

# Potpuno upravljanje kvalitetom

---

**Ratković, Mile**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2015**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:107:433214>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



# **VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Mile Ratković

## **POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM**

Završni rad

Gospić, 2015.

# **VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomika poduzetništva

## **POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM**

Završni rad

MENTOR

Marija Baburić, univ.spec.oec.

STUDENT

Mile Ratković

MBS: 0296001957/06

Gospić, svibanj 2015.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Poslovni odjel

Gospić, 22.04. 2015.

## Z A D A T A K

za završni rad

Pristupniku Mili Ratkoviću, MBS: 0296001957/06

Studentu stručnog studija Ekonomike poduzetništva, izdaje se tema završnog rada pod nazivom

### Potpuno upravljanje kvalitetom

Sadržaj zadatka :

1. POJMOVNO ODREĐENJE KVALITETE I UPRAVLJANJA KVALITETOM
2. TEMELJNE KONCEPCIJE POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM
3. ZNAČAJ I STRUKTURA MEĐUNARODNIH NORMI ISO 9000
4. POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM NA PRIMJERU PODUZEĆA KRAŠ d.d.
5. ZAKLJUČAK

*Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.*

Mentor: Marija Baburić, univ.spec.oec., pred. zadano:  
(ime i prezime)

22.04.2015.,  
(nadnevak) \_\_\_\_\_ potpis

Pročelnik odjela: mr.sc.Tomislav Župić, viši pred., predati do:  
(ime i prezime)

30.09.2015.,  
(nadnevak) \_\_\_\_\_ potpis

Student: Mile Ratković,  
\_\_\_\_\_  
(ime i prezime)

primio zadatak: 22.04.2015.,  
(nadnevak) \_\_\_\_\_ potpis

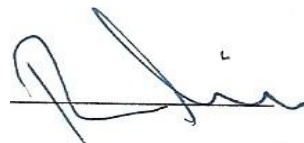
Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

## IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom „**Potpuno upravljanje kvalitetom**“ izradio samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice Marije Baburić, predavač.

Mile Ratković

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Mile Ratković', written over a horizontal line.

## SAŽETAK

Kvaliteta nije novi pojam, ali je postala strateški cilj svakog poduzeća koje želi opstati i biti konkurentno kako na domaćem tako i na inozemnom tržištu. Upravljanje kvalitetom, sustavi kvalitete, alati za mjerenje kvalitete, standardi/norme kvalitete i mnogi drugi pristupi i metode pomažu u nastojanju poduzeća da posluje uspješno u svim aspektima i segmentima. Kako bi poduzeće postiglo konkurentsku prednost, ono mora prepoznati kvalitetu koja je zanimljiva potrošačima na ciljnom tržištu. Potpuno upravljanje kvalitetom obuhvaća sustavno korištenje različitih metoda, smjernica, tehnika i alata kako bi se, kroz postizanje visoke kvalitete proizvoda i procesa, zadovoljili zahtjevi korisnika i postigla konkurentna prednost, te poslovni uspjeh. Buđenje svijesti o kvaliteti u svim poslovnim procesima osnovni je cilj TQM-a, a pretpostavlja orijentaciju na korisnika, kontinuirana poboljšanja i inovacije, timski rad, procesni pristup i drugo. Poduzeće u kojemu su uspostavljeni takvi uvjeti poslovanja može prosperirati i stvarati proizvode koji se odlikuju kvalitetom i specifičnošću. Naglašava se da na ostvarivanju takvih uvjeta poslovanja ključnu ulogu ima vodstvo poduzeća. Poduzeća koja uspješno i kontinuirano provode principe TQM-a diferenciraju se na tržištu, stvaraju kvalitetne i prepoznatljive proizvode, imaju zadovoljne i vjerne klijente te motivirane zaposlenike. Primjer takvog uspješnog poduzeća u Republici Hrvatskoj je Kraš d.d., koji uspješno primjenjuje potpuno upravljanje kvalitetom osvajajući mnogobrojna priznanja za visokokvalitetne proizvode i uspješno dugogodišnje poslovanje.

Ključne riječi: *kvaliteta, potpuno upravljanje kvalitetom (TQM), Kraš d.d.*

# SADRŽAJ

	<b>Stranica</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE I ZNAČENJE KVALITETE U POSLOVANJU</b> .....	<b>2</b>
2.1. Definiranje kvalitete.....	2
2.2. Povijesni razvoj kvalitete.....	4
2.3. Definiranje i važnost upravljanja kvalitetom.....	6
<b>3. TEMELJNE KONCEPCIJE POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM</b> .....	<b>8</b>
3.1. Pojam potpunog upravljanja kvalitetom.....	8
3.2. Ključni principi sustava upravljanja kvalitetom.....	10
3.2.1. <i>Usmjerenost na kupce (klijente, korisnike, potrošače)</i> .....	11
3.2.2. <i>Vodstvo (liderstvo)</i> .....	13
3.2.3. <i>Uključivanje svih zaposlenika</i> .....	13
3.2.4. <i>Procesni pristup</i> .....	14
3.2.5. <i>Sustavni pristup upravljanja</i> .....	15
3.2.6. <i>Kontinuirano poboljšanje</i> .....	16
3.2.7. <i>Donošenje odluka na temelju činjenica</i> .....	18
3.2.8. <i>Obostrano korisni odnosi s dobavljačima</i> .....	19
3.3. <i>Tranzicija (prijelaz) u sustav potpunog upravljanja kvalitetom</i> .....	19
<b>4. ZNAČAJ I STRUKTURA MEĐUNARODNIH NORMI ISO 9000</b> .....	<b>23</b>
4.1. Razvoj normi za upravljanje kvalitetom.....	23
4.2. Namjena i način uporabe međunarodnih normi ISO 9000.....	26
4.3. Modeli nagrade za kvalitetu.....	27
4.3.1. <i>Europska nagrada za kvalitetu</i> .....	28
4.3.2. <i>Demingova nagrada</i> .....	29
4.3.3. <i>Nacionalna nagrada kvalitete „Malcom Baldrige“</i> .....	30
4.3.4. <i>Medalja QUDAL®</i> .....	32

<b>5. POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM NA PRIMJERU PODUZEĆA KRAŠ D.D .....</b>	<b>35</b>
5.1. Povijesni razvoj poduzeća Kraš d.d. ....	35
5.2. Misija, vizija i ciljevi.....	37
5.3. Upravljanje kvalitetom i primjena međunarodnih normi.....	38
5.3.1. <i>Načela potpunog upravljanja kvalitetom Kraš d.d.</i> .....	40
5.4. Nagrade za kvalitetu.....	43
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>45</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>47</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA.....</b>	<b>49</b>



## 1. UVOD

Uloga kvalitete danas je mnogo veća nego u prošlosti. Danas kvaliteta ne predstavlja samo inspekciju ili kontrolu već je prerasla u strateški cilj poslovanja i konkurentnosti odnosno konkurentskih oružja mnogih poduzeća u nastojanju da se ne zadrže postojeća tržišta već da se osvoje nova. Okvir za kvalitetu je potreba stvaranja sve veće vrijednosti za potrošače koji svakim danom sve više očekuju i traže zadovoljavanje svojih sve raznovrsnijih potreba i želja na način koji njima odgovara. Kvaliteta je i pretpostavaka povećavanja korisnosti proizvoda, ali i stvaranje što većih pogodnosti za kupce kao što su niža cijena i visoka razina usluga.

U načelu je uspješno certificiranje sustava upravljanja tvrtkom nužan, ali ne i dovoljan odgovor na zahtjeve koje postavlja tržišna utakmica. Svjetska iskustva upućuju na potrebu implementacije metoda TQM-a, odnosno totalnog upravljanja kvalitetom kao integralnog dijela strategije tvrtke, usmjerenog na kontinuirano unapređenje proizvoda i usluga, a time i efikasnosti poslovanja. Priprema suvremenog koncepta kvalitete, zasnovanog na principima i elementima TQM-a, predstavlja efektivno i efikasno sredstvo ostvarenja temeljnih ciljeva tvrtke (ekonomske efikasnosti, zadovoljenje potreba subjekata poduzeća i kompetitivnost na tržištu) osiguravajući time opstanak i prosperitet tvrtke.

Osposobljenost poduzeća za implementaciju TQM-a, je analizirano na primjeru hrvatskog poduzeća Kraš d.d., koji pripada u proizvodnom sektoru.

Cilj rada je prikazati da kvaliteta proizvoda ili usluga ne dolazi sama po sebi kao nešto posve logično, nego je za njeno stvaranje potrebno mnogo napora i truda svih članova organizacije kako bi zadovoljila potrošače. Navedeno će se prikazati na primjeru Kraša d.d. kojemu je kvaliteta i tradicija njegovih proizvoda donijela poziciju na tržištu kakvu danas ima. Kraš je upravo zahvaljujući primjenom vrhunskog znanja i umijeća postao najvažniji proizvođač desertnih proizvoda na hrvatskom, ali i na europskom tržištu.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE I ZNAČENJE KVALITETE U POSLOVANJU

Riječ kvaliteta je pojam svakodnevnog i vrlo široke uporabe, pa se može govoriti o općoj kvaliteti života, kvaliteti resursa na koju se nastavlja kvaliteta proizvodnih resursa, kvaliteti gotovih proizvoda. Bez obzira u kojem se kontekstu govorilo o kvaliteti, postavlja se osnovno pitanje što je zapravo kvaliteta, koliko je ona jednoznačan pojam i kako ju definirati. Značenje kvalitete u posljednje vrijeme je iznimno poraslo, a kada se radi o kvaliteti proizvoda od izuzetne važnosti je prihvaćanje suvremenih filozofija i pristupa kvaliteti, te na njihovim temeljima razvijenih i implementiranih sustava upravljanja kvalitetom.

### 2.1. Definiranje kvalitete

Jedna od najkorištenijih definicija kvalitete definira kvalitetu kao zadovoljstvo kupca. U ovoj najjednostavnijoj definiciji krije se i temelj revolucije kvalitete ostvarene prije svega u japanskim poduzećima nedugo nakon Drugog svjetskog rata, a taj temelj sastoji se od ideje da kvalitetu ne definira proizvođač, već kupac, odnosno krajnji korisnik proizvoda ili usluga (Lazibat, Baković, 2012., 151.).

Kvaliteta je stupanj do kojeg proizvodi ili usluge zadovoljavaju potrebe i zahtjeve klijenata, što je često teško precizno odrediti jer ovisi o percepcijama klijenata o tome koliko proizvod ili usluga zadovoljava ili premašuje njihova očekivanja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki, 2008., 821.).

U suvremenim uvjetima o kvaliteti se sve više govori u kontekstu stvaranja vrijednosti za potrošače. Tako autor R. G. Schroeder ističe da „*s gledišta potrošača kvaliteta se često povezuje s vrijednošću, korisnošću ili pak cijenom*“. Kvaliteta je općenito definirana kao zadovoljavanje ili nadmašivanje potreba potrošača. To znači da je proizvod prikladan za upotrebu od strane potrošača. Prilagođenost za upotrebu povezana je s vrijednošću koju dobiva kupac i s njegovim zadovoljstvom. Samo je kupac, a ne proizvođač, onaj koji to može odrediti (Schroeder, 1999., 90.).

Autori Juran i Gryna kvalitetu definiraju kao prikladnost u uporabi. Ova jednostavna definicija ističe koncept životnog ciklusa proizvoda i nastojala se ponuditi definicija koja se jednako odnosila na sirovine, poluproizvode, gotove proizvode, ali i usluge. Širok spektar namjene proizvoda značio je da proizvod mora posjedovati brojne elemente prikladnosti za uporabu. Svaki od tih elemenata nazvan je karakteristikom kvalitete, a upravo su karakteristike kvalitete služile povezivanju kupca, s jedne, i tehnologija organizacije, s druge strane.

Feigenbaum kvalitetu proizvoda ili usluge definira kao ukupni zbroj njihovih karakteristika dodanih od strane marketinga, razvoja, proizvodnje i servisiranja kroz koje će oni prilikom upotrebe ispuniti očekivanja kupaca. Pri tome ističe da je kvaliteta pokretna meta na konkurentskom tržištu. Kvaliteta prestaje biti područje isključivo jedne poslovne funkcije (proizvodnja) i počinje obuhvaćati sve funkcije vezane za životni vijek proizvoda, a identifikacija svih kupčevih potreba postaje osnova kvalitete.

Prethodno navedene definicije danas se već mogu smatrati tradicionalnima jer u nekim elementima zaostaju za suvremenim poimanjem pojma kvaliteta. Kvaliteta se ne odnosi samo na kupce, već obuhvaća još cijeli niz zainteresiranih strana čije je potrebe nužno zadovoljiti, pa je sve učestaliji termin poslovne izvrsnosti, a termini kvalitete i izvrsnosti postaju sinonimi. Jednako tako, kvaliteta znači sposobnost isporuke izvrsnosti svim zainteresiranim stranama. Puko zadovoljavanje potreba kupaca, također, nije dovoljno već se često ističe kako je njihova očekivanja potrebno i premašiti.

U skladu sa navedenim, autori Goetch i Davis ističu kako je kvaliteta dinamično stanje povezano s proizvodima, uslugama, ljudima, procesima i okruženjem koja ispunjavaju ili premašuju očekivanja, te pridonose stvaranju superiorne vrijednosti. Jedini dodatni element superiorne vrijednosti koji nalaže kako je dobitna kombinacija na tržištu opcija koja nudi najveću kvalitetu uz istodobno najniže troškove.

Autori Prajogo i Sohal ispravno primjećuju da brojnost definicija kvalitete može izazvati zbrku kod čitatelja, pa tako kao ključna stajališta, oko kojih se grupiraju sve definicije, navode četiri faktora, svaki od njih je spomenut u navedenim definicijama, a to su (Lazibat, Baković, 2012., 153.):

- kvaliteta kao sukladnost sa specifikacijama,
- kvaliteta kao superiorna vrijednost,

- kvaliteta kao ispunjavanje ili premašivanje zahtjeva kupaca,
- kvaliteta kao izvrsnost.

Najvažniju promjenu u definiranju kvalitete, ipak, predstavlja promjena težišta sa pojedinačnog proizvoda i procesa kao kompletnu organizaciju i sve što ona uključuje.

## 2.2. Povijesni razvoj kvalitete

Povijesno su nadzor nad kvalitetom proizvoda dugo obavljali sami kupci proizvoda susrećući se na određenim mjestima licem u lice s proizvođačima te detaljnim uvidom u proizvode koje su kupovali. Budući da interakciju između kupaca i proizvođača uključuje sve veći broj posrednika, javljaju se i prvi zahtjevi za novim instrumentima osiguranja kvalitete. Kao prvi oblici osiguranja kvalitete javljaju se jamstva i specifikacije vezane uz kvalitetu.

O razvoju prave znanosti o kvaliteti može se govoriti tek nakon pojave industrijske revolucije i koncepta masovne proizvodnje.

