

# Normizacija poslovanja u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj

---

Čordaš, Zrinka

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Virovitica University of Applied Sciences / Veleučilište u Virovitici**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:411738>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-28**

Repository / Repozitorij:



[Virovitica University of Applied Sciences Repository - Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI  
Diplomski specijalistički studij Menadžment  
Smjer Menadžment malih i srednjih poduzeća

ZRINKA ČORDAŠ

NORMIZACIJA POSLOVANJA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA  
U REPUBLICI HRVATSKOJ  
DIPLOMSKI RAD

VIROVITICA, 2022.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI  
Diplomski specijalistički studij Menadžment  
Smjer Menadžment malih i srednjih poduzeća

NORMIZACIJA POSLOVANJA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA  
U REPUBLICI HRVATSKOJ  
DIPLOMSKI RAD

Predmet: Integrirani sustavi upravljanja

Mentor:

Danijela Vakanjac, mag. oec., v. pred.

Student:

Zrinka Čordaš

VIROVITICA, 2022.



Veleučilište u Virovitici

*Specijalistički diplomski stručni studij Menadžmenta - Smjer Menadžment malih i srednjih poduzeća*

**OBRAZAC 1b**

**ZADATAK DIPLOMSKOG RADA**

**Student/ica:** ZRINKA ČORDAŠ      **JMBAG:** 0253001021

**Imenovani mentor:** Danijela Vakanjac, mag. oec., v. pred.

**Imenovani komentor:** -

**Naslov rada:**

*Normizacija poslovanja u malim i srednjim poduzećima u Republici  
Hrvatskoj*

**Puni tekst zadatka diplomskog rada:**

Na osnovu prikupljene i proučene relevantne stručne i znanstvene literature iz dostupnih izvora, studentica će konstruirati sadržaj i strukturu rada na zadanu temu. Definišući osnovne parametre za kategorizaciju malih i srednjih poduzeća, teorijski dio rada će nastaviti prikazujući temeljna obilježja integriranih sustava upravljanja i implementacije sustava upravljanja kvalitetom. Opisane teorije će prikazati na implementiranim ISO standardima u odabranim malim i srednjim poduzećima u RH, pritom istaknuvši važnost uvođenja pojedinih sustava upravljanja, kao i prepreke te mjere podrške za uvođenje standarda, nakon čega će opisati vlastita razmatranja i zaključke.

**Datum uručenja zadatka studentu/ici:** 28.07.2022.

**Rok za predaju gotovog rada:** 19.09.2022.

Mentor:

**Danijela Vakanjac, mag. oec., v. pred.**

*Vakanjac*

*Dostaviti:*

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni rad - tajniku

**NORMIZACIJA POSLOVANJA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA**  
**U REPUBLICI HRVATSKOJ**  
**THE NORMIZATION OF BUSINESS IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES**  
**IN THE REPUBLIC OF CROATIA**

**SAŽETAK** - Mala i srednja poduzeća (dalje u tekstu: MSP) zbog svoje brojnosti i udjela u ukupnom broju poduzeća u Republici Hrvatskoj (97,7 %) predstavljaju pokretače hrvatskog gospodarstva. Budući da su brojna, u prosjeku obično zapošljavaju svega nekoliko zaposlenih, ali čine više od polovice zaposlenih u ukupnom broju zaposlenih u privatnim poduzećima. Zbog manjeg opsega poslovanja i ostvarenih manjih prihoda opterećenih visokim troškovima redovnog poslovanja, plaća te državnih davanja, MSP ostvaruju manje iznose dobiti. Dodatne probleme u poslovanju i opstanku MSP stvaraju i suvremeni uvjeti poslovanja zbog sve veće globalizacije tržišta i velikog broja konkurenata koji se bore za udio na svjetskom tržištu nastojeći udovoljiti sve složenijim zahtjevima potrošača i tehnologije koja enormno brzo napreduje. Sve navedeno utječe na sve kraći životni vijek MSP koji može ugroziti ekonomski rast gospodarstva, povećanje nezaposlenosti i odljev radne snage u inozemstvo. Znači osnovni problem modernizacije poslovanja i opstanka MSP predstavljaju nedostatna sredstva za investicijsko ulaganje u vlastiti rast i razvoj temeljen na sustavima upravljanja koji im omogućuju integraciju svih organizacijskih procesa u zajednički okvir putem kojega bi na standardiziran način i uz niže troškove postigli svoje ciljeve i ostvarili bolje rezultate poslovanja na domaćem i međunarodnom tržištu. Cilj rada je na primjerima malog poduzeća Zlatna nit d.o.o. iz Slatine i srednjeg poduzeća PP Orahovice d.o.o. iz Orahovice prikazati utjecaj veličine poduzeća na mogućnost implementacije integracijskih sustava upravljanja u svoje poslovne procese. Naime, mala poduzeća većinom nemaju implementiranu niti jednu normu, dok srednja poduzeća posjeduju 2-3 certifikata nacionalnih normi za standardiziranje razine kvalitete te zdravstvene ispravnosti i sigurnosti proizvoda.

**Ključne riječi:** mala i srednja poduzeća u RH, sustavi upravljanja i normizacija, ISO standardi, implementacija ISO standarda

**SUMMARY** - *Small and medium-sized enterprises (further in the text: SMEs) are the drivers of the Croatian economy due to their number and share in the total number of enterprises in the Republic of Croatia (97,7%). Because they are numerous, on average they usually employ only a few employees, which represents more than half of the total number of employees in private companies. Due to the smaller volume of business and lower revenues burdened by high costs of regular operations, salaries and government benefits, SMEs make smaller amounts of profit. Additional problems in business and survival of SMEs are created by modern business conditions due to more and more advanced market globalization and a large number of competitors fighting for market share in an effort to meet the increasingly complex demands of consumers and technology that is advancing enormously fast. All of the above is affecting the shorter life expectancy of SMEs, which could jeopardize economic growth, rise in unemployment and the outflow of labor abroad. This means that the basic problem of modernization of business and survival of SMEs are insufficient funds for investment in their own growth and development based on management systems that allow them to integrate all organizational processes into a common framework through which they can achieve their goals and achieve better results doing business in the domestic and international market. The goal of this paper is on the examples of a small company Zlatna nit d.o.o. from Slatina and the medium company PP Orahovice d.o.o. from Orahovica to show the impact of company size on the possibility of implementing management integration systems in their business processes. Namely, small companies mostly do not have any standards implemented, while medium-sized companies have 2-3 certificates of national standards for standardizing the level of quality and health and safety of products.*

**Keywords:** *small and medium enterprises in the Republic of Croatia, management and standardization systems, ISO standards, implementation of ISO standards*

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. MALA I SREDNJA PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	2
2.1. Definicija malih i srednjih poduzeća .....	3
2.2. Kategorizacija poduzeća u Republici Hrvatskoj .....	5
2.3. Važnost malih i srednjih poduzeća za hrvatsko gospodarstvo .....	8
3. INTEGRIRANI SUSTAVI UPRAVLJANJA I ISO STANDARDI.....	12
3.1. Općenito o integriranim sustavima upravljanja i ISO standardima.....	13
3.2. Najčešće implementirani ISO standardi u poduzećima u RH .....	17
3.3. Prednosti implementacije ISO standarda.....	19
3.4. Proces implementacije i certifikacije ISO standarda.....	21
3.5. Troškovi implementacije ISO standarda .....	24
4. ISO STANDARDI U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA U RH .....	28
4.1. Najzastupljeniji ISO standardi u malim i srednjim poduzećima .....	28
4.2. Važnost ISO standarda za poslovanje malih i srednjih poduzeća .....	30
4.3. Prepreke malih i srednjih poduzeća za uvođenje ISO standarda.....	33
4.4. Mjere podrške malim i srednjim poduzećima za uvođenje ISO standarda .....	35
4.5. Primjena ISO standarda u poduzeću Zlatna nit d.o.o. Slatina .....	41
4.6. Primjena ISO standarda u poduzeću PP Orahovica d.o.o. Orahovica.....	43
5. ZAKLJUČAK.....	48
6. LITERATURA .....	50
7. POPIS ILUSTRACIJA .....	56

# 1. UVOD

Mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj su brojna što pokazuje njihov udio od 99,7% u ukupnom broju registriranih poduzeća stoga predstavljaju pokretače hrvatskog gospodarstva. Bez obzira što u prosjeku obično zapošljavaju svega nekoliko zaposlenih, ukupan broj zaposlenih u malim i srednjim poduzećima čini više od polovice zaposlenih u ukupnom broju zaposlenih u privatnim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Budući da zapošljavaju ovako značajan broj radno sposobnog stanovništva njihov je doprinos smanjenju nezaposlenosti i održavanju razine visoke zaposlenosti nemjerljiv. Međutim, mala i srednja poduzeća se susreću sa brojnim problemima kao što su nedostatak financijskih sredstava, suvremenim uvjetima poslovanja i globalizacije tržišta, sve složenijim zahtjevima potrošača, suvremenom tehnologijom te brojnim državnim davanjima koja im otežavaju održavanje likvidnosti odnosno podmirenja obveza te dovode do pitanja opstanka malih i srednjih poduzeća i njihovog sve kraćeg životnog vijeka.

Problematika ovog rada bit će usmjerena na analizu prepreka s kojima se susreću mala i srednja poduzeća, a koje im otežavaju ulaganja u daljnji rast i razvoj modernizacijom poslovanja temeljenog između ostalog i na suvremenim sustavima upravljanja. Navedeni sustavi olakšavaju i pojednostavljaju poslovne procese kroz njihov razvoj i unapređivanje te stvaraju preduvjete za lakše ostvarenje postavljenih strateških ciljeva poduzeća te postizanje boljih rezultata poslovanja uz znatno niže troškove. Naime, većina malih i srednjih poduzeća nema razvijenu svijest o normizaciji poslovnih procesa zbog svoje veličine i manje složenosti poslovnih procesa, stoga se ne informiraju o standardima niti imaju interesa za njihovo uvođenje jer im nedostaje saznanja o prednostima njihova uvođenja. Stav je ovih poduzeća da su standardi i norme rezervirani i prikladni za uvođenje samo u poduzećima složene organizacijske strukture i poslovnih procesa. Nadalje, donedavno mala i srednja poduzeća nisu imala učinkovito i poticajno institucionalno okruženje koje bi poticalo ulaganja u rast i razvoj malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Zbog spoznaje važnosti ovih poduzeća za ukupno gospodarstvo Republika Hrvatska i Europska unija pokrenule su inicijativu za bolju koordinaciju među institucijama te unapređenje zakonske regulative na temelju čega bi se stvorio sustav koji je jeftiniji, učinkovitiji i usklađeniji s mogućnostima hrvatskoga gospodarstva i koji bi poticao povoljnu poduzetničku klimu.

Rast i razvoj malih i srednjih poduzeća, kao i smanjenje troškova poslovanja standardizacijom poslovnih procesa sve su češća tema znanstvenih i stručnih skupova zbog



značajnosti njihovog održivog razvoja za uspješnost gospodarstva stoga će se kroz prvi dio ovog rada prikazati definicija i kategorizacija malih i srednjih poduzeća te njihov značaj i zastupljenost u hrvatskom gospodarstvu. U drugom dijelu istaknuti će se značajnost integriranih sustava upravljanja za poslovanje malih i srednjih poduzeća te zastupljenost ISO standarda u poduzećima Republike Hrvatske, dok će se u trećem dijelu, osim prikaza osnovnih informacija o ISO standardima u malim i srednjim poduzećima RH, na temelju analize dostupnih i javno objavljenih podataka za dva poduzeća s područja Virovitičko-podravске županije (Zlatna nit d.o.o. iz Slatine i PP Orahovica d.o.o. iz Orahovice) prikazati stupanj normizacije poslovnih procesa i poslovanja malih i srednjih poduzeća.

## 2. MALA I SREDNJA PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Mala i srednja poduzeća čine važan dio svakog gospodarstva, pa tako i hrvatskog. U 2019. godini mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj ostvarila su u ukupnom prihodu udio od 60,3%, u zaposlenosti 74,3% i u izvozu Hrvatske 53%.<sup>1</sup> Od 2011. godine CEPOR<sup>2</sup> - Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva<sup>3</sup> publicira godišnje Izvješće o malim i srednjim poduzećima putem kojega informira nadležne institucije i širu javnost o problemima sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj te donosi kvalitetnu informacijsku osnovu za donošenje odluka za razvoj politika i programa koji će doprinijeti jačanju poduzetničke kulture i razvoju sektora malih i srednjih poduzeća radi povećanja kapaciteta zapošljavanja, jačeg doprinosa ukupnom prihodu i izvoznom potencijalu Hrvatske.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> CEPOR - Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020. uključujući dio rezultata GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2019. godinu, <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjesce-2020-HR-web.pdf> (03.05.2022.)

<sup>2</sup> CEPOR je prvi think tank u Hrvatskoj koji se bavi problematikom poduzetništva i sektora malih i srednjih poduzeća. Od osnutka 2001. godine misija CEPOR-a je utjecati na javno-političko okruženje koje će doprinijeti oblikovanju poduzetničke kulture, te stimulativnog institucionalnog i regulatornog okvira za poduzetničko djelovanje

<sup>3</sup> CEPOR – Što je CEPOR?, <https://www.cepor.hr/o-ceporu/sto-je-cepor/> (03.05.2022.)

<sup>4</sup> CEPOR - Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj, <https://www.cepor.hr/izvjesce-o-malim-i-srednjim-poduzecima-u-hrvatskoj/> (03.05.2022.)

## 2.1. Definicija malih i srednjih poduzeća

Pravnu osnovu za prvu i jedinstvenu definiciju mikro, malih i srednjih poduzeća i određivanje njihove veličine na razini EU-a predstavlja Preporuka Komisije (96/280/EZ) koja je donesena 3. travnja 1996. godine, a temelji se na ideji da bi postojanje različitih definicija poduzeća na razini EU-a te na nacionalnoj razini moglo stvoriti niz nedosljednosti i neusklađenosti u njihovoj usporedbi. Kriteriji koji određuju definiciju malih i srednjih poduzeća prema ovoj preporuci su: broj zaposlenih osoba u poduzeću, godišnji opseg prodaje, prosječni obim aktive poduzeća, samostalnost u odlučivanju.<sup>5</sup>

Preporuka<sup>6</sup> je revidirana 06. svibnja 2003. godine, a stupila je na snagu 01. siječnja 2005. godine. Revidiranje je bilo potrebno kako bi se u preporuku uključile trenutne gospodarske okolnosti i olakšalo rješavanje prepreka s kojima se suočavaju mala i srednja poduzeća jer se na razini EU uvidjelo da je na temelju dosadašnje definicije teško razgraničiti veličinu poduzeća zbog teškoća u tumačenju prilikom primjene preporuke, a zaprimljene su i brojne primjedbe od strane poduzeća koje je trebalo ispraviti. Postupak revidiranja sastojao se od opsežnih rasprava među Komisijom, državama članicama, poslovnim organizacijama i stručnjacima iz raznih područja te su održana i dva otvorena savjetovanja kojima su osigurani doprinosi i potpora za provođenje revizije. Rezultat postupka bilo je donošenje postojeće inačice definicije malih i srednjih poduzeća.<sup>7</sup>

Nova definicija donijela je kriterije za utvrđivanje mikro, malih i srednjih poduzeća koji uz broj zaposlenika definiraju i dodatni financijski kriterij – godišnji promet poduzeća kako bi se stekao uvid u pravi razmjer i učinak poduzeća na tržištu te njegovo mjesto u odnosu na njegove konkurente. No, korištenje godišnjeg prometa kao jedinog financijskog kriterija nije bilo pouzdano kada se promatrao sektor trgovine i distribucije jer oni po svojoj prirodi ostvaruju veći promet od poduzeća u proizvodnom sektoru te je bilo potrebno kriterij prometa kombinirati s kriterijem ukupne godišnje bilance koji pokazuje ukupno bogatstvo poduzeća i dozvoljava

---

<sup>5</sup> Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, 2003, 36-124, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN> (22.06.2022.)

<sup>6</sup> Commission recommendation of 3 April 1996 concerning the definition of small and medium-sized enterprises, 1996, 4-9, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31996H0280&from=EN> (22.06.2022.)

<sup>7</sup> Ured za publikacije Europske unije - Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća, <https://op.europa.eu/hr/publication-detail/-/publication/756d9260-ee54-11ea-991b-01aa75ed71a1/language-hr> (03.05.2022.)

mogućnost da bilo koji od ta dva kriterija budu premašeni<sup>8</sup>. Osim prethodno navedenog definicija se bolje prilagodila različitim kategorijama malih i srednjih poduzeća i različitim vrstama odnosa među poduzećima, te pridonijela promicanju inovacija i partnerstva kroz programe potpora koji su usmjereni samo prema onim poduzećima kojima su zaista potrebni.<sup>9</sup>

Redovnim revizijama nakon 2003. godine nisu utvrđena značajnija odstupanja koja bi zahtjevala izmjenu definicije jer su se korekcije odnosile na manje promjene kao što su primjerice ažuriranje pragova radi usklađivanja s promjenama cijena i produktivnošću; utvrđivanje financijskih pragova za rastući broj mikropoduzeća; olakšavanje financiranja vlasničkog kapitala kroz regionalne fondove, društva poduzetničkog kapitala i poslovne anđele; promicanje inovacija i olakšavanje pristupa istraživanju i razvoju na način da se omogućilo sveučilištima i neprofitnim istraživačkim centrima da steknu financijski udjel u malim i srednjim poduzećima. Neovisnim istraživanjem iz 2012. godine koje se baziralo najviše na primjenu definicije malih i srednjih poduzeća u praksi utvrđene su manje promjene u usmjeravanju državnih potpora i stajališta većine dionika koja ne utječu na veću i znatniju reviziju definicije.

Prema Prilogu Preporuci Europske komisije 2003/361/EZ, čl.1. definicija poduzeća glasi: "Poduzeće je svaki subjekt koji se bavi gospodarskom djelatnošću, bez obzira na njegov pravni oblik. To uključuje, posebno, samozaposlene osobe i obiteljska poduzeća koja se bave obrtom ili drugim djelatnostima te partnerstva ili udruženja koja se redovno bave gospodarskom djelatnošću koja podrazumijeva prodaju proizvoda ili usluga po određenoj cijeni na određenom tržištu.".<sup>10</sup> Dakle, prvi korak da se poduzeće može kategorizirati kroz kriterije za utvrđivanje veličine poduzeća je da ispunjava uvjete iz ove definicije odnosno da se bavi gospodarskom djelatnošću.

S obzirom da je Republika Hrvatska nakon svog međunarodnog priznanja kao nezavisne i suverene države, započela službene odnose sa Europskom Unijom, koji su se nakon 2000. godine intenzivirali i doveli do etape integracijskog procesa, bilo je potrebno postupno se

---

<sup>8</sup> Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, 2003, čl. 4., <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN> (22.06.2022.)

<sup>9</sup> Ured za publikacije Europske unije - Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća, <https://op.europa.eu/hr/publication-detail/-/publication/756d9260-ec54-11ea-991b-01aa75ed71a1/language-hr> (03.05.2022.)

