ISO norme 9000 na primjeru poduzeća Podravka d.d.

Jurković, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:694334

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Ana Jurković

ISO NORME 9000 NA PRIMJERU PODUZEĆA PODRAVKA d.d.

ISO 9000 STANDARDS IN THE CASE OF COMPANY Podravka d.d.

Završni rad

Gospić, 2016.

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomika poduzetništva

ISO NORME 9000 NA PRIMJERU PODUZEĆA PODRAVKA d.d.

ISO 9000 STANDARDS IN THE CASE OF COMPANY Podravka d.d.

Završni rad

MENTOR

Marija Baburić Vranešić, univ.spec.oec., pred.

STUDENT

Ana Jurković

MBS: 2962000398/10

Gospić, travanj 2016.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Poslovni odjel

Gospić, 01.02. 2016.

ZADATAK

za završni rad

Pristupnici Ani Jurković, MBS: 2962000398/10

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

ISO NORME 9000 na primjeru poduzeća Podravka d. d.

Sadržaj zadatka :

1. UVOD
2. POJMOVNO ODREĐENJE NORMIZACIJE I VRSTE NORMI
3. TEMELJNE ZNAČAJKE I STRUKTURA MEĐUNARODNIH NORMI ZA UPRAVLJANJE KVALITETOM - ISO 9000
4. PRIMJENA ISO NORME 9000 NA PRIMJERU PODUZEĆA PODRAVKA d.d.
5. ZAKLJUČAK

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

Mentor: Marija Baburić Vranešić, univ.spec.oec, pred. zadano: 01.02.2016., _____
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Pročelnik odjela: Ivana Tonković Pražić, dipl.oec., pred., predati do: 30.09.2016., _____
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Student: Ana Jurković, primila zadatak: 01.02.2016., _____
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

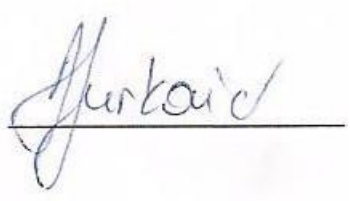
Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

I Z J A V A

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom „**ISO norme 9000 na primjeru poduzeća Podravka d.d.“** izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice Marije Baburić Vranešić, predavač.

Ana Jurković



SAŽETAK

Tijekom posljednjih deset godina kvaliteta je postala središnja preokupacija kompanija, javnih poduzeća i neprofitnih organizacija u Europi pa i cijelom svijetu. Veliku, možda i presudnu ulogu u percepciji kvalitete i poimanju temeljnih postavki kontrole kvalitete, osiguravanja kvalitete i upravljanja kvalitetom odigrale su međunarodne norme ISO 9000. Taj oblik certifikacije postao je de facto osnovni standard kvalitete u gotovo svim europskim industrijskih sektorima, a ni usluge nisu iznimka od tog pravila. Serija normi ISO 9000 u početku je nastala prvenstveno za primjenu u tvorničkoj industriji, a početkom 1990-ih njihova se primjena uspješno proširila i na ostale ekonomske djelatnosti. Norma ISO 9000 doživjela je četiri revizije do sada; 1994., 2000., 2008. i 2015. godine. Bez obzira na sve napade i objektivno loše strane ovih normi, treba istaknuti ogroman doprinos normi ISO 9000 u svjetskom pokretu kvalitete. U revizijama navedenih normi vidljive su promjene u njihovom sadržaju koje su bile odraz novonastalih zahtjeva tržišta i potreba poslovnog svijeta. Te promjene utjecale su na sam razvoj norme ISO 9001 pa je tako ona postala temeljna norma za sustave upravljanja kvalitetom za svaku organizaciju koja želi unaprijediti svoje poslovanje i postati konkurentnija na tržištu. Primjer takvog uspješnog poduzeća u Republici Hrvatskoj je Podravka d.d., koja uspješno primjenjuje potpuno upravljanje kvalitetom osvajajući mnogobrojna priznanja vodeći se načelima najznačajnijih normi i praksi što potvrđuju mnogobrojni certifikati ISO norme 9001 za visokokvalitetne proizvode i uspješno dugogodišnje poslovanje.

Ključne riječi: *kvaliteta, norme, ISO 9000, ISO 9001, Podravka d.d., certifikat*

SUMMARY

Over the past ten years the quality has become a central preoccupation of companies, public companies and non-profit organizations in Europe and even worldwide. Great, perhaps the decisive role in the perception of quality and understanding of the basic settings, quality control, quality assurance and quality management played an international standard ISO 9000. This form of certification has become the de facto basic quality standard in almost all European industrial sectors, and not the services are no exception to that rule. ISO 9000 was initially created primarily for use in factory industry, and in the early 1990s, their application is successfully expanded to other economic activities. ISO 9000 has undergone four revisions so far; 1994., 2000., 2008., and 2015. Despite all the attacks and objectively bad side of these standards, it should be noted the huge contribution to ISO 9000 in the global movement quality. The audits these standards are visible changes in their contents, which were a reflection of the newly emerging market demands and needs of the business world. These changes influenced the actual development of the ISO 9001 and so it has become a basic standard for quality management systems for any organization that wants to improve its operations and become more competitive in the market. An example of such successful companies in the Republic of Croatia's Podravka d.d., which successfully implemented total quality management, winning numerous awards guided by the principles of the most important standards and practices as evidenced by numerous certificates of ISO 9001 for high-quality products and successful long-term business.

Keywords: *quality, standard, ISO 9000, ISO 9001, Podravka d.d., certificate*

SADRŽAJ

Stranica

1. UVOD…… **1**

2. POJMOVNO ODREĐENJE NORMIZACIJE I VRSTE NORMI…….. **3**

2.1. Definiranje i ciljevi normizacije…….. 3

2.2. Vrste i razine normi……...…….. 5

3. TEMELJNE ZNAČAJKE I STRUKTURA MEĐUNARODNIH NORMI ZA UPRAVLJANJE KVALITETOM - ISO 9000……. **8**

3.1. Članstvo u ISO - u……...…… 9

3.2. Karakteristike ISO norme……..……..... 11

3.3. Razvoj normi za upravljanje kvalitetom – ISO 9000…….. 12

3.3.1. Revizija ISO normi 9000……... 14

3.3.2. Namjena i način uporabe međunarodnih normi ISO 9000…… 19

4. EVOLUCIJA NORME ISO 9001 I INTEGRACIJA OSTALIH SUSTAVA UPRAVLJANJA……... 22

4.1. Pozitivni i negativni stavovi vezani u područje ISO 9001…… 23

4.2. Kvaliteta prije i poslije dobivanja certifikata ISO 9001…… 25

5. PRIMJENA ISO NORME 9000 NA PRIMJERU PODUZEĆA PODRAVKA d.d……... 27

5.1. Povijesni razvoj poduzeća…… 27

5.2. Misija, vizija i ciljevi……... 30

5.3. Upravljanje kvalitetom i primjena ISO norme 9000…… 31

5.4. Nagrade za kvalitetu……. 34

6. ZAKLJUČAK…… 38

LITERATURA…… 40

POPIS ILUSTRACIJA…….. 43

1. UVOD

Uloga kvalitete danas je mnogo veća nego u prošlosti. Upravljanje kvalitetom, sustavi kvalitete, totalna kvaliteta, alati za mjerenje kvalitete, standardi ili norme kvalitete i mnogi drugi pristupi i metode pomažu u nastojanju tvrtke da posluje uspješno u svim aspektima i segmentima. Norme pomažu organizacijama svih vrsta i veličina da primjenjuju i provode efektivne sustave menadžmenta kvalitetom. Normizacija predstavlja ujednačavanje operacija čiji završni proizvod treba zadovoljiti određene kvalitete, odnosno norme. Propisivanjem određenog standarda, odnosno norme, osiguravaju se mogućnosti usporedbe po bilo kom osnovu, odnosno objektivnost.

Tijekom godina pojedine grane industrije i pojedine države razvijaju svoje standarde u svim područjima, te se javlja potreba za stvaranjem međunarodnih normi. ISO je organizacija koja razvija standarde koji pomažu organizacijama da se uključe na svjetsko tržište. Kao rezultat tog rada je 1987. godine osnovana serija normi ISO 9000 koje su koncipirane tako da ne daju rješenja, već daju zahtjeve i smjernice kojima se treba rukovoditi da bi se osigurao sustav kvaliteta. Namijenjeni su industrijskim, komercijalnim ili državnim organizacijama, s ciljem da im omoguće osiguranje zadovoljenja zahtjeva i/ili potreba kupaca, da zadrže dobre ekonomske performanse i da razviju efektivnije i efikasnije sustave. Serija standarda ISO 9000 jasno definira zahtjeve i smjernice za svaki segment poslovnog sustava i primjena navedenih normi poslovni sustav dovodi u stanje konkurentnosti i otvorenosti za suradnju i daljnji razvoj.

Osposobljenost poduzeća za implementaciju norme ISO 9000, je analizirano na primjeru hrvatskog poduzeća Podravka d.d., koji pripada u proizvodnom sektoru.

Svrha i cilj rada je prikazati značaj primjene ISO normi 9000 koje su se stalno unapređivale prateći sveukupni razvoj tržišta, te iako njihova primjena u organizacijama nije obvezna, u poslovnom svijetu bez njih nije moguće opstati na tržištu. Bez obzira na razinu razumijevanja i ispunjavanja zahtjeva normi, ISO 9000, odnosno ISO, postaje *sinonim kvalitete*. ISO 9000 postaje najčešće izgovarana riječ u svjetskim razmjerima. Navedeno će se prikazati na primjeru hrvatskog poduzeća Podravka d.d. kojemu je kvaliteta i tradicija njegovih proizvoda donijela poziciju na tržištu kakvu danas ima. Sustav upravljanja kompanije temelji se na procesnom pristupu, a područje rada službe su implementacija, održavanje i razvoj integriranog sustava upravljanja koji se temelji na normi ISO 9001.

Rad je podijeljen u tri glavne cjeline; uvod, razrada teme i zaključak. U uvodu se opisuje problem i predmet rada te svrha istraživanja rada. Cilj uvodnog dijela je zainteresirati čitatelje za zadanu temu, objasniti važnost razumijevanja ove tematike te identificirati temeljne elemente koji će se obrađivati u razradi.

Naslov drugog dijela rada je *„Pojmovno određenje normizacije i vrste normi“.* U tom dijelu je definirana normizacija, kao i njezine vrste i hijerarhijske razine normi.

„Temeljne značajke i struktura međunarodnih normi za upravljanje kvalitetom – ISO 9000“ je naslov trećeg dijela u kojemu su predočeni oblici članstva u ISO-u, kao i karakteristike ISO norme te prikazan je kronološki razvoj ISO normi kroz pet revizija koje je ISO norma imala do sad.

U četvrtom dijelu rada s naslovom *„Evolucija norme ISO 9001 i integracija ostalih sustava upravljanja“* istaknuti su pozitivni i negativni stavovi vezani za primjenu ISO norme 9001, kao i činjenice kvalitete proizvoda prije i nakon dobivanja certifikata ISO 9001.

„*Primjena ISO norme 9000 na primjeru poduzeća Podravka d.d.*“ je naslov petog dijela rada u kojemu je kronološki prikazana povijest poduzeća, misija, vizija te ciljevi, kao i načini upravljanja kvalitetom kroz primjenu ISO norme 9000. Također, istaknute su i mnogobrojne nagrade za kvalitetu koje je poduzeće kroz svoje poslovanje osvojilo svojim kvalitetnim proizvodima.

U *šestom dijelu rada* daje se *zaključak* u kojem se daje zaključno mišljenje cijelog rada.

