, edukacije, informacija o kvaliteti, planiranja, standardizacije, kontrole, osiguravanja kvalitete i organizacijskih rezultata.[18]

Pomoću EFQM model izvrsnosti poslovni subjekt može analizirati polja u kojima ima prostora za poboljšanje i uvidjeti koje su snage. EFQM podrazumijeva to da se poslovni subjekt fokusira na trenutni posao ili mogući budući posao kako bi svojim kupcima ili vanjskim suradnicima osigurao što vrsniji proizvod ili uslugu u budućnosti.

Na sljedećoj slici vidi se struktura EFQM modela.



Izvor: European Foundation for Quality Management (2020)

Slika 4.2.1. EFQM model [19]

Kriteriji i točke potrebne za ostvarivanje rezultata u ovom modelu izvrsnosti su:

- Liderstvo
- Zaposlenici
- Politika i strategija
- Partnerstvo i reursi
- Prosesi

Ono što je poslovni subjekt ostvario smatra se rezultatom. Vrlo je bitno zadovoljstvo kupaca i zadovoljstvo zaposlenika. Točka od koje svaki poslovni subjekt kreće je prikupljanje dokaza koji potvrđuju svaki od navedenih točaka. EFQM model izvrsnosti pruža jasnu analizu poslovnog subjekta i koristi se za planiranje rada i rezultata poslovnog subjekta. Osobito je ovaj model prikladan za manje i srednje poslovne subjekte jer ne zahtijeva vanjsku analizu i potvrdu nekih trećih strana. Uz EFQM model izvrsnosti poslovni subjekti koriste PDCA krug. PDCA krug je popularizirao Demington kao alat za postizanje cilja poslovnih subjekata.

### 4.3. Sustav upravljanja kvalitetom

Norma ISO 9000ff koja je ranije spominjana tijekom vremena je imala više revizija. Nakon 2000. godine sve su se norme spojile u jednu normu ISO 9001. Norma ISO 9001 je univerzalni sustav za normiranje poslovnih subjekata i alat za postizanje korisnosti organizacije. Ova norma primjenjuje se na sve vrste poslovnih subjekata jer svoj fokus stavlja na učinkovitost, pomaže da poslovni subjekt radi efikasnije i umanjuje neuspjeh proizvoda ili usluge. Danas je ova norma

najpoznatija u svijetu. Objektivno mjereći proces poboljšava performanse poslovnog subjekta i učinkovitost, ukazuje na moguće greške i pojednostavljuje poslovanje. Jedan od brojnih razloga za uvođenje norme ISO 9001 je smanjenje škarta i gubitaka u procesu proizvodnje.

Norma ISO 50001 je zasnovana na podacima. U ovoj normi daju se zahtjevi za sustavan proces temeljen na uporabi podataka. Ti podatci se temelje na faktorima potrebnim za neprekidno poboljšanje upravljanja energijom. Na temelju datih podataka rezultati se mogu mjeriti u određenim vremenskim okvirima. ISO 5001 je norma koja upravlja energijom. Namjera ove norme je da postavi konkretne ciljeve očuvanja energije, da se uspostavi baza za korištenje energije i utvrdi što to točno utječe na korištenje energije.

ISO 14001 je norma koja pruža poslovnim subjektima lakši sustav za održivi razvoj. Ova norma propisuje koje sve zahtjeve poslovni subjekt treba ispuniti za sustav upravljanja okolišem ovisno o geografskom području i polju primjene.

HACCP jamči da poslovni subjekt proizvodi hranu na siguran način. HACCP se sastoji od sedam principa među koje ubrajamo: analiza opasnosti, uspostava kritičnih granica, uspostava nadzornih postupaka, uspostava korektivnih mjera, postupci verifikacije i uspostava zapisa i dokumenata.

## **5. PRIMJENA SUSTAVA POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM U POSLOVNOM SUBJEKTU KRAŠ D.D.**

Kraš d.d. je poslovni subjekt potpuno orijentiran na kupca. Prema načelima potpunog upravljanja kvalitetom Kraš d.d. se nosi sljedećim principima i alatima:

- Kvaliteta je orijentirana kupca – Kraš d.d. sve svoje poslovne planove orijentirana na kupca i jačanju konkurentnosti na tržištu. Kroz razne ankete, promocije, nagradne igre i slične nastoji privući nove i zadržati postojeće kupce. Kupci se preko web stranice [www.kras.hr](http://www.kras.hr) mogu informirati o novim proizvodima i postojećim proizvodima, nudi im se mogućnost kontaktiranja putem besplatnog telefona, iskušavanje novih recepata i slično.
- Kvaliteta se ostvaruje suradnjom svih odjela- Kraš d.d. nudi svojim zaposlenicima cjeloživotno obrazovanje, odjeli sudjeluju raznim treninzima usavršavanja te se provodi redovno godišnje ocjenjivanje radne uspješnosti. U Krašu d.d. svi zaposleni se moraju pridržavati politike kvalitete.
- Kvaliteta obuhvaća više dimenzija- ostvarivanje strateških planova u sljedećim razdobljima te zadržavanje vodeće pozicije u regiji zahtijeva stalnu brigu i usavršavanje na svim područjima.
- Kvaliteta nikad ne završava, ona je proces, a ne cilj-brendovi se konstantno redizajniraju, stvaraju se novi proizvodi te inoviraju postojeći
- Kvaliteta se odnosi na proizvode i usluge
- Kvaliteta ima aktivno djelovanje i svakog dana se mora iznova postizati

Primjenom navedenih načela, Kraš d.d. stavlja fokus na potpuno upravljanje kvalitetom i na temelju istoga ima kvalitetu na visokom nivou. Sa ovakvim načinom upravljanja kvalitetom postiže se profitabilna prodaja proizvoda na tržištu, a da se pritom ispunjavaju svi zahtjevi i potrebe kupaca odnosno potrošača.

### **5.1. Sustav upravljanja kvalitetom Kraš d.d.**

ISO sustav upravljanja kvalitetom danas ima 120 članica i 72 pridružene zemlje članice. Za one zemlje koje imaju slabije razvijenu ekonomiju postoji takozvano subvencionirano članstvo. Razlika između zemalja članica je u stupnju ovlasti, njihovih prava i obveza.

1997. godine Kraš d.d. prvi put certificira sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001. Istraživanja pokazuju da poslovni subjekti koji imaju implementiran sustav upravljanja kvalitetom imaju bolje poslovne rezultate od onih koje to nemaju. Tvornica Mira koja je članica Kraš d.d. u 2006. godini je također implementirala sustav kvalitete. Zbog toga jer je sustav kvalitete od početka dobro uspostavljen i održavan Kraš d.d. niže uspjehe na polju poslovanja. Zbog snažnih temelja bilo je prostora za nadograđivanje sustava prema zahtjevima potrošača. Kraš d.d je prvak među konditorskim poslovnim objektima u jugoistočnoj Europi. Kada se govori o brandovima Kraša prva asocijacija je na kvalitetu. Kako bi se ispunili zahtjevi potrošača, Kraš d.d kao poslovni objekt sa željom za napretkom neprestanim naporima ulaže u kvalitetu, zdravstvenu i prehrambenu ispravnosti svojih proizvoda u obliku čokolade, vafli, keksa, pralina, bombona itd. Održava se i poboljšava sigurnosti hrane i kvaliteta, provodi se politika kvalitete kroz sve članice grupacije Kraš d.d. U Kraševoj kontroli kvalitete svaki dan se provjerava kvaliteta prema svih zakonskim propisima i pravilima. Certifikat ISO 9001:2015 prilaže se u slici ispod.



Slika 5.1.1. ISO 9001:2015 Zagreb

Te posebni certifikat za tvornicu u Osijeku., kao jedne od tri poslovna subjekta Kraš d.d.



Slika 5.1.1.2. ISO 9001:2015 Osijek

Sustav se stalno nadzire i provjerava putem planova samokontrole, unutarnje prosudbe, prosudbe kod dobavljača, provjere i ocjene vanjskih neovisnih certifikacijskih tijela te, povremeno, stalnih ili potencijalnih kupaca. Ispunjenjem zahtjeva kvalitete, zdravstvene ispravnosti i sigurnosti hrane, kao i zahtjeva u području zaštite okoliša Kraš je izgradio integrirani sustav upravljanja koji danas obuhvaća norme ISO 9001, ISO 14001, IFS, HACCP, košer i halal. [19]

HACCP je kratica za Hazard analysis and critical control points. To je sistem sigurnosti hrane odnosno proces analize opasnosti i kritičnih kontrolnih točaka s ciljem da se osigura zdravstvena ispravnost hrane. Ovaj sistem je obavezan za sve poslovne subjekte u proizvodnji hrane. Kraš d.d. udovoljava zahtjevima raznih profila potrošača i konzumenata svojih proizvoda, te na temelju toga ima Kosher (Košer) certifikat koji zadovoljava konzumaciju proizvoda prema pravilima židovske vjere, te također Halal certifikat zadovoljava kriterije konzumiranja hrane prema pravilima islamske vjere. Ovakvim ispunjavanjem zahtjeva potrošača Kraš d.d. uživa zadovoljstvo i vjernost kupaca dugi niz godina.