<sup>10</sup> Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, 2003, 36-124, str. 39 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN> (22.06.2022.)

uskladiti s regulativom Europske Unije. Svakako se ovo usklađenje intenziviralo nakon što je 29. listopada 2001. godine potpisan Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju i to ne samo u ovom području već u svim područjima koja su prema politikama i strategijama značajna za punopravno članstvo. Iz prethodno navedenih razloga definicija malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj nužno je utemeljena na preporukama Europske Komisije za ovo područje.

## **2.2. Kategorizacija poduzeća u Republici Hrvatskoj**

Kao što je u prethodnom potpoglavlju i navedeno kategorizacija poduzeća u Republici Hrvatskoj usklađena je prema Preporukama Europske komisije 96/280/EZ i 2003/361/EZ u kojima je donesena definicija malih i srednjih poduzeća. Prema dopunama trenutno važeće definicije iz 2003. godine osim kriterija broja zaposlenih u poduzeću uzimaju se u obzir i mogući odnosi s drugim poduzećima jer suvremena poduzeća imaju sve složeniju vlasničku strukturu zbog čijih se međusobnih odnosa u vlasničkoj strukturi u određenim slučajevima ne mogu smatrati malim i srednjim poduzećima. Posebno se ovo događa u slučajevima kada se međusobnim odnosima stvaraju znatne vlasničke veze ili se pomoću ovih veza osiguravaju mogući dodatni financijski ili drugi resursi.<sup>11</sup>

Zbog prethodno navedenoga definicijom malih i srednjih poduzeća predviđena je prvenstveno osnovna kategorizacija poduzeća uključujući kriterij vrste odnosa koja može postojati između poduzeća jer je važno utvrditi stvarnu sliku gospodarskog stanja poduzeća kako bi se isključila poduzeća koja ne udovoljavaju kriterijima za određivanje veličine poduzeća odnosno kriterijima za kategorizaciju poduzeća u mikro, mala i srednja poduzeća.

Prema Preporuci Europske Komisije 2003/361/EZ poduzeća se mogu svrstati u slijedeće osnovne kategorije:

- Neovisno poduzeće – u ovu kategoriju ulaze poduzeća koja su potpuno neovisna ili sudjeluju u jednom ili više manjinskih partnerstva (svako manje od 25%) s drugim poduzećima

---

<sup>11</sup> Ured za publikacije Europske unije - Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća, <https://op.europa.eu/hr/publication-detail/-/publication/756d9260-ee54-11ea-991b-01aa75ed71a1/language-hr> (03.05.2022.)

- Partnersko poduzeće: ova kategorija uključuje poduzeća kojima udjeli u drugim poduzećima iznose najmanje 25%, ali ne više od 50%, te se zbog međusobnog odnosa smatraju partnerskim poduzećima
- Povezano poduzeće: kategorija poduzeća kod kojih udjeli u drugim poduzećima premašuju prag od 50% predstavljaju povezana poduzeća.

Ovisno o prethodno navedenim kategorijama i međusobnim odnosima poduzeće će morati obuhvatiti podatke o broju zaposlenih i financijske podatke za jedno ili više partnerskih poduzeća kako bi utvrdilo zadovoljava li uvjete broja zaposlenih i jednog od financijskog praga za ulazak u kategoriju malih i srednjih poduzeća.<sup>12</sup> Kod ove kategorizacije je važno nadodati da ukoliko je 25% ili više udjela ili glasačkih prava, izravno ili neizravno kontrolirano, jedinstveno ili zajednički, od strane jednog ili više tijela javne vlasti poduzeće se ne može smatrati malim i srednjim poduzećem. Takva poduzeća se ne smiju javljati na pozive za dodjelu bespovratnih sredstava Europske unije (ali i na domaće natječaje) u kojima su prihvatljivi prijavitelji subjekti malog i srednjeg gospodarstva.<sup>13</sup>

Prema Zakonu o računovodstvu mala i srednja poduzeća razvrstavaju se u kategoriju mikro, malih i srednjih poduzeća, kako je već ranije navedeno, na temelju tri kriterija i praga, a to su:

- broj zaposlenih,
- godišnji promet,
- ukupna godišnja bilanca.

Na temelju ovih kriterija i pragova u kategoriju mikro, malih i srednjih poduzeća ulaze poduzeća koja:

- imaju manje od 250 zaposlenih (ovo se odnosi na zaposlenike s punim radnim vremenom, s pola radnog vremena, privremeno zaposlene i sezonski zaposlene, a ne odnosi se na pripravnike ili studente koji se strukovno obrazuju i imaju ugovore o pripravništvu ili strukovnom obrazovanju i zaposlenike na roditeljskom dopustu), i

---

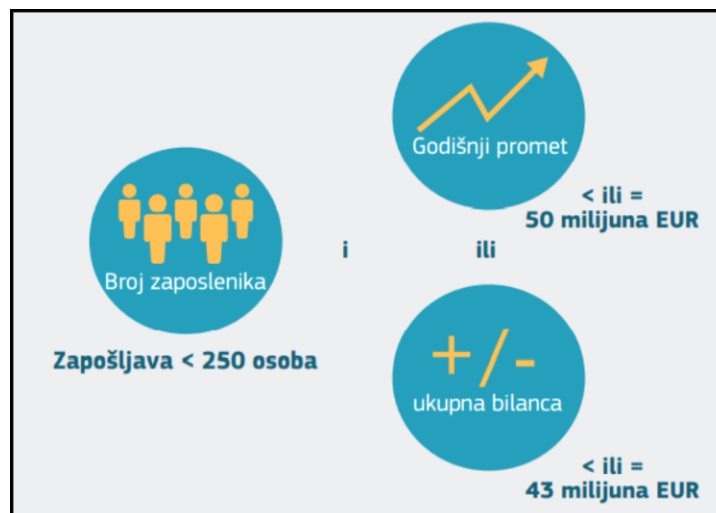
<sup>12</sup> Ured za publikacije Europske unije - Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća, <https://op.europa.eu/hr/publication-detail/-/publication/756d9260-ee54-11ea-991b-01aa75ed71a1/language-hr> (03.05.2022.)

<sup>13</sup> Uspješan korak -Vodič kroz projekte - Veličina i povezanost poduzeća <http://uspjesankorak.hr/vodic-kroz-projekte-velicina-i-povezanost-poduzeca/> (22.06.2022.)

→ čiji godišnji promet ne prelazi 50 milijuna eura (utvrđuje se izračunom prihoda poduzeća u predmetnoj godini ostvarenoga prodajom proizvoda i/ili pružanjem usluga u okviru osnovne djelatnosti poduzeća, a nakon odbitka rabata. Promet ne uključuje porez na dodanu vrijednost (PDV) ili ostale neizravne poreze), ili čija godišnja bilanca ne prelazi 43 milijuna eura (odnosi se na vrijednost glavne imovine trgovačkog društva).<sup>14</sup>

Slika 1. prikazuje pojednostavljeni prikaz gornje granice kriterija i pragova za ulazak u kategoriju mikro, malih i srednjih poduzeća.

**Slika 1. Gornja granica kriterija i pragova za ulazak u kategoriju mikro, malih i srednjih poduzeća**



Izvor: Europska Komisija, 2019.: Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća

<https://op.europa.eu/hr/publication-detail/-/publication/756d9260-ee54-11ea-991b-01aa75ed71a1/language-hr> (22.06.2022.)

Nakon utvrđivanja sukladnosti poduzeća s kriterijima i pragovima ulaska u kategoriju mikro, malih i srednjih poduzeća, prema Preporuci Europske Komisije 2003/361/EZ potrebno je poduzeće razvrstati u jednu od prethodno skupno navedenih kategorija prema sljedećim kriterijima i pragovima za određivanje veličine poduzeća:

---

<sup>14</sup> Ured za publikacije Europske unije - Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća, <https://op.europa.eu/hr/publication-detail/-/publication/756d9260-ee54-11ea-991b-01aa75ed71a1/language-hr> (03.05.2022.)

- mikro poduzeća - poduzeća s manje od 10 zaposlenih i godišnjim prometom ili ukupnom godišnjom bilancom koja ne prelazi 2 milijuna eura;
- mala poduzeća - poduzeća s manje od 50 zaposlenika i godišnjim prometom ili ukupnom godišnjom bilancom koja ne prelazi 10 milijuna eura; i
- srednja poduzeća - poduzeća s manje od 250 zaposlenika i godišnjim prometom koji ne prelazi 50 milijuna eura ili ukupnom godišnjom bilancom koja ne prelazi 43 milijuna eura.

Kriteriji prema prethodno navedenoj kategorizaciji prikazani su na Slici 2.

**Slika 2. Kriteriji za utvrđivanje veličine poduzeća**

Kategorija poduzeća	Broj zaposlenika: jedinica godišnjeg rada	Godišnji promet	ili	Ukupna godišnja bilanca
Srednje poduzeće	< 250	≤ 50 milijuna EUR	ili	≤ 43 milijuna EUR
Malo poduzeće	< 50	≤ 10 milijuna EUR	ili	≤ 10 milijuna EUR
Mikropoduzeće	< 10	≤ 2 milijuna EUR	ili	≤ 2 milijuna EUR

Izvor: [uspjesankorak.hr](http://uspjesankorak.hr), 2022.: Vodič kroz projekte – Veličina i povezanost poduzeća  
<http://uspjesankorak.hr/vodic-kroz-projekte-velicina-i-povezanost-poduzeca/> (22.06.2022.)

Pravnu osnovu za razvrstavanje subjekata u sektoru malih i srednjih poduzeća u hrvatskom zakonodavstvu predstavlja Zakon o računovodstvu i Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva. U ova dva Zakona ugrađene su smjernice za definiciju malih i srednjih poduzeća iz Preporuka Europske Komisije iz 1996. i 2003. godine.

### 2.3. Važnost malih i srednjih poduzeća za hrvatsko gospodarstvo

Struktura hrvatskog gospodarstva je stabilna s obzirom da, kao i u velikoj većini zemlja svijeta, u ukupnom broju poduzeća u Hrvatskoj mala i srednja poduzeća imaju značajno najveći udio. Prema podacima o ukupnom broju poduzeća u Hrvatskoj, zabilježen je porast od 3,9% u

2019. godini u odnosu na prethodnu godinu. Ovaj porast je nešto manji nego što je to bilo 2018. u odnosu na 2017. godinu (9,2%), no ipak i dalje pokazuje pozitivan trend. Ohrabrujući su podaci za petogodišnje razdoblje od 2015. do 2019. godine kada taj porast u postotku iznosi 27,9% što pokazuje da se sve više razvija poduzetnički duh i inovativnost u svijesti hrvatskog stanovništva.<sup>15</sup>

**Tablica 1. Udio mikro, malih i srednjih poduzeća u ukupnom broju poduzeća u hrvatskom gospodarstvu od 2015. do 2019. godine**

	2015.		2016.		2017.		2018.		2019.	
	Broj subjekata	Udio u %	Broj subjekata	Udio u %	Broj subjekata	Udio u %	Broj subjekata	Udio u %	Broj subjekata	Udio u %
Mikro i mala poduzeća	105.029	98,55	112.809	98,54	118.352	98,56	129.259	98,58	134.365	98,61
Srednja poduzeća	1.192	1,12	1.347	1,18	1.400	1,17	1.498	1,14	1.525	1,12
Velika poduzeća	348	0,33	327	0,29	329	0,27	360	0,27	370	0,27
Ukupno	106.569	100	114.483	100	120.081	100	131.117	100	136.260	100

*Izvor: Izrada autora prema CEPOR - Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020.*

Iz Tablice 1. vidljivo je da ukupan broj poduzeća u Hrvatskoj raste zbog najvećeg porasta u kategoriji mikro i malih poduzeća, te manjim dijelom zbog porasta broja srednjih poduzeća što dokazuje da se definicija poduzeća koju je preporučila Europska komisija u potpunosti provodi u hrvatskom gospodarstvu što u konačnici znači i lakšu dostupnost sredstava iz mjera i programa Europske Unije koja su dostupna malim i srednjim poduzećima na korištenje za razvoj i napredak u poslovanju.

Prema Izvješću CEPORA-a o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj iz 2020. godine mikro, mala i srednja poduzeća zapošljavaju tri četvrtine ili 74,3% svih zaposlenih u poslovnim subjektima u Hrvatskoj u 2019. godini, i taj udio veći je za 2,1% u odnosu na 2018. godinu od čega je najveće povećanje zaposlenosti u mikro poduzećima, u 2019. godini za 12% u odnosu na 2018. godinu, a u malim poduzećima za 4,8%. U isto vrijeme srednja i velika poduzeća bilježe smanjenje broja zaposlenih i to u srednjim poduzećima za svega 0,6%, dok je taj postotak u velikim poduzećima znatno veći (4,3%).

<sup>15</sup> CEPOR - Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020. uključujući dio rezultata GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2019. godinu, <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjesce-2020-HR-web.pdf> (03.05.2022.)



**Tablica 2. Raspored ukupnog prihoda, zaposlenosti i izvoza u 2018. i 2019. godini prema veličini poduzeća**

Ekonomski kriterij valorizacije sektora	Veličina poduzeća									
	Mikro		Mala		Srednja		Sektor MSP		Velika	
	2018.	2019.	2018.	2019.	2018.	2019.	2018.	2019.	2018.	2019.
Broj zaposlenih	255.819	286.603	238.392	249.826	184.278	183.189	678.489	719.618	261.465	250.158
Zaposlenost (udio)	27,22%	29,55%	25,36%	25,76%	19,61%	18,89%	72,18%	74,20%	27,82%	25,80%
Ukupan prihod (mil.kn)	102.094	126.003	172.766	189.187	161.166	165.172	436.026	480.362	315.134	315.765
Ukupan prihod (udio)	13,59%	15,83%	23,00%	23,76%	21,46%	20,75%	58,05%	60,34%	41,95%	39,66%
Izvoz (mil.kn)	10.432	12.379	29.671	31.064	37.874	36.874	77.977	80.317	69.205	71.273
Izvoz (udio)	7,09%	8,17%	20,16%	20,49%	25,73%	24,32%	52,98%	52,98%	47,02%	47,02%

*Izvor: Izrada autora prema CEPOR - Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020.*

Podaci iz Tablice 2. potvrđuju visok udio zaposlenog radno sposobnog stanovništva u malim i srednjim poduzećima (72,18%), dok su pokazatelji udjela u ukupnim prihodima i izvozu sektora malih i srednjih poduzeća iznimno niski u usporedbi s njihovom brojnošću u hrvatskom gospodarstvu. Uzrok tome leži u nemogućnosti financiranja daljnjeg razvoja i rasta te nedostatku strategije internacionalizacije poslovanja i inovativnosti hrvatskih poduzeća što potvrđuju rezultati GEM istraživanja (Global Entrepreneurship Monitor – svjetsko istraživanje poduzetničke aktivnosti)<sup>16</sup> iz 2018. godine kojim je utvrđeno da 68,3% poduzeća imaju proizvode koji nisu nikome novi<sup>17</sup> što otežava izlazak na inozemna tržišta zbog slabe konkurentske prednosti tih proizvoda, a i proizvodi koje trenutno izvoze nisu visokokvalificirani. Velika poduzeća su u boljoj poziciji prilikom izlaska na nepoznato inozemno tržište budući da raspolažu većim potrebnim financijskim kapacitetima, a mogu si dozvoliti i veću razinu tržišnog rizika koji sa sobom nosi izlazak na inozemna tržišta zbog većih mogućnosti samog pokrića takvog rizika. No, i kod njih postoji problem izvoza proizvoda koji

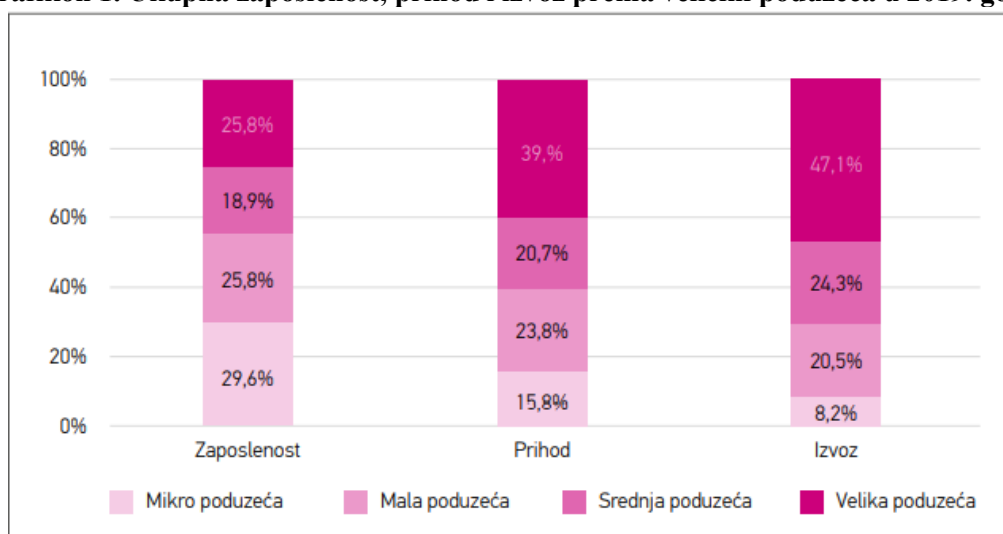
<sup>16</sup> GEM istraživanje analizira aktivnost u poduzetništvu te poduzetničku okolinu kroz faze poduzetničkog ponašanja kao što su prepoznavanje poslovnih prilika, namjere, pokretanja, rasta poduzetničkog pothvata i izlaska iz pothvata te kroz osnovne karakteristike ponašanja poduzetnika poput kompetencija, straha od promašaja i društvenog statusa. Rezultate ove analize objavljuje u obliku izvještaja koji sadrži indikatore ukupne poduzetničke aktivnosti i poduzetničke okoline za sve zemlje uključene u analizu, ali i za svaku zemlju pojedinačno.

<sup>17</sup> CEPOR - GEM S 2018.indd, <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2019/04/GEM2018zaweb.pdf> (03.05.2022.)

nisu visokokvalificirani jer u Republici Hrvatskoj nema dovoljno velikih poduzeća koja bi poticala mala i srednja poduzeća na razvoj takvih proizvoda (Cvijanović, Marović i Sruk, 2008.). Osim toga mala i srednja poduzeća karakterizira i nedovoljan kapacitet iskorištavanja potencijala jedinstvenog tržišta Europske Unije na koje im je otvoren pristup stjecanjem statusa Republike Hrvatske punopravnom članicom od 01. srpnja 2013. godine. Stoga Europska unija kroz Operativni program Konkurentnost i kohezija nastoji ojačati kapacitet iskorištavanja potencijala jedinstvenog tržišta kroz povećanje sposobnosti hrvatskog gospodarstva za sudjelovanje na globalnim tržištima pomoću mjera za olakšavanje predstavljanja malih i srednjih poduzeća međunarodnoj poslovnoj zajednici u inozemstvu i uvođenja proizvoda na novo, inozemno tržište te povećanja mogućnosti poslovne suradnje s inozemnim partnerima, a koje će pridonijeti povećanju njihova udjela u ukupnom izvozu hrvatskog gospodarstva, a posljedično i povećanju ukupnih prihoda.

Grafikon 1. prikazuje razlike koje su prisutne među mikro, malim, srednjim i velikim poduzećima s obzirom na njihov doprinos zaposlenosti, ukupnom prihodu i izvozu hrvatskog gospodarstva u 2019. godini, a koje su moguće rezultat veličine poduzeća.