2. POJMOVNO ODREĐENJE NORMIZACIJE I VRSTE NORMI

Drugi naziv za normizaciju i norme jest standardizacija i standardi. Riječ standardizacija i standard potječu od engleske riječi „*standardization*“, a znači normiranje, svođenje na podjednaku veličinu, jačinu, podjednak sustav, priznavanje kao norme (ili propisa). U nacionalnim se i u međunarodnim okvirima nastoji prijeći na proizvodnju standardne robe, odnosno one robe koja odgovara unaprijed postavljenim zahtjevima u pogledu svih bitnih karakteristika, sustava, težine, vanjskog izgleda, mehaničkih svojstava, dimenzija i kvalitetnih svojstava uopće. Standardi na taj način obvezuju sve proizvođače da isporučuju robu po točno određenim uvjetima u pogledu kvalitete, dimenzija i drugih karakteristika. Ovu ujednačenost ne treba shvatiti kao svođenje na mali broj vrsta i asortimana. Standarde jednako tako ne treba shvatiti kao dane i nepromjenjive norme. S usavršavanjem tehnološkog procesa proizvodnje, poboljšava se i kvaliteta proizvoda, a to znači broj vrsta i mogućnosti koje se od njih mogu tražiti u pogledu kvalitete i drugih svojstava.

2.1. Definicije i ciljevi normizacije

Norma je poznata i priznata kao mjera za određenu kvantitativnu ili kvalitativnu veličinu unutar određene socijalne zajednice. Ako je prihvaćena običajno, društveno ili zakonski, norma postaje pravilo, uzorak ili propis (*Lazibat, 2005., 78.*).

Službena definicija norme prema ISO/IEC (*ISO – Međunarodna organizacija za normizaciju, IEC – Međunarodna komisija za elektrotehniku*) uputama glasi (*http://www.hzn.hr/default.aspx?id=89*): Norma je dokument donesen konsenzusom i odobren od priznatoga tijela, koji za opću i višekratnu uporabu daje pravila, upute ili značajke za djelatnosti ili njihove rezultate s ciljem postizanja najboljeg stupnja uređenosti u danome kontekstu. Norme bi se trebale temeljiti na provjerenim znanstvenim, tehničkim i iskustvenim rezultatima, i biti usmjerene promicanju najboljih prednosti za društvo.

Norma je sveprisutna u ljudskom društvu: u svakom društvu i u svakom trenutku. Počevši od načina ponašanja, odnosa prema drugim članovima zajednice pa sve po djelovanja na ostalu živu i neživu okolinu – sve je podređeno strogo određenim urođenim ili naučenim

pravilima. Trenutačna odsutnost normi smjesta ukazuje na stihiju, raspad određenog sustava ili zajednice.

Najčešće se pod normom ili standardom (u robnoj proizvodnji) razumijeva niz precizno i sažeto danih definicija, tehničkih specifikacija, kriterija, mjera, pravila i karakteristika koje opisuju materijale, proizvode, procese i sustave.

Službena definicija normizacije, prema ISO/IEC uputama, glasi (*http://www.hzn.hr/default.aspx?id=89*): Normizacija je djelatnost uspostavljanja odredbi za opću uporabu koje se odnose na postojeće ili moguće probleme radi postizanja najboljeg stupnja uređenosti u danome kontekstu. Ta se djelatnost u prvome redu sastoji od oblikovanja, izdavanja i primjene norma. Važne su koristi od normizacije; poboljšavanje prikladnosti proizvoda, procesa i usluga za njihove predviđene svrhe, otklanjanje zapreka u trgovini te olakšavanje tehničke suradnje.

Normizacija je posljedica sljedećeg:

- potrebe uspostavljanja efikasne zaštite potrošača,
- zaštita okruženja,
- stvaranje uvjeta za stabilno opskrbljivanje tržišta, te
- osiguravanje konkurentnosti na globalnom tržištu.

Ciljevi normizacije proizlaze iz same definicije normizacije, a mogu se sažeti kao doprinos općem napretku, odnosno (*Lazibat, Baković, 2012., 113.*):

- osiguranje prikladnosti, procesa ili usluge,
- povećanje razine sigurnosti proizvoda, procesa ili usluga, čuvanja zdravlja, života ljudi i životinja te zaštite okoliša,
- poboljšanje proizvodne učinkovitosti i gospodarsko ponašanje i
- uklanjanje tehničkih zapreka u međunarodnoj trgovini.

Normizacija je univerzalna i što su norme šire prihvaćene i što je veći krug njihovih poznavatelja i korisnika, to je boljitak te grane privrede veći. Uštede su izravne i ogromne, a potreba za tehničkom dokumentacijom kao i rizik od pogrešaka u određenoj su mjeri smanjeni. Normizacijom i korištenjem normativnih dokumenata postiže se brzo upoznavanje s najmodernijim znanjima u određenom području, što omogućava daljnji transfer znanja i tehnologije bez ogromnih i dugotrajnih potreba za nacionalnom specijalističkom izobrazbom i kašnjenja zbog školovanja šire baze stručnjaka. Iz normativnih dokumenata moguće je izravno

crpiti znanja u specijaliziranim područjima i u najsiromašnijim sredinama. Na taj način nerazvijene zemlje i sa skromnijim ulaganjima u visokoškolsko obrazovanje mogu preskočiti desetljeća tehnološkog razvoja i smanjiti zaostajanje za razvijenim svijetom (*Nikolić, http://www.akreditacija.hr/agencija/casopis/08.pdf , 43.*).

Značenje normizacije je veoma veliko za gospodarstvo jer daje najbolja tehnička i ekonomska rješenja za proizvode i postupke, omogućuje uvođenje specijalizacije i kooperacije u proizvodnju, određuje metode za ispitivanje kvalitete proizvoda, omogućuje racionalizaciju u proizvodnji te time ograničava i ukida zastarjele i neupotrebljive tipove i dimenzije, smanjuje asortiman proizvoda na optimalnu mjeru, omogućuje smanjenje zaliha, dozvoljava svrhovitu konstrukciju i olakšava projektiranje, pospješuje automatizaciju proizvodnje te rješava tehničko-ekonomske probleme. Normizacija omogućuje da proizvod zadovolji zahtjeve kupaca, olakšava dogovaranje i naručivanje pojedinog proizvoda te sprečava brojne uzroke sporova između kupaca i prodavača. Učinkoviti nadzor nad normama sprečava izrađivanje nekvalitetnih proizvoda i njihovo puštanje u promet (*Lazibat, Baković, 2012., 114.*).

Norme se pripremaju iz različitih razloga i za različite primjene. Drugi dokumenti različiti od normi jesu, primjerice, tehničke specifikacije, kodeks dobre prakse, upute, preporuke, smjernice, izvještaji, tehnički sporazumi i slično.

Norme trebaju biti potrebne, primjenjivane, rezultat pune uključenosti svih odgovarajućih zainteresiranih strana u djelatnosti normizacije, dopuštati tehnološku inovaciju i konkurenciju i biti planirano osuvremenjivane.

2.2. Vrste i razine normi

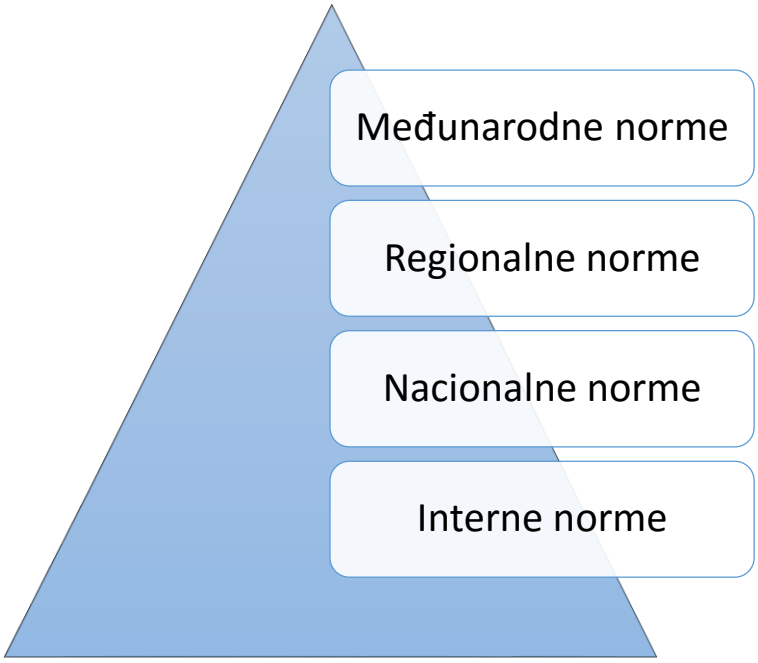
Razlikujemo 8 vrsta normi od kojih svaka ima strogo definirani cilj i namjenu (*http://www.hzn.hr/default.aspx?id=104*):

1. *Osnovna norma* - norma kojom se obuhvaća široko područje ili koja sadrži opće odredbe za koje posebno područje. Osnovna norma može se upotrebljavati kao norma za izravnu primjenu ili kao osnova za druge norme.
2. *Terminološka norma* - norma koja utvrđuje termine koji se moraju koristiti da ne bi došlo do nesporazuma.

3. *Norma za ispitivanje* - norma koja se odnosi na metode ispitivanja, katkad dopunjena drugim odredbama koje se odnose na ispitivanja, kao što su uzorkovanje, uporaba statističkih metoda ili redoslijed ispitivanja.
4. *Norma za proizvod* - norma koja utvrđuje zahtjeve koje mora zadovoljiti koji proizvod ili skupina proizvoda da bi se osigurala njegova/njihova prikladnost. Norma za proizvod može osim zahtjeva za postizanje prikladnosti izravno ili upućivanjem na druge norme sadržavati odredbe o nazivlju, uzorkovanju, ispitivanju, pakiranju i označivanju te katkad zahtjeve za procese. Norma za proizvod može biti potpuna ili nepotpuna, ovisno o tome utvrđuje li sve potrebne zahtjeve ili samo neke. U tome smislu mogu se razlikovati norme kao što su dimenzijske norme, norme o gradivima i tehničke norme za isporuku.
5. *Norma za proces* - norma koja utvrđuje zahtjeve što ih mora ispuniti koji proces kako bi se osigurala njegova prikladnost.
6. *Norma za usluge* - norma koja utvrđuje zahtjeve što ih mora ispuniti koja usluga kako bi se osigurala njezina prikladnost.
7. *Norma za sučelje* - norma koja utvrđuje zahtjeve koji se odnose na spojivost proizvoda ili sustava u njihovim spojnim točkama.
8. *Norma o potrebnim podacima* - norma koja sadrži popis značajki za koje treba navesti vrijednosti ili druge podatke radi pobližeg opisa kojega proizvoda, procesa ili usluge. Neke norme daju podatke koje trebaju navesti dobavljači, a druge daju podatke koje trebaju navesti kupci.

Pod pojmom razina, odnosno hijerarhija normizacije, određuje se zemljopisni, politički ili gospodarski opseg uključenosti u normizaciju. Prema tome norme mogu se podijeliti na 4 razine kao što je vidljivo iz sheme 1.

Shema 1. **Hijerarhija normi**



Izvor: Autorica.

Hijerarhija normi obuhvaća sljedeće razine (*www.hzzzsr.hr/images/documents/sigurnost%20na%20radu/Norme.pdf*, *3.*):

1. *Interne norme* koje za svoje potrebe koriste pojedina poduzeća. Ona vrijede, nastaju i primjenjuju se samo u poduzećima koja su ih donijela.
2. *Nacionalne norme* koje su u nadležnosti pojedine države i vrijede samo na njenom području. Svaka nacionalna norma označena je kraticom koja označuje zemlju u čijoj se nadležnosti norma nalazi.
3. *Regionalne norme* donose se na razini regije, odnosno država koje su međusobno povezane u političkoj i gospodarskoj suradnji.
4. *Međunarodne ili internacionalne norma* koje je donijelo međunarodno normirno tijelo i učinilo dostupno javnosti.

Svaka niža norma u hijerarhiji mora poštovati višu razinu, a izuzetci su dopušteni samo onda kada su kriteriji niže razine oštriji od kriterija normi koje se nalaze iznad njih.

3. TEMELJNE ZNAČAJKE I STRUKTURA MEĐUNARODNIH NORMI ZA UPRAVLJANJE KVALITETOM - ISO 9000

Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO) najveća je organizacija na svijetu koja se bavi razvojem i objavljivanjem međunarodnih standarda. Čini je mreža nacionalnih instituta za normizaciju iz ukupno 176 zemalja. ISO je nevladina organizacija i kao takva nema zakonske ovlasti da nametne primjenu svojih normi. Zbog tog je razloga primjena svih ISO normi dobrovoljna. Međutim, mnoge su ISO norme iz područja zdravlja, sigurnosti i okoliša u nekim zemljama prihvaćene kao dio zakonodavnog okvira.