Slika 5.1.3. Halal certifikat

IFS FOOD certifikat osigurava visoku kvalitetu i najvišu sigurnost u procesu izrade sve do konačnoga proizvoda. Ova norma je priznata u cijelome svijetu.



Certificate DE13/81841434  
UNANNOUNCED ASSESSMENT

SGS

The certification body SGS United Kingdom Ltd confirms that the processing activities of  
**KRAŠ Food Industry d.d.**

**COID: 27154**

Sanitary legal authorization number: HR1080  
GLN: 3850102000005  
Packing code: 3850102

Ravnice 48, 10000 Zagreb, Croatia

meet the requirements of

**IFS Food Version 7, October 2020**

and other associated normative documents for the audit scope:

Production of biscuits and wafers, hard and filled candy, caramel toffee, jelly and foam candy, hard and filled chocolate, praline and nougat dessert. Products packed in PP/PET/PE, metalized and aluminium foils, pergaminic paper, cardboard boxes.

Proizvodnja keksa i vafila, tvrdih i tvrdih punjenih bombona, karamela, želea i pjenastih bombona, tvrdih i tvrdih punjenih čokolada, pralina i nugat deserta. Proizvodi pakirani u PP/PET/PE, metalizirane i aluminijske folije, pergaminski papir, kartonske kutije.

Besides own production, the company has partly outsourced processes.  
The company has own broker activities which are not certified against a GFSI recognized scheme.

**Product Scopes: 6 - Grain products, cereals, industrial bakery and pastry, confectionary, snacks**

Tech Scopes: D, F

Higher Level with a score of 98.02%

Issue 12. Date of the assessment: 20 April 2023

Next assessment to be performed within the time period: 02 March 2024 - 11 May 2024 in case of announced assessment  
or 06 January 2024 - 11 May 2024 in case of unannounced assessment.

Last assessment conducted unannounced: 20 April 2023

Certificate issued on: 06 June 2023

Certificate valid until: 21 June 2024

*Jonathan M. Hall*

Authorised by  
Jonathan Hall  
Global Head - Certification Services

SGS United Kingdom Ltd  
Rossmore Business Park, Ellesmere Port, Cheshire, CH65 3EN, UK  
t +44 (0)151 350-6666 - www.sgs.com



This document is an authentic electronic certificate for Client business purposes use only. Printed version of the electronic certificate are permitted and will be considered as a copy. This document is issued by the Company subject to SGS General Conditions of certification services available on [Terms and Conditions](#) | SGS. Attention is drawn to the limitation of liability, indemnification and jurisdictional clauses contained therein. This document is copyright protected and any unauthorized alteration, forgery or falsification of the content or appearance of this document is unlawful.



Page 1 / 1

Slika 5.1.4. IFS certifikat

Kao što se vidi u slici iznad zadnji certifikat ISO 9001:2015 izdan je 22.svibnja 2024 godine. Ranije je spominjano da poslovni subjekti sa implementiranim normama ISO 9001 ostvaruju bolji poslovni rezultat od onih poslovnih subjekata koji to nemaju. Kraš d.d. svake godine bilježi jako dobre rezultate u svome poslovanju. Stoga uspoređuje se financijsko izvješće za godinu 2021. i za godinu 2023. na temelju dostupnih podataka.

Tablica 5.1.1. Financijsko izvješće 1.-12.2021. [20]

<b>Konsolidirani ukupni prihodi</b>	<b>144,7 milijuna eura</b>
<b>Konsolidirani ukupni rashodi</b>	<b>140 milijuna eura</b>
<b>Neto dobit</b>	<b>4,01 milijuna eura</b>
<b>Ostvareni volumen prodaje</b>	<b>36.917 tona</b>

Početakom 2021. godine dolazi do promjene modela distribucije na dijelu tržišta regije gdje Kraš d.d. nastavlja poslovanje s jednim distributerom te povećava kvalitetu i smanjuje poslovni rizik. Također je 2021. godinu obilježila pandemija COVID-a 19 i ekonomska kriza koja je uslijedila na temelju pandemije. Usprkos tome i sve restrikcije vezane uz to doba grupa Kraš d.d. ima velike i dobre prodajne rezultate jer se poslovni subjekt konstantno prilagođava izazovima tržišta.