S gledišta pojma kvalitete proizvoda i usluga, ona se razvijala u četiri faze (Lazibat, 2005., 106.):

- *PRVA FAZA: Ponuda je manja od potražnje*  
U poslijeratnom razdoblju (do 1963. godine) zbog nedostatka robe kupac je morao kupiti sve što se ponudi. U takvoj situaciji prodavači odnosno distributeri na kupca su gledali kao na nešto što je opterećenje na kraju proizvodnog lanca. Kvalitetu, dizajn i kapacitet definirali su proizvođači, bez uključivanja krajnjeg potrošača jer je potrošač morao biti zadovoljan onim što je dobio. Menadžment se u takvoj situaciji usredotočio na proizvodnju, odnosno na osiguranje količine, a inovacije u proizvodnji ili izobrazba zaposlenih bili su u drugom planu.
- *DRUGA FAZA: Uravnoteženje ponude i potražnje*  
Nakon određenog vremena naponi za povećanjem količine proizvedenih proizvoda doveli su do uravnoteženja ponude i potražnje. Tako se stvorila mogućnost da proizvođači, odnosno prodavatelji, svoju pozornost usmjere na oblikovanje proizvoda. Time se stvorio put da se ispune prvi jednostavni zahtjevi u pogledu kvalitete što je dovelo do početnih usuglašavanja i prihvatljive razine kvalitete.

Rezultat toga su mjere uzrokovanja, odnosno prve sustavne mjere provjere kvalitete i upravljanja kvalitetom.

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

Povećanjem konkurencije među isporučiteljima omogućilo je kupcima da zahtijevaju proizvod bez greške. Kupac se informira o proizvodnji proizvoda te o kvaliteti inputa. Veliki korisnici kao što su automobilska industrija, proizvođači elektroničkih dijelova i drugi, uvode definirane sustave osiguranja kvalitete dobavljača (LQSS - skraćenica za sustav osiguranja kvalitete dobavljača) i provjeravaju dobavljače. Prodire svijest da se kvaliteta ne može ispitivati samo „iznutra“. Kvaliteta se mora preventivno osigurati sustavnim praćenjem procesa nastanka proizvoda, te je postalo jasno da se mora postaviti nezavisni sustav osiguranja kvalitete. Zbog toga su uvedene norme za normiranje sustava osiguranja kvalitete ISO 9000, kako bi se omogućila certifikacija i usporedivost sustava osiguranja kvalitete s nezavisnog mjesta odnosno od „treće strane“. Certificirani sustav osiguranja kvalitete čini konkurentsku prednost i služi kao baza za stvaranje povjerenja između isporučitelja i kupca. Certifikat za sustav osiguranja sustava kvalitete služi kao i marketinški instrument.

- *ČETVRTA FAZA: Promjena i proširivanje razumijevanja proizvoda*

Faza u kojoj su poduzeća orijentirana na budućnost, a kupac postavlja uvjet kakvu kvalitetu proizvoda/usluge želi. Više proizvođača je u situaciji da po konkurentnim cijenama isporuči proizvod iste kvalitete. Sve teža postaje definicija jasno mjerljivih i objektivnih kriterija kvalitete. Zadovoljenje kupčevih želja i potreba postaje sve važnije kao mjera za kvalitetu. Kvaliteta se više ne provjerava samo statističkim metodama, već se zasniva na motivaciji i porastu svijesti svih zaposlenika o važnosti kvalitete, stoga najvažniji postaju ljudski resursi.

- *PETA FAZA: Međusobno povezivanje isporučitelj, kupac, kvaliteta usluge, značenje zaštite životne okoline – orijentacija na budućnost*

Više nije dovoljno ispuniti samo zahtjeve kupca za kvalitetom proizvoda ili usluge. Važno je zajedničko planiranje zahtjeva kupca i isporučitelja u pogledu kvalitete, te pojačano povezivanje različitih poduzeća u jedinstven proces nastanka proizvoda zbog optimalizacije cjelokupnih sustava. Aspekt globalizacije igra važnu ulogu pri proširivanju implementacije koncepta kvalitete. Pomoću

odgovarajućeg dokumentiranog i certificiranog sustava upravljanja kvalitetom može se postići povjerenje između isporučitelja i kupca koje je neophodno za međunarodne poslovne odnose. Za sektor uslužnih djelatnosti vrijede ista pravila i također kupac traži normiran i certificiran sustav upravljanja kvalitetom.

Razvoj kvalitete prolazio je kroz 5 faza. Kvaliteta je postojala od kad i čovječanstvo, ali se tek u početku dvadesetog stoljeća počinju razvijati statističke kontrole kvalitete. Od toga vremena pa sve do danas zabilježen je znatan napredak u razvoju statističkih metoda kao i shvaćanju važnosti kvalitete u poduzetništvu i gospodarstvu. Najveći doprinos povijesnom razvoju kvalitete, te spoznaju o njenoj važnosti u svakom segmentu ljudskog života pridonijeli su znanstvenici W. A. Shewhart, W. E. Deming, J. M. Juran, K. Ishikawa, G. Taguchi i ostali (Lazibat, 2005., 107.).

### **2.3. Definiranje i važnost upravljanja kvalitetom**

Da bi se mogli ostvariti zahtjevi koji se postavljaju na kvalitetu, posebno u suvremenim uvjetima poslovanja, neophodno je njome svjesno upravljati. Upravljanje kvalitetom težište u potpunosti seli na proučavanje zadovoljstva kupca.

Upravljanje kvalitetom je proces koji prepoznaje i upravlja aktivnostima potrebnim da se dostignu ciljevi kvalitete neke organizacije. Upravljanje kvalitetom predstavlja skup radnji opće funkcije upravljanja koji određuje politiku kvalitete, ciljeve i odgovornosti, te ih u okviru sustava kvalitete ostvaruje pomoću planiranja kvalitete, praćenja, osiguravanja i poboljšanja kvalitete (Skoko, 2000., 10.).

Ta definicija jasno upozorava kako je upravljanje kvalitetom sastavni dio funkcije upravljanja, čija je uloga ostvarivanje ciljeva kvalitete što se ogledaju ne samo u osiguravanju, već i poboljšavanju kvalitete putem upravljanja aktivnostima što proizlaze iz utvrđene politike i planova kvalitete, a ostvaruju se u okviru sustava kvalitete primjenom, uz ostalo i odgovarajućeg praćenja kvalitete.

Upravljanje kvalitetom se može definirati kao multidimenzionalni pristup upravljanju organizacijom orijentiran na stvaranje kulture kvalitete, isporuku superiorne vrijednosti zainteresiranim stranama i stvaranje trajne održive konkurentske prednosti za organizaciju (Lazibat, Baković, 2012., 165.).

Činjenica je da upravljanje kvalitetom se temelji na nizu načela ili praksi upravljanja koji svojim sinergijskih učinkom omogućuju realizaciju temeljnih ciljeva upravljanja kvalitetom. Navedena načela razvijaju se usporedno s evolucijom pojma kvalitete, te kreću s vrha kompanije i obuhvaćaju cjelokupno poslovanje. Razvoj kulture kvalitete način je iskorištavanja potencijala svih zaposlenika i oblik motiviranja zaposlenika na kontinuiranu potragu za poboljšanjima. Zadovoljan kupac više nije jedini interes upravljanja kvalitetom, već interesne skupine, kao što su zaposlenici, vlasnici, prirodno okruženje, društvena zajednica i slično.

Konačni je cilj upravljanja kvalitetom, ipak, stvaranje konkurentske prednosti, što samo dodatno ističe nužnu potrebu za promjenama i reakcijama organizacije na zbivanja u okruženju čemu sustavi upravljanja kvalitetom, također moraju dati značajan doprinos.

Kad se na području upravljanja kvalitetom eksplicitno istakne potreba sudjelovanja svih članova organizacije na ostvarivanju ciljeva kvalitete, dolazi se do pojma potpunog upravljanja kvalitetom (engl. *Total Quality Management – TQM*), a čija definicija prema Hrvatskoj verziji upravljanja kvalitetom i osiguravanja kvalitete glasi: „*Način upravljanja organizacijom usredotočen na kvalitetu, utemeljen na sudjelovanju svih članova organizacije, te koji zadovoljavanjem korisnika teži za dugoročnim uspjehom i boljitkom za sve članove organizacije i zajednice u cjelini*“ (Skoko, 2000., 10.).

Potpuno upravljanje kvalitetom je sustavni pristup menadžmentu, čiji je cilj kontinuirano povećanje vrijednosti za kupca oblikovanjem i kontinuiranim unaprjeđivanjem organizacijskih procesa i sustava. Potpuno upravljanje kvalitetom uključuje sve zaposlenike i širi se prema natrag i prema naprijed uključujući tako i lanac opskrbe i lanac kupaca.

U spomenutim definicijama o potpunom upravljanju kvalitetom istaknuto je sudjelovanje svih zaposlenika kao bitna činjenica. Premda mnoge organizacije imaju svoju vlastitu definiciju za potpuno upravljanje kvalitetom (TQM), najviše definicija uključuje gledište da su svi zaposlenici u organizaciji odgovorni za stalno unaprjeđivanje kvalitete proizvoda, stoga riječ „*potpun*“ (engl. *total*) želi naznačiti da je kvaliteta outputa organizacije briga svih zaposlenika.

### **3. TEMELJNE KONCEPCIJE POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM**

Za suvremeni pristup i koncept kvalitete postoji i teorijska osnova, a postoji i dovoljan broj pozitivnih primjera kompanija, ponajprije iz zemalja razvijenih tržišnih gospodarstava, koje su primjenom suvremenih sustava kvalitete, kao i temelja za njezino stalno poboljšavanje, postigle i postižu izvanredne rezultate. Taj suvremeni koncept kvalitete poznat je kao potpuno upravljanje kvalitetom (već ranije spomenuti TQM).

#### **3.1. Pojam potpunog upravljanja kvalitetom**

Najzaslužniji za sveobuhvatni program kvalitete koji se uvodi u poduzeća je Deming (1900.) koji je u 40-tim godinama prošlog stoljeća uvidio da više koštaju vanjski troškovi kvalitete, nego da se uloži u interni razvoj kvalitete. Osmislio je brojne jednostavne statističke alate za kontrolu kvalitete, a posebno je poznat po razvoju kontrolnih karata koje osiguravaju konzistentan sustav proizvodnje. Radio je u Nacionalnom informacijskom centru gdje je glavna aktivnost bila unos podataka u računalo putem tadašnjih bušenih kartica. Svoj sustav testirao je na poboljšanju točnosti unošenja podataka (proces proizvodnje), kako bi konačni proizvod (izvještaj) bio točan (Skoko, 2000., 84.).

Američka vlada ga je primijetila pa je za vrijeme Drugog svjetskog rata zadužila da provede nacionalni program poboljšanja kvalitete. Bio je zadužen da educira sve dobavljače koji su dostavljali dijelove za američku vojsku. Provodio je desetodnevne treninge statističkim alatima i kroz te treninge je za vrijeme Drugog svjetskog rata prošlo 10.000 inženjera. No, na žalost, kvaliteta kod tih dobavljača je porasla samo malo jer inženjeri nisu imali velike ovlasti za promjene osim da detektiraju statističkim alatima da je došlo do greške. Deming je znao da se pozitivni efekti mogu postići samo ako se i vodstvo poduzeća uključi. Američki vrhovni menadžeri nisu baš bili oduševljeni učenjem statistike.

S druge strane opustošeni Japan nakon Drugog svjetskog rata, tražio je način da se izdigne iz ruševina. Na desetke tisuća Japanskih inženjera išlo je po Zapadu i proučavalo metode rada. Tako su otkrili Deminga i predložili mu da dođe u Japan. On se u Japanu smatra



ocem kvalitete i po njemu se u Japanu godišnje dodjeljuje nagrada za kvalitetu. Nagrada se ne dodjeljuje kada je određeni standard dosegnut već kada su ispitivači uvjereni da je filozofija koja se provodi kod kandidata u skladu s kontinuiranim napretkom i konstantnim unaprjeđenjima. To se postiže njegovanjem sustavnog pristupa kroz određeni period godina, a predstavlja specifičnost *kaizen* (znači „unaprjeđenje“ ili „promjenu nabolje“) filozofije koja zastupa mišljenje malih, ali kontinuiranih unaprjeđenja.

Kada su Japanci preplavili Američko tržište kvalitetnim automobilima za upola manju cijenu, Amerikanci su počeli proučavati kako to Japanci rade te je tako u Americi postala popularna filozofija „*Potpunog upravljanja kvalitetom*“. Taj naziv su dali u Toyoti. Pojam potpuno označava da se radi o posvećenosti kvaliteti u svim dijelovima poduzeća.

Postoje brojne definicije potpunog upravljanja kvalitetom. Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) je korporativna filozofija poslovnog menadžmenta koja prihvaća nedjeljivost potreba kupaca i poslovnih ciljeva. Ono osigurava maksimalnu efikasnost i efektivnost u poslovanju, kao i vodstvo na tržištu uvodeći procese i sustave kroz koje će se promovirati izvrsnost, sprečavati nastajanje pogrešaka i jamčiti da će svaki aspekt poslovanja biti usmjeren na potrebe kupaca i unaprjeđivanje poslovnih ciljeva, bez povećanja ili poduzimanja beskorisnih napora (Skoko, 2000., 86.).

TQM se može precizirati kao skup glavnih koncepata, principa i postupaka koji čine osnovu za stalno unaprjeđivanje organizacije. Ono koristi ljudske resurse i kvantitativne metode za poboljšanje materijala i usluga kojima se kompanija opskrbljuje, za unaprjeđivanje svih procesa unutar kompanije i za povećanje njezine sposobnosti da zadovolji potrebe potrošača sada i u budućnosti. TQM je sredstvo kojim organizacija kreira i održava kulturu angažiranja na kontinuiranom unaprjeđivanju.

Termin potpunog upravljanja kvalitetom upućuje na nastojanja u okviru cijele organizacije da se postigne kvaliteta. Ono može biti vjerno opisano kao filozofija o kvaliteti čija je intencija uključiti svakog pojedinca u organizaciji s ciljem istraživanja kvalitete. Potpuno upravljanje kvalitetom širi se na dobavljače, kao i na potrošače koji su glavna točka interesa, a njegovo zadovoljstvo je pokretačka sila (Skoko, 2000., 87.).

Prema Federalnom institutu SAD-a za kvalitetu, TQM je strateški integriran sustav upravljanja radi postizanja zadovoljstva potrošača. Ono uključuje sve menadžere i zaposlene, te se koristi kvantitativnim metodama kontinuiranog unaprjeđivanja procesa u organizaciji.

U osnovi potpunog upravljanja kvalitetom tri su principa za akciju: fokus (usmjeravanje) na postizanje zadovoljstva potrošača, zahtjev za kontinuiranim unapređivanjem i poticanje punog uključenja zaposlenih. U kontekstu potpunog upravljanja kvalitetom, standard za utvrđivanje kvalitete je ispunjenje zahtjeva i očekivanja koje imaju potrošači, ovisno o konkretnom proizvodu i potrebama korisnika.

Temeljna ideja TQM sastoji se u tome da je iznimno skupo provoditi kontrolu kvalitete kroz outpute (proizvode) nekog poduzeća, a mnogo efikasnije i efektivnije da ih se proizvodi kao ispravne na pravom mjestu. Kao rezultat toga, odgovornost za kvalitetu je izuzeta iz odjela za kvalitetu i dodijeljena tamo gdje i pripada, ponajprije radnicima koji izrađuju dijelove ili pružaju usluge.