Godine 1946. sastali su se delegati iz 25 zemalja i usuglasili se o stvaranju nove međunarodne organizacije čiji bi cilj bio olakšavanje međunarodne koordinacije i ujedinjavanje industrijskih standarda. Nova organizacija, Međunarodna organizacija za norme – ISO, službeno je počela s radom 23. veljače 1947., sa sjedištem u Ženevi, nastala je kao savez nacionalnih organizacija za norme i normizaciju.

Cilj organizacije je promicanje razvoja normizacije i srodnih djelatnosti u svijetu kako bi se olakšala međunarodna razmjena dobara i usluga te razvila suradnja u intelektualnom, znanstvenom, tehnološkom i gospodarskom području. U tu svrhu ISO između ostalog može (*Lazibat, Baković, 2012., 124.*):

- poduzeti radnje za olakšavanje usklađivanja normi i srodnih djelatnosti na svjetskom planu,
- izraditi i objaviti međunarodne norme te poduzeti radnje za njihovu primjenu na svjetskom planu,
- ustrojiti razmjenu obavijesti koje se odnose na rad njezinih članica i njezinih tehničkih odbora,
- surađivati s drugim međunarodnim organizacijama koje se bave srodnim pitanjima, te posebno na njihov zahtjev izvoditi istraživanja povezana s drugim organizacijskih projektima.

U svom portfelju, ISO ima više od 17.000 međunarodnih standarda i drugih normativnih dokumenata. Područje rada ISO organizacije proteže se od normizacije unutar

područja tradicionalnih aktivnosti kao što su poljoprivreda i graditeljstvo, preko inženjerstva, proizvodnje i distribucije do transporta, medicine i informacijsko-komunikacijske tehnologije.

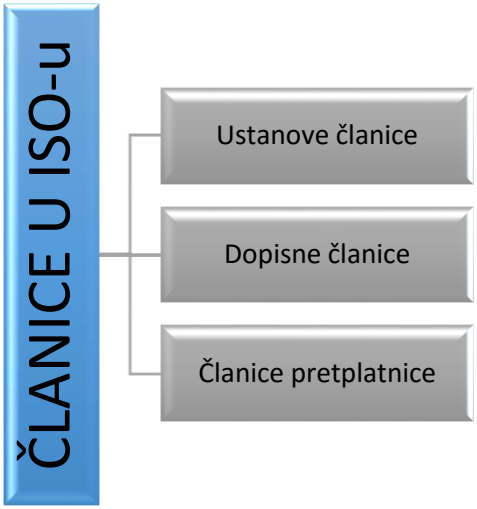
U provođenju svojih aktivnosti, ISO surađuje s partnerskim organizacijama istaknutima na području međunarodne normizacije (IEC i *ITU - Međunarodna telekomunikacijska unija*), s kojima je osnovao *WSC - Svjetski standard za suradnju*, kao žarište zajedničkih strateških aktivnosti.

Osnovni načini financiranja ISO-a su članarine članica, prodaja normi, kataloga, stručnih publikacija, te edukacija, stručna i savjetodavna pomoć. Članarine članica čine veći dio prihoda (60%), a uglavnom pokrivaju operativne troškove Središnjeg tajništva. Članarina se plaća na temelju ekonomskih pokazatelja veličine gospodarstva – u postotku od bruto nacionalnog dohotka i na temelju trgovinskih podataka zemlje (*Lazibat, Baković, 2012., 125.*).

3.1. Članstvo u ISO-u

Kao što je navedeno, ISO broji ukupno 176 članica iz svih regija svijeta, uključujući razvijene zemlje, zemlje u razvoju i tranzicijske zemlje. Članice se dijele u tri grupe: ustanove članice, dopisne članice i članice pretplatnice, kao što je prikazano u shemi 2.

Shema 2. **Članice u ISO-u**



Izvor: Autorica.

1. *Ustanove članice (104)* – nacionalna su tijela koja predstavljaju najvišu razinu normizacije u svojoj zemlji. Samo takve organizacije, po jedna za svaku zemlju, mogu biti prihvaćene kao članice ISO-a. Ustanove članice još se nazivaju punopravne članice ili redovite članice. Redovite članice imaju puno pravo glasa u svim tehničkim aktivnostima i plaćaju puni iznos članarine. Svaka članica ima pravo na jedan glas, neovisno o veličini ili snazi njene ekonomije. Četiri su osnovne zadaće redovitih članica (*Lazibat, Baković, 2012., 126.*):
    - Informiranje svih zainteresiranih pojedinaca i organizacija u svojoj zemlji o aktualnom stanju na području međunarodnih normi, inicijativa i svih ostalih događanja koja se odnose na norme i normizaciju.
    - Prezentacija vlastite zemlje i svih njezinih interesa, vezanih na bilo kakav način za norme i normizaciju, preko rada svih organa ISO-a.
    - Suradnja i puna podrška Središnjem tajništvu aktivnim sudjelovanjem u svim radnim tijelima organizacije, osobito u tehničkim odborima i pododborima za koje je zainteresirana vlastita država.
    - Ispunjenje svih obaveza i zadaća dobivenih na temelju zajedničkih odluka godišnje konferencije svih članica i Središnjeg tajništva – počevši od plaćanja godišnje članarine pa nadalje.

Nacionalno normirno tijelo Republike Hrvatske, Hrvatski zavod za norme, punopravni je član Međunarodne organizacije za norme, čime stječe pravo sudjelovanja u izradi, donošenju, ali u prihvaćanju međunarodnih normi kao hrvatskih normi te pravo uključivanja hrvatskih stručnjaka u rad tehničkih odbora na međunarodnoj razini.

Nacionalne ustanove, koje se bave normizacijom u zemljama u kojima ne postoje ustanove članice, mogu se upisati u ISO ili kao dopisne članice ili kao članice pretplatnice bez prava glasa.

2. *Dopisne članice (43)* – uobičajeno su organizacije iz zemalja koje nemaju u potpunosti razvijene nacionalne organizacijske aktivnosti. U pravilu, riječ je o nerazvijenim zemljama ili o zemljama u razvoju. Dopisne članice nemaju pravo aktivnog rada u tehničkim aktivnostima, ali imaju pravo na punu informiranost iz svih područja koja ih zanimaju.
3. *Članice pretplatnice (10)* – organizacije su iz zemalja s vrlo slabom ekonomijom. Ova vrsta članova razvijena je, posebice, za takve zemlje. Članice pretplatnice plaćaju umanjenu članarinu i imaju status promatrača, što im omogućuje da održavaju kontakt s

međunarodnom normizacijom i pravovremeno dobiju informacije o normama koje ih zanimaju.

Iako pojedinci i poduzeća ne mogu biti članovi ISO-a, postoji niz načina na koje oni kao pojedinci mogu biti uključeni u rad organizacije.

3.2. Karakteristike ISO norme

ISO norme čine razvoj, proizvodnju i dostavu proizvoda i usluga djelotvornijima i sigurnijima. Olakšavaju trgovinu između zemalja i čine je pravednijom. Vladama osiguravaju tehničku osnovu za zakonodavstvo u području zdravstva, sigurnosti i zaštite okoliša te za ocjenu sukladnosti. Pridonose širenju tehnoloških napredaka i dobrih menadžerskih praksi. Potiču inovativnost, štite potrošače i čine život jednostavnijim tako što nude rješenja za učestale probleme.

Karakteristike ISO norme (*http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme*):

- *Zasnovane na demokratskom sustavu* – svaka članica ima pravo sudjelovati u razvoju onih normi za koje ocijeni da su značajne za njezinu zemlju. Neovisno o veličini i snazi gospodarstva, svaka ustanova članica ima pravo na jedan glas.
- *Dobrovoljne* – ISO kao nevladina organizacija ne posjeduje zakonske ovlasti da nametne uporabu svojih standarda. Iako su ISO norme dobrovoljne, njihova uporaba može postati zahtjev tržišta, kao što je postao slučaj s ISO 9001 Sustavom za upravljanje kvalitetom.
- *Tržišno orijentirane* – ISO razvija samo one norme na kojima postoji potreba na tržištu.
- *Donose se konsenzusom* – ISO norme temelje se na međunarodnom konsenzusu između stručnjaka iz prakse. ISO pritom uzima i u obzir i razvoj tehnologije i promijene interesa te stoga svakih 5 godina revidira svoje standarde kako bi utvrdio treba li ih aktualizirati ili ukinuti.
- *Globalne su važnosti* – ISO norme su tehnički sporazumi u sklopu kojih se osigurava kompatibilnost tehnologije diljem svijeta. Dizajnirani su tako da budu globalno važni – korisni svugdje u svijetu.

ISO norme osiguravaju sigurnost, pouzdanost i dobru kvalitetu proizvoda i usluga. Koristi od primjene ISO norma imaju poduzeća, inovatori, kupci, potrošači, državna uprava, trgovci, zemlje u razvoju i na kraju cijeli naš planet (*http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme*).

ISO standardi stvaraju koristi za *poduzeća* gdje široka primjena međunarodnih standarda omogućuje dobavljačima da razviju i ponude proizvode i usluge koji ispunjavaju zahtijevane specifikacije, te na taj način poduzeća mogu konkurirati na većem broju tržišta.

Međunarodni standardi stvaraju koristi za *inovatore* novih tehnologija u području terminologije, kompatibilnosti i sigurnosti ubrzavaju širenje inovacija i njihovo provođenje u utržive proizvode.

Globalna kompatibilnost tehnologija stvara širi izbor ponude za *kupce* koji imaju koristi i od zaoštravanja konkurencije što rezultira nižim cijenama.

Sukladnost proizvoda i usluga s međunarodnim standardima jamstvo je njihove kvalitete, sigurnosti i pouzdanosti za *potrošače*.

Međunarodni standardi osiguravaju koristi za *državnu upravu* u pogledu tehnološke i znanstvene osnovu za donošenje zakona u području zdravlja, sigurnosti i zaštite okoliša.

Koristi za *trgovce* od međunarodnih standardi su u tome da međunarodni standardi služe kao sredstvo za postizanje sporazuma u trgovini.

Međunarodni standardi važan su izvor tehnološkog know-howa. Time što propisuju karakteristike koje proizvodi i usluge na međunarodnom tržištu moraju imati, pomažu *zemljama u razvoju* u donošenju pravilne odluke pri investiranju oskudnih resursa.

Koristi za *planet* se očituju u tome da međunarodni standardi o kvaliteti zraka, vode i tla, emisiji štetnih plinova, radijaciji i ekološkim aspektima proizvoda uvelike pridonose očuvanju okoliša.

3.3. Razvoj normi za upravljanje kvalitetom – ISO 9000

Preporuke i upute koje su općevrijedne za sustav upravljanja kvalitetom, kao i njegovi elementi, mogu se normirati. U tom smislu su već 1950-ih godina nastali prvi pravilnici za osiguranje kvalitete (QM pravilnici), zbog utvrđivanja gledišta i opsega zadatka rukovodstva

organizacije za sprečavanje nastanka nesukladnosti, kao i „*Zahtjevi za sustav osiguranja kvalitete*“ koji se mogu provesti i dokazati. Zahtjevi su bili tako strukturirani, poredani i opisano prema osnovnom načelu da se mogu lako primijeniti i postići cilj. Od početka je postojala jasna namjera da se time ne zamjene „*norme kvalitete specifične za proizvod*“, već se te norme svrsishodno nadopunjuju i njihovim poštovanjem se osigurava poboljšanje sposobnosti organizacije za kvalitetu (*Lazibat, 2005., 19.*).

Razvoj priručnika kvalitete potekao je iz SAD-a gdje su 1950-ih godina već postojali visoki zahtjevi u pogledu kvalitete u području vojne industrije, a kasnije i visoki zahtjevi u pogledu sigurnosti nuklearnih elektrana.

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* (*skraćeno od 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.