Tablica 5.1.2. Financijsko izvješće 1.-12.2023.[20]

<b>Konsolidirani ukupni prihodi</b>	<b>177,92 milijuna eura</b>
<b>Konsolidirani ukupni rashodi</b>	<b>169,61 milijuna eura</b>
<b>Neto dobit</b>	<b>6,66 milijuna eura</b>
<b>Ostvareni volumen prodaje</b>	<b>36.901 tona</b>

Na temelju priloženih tablica vidi se značajan napredak i veća financijska dobit u poslovanju, zahvaljujući sustavnom nadograđivanju i ulaganju u kvalitetu, resurse i usmjerenosti na potrošače i prilagođavanju tržištu.

U sklopu politike energetske učinkovitosti se također definiraju poslovni ciljevi. Kraš d.d. se trudi povećati svoju energetska efikasnost, smanjiti troškove te umanjiti negativan utjecaj na okolinu. Za to je potrebna norma ISO 5001. Ova norma se koristi uz ISO 9001 i ISO 14001. Kroz ISO 5001 Kraš d.d. kontinuirano prati potrošnju svih vrsta energenata sa ciljem smanjenja stakleničkih plinova, te se također primjenjuje racionalno korištenje energije i sirovine uz najviše standarde proizvodnje. Kraš d.d. kao jedan od najrazvijenijih poslovnih objekata u jugoistočnoj

Europi itekako ima korist od implementacije ove norme. S obzirom da živimo u dobu gdje je upotreba energenata važno pitanje kako za život, tako i za poslovanje. Pravilnim rukovanjem energentima smanjuju se troškovi uporabe i ujedno štiti okoliš u kojemu se živi. Za Kraš d.d. je također politika energetske učinkovitosti vrlo važna, te na temelju toga prilaže se certifikat ISO 5001:2018 za energetske učinkovitost.



Pobirka izdana: 9. studenoga 2022.  
Potvrda vrijedi do: 8. studenoga 2025.  
Identifikacijski broj potvrde: 10479708

Prvo odobravanje: ISO 50001 - 3. studenoga 2016.

## Potvrda o odobrenju

Potvrđujemo da je sustav upravljanja firme:

### **KRAŠ prehrambena industrija d.d.**

Ravnice 48, 10000 Zagreb, Hrvatska

odobren od LRQA prema sljedećim normama:

**ISO 50001:2018**

Brojevi odobrenja: ISO 50001 – 0042461

Područje odobrenja primjenjuje se na sljedeće:

Razvoj, proizvodnja i veleprodaja čokolade, keksa i vafla, bombona i pripadajućih proizvoda.

Paul Graaf

Area Operations Manager, Europe

Izdao: LRQA Limited



LRQA Group Limited, its affiliates and subsidiaries and their respective officers, employees or agents are, individually and collectively, referred to in this clause as 'LRQA'. LRQA assumes no responsibility and shall not be liable to any person for any loss, damage or expense caused by reliance on the information or advice in this document or howsoever provided, unless that person has signed a contract with the relevant LRQA entity for the provision of this information or advice and in that case any responsibility or liability is exclusively on the terms and conditions set out in that contract.

Issued by: Lloyds Register EMEA Podružnica Rijeka, 1 Trinity Park, Bickenhill Lane, Birmingham B37 7ES, United Kingdom

Page 1 of 1

Slika 5.1.4. ISO 5001:2018

ISO 14001 je norma sustava upravljanja zaštite okoliša. Održivi razvoj u poslovanju je bitan aspekt za Kraš d.d. Stoga kako bi razvijali svijest i odgovorno ponašanje prema okolišu Kraš d.d. redovito uči svoje zaposlenike u vidu očuvanja sigurnosti proizvoda, njihovog korištenja te kako i na koji način zaštititi okoliš. U skladu sa svim zakonskim propisima upravlja se otpadnim vodama i otpadom. Stalno i kontinuirano se ulažu napori da se spriječi negativan utjecaj na okoliš.

Politikom zaštite okoliša određene su smjernice za pozitivno organizacijsko okruženje, te u skladu s tim smjernicama Kraš d.d. posjeduje i certifikat ISO 14001:2015., koji se prilaže također.



Slika 5.1.5. Certifikat ISO 14001:2015

## **6. ZAKLJUČAK**

Da bi se dobio kvalitetan proizvod od njegove ideje do realizacije ul puno truda. Kako bi se moglo potpuno utjecati na kvalitetu i te potpuno upravljati kvalitetom u nekom poslovnom subjektu koriste se svi ponuđeni alati koji bi naposljetku mogli zadovoljiti zahtjeve kupaca. Svaki menadžer želi da poslovni subjekt bude uspješan te da ostvaruje pozitivne rezultate, a da je pri tome i atmosfera u poslovnom subjektu pozitivna. Da bi se moglo potpuno upravljati kvalitetom potrebno je imati znanje, rukovati se alatima i različitim metodama i tehnikama upravljanja kvalitetom. U ovom radu objašnjena je kvaliteta od njenoga nastanka do primjene teorija o upravljanju kvalitetom.