Prethodne definicije potpunog upravljanja kvalitetom daju dovoljno jasnu sliku što ono zapravo jest i koje se njegove značajke. Svaka definicija ima svojih specifičnosti s obzirom na aspekt, težište i širinu obuhvata glede pojedinih obilježja te suvremene filozofije i na njoj zasnovanog sustava kvalitete.

### **3.2. Ključni principi sustava upravljanja kvalitetom**

Kada se govori o kvaliteti obično se imaju u vidu standardi serije ISO 9000. Međutim, suština suvremenog koncepta kvalitete ne može se svesti samo na navedene standarde i na dobivanje odgovarajućih certifikata. Sustav kvalitete ne može biti statičan, već mora biti podložan stalnim promjenama i unaprjeđenjima, jer se konkurentska prednost u industriji ne stiže jednom za uvijek.

Ovo posebno treba imati u vidu kada se radi o međunarodnim ekonomskim odnosima. Sistem upravljanja kvalitetom prema standardima serije ISO 9000 postaje sve značajniji faktor konkurentnosti, jer se preko njega brže uspostavlja povjerenje između proizvođača i kupca.

Pojam kvaliteta se posljednjih godina shvaća u drugačijem smislu, znatno proširenom od kvaliteta proizvoda i usluga, preko usklađenosti poslovnog sistema kompanije (poduzeća, industrije kao cjeline) sa standardima ISO 9000, do upravljanja TQM-a.

Koncept TQM-a zasniva se na osam osnovnih načela (Lazibat, Baković, 2012., 180.):

1. usmjerenost na klijente,
2. vodeća uloga (liderstvo),
3. uključivanje svih zaposlenika,
4. procesni pristup,
5. sustavni pristup upravljanju,
6. kontinuirano poboljšanje,
7. donošenje odluka na temelju činjenica,
8. obostrano korisni odnosi s dobavljačima.

Proces TQM-a počinje dijagnosticiranjem statusa kvaliteta u poduzeću na širem planu, uz korištenje ulaznih podataka, kako podataka o percepciji kupaca, tako i zaposlenih u organizaciji (ove preglede i analize vrše vrhunski konzultanti), pregledom i analizom sustava kvalitete, statističkim ocjenama procesnih mogućnosti, kao i prognozom i procjenom stvarnih troškova kvaliteta (troškovi havarija, troškovi analiza, pregleda i kontrola, zatim troškovi za sprečavanje kvarova).

Zatim slijedi faza angažiranja rukovodstva i njihova koncentriranost na ovu problematiku, uspostavljanje organizacijske strukture, sustava komunikacija kao i planova unapređenja kvaliteta po pojedinim sektorima. Sustav upravljanja kvalitetom predstavlja sustavni pristup upravljanju organizacijom koji se zasniva na kompletnoj dokumentaciji i evidentiranju svih aktivnosti uključenih u ostvarenje kvalitete.

### *3.2.1. Usmjerenost na kupce (klijente, korisnike, potrošače)*

Kao poslovna strategija potpuno je upravljanje kvalitetom prvenstveno usmjereno na dosljedno zadovoljavanje potrošača, odnosno njihovih potreba, želja, pa i prohtjeva.

Bez usmjerenosti na potrošače i odgovarajuće uključenosti potrošača konstantnost svrhe i posvećenost kvaliteti postaju besmislenima. Pridobivanje potrošača i služenje njima s ciljem da ih se trajno zadrži krajnja je svrha poduzeća. Kvaliteta započinje i završava s potrošačem (Skoko, 2000., 91.).

Organizaciju trebaju pokretati elementi vezani za klijente koji se moraju shvatiti i transformirati u odgovarajući interni zahtjev organizacije na uslugu/robu i na taj način imaju

veliki upliv na način rada organizacije i ponašanje njenih subjekata. Ovo uzrokuje studiozno sagledavanje potreba klijenta, njihovo prevođenje primjenom odgovarajućih kriterija, u zahtjeve odnosno kvalitativne i/ili kvantitativne performanse, a zatim zadovoljenje tako iskazanih potreba. Načelo je u svakom slučaju vrlo bitno, po nekima najvažnije i stoga ga je potrebno dobro razumjeti.

Može se ukratko reći da se ovo načelo, odnosi na tri temeljna zadatka koji se u organizaciji moraju ostvariti kao što je vidljivo na shemi 1.

Shema 1. Načelo usmjerenosti kupca



Izvor: Kuliš Šiško, M., „*Utjecaj osposobljenosti tvrtki na primjenu TQM-a na efikasnost poslovanja u elektroenergetskom sektoru Republike Hrvatske*“, Magistarski rad, Sveučilište u Splitu, Split, 2009., [https://bib.irb.hr/datoteka/411699.Magisterij\\_-\\_predano.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/411699.Magisterij_-_predano.pdf), 66. (07.04.2015.)

Stvaranje što veće vrijednosti za korisnike/potrošače, dovodi do povećanja njihovog zadovoljstva.

### 3.2.2. *Vodstvo (liderstvo)*

Potpuno upravljanje kvalitetom pretpostavlja i uvjetuje promjenu uloge menadžmenta u organizaciji. Kao što je poznato, u tradicionalno vođenim tvrtkama izvođenje svakodnevnih operativnih „bitaka“ troši energiju, vrijeme i novac menadžmenta, a bez željenih efekata. Isto tako, nadmetanje (u negativnom smislu) među radnim grupama uobičajena je pojava (Skoko, 2000., 108.).

Međutim, kod implementacije TQM-a i u organizacijama gdje je ovaj koncept već suživio izuzetno je važno da se rukovodstvo organizacije posveti kvaliteti koja predstavlja cilj i rezultat ovog koncepta. Sam koncept upravljanja organizacijom uvjetuje koncept upravljanja organizacijom „*odozgo prema dolje*“ (engl. *top-down*), jer takav pristup zahtijeva vodstvo i angažiranje menadžmenta koji treba (posebno onaj vrhovni) osigurati viziju budućeg razvoja organizacije, kao i način razvoja kulture primjeren sustavu potpunog upravljanja kvalitetom.

Vodstvo je kao jedan od ključnih principa u nekom obliku istaknuto unutar svakog sustava upravljanja kvalitetom. Ipak, koliko je god kategorija vodstva prisutna unutar sustava upravljanja kvalitetom, potrebna je određena doza opreza. Sustavi upravljanja kvalitetom vodstvu pridodaju sve manju važnost, štoviše totalna kvaliteta predlaže trening zaposlenika i operativnu formalizaciju kao supstitute za vodstvo. Iz navedenog je očito da uloga vođa u sustavima upravljanja kvalitetom dodjeljuje isključivo vrhovnom menadžmentu (Lazibat, Baković, 2012., 190.).

### 3.2.3. *Uključivanje svih zaposlenika*

Potpuno sudjelovanje zaposlenika odnosi se na njihovu participaciju i uključenost u poslove tako da dovodi do povećanja vrijednosti za kupce. Uključivanje zaposlenika jednostavno znači da radnici imaju jaku emotivnu vezu s organizacijom, aktivno su uključeni i predani svom radu, osjećaju se važnima, znaju da se njihove ideje i mišljenja vrednuju, te često rade iznad trenutnih odgovornosti zadanih poslom da bi koristili organizaciji (Lazibat, Baković, 2012., 189.).

Iskorištavanje potencijala svih zaposlenika i njihovih ideja za rješavanje problema s kojima se susreću u svakodnevnom poslovanju jedno je od najjačih oružja upravljanja

kvalitetom. Princip uključenosti zaposlenika često se sreće i pod nazivom „*upravljanje temeljeno na ljudima*“. Posebnu ulogu unutar ovog principa ima i timski rad koji je često osnovno sredstvo postizanja poboljšanja, ali i alat za uspješno svladavanje tehnika kontinuiranog unaprjeđenja.

Ideja TQM-a je da svaki zaposlenik mora biti dovoljno educiran i ovlašten da samostalno koristi osnovne alate upravljanja kvalitetom. Na performanse kvalitete i inovacija izrazito pozitivno utječe korištenje kros-funkcijskih timova, dijeljenje informacija, kao i odnosi s dobavljačima i kupcima. Isporuku usluga poboljšavaju orijentacija na kupca i projektni menadžment te razmjena znanja unutar timova (Lazibat, Baković, 2012., 190.).

#### 3.2.4. *Procesni pristup*

Procesni pristup temelji na ideji da se bilo koja aktivnost ili funkcija poduzeća može prikazati kao proces. Sama definicija procesa, prema kojima oni predstavljaju pretvorbu inputa u outpute, jasno sugerira koliko je sveobuhvatan pojam proces. Poduzeće najprije mora definirati, dokumentirati, a zatim i početi upravljati svojim procesima (Lazibat, Baković, 2012., 186.).

Procesni menadžment ključ je ostvarivanja kontinuiranih poboljšanja jer kroz cikluse repetitivnih radnji omogućuje uočavanje prilika za poboljšanja. Filozofija procesnog menadžmenta i s njom povezane procedure usmjerene su na racionalizaciju, koordinaciju i ponavljanje organizacijskih procesa. Temeljna ideja procesnog menadžmenta su organizacije, zapravo skupovi povezanih procesa čije bi poboljšanje trebalo dovesti do unaprjeđenja performansi.

Upravljanje kvalitetom sastoji se od tri temeljna procesa. Procesni su vidljivo različiti, ali međusobno komplementarni. Ti procesi su (Skoko, 2000., 104.):

1. *Proces planiranja kvalitete* – označava razvoj procesa koji će biti sposoban proizvoditi proizvode prema potrebama potrošača i tako kod njih stvarati zadovoljstvo (fokus je na zadovoljavanju potreba potrošača).
2. *Proces kontrole kvalitete* – obuhvaća kontrolu svih važnih procesa koji čine dio svakodnevnih operativnih aktivnosti (fokus je na odstupanju).

3. *Proces unaprjeđivanja kvalitete* – je proces eliminiranja uzroka nedostataka, odnosno neusklađenosti, i trajnog postizanja sve boljih performansi (fokus je na otkrivanju i eliminiranju uzroka nedostataka).

Svi ovi procesi povezani su s razinom troškova loše kvalitete, naime, kada tijekom vremena dolazi do poboljšavanja kvalitete, njihova razina je sve niža. Učestala i dramatična poboljšanja, koja nastaju u obliku inovativnosti, kao rezultat istraživanja i razvoja, treba smatrati komplementarnim čimbenicima kontinuiranog unaprjeđivanja procesa pod „*kišobranom*“ potpunog upravljanja kvalitetom (Skoko, 2000., 106.).

### 3.2.5. *Sustavni pristup upravljanju*

Ovo načelo podrazumijeva upravljanje poslovnim procesima u organizaciji s ciljem povećanja efikasnosti poslovanja. To znači da se treba prepoznati, razumjeti i upravljati međusobno povezanim procesima kao sustavom jer to osigurava povećanje efikasnosti i učinkovitosti organizacije u ostvarivanju njezinih ciljeva.

Načelo sustavnog pristupa upravljanju usmjereno je na to u kakvom su interaktivnom djelovanju pojedinih komponenti sustava. Ne bi se smjelo poboljšavati određeni segment ili cjelinu sustava na račun drugih cjelina, a vrlo vjerojatno i organizacije kao cjeline. Poboljšanja određenih cjelina moraju rezultirati poboljšanjem sustava u cjelini.

Osnovne kategorije sustavnog pristupa upravljanju kvalitetom su (Kuliš Šiško, [https://bib.irb.hr/datoteka/411699.Magisterij\\_-\\_predano.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/411699.Magisterij_-_predano.pdf), 71.):

1. utvrđivanje potreba i očekivanja kupaca,
2. utvrđivanje politike kvalitete i ciljeva kvalitete za organizaciju,
3. utvrđivanje procesa i odgovornosti potrebnih za ostvarenje ciljeva kvalitete,
4. utvrđivanje mjerila za učinkovitost svakog procesa prema ostvarenju ciljeva kvalitete,
5. primjena mjerila u utvrđivanju sadašnje učinkovitosti svakog procesa,
6. utvrđivanje načina sprječavanja nesukladnosti i eliminacije njihovih uzroka,
7. traženje mogućnosti za poboljšanje učinkovitosti i iskoristivosti procesa,
8. utvrđivanje i određivanje prioriteta onih poboljšanja koja mogu osigurati optimalne rezultate,

9. planiranje strategija, procesa i resursa da se ostvare identificirana poboljšanja,
10. implementacija plana,
11. nadzor učinaka poboljšanja,
12. procjena rezultata naprama očekivanim ishodima,
13. pregled aktivnosti poboljšanja da se utvrde odgovarajuće akcije praćenja.

Jednostavno rečeno, sustavni pristup upravljanja kvalitetom polazi i završava kategorijom klijenta: započinje zahtjevima klijenta i preko elemenata procesa završava zadovoljstvom klijenta.

### 3.2.6. *Kontinuirano poboljšanje*

Kontinuirano unapređivanje radnog procesa nije nova koncepcija, ali joj se do nedavno nije pridavalo posebno značenje. Kontinuirano unaprjeđivanje je filozofija koja nastaje na unaprjeđivanju svih čimbenika koji su povezani s procesom pretvaranja inputa u outpute. To obuhvaća opremu, metode, materijale i ljude. Smatra se da je ključni faktor ove koncepcije vjerovanje (mišljenje, stav) da unapređivački naponi ne bi trebali nikada prestati.

Prema kontinuiranom unapređivanju se stara izreka „...*ako nešto nije pokvareno, ne treba ga ni popravljati*“, - transformira u izreku: „...*upravo zato što nešto nije pokvareno, to i ne znači da ne može biti poboljšano* (Skoko, 2000., 93.).“

Koncept neprekidnog poboljšanja procesa temelji se na pretpostavci da je svaki rad niz međusobno povezanih koraka i aktivnosti koji rezultiraju nekim „*izlazom*“. Stalna kontrola nad svakim korakom u radnom procesu, kao i stalno poboljšanje njegovog izvršenja, smanjuje promjenjivost izlaza (proizvoda/usluge), poboljšava pouzdanost i raspoloživost procesa, odnosno osigurava konzistentnost izlaza u vremenskoj domeni. Stalna poboljšanja procesa su nužna i zbog varijacija potreba i želja klijenata, pritisaka konkurencije, ali i optimizacije procesa u cilju smanjenja troškova. Poboljšanje se odnosi na sve procese u organizaciji, poslovne i tehnološke. Danas su u svijetu najuspješnije one organizacije koje se bore za kontinuirano poboljšanje procesa rada, kao i kvalitetu proizvoda.

Japanske kompanije koriste se ovom koncepcijom već godinama, kao jednim od temelja pristupa proizvodnji i poslovanju u cjelini. Ovo je polučilo značajan uspjeh pa su onda i druge organizacije, posebno one u razvijenim zapadnim zemljama, da o ovoj



konceptiji počnu sve više voditi računa. Međutim još i danas glede toga postoje značajne razlike između japanskog i zapadnog menadžmenta.