Kvaliteta proizvoda se osigurava mjerama nadzora i potvrđuje jedinstvenim postupkom ispitivanja. Proizvođači komponenata moraju se podvrgnuti postupku priznavanja i nadzora koji sadrži niz zahtjeva za osiguranje kvalitete. Osiguranje kvalitete obično implicira usporedbu između određenog proizvoda i usluge i prethodno definiranog standarda, na osnovi čega se formiraju kriteriji za ocjenu kvalitete odnosno nekvalitete određenog proizvoda ili usluge (*Lazibat, 2005., 20.*).

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.*).

Prema normi ISO 8402 osiguranje kvalitete obuhvaća sve sistematske i planirane aktivnosti implementirane u sustav kvalitete i upotrebljavane prema potrebi, koje osiguravaju povjerenje da će određena organizacija ispuniti sve potrebne zahtjeve u pogledu kvalitete.

Izgradnja međunarodno priznatog sustava osiguranja kvalitete i upravljanja kvalitetom podrazumijeva vrlo složenu strukturu cijelih serija (skupina ili obitelj, što se označuje na kraju oznake slovima ff - full family) pripadajućih norma (ISO 9000, 9001, 9002, 9003, 9004). To su međunarodne norme kojima je propisan minimum zahtjeva što im mora zadovoljiti sustav kvalitete (*Lazibat, 2005., 20.*).

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.

Posebnog je značenja za poslovne organizacije za koje je prijeko potreban izvoz, koji je u najvećoj mjeri usmjeren na tržišta EU, a upravo je tamo najprije i najviše došlo do razvijanja i primjene normi ISO 9000. Tako te norme postaju ne samo temelj za izgradnju suvremenog sustava upravljanja kvalitetom u pojedinim organizacijama već se njihovom provjerom od strane nezavisne ovlaštene organizacije dobiva certifikat koji se onda tretira svojevrsnom „*putovnicom*“ za promet roba i to najprije na zajedničkom tržištu EU, a potom sve više na ukupnom europskom, pa i globalnom i svjetskom tržištu. Uza svu korist koju donosi posjedovanje certifikata, potrebno je istaknuti i sve one prednosti koje donosi sustav upravljanja kvalitetom razvijen na temeljima normi ISO 9000 kroz poboljšavanje efektivnosti i efikasnosti poslovanja. Negativan efekt koji se ističe su troškovi uvođenja i održavanja takva sustava (*Skoko, 2000., 152.*).

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.

3.3.1. Revizija ISO normi 9000

Norma ISO 9001 doživjela je četiri revizije do sada, a to su revizije izvršene u 1994., 2000., 2008. i posljednja u 2015. godini.

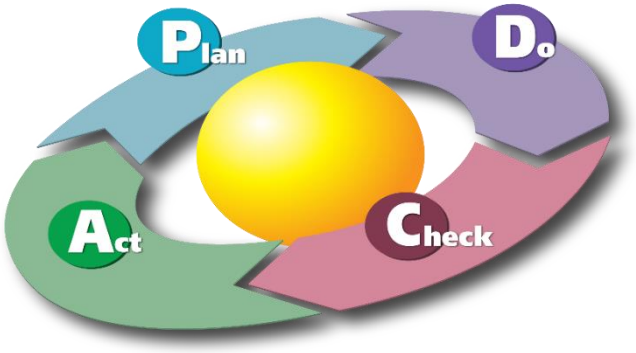
Prve ISO norme propisane iz 1987. godine su imale *prvu reviziju* 1994. godine (ISO 9000:1994.). Kritika početne verzije ISO 9000 serije normi bila je usmjerena na činjenicu da su važne stavke kvalitete bile raspršene i nepovezane unutar dokumenata. Isto tako govorilo se da se kod uvođenja zahtjeva nisu primjenjivali koncepti *TQM-a* (*Sustav potpunog upravljanja kvalitetom*). Općenito je ISO 9001 opisivao detaljno što bi se trebalo činiti, a ne kako to činiti.

Druga revizija 2000. godine (ISO 9000:2000) zato je bila vrlo značajna, povezujući normu i zahtjeve s priznatim i učinkovitim tehnikama i praksama za omogućavanje kontinuiranog poboljšanja u svim aspektima tvrtke. Pa ipak, aspekt kako nešto učiniti te provoditi i mjeriti još uvijek je područje koje zahtijeva znanje i neprestano usavršavanje zaduženih za provođenje kvalitete iz šireg područja od dokumentacije ISO normi (*Šuman, Kovačević, Davidović, 2013*., *hrcak.srce.hr/file/151926, 293.*).

Struktura normi ISO 9000 iz 2000. godine je imala od dvadeset sastavnica (poglavlja) sustava kvalitete i reorganizirana je u četiri velika poglavlja, koja su inspirirana pokretačkim Demingovim *PDCA* (*Plan – planiraj, Do - učini, Check – provjeri, Act – djeluj*) krugom kvalitete: planiraj, učini, provjeri, djeluj (*Mudronja, Marošević, 2000., www.actagraphica.hr/index.php/actagraphica/article/download/69/57+&cd=3&hl=hr&ct=clnk&gl=hr, 62.*). Demingov krug kvalitete prikazan je na slici 1.

Osnovna značajka ovih normi ogleda se u činjenici da njihovi zahtjevi postavljaju dodatne zahtjeve proizvođaču s ciljem osiguranja uvjeta za postizanje ugovorenog kvaliteta i komplement su tehničkim specifikacijama proizvoda i usluga. Različitost u standardizaciji općenito, pa tako i u području standarda sistema kvaliteta, zahtjeva usklađivanje radi uklanjanja tehničkih prepreka u međunarodnom prometu i suradnji. Pri tome se nastojalo postići što veću jedinstvenost europskih standarda, a isto tako i uvažiti nacionalne standarde i njihove specifičnosti. Zajednički standardi usmjeravaju se na bitne zahtjeve zaštite zdravlja, sigurnosti, zaštite okruženja i zaštite potrošača.

Slika 1. **Demingov krug kvalitete**



Izvor: Wikipedija – slobodna enciklopedija, PDCA, https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA (06.03.2016.)

Spomenuta revizija sustav upravljanja kvalitetom definira u 4 procesa (*http://www.maturskiradovi.net/forum/attachment.php?aid=965*, *10.*) čiji je proces djelovanja prikazan na slici 2.:

1. odgovornost uprave,
2. upravljanje resursima,
3. realizacija proizvoda,
4. mjerenje, analiza i unaprjeđenje.

Slika 2. **Model poboljšanja sustava upravljanja kvalitetom**



Izvor: Svijet kvalitete – portal o kvaliteti, http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/948-pdca-krug (06.03.2016.)

Na ovom modelu koji je između ostalog prikazan i u normi ISO 9000, pojedinačni procesi nisu prikazani na detaljnoj razini već svi zajedno predstavljaju opći proces „*Ostvarenje proizvoda*“. Prikazani model uzima i obzir druga načela sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001, a to je primjerice načelo usmjerenosti na kupce jer su upravo oni ti koji bi trebali svojim potrebama i očekivanjima spram pojedinog proizvoda ili usluge naznačiti smjer i cilj koji se želi ostvariti odvijanjem neprekidnog poboljšavanja poslovnih procesa organizacije.

Temeljne odrednice u pristupu kvaliteti danas u potpunosti su sukladne preporukama normi ISO 9001:2000 i ISO 9004:2000. Odgovornost uprave, upravljanje resursima, upravljanje procesima, te mjerenje, analize i poboljšanja određuju filozofiju upravljanja kvalitetom uspješnih tvrtki na prijelazu u novo tisućljeće (*Mudronja, Marošević, 2000., www.actagraphica.hr/index.php/actagraphica/article/download/69/57+&cd=3&hl=hr&ct=clnk&gl=hr, 63.*).

Treća revizija propisuje normu ISO 9001:2008 u kojoj se detaljnije pojašnjavaju stavke prethodne verzije norme za bolju primjenu zahtjeva. Vrlo je iscrpna, sadrži cjelokupan sustav dokumentacije koji omogućava tvrtkama dnevno nadziranje operacija, ne samo s ciljem zadovoljavanja korisničkih zahtjeva, nego potiče i proces kontinuiranog poboljšanja proizvoda i usluga, kako bi i premašio korisnička očekivanja.

Faze uspostave sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2008 su (*Novak, http://eknjiznica.unipu.hr/2988/1/2013_228.pdf, 17.*):

- upoznavanje uprave organizacije s osnovnim načelima norme,
- snimanje sadašnjeg stanja u organizaciji,
- izrada projektnog plana s definiranim terminima i odgovornim osobama za realizaciju aktivnosti,
- izbor predstavnika uprave za kvalitetu i članova tima za realizaciju projekta,
- definiranje procesa, organizacijskog ustroja i opisa radnih mjesta i poslova,
- izrada predloška poslovnika i procedura sustava upravljanja kvalitetom,
- osposobljavanje internih auditora i provođenje internog audita,
- izrada ocjene sustava od strane uprave,
- provođenje korektivnih akcija na temelju neusklađenosti s internog audita,

- odabir certifikacijske kuće te provođenje certifikacijskog audita od strane izabrane certifikacijske kuće,
- održavanje i unapređenje sustava upravljanja,
- provođenje nadzornih audita certifikacijske kuće (jednom godišnje).

Certifikat ISO 9001:2008 upućuje na to da dana tvrtka posluje ispunjavajući zahtjeve koje propisuje norma. U procesu stvaranja proizvoda ili usluga tvrtka koja zadovoljava ISO 9001 normu treba voditi računa o zadovoljstvu zaposlenika, partnera, kupaca, treba nastojati konstantno unaprjeđivati sve procese minimizirajući sve viškove i troškove, što bi trebalo voditi ka konkurentnim proizvodima i uslugama te povećanju dobiti. Više od milijun organizacija u 176 zemalja primjenjuje ISO 9001:2008 u svom radu, što ne daje mjesta sumnji da je norma ISO 9001 preferirani globalni standard za upravljanje kvalitetom, no kratak pogled u povijest norme pokazuje da je revizija izuzetno potrebna

Posljednja revizija norme ISO 9001 bila je 2015. godine, a nacrt nove norme je objavljen i vidljive su značajne promjene. Promjene idu od same strukture dokumenta koja je sad u skladu s novom visoko-razinskom strukturom koja donosi ujednačenu terminologiju i omogućava lakšu integraciju različitih sustava. Cilj je povećati jasnoću i dostupnost i smanjiti prostor za proizvoljne interpretacije. Uz to izraz „*proizvod*“ zamijenjen je s „*roba i usluge*“ kako bi se smanjila postojeća pristranost prema kompanijama koje se bave fizičkim proizvodima, te je stoga norma primjenjiva za organizacije svih vrsta. Ono što upada u oči je nepostojanje zahtjeva za preventivnim radnjama. ISO objašnjava kako je sprečavanje nesukladnosti zadaća sustava upravljanja kvalitetom u cijelosti, a ne samo jednog njegovog dijela.

Neke od ključnih razlika u normi ISO 9001:2015 u odnosu na prethodnu ISO 9001:2008 su (*http://www.kvaliteta.net/ISO%209001%202015.htm*):

- *Rizici kao osnova za sustave upravljanja* - Za razliku od dosadašnjeg pristupa u kojem su se organizacije trebale prilagoditi određenim zahtjevima, nova verzija norme postavlja izazov pred organizacije na način da će prije planiranja odgovarajućeg sustava upravljanja trebati provesti analizu svojih rizika.
- *Širi pogled na rizike i upravljanje prilikama kroz sustavan pristup i praćenje poslovnog konteksta te potreba i očekivanja zainteresiranih strana* - Na taj način

pruža se bolja prilika za poboljšanja sustava upravljanja i njegove mogućnosti za postizanje željenih rezultata.

- *Jači naglasak na vodstvu i opredijeljenosti od strane najviše uprave* kroz odgovornost za učinkovitost sustava upravljanja.
- *Jača usmjerenost na ciljeve i potrebe za poboljšanjima* te odgovarajuće planiranje potrebno za izvršenje ciljeva.
- *Zahtjevi vezani uz potrebe za resursima* povezani su i opsežniji.
- *Norma stavlja veći naglasak na provjeru vanjskih procesa, proizvoda i usluga* - Time se prati trenutna stvarnost u kojoj djeluju organizacije zbog kompleksnijeg poslovnog okruženja, podugovaranja procesa i kompleksnijih lanaca nabave.
- *Jači naglasak na planiranje i kontrolu promjena*, uključujući i potrebne promjene procesa i sustava upravljanja.