**Grafikon 1. Ukupna zaposlenost, prihod i izvoz prema veličini poduzeća u 2019. godini**



*Izvor: CEPOR - Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020. prema ‘Rezultati poduzetnika Hrvatske u 2019. godini razvrstanih po veličini, FINA 2020. (21.06.2022.)*

Na grafikonu se vidi da je zaposlenost u približno podjednakim razmjerima u svim veličinama poduzeća. Što se tiče ostvarenih prihoda i izvoza ovdje je razvidno da prednjače velika poduzeća koja zbog svoje veličine posjeduju i veće kapacitete za ostvarenje prikazanih pokazatelja, dok su mikro poduzeća u ovim područjima najslabija. Mala i srednja poduzeća su

na podjednakim razinama pokazatelja u sudjelovanju njihovih ostvarenih prihoda i količine izvoza u ukupnom gospodarstvu.

U nastavku rada detaljnije su pojašnjeni integrirani sustavi upravljanja i ISO standardi te njihova primjena u hrvatskim poduzećima.

### **3. INTEGRIRANI SUSTAVI UPRAVLJANJA I ISO STANDARDI**

Sustav upravljanja predstavlja skup politika, procesa i postupaka koje organizacija koristi kako bi osigurala preduvjete za ispunjenje zadatka neophodnih za postizanje svojih planiranih strateških ciljeva.<sup>18</sup> Ovi ciljevi pokrivaju mnoge aspekte poslovanja organizacije uključujući financijski uspjeh, siguran rad, kvalitetu proizvoda, odnose s klijentima, usklađenost zakonodavstva i propisa, zaštitu zdravlja radnika, brigu o okolišu i potrošnji energije, informacijsku sigurnost, upravljanje ljudskim resursima i mnoge druge aspekte koji su nužni za kontinuirano i neometano funkcioniranje organizacije. U suvremenim uvjetima poslovanja i napredne tehnologije koje prate sve veća globalizacija tržišta sa sve složenijim zahtjevima potrošača sustavi upravljanja preduvjet su za učinkovito pružanje usluga i kvalitetno upravljanje poslovnim procesima. Danas osobito svaka organizacija ima potrebu što kvalitetnijeg upravljanja poslovnim procesima kako bi uz što manje troškove i uz minimalno uložene resurse što bolje odgovorila prethodno navedenim uvjetima i zahtjevima i na taj način ostvarila što bolji poslovni rezultat. Dakle, sustavi upravljanja važan su alat za uspostavu efikasnog i konkurentski sposobnog poduzeća. Prema međunarodnim normama predstavljaju općeprihvaćen način osiguranja poželjnih svojstava proizvoda, usluga i djelatnosti (razina kvalitete koja je minimalno najprihvatljivija za korištenje potrošača, neškodljivost za okoliš, sigurnost, pouzdanost, djelotvornost, ...) na troškovno isplativ način.<sup>19</sup>

Koji će sustav upravljanja organizacija uvesti ovisi o profilu i potrebama te organizacije, a može obuhvatiti niz različitih sustava upravljanja ovisno o tome kojim područjem poslovanja

---

<sup>18</sup> Svijet kvalitete – Pojmovnik, <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/pojmovnik> (04.07.2022.)

<sup>19</sup> Mingo - 95 vodič kvalitete i rizici, <https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf> (04.07.2022.)

se u organizaciji želi upravljati. Dakle, to je strateška odluka svake organizacije pojedinačno i ovisi obično o njezinoj pretežitoj djelatnosti.<sup>20</sup>

### 3.1. Općenito o integriranim sustavima upravljanja i ISO standardima

Iako su do danas razvijene brojne suvremene organizacijske strukture, u praksi je i dalje najzastupljenija tradicionalna organizacijska struktura. Dva su njezina temeljna oblika: funkcijska i divizijska organizacijska struktura. Funkcijska organizacijska struktura predstavlja strukturu u kojoj su zadaci i temeljne organizacijske jedinice grupirani prema poslovnim funkcijama koje se grupiraju na temelju međusobno srodnih, sličnih i povezanih zadataka, primjerice marketing, nabava, prodaja, proizvodnja, istraživanje i razvoj i druge. Divizijska organizacijska struktura predstavlja strukturu u kojoj se grupiranje zadataka u organizacijske jedinice provodi prema objektu, primjerice vrsti posla, programu, proizvodu, skupini kupaca i drugome (Baković i Dužević, 2014).

Kako tradicionalne organizacijske strukture (funkcijska i divizijska) imaju osim svojih prednosti kao što su podjela rada i smanjenje dupliciranja poslova, veća mogućnost specijalizacije i produbljivanja vještina zaposlenih te jasno definirani zadaci i odgovornosti i brojne nedostatke u koje se mogu ubrojiti spora komunikacija i potreba veće koordinacije menadžera između različitih organizacijskih jedinica, manjak fleksibilnosti, kreativnosti i inovativnosti što smanjuje brzinu odgovora na promjenu zahtjeva iz okoline, bilo je potrebno razviti organizacijske strukture koje će ukloniti ove ključne nedostatke.<sup>21</sup> Stoga su razvijene projektna, procesna i matična organizacijska struktura koje nadopunjuju i poboljšavaju tradicionalni oblik organizacijske strukture dodatnim suvremenim oblicima organiziranja.

Najznačajnija suvremena organizacijska struktura je procesna organizacijska struktura koja je omogućila, uz dosadašnje funkcijsko kretanje informacija, i horizontalno kretanje i brz protok informacija između različitih organizacijskih jedinica jer se zapravo poslovni procesi protežu kroz nekoliko povezanih organizacijskih jedinica. Ova organizacijska struktura usmjerena je na kupce i zadovoljavanje njihovih potreba fleksibilnim i prilagodljivim

---

<sup>20</sup> Svijet kvalitete – Optimiranje sustava upravljanja integriranjem, <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/2998-optimiranje-sustava-upravljanja-integriranjem> (04.07.2022.)

<sup>21</sup> EFOS - Menadžment u trgovini – Organizacijski dizajn [http://www.efos.unios.hr/menadzment-u-trgovini/wp-content/uploads/sites/269/2019/03/MuT\\_04\\_Organizacijski-dizajn.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment-u-trgovini/wp-content/uploads/sites/269/2019/03/MuT_04_Organizacijski-dizajn.pdf) (15.8.2022.)

proizvodima uz maksimalnu zastupljenost timskog rada i međufunkcijske suradnje (Sikavica i Hernaust, 2011), što zbog današnjih suvremenih i promjenjivih tržišnih uvjeta postaje neophodno. Primjenom procesnog pristupa omogućuje se ostvarivanje dugoročnih koristi za organizaciju jer je strateško upravljanje organizacijom usko povezano s poslovnim procesima pomoću kojih organizacija postiže planirane strateške ciljeve (Baković i Dužević, 2014). Uspostavljanjem željenog sklada između strategije i poslovnih procesa olakšana je provedba strategije kroz uspostavljanje kvalitetne komunikacije i na temelju toga njezinog lakšeg razumijevanja od strane izvršitelja poslovnih procesa (Sikavica i Hernaust, 2011). Osim prethodno navedenog važno je napomenuti da ovaj pristup zagovara i uspostavljanje međuveza svakog procesa sa ostalim poslovnim procesima, a ne samo njihovo proučavanje, što u konačnici rezultira optimiziranjem i poboljšavanjem poslovnih procesa s ciljem dobivanja što boljeg poslovnog rezultata uz minimalno uložene resurse.<sup>22</sup>

Razvojem sustava upravljanja organizacijom na temelju procesne orijentacije koji posjeduje veliku usklađenost između elementa strateškog menadžmenta, organizacijske strukture i poslovnih procesa može nastati djelotvoran i učinkovit integrirani sustav upravljanja (Sikavica i Hernaust, 2011). “Integrirani sustav upravljanja je sustav upravljanja koji integrira sve organizacijske sustave i procese u jedan zajednički okvir, čime se omogućava objedinjenje ciljeva poslovanja. Formira se koordinirani sustav koji je bolji od zbroja svih dijelova i može ostvariti bolje rezultate. Integrirani sustav pruža jasnu, cjelokupnu sliku svih aspekata organizacije, načina na koji utječu jedni na druge i povezanih rizika” (Baković i Dužević, 2014). Drugim riječima integrirani sustav upravljanja nastaje sinergijom barem dva sustava upravljanja koji se međusobno nadopunjuju zahtjevima i elementima. U praksi se u većini organizacija prva implementira norma ISO 9001 odnosno Sustav upravljanja kvalitetom koja predstavlja osnovnu normu za uvođenje i nadogradnju ostalih normi. Kako bi nadogradnja normi za organizacije bila što jednostavnija Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) ih je oblikovala na način da budu kompatibilne jedne s drugima u svojoj primjeni.

Prema Baković i Dužević (2014), organizacije izgradnju sustava upravljanja obično provode kroz slijedeće korake ili razine:

- kombinirani pristup – putem kojega implementiraju nekoliko odvojenih sustava upravljanja koji se primjenjuju istovremeno

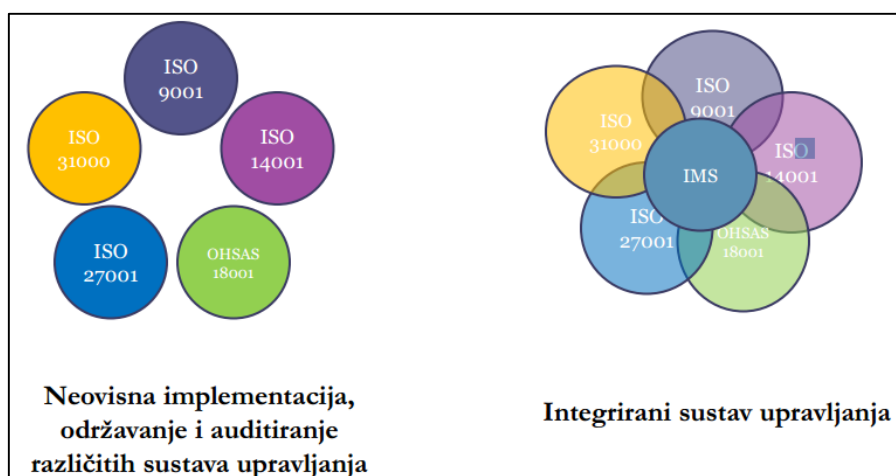
---

<sup>22</sup> Svijet kvalitete – Procesni pristup <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/497-procesni-pristup> (15.08.2022.)

- moguća integracija – putem koje se identificiraju zajednički elementi pojedinog sustava upravljanja
- integracija – kojom se zajednički elementi sustava integriraju u jedan sustav
- integrirani sustavi upravljanja – postojanje jednog sustava koji u sebi sadrži sve elemente i zahtjeve različitih normi kroz sinergiju normi

Slika 3. prikazuje zasebnu implementaciju različitih sustava upravljanja, te njihovo održavanje i auditiranje i integrirani sustav upravljanja u kojem se različite norme sa svojim elementima i zahtjevima međusobno nadopunjuju.

**Slika 3. Kombinirani pristup vs. Integrirani sustav upravljanja**



Izvor: <https://www.emaze.com/@AOFZWCOQ>, (22.06.2022.)

Kako integrirani sustavi upravljanja počivaju na primjeni mnogobrojnih normi u nastavku slijedi poblize objašnjenje osnovnih pojmova normi i normizacije te njihov razvoj.

Početak sadašnjeg oblika normizacije započeo je nakon Prve industrijske revolucije kada je masovnost proizvodnje dovela do pojačanih mogućnosti izvoza jer je domaća ponuda na tržištima razvijenih zemalja uvelike premašila potražnju što je dovelo do potrebe za definiranjem provođenja poslovnih procesa koji će omogućiti isti način proizvodnje na različitim mjestima u različitim uvjetima kako bi se omogućilo postizanje jednake razine kvalitete. Iz toga razloga je 1901. godine osnovana prva organizacija za normizaciju British Standards Institution (BSI)<sup>23</sup>, a nakon nje 1906. godine i Međunarodno elektrotehničko

<sup>23</sup> HGK – Sveučilišni priručnik kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom, <https://hgk.hr/documents/sveucilisni-prirucnik-kvaliteta-i-sustavi-upravljanja-kvalitetom618e70fc7168b.pdf> (15.8.2022.)

povjerenstvo (IEC - International Electrotechnical Commission) kao prva Međunarodna organizacija za normizacije (Baković i Dužević, 2014.). Zbog porasta svijesti o važnosti međunarodne suradnje te potrebe još bolje koordinacije i ujedinjavanja industrijskih standarda 1947. godine osnovana je današnja najpoznatija organizacija za normizaciju Međunarodna organizacija za standardizaciju (International Organization for Standardization – ISO) kao nevladina institucija.<sup>24</sup> Po njezinom skraćenom nazivu, a koja je ujedno i akronim utemeljen na grčkoj riječi “*izoos*” što znači jednaka, većina današnjih normi i dobiva svoje oznake. Ovaj naziv odabran je kako bi se u svim zemljama norme jednako označavale i kako bi se izbjegao velik broj kratica koje bi prozašle iz prijevoda naziva “Međunarodna organizacija za standardizaciju”.<sup>25</sup>

Od svoga osnivanja do danas ISO je objavio više od 24.378 međunarodnih standarda koji pokrivaju gotovo sve aspekte tehnologije i proizvodnje. U rad ISO organizacije uključeno je 167 nacionalnih normiranih tijela zemalja članica, iz svake zemlje po jedno. Iz svake zemlje članice dolaze stručnjaci za razmjenu znanja i razvoj dobrovoljnih međunarodnih standarda relevantnih za tržište koji se temelje na konsenzusu i koji podržavaju inovacije i pružaju rješenja za globalne izazove<sup>26</sup>. Oni su uključeni u 808 tehničkih odbora i pododbora zaduženih za kontinuirani razvoj i brigu o normama. Prema objavljenim podacima na stranicama ISO organizacije mjesečno se razvija oko stotinjak novih normi što znači da će u budućnosti za svaki i najmanji poslovni proces biti razvijena norma.<sup>27</sup> Jedan od osnovnih zadataka svih regionalnih i svjetskih normiranih organizacija je usklađivanje nacionalnih normi s regionalnim i međunarodnim normama zbog njihove izuzetne važnosti u suvremenim globalnim uvjetima poslovanja.<sup>28</sup>

Dakle, norma predstavlja konsenzusom ustanovljen i od mjerodavnoga tijela odobren dokument, koji za opću i višekratnu uporabu daje pravila, upute, značajke djelovanja radi postizanja najvišeg stupnja usklađenosti u danim uvjetima, a dolazi od istoimene latinske riječi koja znači mjeru ili pravilo (Hrvatska enciklopedija, 2021.).<sup>29</sup> Prema tijelima koja su donijela

---

<sup>24</sup> ISO - O nama, <https://www.iso.org/about-us.html> (01.07.2022.)

<sup>25</sup> Techtarget - Što je ISO (Međunarodna organizacija za standardizaciju)?  
<https://www.techtarget.com/searchdatacenter/definition/ISO> (15.08.2022.)

<sup>26</sup> ISO - O nama, <https://www.iso.org/about-us.html> (01.07.2022.)

<sup>27</sup> ISO - ISO in brief, <https://www.iso.org/publication/PUB100007.html> (02.07.2022.)

<sup>28</sup> IUS - INFO - Sustav upravljanja kvalitetom – primjena međunarodne norme ISO 90001 i internog audita na rad i funkcioniranje upravnih tijela, <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/49471> (16.08.2022.)

<sup>29</sup> Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021.,  
<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=44095> (01.07.2022.)

normu i područjima njihove praktične primjene razlikuju se međunarodne norme (ISO), europske (regionalne) norme (EN) i nacionalne norme. Hrvatska norma (zakonom zaštićen naziv i znak HRN) je javno dostupna norma koju je prihvatilo hrvatsko nacionalno normirno tijelo. Osim gore navedenih postoje još dvije razine normizacije: granska i interna. Gransku razvijaju i koriste dvije ili više organizacija u okviru istog područja djelatnosti razvijajući jedinstven tehnološki sustav na razini države, dok internu većinom razvija jedna organizacija za potrebe provođenja određenih poslovnih procesa na jedinstven način, specifičan samo za tu organizaciju.

Normizacija podrazumijeva djelovanje i postupke na pripremanju, izradbi, prihvaćanju i primjenjivanju normi. Normizaciju obavljaju normizacijska tijela (ustanove, zavodi), uz neizostavno sudjelovanje stručnjaka za pojedina tehnička područja za koja se norme izrađuju zbog specifičnosti tih područja. Njezina osnovna svrha je postizanje prikladnosti proizvoda, postupaka i usluga, racionaliziranje proizvodnje, te općenito uređenost u određenom području i obično predstavlja dragovoljan proces, ali u europskoj gospodarskoj integraciji i svjetskoj trgovini sve više postaje odlučujućim čimbenikom za uključivanje organizacija na regionalno i svjetsko tržište.<sup>30</sup> U slučajevima kada određena norma propisuje osnovne minimalne trgovačke specifikacije proizvoda, procesa ili usluga potrebne za zdravstvenu ispravnost i sigurnost proizvoda sukladnost s određenom normom postaje zakonska obveza i organizacije su je tada obvezne implementirati u svoje poslovanje.

### **3.2. Najčešće implementirani ISO standardi u poduzećima u RH**

Budući da je cilj hrvatskog gospodarstva održavati ravnotežu između izvoza i uvoza odnosno ublažiti mogućnost postojanja deficita u vanjskotrgovinskoj razmjeni pomoću povećanja izvoza proizvoda hrvatskih poduzeća, neophodno je implementirati ISO standarde u poslovanje hrvatskih poduzeća koji će omogućiti lakše sudjelovanje i plasiranje proizvoda na inozemno tržište. Prije bilo kakvog izlaska poduzeća na inozemno tržište poduzećima u Hrvatskoj bi kao osnovni motiv za uvođenje međunarodnih standarda trebalo biti postizanje dodatne konkurentske prednosti i posljedično poboljšanje poslovnog rezultata na temelju kontinuirane maksimalizacije učinkovitosti poslovanja.

---

<sup>30</sup> Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=44095> (01.07.2022.)



U svijetu je u više od milijun poduzeća<sup>31</sup> i organizacija u više od 170 zemalja uveden standard ISO 9001 Sustav upravljanja kvalitetom koji zajedno s normom ISO 14001 Sustav za upravljanje zaštitom okoliša<sup>32</sup> čini najjednostavniji oblik integriranog sustava upravljanja.

I u Hrvatskoj je situacija slična, najčešći oblik integriranog sustava upravljanja predstavlja kombinacija sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2008 kao temeljne norme uz nadogradnju sa ISO sustavom za upravljanje okolišem 14001:2004. Uz njih se još implementiraju i norma OHSAS 18001:2007 Sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu te neke druge manje zastupljene norme (Zambelli, Rajić i Burilović, 2015).