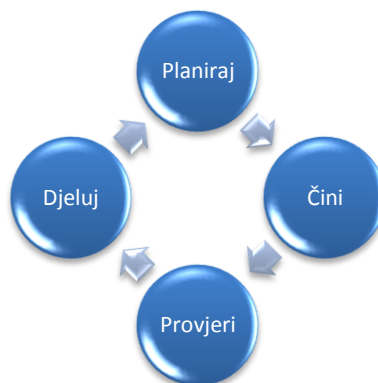
Koncepcijski temelj kontinuiranog unapređivanja nalazi se u ciklusu (Skoko, 2000., 95.):

- *Planiraj* – Potanko istraži i analiziraj postojeći proces, a potom ga standardiziraj. Nakon toga, prikupi podatke radi identificiranja problema i razvij plan unaprjeđenja, te specificiraj mjerila za ocjenjivanje plana.
- *Čini* – provedi plan, ako je to moguće – na suženom području, dokumentiraj promjene i prikupi podatke za ocjenu.
- *Provjeri* – ocijeni podatke prikupljene na suženom području i provjeri koliko ostvareni rezultati odgovaraju ciljevima utvrđenim u planu.
- *Djeluj* – ako su rezultati uspješni, standardiziraj novu metodu, te s njom upoznaj sve ljude na koje se ona na bilo koji način odnosi, zatim za njih organiziraj obuku. Razmotri mogućnost za takve promjene i u drugim (sličnim) procesima.

Spomenuti ciklus prikazan na shemi 2., se naziva i Shewartovim ciklusom, ili Demingovim krugom (engl. *Deming Wheel*), po čovjeku koji ga je potpuno afirmirao u primjeni.

Svakom poboljšanju u procesu prethodi stručna analiza stanja kako bi se pouzdano utvrdilo koje aktivnosti ili faze (procesne korake) u poslovnom procesu treba poboljšati, kojim mjerama i u kojem vremenu je moguće očekivati pozitivne učinke. To zahtijeva kompetenciju, vrijeme i određena ulaganja.

Shema 2. **Demingov krug**



Izvor: Skoko, H., *Upravljanje kvalitetom*, Sinergija, Zagreb, 2000., 95.

Kontinuirano poboljšanje poslovnih procesa treba biti svakodnevnom zadaćom i praksom te sastavnicom poslovne filozofije, tim prije što je to zahtjev koji proizlazi iz TQM – modela ISO 9001:2000, te je stalno poboljšanje u poslovnom procesu nužno moći dokumentirati i dokazati neovisnim auditorima (prosuditeljima) prilikom audita kvalitete poslovnog procesa, odnosno kvalitete poslovnog sustava, u okviru kojeg se proces odvija.

### 3.2.7. *Donošenje odluka na temelju činjenica*

Sukladno normi ISO 9001:2015 od vodeće strukture u organizaciji se zahtijeva, da sve svoje odluke donese temeljem vjerodostojnih podataka i informacija. Načelo od rukovodstva zahtijeva promjenu stila upravljanja koji se zasniva na snazi autoriteta u stil upravljanja temeljen na snazi činjenica.

U analizi procesa donošenja odluka može se krenuti od konstatacije da se u pogledu načina odlučivanja razlikuju dva pristupa (Kuliš Šiško, [https://bib.irb.hr/datoteka/411699.Magisterij\\_-\\_predano.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/411699.Magisterij_-_predano.pdf), 74.):

1. Racionalno - analitički i
2. Intuitivno - emocionalni.

Postoje različite podjele ili klasifikacije odluka. Klasifikacija odluka može imati više kriterija (Kuliš Šiško, [https://bib.irb.hr/datoteka/411699.Magisterij\\_-\\_predano.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/411699.Magisterij_-_predano.pdf), 74.):

- odluke prema složenosti procesa,
- odluke prema informacijskoj podlozi,
- odluke prema broju donositelja u procesu odlučivanja,
- odluke prema subjektima odlučivanja.

Odluke rukovodeće strukture trebaju se bazirati na dokumentima i pouzdanim činjenicama prikazanim tako da ih svaki djelatnik u organizaciji može mjeriti i analizirati preko dostupnih parametara. Subjektivni podaci i uvjerenja su svakako nepoželjni, jer mogu izazvati neželjene posljedice ako se na temelju njih donese odluka bitna za radni proces ili čak za samo funkcioniranje organizacije.

### 3.2.8. *Obostrano korisni odnosi s dobavljačima*

Ovaj princip ili načelo upravljanja kvalitetom kaže da obostrano koristan odnos s dobavljačem povećava mogućnost jednoj i drugoj organizaciji za stvaranje vrijednosti. Norma ističe ovo načelo dobrih odnosa s dobavljačem, jer je u obostranom interesu.

Naime, stvaranjem povjerenja i partnerskih odnosa olakšava se dugoročno i kratkoročno planiranje, zajednički nastup i opstanak, optimizacija troškova i resursa, te stalno poboljšanje kvalitete proizvoda.

Svaka organizacija ima kupce proizvoda i/ili korisnike svojih usluga i upravo prema ovim grupacijama treba usmjeriti funkcioniranje organizacije. Međutim, podjednako važno za funkcioniranje organizacije je i korektan odnos s dobavljačima.

### **3.3. Tranzicija (prijelaz) u sustav potpunog upravljanja kvalitetom**

Transformacija, da bi bila moguća, podrazumijeva jasno viđenje i ciljeve poznate svima, odnosno prethodno spomenuta načela TQM-a. Da bi se postigla transformacija organizacije, svi se njezini dijelovi moraju usklađivati istodobno i sinkronizirano. Trebaju biti usuglašene organizacijske komponente i definirani; zadaci koji se moraju postići; osobe koje ih moraju završiti; organizacijska struktura, sustav i procesi koji se moraju uskladiti; neformalne organizacijske strukture (vjerovanja, vrijednosti, kultura, stil).

Kada se planira TQM strategija, vrlo je važan sklad i ravnoteža između svih komponenata. Konceptija uvođenja TQM-a je onoliko jaka koliko i njezina najslabija karika u lancu. Znatne razlike među njima često uzrokuju nepremostive poteškoće i odustajanje od TQM programa.

Zaposlenicima tvrtke mora biti jasno zbog koga su tu, oni trebaju znati snage i slabosti vlastite tvrtke, a isto tako i snage i slabosti konkurentskih tvrtki. Svi trebaju razumjeti i prihvatiti viziju (što žele biti) i misiju (što planiraju biti), znati što je cilj tvrtke, tko su kupci, što žele postati, kako će to uspjeti, koje su prepreke, kako će znati da su napravili napredak, koji su temeljni procesi. Putem treninga i obuke, sastanaka, pisanih materijala i neformalnih razgovora top menadžment mora pomoći osoblju da proširi svoja znanja, razumije i prihvati

nove ciljeve i strukturu organizacije. Da bi se na samom početku izbjegle teškoće, treba započeti treninge s vrha uprave, ne smije se očekivati skok u kvaliteti odmah nakon treninga kvalitete. Važno je u tvrtki uspostaviti timski rad u kao i osigurati povratnu informaciju (engl. *feedback*) od zaposlenih. Promjene kod ljudi često rezultiraju strahom i otporom.

Isto je i s uvođenjem sustava kakvoće. Taj posao mnogi doživljavaju kao dodatan posao bez dodatnih resursa. Neki od sljedećih savjeta mogu pomoći pri otporu promjenama (Kvaliteta, [http://kvaliteta.inet.hr/t\\_it60.htm](http://kvaliteta.inet.hr/t_it60.htm)):

- dotično osoblje treba biti uključeno u proces planiranja i implementacije promjena,
- treba im dati dovoljno vremena da uoče napredak,
- promjene treba raditi u malim koracima, po mogućnosti uz pilot projekt,
- svakako u timove za implementaciju sustava kvalitete treba uključiti i viši menadžment,
- treba pozitivno reagirati - ponajprije isticati koristi, a ne teškoće,
- treba poštovati dostojanstvo svakog pojedinca.

Osiguravanje vodstva tvrtke za dugo vrijeme kao i brz protok i dostupnost informacija (komunikacijski kanali) jaka su potpora za TQM transformaciju. Planom se svakako treba odrediti i proces metrike za mjerenje napretka.

Odbor za kakvoću odgovoran je za koordiniranje i institucionaliziranje sustava kakvoće. Članovi odbora trebaju biti sa svih razina. Prvi posao odbora je određivanje njegove odgovornosti i donošenje programa za uvođenje sustava kakvoće kao i određivanje procesa mjerenja i ocjenjivanja. U odbor za kakvoću mogu biti uključeni i vanjski konzultanti.

Menadžeri i zaposlenici naoružani znanjima i vještinama za timski rad kao i unapređivanje proizvoda i procesa, mogu bolje zadovoljiti kupčeve potrebe. Potrebno je razlikovati proces rješavanja teškoća (engl. *problem solving process*) od procesa unapređivanja kakvoće (engl. *quality improvement process*). Proces rješavanja teškoća podrazumijeva analizu numeričkih i drugih podataka kao i pronalaženje mogućih rješenja. Uglavnom se temelji na statističkoj analizi i pomaže zaposlenicima u praćenju rezultata bilo koje korektivne akcije. Proces unapređivanja kakvoće naglašava nove načine tijeka rada, a ne rezultate. Ova se dva procesa međusobno podupiru. Ozbiljni menadžeri ne smiju zanemariti korisnost statistike u svom odlučivanju. Statističke metode pomažu da se teškoće razluče na

opće i specifične. Neke je od njih su check liste, pareto grafikoni, dijagrami uzroka i posljedica, histogrami, dijagrami rasipanja, dijagrami toka.

TQM je vrlo zahtjevan glede vremena, iznimno težak za implementaciju i vrlo spor u dobivanju konkretnih mjerljivih rezultata. Mnoge tvrtke traže odgovore na svoje teškoće u programima potpore kupcu u skraćanju vremena ciklusa proizvodnje, osnaženju zaposlenika. Ipak, takvi naponi često imaju skromne ili nikakve rezultate. Moguće pogreške uvođenja TQM-a mogu se dogoditi (Kvaliteta, [http://kvaliteta.inet.hr/t\\_it60.htm](http://kvaliteta.inet.hr/t_it60.htm)):

- *pri pripremi za uvođenje TQM-a:*
  - neshvaćanje menadžmenta što je TQM i njegova svrha,
  - naglasak na kratkoročnoj dobiti,
  - davanje obvezujućih imena ili slogana TQM naporima,
  - pogrešno određivanje vremena i faza implementacije,
  - nepostavljanje odgovarajućeg plana treninga osoblja,
  - vjerovanje da će teškoće biti riješene samom automatizacijom, novom opremom i sl.,
  - nedefiniranje kratkoročnih rezultata za sustav nadzora i povratnu vezu,
  - izbjegavanje zahtjeva na kakvoću opisom "*naš je problem drugačiji*",
  - odabir samo quality menadžera, a neprihvatanje opće obveze za uvođenje kvalitete;
- *pri prelasku s pilot projekta na cjelokupnu tvrtku:*
  - očekivanje instant rješenja i gotovih recepata,
  - neprimjerena mjerenja - metrika,
  - uspoređivanje osoblja - rivalstvo i narušavanje timskog rada,
  - neprimjerena i zastarjela procjena i sustav nagrađivanja;
- *pri promjeni dotadašnje menadžerske moći, filozofije i prakse:*
  - nedostatne ovlasti,
  - manjak menadžerske cjelovitosti i konzistentnosti,
  - promjena menadžmenta,
  - zastarjela organizacijska struktura i model poslovanja.

Uzrok pogrešaka gotovo je uvijek nesustavan (parcijalni, nekoordinirani) pristup TQM-u. Tri su bitne karike koje nedostaju: strategija, struktura, sinergija.

Strategija - TQM mora bit povezan s misijom, ciljevima i planovima organizacije.  
Struktura - Dobra vijest: mnoge tvrtke smanjuju upravljačke razine i uklanjaju zapreke između odjela i radnih skupina. Loša vijest: restrukturiranje se obavlja po 5-postotnom pravilu - svake se godine napravi 5% više posla sa 5% manje onih koji ga trebaju napraviti. Kao posljedica, ljudi su često "*prebukirani*" poslom, zbog čega procesi gube svoje performanse.

Uobičajene strukturne zapreke uključuju: sukob među postavljenim kratkoročnim i dugoročnim ciljevima, neodgovarajuće resurse, neuravnotežen poslovni sustav.  
Sinergija - Svaka tvrtka nastoji uspostaviti timski rad i suradnju među svojim osobljem. Treba se upitati: jesu li svi svjesni misije tvrtke, jesu li svi prepoznali i shvatili ciljeve, postoji li međusobno povjerenje i poštovanje, što je s jednakošću i konzistentnošću u nagrađivanju, ima li osoblje pobjednički mentalitet.

## **4. ZNAČAJ I STRUKTURA MEĐUNARODNIH NORMI ISO 9000**

Iako postoji više vrsta normi kvalitete već duže vremena, prvi zamah i prekretnica na međunarodnoj razini započela je 1987. godine kada je prvi put prihvaćena obitelj međunarodnih normi ISO 9000. Preteča tih normi je zapravo britanska norma BS 5750 kao jedna od prvih koja je vezana uz osiguravanje kvalitete. ISO 9000, prvi međunarodno prihvaćen standard kvalitete kojim se uspješno definirati osnovne značajke procesa neovisno o vrsti djelatnosti organizacije (proizvodne ili uslužne) i postao neizostavna referenca svake rasprave o kvaliteti. Kvaliteta, također, znači zadovoljavanje, čak i nadvisivanje potreba i očekivanja kupca. Pristupi korištenja kriterija nagrada kvalitete su prepoznati kao primjenjiva početna točka za samoprocjenjivanje u poslovnim sustavima.

### **4.1. Razvoj normi za upravljanje kvalitetom**

Norme ISO 9000 kontinuirano se, nakon njihova usvajanja, razvijaju i usavršavaju, po pravilu, revizijama svakih 5 godina. Obitelj međunarodnih normi ISO 9000 osigurava generičku jezgru normi sustava kvalitete za široko područje industrije i gospodarskih sektora. Naime, norme obitelji ISO 9000 su nezavisne od bilo koje industrije ili gospodarskog sektora. One zajednički daju smjernice i upute za upravljanje kvalitetom i opće zahtjeve za osiguravanje kvalitete. One također opisuju elemente koje sustavi kvalitete trebaju imati, ali ne i kako će ih svaka posebna organizacija primijeniti. Međunarodnim normama nije naime svrha provoditi uniformnost sustava kvalitete. Oblikovanje i primjena sustava kvalitete mora nužno biti pod utjecajem posebnih ciljeva, proizvoda i procesa, kao i specifičnih običaja i prakse u svakoj pojedinoj organizaciji (Skoko, 2000., 154.).

Prve norme za kvalitetu vezane su za područje vojne nabave. Nakon početnih inicijativa u vojnoj industriji, 1970-ih, brojne organizacije počele su izdavati vlastite norme za upravljanje kvalitetom na razvoj novog pogleda na kvalitetu. Prema novom pristupu povjerenje u proizvod se može postići putem odobrenog sustava upravljanja kvalitetom i priručnika kvalitete. Prva nacionalna norma za sustav kvalitete je BS 5750, koju je razvija BSI (British Standards Institution), 1979. godine. Uskoro su i ostale razvijene države izdavale svoje norme za sustave kontrole (Lazibat, Baković, 2012., 193.).