Tranzicijski period za naše klijente je 3 godine nakon objave nove norme. Organizacije su započele s pripremama kako bi osigurale što lakšu tranziciju.

3.3.2. Namjena i način uporabe međunarodnih normi ISO 9000

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.*).

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.

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, 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.

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

4. EVOLUCIJA NORME ISO 9001 I INTEGRACIJA OSTALIH SUSTAVA UPRAVLJANJA

Smjernicama, uputama, savjetima koje predlažu norme nastoji se „*voditi*“ tvrtku koja želi uspostaviti sustav kvalitete po normi ISO 9001 do ispunjavanja i usklađenosti sa zahtjevima koje tvrtka treba usvojiti. Norme kvalitete znatno su evoluirale od svojih začetaka do danas, ali njihovi potencijali još su uvijek nedovoljno iskorišteni. Mogućnosti za poboljšanje postoje u fazi uvođenja; pripremnih aktivnosti, dokumentiranja i edukacije i u fazi nakon certificiranja, kada tvrtka treba nastaviti s održavanjem kvalitetnog poslovanja s nastojanjem optimiziranja istog. Nadalje, moguća poboljšanja postoje i u području upravljanja potencijalom zaposlenika koje sudjeluju u uspostavljanju sustava kvalitete u tvrtki; menadžeri, rukovoditelji, zaposlenici, konzultanti, interni auditori.

Jedan od razloga nedovoljne iskorištenosti potencijala je to što se za cilj uspostavljanja sustava kvalitete po ISO 9001 postavlja prije svega dobivanje certifikata, koji će sam po sebi tvrtki osigurati veći broj unosnijih poslova. Razloge takvog shvaćanja i stava o mogućnostima koje uvođenje normi donosi tvrtki treba tražiti na više mjesta, a ponajprije kod vodstva tvrtke, menadžera i rukovoditelja koji započinju sam proces uvođenja normi te njime upravljaju do postupka certificiranja. Manjak educiranosti i znanja najveći je problem u području kvalitetnog upravljanja tvrtkom te je također i razlog smanjenog iskorištavanja već implementiranih sustava kvalitete te iskorištavanja nekih novih, prikladnijih alata, softvera, metoda, koji omogućavaju monitoriranje svakog segmenta tvrtke s ciljem kontinuiranog poboljšanja.

Certifikat sustava upravljanja kvalitetom prema ISO 9001 omogućuje tvrtkama konkuriranje na globalnom tržištu ili se čak pokazuje kao nužan preduvjet za sklapanje novih poslova. Za tvrtke je ključno odlučiti je li certificiranje kao formalna, dokumentirana posljedica jednog nepristranog, autoriziranog audita, isplativo i potrebno. Za takvu prosudbu potrebno je dobro definirati strategije, dobro poznavati stanje na tržištu te trendove u danoj djelatnosti, razumjeti vremensku, financijsku i resursnu dimenziju uvođenja sustava kvalitete po normi ISO 9001 te poznavati posljedice uvođenja norme te potencijala certificiranja. Ključno je navesti da posjedovanje certifikata po normi ISO 9001 nije nužan uvjet uspješnog i kvalitetnog poslovanja, niti je garancija za uspješno poslovanje.

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.*).

4.1. Pozitivni i negativni stavovi vezani uz područje ISO 9001

Kao što je već i prije spomenuto, bez obzira na mnoge potencijalne dobrobiti, tvrtke su svjesne da je prelazak na ISO 9001 vrlo zahtjevan, a često dugotrajan i skup. Smatra se da je ta činjenica, skupa sa sumnjom prema propagandama o potencijalnim dobrobitima koje uvođenje norme nosi, uzrokovala mnogo kritika prema cijelom sustavu upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001.

Mogući razlozi mogli bi se tražiti između sljedećih stavova i mišljenja o normi ISO 9001 (*Šuman, Kovačević, Davidović, 2013.*, *hrcak.srce.hr/file/151926*, *294.*):

- certifikat je estetski, modni i marketinški dodatak,
- uvodi se samo zato jer se to traži u različitim natječajima,
- samo kao obveza zbog zahtjeva kupaca,
- samo da se omogući međunarodno poslovanje,
- mora se uvesti jer ga i konkurencija ima,
- uvođenje je uvijek dugotrajno, naporno i skupo,
- postoje istraživanja koja ne dokazuju isplativost uvođenja certifikata,
- mnogi krenu u uvođenje, pa odustanu zbog stalno rastućih troškova i/ili prekaotičnog stanja,
- tvrtke da bi se „*upravo sada*“ to krenulo uvoditi,
- stvara se velika količina dokumentacije,
- nedovoljna komunikacija i motivacija zaposlenih pri uvođenju,
- inertnost prihvaćanja velikih i pozitivnih zaokreta od 2. revizije nadalje.

Za postizanje uvjeta poslovanja koji omogućavaju dugoročno uspješno poslovanje potrebno je poznavanje temeljnih koncepata TQM-a. Za tvrtke je ISO 9001 (od druge revizije pa na nadalje) prikladan za stvaranje i razvijanje TQM duha i razmišljanja u tom pravcu i na taj način.

Smatra se da prednosti implementacije i certifikacije prema sustavu normi ISO 9001 znatno premašuju slabosti.

Prednosti koje donosi implementacija i certifikacija prema ISO 9001 su (*Mencer, 2004.,* *http://studentski.hr/system/materials/7/db0a367b68f81426718b07619d91f3b1d09a588e.zip?1439380837, 36.*):

- unapređenje marketinga,
- izlistavanje na listi registra kojim se potvrđuje akreditacija certifikata,
- potencijalno sudjelovanje na tržištu Europske unije,
- oplemenjivanje memoranduma s oznakom dobivenog certifikata,
- dokazivanje kvalitetne strukture upravljanja,
- povećanje profita, kao posljedica bolje efikasnosti,
- smanjenje gubitaka vremena tijekom radnih procesa,
- konzistentna kontrola temeljnih procesa,
- smanjenje premija osiguranja i
- promocija dobre radne - poslovne prakse.

Važno je napomenuti da što je veća (šira) gospodarska grana u kojoj tvrtka posluje, to su veće kompetitivne prednosti koju tvrtka dobiva dobivanjem certifikata ISO 9001.Tvrtka koja posjeduje certifikat ISO 9001 imat će kompetitivnu prednost nad tvrtkama iste djelatnosti koje ga nemaju. Logotip ISO certifikata prikazan je na slici 3.

Upravljanje kvalitetom baziranom na ISO 9001 povećava menadžersku sposobnost kontroliranja procesa putem njihove formalizacije, povećana je efikasnost, kontrola operacija, te povećanje proizvodne efikasnosti. Također, poboljšava korisničku percepciju vezanu uz kvalitetu, zadovoljstvo i tvrtkin imidž.

Slika 3. **Oznaka ISO 9001 certifikata**



Izvor: Vector.me, http://vector.me/search/iso-9001-ukas-logo (06.03.2016.)

Certificiranje se pokazalo uobičajeno među stranim grupacijama, a najčešće posjeduju certifikat tvrtke čiji menadžeri imaju najviše iskustva. Certifikati su najčešći među tvrtkama s djelomičnim fokusom na izvoz, a najmanje učestali kod tvrtki koji posluju samo na domaćem tržištu. Certificiranje je najmanje učestalo u uslužnom sektoru, a najviše u proizvodnom.

4.2. Kvaliteta prije i poslije dobivanja certifikata ISO 9001

Važno je napomenuti da certifikat nipošto nije sam po sebi garancija visoke kvalitete, ali je dobra startna pozicija za ulogu kupca, dobavljača ili poslodavca. Ono što je bitno jest što se sve može postići unutar procesa čiji je cilj jedan službeni dokument, ISO 9001 certifikat.

Vremenski periodi procesa stjecanja certifikata, kao i vrijeme prikupljanja informacija i znanja koje vodi do odluke o tome da se kreće u proces certifikacije, potencijalno su vrlo značajni za tvrtku. To je period kada se počinje preispitivati cjelokupno poslovanje, kada se detektiraju različiti problemi, nižu alternative poboljšanja, stvaraju planovi za budućnost tvrtke i upravo se kroz te procese tvrtka u cijelosti mijenja nabolje. S obzirom na to da je proces uvođenja sustava kvalitete ponekad dugotrajan i zahtjeva usluge konzultanata koje su skupe, odgovornost i informiranost poslovodstva presudno je, te oni na temelju trenutnog stanja tvrtke, raspoloživih resursa i procjene konzultanata odlučuju o barem okvirnoj dužini trajanja uvođenja sustava kvalitete.

Jedini način da se pokrene sve u pravom smjeru s pravim ciljevima je stjecanje znanja i provođenje ciljane izobrazbe menadžera, ključnih osoba za kvalitetu u tvrtki, ali i nastojanje

informiranja svih zaposlenih. Znanje o tvrtki i organizaciji, o njenom trenutnom stanju i o tome što se može napraviti za njezin kvalitetni ustroj ključno je za postizanje maksimalnog učinka uvođenja ISO 9001 sustava upravljanja kvalitetom i/ili nekog drugog (nagrade za kvalitetu, implementacija alata poslovne inteligencije, sustava za podršku u odlučivanju i slično).

Dakle, znanje o svemu što danas omogućava „*zdrav život*" i maksimalne performanse neke tvrtke, a uključuje prije svega filozofiju poimanja kvalitete danas, a nastavlja se na metode uspostave takve kvalitete. Važnu ulogu u cijelom procesu uvođenja ima auditora i cijeli proces audita. ISO 9001 opisuje audit kao „*sistematični, nezavisni i dokumentirani proces za dobivanje dokaza i objektivne procjene da se utvrdi mjera do koje su ispunjeni kriteriji audita*" (*Šuman, Kovačević, Davidović, 2013., hrcak.srce.hr/file/151926, 297.).*

Certifikat po ISO 9001:2008 upućuje na to da dana tvrtka posluje ispunjavajući zahtjeve koje propisuje norma. U procesu stvaranja proizvoda ili usluga tvrtka koja zadovoljava ISO 9001 normu treba voditi računa o zadovoljstvu zaposlenika, partnera, kupaca, treba nastojati konstantno unaprjeđivati sve procese minimizirajući sve viškove i troškove, što bi trebalo voditi ka konkurentnim proizvodima i uslugama te povećanju dobiti. Takve tvrdnje potencijalno su točne samo u slučaju da vodstvo tvrtke razumije kako poslovati u skladu sa zahtjevima i smjernicama i nakon certificiranja, te ako poduzima akcije, nužne s konstantno poboljšanje na svim razinama u tvrtki.

Certifikat ne omogućava stalno poboljšanje, nego su to ljudi u tvrtki, zaduženi za kvalitetu. Mnogobrojna istraživanja koja su provođena na temu norme ISO 9001 pokazuju da tvrtke koje su nakon uspostave ISO 9001 sustava kvalitete nastavile implementirati razvojnu strategiju baziranu na TQM principima ostvarile veće koristi od onih koje su se zaustavile samim dobivanjem certifikata. Tvrtke koje su zaustavile razvijati strategiju kvalitetnog poslovanja nakon dobivanja certifikata znatno su zaostajale u vremenima, financijskom aspektu i kvaliteti performansi. U istraživanjima se zaključuje da je ISO 9001 važna početna točka za razvijanje TQM strategije te pritom i ostvarivanje značajnije boljih rezultata poslovanja.