Stup ovog rada je potpuno upravljanje kvalitetom na primjeru poslovnog subjekta Kraš d.d do implementacije ISO standarda u poslovanje poduzeća. Kako bi potpuno upravljanje kvalitetom uopće funkcioniralo u nekom poslovnom subjektu treba se osloniti na ljudske resurse te povezati sve odjele ka uspjehu poslovnog subjekta. Sama kvaliteta usluge ili proizvoda ovisi uvelike o komunikaciji, delegaciji, poštivanju propisa i djelovanju unutar poslovnog subjekta. Također usmjerenost na potrošače i osluškivanje njihovih potreba i zahtjeva diktira kvalitetu proizvoda. Vrlo je važno održavati zaposlenike motiviranima te držati korak s vremenom te konstantno vršiti dodatno obrazovanje svih zaposlenih. Poslovni subjekti koji imaju implementiran sustav potpunog upravljanja kvalitetom bilježe veće poslovne uspjehe na poslovnom planu. Kroz svoju povijest Kraš d.d. je napornim trudom i radom uspio uvezati i implementirati potpuno upravljanje kvalitetom uz norme u svoje poslovanje te na temelju istih ishoditi uspješno poslovanje i tron na području jugoistočne Europe. Na temelju prijašnjih iskustava i primjenom novih tehnologija i učenja i načina gledanja na poslovanje stvara se temelj i daljnja podloga za mnoge godine uspješnosti, a time i prostora za razvoj i napredovanje.

Na primjeru Kraš d.d. vidi se kako visoka motiviranost i trud, primjena potpunog sustava kvalitetom i držanje do načela potpunog upravljanja kvalitetom udovoljavaju različitim zahtjevima kupaca, kao što su na primjer Kosher i Halal certifikati. Konstantno ispitivanje tržišta, inovacije i redizajni proizvoda potaknuti glasom kupaca doveli su Kraš d.d. do lidera na hrvatskom i regionalnom tržištu. Primjena sustava potpunog upravljanja kvalitetom i pridržavanje načela potpunog upravljanja kvalitetom pridonose osmijesima i zadovoljstvu kupaca i potrošača.

## 7. LITERATURA

- [1] Kraš: Statut prehrambena industrija, URL: [https://www.kras.hr/datastore/filestore/11/Statut-KRAS-prehrambena-industrija-d.d\\_1.pdf](https://www.kras.hr/datastore/filestore/11/Statut-KRAS-prehrambena-industrija-d.d_1.pdf) ( preuzeto 25.06.2024.)
- [2]Kraš: Naše odgovornosti, URL : <https://www.kras.hr/hr/o-nama/nase-odgovornosti/korporativno-upravljanje>(preuzeto (25.06.2024)
- [3] Kraš: O nama, URL: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama> (preuzeto 25.06.2024.)
- [4] Lazibat, *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, Zagreb 2005., str.105
- [5] Hrvatska gospodarska komora, *Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom*, Zagreb, 2021.,str.15.
- [6] Lazibat, *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*,, Zagreb 2005., str.110
- [7] Kraš, O nama, URL: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/nase-odgovornosti/korporativno-upravljanje> (preuzeto 25.06.2024)
- [8] Hrvatska gospodarska komora, *Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom*, Zagreb 2021.
- [9] Hrvatska gospodarska komora, *Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom*, Zagreb, 2021.,str 20.
- [10] Hrvatska gospodarska komora, *Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom*, Zagreb, 2021., str 45.
- [11] Lazibat, *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, Zagreb 2005.
- [12] Lazibat, *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, Zagreb 2005.
- [13] Hrvatska gospodarska komora, *Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom*, Zagreb, 2021.,str 46.
- [14] Ladešić, *Osnove sustava potpunog upravljanja kvalitetom*, Sarajevo 2018.
- [15] Hrvatska gospodarska komora, *Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom*, Zagreb, 2021. ,str 45
- [16]Svijet kvalitete URL:<https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/442-demingovih-14-principa-upravljanja> (preuzeto 17.06.2024)
- [17] izrada autora
- [18] Kraš: O nama , URL: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/nase-odgovornosti/upravljanje-kvalitetom> (preuzeto 17.06.2024)
- [19] <https://hrcak.srce.hr/file/127965>

[20]Kraš, O nama, URL: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/informacije-za-investitore/financijska-izvjesca> (preuzeto 25.06.2024.)