Razvojem međunarodne trgovine i povećanjem njezina obujma pojavila se potreba za jedinstvenim međunarodnim sustavom osiguranja kvalitete. Tako je ISO, 1979., uspostavio tehnički odbor TC 176 – Upravljanje kvalitetom i osiguranje kvalitete, koji je zadužen za pitanja normizacije iz područja kvalitete.

Prva norma koju je izdao ISO je bila ISO 8402:1986, kojom je definirana terminologija sustava kvalitete. Iduće godine je izdana serija normi ISO 9000ff, kojom su definirani zahtjevi za organizacije koje žele implementirati sustav kvalitete (Lazibat, Baković, 2012., 193.).

Norme serije ISO 9000 postale su općeprihvaćeni standardi kvalitete u međunarodnom okruženju i prihvaćene su od europske organizacije za standardizaciju CEN, kao europske norme, a u nepromijenjenom obliku ih preuzimaju sve zemlje članice ISO-a, pa i Hrvatska.

Norme obitelji ISO 9000 mogu su koristi u dva oblika, za ugovorne situacije i za neugovorne situacije, te radi lakše primjene tih normi razvijene su norme u obliku smjernica, čija je uloga olakšati primjenu u konkretnim situacijama (Skoko, 2000., 154.).

Temeljni pojmovi (ISO 9000:2000) su (Kuliš Šiško, [https://bib.irb.hr/datoteka/411699.Magisterij\\_-\\_predano.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/411699.Magisterij_-_predano.pdf), 138.):

- *Upravljanje kvalitetom*: koordinirane aktivnosti za vođenje i kontrolu organizacije vezano uz kvalitetu. Ukupno upravljanje kvalitetom (TQM) jedan je oblik upravljanja kvalitetom koji se temelji na sudjelovanju svih članova organizacije.
- *Planiranje kvalitete*: dio upravljanja kvalitetom usmjereno na postavljanje ciljeva kvalitete i specificiranje potrebnih operativnih procesa i povezanih resursa za postizanje ciljeva kvalitete.
- *Kontrola kvalitete*: dio upravljanja kvalitetom usmjereno na ispunjenje zahtjeva kvalitete.
- *Osiguravanje kvalitete*: dio upravljanja kvalitetom usmjeren na stvaranju sigurnosti da su zahtjevi kvalitete ispunjeni.
- *Poboljšavanje kvalitete*: dio upravljanja kvalitetom usmjeren na povećavanje učinkovitosti.



Područje primjene normi ISO 9000:2000 (Kuliš Šiško, [https://bib.irb.hr/datoteka/411699.Magisterij\\_-\\_predano.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/411699.Magisterij_-_predano.pdf), 140.):

- Organizacije koje traže prednosti uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom;
- Organizacije koje traže sigurnost od svojih dobavljača da će njihovi zahtjevi vezani uz proizvod biti zadovoljeni;
- Korisnici proizvoda;
- Oni kojima je stalo do međusobnog razumijevanja terminologije korištene u upravljanju kvalitetom (primjerice dobavljači, kupci, autori propisa);
- Interna ili eksterna tijela organizacije koja procjenjuju sustav upravljanja kvalitetom ili ga auditiraju sukladno zahtjevima norme ISO 9001 (primjerice auditori, autori propisa, tijela za certifikaciju / registraciju);
- Interna ili eksterna tijela organizacije koja daju savjete o sustavu upravljanja kvalitetom koji odgovara toj organizaciji.

Prema normi ISO 9000 organizacije trebaju proizvoditi takve proizvode koji su namijenjeni zadovoljavanju želja i potreba potrošača, a što nije lako ostvariti s obzirom na to da konkurencija stalno vodi povećanju očekivanja potrošača glede kvalitete. Zbog toga je i potrebno u sustav upravljanja kvalitetom ugraditi princip kontinuiranog poboljšanja kvalitete, pružajući sigurnost kupcima, kao i drugim zainteresiranim stranama da se zahtjevi za kvalitetom proizvoda ispunjavaju. Ovakav pristup je i pretpostavka povećanog zadovoljstva i ostalih zainteresiranih strana, kao što su zaposlenici, vlasnici, dobavljači i čitavo društvo.

Vrlo važna je odgovornost uprave, odnosno menadžmenta, kao i njegova posvećenost kvaliteti, te uloga vođe u ostvarivanju usvojene politike poticanjem uključenosti svih zaposlenih. Također je važan i procesni pristup i sustavni pristup upravljanju kvalitetom, izobrazba zaposlenih, stalna provjera modela i sustava temeljenih na normama ISO 9000 s ciljem njihova unaprjeđenja kroz preventivne i korektivne aktivnosti (pojedini procesi i pojedini proizvodi – outputi), promatranje kvalitete proizvoda putem četiri aspekta (ustanovljene potrebe, oblikovanje proizvoda, konformnost s konstrukcijskim rješenjem, odgovarajuće pružanje podrške proizvodu za vrijeme njegova ciklusa) (Skoko, 2000., 157.).

Međunarodne norme 9000 mogu se smatrati kao moguće rješenje za razvijanje i praktičnu primjenu sustava koji u svom polazištu ima ugrađene principe potpunog upravljanje kvalitetom.

## 4.2. Namjena i način uporabe međunarodnih normi ISO 9000

Namjena normi ISO 9000 predviđena je za četiri situacije (Skoko, 2000., 158.):

1. U razvijanju i primjeni sustava putem kojeg će organizacija povećati svoju konkurentnu sposobnost, i to tako da zadovoljava zahtjeve za kakvoćom (kvalitetom) na troškovno isplativ (efektivan) način.
2. Kada korisnik ugovorno zahtijeva da određeni elementi i procesi sustava kakvoće čine dio i dobavljačeva sustava kakvoće (koji su od utjecaja na sposobnost dobavljača da stalno izrađuje proizvode u skladu sa zahtjevima, kao i na pridružene rizike), navodeći pritom poseban model osiguranja kakvoće.
3. Kada sustav kakvoće dobavljača procjenjuje korisnik, na temelju čega on (dobavljač) može dobiti i formalno priznanje o usklađenosti s normama.
4. Kada sustav kakvoće dobavljača vrednuje certifikacijska ustanova i dobavljač pristaje održavati takav sustav kakvoće za sve korisnike, osim u slučaju kada je drugačije navedeno u pojedinom ugovoru.

Dobavljač se često nalazi u svim ovim situacijama i tako on može neke materijale ili komponente nabaviti iz uobičajene ponude bez ugovornih zahtjeva za sustav kakvoće, dok neke druge može kupiti uz ugovorne zahtjeve za sustav kakvoće. Isti dobavljač može zatim prodati određene predmete bez ugovora, s tim da kupci očekuju ili ne očekuju da je njegov sustav kakvoće certificiran, dok druge proizvode može prodati temeljem ugovora.

Kako bi organizacija dobila ISO certifikat, neovisni revizor mora potvrditi da njezina tvornica, laboratorij ili ured zadovoljava standarde kvalitete. Mnoge organizacije ne započinju s poslovanjem prije nego dobiju ISO certifikat.

Proces ISO certificiranja je složen, naporan i skup, ali je za mnoge organizacije ključan kako bi se natjecale na međunarodnom tržištu. ISO standardi su postali međunarodno priznati standardi za vrednovanje i usporedbu organizacija na globalnom tržištu, odnosno preduvjet za globalno poslovanje (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki, 2008., 831.).

Dobavljač može upotrebljavati obitelj normi ISO 9000 na jedan od dva načina: „*na poticaj uprave*“ ili „*na poticaj zainteresiranih strana*“. U mnogim zemljama i industrijskim/gospodarskim područjima prevladava pristup „*na poticaj zainteresiranih strana*“ što je uvjetovano povećanom uporabom certificiranja sustava kakvoće. Kod takvog

pristupa dobavljač u početku provodi sustav kakvoće kao odgovor na zahtjeve korisnika ili drugih zainteresiranih strana, a na raspolaganju mu je sustav kakvoće u skladu sa zahtjevima ISO normi. Njihovom primjenom dobavljač može utvrditi da je došlo do znatnih poboljšanja kako glede kakvoće, tako glede i troškova, te ostalih internih operativnih rezultata. Pristup „na poticaj uprave“ uprava, odnosno menadžment organizacije započinje određene radnje predviđajuće razvijanje tržišnih potreba i trendova.

Očito je kako dobavljač ima dvije osnovne mogućnosti: ili krenuti putem razvijanja i promjene modela osiguravanja kvalitete (na temelju primjene tri norme: ISO 9001, ISO 9002 ili ISO 9003), kada dolazi do izražaja činjenica da se modeliranim sustavom kvalitete pruža jamstvo osiguravanja decidirano postavljenih zahtjeva, odnosno elemenata, ili pak krenuti putem razvijanja i primjene sustava upravljanja kvalitetom (kod čega će dobavljač – ovisno o konkretnoj situaciji – u odgovarajućoj mjeri upotrijebiti i prethodno navedene norme za izradu modela osiguravanja kvalitete), koji jamči povoljnije ukupne rezultate.

#### **4.3. Modeli nagrade za kvalitetu**

U svijetu postoji velik broj nagrada za kvalitetu, među kojima najveću važnost imaju nacionalne nagrade u Europi, Japanu, te Sjedinjenim Američkim Državama. Jedan od najkorisnijih trendova u proteklom desetljeću bio je postupak ili aktivnost samoprocjenjivanja mnogih organizacija širom svijeta. Organizacije koriste kriterije navedenih nagrada i mnogih nacionalnih nagrada da bi usporedile svoje trenutne rezultate s razumnim setom smjernica.

Svake godine sve više zemalja uvodi nagradu za kvalitetu i sve više tvrtki sudjeluje u natjecanjima. Postavlja se pitanje da li je to samo nekakav trend ili te tvrtke time nešto i dobivaju. Podaci su vrlo upečatljivi, a izmjerili su ih Amerikanci: dobitnici nagrade u kategoriji velikih poduzeća ostvarili su porast od 48% u ukupnom prihodu, te porast od 37% prodaje, dok su dobitnici u kategoriji malih i srednjih poduzeća ostvarili rast prihoda od 63% i prodaje od 39% u usporedbi sa onima koji nisu pobijedili (Kvaliteta, <http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/6/internet.htm>).

Uz tu financijsku dobit, kompanije su izrazile da su dobile i time što je temeljito prostudirano stanje u tvrtki, dobiven uvid u vrhunsku svjetsku praksu, usporedili su se sa

ostalim tvrtkama, te od tima nezavisnih stručnjaka dobivena je analiza i preporuke za poboljšanja.

Vrlo važan korak u procjenjivanju procesa je razumjeti razinu djelovanja vlastite organizacije i usporediti je s razinama djelovanja drugih organizacija. Takvo sustavno vrednovanje izvodi se na osobnoj razini i na organizacijskoj razini, a predstavlja jedan od najvažnijih trendova u modernom upravljanju kvalitetom.

Cilj je nacionalnih nagrada za kvalitetu da daju model koji će idealno predstavljati poslovnu izvrsnost, filozofiju TQM koja se može primijeniti u praksi i to u svim poslovnim sustavima neovisno o matičnoj državi, veličini, području interesa ili stupnju usvojenosti izvrsnosti kao koncepta (Vuković, Pavletić, Ikonić, 2007., 76.).

#### *4.3.1. Europska nagrada za kvalitetu*

Primarna je svrha te nagrade pružanje potpore, poticanje i prepoznavanje razvoja efektivnog TQM u europskim organizacijama. Model Europske nagrade za kvalitetu podijeljen je u dva dijela; aktivatore i rezultate (Vuković, Pavletić, Ikonić, 2007., 76.). Aktivatori su vodstvo, upravljanje zaposlenicima, strategija i politika, resursi i procesi. Tih pet aspekata vode poslovni sustav i podupiru transformaciju ulaznih u izlazne vrijednosti. Rezultati su zadovoljstvo ljudi, zadovoljstvo kupaca, utjecaj na društvo i poslovni rezultati. Europska nagrada za kvalitetu sastoji se, dakle, od devet primarnih elemenata, koji su dalje podijeljeni na određeni broj sekundarnih elemenata.

Može se podijeliti na područja: orijentaciju rezultata, usmjerenost na kupca, vodstvo, upravljanje prema procesima i činjenicama, razvoj ljudi i njihova uključenost, stalno učenje, inovativnost i poboljšanje, razvoj partnerstva, odgovornost prema javnosti (Kvaliteta, <http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/6/internet.htm>). Glavna prednost procesa samoprocjene je profil organizacijskih snaga i slabosti na koje taj proces upućuje (Vuković, Pavletić, Ikonić, 2007., 77.).

#### 4.3.2. Demingova nagrada

Demingova nagrada uspostavljena je 1951. godine u čast istaknutog gurua kvalitete Williama Edwardsa Deminga koji spada među najzaslužnije osobe koje su pridonijele razvoju kvalitete. Nagradu je osnovao JUSE (engl. *Japanese Union of Scientists and Engineers* - Savez japanskih znanstvenika i inženjera). Postoje dvije kategorije nagrade, to su "*Deming Prize*" koja je namijenjena za dodjelu zaslužnim pojedincima u radu i zaslugama iz područja kvalitete i "*Deming Application Prize*" koja je namijenjena za dodjelu zaslužnim organizacijama iz područja kvalitete (Kvaliteta, <http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/6/internet.htm>).

Osnovna svrha Demingove nagrade je širenje istine o kvaliteti, prepoznavanjem poboljšanja učinkovitosti koje proizlazi iz uspješne implementacije kontrole kvalitete u organizaciji, a bazira se na tehnikama statističke kontrole. Sve organizacije koje su se prijavile za tu nagradu dijele mišljenje da su stekle vrijedno iskustvo, te da principi upravljanja kojima se dostiže poslovni uspjeh putem poboljšanja kvalitete uistinu funkcioniraju. Uspjeh tih organizacija potaknuo je mnoge druge organizacije da započnu svoju potragu za upravljanjem kvalitetom.

Učenjem iz iskustva drugih novi praktičari u području upravljanja kvalitetom uvjereni su da je upravljanje kvalitetom ključan čimbenik u postizanju poslovnog uspjeha, te da prijava za nagradu kvalitete pruža izvrsnu priliku za učenje korisnih metodologija upravljanja kvalitetom. Dakle, upravljanje kvalitetom proširilo se na velik broj organizacija. Njezine metode razvile su se kroz godine i pridonose napretku aktivnosti poboljšanja kvalitete tih organizacija.

Deset je primarnih elemenata u Demingovoj nagradi koji služe kao kontrolna lista ili lista provjere za procjenu radnog učinka viših razina upravljačke strukture. Takva lista provjere naglašava važnost aktivne uključenosti menadžmenta u aktivnosti upravljanja kvalitetom i razumijevanja glavnih zahtjeva programa poboljšanja kvalitete. Također, služe kao popis što više razine upravljačke strukture moraju učiniti. Primarni elementi Demingove nagrade i liste provjere navedeni su u tablici 1.