Efikasnost certificiranja po ISO 9001 ovisi o postojećoj kulturi kvalitete u tvrtki, motivaciji za ISO 9000 certifikatom potvrđujući hipoteze: postoji pozitivna veza između kulture kvalitete u tvrtki s ISO 9001 certifikatom i koristi koji proizlaze certifikacijom, te se motivacija za certifikacijom može uzeti kao prediktor vrijednosti koja proizlazi certificiranjem (*Šuman, Kovačević, Davidović, 2013., hrcak.srce.hr/file/151926, 297.).*

5. PRIMJENA ISO NORME 9000 NA PRIMJERU PODUZEĆA PODRAVKA d. d.

Prehrana i pića te farmaceutika osnovne su djelatnosti poduzeća Podravka d.d. (*u daljnjem tekstu Podravka*). U prehrambenoj industriji Podravka se ubraja među vodeće kompanije u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi. Belupo je vodeća farmaceutska tvrtka u Hrvatskoj po prodaji lijekova s učinkom na kardiovaskularni sustav i lijekova s učinkom na kožu te drugi po veličini proizvođač lijekova u Hrvatskoj. Od drugih kompanija, Podravka se razlikuje po sposobnosti razumijevanja potreba potrošača, njihovim markama proizvoda te visokoj kvaliteti proizvoda i poslovnih procesa.

Jedno od obilježja Podravke jest i važna prisutnost na međunarodnim tržištima. U jugoistočnoj Europi žele biti vodeća i najveća prehrambena kompanija, u srednjoj i istočnoj Europi lider u odabranim kategorijama proizvoda, a na ostalim tržištima lider u etno-segmentu, kao i biti prisutni na generalnom tržištu.

Srce je simbol Podravka kompanije. Ono oduvijek simbolizira njihovu brigu za potrošače i sve zainteresirane za kompaniju. Rast i razvoj osnovni su postulati njihove kompanije. Zadovoljstvo njihovih dioničara jedan je od ključnih ciljeva Podravke. Posluju prema načelima održivog razvoja. Očuvanje životne okoline preduvjet je razvoja društva uopće. U svojem razvoju vode računa i o razvoju okoline u kojoj djeluju te uz njega vežu i razvoj društvene zajednice i regije u kojoj posluju.

5.1. Povijesni razvoj poduzeća

Podravka je stanovnica Podravine, područja duž rijeke Drave. Podravka je naziv prehrambene industrije u Koprivnici, za koju Hrvatska enciklopedija tvrdi da je "*najveća prehrambena industrija sa sjedištem u srednjoj, istočnoj i jugoistočnoj Europi*". "*Podravka*" je hrvatska riječ, a u korijenu joj je naziv rijeke Drave (*http://www.jutarnji.hr/podravka/716445/*).

Povijest Podravke počinje radionicom za preradu voća koju su u Koprivnici 1934. osnovali braća Marijan i Matija Wolf. Njihova tvornica je 1947. nacionalizirana i nazvana Podravka. Nacionalizacijom njihove tvornice konzervi krajem 1946. godine nastaje Podravka,

industrija za preradu voća i povrća, i u prvih deset godina najveći dio asortimana čine upravo prerađevine voća: marmelade, džemovi, voćna slatka, kompoti, sirupi, voćna vina i rakije te poluproizvodi: voćne pulpe, markovi i sukusi (*http://www.coolinarika.com/magazin/clanak/vremeplovom-kroz-slatku-proslost/*).

Nakon višekratnih ulaganja razvila je, uz preradu voća, i izradu dehidratiranih juha ("*Zlatka*" kokošja juha - 1957. godina), uz za tadašnje prilike gromoglasnu reklamu, a od 1959. godine proizvodi dodatak za jela "*Vegetu*", koja se prodavala u više od 40 zemalja. Od 1993. godine Podravka postaje dioničko društvo. U sastavu Podravka grupe djeluju i mesna industrija *Danica* te tvornica lijekova i kozmetike *Belupo*. Osim u Hrvatskoj, proizvodne objekte ima u Sloveniji, Slovačkoj, Češkoj i Poljskoj, a povezana društva i podružnice u 17 zemalja; najveća je prehrambena industrija sa sjedištem u srednjoj, istočnoj i jugoistočnoj Europi. Od 1993. dioničko društvo. Detaljna povijesna kronologija Podravke je prikazana u shemi 3.

Shema 3. **Povijesna kronologija Podravke d.d.**





1959. godine

Zlata Bartl zajedno sa svojim timom stvara Vegetu - najpoznatiji univerzalni dodatak jelima koji se proizvodi više od pola stoljeća i prodaje u više od 40 zemalja na svih 5 kontinenata.

1964. godine

Podravka na tržište stavlja 10 novih juha u vrećicama. Na ambalažu Vegete dodaje se lik kuhara koji je do danas ostao jedan od prepoznatljivih elemenata Vegetine ambalaže.



1970. godina

Počinje proizvodnja Čokolina, kasnije i drugih okusa dječje hrane sa zaštitnim znakom medvjedića nazvanog Lino. Punionica mineralne vode u Lipiku ulazi u sastav Podravke.

1972. godine

U Ludbregu pokraj Koprivnice, osnovana je tvrtka Belupo te započinje proizvodnju ljekova.

1973. godine

U sklopu industrijske zone u Danici se gradi Podravkin mesni kompleks - danas Danica mesna industrija d.o.o.

1993. godine

Podravka registrirana kao dioničko društvo.

1998. godine

Mineralna voda dobila naziv "Studenac"i počinje proizvodnja "Studene" - prirodne izvorske vode.



2007. godine

50. rođendan Podravkinih juha.



2009. godine

50. obljetnica najpoznatijeg Podravkinog brenda Vegete.



2014. godina

"Ručak za sutra s Podravkom" najgledanija je kulinarska emisija, kao i Coolinarika.com je najposjećeniji kulinarski online portal.

Izvor: Podravka d.d. – službena stranica, http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-po-godinama/#_year-1934 (06.03.2016.)

Podravku danas kupci prepoznaju, ne samo po brandu Vegeta već i po nizu brandova; Dolcela, Lino, Eva, Fant, Kviki, Studenac i mnogi drugi.

Logotip Podravke (vidljiv na slici 4.) mijenjao se tijekom godina. Dominantna boja, posebno u posljednjih trideset godina, je jarko crvena na bijeloj podlozi. Crvena u spektru boja spada u one tople, a kako je riječ o prehrambenoj industriji, posve je razumljiv odabir tople boje koja pozitivno utječe na emocije ljudi.

Slika 4. **Logotip kompanije Podravka d.d.**



Izvor: Wikipedija – free encyclopedia, https://en.wikipedia.org/wiki/File:Podravka_logo.png (07.03.2016.)

Najdugovječniji Podravkini slogani bili su „*Od srca srcu*“, te “*Kompanija sa srcem*“, a godinama se u kampanjama koristio slogan „*Kad se sa srcem kuha, kuha se Podravka juha*“. Srce je, osim u znaku kompanije, simbolički korišteno i kao izvor emocija čovjeka, a poznato je da hrana u životima mnogih ima i značenje izvora velikog spektra zadovoljstava. Povjerenje svojih potrošača smatraju svojim najvećim uspjehom. Desetljećima su ga gradili zajedno te zahvaljujući njemu, postali vodeći prehrambeni brand u regiji. Zajedno sa svojim potrošačima poštuju tradiciju i njene vrijednosti, a u kombinaciji s najsuvremenijim kreativnim metodama i tehnološkim dostignućima postavljaju standarde i stvaraju najnovije trendove na tržištu (*http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/uvijek-sa-srcem/*).

5.2. Misija, vizija i ciljevi

Temeljne vrijednosti Podravke su kreativnost, inovativnost, povjerenje**,** zadovoljstvo potrošača i izvrsnost (*http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/sponzorstva-i-zaklade/*).

Misija Podravke se temelji na stvaranju visokokvalitetnih proizvoda s markom koja osvaja povjerenje klijenata i potrošača. Podravkino temeljno usmjerenje je proizvodnja visokokvalitetnih i zdravstveno ispravnih proizvoda osnovanih na dobroj proizvođačkoj praksi i na načelima upravljanja kvalitetom i sigurnosti hrane. Primjena i provedba zahtjeva sustava upravljanja kompanije sastoji se od implementacije, održavanja i kontinuiranog razvoja integriranog sustava upravljanja baziranih na normama, propisima i principima sukladno Podravkinom sustavu upravljanja kvalitetom i sigurnošću hrane, kao i kontinuiranoj edukaciji zaposlenika (*http://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/kvaliteta-i-sigurnost-hrane/*).

Vizija Podravke je biti vodeća prehrambena kompanija po znanju, odnosu s potrošačima i prihodima među kompanijama sa sjedištem u regiji jugoistočne, srednje i istočne Europe, te farmaceutska kuća koja prepoznatljivim partnerskim pristupom ostvaruje više.

Strateški ciljevi Podravke 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 ISO norme 9000

Sustav kontrole kvalitete čini sustav laboratorija integriranih kroz informatički sustav *SAP QM,* odgovornih za planiranje, kontrolu i verifikaciju kvalitete i zdravstvene ispravnosti. *SAP* (*Software i tehnološka rješenja lidera u aplikacijama za poduzeća*) modul upravljanja kvalitetom (*QM – Menadžment kvalitete*) implementiran je u sve laboratorije Kontrole kvalitete 2009. godine s ciljem upravljanja kvalitetom na razini kompanije, te podrške upravljanju i unapređenju sustava kvalitete (*http://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/kvaliteta-i-sigurnost-hrane/kontrola-kvalitete/*).

Proces kontrole kvalitete započinje kontrolom sirovina u skladu s važećom legislativom HR/EU i zemalja u koje Podravka izvozi svoje proizvode. Sirovine prolaze višestruku kontrolu koja obuhvaća provjeru ulazne dokumentacije, nadzor nadležnih inspekcijskih tijela te analitičku provjeru u laboratorijima Kontrole kvalitete, Podravka i vanjskim akreditiranim laboratorijima. Verifikacija svih proizvodnih faza nastavlja se kontrolom poluproizvoda i gotovih proizvoda prije izlaska na tržište. Planovi Kontrole kvalitete postavljeni su u skladu sa

zakonskom legislativom i zahtjevima specifikacije, a bazirani su na procjeni rizika i analizi trendova.

Znanje i kompetencije djelatnika čine Podravkine laboratorije prepoznatljivim i cijenjenim od struke. Kontrola kvalitete Podravke jedan je od najaktivnijih članova u udruženju hrvatskih laboratorija CROLAB, a od 2010. godine inicira i vodi međulaboratorijska usporedbena ispitivanja između akreditiranih i neakreditiranih laboratorija s područja regije.

Svi uloženi napori laboratorija Kontrole kvalitete dokazuju vjerodostojnost rezultata ispitivanja korisnicima unutar Podravke, auditorima, inspekcijama, dobavljačima, kupcima, a najviše vjernim potrošačima (*http://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/kvaliteta-i-sigurnost-hrane/kontrola-kvalitete/*).

Podravka je prepoznatljiva kompanija koja proizvodi prehrambene proizvode i lijekove standardne kvalitete, sigurnosti i učinkovitosti. Proces razvoja proizvoda temelji se na poboljšanju industrijskih procesa, razvoju novih proizvoda te unapređenju postojećih koji prate najnovije trendove na području prehrane te zadovoljavanju zahtjeva, želja i potreba potrošača, a u skladu s najnovijim trendovima u tehnologijama i sirovinama. Korištenjem sirovina s blagotvornim utjecajem na ljudski organizam te razvojem usmjerenim prema funkcionalnim proizvodima ostvaruje se briga za zdravlje potrošača. Bliskom suradnjom s dobavljačima nastoje se prilagoditi i optimizirati sirovine kako bi se dobili što kvalitetniji i prikladniji gotovi proizvodi.