Svake godine Međunarodna organizacija za normizaciju - ISO izrađuje pregled certifikata izdanih za ISO norme sustava upravljanja pod nazivom ISO Survey s podacima za prošlu godinu. Navode autora Zambelli, Rajić, Burilović (2015) o najčešće implementiranim normama u RH potvrđuju i najaktualnije izdani Pregledi Međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO) iz 2019.<sup>33</sup> i 2020.<sup>34</sup> godine prema kojima su najčešće implementirane norme u Hrvatskoj ISO 9001 i ISO 14001. Od ostalih normi u značajno manjim omjerima implementiraju se ISO 50001 – Sustav za upravljanje energijom, ISO IEC 27001 – Sustav za upravljanje informacijskom sigurnošću, ISO 45001 – Sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu, ISO 22000 – Sustav za sigurnost hrane, ISO IEC 20000-1 – Sustav upravljanja IT uslugama te je na posljednjem mjestu norma ISO 22301 – Sustav za upravljanje kontinuitetom poslovanja.

Iz pregleda je također vidljivo da se u 2020. godini u odnosu na 2019. povećao ukupan broj izdanih certifikata što pokazuje da se sve više razvija svijest hrvatskih poduzeća i šire javnosti o prednostima i važnosti za poslovanje uvođenja standarda u svoje poslovne procese. Kod normi ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 te ISO 50001 zabilježen je blagi pad izdanih certifikata što je nadoknadio značajan porast kod normi ISO IEC 27001 i ISO 45001 što u konačnici ipak rezultira, kako je prethodno utvrđeno, ukupnim porastom.

U Tablici 3. prikazan je broj izdanih certifikata u 2019. i 2020. godini prema pojedinim ISO standardima u poduzećima u Hrvatskoj te poduzećima zemalja iz njezinog okruženja.

---

<sup>31</sup> ISO - ISO 9000 family — Upravljanje kvalitetom, <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> (16.08.2022.)

<sup>32</sup> ISO - Međunarodna organizacija za standardizaciju, <https://www.iso.org/home.html> (16.08.2022.)

<sup>33</sup> <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=21897526&objAction=browse>

<sup>34</sup> <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>

**Tablica 3. Pregled izdanih certifikata u 2019. i 2020. godini za Hrvatsku i njezine susjedne zemlje**

Godina	Hrvatska		Mađarska		Srbija		Slovenija		BiH		Crna Gora	
	2019.	2020.	2019.	2020.	2019.	2020.	2019.	2020.	2019.	2020.	2019.	2020.
<b>ISO 9001</b>	2.715	2.531	7.107	7.030	2.707	3.092	1.761	1.817	935	1.145	163	220
<b>ISO 14001</b>	1.182	1.138	2.547	2.797	1.275	1.629	468	494	742	272	91	178
<b>ISO IEC 27001</b>	190	302	554	560	258	351	31	131	31	51	11	9
<b>ISO IEC 20000-1</b>	15	15	26	28	10	25	0	2	0	0	0	0
<b>ISO 22000</b>	58	54	126	104	195	187	13	16	20	25	12	7
<b>ISO 45001</b>	136	333	251	917	209	844	46	125	54	45	29	101
<b>ISO 50001</b>	194	173	472	446	87	77	27	38	11	17	0	0
<b>ISO 22301</b>	2	2	5	6	10	20	0	2	2	6	0	2
<b>UKUPNO</b>	4.492	4.548	11.088	11.888	4.751	6.225	2.346	2.625	1.795	1.561	306	517

*Izvor: Izrada autora prema Committee 09. ISO Survey of certifications to management system standards - Full results 2019. & 2020.*

Podaci iz Tablice 3. pokazuju da se Hrvatska po broju izdanih certifikata nalazi na 3. mjestu iza Mađarske i Srbije u 2020. godini, te da nije bilo većeg porasta broja izdanih certifikata u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu.

### 3.3. Prednosti implementacije ISO standarda

ISO standardi ili norme čine život lakšim i sigurnijim i za tvrtke i za potrošače. One su korisne za poboljšavanje performansi poduzeća, zaštitu zdravlja i sigurnosti potrošača i radnika, zaštitu okoliša, optimizaciju procesa te omogućuju poduzećima da udovolje relevantnim zakonskim odredbama i propisima.<sup>35</sup> Osim gospodarskih subjekata danas se norme implementiraju i u gotovo sve organizirane skupine civilnog društva, ali i u javna i državna tijela i organizacije. Standardi omogućuju lakše uvođenje novih tehnologija te inovacija koje osiguravaju da proizvodi, njihovi dijelovi i usluge koje isporučuju različite organizacije budu međusobno spojivi (Baković i Dužević, 2014). Štoviše, norme omogućuju potrošačima da usporede ponude različitih dobavljača, te na taj način pomažu manjim i mlađim poduzećima lakše natjecanje s većim i starijim poduzećima i njihovo lakše uključivanje na tržište njegovim otvaranjem. Na europskoj i svjetskoj razini zajedničke norme se izrađuju za sve vrste proizvoda i usluga u širokome rasponu (kemikalije, graditeljstvo, energetika, prehrana, zdravlje i sigurnost, kućanski aparati, informacijska tehnologija, strojevi, telekomunikacije i promet), za

<sup>35</sup> Hrvatski zavod za norme - Uključivanje MSP-a u normizaciju, <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/Ukljucivanje%20MSP%20u%20normizaciju.pdf> (03.05.2022.)

neometano odvijanje poslovnih procesa te norme za sustave upravljanja koje organizacijama daju smjernice i tehničku osnovu za upravljanje cjelokupnim poslovanjem.<sup>36</sup>

Kao neke od prednosti standardizacije i certifikacije proizvoda, poslovnih procesa i sustava upravljanja poslovanja ističu se jačanje konkurentnosti izvoznika na europskom tržištu, jačanje imidža tvrtke u smislu pouzdanog, sigurnog i organiziranog partnera, uvođenje normi predstavlja novi marketinški moment u poduzeću, te pruža jamstvo za sigurno postupanje s informacijama i osjetljivim podacima s točno definiranim odgovornostima i ovlastima unutar organizacije tvrtke.<sup>37</sup>

Svakim uvedenim certifikatom organizacija se predstavlja prema svojim internim i eksternim javnostima u znaku transparentnog i odgovornog poslovanja iz domene koju standard određuje i na taj način nastojanjem unaprjeđivanja i razvoja potvrđuju svoju izvrsnost. No, da bi se održala izvrsnost na zadovoljavajućoj razini uvođenjem certifikata proces certifikacije nije završen jer je zbog neizbježnih promjena na tržištu potrebno kontinuirano provođenje revizije certifikata i poduzimanje korektivnih akcija za utvrđene nesukladnosti provođenjem eksternih i internih audita.

Prema dugogodišnjem iskustvu vlasnice konzalting tvrtke specijalizirane za ISO standarde Marinorm d.o.o. gospođe Staneković prethodno navedene prednosti standardizacije i certifikacije možemo prikazati kroz nekoliko slijedećih skupina:

- isplativost certifikata – certifikati donose izvor financijske koristi jer se poštivanjem zakonske regulative i standarda izbjegavaju moguće novčane kazne koje organizacija može dobiti zbog njihovog kršenja, stoga predstavljaju investiciju u nematerijalnu imovinu organizacije čija se isplativost može izračunati i ocijeniti.
- publicitet javnosti – aktivnim sudjelovanjem organizacije u certifikacijskom postupku organizacija se približava se i predstavlja javnosti i poslovnim partnerima što osigurava mogućnosti za poslovne prilike u budućnosti jer poslovni partneri i javnost više vjeruju u sposobnosti organizacije s certifikatima.
- percepcija vrijednosti – na današnjem suvremenom tržištu svaki certifikat predstavlja određenu percepciju vrijednosti organizacije zbog posjedovanja certifikata jer današnje suvremeno društvo veliku važnost daje značenju certifikata stavljajući na prvo mjesto

---

<sup>36</sup> Hrvatski zavod za norme - Uključivanje MSP-a u normizaciju, <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/Ukljucivanje%20MSP%20u%20normizaciju.pdf> (03.05.2022.)

<sup>37</sup> Apicura - Što su ISO standardi i prednosti uvođenja, <https://apicura.hr/sto-su-iso-standardi-i-prednosti-uvodenja/> (03.05.2022.)

svoje zdravlje i sigurnost, te pomno promišljaju što će i od koga kupiti uz razumni omjer cijene i kvalitete. S druge strane, certifikati organizaciji daju garanciju da će dobro odabrati prilikom izbora poslovnih partnera i tako umanjiti moguće gubitke nastale nepoštivanjem odredbi poslovnih ugovora.

- stvaranje brenda - isticanjem certifikata na pravom mjestu i u pravo vrijeme privlači se pozornost javnosti i potiče izgradnja svijesti javnosti na povezivanje organizacije s certifikatom kroz reklame i objave.
- besplatna reklama - stavljanjem oznake certifikata na proizvode, dokumentaciju, u poruke elektroničke pošte, na svoje mrežne stranice, društvene mreže, te u vanjskoj komunikaciji.
- razvoj organizacije – certifikat predstavlja nematerijalnu imovinu organizacije jer uspostava sustava za primjenu standarda i dobivanje certifikata utječe na kvalitetu poslovanja organizacije i njezin razvoj te povećava njezinu vrijednost, a zbog percepcije koju certifikat stvara u javnosti utječe i na povećanje prodaje i privlačenje novih djelatnika.
- fleksibilnost i napredak – uvođenjem certifikata organizacija se mijenja i napreduje jer da bi dobila certifikat mora ići ka poboljšanju. Prilagodba, odluke i primjena se odvijaju ubrzano stoga organizacije s uvedenim certifikatima odlikuje velika razina fleksibilnosti jer certifikacija uči djelovati brzo, a ne prilagođavati se.
- prikladnost za sve organizacije - certifikacija znači novi iskorak u poslovanju koji će i najmanjoj organizaciji osigurati značaj na tržištu i konkurentsku prednost jer će skrenuti pažnju na organizaciju i stvoriti trenutak koji može biti bitan podsjetnik kupcima i partnerima o napretku i stabilnosti poslovanja.<sup>38</sup>

### **3.4. Proces implementacije i certifikacije ISO standarda**

Proces implementacije ISO standarda razlikuje se ovisno o sustavu upravljanja koji želi standardizirati ili poslovnom procesu odnosno proizvodu za koji organizacija želi standardizirati postupke proizvodnje ili razinu kvalitete.

---

<sup>38</sup> Marinorm - Benefiti certifikacije - natjecanje samo za najbolje. <http://www.marinorm.hr/benefiti-certifikacije--natjecanje-samo-za-najbolje> (03.07.2022.)

S obzirom da je osnovna i najčešće implementirana norma Sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001 u nastavku su prema Advisera Expert Solutions d.o.o. – tvrtci za implementaciju i certifikaciju standarda, prikazani koraci za dobivanje ISO 9001 certifikata:

1. Podrška Uprave organizacije i prepoznavanje zahtjeva klijenata – predstavlja odluku Uprave organizacije o uvođenju Sustava upravljanja kvalitetom usklađenog sa zahtjevima klijenata
2. Uspostavljanje obveznih i dodatnih procesa i procedura – koje je potrebno uspostaviti kako bi organizacija ispravno sastavila i isporučila proizvod ili uslugu.
3. Izrada dokumentacije – šest je obveznih dokumenata koji trebaju biti uključeni, te drugi koji se dodaju ukoliko organizacija smatra da su im potrebni. Obvezni dokumenti uključuju: Opseg QMS-a, Pravilnik kvalitete, Ciljevi kvalitete, Zapisi o obuci, vještinama, iskustvu i kvalifikacijama, Zapisi pregleda zahtjeva za proizvod/uslugu te Kriteriji za ocjenjivanje i odabir dobavljača. Od ostalih neobveznih dokumenata organizacija može odabrati između sljedećih: Postupak utvrđivanja konteksta organizacije i zainteresiranih strana, Postupak za rješavanje rizika i prilika, Postupak kompetencije, osposobljavanja i osviještenosti, Postupak održavanja i mjerne opreme, Postupak za kontrolu dokumenata i zapisa, Postupak prodaje, Postupak projektiranja i razvoja, Postupak za proizvodnju i pružanje usluga, Postupak skladištenja, Postupak upravljanja nesukladnostima i korektivnim radnjama, Postupak praćenja zadovoljstva kupaca, Postupak unutarnje revizije, Postupak revizije Uprave.
4. Rukovođenje Sustavom upravljanja kvalitete - nakon uspostavljenih svih procesa i procedura, potrebno je neko vrijeme upravljati Sustavom upravljanja kvalitetom jer se tako prikupljaju zapisi neophodni za daljnje korake: audit i preispitivanje sustava, te dobivanje certifikata.

Nakon izrađene i implementirane dokumentacije, organizacija provodi i sljedeće korake kako bi certifikacija bila uspješna:

5. Interni audit – internim auditom provjeravaju se procesi Sustava upravljanja kvalitetom, kako bi se postigao cilj da su zapisi točni i da bi se njima potvrdila usklađenost procesa i utvrdili problemi i slabosti koji bi mogli ostati nezapaženi.
6. Ocjena Uprave – kako bi se procijenile relevantne činjenice o procesima Sustava upravljanja Uprava treba formalno preispitati sustav upravljanja sa svrhom donošenja odgovarajućih odluka i raspodjele resursa.

7. Korektivne mjere – nakon provedenog internog audita i ocjene Uprave s preporukama za poboljšanje performansi, politike i ciljeva, resursa te ostalih elemenata sustava upravljanja, treba pristupiti ispravku uzroka svih uočenih problema i dokumentirati rješenja.<sup>39</sup>

Važno je napomenuti da implementaciju sustava upravljanja organizacija provodi samostalno ili uz pomoć stručne osobe, savjetnika, odnosno konzultanta, koja posjeduje potrebne vještine, znanja i iskustvo za kvalitetnu implementaciju, a nakon provedene implementacije neovisna certifikacijska tijela provode postupak ocjenjivanja sukladnosti proizvoda, procesa, sustava upravljanja ili osoba s kriterijima sadržanim u normativnom dokumentu radi dobivanja pisane potvrde sukladnosti odnosno certifikata (Baković i Dužević, 2014).

Proces certifikacije organizacije podijeljen je u dvije faze:

I. faza - Preispitivanje dokumentacije – Auditori iz odabranog certifikacijskog tijela provjeravaju udovoljava li dokumentacija zahtjevima norme ISO 9001.

II. faza - Certifikacijski audit – prilikom glavnog audita auditori certifikacijskog tijela preispituju da li su stvarne aktivnosti u skladu s ISO 9001, ali i dokumentacijom, zapisima i praksom organizacije.<sup>40</sup> Nakon uspješno provedenog certifikacijskog audita organizacija dobiva certifikat koji vrijedi tri godine tijekom kojih se provode nadzorni auditi minimalno jedanput godišnje kao provjera održavanja Sustava upravljanja.

Nakon prvih 12 mjeseci od datuma dobivanja certifikata potrebno je provesti prvi nadzorni audit u kojem se kontroliraju obvezni godišnji dokumenti i dio procesa i odjela koji su dogovoreni između organizacije i certifikacijskog tijela. Nadzorni audit bi trebao biti uspješno završen kako bi se organizaciji produžila valjanost certifikata na jednu godinu.

Drugi nadzorni audit provodi se nakon isteka 12 mjeseci od datuma prvog nadzornog audita analizom obveznih godišnjih dokumenta, drugi dijelovi procesa i odjela, koji su dogovoreni na prvom nadzornom auditu. Za produženje valjanosti certifikata na još jednu godinu i drugi nadzorni audit bi trebao biti uspješno završen.

---

<sup>39</sup> Advisera - Što je ISO 9001 standard? Jednostavan pregled, <https://advisera.com/9001academy/hr/sto-je-iso-9001/> (03.07.2022.)

<sup>40</sup> Advisera - Dokumenti ISO 9001:2015: Popis obveznih politika i postupaka, <https://advisera.com/9001academy/knowledgebase/list-of-mandatory-documents-required-by-iso-90012015/> (03.07.2022.)

Recertifikacijski audit, koji se provodi 12 mjeseci od datuma drugog nadzornog audita, također bi trebao biti uspješno okončan da bi se organizaciji dodjelio novi certifikat odnosno produžio stari na novi rok od tri godine tijekom kojih se i dalje moraju provoditi nadzorni auditi kao i za vrijeme prvog certifikacijskog ciklusa. U recertifikacijskom auditu obuhvaćeni su nadzori svih procesa i odjela organizacije koji su na početku implementacije certifikata utvrđeni njegovim opsegom.<sup>41</sup>

Slika 4. slikovito prikazuje zatvoreni krug certifikacijskog ciklusa koji se sastoji od dva nadzorna i jednog re/certifikacijskog audita.

**Slika 4. Prikaz certifikacijskog ciklusa**



Izvor: <https://www.icradriatica.hr/wp-content/uploads/2018/12/image-7.png>, (03.07.2022.)

Certifikacijski ciklus kontinuirano se provodi za cijelo vrijeme posjedovanja certifikata odnosno kako bi organizacija i dalje zadržala dobiveni certifikat moraju se provoditi svi auditi trogodišnjeg certifikacijskog ciklusa ispočetka.

### **3.5. Troškovi implementacije ISO standarda**

U slučaju kada organizacije samostalno provode implementaciju sustava upravljanja teško je procijeniti kolike iznose organizacije izdvajaju za samu implementaciju sustava upravljanja jer su ovdje uključeni troškovi angažiranja stalno zaposlenih djelatnika na implementaciji koje nije lako razgraničiti od troškova redovnog rada. Puno je lakše procijeniti troškove usluga vanjskih savjetnika i konzultanata jer je poznata cijena njihovih usluga, a kreće se od 20-250 EUR/h ovisno o potrebnom opsegu usluge konzultanta što značajno utječe na

---

<sup>41</sup> Icradriatica - Certifikacijski ciklus, <https://www.icradriatica.hr/certifikacijski-ciklus/> (03.07.2022.)

cijenu implementacije sustava upravljanja.<sup>42</sup> Razlog visoke cijene je postojanje malog broja konzultantskih tvrtki za implementaciju ISO standarda, prema podacima iz Kataloga svjetodavnih usluga Hrvatske gospodarske komore od 170 članova Zajednice poslovnih savjetnika pri HGK, njih samo 5 nudi savjetodavne usluge iz ovog područja.<sup>43</sup>

Nakon što organizacija završi postupak implementacije sustava upravljanja, potrebne su usluge neovisnih certifikacijskih tijela radi dobivanja pisane potvrde sukladnosti odnosno certifikata. Certifikacija predstavlja postupak u kojem neovisna organizacija na temelju provedenog ocjenjivanja sukladnosti, utvrđuje zadovoljava li proizvod, proces, sustav upravljanja ili osoba kriterije sadržane u normativnom dokumentu.<sup>44</sup> Normativni dokument predstavlja međunarodnu ili nacionalnu normu, specifikaciju, zakonski akt (pravilnik ili sl.) ili vlastitu certifikacijsku shemu nekog certifikacijskog tijela. Nakon ispunjenja postavljenih kriterija prema normativnom dokumentu, certifikacijsko tijelo izdaje certifikat. Certifikaciju provode certifikacijska tijela koja svoju kompetentnost dokazuju prolazeći postupak akreditacije kod nacionalnog akreditacijskog tijela u kojem svoje sustave upravljanja moraju uskladiti sa zahtjevima referentnih međunarodnih normi; u Republici Hrvatskoj to su HRN EN 45011 (HRN EN ISO/IEC 17065) za certifikacijska tijela za proizvode, HRN EN ISO/IEC 17024 za certifikacijska tijela za osoblje te HRN EN ISO/IEC 17021 za certifikacijska tijela za sustave upravljanja.<sup>45</sup>

U Republici Hrvatskoj certifikaciju sustava upravljanja, proizvoda ili osoblja provodi 24 certifikacijske tvrtke.<sup>46</sup> Većina njih nema iskazane cijene usluga već je cijena dostupna na upit. Ovakvo uskraćivanje prijeko potrebnih informacija smanjuje interes malih i srednjih poduzeća za implementaciju sustava upravljanja.