Tablica 1. **Primarni elementi Demingove nagrade**

<b>PRIMARNI ELEMENTI</b>	
1.	<b>Politika</b>
2.	<b>Organizacija i menadžment</b>
3.	<b>Edukacija i razumjevanje</b>
4.	<b>Prikupljanje, razumjevanje i korištenje informacija o kvaliteti</b>
5.	<b>Analiza</b>
6.	<b>Standardizacija</b>
7.	<b>Kontrola</b>
8.	<b>Osiguranje kvalitete</b>
9.	<b>Rezultati</b>
10.	<b>Planiranje</b>

Izvor: Vuković, A., Pavletić, D., Ikonić, M., „*Osnovni pristupi potpunom upravljanju kvalitetom i temeljni koncepti izvrsnosti*“, Sveučilište u Rijeci, Eng. Rev. 27-2, [hrcak.srce.hr/file/41658](http://hrcak.srce.hr/file/41658), str. 78. (15.04.2015.).

Postoje dva tipa Demingove nagrade. Nagrada za pojedince i Provedbena nagrada za organizacije i odjele. Demingove provedbene nagrade dodjeljuju se poslovnim sustavima ili operativnim jedinicama koje su postigle izvrsne rezultate vještom primjenom kontrole kvalitete na razini poslovnog sustava (Vuković, Pavletić, Ikonić, 2007., 77.).

Svrha dodjeljivanja Demingove nagrade je odavanje priznanja najzaslužnijim pojedincima i organizacijama iz područja upravljanja kvalitetom. Kriteriji za dodjelu Demingove nagrade prema kojima se ona dodjeljuje su vezani uz organizaciju i menadžment, politiku kvalitete, izobrazbu, prikupljanje i korištenje informacija o kvaliteti, normizaciji, planiranju i rezultatima. Nagrada se dodjeljuje svake godine.

#### 4.3.3. Nacionalna nagrada kvalitete „Malcom Baldrige“

Nacionalnu nagrada kvalitete „Malcom Baldrige“ dodjeljuje predsjednik SAD-a poslovnim subjektima (proizvodni i uslužni, mali i veliki), obrazovnim i zdravstvenim

organizacijama koje se prijave, a moraju biti natprosječno dobre u sedam područja ocjenjivanja - vodstvo, strateško planiranje, usmjerenost na korisnike i tržište, informacije i analiza, usmjerenost na ljudske resurse, upravljanje procesima i poslovni rezultati.

Cilj je te nagrade poticanje Američkih organizacija na poboljšanje kvalitete, zadovoljavanja zahtjeva kupca i unapređenja ukupne učinkovitosti i sposobnosti sustava. Okvirni model može se iskoristiti za pristup trenutnim praksama upravljanja kvalitetom organizacije, za uspoređivanje s glavnim konkurentima i svjetskim standardima, te poboljšanje odnosa s dobavljačima i kupcima.

Kriteriji nacionalne nagrade za kvalitetu "*Malcom Baldrige*" utjelovljuju ključne vrijednosti i koncepte, kao što su kvaliteta usmjerena kupcu, vodstvo, stalno poboljšavanje i učenje, vrednovanje zaposlenika, brzo oblikovanje proizvoda, kvaliteta i prevencija, dugoročno planiranje, upravljanje na temelju činjenica, razvoj partnerskih odnosa, usmjerenost rezultatu i ostale, u sedam kategorija prikazanih u tablici 2.

Tablica 2. **Kriteriji nacionalne nagrade za kvalitetu „Malcom Baldrige“**

<b>KRITERIJI</b>	
1.	<b>Vodstvo</b>
2.	<b>Strateško planiranje</b>
3.	<b>Usmjerenost kupcu i tržištu</b>
4.	<b>Informiranje i analiza</b>
5.	<b>Usmjerenost ljudskim resursima</b>
6.	<b>Upravljanje procesima</b>
7.	<b>Poslovni rezultati</b>

Izvor: Vuković, A., Pavletić, D., Ikonić, M., „*Osnovni pristupi potpunom upravljanju kvalitetom i temeljni koncepti izvrsnosti*“, Sveučilište u Rijeci, Eng. Rev. 27-2, [hrcak.srce.hr/file/41658](http://hrcak.srce.hr/file/41658), str. 78. (15.04.2015.).

Vodstvo, strateško planiranje i usmjerenost kupcu i tržištu predstavljaju trijadu vođenja. Ti kriteriji smješteni su zajedno da bi se naglasila važnost usmjerenosti vodstva na strategiju i kupca. Usmjerenost ljudskim resursima, upravljanje procesima poslovnog sustava i poslovni rezultati predstavljaju trijadu rezultata. Zaposlenici tvrtke i partneri, dobavljači, kroz ključne procese ostvaruju zadatke poslovnog sustava koji daju rezultate.

Sve akcije poslovnog sustava upućuju prema poslovnom rezultatu. On predstavlja ukupnost kupčevih novčanih i nenovčanih rezultata odnosno postignuća, uključujući rezultate ljudskih resursa i odgovornosti prema javnoj zajednici.

Informacije i analize presudne su za efikasno upravljanje i za sustav poboljšavanja postignuća organizacije i konkurentnosti na temelju činjenica. Informacije i analize služe kao temelj za sustav upravljanja rezultatima.

#### 4.3.4. Medalja QUDAL<sup>®</sup>

U misiji prepoznavanja i promoviranja kvalitete u velikoj mjeri pomaže inovativni, certifikacijski program nagrađivanja i certifikacijski žig - QUDAL<sup>®</sup> - QUality meDAL<sup>™</sup>.

Medalja QUDAL<sup>®</sup> - QUality meDAL<sup>™</sup> koja je prikazana na slici 1., dodjeljuje se isključivo onim proizvodima i uslugama na tržištu koji potrošaču nude najveću razinu kvalitete - temeljeno na znanstvenim tržišnim istraživanjima prema inovativnoj metodi QUDAL<sup>®</sup> - Quality - DEEPMA.

Svaka medalja QUDAL<sup>®</sup> koju mogu isticati samo najkvalitetniji proizvodi i usluge na tržištu, nosi sljedeće elemente (QUDAL.hr, <http://www.qudal.hr/kvaliteta-17>):

- oznaku godine za koju je medalja izdana,
- stupanj kvalitete označen brojem zvjezdica na medalji.

QUDAL<sup>®</sup> medalje mogu sadržavati tri, četiri ili pet zvjezdica (QUDAL.hr, <http://www.qudal.hr/medalja-18>):

- *Pet zvjezdica* mogu nositi samo oni proizvodi i usluge kojima su potrošači u posebnim QUDAL<sup>®</sup> - Quality - DEEPMA<sup>™</sup> istraživanjima dali najviše povjerenja pri ispitivanju kvalitete, te su se stoga u svojoj kategoriji oni pozicionirali na prvu poziciju.



- Četiri zvjezdice nose oni proizvodi i usluge koji su se u QUDAL® - Quality - DEEPMA™ istraživanju pozicionirali na drugu poziciju u svojoj kategoriji.
- Tri zvjezdice nose oni proizvodi i usluge koji su se u QUDAL® - Quality - DEEPMA™ istraživanju pozicionirali na treću poziciju u svojoj kategoriji.

QUDAL Hrvatska, na osnovu svojeg inovativnog DEEPMA (engl. *Deep Mind Awareness*) istraživanja formirala je prvu hrvatsku ljestvicu kvalitete (Croatia Quality Top 10) formiranu isključivo na osnovu iskustva i mišljenja hrvatskih građana - hrvatskih potrošača.

Slika 1. Medalja QUDAL®

#### STATUSNE ZVJEZDICE

Svaki certificirani i nagrađeni QUDAL proizvod ili usluga može nositi pet, četiri ili tri zvjezdice. Najviši status kvalitete označavaju QUDAL-QUALITY meDAL markice s pet zvjezdica.

Pet zvjezdica mogu nositi samo proizvodi ili usluge koji su u svojoj kategoriji prilikom QUDAL-QUALITY meDAL istraživanja osvojili prvo mjesto.

Četiri zvjezdice nose proizvodi i usluge koji su osvojili drugo mjesto.

Tri zvjezdice nose proizvodi i usluge koje su u svojoj kategoriji osvojili treće mjesto.

#### OZNAKA KATEGORIJE

Svaka medalja sadrži naziv kategorije u kojoj je određen brand osvojio najviše glasova potrošača.

#### OZNAKA GODINE

Vremenski period za koji je QUDAL-QUALITY meDAL markica izdana. Markica QUDAL-QUALITY meDAL valjana je isključivo za vremenski period naveden na certifikatnoj QUDAL-QUALITY meDAL markici.



#### POBJEDNIČKI BRAND

Svaka QUDAL - QUALITY meDAL markica sadrži naziv pobjedničkog branda.

#### DIGITALNI CERTIFIKAT

Svaka QUDAL-QUALITY meDAL certifikatna markica sadrži na sebi URL, odnosno web adresu. Na toj web adresi nalazi se digitalni certifikat pomoću kojeg svatko može saznati dodatne informacije na osnovu čega je proizvod ili usluga zaslužila QUDAL- QUALITY meDAL markicu.

#### OZNAKA ZEMLJE

Svaka URL adresa sadrži naziv teritorija/zemlje u kojoj je QUDAL-QUALITY meDAL istraživanje provedeno.

Izvor: QUDAL.hr, <http://www.qudal.hr/medalja-18> (15.04.2015.)

Na prvom mjestu ove potrošačke ljestvice kvalitete - Croatia Quality Top 10 - smjestila se domaća Podravka s 10,3% glasova hrvatskih građana. Slijede: Kraš (6,1% glasova), Vindija (5,7%), Nike (4,9%), Gavrilović (3,9%), Adidas (3,2%), Mercedes (2,7%), Gorenje (2,7%), Nivea (2,2%) te na posljednjem mjestu - Dukat s 2% glasova građana (QUDAL.hr, <http://www.qudal.hr/quality-top10---prva-hrvatska-ljestvica-kvalitete-podravka-kras-vindija-nike-no11>).

Prestizna lista kvalitete - Croatia Quality Top 10 formirana je na osnovu primarnog (glavnog) pitanja u kojem se hrvatske građane zatražilo da kažu koja marka, odnosno koji proizvođač ili davatelj usluga, neovisno o kojem se proizvodu radi, za njih predstavlja najbolju odnosno vrhunsku kvalitetu. Od deset tvrtki s prvog hrvatskog "*Croatia Quality Top 10*" popisa, četiri je u primarno hrvatskom vlasništvu i sa glavnim korporativnim i upravnim sjedištem u Hrvatskoj (Podravka, Kraš, Vindija, Gavrilović).

Nakon hrvatskih tvrtki, po kvaliteti, u Hrvatskoj najbolje kotiraju njemački proizvođači. Na Croatia Top 10 listi čak tri imaju sjedište u Njemačkoj (Adidas, Daimler - Mercedes i Beiersdorf odnosno Nivea), jedna tvrtka ima sjedište u susjednoj Sloveniji (Gorenje), jedna u Francuskoj (Dukat - Lactalis) i jedna u SAD-u (Nike).

Kada je riječ o gospodarskim sektorima, sudeći prema Quality Top 10 listi, naši građani najviše ocjene za kvalitetu daju proizvođačima iz sektora prehrane - s osvojenih čak šest mjesta na listi (Podravka, Kraš, Vindija, Gavrilović, Dukat), zatim sportske odjeće i obuće (Nike, Adidas) te zatim distribuirano po različitim gospodarskim sektorima po jedno mjesto su osvojili proizvođači: bijele tehnike (Gorenje), auto industrije (Mercedes) i kozmetike (Nivea).

Dok u Hrvatskoj općepriznati "*Best Buy Award*" nagrađuje omjer cijene i kvalitete, novi certifikat QUDAL u potpunosti eliminira faktor cijene, ali i nekih drugih sekundarnih elemenata (snagu branda i slično), oslanjajući se na samu supstancu - na kvalitetu proizvoda odnosno usluge.

## **5. POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM NA PRIMJERU PODUZEĆA KRAŠ d.d.**

Generacije potrošača već cijelo stoljeće uživaju u bogatoj ponudi raznovrsnih Kraševih slatkih proizvoda. Od početaka proizvodnje 1911. godine, do danas, Kraš sustavno razvija proizvodnju sve tri grupe konditorskih proizvoda - kakao proizvoda, keksa, vafla i bombonskih proizvoda. Dugogodišnja usmjerenost prema proizvodnji originalnih, visokokvalitetnih proizvoda i ispunjavanju želja i potreba potrošača osigurala su Krašu vodeću poziciju konditorskog proizvođača u regiji. O Krašu najbolje govore njegovi brandovi poput Bajadere, Griotte deserta, Dorina čokolade, Životinjskog carstva, Domaćice, Napolitanki, Kiki i Bronhi bombona, te ostali proizvodi dobro poznati brojnim potrošačima. Cjelokupna proizvodnja organizirana je u skladu sa svjetskim konditorskim standardima, pri čemu se ispunjavaju najstroži zahtjevi za postizanje visoke kvalitete.

### **5.1. Povijesni razvoj poduzeća Kraš d.d.**

Kraš je „*leader*“ hrvatske konditorske industrije, ujedno i najveći proizvođač konditorskih proizvoda u jugoistočnoj Europi. Proizvodni asortiman objedinjuje sve tri grupe konditorskih proizvoda: proizvodnju čokolade, bombona te keksa i vafla, čija je kvaliteta poznata i priznata i na svjetskim tržištima.

Kraš je utemeljen 1911. godine u Zagrebu, kada je u Branimirovoj ulici izgrađena tvornica pod nazivom „*Union*“, u kojoj je započela proizvodnja slatkiša. Od 1967. godine do 1989. godine Kraš je dominirao tržištem bivše Jugoslavije, s udjelom od 25% u ukupnoj konditorskoj proizvodnji, među tada 51 registriranim proizvođačem (Černelić, <http://oliver.efri.hr/zavrzni/473.B.pdf>, 29.).

Početak 90-ih godina počinje novo razdoblje u razvoju Kraša, koje karakteriziraju tranzicijske promjene – pretvorba društvenog vlasništva u privatno, te izgradnja gospodarskog sustava na tržišnim načelima. Krajem 1992. godine društveno poduzeće Kraš transformirano je u dioničko društvo. Od 1992. godine Krašev menadžment i stručnjaci provode kontinuirano restrukturiranje, pri čemu koriste iskustva domaćih i svjetskih konzultantskih kuća radi

poboljšanja efikasnosti poslovanja, te prilagodbe organizacije i upravljanja u tržišnim uvjetima.

Do kraja 1998. godine realizirani su ključni razvojni projekti predviđeni Planom restrukturiranja „Kraš 2000“, pri čemu je proizvodnja u Hrvatskoj objedinjena na jednoj lokaciji. Uz modernizaciju proizvodnje, u okviru ovog projekta izgrađeno je i potpuno automatizirano visoko-regalno skladište, jedinstveno u ovom dijelu Europe. Kraš danas posluje kao suvremena tržišno orijentalna kompanija. Godišnja proizvodnja Društva premašuje količinu od 33.000 tona konditorskih proizvoda, od kojih se gotovo polovina uspješno izvozi na sva svjetska tržišta. Razvojni planovi usmjereni su prema snažnoj izvoznoj orijentaciji, uz naglasak na jačanju vodeće pozicije na tržištima regije, na kojima Kraš posluje putem vlastitih komercijalnih podružnica. Kraš je vlasnik i dviju tvornica, MIRE Prijedor, najveće tvornice keksa i vafla u BiH, i Karoline, tvornice keksa, vafla i slanica u Osijeku (Černelić, <http://oliver.efri.hr/zavrzni/473.B.pdf>, 29.).