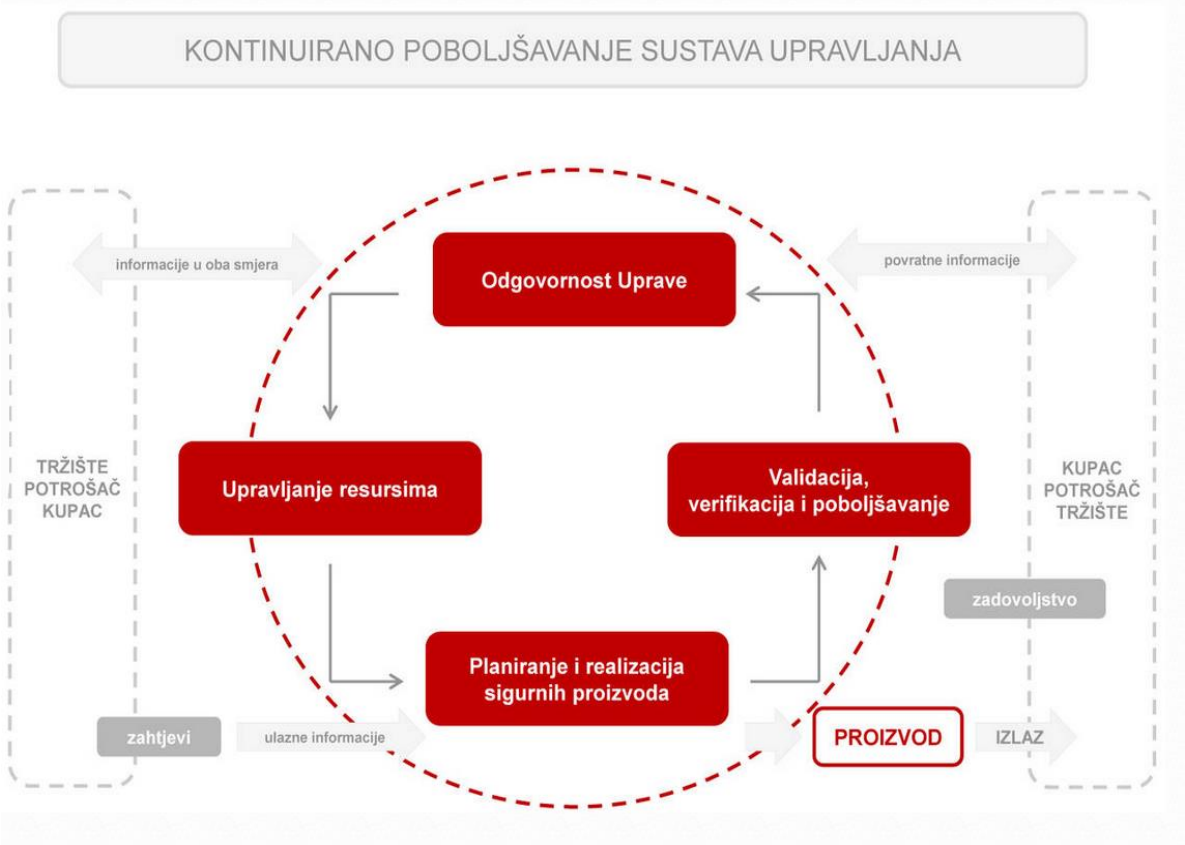
Optimizacijom proizvodnih procesa nastoje se razviti proizvodi koji direktno ili indirektno utječu na uštedu materijala, energije i vode, čime se smanjuje utrošak resursa u proizvodnji. Prilikom razvoja proizvoda se, također, poštuju sljedeći principi (*http://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/okolis/*):

- dobre proizvođačke prakse (*GMP - Sustav za osiguranje proizvodnje proizvoda u kontroliranim uvjetima*), koje utječu na konačni proizvod, s ciljem osiguranja kvalitete lijekova i prehrambenih proizvoda,
- HACCP sustava,
- norme ISO 9001:2000,
- ostale norme i propisi koji se tiču prehrambene industrije (IFS, BRC, NSF, Halal).

Zahtjevi i zadovoljstvo kupaca i potrošača, ali i ostalih zainteresiranih strana – dionika (vlasnici, zaposlenici, dobavljači, financijske institucije, društvena zajednica), moraju biti izbalansirani i sustavno komunicirani kroz sve poslovne procese.

Podravkino temeljno usmjerenje je proizvodnja visokokvalitetnih i zdravstveno ispravnih proizvoda. Temelj tome je dobra proizvođačka praksa i načela upravljanja kvalitetom i sigurnosti hrane. Sigurnost hrane je sastavni, integrirani dio sustava upravljanja Podravke, predstavlja poslovni bonton Podravke, a primarni cilj sustava sigurnosti hrane je zaštita zdravlja potrošača. Za sustavni pristup upravljanju, standardizaciju i poboljšavanje poslovnih procesa uspostavljena je služba Poslovna kvaliteta. Sustav upravljanja kompanije temelji se na procesnom pristupu, prikazan na slici 5. (*http://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/kvaliteta-i-sigurnost-hrane/*).

Slika 5. **Kontinuirano poboljšanje sustava upravljanja usmjereno na ISO 9001:2008**



Izvor: Podravka d.d. – službena stranica, http://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/kvaliteta-i-sigurnost-hrane/ (08.03.2016.)

Područje rada službe su implementacija, održavanje i razvoj integriranog sustava upravljanja koji se temelji na ISO 9001 (*Sustav upravljanja kvalitetom*), ISO 14001 (*Sustav upravljanja okolišem*), FSSC 22000 (*Sustav upravljanja sigurnošću hrane*), OHSAS 18001 (*Sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu*), zatim HACCP principima prema Codex Alimentarius (*Analiza opasnosti i kritičnih kontrolnih točaka*), te ostalim normama i propisima koji se odnose na prehrambenu industriju i njezina tržišta (*IFS - International Food Standard, BRC - British Retail Consortium, NSF, Halal, Kosher* i slično). Uz to, služba Poslovna kvaliteta provodi osposobljavanje svih razina zaposlenika za spomenuta područja (*http://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/kvaliteta-i-sigurnost-hrane/sigurnost-hrane/*).

Predstavnici Podravkine službe Poslovna kvaliteta aktivni su u radu svih asocijacija koje se bave sustavnim pristupom kvaliteti u Hrvatskoj (*HDK - Hrvatsko društvo za kvalitetu, HDMK - Hrvatsko društvo menadžera kvalitete*), u kontaktu su i s europskim organizacijama kao što je to EOQ (*European Organization for Quality*), a sudjeluju i u kreiranju zakonske regulative na području sigurnosti hrane. Podravkin pristup sigurnosti hrane i kvaliteti definiran je i u Politici sustava sigurnosti hrane i kvalitete, jednom od temeljnih dokumenata sustava upravljanja. Svojim aktivnostima i rezultatima na području sustava upravljanja Podravka dokazuje svoju sposobnost udovoljavanja zahtjevima globalnog tržišta uspostavom učinkovitijeg poslovanja (*http://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/kvaliteta-i-sigurnost-hrane/sigurnost-hrane/*).

5.4. Nagrade za kvalitetu

Podravka je dobitnik brojnih domaćih i međunarodnih nagrada s područja gospodarskog, okolišnog i društvenog učinka, sigurnosti na radu, dizajna i internetske prezentacije, a samo neke od njih su prikazane na slici 6. Dobivene nagrade rezultat su ulaganja u proizvodnju, sigurnost i zadovoljstvo Podravkinih kupaca te dodatno potvrđuju želju za najboljim.

U 2015. godini, sedamnaest Podravkinih proizvoda dobilo je priznanje za vrhunsku kvalitetu i okus Međunarodnog Instituta za okus i kvalitetu proizvoda koje je dodijeljeno na

svečanoj ceremoniji u Bruxellesu. Dodatno je to priznanje izvrsnosti okusa i potvrdi kvalitete, neovisno o kategoriji proizvoda. Podravkini proizvodi još jednom su dokazali izvrsnost okusa u kategoriji u kojoj su se natjecali, te se iz Bruxelessa vratili sa čak sedamnaest *Superior Taste Award* nagrada. Ocjenjivanje proizvoda provodi stručni žiri metodom slijepog testiranja, pri čemu između ostalog osobiti naglasak pridaju ocjeni okusa, mirisa, teksture i izgleda proizvoda (*http://www.podravka.hr/vijesti/veliki-uspjeh-podravkinih-proizvoda-sedamnaest-proizvoda-dobilo-nagradu-superior-taste-awarda/*).

Podravka je do sad osvojila čak 50 Superior Taste Award nagrada, koje su rezultat razumijevanja potrošača i dugogodišnje kulinarske ekspertize ugrađene u razvoj svakog Podravkinog proizvoda. Osvojene nagrade još jednom potvrđuju da Podravkini proizvodi pripadaju svjetskoj prehrambenoj eliti.

Slika 6. **Međunarodne nagrade za kvalitetu Podravkinih proizvoda**



Izvor: Podravka d.d. – službena stanica, http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/nagrade/ (08.03.2016.)

Prema istraživanjima *Best Buy Award* provedenima u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini, Srbiji te Sloveniji, Podravka je prehrambeni brand s najvećim brojem osvojenih prvih pozicija u svim ispitanim zemljama regije. Niti jedan drugi prehrambeni brand, bilo hrvatski, regionalni ili međunarodni, nije uspio ostvariti prva mjesta u toj regiji u tolikom broju različitih Best Buy Award kategorija kao Podravka. Osvojeni glasovi ukazuju na snažnu poziciju domaće kompanije u bliskoj nam regiji, koju prema Best Buy Award istraživanjima nije postigao niti

jedan drugi prehrambeni brand, a ostvarene pozicije rezultat su povjerenja i zadovoljstva koju potrošači u navedenim zemljama regije gaje prema Podravka markama proizvoda. Podravka proizvodi prvi su izbor potrošača Hrvatske, Srbije, Bosne i Hercegovine te Slovenije, kao najbolji odnos cijene i kvalitete u brojnim Best Buy Award kategorijama, a osvojeni glasovi ukazuju da su Podravka proizvodi potrošačima u regiji cjenovno pristupačni, a kvalitetom na visokom nivou. Kada su u pitanju prehrambeni proizvodi, Podravka kao kompanija osvaja glasove potrošača u čak 12 ispitanih kategorija. Pitanja su bila otvorenog tipa, odnosno ispitanicima nisu bili ponuđeni odgovori, već su slobodno mogli sami navoditi nazive davatelja usluga koji, prema njihovom iskustvu, nude najbolji omjer cijene i kvalitete na svakom pojedinom tržištu.

Osnovni je cilj istraživanja bio taj, da se dobije uvid u iskustvo i percepciju stanovnika zemalja regije o robnim markama proizvoda i usluga te proizvođača i trgovaca za koje se smatra da daju najbolji omjer cijene i kvalitete (tzv. best buy) od strane korisnika, ali i prema percepciji onih koji nužno nisu korisnici, ali imaju relevantno mišljenje na osnovi iskustva njima bliskih osoba. Cilj projekta i certifikata "Best Buy Award" je olakšati kupcima potragu za onim najboljim i cijenom najpovoljnijim proizvodima i uslugama na njihovom lokalnom tržištu (*http://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-prehrambeni-brand-br-1-u-regiji/*).

Istraživanja *QUDAL - QUality meDAL* i Best Buy Award provode se u potpunosti u skladu s odredbama Međunarodnog kodeksa za provedbu tržišnih i društvenih istraživanja. Bitno je na kraju naglasiti da istraživanja QUDAL ne mjere tržišne udjele, ili snagu branda, već isključivo i samo iskustvo, zadovoljstvo i percepciju ispitanika kvalitetom usluge i ponude na tržištu. Najnovije QUDAL istraživanje pokazalo je kako je Podravka, prema iskustvu, mišljenju i percepciji hrvatskih potrošača i dalje na samom vrhu hrvatskih gospodarskih subjekata kada je riječ o kvaliteti ponuđača roba i usluga. Podravka je tako od strane hrvatskih potrošača dobila najviše moguće ocjene pri odabiru gospodarskog subjekta koji nudi najveću razinu kvalitete uopće, dok su njeni proizvodi u čak u 11 pojedinačnih kategorija prepoznati kao sinonim kvalitete.

Kada je u pitanju pobjeda u glavnoj kategoriji, projektom se nagrađuju subjekti koji na određenom teritoriju nude apsolutno najveću razinu kvalitete uopće, prema mišljenju samih konzumenata. Pitanja su u QUDAL istraživanju bila otvorenog tipa, ispitanicima odgovori nisu

bili ponuđeni već su oni sami mogli slobodno navoditi ono što smatraju najprimjerenijim odgovorom za svako postavljeno pitanje, odnosno sami navesti ime proizvoda koji u određenoj kategoriji smatraju vodećim. Upravo na ovaj način Podravka se pozicionirala kao simbol kvalitete na tržištu, jer su je potrošači, osim u glavnoj, odabrali kao sinonim kvalitete u čak 11 različitih kategorija, odabravši upravo Podravkine brandove kao svoj prvi izbor (*http://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/qudal-za-najvecu-razinu-kvalitete/*).