Trošak certifikacije može biti prilično velik i značajan, a varira ovisno o veličini poduzeća, lokacijama i djelatnosti, te se računa prema broju audit dana i dana potrebnih za pregled dokumentacije. Cijene se okvirno kreću od 2000 EUR – 6000 EUR i u tu cijenu može biti uključena cijena samog certifikata ili ona može biti iskazana zasebno. Ovdje troškovi ne

---

<sup>42</sup> Mentorica - Cijena sata konzultanta, <https://mentorica.biz/aktualno/cijena-sata-konzultanta-380/> (04.07.2022.)

<sup>43</sup> HGK - Katalog savjetodavnih usluga zajednice poslovnih savjetnika drugo dopunjeno izdanje, [hgk-katalog-savjetodavnih-usluga-zajednice-poslovnih-savjetnika-drugo-izdanje596737316fb04.pdf](http://hgk-katalog-savjetodavnih-usluga-zajednice-poslovnih-savjetnika-drugo-izdanje596737316fb04.pdf) (10.07.2022.)

<sup>44</sup> Svijet kvalitete - CERTIFICIRANJE, <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/certificiranje> (04.07.2022.)

<sup>45</sup> Svijet kvalitete - CERTIFICIRANJE, <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/certificiranje> (04.07.2022.)

<sup>46</sup> Svijet kvalitete - Certifikacijske kuće, <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/certifikacijske-tvrtke> (04.07.2022.)



završavaju jer treba uzeti u obzir i troškove održavanja sustava: trošak prvog i drugog nadzornog audita, te recertifikacijskog audita.<sup>47</sup>

Što se tiče cijene implementacije samo na jednoj web stranici bilo je moguće pronaći cijene paketa dokumentacije za implementaciju ISO standarda. Ovo predstavlja otegotnu okolnost za organizacije zbog planiranja troškova implementacije ISO standarda u svoje proračune.

Važno je napomenuti da dobra implementacija sustava zahtjeva ulaganja koja se troškovno mogu podijeliti na:

- Troškove edukacije: potrebna je kontinuirana edukacija putem eksternih seminara tima koji je zadužen za provedbu projekta implementacije sustava jer on nakon certificiranja postaje odgovoran za održavanje i upravljanje sustavom. Uz to je potrebna i edukacija za interne auditore jer je poželjno da najmanje 10% zaposlenih bude osposobljeno za interne auditore. Troškovi edukacije mogu se svesti na najnižu razinu pomoću konzultacija s poslovnim partnerima ili konzultanata koji već imaju uvedene neke od sustava i djeljenjem stečenog znanja zaposlenika koji su prošli edukacije putem internih seminara.
- Troškovi konzultanta: predstavljaju veliki dio troška implementacije, a računaju se na bazi konzultantskih dana. U Hrvatskoj se cijene kreću od 200 EUR – 1000 EUR po danu, ovisno o složenosti i opsegu posla. Kod malih poduzeća potrebno je minimalno korištenje usluga konzultanata u trajanju od 12 dana. No, svakako prilikom odabira konzultanta u obzir treba uzeti i omjer cijene i zadovoljavajuće razine znanja konzultanta.
- Troškovi vlastitog učešća: obuhvaćaju troškove utrošenog vremena i rada zaposlenika na implementaciji sustava. Tako u srednjem poduzeću voditelj projekta može na implementaciji raditi 100 % svojeg radnog vremena, u maloj tvrtki će to biti između 30 – 60 %, a članovi tima će sudjelovati s oko 30 %. Za mala poduzeća trošak može iznositi 2 – 4 čovjek/mjesec u iznosu brutto plaće, a za srednja 6 – 8 čovjek/mjesec. Ako poduzeće želi razvijati sustav samostalno bez konzultanta, te školovati samo minimalni

---

<sup>47</sup> Mingo - 95 vodič kvalitete i rizici, <https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf> (04.07.2022.)

broj zaposlenike, troškovi i vrijeme uvođenja bitno se produžavaju zbog primjene metode „pokušaj – promašaj“.<sup>48</sup>

U Tablici 4. prikazani su primjeri cijena implementacije ovisno o opsegu koji je pokriven implementacijom s uključenom dokumentacijom, te preporukom koja je opcija prikladna za koju veličinu poduzeća.

**Tablica 4. Pregled cijena i opcija za ISO 9001 pakete dokumentacije**

	ZA IMPLEMENTACIJU DIJELA STANDARDA		ZA IMPLEMENTACIJU CIJELOG STANDARDA			ZA ISTODOBNU IMPLEMENTACIJU VIŠE STANDARDA	
	ISO 9001:2015 Paket dokumentacije za interni audit	ISO 9001:2015 Paket dokumentacije za upravljanje rizikom	ISO 9001:2015 Tranzicijski paket dokumentacije	ISO 9001:2015 Paket dokumentacije	ISO 9001:2015 Paket dokumentacije Premium	ISO 9001:2015 & ISO 14001:2015 Integrirani paket dokumentacije	ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 & ISO 45001:2018 Integrirani paket dokumentacije
<b>Cijena</b>	<b>97 EUR</b>	<b>97 EUR</b>	<b>697 EUR</b>	<b>897 EUR</b>	<b>997 EUR</b>	<b>1647 EUR</b>	<b>1897 EUR</b>
Broj dokumenata	4 dokumenta	4 dokumenta	42 dokumenta	61 dokument	76 dokumenata	100 dokumenata	119 dokumenata
Svi dokumenti koje zahtijeva ISO 9001			Svi dokumenti koji se razlikuju od revizije 2008	✘	✘	✘	✘
Svi dokumenti koje zahtijeva ISO 14001		✘				✘	✘
Svi dokumenti koje zahtijeva ISO 45001							✘
Skup osnovnih obaveznih dokumenata				✘	✘	✘	✘
Prošireni skup dokumenata za interni audit	✘			✘	✘	✘	✘
Najčešće korištene neobavezne procedure i obrasci				✘	✘	✘	✘
Dodatne proizvodne procedure za sljedeće gospodarske grane: građevinska, prehrambena industrija, proizvodnja, razvoj softvera, transport, kemijska, elektro i optička industrija, proizvodnja strojeva i opreme, metala, gume i plastike, veleprodaja i maloprodaja					✘	✘	✘
FMEA metoda procjene rizika		✘	✘		✘	✘	✘
Uključeni video tutorijali	✘	✘	✘	✘	✘	✘	✘
Primjenjivo za	Tvrtku bilo koje veličine	Tvrtku bilo koje veličine	Male tvrtke (do 50 zaposlenika)	Male tvrtke (do 50 zaposlenika)	Male i srednje tvrtke. Posebno kreirano za određene gospodarske grane.	Male i srednje tvrtke. Posebno kreirano za određene gospodarske grane.	Male i srednje tvrtke. Posebno kreirano za određene gospodarske grane.
Sukladno	ISO 9001:2015	ISO 9001:2015	ISO 9001:2015	ISO 9001:2015	ISO 9001:2015	ISO 9001:2015 ISO 14001:2015	ISO 9001:2015 ISO 14001:2015 ISO 45001:2018

*Izvor: Prilagođeno prema advisera.com - Cijene i opcije za ISO 9001 pakete dokumentacije*

Prema podacima iz Tablice 4. vidi se da cijene ovise o opsegu implementacije te se kreću od 97 EUR za implementaciju dijela standarda (Paket dokumentacije za interni audit ili

<sup>48</sup> Mingo - 95 vodič kvalitete i rizici, <https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf> (04.07.2022.)

Paket dokumentacije za upravljanje rizikom), od 697-997 EUR za implementaciju cijelog standarda te od 1.647-1.897 EUR za istodobnu implementaciju dva ili više standarda.

#### **4. ISO STANDARDI U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA U RH**

Mikro, mala i srednja poduzeća predstavljaju 99% svih poduzeća u EU i osiguravaju oko 65 milijuna radnih mjesta te su socijalno i ekonomski važna kako za EU tako i za Republiku Hrvatsku koja je njezina punopravna članica. Osim toga ona predstavljaju značajan izvor poduzetničkog duha i inovacija jer čak oko 93% cjelokupnog europskog poduzetništva čine mikropoduzeća sa do 9 zaposlenih. Broj zaposlenih u mikro, malim i srednjim poduzećima u odnosu na ukupan broj poduzeća u Europi čini 66%, u Sjedinjenim Američkim Državama 46%, a Japanu 33%.<sup>49</sup> Zbog svega prethodno navedenog uspostava sustava upravljanja prema ISO standardima predstavlja strateški značajan temelj kojim mali i srednji poduzetnici mogu učinkovito nadzirati i na standardizirani način voditi svoj posao, te ga usmjeravati prema područjima koja će im donositi najveću dobit. Dakle, implementiran sustav upravljanja u svakom malom i srednjem poduzeću predstavlja najefikasnije i najučinkovitije načine obavljanja poslovnih procesa koji osiguravaju nisku razinu troškova uzrokovanih pogreškama u poslovanju.

##### **4.1. Najzastupljeniji ISO standardi u malim i srednjim poduzećima**

U današnjem svijetu sveopće globalizacije, razvoja tržišta i industrije, ali i sve bržeg odvijanja poslovnih procesa unutar poduzeća pred poduzeća se sve češće postavljaju zahtjevi standardizacije i normizacije poslovanja, procesa i proizvoda te je nameću u prvi plan svakog ozbiljnog poduzeća današnjice. Razina implementiranosti standardiziranih i međunarodno priznatih sustava upravljanja u RH u usporedbi sa razvijenim europskim i svjetskim gospodarstvima je vrlo niska (Britvić, 2011). Kao jedan od glavnih razloga ovako niske razine implementiranosti sustava upravljanja u organizacijama u Republici Hrvatskoj je nedostatak znanja, svijesti i informiranosti o koristima uvođenja ovih sustava za poslovanje poduzeća.

---

<sup>49</sup> Svijet kvalitete - Primjena ISO 9001 u malim poduzećima, <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/certifikacija/1257-primjena-iso-9001-u-malim-poduzecima> (02.05.2022.)

Pristupanjem Republike Hrvatske u punopravno članstvo Europske Unije došlo je do porasta broja implementiranih sustava upravljanja u svim vrstama poduzeća, bez obzira na strukturu, vlasništvo ili veličinu zbog potrebe povećanja broja certificiranih hrvatskih poduzeća koja mogu konkurirati na globalnom tržištu jer se suočavaju sa sve oštrijom konkurencijom koja zahtjeva neophodnost poboljšanja kvalitete svojeg poslovanja kroz certificiranje organizacije. Ovo je vrlo važno jer se ova poduzeća lakše uključuju na jedinstveno europsko tržište sastavljeno od država članica Europske unije i nekih susjednih zemalja. Da bi ovo jedinstveno tržište učinkovito funkcioniralo, tijela Europske unije su propisala da norme moraju biti usklađene kako bi se proizvodi i usluge mogli prodavati i kupovati i izvan nacionalnih granica.<sup>50</sup> Uz dosad navedeno certifikacija prema zahtjevima normi postaje obavezan preduvjet i za poslovnu suradnju malih i srednjih poduzeća s državnim, javnim i privatnim organizacijama.

U malim i srednjim poduzećima Republike Hrvatske najzastupljeniji su standardi ISO 9001:2000 – Sustav za upravljanje kvalitetom i ISO 14001 – Sustav upravljanja zaštitom okoliša. Dosta je poduzeća i koja imaju integrirani sustav upravljanja izgrađen od ove dvije norme. Iako je udio od 64% certificiranih poduzeća iz sektora industrije i poljoprivrede značajan, još je uvijek dosta poduzeća koja nemaju niti jedan certifikat (36%) (Zambelli, Rajić i Burilović, 2015).

Kad je riječ o veličini poduzeća, prilagođeno prema Zambelli, Rajić i Burilović (2015), poduzeća koja posjeduju ISO standard (68,29%), uglavnom su srednje veličine i zapošljavaju od 50 do 500 zaposlenika, dok najveći broj poduzeća koja nemaju ISO standard čine mala poduzeća (43,48%) koja zapošljavaju manje od 50 ljudi. No ipak postoji i kontinuirano raste i broj malih poduzeća koja posjeduju ISO standarde (17,07%). Nadalje, sva velika poduzeća s 500 do 1000 zaposlenih, kao i velike kompanije s više od 1000 zaposlenih posjeduju certificirani sustav upravljanja ISO 9001:2000 jer zbog svoje veličine ne mogu dopustiti propuste u proizvodnji koji će uzrokovati nižu razinu kvalitete. Ovo dovodi u vezu veličinu poduzeća s razinom normizacije poslovanja.

---

<sup>50</sup> Hrvatski zavod za norme - Uključivanje MSP-a u normizaciju, <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/Ukljucivanje%20MSP%20u%20normizaciju.pdf> (03.05.2022.)

## 4.2. Važnost ISO standarda za poslovanje malih i srednjih poduzeća

Uvođenje normi u poslovanje malih i srednjih poduzeća donosi im mnogobrojne koristi koje utječu na njihov rast, konkurentnost i inovacije te ostvarivanje poslovnih koristi od njihove upotrebe.

Kako bi istaknula važnost normi i normizacije u podupiranju inovacija, rasta i konkurentnosti širom Europe Europska komisija razvila je stratešku viziju za europske norme u funkciji otvaranja jedinstvenog tržišta za poslovanje.

Norme na području inovacija i promicanja novih tehnologija sistematiziraju informacije o inovacijama tako da one postaju dostupne i jednostavne za primjenu svima od tvrtki do sveučilišta i znanstvenih organizacija premošćivanjem razmaka između istraživanja do gotovih krajnjih proizvoda i usluga.<sup>51</sup> Norme olakšavaju uvođenje novih inovativnih proizvoda kroz osiguranje interoperabilnosti između novih i postojećih proizvoda, usluga i procesa, a važne su i za razmjenu znanja u djelatnostima u kojima proizvodi i procesi raznih dobavljača moraju biti međusobno kompatibilni kako bi se lakše razvili novi inovativni proizvodi na temelju postojećih proizvoda, usluga i procesa.<sup>52</sup> Uvođenje novih tehnologija i inovacija na ovaj način osigurava da proizvodi, komponente i usluge raznih dobavljača iz raznih dijelova svijeta budu međusobno kompatibilni olakšavajući tako međunarodnu trgovinu. Što se tiče konkurentnosti poduzeća na globalnom tržištu olakšavaju im pristup inozemnim tržištima standardizacijom proizvoda i usluga koja smanjuje troškove proizvodnje, nesklad informacija između dobavljača i kupaca te tehničke zapreke međunarodnoj trgovini koje bi postojale bez standardizacije.<sup>53</sup> Povećanje međunarodne trgovine malih i srednjih poduzeća utječe na njihov rast i razvoj, ali i ukupni gospodarski rast i otvaranje radnih mjesta zbog povećanja prodaje i proizvodnje. Normizacija utječe na rast i razvoj poduzeća smanjenjem nepotrebnih troškova za dobavljače i potrošače koje se postiže kroz ispravno funkcioniranje jedinstvenog tržišta jer norme upotpunjuje nacionalnu i europsku politiku i olakšavaju poštovanje odgovarajućeg zakonodavnog okvira u brojnim područjima.<sup>54</sup> Poduzeća koja su usklađena sa zakonskom

---

<sup>51</sup> Hrvatski zavod za norme – Primjena norma kao potpora rastu, konkurentnosti i inovacijama <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/Primjena%20norma%20kao%20potpora%20rastu%20konkurentnosti%20i%20inovacijama.pdf> (03.05.2022.)

<sup>52</sup> Hrvatski zavod za norme - Uključivanje MSP-a u normizaciju, <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/Ukljucivanje%20MSP%20u%20normizaciju.pdf> (03.05.2022.)

<sup>53</sup> Hrvatski zavod za norme - Kontaktna točka za mikro, mala i srednja poduzeća, <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=18> (10.09.2022.)

<sup>54</sup> Hrvatski zavod za norme - Aktivnosti HZN-a za MSP, <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=493> (10.09.2022.)

regulativom u područjima od javnog interesa uživaju veći ugled i cijenjena su od strane javnosti. Ovdje treba istaknuti područje sigurnosti potrošača koje se temelji na snažnoj vezi između normizacije, sigurnosti proizvoda i nadzora tržišta te predstavlja najosjetljivije područje koje poduzeća obvezno trebaju zadovoljiti kroz sustave upravljanja kvalitetom.

Norme malim i srednjim poduzećima omogućuju konkurentsku prednost jer mala i srednja poduzeća njihovom primjenom smanjuju prepreke za pristup tržištu i širenje na njemu kroz standardizirane proizvode. Stoga mala i srednja poduzeća mogu imati velike koristi od normi ako ih razumiju, pristupaju im i upotrebljavaju ih i ako aktivno sudjeluju u njihovom nastanku jer na taj način daju važne informacije iz prakse za njihov razvoj i upotrebu.

Norme trebaju biti važan dio strategije ostvarivanja konkurentnosti svakog poduzeća budući da postoji žestoko tržišno natjecanje u kojem su razlike između proizvoda neznatne i za čiju proizvodnju treba pametno i racionalno koristiti oskudne resurse.<sup>55</sup>

Iz svega dosad navedenog kao najvažnije koristi od upotrebe normi i normizacije u sektoru malih i srednjih poduzeća, prema Europskoj komisiji, treba istaknuti:

#### 1. Poslovne koristi od upotrebe normi

- Usporedivost proizvoda i sustava – usklađena pravila i normirane metode omogućuju da proizvodi i usluge budu lakše prihvaćeni na tržištu.
- Povećana sposobnost prekogranične trgovine i izvoza – upotreba europskih i međunarodnih norma olakšava pristup europskim i međunarodnim tržištima.
- Sposobnost udovoljavanja zahtjevima zakona i propisa – primjenjujući norme mala i srednja poduzeća primjenjuju priznato stručno znanje koje njihove proizvode i usluge čini usklađenima s nacionalnim i europskim zakonodavstvom.
- Lakši pristup i uspjeh u javnim nabavama – u većini slučajeva pridržavanje normama malim i srednjim poduzećima olakšava ispunjavanje zahtjeva iz javnih natječaja kao mjerilo za pozitivnu ocjenu tvrtke.
- Dostupnost najsuvremenijeg znanja – normizacija omogućuje poduzećima da budu u korak s najnovijim tržišnim trendovima i znanjima o svom sektoru te dolaze do najnovijih informacija o razvoju tehnike i najnovije tehnologije i posluju u skladu s najboljom poslovnom praksom.

---

<sup>55</sup> Lidermedia - Ove će godine norme biti jedno od glavnih pitanja hrvatskoga gospodarstva.  
<https://lidermedia.hr/sto-i-kako/nova-europska-strategija-za-normizaciju-ove-ce-godine-norme-biti-jedno-od-glavnih-pitanja-hrvatskoga-gospodarstva-142016> (02.05.2022.)