Od samog početka industrijske konditorske proizvodnje, posebna pozornost poklanjala se vrhunskoj kvaliteti proizvoda. Dvadesetih godina prošlog stoljeća započela je proizvodnja čokolada i deserta, koji su i do današnjih dana ostali najznačajniji dio, i ponos Kraševe proizvodnje. U ta davna vremena čokolada se izrađivala iz nekoliko vrsta kakao zrna, a same recepture bile su strogo čuvana tajna. Stari majstori - konditori ubrzo su po početku proizvodnje razvili cijelu paletu čokolada koja je uz Kraševu mliječnu čokoladu i čokoladu s lješnjacima obuhvaćala punjene i krem čokolade različitih aroma. Današnji, raznovrsni asortiman Kraševih čokolada, poznat je pod imenom Dorina čokolada, a u sebi na najbolji način objedinjuje tradiciju proizvodnje, usklađenu sa zahtjevima potrošača (Kraš d.d., [http://www.kras.hr/hr/povijest\\_brandova](http://www.kras.hr/hr/povijest_brandova)).

Kraševi deserti također su dio povijesti. Uz početak proizvodnje čokolada vezana je i izrada najfinijih deserta i nougat proizvoda, među kojima se posebno ističu Griotte i Bajadera. Griotte desert originalno je izrađivan s pravim konjakom, višnjom i fondanom pažljivo izlivenim u čokoladnu čahuru. I danas Griotte sadrže sočnu mediteransku višnju i omiljeni su proizvod brojnih Kraševih potrošača. Tijekom više od 50 godina proizvodnje nougat proizvoda, Bajadera je zadržala svoj izvorni način proizvodnje i kvalitetu, te je postala najpoznatije ime Kraševog asortimana. Bajadera je širom svijeta stekla status vrhunskog, ekskluzivnog deserta i prepoznatljivog Kraševog proizvoda.

Pedesetih godina prošlog stoljeća započinje i proizvodnja jednog od najstarijih proizvoda dječjeg asortimana – čokolade Životinjsko carstvo. Već od tog vremena djeca su prva saznanja o svijetu životinja stjecala ispunjavajući istoimeni album sličicama zapakiranim u čokoladice, a i danas, u svom suvremenom i novim generacijama prilagođenom obliku, Životinjsko carstvo pobuđuje nesmanjeni interes djece u brojnim zemljama širom svijeta.

Proizvodnja Kraševih keksa i čajnih peciva također se razvila na najboljoj tradiciji majstorske proizvodnje. Od prvih mješavina keksa za koju se izrađivalo čak 82 artikla, uz šlager proizvodnje keks Petit Beurre, tijekom godina razvio se bogati asortiman keksa i čajnih peciva. Među njima poseban status zauzima Domaćica, danas sinonim za čokoladirano čajno pecivo, na tržištu prisutno već pola stoljeća.

U bogatoj ponudi Kraševih bombona posebno mjesto zauzimaju karamele KIKI i Bronhi. U cjeniku iz 1935. godine poznata Kraševa karamela KIKI već se reklamira sloganom „Bilo kuda Kiki svuda“, dok je slogan za karamelu Bronhi glasio „Kašalj manji ili veći Bronhi uspješno liječi“. Tridesetih godina prošlog stoljeća započinje proizvodnja bombona 505 sa crtom za što su nabavljeni i specijalni strojevi koji su mogli izrađivati bombone s tamnom crtom. Prema promidžbenom sloganu, samo proizvod s crtom bio je garancija originalne europske kvalitete (Kraš d.d., [http://www.kras.hr/hr/povijest\\_brandova](http://www.kras.hr/hr/povijest_brandova)).

Tradicionalni brandovi razvijaju se sukladno svjetskom trendovima konditorske proizvodnje, te se danas na tržištu nude s dodatcima vitamina i minerala, obogaćeni prirodnim aromama i u svojim bez šećernim inačicama.

Od svojih uspješnih početaka do danas, Kraš brižno njeguje i razvija tradiciju proizvodnje temeljenu na vrhunskoj kvaliteti bogatog asortimana proizvoda. Visoka očekivanja pri ostvarenju postavljenog cilja temelje se na bogatom iskustvu i visoko motiviranim ljudskim potencijalima, kreativno usmjerenim na razvoj kompanije. Poslovanje razvijaju uz primjenu etičkih načela i odgovornog odnosa prema sredinama u kojima posluju (Kraš d.d., [http://www.kras.hr/hr/kras\\_danas](http://www.kras.hr/hr/kras_danas)).

## **5.2. Misija, vizija i ciljevi**

*Misija* Kraša je stvaranje originalnih brandova visoke kvalitete koji svojim okusom povezuju generacije potrošača. Najveća su vrijednost Kraševi zaposlenici i bogato iskustvo

stoljetne tradicije. Svoje poslovanje Kraš razvija kroz samostalni razvoj kompanije i transparentan odnos sa poslovnim partnerima i zajednicama sa kojima posluje.

*Vizija* Kraša je da će u srednjoročnom razdoblju zadržati vodeću poziciju na tržištu regije jačanjem svojih brandova kroz razvoj i rast kompanije, strateške saveze i akvizicije, te učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima u cilju osiguranja pretežno radničkog vlasništva (Kraš d.d., [http://www.kras.hr/hr/misija\\_i\\_vizija](http://www.kras.hr/hr/misija_i_vizija)).

*Strateški ciljevi* Kraša su usmjereni na jačanju konkurentnosti na domaćem i inozemnom tržištu, i to kroz organski rast i ciljane akvizicije, uz daljnje restrukturiranje s naglaskom na smanjenju troškova poslovanja i povećanju efikasnosti.

### **5.3. Upravljanje kvalitetom i primjena međunarodni normi**

Kraš je u 2013. godini napravio iskorak u području upravljanja kvalitetom ispunjenjem zahtjeva i certificiranjem sustava sigurnosti hrane prema standardu IFS za cjelokupnu proizvodnju. Time je postojeći integrirani sustav, koji objedinjuje sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001, sustav upravljanja okolišem prema normi ISO 14001, te sustav osiguranja zdravstvene ispravnosti HACCP, pridobio novu kvalitetu.

Uvođenjem standarda IFS osigurani su preduvjeti za lansiranje i ulazak proizvoda privatnih robnih marki u renomirane trgovačke lance. Ujedno, u području standarda specijalnih segmenata potrošača u 2013. godini proširili su listu certificiranih Halal proizvoda na proizvodnju gumenih i žele bombona te potvrdili postojeći Kosher certifikat.

Transparentnost i standardizacija kvalitete, zdravstvene ispravnosti i sigurnosti proizvoda osigurava uvjete za nesmetanu realizaciju proizvoda, jer zahtjevi kupaca i potrošača svakim su danom sve viši. Integrirani sustav upravljanja kvalitetom kontinuirano se nadzire i provjerava kroz interne prosudbe, audite kupaca te nadzorne preglede nezavisnih kuća. U sustavu redovito prate i mjere definirane ciljeve kvalitete i ciljeve okoliša, kao i bitne pokazatelje uspješnosti – zadovoljstvo kupaca i zadovoljstvo potrošača (Godišnje izvješće 2013., [http://www.kras.hr/images/cms\\_page\\_text/KRAS\\_GOIZ\\_FINAL\\_file\\_20\\_hr.pdf](http://www.kras.hr/images/cms_page_text/KRAS_GOIZ_FINAL_file_20_hr.pdf)).

Kraš svoju proizvodnju temelji na gotovo stoljetnoj tradiciji, kvaliteti, umijeću i znanju svojih radnika. To su vrijednosti na čijim osnovama Kraš primjenjuje ili uvodi različite sustave i koncepte, koji su ujedno sastavni dio europskog modela poslovne održivosti.

Kraš je prvi u svojoj branši, 1997. godine, uspostavio i potvrdio sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001, poboljšavajući ga kontinuiranim ispunjavanjem postavljenih poslovnih ciljeva i ciljeva kvalitete. Sustav je provjeren i odobren od priznate svjetske certifikacijske tvrtke „Lloyd's Register“ i od tada sustav se primjenjuje i neprekidno poboljšava u skladu sa zahtjevima međunarodne norme ISO 9001.

**Slika 2. Znak sustava kvalitete prema normi ISO 9001**



Izvor: Kraš d.d., [http://www.kras.hr/hr/nase\\_odgovornosti/prikazi-26-upravljanje-kvalitetom](http://www.kras.hr/hr/nase_odgovornosti/prikazi-26-upravljanje-kvalitetom) (17.04.2015.)

U 2006. godini implementirali su u integrirani sustav upravljanja kvalitetom Tvornicu Mira, Prijedor, a u 2012. godini i novu Tvornicu Karolina, Osijek.

Praćenjem i mjerenjem pokazatelja uspješnosti, ostvaruju sustavna poboljšanja, od kojih ističu stalno povećanje indeksa zadovoljstva svojih kupaca i potrošača.

Kraševa Služba kontrole kvalitete, kao najvažniji dio upravljanja kvalitetom, u vlastitim laboratorijima obavlja stalnu provjeru parametara kvalitete u odnosu na definirane zahtjeve specifikacija, zakonskih propisa i pravilnika. Potrošačima nude siguran i zdravstveno ispravan proizvod što su i potvrdili uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom, samokontrolom prema načelima HACCP-a. Proveli su aktivnosti na standardizaciji najboljih svjetskih praksi, primjerice GHP-a (Dobra higijenska praksa), kao bitnoj pretpostavci za sigurnost, zdravlje i povjerenje potrošača. Sustav je neprestano podvrgnut ocjenama, promjenama i poboljšanjima. Stalni auditi kupaca sa specijalnim zahtjevima, te njihove



pozitivne ocjene, dokazuju sukladnost s različitim standardima (Kraš d.d., [http://www.kras.hr/hr/nase\\_odgovornosti/prikazi-26-upravljanje-kvalitetom](http://www.kras.hr/hr/nase_odgovornosti/prikazi-26-upravljanje-kvalitetom)).

Kraš je u 2011. godini proširio listu proizvoda koji ispunjavaju zahtjeve sukladno Pravilniku o prehrani Torah, a time imaju i pripadajući certifikat Kosher. Kosher proizvodi izrađeni su od dozvoljenih sastojaka i na strojevima koji udovoljavaju zahtjevima Toraha, te su kao takvi dozvoljeni i ispravni za konzumaciju pripadnika židovske vjerske zajednice.

Vodeći računa o specifičnim zahtjevima kupaca i potrošača, Kraš je krajem 2007. godine za odabrane proizvode iz grupe keksa i vafla i kakao proizvoda ispunio zahtjeve Halal standarda. U 2013. godini lista Halal proizvoda proširena je certifikacijom gumenih proizvoda, žele proizvoda i pjenastih čokoladnih proizvoda i certificirani proizvodi prihvatljivi su za konzumaciju pripadnicima islamske vjeroispovijesti.

International Food Standard (IFS) je međunarodna norma kojom se trgovačkim lancima i dobavljačima jamči sigurnost i kvaliteta hrane koju za njih proizvode drugi proizvođači. Kraš je implementirao IFS standard u proizvodnji cjelokupnog asortimana: proizvodnji keksa i vafla, tvrdih i tvrdih punjenih bombona, karamela, gumenih i žele bombona, tvrde i punjene čokolade i čokoladnih deserata. Time je potvrdio vrhunske standarde kvalitete, sigurnosti i zdravstvene ispravnosti, te osigurao sve uvjete za plasman svojih proizvoda u svjetske trgovačke lance (Kraš d.d., [http://www.kras.hr/hr/nase\\_odgovornosti/prikazi-26-upravljanje-kvalitetom](http://www.kras.hr/hr/nase_odgovornosti/prikazi-26-upravljanje-kvalitetom)).

### 5.3.1. Načela potpunog upravljanja kvalitetom Kraš d.d.

Kraševu poslovno upravljanje kvalitetom se može istaknuti i kroz temeljna načela potpunog upravljanja kvalitetom koja su spomenuta u 3. poglavlju ovoga rada. Načela su:

- *Organizacija usmjerena kupcu* - Kraševi poslovni planovi usmjereni su prema jačanju konkurentnosti na domaćem i inozemnom tržištu, kao i jačanju svih poslovnih aktivnosti usmjerenih prema postizanju što većeg zadovoljstva njihovih kupaca. U sklopu ovog načela temeljni Kraševi ciljevi su:
  - osvojiti što više kupaca – identificiraju se potrebe različitih ciljnih skupina – potrošača navedenim metodama: provode se ankete i upiti (kako bi analizirali



što kupci doista žele), promocije proizvoda (novih proizvoda kako bi saznali kako će potencijalni potrošači reagirati na novi proizvod), izdavanje propagandnih materijala.

- zadržati postojeće kupce – uvode se različite nagradne igre, klubovi kupaca, korisničke kartice, promocije novih proizvoda i slično.
- poboljšati odnos s kupcima – informiraju se kupci putem web-a, nudi se mogućnost kontakta s kupcima (putem web-a, besplatnim telefonom), na internetu se nalaze i različiti recepti.
- *Vođenje - vodeća uloga* - Misija Kraša je da proizvodnjom i prodajom konditorskih proizvoda ostvaruje profit, osigurava potrebe zaposlenika i povećava kapital svojih dioničara. Vizija je zadržati vodeću poziciju na tržištu regije jačanjem svojih brandova kroz razvoj i rast kompanije, strateške saveze i akvizicije, te učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima.
- *Uključenost osoblja* - Na području obrazovanja i razvoja kadrova provodi se cjeloživotno obrazovanje kroz opsežne programe stručnog usavršavanja, doškolovanja i osposobljavanja posebno prilagođenim potrebama Kraša. Organizacija i planiranje obrazovnih aktivnosti provode su sukladno projektu „*KRAŠ AKADEMIJA*“. Primjetan je pozitivan trend broja polaznika obrazovnih aktivnosti osobito u obrazovnim aktivnostima osposobljavanja za potrebe radnog mjesta i izobrazbe za izgradnju sustava kvalitete. Radnici sudjeluju u raznim vrstama obrazovnih aktivnosti od kojih posebno treba naglasiti stjecanje, odnosno obnavljanje znanja bitnih za promjene (gospodarske, tehnološke, organizacijske) koje dolaze. Mjeri se i prati uspješnost radnika po standardnim kriterijima u ocjeni radne uspješnosti. Najuspješniji radnici se nagrađuju. Na području unutarnje komunikacije razvija se i provodi sustav internog komuniciranja, s naglaskom održavanja izravnih kontakata s radnicima. Svaki pojedinac ima obvezu pridržavati se usvojene Politike kvalitete, te u okviru svojih odgovornosti i ovlaštenja pridonositi ostvarenju postavljenih ciljeva. Realizacijom postavljenih ciljeva stvaraju se uvjeti za ostvarenje zadovoljstva svih zaposlenih.
- *Procesni pristup* - Uz postavljene zahtjeve kupaca koje se stavljaju u prvi plan i uz što efikasnije korištenje raspoloživih resursa teži se realizaciji takvog proizvoda koji će u najboljoj mogućoj mjeri zadovoljiti potrebe potrošača. Kraš ima službu

kvalitete koja u vlastitim laboratorijima obavlja stalnu provjeru parametara kvalitete u odnosu na definirane zahtjeve specifikacija, zakonskih propisa i pravilnika.