QUDAL istraživanju je cilj skrenuti pozornost javnosti na važnost kvalitete u svakodnevnom odabiru i prava građana na vrhunsku razinu kvalitete, kao i omogućiti potrošačima lakše snalaženje i lakši pronalazak najkvalitetnijih proizvoda i usluga na tržištu.

Podravkini proizvodi su dobitnici mnogobrojnih nagrada za kvalitetu, a iznimno su ponosni su jer su ostvarena priznanja, uz nagrade struke, rezultat desetljetnog povjerenja i zadovoljstva potrošača prema njihovim proizvodima. Ukazuju na snažnu poziciju visokokvalitetnih proizvoda, ne samo u Hrvatskoj, već u regiji i svijetu. One su im dodatna motivacija u svim budućim planovima i ostvarenjima.

6. ZAKLJUČAK

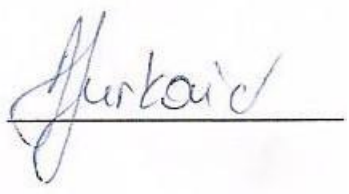
O normama najčešće se ne razmišlja dok njihovo nepostojanje ne stvori poteškoće. Tek tada se javlja svijest da su norme veoma važan dio svakodnevnog života. Norme doprinose unapređenju sigurnosti, zdravlja, kvalitete okoliša i poboljšanju životnog standarda. Norme potiču očekivanja korisnika da će kupljeni proizvod biti siguran, pouzdan i prikladan za uporabu. Norma je "*pravilo postupanja*" i zajednički temelj za mjerenje napretka, prihvatljivosti i postignuća. Veliki dio tehnološkog napretka i mnoga znanstvena postignuća ugrađena su u rezultate normizacije. Normizacija je podrška gospodarstvu i tehnička podrška suvremenomu zakonodavstvu, olakšava međunarodnu trgovinu i u službi je zaštite potrošača. Norme se hijerarhijski dijele na interne, nacionalne, regionalne i međunarodne.

Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO) osnovana 1947. godine u Ženevi ima za glavnu zadaću pripremu, prihvaćanje i objavljivanje međunarodnih norma. ISO organizacija izdavanjem norma pomaže razvoju gospodarstva i uklanjanju prepreka međunarodnoj trgovini, te predstavlja mrežu nacionalnih normizacijskih tijela. Postoje tri kategorije članstva u ISO-u, a to su ustanove članice, dopisne članice i članice pretplatnice. Karakteristike ISO norma se odnose da su norme zasnovane na demokratskom sustavu, dobrovoljne, tržišno orijentirane, da se donose konsenzusom i od globalne su važnosti. Norme obitelji ISO 9000 zajednički daju smjernice i upute za upravljanje kvalitetom i opće zahtjeve za osiguravanje kvalitete. Također, opisuju elemente koje sustavi kvalitete trebaju imati, ali ne i kako će ih svaka posebna organizacija primijeniti. ISO norme 9000 su od svog nastanka imale četiri revizije koje su provedene 1994., 2000., 2008., i 2015. godine. Potreba za promjenom norme je zbog što boljeg usklađivanja poslovanja organizacija u novim uvjetima tržišta i što boljem usklađivanju norme ISO 9001 s ostalim normama sustava upravljanja. U novom izdanju norme i dalje je zadovoljstvo kupca prioritet svake organizacije.

Norme ISO 9000 daju čvrsto naslutiti da su dobivanjem certifikata problemi kvalitete nekog poduzeća riješeni, ali to jednostavno nije točno. Poduzeća moraju imati stalno poboljšavati sustav kvalitete bez obzira imaju li ili certifikat ISO 9000, ili ne. ISO 9000 je doveo kvalitetu doslovno na svako radno mjesto, u svako domaćinstvo. Bez obzira na razinu razumijevanja i ispunjavanja zahtjeva normi, ISO 9000, odnosno ISO, postaje sinonim kvalitete. Jedna od najviše primjenjivanih normi u poslovnom svijetu je norma ISO 9001 prema

kojoj se certificiraju organizacije, odnosno njihovi sustavi upravljanja kvalitetom. Uvođenje sustava kvalitete ISO 9001 povećava performanse cijelog poslovnog sustava, smanjuje sve vrste troškova, povećava odgovornosti i olakšava upravljanje, poboljšava odnose s poslovnim partnerima, kupcima i klijentima, ostvaruje tržišnu prednost pred konkurencijom te time omogućava osvajanje novih tržišta. Certificiranje je ponekad skup, dugotrajan i složen proces te njegovo uvođenje nije uvijek prikladno za sve tvrtke, iako su potencijalne posljedice formalnog uvođenja sustava kvalitete po ISO 9001 i ostalih kompatibilnih normi istovjetni implementaciji principa i metoda totalne kvalitete u neku tvrtku. Postoje mnogi faktori koji sprečavaju uspješno implementiranje sustava kvalitete u tvrtku te iskorištavanje potencijala takvog novog sustava poslovanja, često se najveći napori utroše na to *što* i *kako* sve napraviti da bi se dobio certifikat, kako bi se onda iz dokazane kvalitete poboljšale performanse, a situaciju bi trebalo postaviti tako da kvaliteta proizlazi iz poboljšanih performansi na svim poljima poslovanja.

Primjer poduzeća koje uspješno u svom poslovanju primjenjuje ISO norme 9000 i posjeduje mnogobrojne certifikate je Podravka d.d. Poduzeće je osnovano 1934. godine, a u sastavu Podravka grupe djeluju i mesna industrija *Danica* te tvornica lijekova i kozmetike *Belupo*. Podravkin sustav sigurnosti hrane je uspostavljen, implementiran, koordiniran, održavan i poboljšan od strane sektora Poslovna kvaliteta u suradnji sa pojedinim organizacijskih cjelinama, odnosno korisnicima sustava. Certificirani sustav upravljanja se odnosi na primjenu ISO norme 9001:2008 koji omogućuje potpunu kontrolu i transparentnost svih poslovnih procesa. Potvrdama i certifikatima, kao i mnogobrojnim osvojenim nagradama uvaženih državnih i certifikacijskih tijela, Podravka dokazuje svojim kupcima da su njihovi proizvodi i proizvodnja udovoljavaju zahtjevnim standardima svjetskih tržišta, a primjenom norme ISO 9001:2008 dokazuje da učinkovito upravlja svojim procesima. Kvaliteta i sigurnost proizvoda i poslovnih procesa, te stalno poboljšavanje poslovnih praksi, Podravkin je permanentni i strateški cilj.



Ana Jurković

LITERATURA

KNJIGE

1. Lazibat, T., *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, Sinergija, Zagreb, 2005.
2. Lazibat, T., *Sustavi upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju*, Sinergija, Zagreb, 2005.
3. Lazibat, T., Baković, T., *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2012.
4. Skoko, H., *Upravljanje kvalitetom*, Sinergija, Zagreb, 2000.
5. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

ČLANCI

6. Nikolić, N., „*Dvanaest dobrih razloga za normizaciju*“, Hrvatsko mjeriteljsko društvo, Zagreb, 2008., br. 03/08., str. 43-46., 2008., http://www.akreditacija.hr/agencija/casopis/08.pdf (28.02.2016.)
7. Nepoznat autor, „*Standardizacija u oblasti kvaliteta*“ Seminarski rad, Industrijsko inženjerstvo, str. 1-21., http://www.maturskiradovi.net/forum/attachment.php?aid=965, (03.03.2016.)
8. Novak., M., „*Kvaliteta kao konkurentska prednost u poduzetništvu i gospodarstvu*“, Diplomski rad, Sveučilište u Puli, 2013., str. 1-81., http://eknjiznica.unipu.hr/2988/1/2013_228.pdf (04.03.2016.)
9. Šuman, S., Kovačević, A., Davidović, V., „*Norme kvalitete - još uvijek neiskorišten potencijal*“ Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol 1., 2013., No. 1, str. 291-306. hrcak.srce.hr/file/151926, (04.03.2016.)
10. Mencer, I., „*Upravljanje kvalitetom*“, Autorizirana predavanja, Sveučilište u Rijeci, 2004., str. 02-24.,

http://studentski.hr/system/materials/7/db0a367b68f81426718b07619d91f3b1d09a588e.zip?1439380837 (04.03.2016.)

11. Mudronja, Marošević, „*Norme ISO 9000 i svjetski pokret za kvalitetu*“, Actra Graph.140, Vol. 2., 2000., No. 12., str. 57-66., www.actagraphica.hr/index.php/actagraphica/article/download/69/57+&cd=3&hl=hr&ct=clnk&gl=hr (04.03.2016.)

OSTALI IZVORI

12. Hrvatski zavod za norme, http://www.hzn.hr/default.aspx?id=89, (28.02.2016.)
13. Hrvatski zavod za norme, http://www.hzn.hr/default.aspx?id=104, (28.02.2016.)
14. Hrvatski zavod za zaštitu zdravlja i sigurnosti na radu www.hzzzsr.hr/images/documents/sigurnost%20na%20radu/Norme.pdf, (28.02.2016.)
15. Svijet kvalitete – portal o kvaliteti, http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme, (29.02.2016.)
16. Kvaliteta.net, http://www.kvaliteta.net/ISO%209001%202015.htm (04.03.2016.)
17. Wikipedija – slobodna enciklopedija, PDCA, https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA (06.03.2016.)
18. Svijet kvalitete – portal o kvaliteti, http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/948-pdca-krug (06.03.2016.)
19. Vector.me, http://vector.me/search/iso-9001-ukas-logo (06.03.2016.)
20. Jutarnji list – dnevne novine, http://www.jutarnji.hr/podravka/716445/ (07.03.2016.)
21. Coolinarika.com, http://www.coolinarika.com/magazin/clanak/vremeplovom-kroz-slatku-proslost/v (07.03.2016.)
22. Podravka d.d. – službena stranica, http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-po-godinama/#_year-1934 (07.03.2016.)
23. Podravka d.d. – službena stranica, http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/uvijek-sa-srcem/, (07.03.2016.)

24. Podravka d.d. – službena stranica, http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/sponzorstva-i-zaklade/, (07.03.2016.)
25. Podravka d.d. – službena stranica, http://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/kvaliteta-i-sigurnost-hrane/ (07.03.2016.)
26. Wikipedija – free encyclopedia, https://en.wikipedia.org/wiki/File:Podravka_logo.png (07.03.2016.)
27. Podravka d.d. – službena stranica, http://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/kvaliteta-i-sigurnost-hrane/kontrola-kvalitete/ (07.03.2016.)
28. Podravka d.d. – službena stranica, http://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/okolis/ (07.03.2016.)
29. Podravka d.d. – službena stranica, http://www.podravka.hr/vijesti/veliki-uspjeh-podravkinih-proizvoda-sedamnaest-proizvoda-dobilo-nagradu-superior-taste-awarda/ (08.03.2016.)
30. Podravka d.d. – službena stranica, http://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-prehrambeni-brand-br-1-u-regiji/ (08.03.2016.)
31. Podravka d.d. – službena stanica, http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/nagrade/ (08.03.2016.)
32. Podravka d.d. – službena stranica, http://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/qudal-za-najvecu-razinu-kvalitete/ (08.03.2016.)

POPIS ILUSTRACIJA

POPIS SHEMA

Stranica

1. Hijerarhija normi……..……. 7
2. Članice u ISO-u……...……... 9
3. Povijesna kronologija Podravka d.d. ……. 28

POPIS SLIKA

1. Demingov krug kvalitete……. 16
2. Model poboljšanja sustava upravljanja kvalitetom……. 16
3. Oznaka ISO 9001 certifikata……... 30
4. Logotip kompanije Podravka d.d. …….. 30
5. Kontinuirano poboljšanje sustava upravljanja usmjereno na ISO 9001:2008…. 33
6. Međunarodne nagrade za kvalitetu Podravkinih proizvoda…… 35