- Razvijeno interno upravljanje rizicima i planiranje – norme malim i srednjim poduzećima pomažu da standardiziraju i unaprijede poslovne procese, primjene najbolje poslovne prakse, te da su bolje pripremljena za rješavanje mogućih problema i neplaniranih situacija kao što su nestanak važnih podataka ili prekid procesa proizvodnje.
- Smanjeni troškovi – normizacija poslovanja utječe na lakše održavanje zadovoljavajuće razine likvidnosti i profitabilnosti kroz smanjenje troškova proizvodnje i nabave, transakcija i informacija, prilagodbe poslovanja i rokova razvoja.
- Povećana konkurentnost – lakša usporedba njihovih proizvoda sa proizvodima većih poduzeća od strane potrošača.

## 2. Poslovne koristi od sudjelovanja u nastanku normi

- Učenje i rasprava o idejama – mala i srednja poduzeća sudjelovanjem u normizaciji imaju priliku razmijeniti informacije i znanje s drugim malim i srednjim poduzeća na tržištu.
- Povezivanje s poslovnim partnerima – sudjelovanje u procesu normizacije povećava mrežu kontakata koji u budućnosti mogu postati potencijalni poslovni partneri.
- Veća prisutnost i prepoznatljivost – ako poduzeće aktivno sudjeluje u procesu normizacije biti će cijenjeno i priznato u svojoj djelatnosti i među kupcima.
- Osiguranje da norma dobro ispunjava potrebe malih i srednjih poduzeća – sudjelovanje u procesu normizacije omogućuje oblikovanje normi prema vlastitim poslovnim potrebama na temelju iskustva i uočenih problema i prepreka iz prakse.
- Prvenstvo pri pristupu informacijama i znanju o budućoj normi – sudjelovanjem u normizaciji malim i srednjim poduzećima je dostupno prvenstvo pristupa naprednom znanju o normama i njihovim zahtjevima za prilagodbu svoga poslovanja među prvima što im osigurava leadersku poziciju i konkurentsku prednost.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Hrvatski zavod za norme – Primjena norma kao potpora rastu, konkurentnosti i inovacijama  
<https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/Primjena%20norma%20kao%20potpora%20rastu%20konkurentnosti%20i%20inovacijama.pdf> (03.05.2022.)

### 4.3. Prepreke malih i srednjih poduzeća za uvođenje ISO standarda

Iako su koristi od normizacije poslovanja široko dokumentirane i prihvaćene, osobito od Europske komisije, još uvijek je vidljivo da mala i srednja poduzeća nisu svjesna koristi koje mogu donijeti norme u njihovom poslovanju stoga ih ne iskorištavaju u potpunosti, a niti su uključeni u proces njihova nastanka.<sup>57</sup> Činjenica da mala i srednja poduzeća često ne ostvaruju mogući puni raspon koristi koje bi mogla ostvariti primjenom normi utječe na to da ograničeno iskorištavaju svoj potencijal inovativnosti, slabi im konkurentnost i usporava se njihov rast i razvoj zaostajanje u novom tehnološkom i tržišnom razvoju te ih dovodi u nepovoljniji položaj u natjecanju s većim tvrtkama.<sup>58</sup>

U nastavku slijede prepreke malih i srednjih poduzeća za uvođenje ISO standarda utvrđene na temelju istraživanja Euroske komisije u području malog i srednjeg poduzetništva:

#### 1. Prepreke koje djeluju na svijest malih i srednjih poduzeća za uvođenje norma:

- Neznanje zaposlenika ili nedovoljno komuniciranje - edukacija ima značajnu ulogu u povećanju svijesti zaposlenika i vlasnika malih i srednjih poduzeća o važnosti normizacije poslovanja kroz stalno predstavljanje normi ovim poduzećima kako bi ih se potaknulo na uključivanje u normizaciju.<sup>59</sup>
- Manjak svijesti vlasnika o važnosti normi za poslovanje tvrtke - mnogim vlasnicima malih i srednjih poduzeća manjka svjesnosti o važnosti normizacije za vlastito poduzeće i potencijalnu dodanu vrijednost koju im ona donosi.
- Nedostatak resursa – utječe na kratkoročnu viziju poslovanja poduzeća koja im ne pruža puno prostora za dugoročno planiranje i predviđanje promjena u svom okruženju, poput budućih propisa ili normi.<sup>60</sup>

#### 2. Prepreke koje ograničavaju upotrebu normi od strane malih i srednjih poduzeća:

- Problem pronalaženja i pretraživanja odgovarajućih normi – zbog načina na koji se norme prezentiraju te sposobnosti i uspješnosti zaposlenika malih i srednjih poduzeća u

---

<sup>57</sup> Hrvatski zavod za norme - Norme i MSP, <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=491> (10.09.2022.)

<sup>58</sup> Hrvatski zavod za norme – Primjena norma kao potpora rastu, konkurentnosti i inovacijama <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/Primjena%20norma%20kao%20potpora%20rastu%20konkurentnosti%20i%20inovacijama.pdf> (03.05.2022.)

<sup>59</sup> Lazibat, T., Damić, M. i Markotić, I. (2022), Odrednice, prepreke i ishodi implementacije norme ISO 9001 u malim i srednjim poduzećima, Poslovna izvrsnost, Vol. 16 No. 1, str. 93-105

<sup>60</sup> Lazibat, T., Damić, M. i Markotić, I. (2022), Odrednice, prepreke i ishodi implementacije norme ISO 9001 u malim i srednjim poduzećima, Poslovna izvrsnost, Vol. 16 No. 1, str. 93-105



potraži za normama, velikog broja nacionalnih, europskih, međunarodnih te formalnih i neformalnih normi i stalnih izmjena fonda normi.

- Proces nabave norme – problemi kreću od cijena normi koje unatoč popustu predstavljaju veliki trošak za poduzeće do svjesnosti o potencijalnim koristima od kupnje norme, kupnje krive norme ili odustajanje od kupnje norme zbog nesigurnosti u njezinu prikladnost za poduzeće.<sup>61</sup>
- Problem s interpretacijom norme - poradi složenog tehničkog sadržaja i jezika te nepostojanja prijevoda norme na nacionalni jezik, zatim previše usmjeravanja na druge norme,<sup>62</sup> nedovoljnih informacija o razlici norme u odnosu na raniju verziju ili o smislu norme.
- Problemi s primjenom norme – njihova složenost i nedostatak znanja, vještina i resursa predstavljaju značajan problem za primjenu jer je razumijevanje prvi korak ka djelotvornoj upotrebi normi.
- Sposobnost poduzeća za ocjenjivanje primjene norme – poduzeće mora biti sposobno ocijeniti primjenu norme i učinak koji se ostvaruje njezinom upotrebom, a Uprave su uglavnom zaokupljene dnevnim operativnim poslovima, te nemaju vremena za ove procese koji omogućuju utvrđivanje koristi od primjene norme, učenje na iskustvu i na temelju toga prilagođavanje njihove primjene.<sup>63</sup>

### 3. Prepreke koje sprječavaju mala i srednja poduzeća da sudjeluju u izradi norma:

- Mala i srednja poduzeća ne znaju da mogu sudjelovati u procesu nastanka norma – zbog manjka svijesti o normama.
- Svjesnost važnosti sudjelovanja u procesu nastanka norma – mala i srednja poduzeća teško procjenjuju važnosti i koristi od sudjelovanja u procesu nastanka norma, posebice s aspekta učinkovitosti uloženi resursa u sudjelovanje.
- Problem pronalaska odgovarajućih projekata za izradu norma – zbog načina dolaska do informacija o normama i sposobnosti zaposlenika za pronalazak odgovarajućeg normizacijskog postupka.

---

<sup>61</sup> Lazibat, T., Damić, M. i Markotić, I. (2022), Odrednice, prepreke i ishodi implementacije norme ISO 9001 u malim i srednjim poduzećima, Poslovna izvrsnost, Vol. 16 No. 1, str. 93-105

<sup>62</sup> Lidermedia - Ove će godine norme biti jedno od glavnih pitanja hrvatskoga gospodarstva. <https://lidermedia.hr/sto-i-kako/nova-europska-strategija-za-normizaciju-ove-ce-godine-norme-biti-jedno-od-glavnih-pitanja-hrvatskoga-gospodarstva-142016> (02.05.2022.)

<sup>63</sup> Lazibat, T., Damić, M. i Markotić, I. (2022), Odrednice, prepreke i ishodi implementacije norme ISO 9001 u malim i srednjim poduzećima, Poslovna izvrsnost, Vol. 16 No. 1, str. 93-105

- Ne uključuju se u normizacijski postupak – jer nemaju informaciju o provođenju normizacijskog postupka ili im nedostaje resursa (novca, vremena, vještina, znanja) , a i troškovi sudjelovanja (utrošak vremena, putni troškovi i članarine) obično su proporcionalno viši za mala i srednja poduzeća.
- Uljučenost u normizacijski postupak nije uvijek djelotvorna – jer ostali sudionici postupka mogu ignorirati argumente malih i srednjih poduzeća zbog njihove veličine.
- Sposobnost procjene isplativosti investicije ulaska u normizacijski postupak – poduzeće mora biti sposobno procijeniti isplativost uključenosti u normizacijski postupak jer prije koristi dolaze troškovi, te investicija može biti opravdana samo ako koristi premašuju troškove.
- Ne pokretanje nove normizacijske aktivnosti – koja im je potrebna za uspjeh novog inovativnog proizvoda na tržištu iz razloga što ne poznaju taj postupak ili im nedostaje resursa za pokretanje takve aktivnosti.<sup>64</sup>

#### **4.4. Mjere podrške malim i srednjim poduzećima za uvođenje ISO standarda**

Na promjene u poslovnom okruženju najosjetljivija i najranjivija su mala poduzeća, a posebno ih pogađa pretjerana birokracija zbog koje se teško bore za svoj opstanak na tržištu. Kako su mala poduzeća glavni pokretači inovacija, zaposlenja, te socijalne i lokalne integracije u Europi bilo je potrebno osigurati najpogodnije okruženje malim poduzećima i poduzetnicima. Stoga je u Lisabonu 2000. godine Europska Unija postavila za svoj cilj postati najkonkurentnije i najdinamičnije gospodarstvo na svijetu, temeljeno na znanju, sposobno za održiv gospodarski razvoj, za otvaranje većeg broja kvalitetnijih radnih mjesta, te jaču socijalnu koheziju. Ovaj cilj propisala je kroz Europsku povelju o malim poduzećima (2000.)<sup>65</sup> naglašavajući važnost malih i srednjih poduzeća u podupiranju konkurentnog položaja Europe u odnosu na svijet i pozvala Europsku komisiju i države članice da ojačaju tehnološke kapacitete malih poduzeća.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Hrvatski zavod za norme – Primjena norma kao potpora rastu, konkurentnosti i inovacijama <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/Primjena%20norma%20kao%20potpora%20rastu%20konkurentnosti%20i%20inovacijama.pdf> (03.05.2022.)

<sup>65</sup> msptb - Povelja o SME's.doc, [http://msptb.net/wp-content/uploads/2014/05/Evropska\\_povelja\\_o\\_malom\\_i\\_srednjem\\_poduzetnistvu.pdf](http://msptb.net/wp-content/uploads/2014/05/Evropska_povelja_o_malom_i_srednjem_poduzetnistvu.pdf) (23.08.2022.)

<sup>66</sup> Poslovni forum - EUROPSKA POVELJA O MALIM PODUZECIMA, [http://www.poslovniforum.hr/about/europska\\_povelja.asp](http://www.poslovniforum.hr/about/europska_povelja.asp) (09.07.2022.)

Zbog širenja jedinstvenog europskog tržišta i potrebe standardizacije proizvoda i poslovnih procesa bilo je nužno na razini Europske Unije donijeti novi Akt o malim poduzećima za Europu (2008. godine)<sup>67</sup> koji će poduprijeti njihovo veće sudjelovanje u normizaciji i povećati upotrebu norma među europskim malim i srednjim poduzećima.

Da bi mala i srednja poduzeća mogla ostvariti koristi od norma i normizacije treba ih poduprijeti i potaknuti da prevladaju prepreke za uvođenje ISO standarda, te da ih implementiraju u svoje poslovanje i da postanu aktivan sudionik u razvoju budućih i nadogradnji postojećih norma. Europska komisija i normizacijska tijela zajedno već razvijaju inicijative za unapređenje normizacije na europskoj i regionalnoj odnosno nacionalnoj razini kako bi norme bile primjerenije i korisnije za upotrebu u poslovanju malih i srednjih poduzeća. Prema Baković i Dužević (2014), inicijative uključuju sredstva iz strukturnih fondova koja se mogu isplaćivati malim i srednjim poduzećima za istraživačke i inovativne projekte izravno i putem kupona ili putem posredničkih organizacija poput granskih udruženja, komora, centara za inovacije, poduzetničkih inkubatora i slično. Osim pružanja financijske potpore normizaciji posredničke organizacije mogu biti važan kanal komunikacije između nacionalnih ili međunarodnih normizacijskih tijela i malih i srednjih poduzeća u državi i regiji jer posjeduju prednosno lokalno i sektorsko znanje i kontakte iz nacionalnog i međunarodnog okruženja. Nadalje, ova udruženja mogu postati aktivni centralizirani kanali za dobivanje informacija o normama, dodatnih savjeta i uputa za pojedina poduzeća kojima su potrebna.

Za podizanje svijesti malih i srednjih poduzeća o normama i normizaciji i izvorima njihova financiranja postoje brojni komunikacijski kanali putem kojih se mogu prenijeti važne informacije malim i srednjim poduzećima na način primjeren njihovim potrebama kako bi se povećao interes za norme i njihovo razumijevanje. Dakle, komunikaciju je moguće uspostaviti putem nacionalnih ili regionalnih medijskih kampanja u novinama, na radiu ili TV-u, internetskim stranicama, putem vodiča i priručnika za korisnike, organizacije konferencija i edukacija od strane normizacijskih tijela, te prikazivanja pozitivnih primjera poduzeća u kojima su ostvarene brojne koristi od norma.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Commuommunication from the commission to the council, the european parliament, the european economic and social committee and the committee of the regions, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:en:PDF> (23.8.2022.)

<sup>68</sup> Hrvatski zavod za norme – Primjena norma kao potpora rastu, konkurentnosti i inovacijama <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/Primjena%20norma%20kao%20potpora%20rastu%20konkurentnosti%20i%20inovacijama.pdf> (03.05.2022.)

Za olakšanje pronalaska odgovarajućih norma malim i srednjim poduzećima prema svojoj djelatnosti i granskoj pripadnosti moguće je izraditi i objaviti sektorske sažetke na internetskim stranicama i u raznim brošurama o trenutno dostupnim normama za određeno područje i vodiče za korisnike za svaku normu koji na razumljiv način tumače osnovne karakteristike norma.<sup>69</sup> Moguće je organizirati i događaje na kojima će se davati slične sažete informacije ciljanim skupinama malih i srednjih poduzeća. U takvim dokumentima i na takvim događajima može se objasniti povezanost norma, propisa i ocjena sukladnosti u sektorima, izvjestiti o aktualizaciji sektorskih informacija te eventualnim skorašnjim nacrtima norma i novim normama kako bi se poduzeća pripremila za buduće promjene.<sup>70</sup> Također se može uputiti mala i srednja poduzeća da dio potpora za projekte istraživanja i razvoja koriste za edukaciju o pronalaženju i pretraživanju norma. Nadalje, posredničke organizacije bi se mogle obučiti za stručno pronalaženje i pretraživanje informacija o fondu postojećih norma u bazama podataka, dijeljenje najnovijih informacija i davanje savjeta o normama, a i obučiti ova poduzeća kako da sami na jednostavan način pronalaze i pretražuju norme.<sup>71</sup>

Razina svijesti o koristima od norma može se poboljšati izradom promotivnih publikacija ili putem internet stranica koje sadrže ciljane informacije o potencijalnim koristima koje donose norme kao i objavljivanjem pozitivnih primjera iz prakse o slučajevima malih i srednjih poduzeća koji su uspješni u primjeni norme i prikazivanju koristi koje njihovom primjenom ostvaruju uključujući i nagrade i priznanja koja su ostvarili za uspješnu primjenu.

Da bi mala i srednja poduzeća mogla u potpunosti iskoristiti postojeće norme za lakši pristup potrebno im je na raspolaganje staviti dovoljno količinu kvalitetnih informacija o sadržaju i važnosti pojedinih normi kako bi se lakše mogli odlučiti na kupnju. Osim prethodno navedenog moguće su i financijske intervencije kao što su subvencije, popusti na cijenu ili besplatni pristup normama, ali i mogućnosti kupnje paketa normi od strane sektorske organizacije, granskih tijela ili skupine istorodnih malih i srednjih poduzeća po posebnoj

---

<sup>69</sup> Hrvatski zavod za norme - Uključivanje MSP-a u normizaciju, <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/Ukljucivanje%20MSP%20u%20normizaciju.pdf> (03.05.2022.)

<sup>70</sup> Hrvatski zavod za norme – Primjena norma kao potpora rastu, konkurentnosti i inovacijama <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/Primjena%20norma%20kao%20potpora%20rastu%20konkurentnosti%20i%20inovacijama.pdf> (03.05.2022.)

<sup>71</sup> Hrvatski zavod za norme – Primjena norma kao potpora rastu, konkurentnosti i inovacijama <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/Primjena%20norma%20kao%20potpora%20rastu%20konkurentnosti%20i%20inovacijama.pdf> (03.05.2022.)

cijeni.<sup>72</sup> Besplatan pristup normama se može omogućiti i putem normoteka u kojima mala i srednja poduzeća mogu pristupiti normama, pronaći one koje ih zanimaju i detaljnije se upoznati s njihovim sadržajem te saznati što one mogu značiti za njihovo poslovanje.<sup>73</sup> Posredničke organizacije mogu pomoću korisničkih priručnika pojednostavljeno objasniti primjenu određene norme i njezine važne karakteristike.

Nakon što malo i srednje poduzeće kupi normu može doći do teškoća s uporabom zbog njezine složenosti i nerazumljivosti jezika ili tehničkih izraza ili nedostatka znanja i vještina zaposlenika poduzeća za razumijevanje norme. Za razumijevanje norme provođenje na nacionalni jezik može pomoći poduzeću da u potpunosti shvati sadržaj norme te da ih pravilno primjeni u praksi.<sup>74</sup> Za lakšu uporabu svakako je potrebno voditi brigu o ažuriranju promjena u normama prethodne verzije norme kako bi poduzeća na vrijeme promjene ugradila u svoje poslovanje za sukladnost sa najnovijom verzijom putem kontaktnih točaka za mala i srednja poduzeća.<sup>75</sup> Nužno je poduzećima ponuditi informacije u obliku dokumenta koji će prikazati međusobnu povezanost među normama kako bi ona imala jasniju sliku koje međusobno kompatibilne norme su adekvatne za njihovo poslovanje ovisno o djelatnosti. Neophodno je naglašavati i da su norme izgrađene da bi se njima ispunile potrebe tržišta ili zakonska regulativa pomoću popratne dokumentacije uz normu iz koje će mala i srednja poduzeća moći iščitati informacije koje njihove potrebe i na koji način norma ispunjava.<sup>76</sup> Dodatno je moguće organizirati izobrazbu od strane posredničkih organizacija u suradnji s normizacijskim tijelima na kojima bi predstavnici malih i srednjih poduzeća mogli postaviti pitanja vezana za probleme u primjeni norma s kojima se susreću u praksi.<sup>77</sup> Slična inicijativa je uspostava informativnih i kontaktnih točaka (helpdesk) putem kojih poduzeća mogu u svakom trenutku postaviti pitanja

---

<sup>72</sup> Hrvatski zavod za norme – Primjena norma kao potpora rastu, konkurentnosti i inovacijama <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/Primjena%20norma%20kao%20potpora%20rastu%20konkurentnosti%20i%20inovacijama.pdf> (03.05.2022.)