- *Sustavni pristup upravljanju* - Planovi poslovanja i poslovni ciljevi Kraša usmjereni su na postizanje strateških ciljeva razvoja, misije i vizije u narednom razdoblju. Uz zadržavanje vodećeg položaja na domaćem tržištu, glavni prioriteti i cilj je daljnji rast izvoza i povećanje udjela na tržištima regije, uz zadržavanje postojećih i otvaranje novih izvoznih tržišta. Kraš kontinuirano nudi nove i inovirane proizvode koji, uz privlačne okuse, vrhunsku kvalitetu i ekskluzivan dizajn, obogaćuju ponudu na domaćim i stranim tržištima. Uz održavanje prepoznatljive i potvrđene kvalitete proizvoda, Kraš stalnom brigom o zadovoljstvu svojih potrošača i poslovnih partnera, znanjima svojih radnika i menadžmenta osiguravaju kontinuitet daljnjeg razvoja.
- *Kontinuirano poboljšanje* - Područje istraživanja i razvoja tržištu kontinuirano nudi redizajnirane brandove, inovirane i nove proizvode koji su uvedeni na tržište u terminima sezonskih vrhunaca potrošnje.
- *Donošenje odluke na temelju činjenica* - Kraš posvećuje veliku pozornost zahtjevima sigurnosti hrane. Provode se analitička ispitivanja proizvoda u mikro – biološkim i fizikalno – kemijskom laboratoriju, provodi se samokontrola i nadzor uvjeta u proizvodnji uz primjenu načela Dobre higijenske prakse. Zadovoljstvo potrošača prati se kontinuirano od 2002. godine na osnovi istraživanja koja provodi nezavisna istraživačka agencija GfK. Provodi se metodom osobnog intervjua u kućanstvima u RH, na reprezentativnom uzorku od 1.000 ispitanika starijih od 15 godina. Rezultati pokazuju da su potrošači znali prepoznati Kraševa nastojanja iskazivanjem povjerenja i visokim ocjenama za kvalitetu proizvoda, profesionalnost našeg osoblja, kao i spremnost u ispunjavanju njihovih zahtjeva i očekivanja.
- *Obostrano korisni odnosi među dobavljačima* - Kraš posluje putem vlastitih komercijalnih podružnica i MIRE – najveće tvornice keksa i vafla u Prijedoru.

## 5.4. Nagrade za kvalitetu

Kraševi brandovi dobitnici su brojnih hrvatskih i međunarodnih priznanja za kvalitetu. Godine ulaganja u razvoj i proizvodnju svrstale su Kraš među svjetski poznata imena proizvođača slastica, višestruko nagrađivanoga visokim odličjima. Kvaliteta Kraševih proizvoda je tijekom proteklih desetljeća ocjenjivana u zemlji i svijetu. Originalna Kraš kvaliteta očuvala se kroz povijest, stalno se nadograđujući novim dostignućima na čvrstim temeljima tradicije (Kraš d.d., [http://www.kras.hr/hr/nagrade\\_i\\_postignuca](http://www.kras.hr/hr/nagrade_i_postignuca)).

Kraš je dobitnik nagrade Regionalni biznis partner 2008. kao najbolja kompanija iz Hrvatske. Izbor za godišnju nagradnu Biznis Partner organizira se u Srbiji, s ciljem isticanja kompanija koje se u svom poslovanju vode visokim profesionalnim standardima.

Konačnu odluku o dodijeli nagrada donosi posebna komisija i to na temelju ocjena poslovnih partnera i nezavisnih istraživanja koje su pokazale da je *„Kraš kompanija koja ostvaruje dobre poslovne rezultate, poštuje visok stupanj profesionalnosti i etičnosti, uvažava svoje poslovne partnere, klijente i potrošače, te vodi računa o širim društvenim interesima, lokalnoj zajednici i ekološkoj dobrobiti okruženja“*.

Nagrada Regionalni biznis partner potvrda je uspješne realizacije planova Kraša temeljenih na jačanju izvozne orijentacije. Pri tome poseban naglasak stavlja se na tržište regije na kojem su Kraševi proizvodi već tradicionalno prisutni i priznati od strane potrošača. Ostvareni rezultati temelj su za postavljanje još ambicioznijih planova. Plan Kraša je da u narednih nekoliko godina, uz daljnji rast prodaje i proizvodnje, ukupni izvoz sudjeluje s više od 50% u ukupnoj prodaji Kraša.

Kraš je dobitnik nagrade Trusted brand koju u Hrvatskoj dodjeljuje mjesečnik Rider`s Digest. Tradicija, kao najvredniji kriterij i povjerenje u proizvode bili su glavni kriteriji temeljem kojih je u kategoriji čokolada Kraš osvojio priznanje. Kraševe čokolade, koje uz najpoznatiji brand Dorina čini i paleta ekskluzivnih čokolada asortimana Kraš 1911., nastale su na stoljetnom iskustvu i tradiciji konditorske proizvodnje. Kontinuirana ulaganja u razvoj kvalitete prepoznata su do strane potrošača, pa je Dorina danas na domaćem tržištu, u svojoj kategoriji, čokolada s najvećim udjelom u potrošnji.

Istraživanje Trusted brand jedno je od najvažnijih europskih istraživanja o odnosu potrošača prema proizvodima i robi široke potrošnje. Časopis Rider`s Digest već ga tradicionalno organizira među 15 europskih država, pa tako i u Hrvatskoj (Kraš d.d., [http://www.kras.hr/hr/nagrade\\_i\\_postignuca](http://www.kras.hr/hr/nagrade_i_postignuca)).

## 6. ZAKLJUČAK

Kvaliteta proizvoda je stupanj do kojeg on zadovoljava zahtjeve i potrebe potrošača. Taj stupanj zadovoljstva potrošača se nastoji dovesti do najveće moguće razine jer u rastu pritiska konkurencije u suvremenim uvjetima poslovanja poduzeća se suočavaju sa sve jačim nadmetanjem kvalitetom, stoga poduzeća moraju ulagati velike napore da njihovi potrošači budu zadovoljni kako bi mogla opstati. Kvaliteta u današnjim uvjetima poslovanja postaje nezaobilazna materija i izazov na koji poduzeća odgovaraju stalnim poboljšanjem kroz prihvaćanje suvremenih filozofija i pristupa kvaliteti, te na temeljima razvijenih sustava upravljanja kvalitetom. Koncept kvalitete zahtijeva uključenost cijele tvrtke, svih njezinih poslovnih procesa i svih njezinih zaposlenika, a posebno menadžmenta iako znatan broj menadžera još nije dovoljno angažiran u programu kvalitete. Takav pristup menadžera koji propuštaju aktivno sudjelovanje u programima kvalitete koji je trajan i dugoročan ne može rezultirati proizvodnjom proizvoda bez nedostataka koji imaju cilj zadovoljiti potrebe i zahtjeve potrošača.

Postoje brojni sustavi upravljanja kvalitetom, no najpoznatiji sustav je potpuno upravljanje kvalitetom, odnosno TQM. Kvaliteta i upravljanje (potpunom) kvalitetom postali su nužni dio bilo koje strategije suvremenog poduzeća. Upravljanje kvalitetom obuhvaća sustavno korištenje različitih metoda, smjernica, tehnika i alata kako bi se, kroz postizanje visoke kvalitete proizvoda i procesa, zadovoljili zahtjevi korisnika i postigla konkurentna prednost, te poslovni uspjeh. Buđenje svijesti o kvaliteti u svim poslovnim procesima osnovni je cilj TQM-a, a pretpostavlja orijentaciju na korisnika, kontinuirana poboljšanja i inovacije, timski rad, procesni pristup i drugo. Tvrtka u kojoj su uspostavljeni takvi uvjeti poslovanja može prosperirati i stvarati proizvode koji se odlikuju kvalitetom i specifičnošću. Naglašava se da na ostvarivanju takvih uvjeta poslovanja ključnu ulogu ima vodstvo tvrtke. Tvrtke koje uspješno i kontinuirano provode principe TQM-a diferenciraju se na tržištu, stvaraju kvalitetne i prepoznatljive proizvode, imaju zadovoljne i vjerne klijente te motivirane zaposlenike.

Poslovanje koje se razvija prema načelima TQM-a je uvelo i ISO normu i takav pristup poslovanju poduzeću je donijelo konkurentsku prednost. Uspostava, primjena, certificiranje i stalno poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom prema zahtjevima normi iz

obitelji ISO 9001 danas se koristi u cijelom svijetu i primjenjuje na sve vrste proizvodnih, uslužnih i upravnih organizacija bez obzira na njihovu veličinu i vrstu djelatnosti. Uspješno implementiran sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2008 i poslovanje u skladu sa zahtjevima ove norme je opće prihvaćen način rada kojim se osigurava sadašnjim i budućim kupcima ili partnerima očekivanu kvalitetu proizvoda ili usluga.

Tvrtka „Kraš“ d.d. je jedna od onih koja je svoju poslovnu strategiju temeljila na kvaliteti koju su prepoznali potrošači u Hrvatskoj, ali i diljem Europe. Kraševi najpoznatiji proizvodi stari su do sto godina što dovodi do zaključka da bez znanja i iskustva, te uključenosti cijele kompanije u stvaranju proizvoda koji zadovoljavaju želje i potrebe potrošača, te stalnim naporima da se te želje i potrebe nadmaše ne bi bilo moguće održati tako dugogodišnji uspjeh. Svako poduzeće, a time i tvrtka „Kraš“ d.d., koje je prepoznalo važnost i značenje kvalitete i koje posvećuje dosta pažnje poboljšavanju kvalitete i upravljanju sustavima kvalitete, te primjenjuje norme za osiguranje kvalitete postiže uspjeh na domaćem i međunarodnom tržištu. Potrošači proizvode tvrtke „Kraš“ d.d. prvenstveno koriste zbog znanja da su ti proizvodi visokokvalitetni i da su proizvedeni slijedeći tradiciju i iskustvo u proizvodnji, a potrošači su upravo ti koji svojim zahtjevima i željama diktiraju količinu i vrstu proizvodnje, te „tjeraju“ tvrtke da konstantno poboljšavaju kvalitetu svojih procesa i proizvoda.

Na temelju prethodno navedenog može se zaključiti i potvrditi postavljena radna hipoteza da je TQM provjerena i dokazana metodologija za postizanje konkurentske prednosti i da su mnoge tvrtke širom svijeta prihvatile TQM kako bi realizirale osnovni cilj upravljanja kvalitetom, a to je zadovoljenje potrošača/kupaca/korisnika. TQM je pristup za poboljšanje konkurentnosti, efikasnosti i cjelokupnoga poslovanja tvrtke. Kvaliteta nije, i ne smije biti, zaduženje i obveza pojedinca ili manje skupine, već je ona rezultat rada svih članova određenoga kolektiva. TQM mora biti prisutan u čitavoj organizaciji i mora se početi primjenjivati od vrha.



Mile Ratković

## LITERATURA

### KNJIGE:

1. Lazibat, T., *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, Sinergija, Zagreb, 2005.
2. Lazibat, T., Baković, T., *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2012.
3. Schroeder, R. G., *Upravljanje proizvodnjom, Odlučivanje u funkciji proizvodnje*, Četvrto izdanje, Mate, Zagreb, 1999.
4. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
5. Skoko, H., *Upravljanje kvalitetom*, Sinergija, Zagreb, 2000.

### ČLANCI:

6. Černelić, Ž., „*Internet i elektroničko poslovanje tvrtke Kraš d.d.*“, Diplomski rad, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2013., 29. - 36. <http://oliver.efri.hr/zavrzni/473.B.pdf> (17.04.2015.)
7. Kuliš Šiško, M., „*Utjecaj osposobljenosti tvrtki na primjenu TQM-a na efikasnost poslovanja u elektroenergetskom sektoru Republike Hrvatske*“, Magistarski rad, Sveučilište u Splitu, Split, 2009., [https://bib.irb.hr/datoteka/411699.Magisterij\\_-\\_predano.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/411699.Magisterij_-_predano.pdf), str. 29. – 149. (07.04.2015.)
8. Vuković, A., Pavletić, D., Ikonić, M., „*Osnovni pristupi potpunom upravljanju kvalitetom i temeljni koncepti izvrsnosti*“, Sveučilište u Rijeci, Eng. Rev. 27-2, [hrcak.srce.hr/file/41658](http://hrcak.srce.hr/file/41658), str. 71-81. (15.04.2015.)

### OSTALI IZVORI:

9. Kvaliteta portal, [http://kvaliteta.inet.hr/t\\_it60.htm](http://kvaliteta.inet.hr/t_it60.htm) (14.04.2015.)
10. Kvaliteta, <http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/6/internet.htm> (15.04.2015.)
11. QUDAL.hr, <http://www.qudal.hr/kvaliteta-17> (15.04.2015.)

12. QUDAL.hr, <http://www.qudal.hr/medalja-18> (15.04.2015.)
13. QUDAL.hr, <http://www.qudal.hr/quality-top10---prva-hrvatska-ljestvica-kvalitete-podravka-kras-vindija-nike-no11> (15.04.2015.).
14. Kraš d.d., [http://www.kras.hr/hr/kras\\_danas](http://www.kras.hr/hr/kras_danas) (17.04.2015.)
15. Kraš d.d., [http://www.kras.hr/hr/povijest\\_brandova](http://www.kras.hr/hr/povijest_brandova) (17.04.2015.)
16. Kraš d.d., [http://www.kras.hr/hr/misija\\_i\\_vizija](http://www.kras.hr/hr/misija_i_vizija) (17.04.2015.)
17. Kraš d.d., [http://www.kras.hr/hr/nase\\_odgovornosti/prikazi-26-upravljanje-kvalitetom](http://www.kras.hr/hr/nase_odgovornosti/prikazi-26-upravljanje-kvalitetom) (17.04.2015.)
18. Godišnje izvješće 2013.,  
[http://www.kras.hr/images/cms\\_page\\_text/KRAS\\_GOIZ\\_FINAL\\_file\\_20\\_hr.pdf](http://www.kras.hr/images/cms_page_text/KRAS_GOIZ_FINAL_file_20_hr.pdf)  
(17.04.2015.).
19. Kraš d.d., [http://www.kras.hr/hr/nagrade\\_i\\_postignuca](http://www.kras.hr/hr/nagrade_i_postignuca) (17.04.2015.)



## **POPIS ILUSTRACIJA**

### **POPIS SHEMA**

	<b>Stranica</b>
1. Načelo usmjerenosti kupca.....	12
2. Demingov krug.....	17

### **POPIS TABLICA**

1. Primarni elementi Demingove nagrade.....	30
2. Kriteriji nacionalne nagrade za kvalitetu „Malcom Baldrige“.....	31

### **POPIS SLIKA**

1. Medalja QUDAL®.....	33
2. Znak sustava kvalitete prema normi ISO 9001.....	39