<sup>73</sup> Svijet kvalitete - Normoteka Hrvatskog zavoda za norme, <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/normizacija/1027-normoteka-hrvatskog-zavoda-za-norme> (10.09.2022.)

<sup>74</sup> Hrvatski zavod za norme - Uključivanje MSP-a u normizaciju, <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/Ukljucivanje%20MSP%20u%20normizaciju.pdf> (03.05.2022.)

<sup>75</sup> Hrvatski zavod za norme - Kontaktna točka za mikro, mala i srednja poduzeća, <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=18> (10.09.2022.)

<sup>76</sup> Hrvatski zavod za norme – Primjena norma kao potpora rastu, konkurentnosti i inovacijama <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/Primjena%20norma%20kao%20potpora%20rastu%20konkurentnosti%20i%20inovacijama.pdf> (03.05.2022.)

<sup>77</sup> Hrvatski zavod za norme - Uključivanje MSP-a u normizaciju, <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/Ukljucivanje%20MSP%20u%20normizaciju.pdf> (03.05.2022.)

koja ih muče prilikom primjene normi.<sup>78</sup> O primjeni norma posredničke organizacije mogle bi educirati putem seminara i radionica i buduće poduzetnike kao što su studenti ekonomije, prirodnih znanosti, elektrotehnike i strojarstva, ali i polaznike srednjoškolskog strukovnog obrazovanja. O pojedinim normama ili skupinama normi mogu se organizirati i internetski alati poput foruma na kojima bi poduzeća razmjenjivala informacije i pomagala jedna drugima u tumačenjima o primjeni norma te uočenim problemima, a normizacijska tijela ili posredničke organizacije bi ih koristila kao sredstvo za davanje podrške procesu primjene norma.<sup>79</sup>

Posljednje područje u kojem malim i srednjim poduzećima trebaju mjere podrške je njihovo uključivanje u normizacijski postupak. U ovom području prvo je potrebno upoznati poduzeća s cjelokupnim normizacijskim postupkom i kako se u njega uključiti, te koje im kratkoročne i dugoročno koristi uključivanje u postupak može donijeti.<sup>80</sup> Ovdje je uz već ranije spomenute aktivnosti za povećanje svijesti o normama putem raznih medijskih i internet kampanja važno objasniti malim i srednjim poduzećima na koji način mogu ostvariti aktivnu ulogu u normizacijskom postupku. Za dostupnost primjerenijih informacija o normizacijskom postupku određenom sektoru djelatnosti i ovdje imaju ključnu ulogu posredničke organizacije koje će informacije prilagoditi određenoj skupini poduzeća. Kako bi poduzeća lakše ocijenila isplativost sudjelovanja u postupku normizacije potrebno je kroz seminare i promotivne kampanje naglasiti koristi od uključivanja u normizacijski postupak isticanjem primjera iz prakse o uspješnom sudjelovanju malih i srednjih poduzeća u ovom postupku.

Kada se mala i srednja poduzeća odluče za sudjelovanje u normizacijskom postupku potrebno je putem posredničke mreže uspostaviti službu koja bi pratila nove i tekuće normizacijske projekte i davala povratne informacije i savjete o projektima odabirom aktivnosti koje su značajne za određeni sektor.<sup>81</sup> Na veću razinu aktivnog sudjelovanja u normizacijskom postupku mogu utjecati izravni pozivi za sudjelovanje u projektima s dovoljno informacija o aktivnostima, mogućim koristima i važnosti uključivanja, ali i poticaj posredničkih organizacija

---

<sup>78</sup> Hrvatski zavod za norme – Primjena norma kao potpora rastu, konkurentnosti i inovacijama <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/Primjena%20norma%20kao%20potpora%20rastu%20konkurentnosti%20i%20inovacijama.pdf> (03.05.2022.)

<sup>79</sup> Hrvatski zavod za norme - Uključivanje MSP-a u normizaciju, <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/Ukljucivanje%20MSP%20u%20normizaciju.pdf> (03.05.2022.)

<sup>80</sup> Hrvatski zavod za norme – Primjena norma kao potpora rastu, konkurentnosti i inovacijama <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/Primjena%20norma%20kao%20potpora%20rastu%20konkurentnosti%20i%20inovacijama.pdf> (03.05.2022.)

<sup>81</sup> Hrvatski zavod za norme - Uključivanje MSP-a u normizaciju, <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/Ukljucivanje%20MSP%20u%20normizaciju.pdf> (03.05.2022.)

na sudjelovanje uz financijsku potporu za putne troškove odlaska na sastanke.<sup>82</sup> Za uštedu utroška vremena i novca malih i srednjih poduzeća za odlazak na sastanke i šire sudjelovanje poduzeća u procesu potakla bi organizacija on-line foruma ili aplikacija za unos primjedbi i sugestija na normu.

Za djelotvorno sudjelovanje malih i srednjih poduzeća i njihovu ravnopravnost s velikim poduzećima u postupku normizacije, potrebno je organizirati obuku i mjeru podrške za uključivanje u postupak. Obuku je moguće organizirati *face to face* ili on-line uz pisane informacije i dokumente sa smjernicama za sudjelovanje. Za pokretanje normizacijske aktivnosti za koju još nije osnovan odbor malim i srednjim poduzećima potrebna je pomoć posredničke organizacije koja im može dati potrebne informacije i podršku vezanu za način pokretanja novog projekta i smjernice za komuniciranje s drugim važnim sudionicima.<sup>83</sup> Pomoći mogu i sektorske skupine, forumi i komunikacijski kanali, a svakako je potrebna i određena financijska pomoć za ispitivanje isplativosti i pripremnih aktivnosti novog područja normizacije.

U Republici Hrvatskoj su kao izvor informacija poduzećima na stranicama nacionalnog normizacijskog tijela Hrvatskog zavoda za norme dostupne slijedeće usluge: Normoteka za dobivanje informacija o normama, Katalog hrvatskih normi s popisom svih normi u upotrebi na području Republike Hrvatske te informativne i kontaktne točke za postavljanje upita u vezi norma.<sup>84</sup> Svakako će ovo područje biti potrebno stalno nadograđivati jer će norme u budućnosti zbog sve većih zahtjeva tržišta bez obzira što su dobrovoljne postati zakonska obveza i ako do tada nisu ugrađene u poslovanje malih i srednjih poduzeća, ona će im se puno teže prilagoditi zbog nedostatka vremena i resursa što može biti prijetnja prekida poslovanja zbog nesukladnosti sa zakonskom regulativom.

U nastavku će biti opisano poslovanje dva poduzeća s područja Virovitičko-podravske županije različite veličine, Zlatna nit d.o.o. iz Slatine i PP Orahovica d.o.o. iz Orahovice, te će biti analizirano njihovo poslovanje s aspekta primjene ISO standarda i utjecaja njihove veličine i ostvarenog profita na razinu normizacije poslovanja i proizvoda.

---

<sup>82</sup> Hrvatski zavod za norme – Primjena norma kao potpora rastu, konkurentnosti i inovacijama <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/Primjena%20norma%20kao%20potpora%20rastu%20konkurentnosti%20i%20inovacijama.pdf> (03.05.2022.)

<sup>83</sup> Hrvatski zavod za norme – Primjena norma kao potpora rastu, konkurentnosti i inovacijama <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/Primjena%20norma%20kao%20potpora%20rastu%20konkurentnosti%20i%20inovacijama.pdf> (03.05.2022.)

<sup>84</sup> Hrvatski zavod za norme - Naslovna , <https://www.hzn.hr/default.aspx> (10.09.2022.)

#### 4.5. Primjena ISO standarda u poduzeću Zlatna nit d.o.o. Slatina

Tvrtka Zlatna nit d.o.o. iz Slatine poduzeće je za proizvodnju radne obuće i zaštitne opreme, a osnovana je 2004. godine na poduzetničku inicijativu vlasnika nakon što se ugasilo poduzeće za proizvodnju obuće u kojem su bili suvlasnici. Tvrtka je započela rad s 30 zaposlenih, a do 2018. godine broj zaposlenika porastao je na 65.<sup>85</sup>

U osnovnom asortimanu tvrtka proizvodi različite modele radne obuće, zaštitne opreme i antomskih natikača. Dodatni asortiman uključuje ukrasne jastuke, jastuke za sjedenje, jastuke za kućne ljubimce, radne kute, obuće i odjeće za posebne prigode, kompleta za ukopnike, radne rukavice, radnu opremu za ugostiteljstvo, zaštitnu opremu za rad u šumi, medicinski program, radni prsluci, hlače i bluže, kombinezoni te dimnjačarska odjela. U vrijeme pandemije koronavirusa poduzeće je pokrenulo i proizvodnju pamučnih maskica za lice kada je vladala njihova nestašica. Poduzeće svoje proizvode prodaje na nacionalnom tržištu i za sada nije fokusirano na širenje poslovanja na inozemna tržišta kroz izvoz.<sup>86</sup>

Poduzeće Zlatna nit d.o.o. je u 2021. godini ostvarilo ukupni godišnji prihod u iznosu od 1.902.870,00 kn što u odnosu na 2020. godinu predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od -2.714.265,00 kn kada je poslovni subjekt ostvario ukupne godišnje prihode u iznosu od 4.617.135,00 kn.<sup>87</sup> Poduzeće je tekuće godine poslovao s gubitkom, dok je prethodne godine poslovao s neto dobiti u iznosu 53.519,00 kn. Poduzeće je u 2021. ostvarilo neto rezultat poslovanja u iznosu od -1.752.698,00 kn dok je ostvarena neto marža iznosila -92,11%. Osim smanjenja prihoda poduzeće bilježi i pad zaposlenih na 18 zaposlenika kojih je 2020. godine bilo 37, 2019. 62 zaposlenika, a 2018. maksimalan broj od 65 zaposlenika.<sup>88</sup> Ukupno stanje bilance na dan 31.12.2021. godine iznosi 3.372.800,00 kn.<sup>89</sup>

Prema kriterijima za utvrđivanje veličine poduzeća poduzeće Zlatna nit d.o.o. može se svrstati u malo poduzeće s obzirom da zapošljava 18 zaposlenika što je manje od 50 zaposlenika kao kriterija za svrstavanje u kategoriju srednjih poduzeća te da je ukupno stanje bilance na

---

<sup>85</sup> Poslovna Hrvatska - ZLATNA NIT d.o.o. - prihod, dobit, zaposleni, analiza, kontakt podaci, <https://www.poslovna.hr/lite/zlatna-nit/737005/subjekti.aspx> (10.07.2022.)

<sup>86</sup> Zlatna nit - Ponuda proizvoda, <https://zlatna-nit.hr/ponuda-proizvoda/> (10.07.2022.)

<sup>87</sup> Companywall ZLATNA NIT d.o.o., <https://www.companywall.hr/tvrtka/zlatna-nit-doo/MMNTEPD> (10.07.2022.)

<sup>88</sup> Poslovna Hrvatska - ZLATNA NIT d.o.o. - prihod, dobit, zaposleni, analiza, kontakt podaci, <https://www.poslovna.hr/lite/zlatna-nit/737005/subjekti.aspx> (10.07.2022.)

<sup>89</sup> Sudski registar - Podaci o poslovnom subjektu, [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:010055856](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:010055856) (10.07.2022.)



31.12.2021. godine iznosilo 3.372.800,00 kn<sup>90</sup> što je, preračunato u eure, manje od 10 milijuna eura po kriteriju za svrstavanje u kategoriju srednjih poduzeća.

Poduzeće Zlatna nit d.o.o. nema implementiranu niti jednu normu u svoje poslovanje iako na svojim internet stranicama stavlja naglasak na proizvodnju kvalitetne i udobne odjeće, te na učenje i stjecanje znanja iz raznih područja koja primjenjuju u svom poslovanju, kao i na stalno praćenje promjena tehnološkog napretka i potreba tržišta. No kako se poduzeće bavi proizvodnjom radne i zaštitne opreme obvezno je svoje proizvode uskladiti sa standardima zaštitne obuće koji su obvezni prema Zakonu o zaštiti na radu i bez kojih njihovi proizvodi ne smiju biti stavljeni na tržište. Tako poduzeće primjenjuje obvezne ISO standarde za minimalnu razinu kvalitete za sigurnosnu, zaštitnu i radnu obuću, i to:

- HRN EN ISO 20344 - Općeniti zahtjevi i metode testiranja obuće
- HRN EN ISO 20345 - Sigurnosna obuća sa kapicom za zaštitu prstiju koja udovoljava specifičnim zahtjevima zaštitne cipele, štiti prste od udaraca jačine 200 J (Joule-a)
- HRN EN ISO 20346 - Sigurnosna obuća sa kapicom za zaštitu prstiju koja udovoljava specifičnim zahtjevima zaštitne cipele, štiti prste od udaraca jačine 100 J (Joule-a)
- HRN EN ISO 20347 – Radna obuća bez kapice za zaštitu prstiju.<sup>91</sup>

Znači, poduzeće ne posjeduje niti jedan certifikat, ali se mora pridržavati normi jer one u ovom slučaju predstavljaju zakonske zahtjeve. U budućnosti bi svakako bilo dobro za poduzeće da uvede ISO 9001 – Sustav upravljanja kvalitetom kojim bi dokazalo i nadogradilo sustav kvalitete koji trenutno primjenjuju uz gore navedene obvezne standarde za zaštitnu obuću. S obzirom da poduzeće trenutno nije baš u najboljem financijskom stanju i da se smanjuje proizvodnja i broj zaposlenih sada se prvenstveno trebaju fokusirati na proces izlaska poduzeća iz krize i povećanje profitabilnosti, ekonomičnosti i likvidnosti.

Na Slici 5. prikazani su standardi koje je poduzeće Zlatna nit d.o.o. obvezno primjenjivati u izradi zaštitne odjeće i obuće kako bi se ista mogla staviti na tržište, stoga oni u ovom slučaju za poduzeće Zlatna nit d.o.o. predstavljaju obveznu zakonsku normu.

---

<sup>90</sup> Sudski registar - Podaci o poslovnom subjektu, [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:010055856](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:010055856) (10.07.2022.)

<sup>91</sup> Zlatna nit - Standardi, <https://zlatna-nit.hr/wp-content/uploads/2015/11/standardi.pdf> (10.07.2022.)

Slika 5. Prikaz standarda zaštitne odjeće koji se primjenjuju u poduzeću Zlatna nit d.o.o.

**OSOBNJA ZAŠTITNA SREDSTVA** za zaštitu nogu i stopala moraju biti izrađena u skladu sa temeljnim dokumentom : Direktiva Vijeća 89/686/EEZ ( Council Directive 89/686/EEC,1989) .

Prema **MATERIJALU** od kojeg je izrađena, obuća se dijeli na dva razreda:

**RAZRED I** - obuća izrađena od kože i od drugih materijala, osim obuće koja je u cijelosti izrađena od gume ili od polimeriziranih materijala

**RAZRED II** – gumena obuća ( u cijelosti vulkanizirana ) ili obuća izrađena samo od polimera ( u cijelosti brizgana )










Ističemo primjenu prihvaćenih **NORMI ZA SIGURNOSNU, ZAŠTITNU I RADNU OBUĆU:**

HRN EN ISO 20344 - Općeniti zahtjevi i metode testiranja obuće  
 HRN EN ISO 20345 - Sigurnosna obuća sa kapičom za zaštitu prstiju koja udovoljava specifičnim zahtjevima zaštitne cipele, štiti prste od udaraca jačine 200 J ( Joule-a )  
 HRN EN ISO 20346 - Sigurnosna obuća sa kapičom za zaštitu prstiju koja udovoljava specifičnim zahtjevima zaštitne cipele, štiti prste od udaraca jačine 100 J ( Joule-a )  
 HRN EN ISO 20347 – Radna obuća bez kapice za zaštitu prstiju

**TABLICA OZNAČAVANJA OBUĆE PREMA STANDARDIMA**

OPIS	OZNAKA	HRN EN ISO 20345			HRN EN ISO 20347			
		S1	S1P	S2	S3	O1	O2	O3
Zaštitna kapica do 200 J		✓	✓	✓	✓			
Zatvoren petni dio		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Antistatična tabanica	A	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Anti šok umetak u peti	E	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Uljeotporan đon	FD	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vodonepropusno gornjište	WRU			✓	✓		✓	✓
Neprobojna tabanica do 1100 N	P		✓		✓			✓

**DODATNE MOGUĆNOSTI ZAŠTITE**

	CI	PIKTOGRAMI ZA OZNAČAVANJE
otpornost na hladnoću do -20 °C	CI	 Otporna na niži elektricitet
obuća otporna na toplinu	HI	 Protuklizni đon
vodonepropusnost na prodiranje vode i đona i gornjišta	WR	 Uljeotporna
metalna zaštita gornjišta obuće	M	 Vodonepropusno
zaštita gležnja	AN	 Amortizacija udaraca na petu
otpornost gornjišta na prorezivanje	CR	 Prozirnost gornjišta
obuća osigurava od elektrostatičkog pražnjenja	ESD	 Čelična kapice
đon otporan na kontaknu temperaturu do 300 °C do 1 minute	HRO	 Otporna na niske temp.
otpornost đona na proklizavanje na keramičkoj podlozi i deterdentu	SRA	 Čelična tabanica
otpornost đona na proklizavanje na čeličnoj podlozi i glicerinu	SRB	
SRA + SRB	SRC	

Izvor: zlatna-nit.hr: Standardi.pdf, <https://zlatna-nit.hr/wp-content/uploads/2015/11/standardi.pdf>

(10.07.2022.)

#### 4.6. Primjena ISO standarda u poduzeću PP Orahovica d.o.o.

Poljoprivredno poduzeće Orahovica d.o.o. svoju je povijest započelo kao „Poljoprivredno prehrambeni kombinat Orahovica“(skraćeno PPK Orahovica) osnovan 11.11.1963. godine, a službeno je s radom počeo 01.01.1964. godine. U povijesnim razdobljima provedena su brojna usklađenja sa zakonodavnim odredbama te je poduzeće 19.3.1993. godine održalo prvu Skupštinu dioničara i od tada dotadašnji PPK Orahovica dobiva naziv „Poljoprivredno poduzeće Orahovica, dioničko društvo“ i registrirano je od 31.03.1993. kod Trgovačkog suda u Osijeku, od 09.08.1996. u Sudski registar Trgovačkog suda u Bjelovaru.

Do kraja 2005. godine PP Orahovica d.o.o. djeluje u 11 radnih jedinica (ratarstvo, stočarstvo, grožđe i vino, svinjogojstvo, ribnjačarstvo, mlin i silos, klaonica i pekara) i stručne službe. Od 1.1.2006. godine dvije ratarske radne jedinice iz organizacijskih razloga spajaju se u jednu (Ratarstvo Krivaja – Nelin Dvor), tako da je ukupan broj radnih jedinica smanjen na deset i u tom ustrojstvu PP Orahovica d.o.o. djeluje i danas. Od 29.07.2010. godine većinski vlasnik Društva postaje tvrtka M San Ulaganja d.o.o. iz Zagreba s udjelom od 81,24%, a 28. prosinca 2021. godine Društvo preuzima poduzeće Agro Invest Grupa d.o.o. s većinskim udjelom od 97,55%.<sup>92</sup> PP Orahovica d.o.o. kao najveći proizvođač slatkovodne ribe u Hrvatskoj, 16.12.2016. godine otvara tvornicu slatkovodne ribe u Čačincima, pod nazivom Panona Mare.<sup>93</sup>

Osnovne djelatnosti poduzeća PP Orahovica d.o.o. su ratarska, stočarska, voćarska, vinogradarska i ribnjačarska proizvodnja, te prerada ribe i proizvodnja vina, a osnovni proizvodi po kojima su prepoznatljivi su vina, riba i orahovački lješnjak koje prodaju putem vlastitih prodajnih jedinica i putem široke mreže poslovnih partnera.<sup>94</sup>

Poduzeće PP ORAHOVICA d.o.o. je 2021. godine ostvarilo ukupni godišnji prihod u iznosu od 272.191.228,00 kn što predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od 62.896.805,00 kn u odnosu na 2020. godinu kada je poduzeće ostvarilo ukupne godišnje prihode u iznosu od 209.294.423,00 kn.<sup>95</sup> Poduzeće je tijekom posljednje dvije godine poslovalo s dobiti. Poduzeće PP ORAHOVICA d.o.o. je u 2021. godini ostvarilo neto rezultat poslovanja u iznosu od 32.151.042,00 kn dok je ostvarena neto marža iznosila 11,81%. U 2021. nije povećavalo niti smanjivalo broj zaposlenih, a imalo je 246 zaposlenika.<sup>96</sup> Ukupno stanje bilance na dan 31.12.2021. godine iznosi 436.237.000,00 kn.<sup>97</sup>

Prema kriterijima za utvrđivanje veličine poduzeća poduzeće PP Orahovica d.o.o. možemo svrstati u srednje poduzeće s obzirom da zapošljava 246 zaposlenika što je manje od 250 zaposlenika kao graničnog kriterija za svrstavanje u kategoriju srednjih poduzeća te da je

---

<sup>92</sup> PP Orahovica - Konsolidirani izvještaj o dobiti ili gubitku i ostaloj sveobuhvatnoj dobiti, <https://pporahovica.hr/wp-content/uploads/2022/04/PPO-Revidirani-konsolidirani-financijski-izvjestaj-za-2021-godinu.pdf> (10.07.2022.)

<sup>93</sup> Panonamare - Povijest tvrtke, <https://panonamare.com/povijest-tvrtke/> (10.07.2022.)

<sup>94</sup> PP Orahovica - O nama, <https://pporahovica.hr/o-nama/> (10.07.2022.)

<sup>95</sup> Companywall PP ORAHOVICA d.o.o., <https://www.companywall.hr/tvrtka/pp-orahovica-doo/MMxQS7hq> (10.07.2022.)

<sup>96</sup> Poslovna Hrvatska – PP ORAHOVICA d.o.o. - prihod, dobit, zaposleni, analiza, kontakt podaci, <https://www.poslovna.hr/lite/pp-orahovica/309077/subjekti.aspx> (10.07.2022.)

<sup>97</sup> Sudski registar - Podaci o poslovnom subjektu, [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:010025375](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:010025375) (10.07.2022.)

ukupno stanje bilance na 31.12.2021. godine iznosilo 436.237.000,00 kn<sup>98</sup> što je, preračunato u eure, više od 10 milijuna eura po kriteriju za svrstavanje u kategoriju srednjih poduzeća.

Poduzeće PP Orahovica d.o.o. posjeduje nekoliko certifikata. Jedini ISO standard koji poduzeće posjeduje je ISO 22000 – Sustav za sigurnost hrane koji osigurava kvalitetu i sigurnost hrane. Od ostalih standarda uveli su IFS Food međunarodni standard za ocjenjivanje usklađenosti proizvoda i procesa u odnosu na sigurnost i kvalitetu hrane<sup>99</sup> koji se primjenjuje u svim fazama prerade hrane nakon poljoprivredne faze zadovoljavajući kriterije Globalne inicijative za sigurnost hrane – GFSI, te HACCP integrirani sustav sigurnosti u proizvodnji i prometu hrane koji omogućava kontinuirano nadgledanje cjelokupnog lanca proizvodnje hrane „od polja pa do stola“ uz predanost zaposlenika načelima samokontrole s naglaskom na sigurnost hrane i dobru higijensku praksu.<sup>100</sup> Riba koju prodaju u svojim ribarnicama dobila je priznanja za kvalitetu od hrvatskih organizacija i to: Izvorno hrvatsko (Croatian Creation) - Znak izvornosti i vrhunske kvalitete, dodijeljen od strane Hrvatske gospodarske komore; Riba Hrvatske – Jedi što vrijedi, također znak dodjeljen od strane Hrvatske gospodarske komore za proizvode domaćeg porijekla i vrhunske kvalitete te znak Živjeti zdravo koji dodjeljuje Hrvatski zavod za javno zdravstvo i to onim proizvodima koji zadovoljavaju kriterije propisane od strane Zavoda, a čiji je sastav preporučljiv za pravilnu prehranu. Osim prethodno navedenih standarda, vina poduzeća PP Orahovica d.o.o. osvajaju brojne nagrade na prestižnim svjetskim natjecanjima vina, a certifikati i odličja oznaka DWWA<sup>101</sup> - Decanter World Wine Awards<sup>102</sup>, IWSC<sup>103</sup> International Wine and Spirit Competition<sup>104</sup> ili Mundus Vini<sup>105</sup> <sup>106</sup>koja su dobila dokaz su kvalitete i rigorozne kontrole koju su vina prošla. Za ovo je zaslužna proizvodnja u najmodernije opremljenoj vinariji opremljenoj inox posuđem s mogućnošću hlađenja, gdje se

---

<sup>98</sup> Sudski registar - Podaci o poslovnom subjektu,

[https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:010025375](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:010025375) (10.07.2022.)

<sup>99</sup> Dnv - IFS standard hrane, <https://www.dnv.hr/services/ifs-standard-hrane-5172> (10.07.2022.)

<sup>100</sup> PP Orahovica - Politika kvalitete, sigurnosti hrane i okoliša, <https://pporahovica.hr/o-nama/politika-kvalitete-sigurnosti-hrane-i-okolisa/> (10.07.2022.)

<sup>101</sup> Decanter World Wine Awards - najvažnije svjetsko vinsko natjecanje čije stručno povjerenstvo čine najbolji svjetski sommelieri i enolozi.

<sup>102</sup> Vinarija.com - Prvo Decanterovo zlato na Korčuli, <https://vinarija.com/2083-prvo-decanterovo-zlato-na-korculi> (11.09.2022.)

<sup>103</sup> International Wine and Spirit Competition - jedno od najvećih svjetskih natjecanja u ocjenjivanju kvalitete vina i alkoholnih pića.

<sup>104</sup> Lidermedia - Badelova vina trijumfirala na svjetskoj dodjeli nagrada IWSC 2019,

<https://lidermedia.hr/ukratko/badelova-vina-trijumfirala-na-svjetskoj-dodjeli-nagrada-iwsc-2019-26003> (11.09.2022.)

<sup>105</sup> Mundus Vini - jedno od prestižnijih međunarodnih natjecanja vina na području Njemačke.

<sup>106</sup> Vinogradi Nuić - Koja su to najprestižnija vinska natjecanja?,

<https://vinogradinuic.com/blog/2021/06/28/koja-su-to-najprestiznija-vinska-natjecanja/> (11.09.2022.)

fermentacija i čuvanje odvija u strogo kontroliranim uvjetima vinifikatora, a grožđe se preša u tri pneumatske preše. Uz takav strogo kontrolirani proces proizvodnje i najsuvremeniju tehnologiju poduzeće je u mogućnosti isporučiti ujednačenu vrhunsku kvalitetu vina. Poduzeće u svom poslovanju promiče i društvenu odgovornost kroz edukaciju i razvoj ljudskih potencijala potičući ugodno radno okruženje vodeći brigu o dostojanstvu i ravnopravnosti, zaštitu zdravlja proizvodnjom ekološki i ekonomski prihvatljivih proizvoda uz minimalnu uporabu agrokemikalija te suradnju s lokalnom zajednicom uključujući se u rad lokalnih udruga, sportskih klubova, organizacija kulturnih manifestacija te pomaganje u rješavanju problema okoline.<sup>107</sup> Poduzeće PP Orahovica d.o.o. svoja vina izvozi u nekoliko zemalja EU-a, Kinu, Japan, Meksiko i mnoge druge zemlje, dok ribu izvoze u BiH, Srbiju, Bugarsku, Rumunjsku, Mađarsku, Slovačku, Češku, Poljsku, Sloveniju, Austriju i Italiju, a lješnjake i ratarske proizvode na tržišta Europske unije i okolnih zemalja.<sup>108</sup>

Na Slici 6. prikazani su certifikati koje poduzeće PP Orahovica d.o.o. posjeduje, te koje je standarde kvalitete hrane uvelo u svoju proizvodnju, ali i brojne nagrade koje su osvojila njihova vina zahvaljujući visokoj razini brige o kvaliteti.

**Slika 6. Prikaz certifikata, standarda i dobivenih nagrada u poduzeću PP Orahovica d.o.o.**



*Izvor: Izrada autora prema pporahovica.hr (10.07.2022.)*

<sup>107</sup> PP Orahovica - Politika kvalitete, sigurnosti hrane i okoliša, <https://pporahovica.hr/o-nama/politika-kvalitete-sigurnosti-hrane-i-okolisa/> (10.07.2022.)

<sup>108</sup> Zlatna polja: Najbolji proizvodi dolaze iz Slavonije, <https://www.24sata.hr/news/zlatna-polja-najbolji-proizvodi-dolaze-iz-slavonije-639026> (10.07.2022.)

Iz svega dosad navedenog vidljivo je da poduzeće PP Orahovica d.o.o. posjeduje nekoliko standarda i jedan ISO certifikat koje su uveli kako bi mogli izvoziti proizvode na međunarodno tržište i udovoljiti zahtjevima ovog tržišta koji se moraju ispuniti u vidu kvalitete i ispravnosti, ali i zbog većih financijskih sredstava s kojima poduzeće raspolaže. Nadalje, poduzeće ima nekoliko područja osnovnih djelatnosti proizvodnje od kojih svaka sadrži brojne proizvodne, prerađivačke, distribucijske i prodajne procese koje je potrebno standardizirati kako bi se dobila i održala jednaka razina kvalitete proizvoda i time steklo povjerenje potrošača. Budući da se radi o poduzeću koje zapošljava preko 200 zaposlenika od iznimne je važnosti da svaki zaposlenik zna što je i kako potrebno napraviti u pojedinom poslovnom procesu jer je nemoguće nadgledati svakog zaposlenika u provedbi radnih zadataka kao što je to slučaj kod manjih poduzeća i stoga je procese i proizvode potrebno standardizirati kako bi se oni provodili na ujednačen način.

Na temelju analize poslovanja malog poduzeća Zlatna nit d.o.o. iz Slatine i srednjeg poduzeća PP Orahovica d.o.o. može se vidjeti da mala poduzeća nemaju uvedene norme, osim propisanih zakonom, dok veća uvode norme zbog širenja poslovanja i opstanka na tržištu. Kod malih poduzeća je slučaj da nemaju potrebu za uvođenjem normi u svoje poslovanje jer imaju manje zaposlenika i lakše mogu samostalno kontrolirati poslovne procese, a nisu im niti dostupne informacije o normama jer su mali i često su im takve informacije preskupe u odnosu na njihove prihode. Osim toga slabo im je razvijena i svijest o koristima koje njima mogu ostvariti. Ova poduzeća uvode samo standarde koji su nužni za ispunjenje zakonskih zahtjeva proizvoda kako bi i dalje mogli nesmetano prodavati proizvode na nacionalnom tržištu. Ovo za njih predstavlja veliki trošak, ali su prisiljeni izdvojiti sredstva za njega jer neuvođenje standarda može dovesti do prekida poslovanja i gašenja poduzeća. Srednja poduzeća za razliku od malih imaju potrebu uvesti standarde jer osim što su usmjereni i na međunarodno tržište zbog njihove veličine su i poslovni procesi u poduzeću složeniji i kompleksniji i zahtjevaju njihovo provođenje po određenim uspostavljenim procedurama koje znatno olakšavaju odvijanje opsežnog poslovanja bez rizika od prekida određenog procesa i zastoja proizvodnje. Osim toga ova poduzeća zbog izlaska na međunarodno tržište moraju istaknuti svoje proizvode na ovom velikom tržištu prepunom istovrsnih proizvoda kod kojih nijanse odlučuje da li će ih potrošači prepoznati i baš njih odabrati zbog njihovih iznimnih karakteristika.

## 5. ZAKLJUČAK

Mala i srednja poduzeća postaju sve važniji pokretači gospodarskih aktivnosti jer svojom brojnošću utječu na povećanje proizvodnje, na smanjenje stope nezaposlenosti otvaranjem novih radnih mjesta, a time i na veći gospodarski rast kako hrvatskog gospodarstva tako i gospodarstva Europske Unije.

U svom životnom vijeku ova poduzeća se susreću sa brojnim preprekama koje otežavaju njihovo poslovanje u ionako zahtjevnim globalnim uvjetima tržišta u kojima su zahtjevi potrošača sve složeniji, konkurenti sve brojniji i u kojima se proizvodi i usluge jedni od drugih razlikuju samo u nijansama. Ovim poduzećima bez adekvatne podrške brojnih nacionalnih i međunarodnih institucija za njihov razvoj i napredak prijetoj borbi za opstanak i na kraju te iznimno teške borbe u konačnici gašenje poduzeća.

Europska unija je prepoznala važnost malog i srednjeg poduzetništva za razvoj svoga gospodarstva ali i gospodarstva njezinih država članica, stoga je donijela brojne akte i programe koji upravo podržavaju poslovanje tih poduzeća kroz plasiranje sredstava strukturnih fondova za poticanje poduzetničkog duha, inovacija, konkurentnosti i uvođenje standarda proizvoda i procesa za ravnopravno uključivanje malih i srednjih poduzeća na jedinstveno europsko tržište u odnosu na velike multinacionalne kompanije.

U ovom radu fokus je stavljen na razinu normizacije poslovanja u malim i srednjim poduzećima koja je sve više neophodna jer potrošači traže proizvode i usluge koji su kvalitetni i sigurni i koji će ujedno zadovoljiti njihove potrebe i posjedovati propisane minimalne karakteristike i svojstva. U ovakvim uvjetima poduzeća su prisiljena implementirati različite sustave upravljanja proizvodima i procesima kako bi krajnim potrošačima dokazala da su usklađena sa zakonskim propisima i posljedično pridobila njihovo povjerenje u sustav. Implementacija i certifikacija sustava za upravljanje, od kojih su najvažniji sustavi za kvalitetu, okoliš, zdravlje i sigurnost, za većinu poduzeća postali su jedan od važnijih zadataka i obveza. Pod utjecajem međunarodnog okruženja zbog globalnog zatopljenja i država propisuje sve rigoroznije mjere vezane za zdravlje, sigurnost na radnom mjestu, zaštitu okoliša, voda na zemlji i kvalitetu hrane te njezino racionalno korištenje. Kada se radi o implementaciji sustava upravljanja mala poduzeća nisu baš u povoljnom položaju u odnosu na srednja jer raspolažu s manjom količinom potrebnih resursa za implementaciju od ljudskih potencijala do financijskih sredstava te im ona predstavlja dodatni trošak i teret, a ne priliku za rast i razvoj uštedom na troškovima poslovanja standardizacijom poslovnih procesa. No, izgleda da ipak dolazi do

slabog, ali značajnog pomaka u ovom području prvenstveno kroz razvijanje svijesti malih poduzeća o koristima i prednostima uvođenja normi u poslovanje, čime se pojačava njihov interes kod nacionalnih normiranih tijela za informacije o normama i posljedično razvijanje razgranate mreže posredničkih organizacija putem granskih udruženja, komora, centara za inovacije, poduzetničkih inkubatora i sličnih za lakše dobivanje informacija i pomoć u implementaciji norma. Malim i srednjim poduzećima potrebna je i financijska pomoć za implementaciju normi koja je osigurana kroz brojne Javne pozive Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta za sufinanciranje koja omogućuje implementaciju prethodno navedenih sustava upravljanja kvalitetom i procesima u poslovanje mikro, malih i srednjih poduzeća. Sredstva su osigurana u Europskom fondu za regionalni razvoj kroz programe Europske Unije Konkurentnosti i kohezije i Poslovne konkurentnosti.

S prethodno navedenim stvoreni su preduvjeti za povećanje razine normizacije poslovanja posebice malih, ali i srednjih poduzeća što će svakako u budućnosti rezultirati jačanjem njihove konkurentske snage te njihovom većom uključenosti na međunarodnom tržištu uz siguran plasman njihovih proizvoda i prepoznatljivosti od strane potrošača. Od povećanja normizacije poslovanja i poslovnih procesa koristi će imati i krajnji potrošači jer će biti sigurni u proizvode i njihov postupak proizvodnje.



## 6. LITERATURA

### ***Knjige:***

1. Baković, T., Dužević, I. (2014): Integrirani sustavi upravljanja. Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb, Sveučilište u Zagrebu
2. Cvijanović, V., Marović, M., Sruk, B. (2008): Financiranje malih i srednjih poduzeća, Zagreb, Binoza press
3. Sikavica, P., Hernaust, T., (2011): Dizajniranje organizacije : strukture, procesi, poslovi. Zagreb, Novi informator

### ***Članci u časopisima:***

1. Britvić, J., (2011): Moderni sustavi upravljanja u organizacijama. Praktični menadžment, Vol. II, str. 72-80
2. Heras-Saizarbitoria, I., Boiral, O. (2013), ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System standards, International Journal of Management Reviews, Vol. 15, Issue 1, str. 47-65
3. Lazibat, T., Damić, M. i Markotić, I. (2022), Odrednice, prepreke i ishodi implementacije norme ISO 9001 u malim i srednjim poduzećima, Poslovna izvrsnost, Vol. 16 No. 1, str. 93-105
4. Zambelli, S., Rajić, D., Burilović, L. (2015): Uloga integriranih sustava upravljanja u hrvatskom izvozu. Poslovna izvrsnost Zagreb, GOD IX BR.1, str.191-207

### ***Propisi:***

1. Commission recommendation of 3 April 1996 concerning the definition of small and medium-sized enterprises, 1996, 4-9, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31996H0280&from=EN> (22.06.2022.)
2. Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, 2003, 36-124, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN> (22.06.2022.)

3. Commuommunication from the commission to the council, the european parliament, the european economic and social committee and the committee of the regions, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:en:PDF> (23.8.2022.)
4. Zakon o računovodstvu. NN 47/20

### ***Brošure:***

1. Hrvatski zavod za norme – Primjena norma kao potpora rastu, konkurentnosti i inovacijama <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/Primjena%20norma%20kao%20potpora%20rastu%20konkurentnosti%20i%20inovacijama.pdf> (03.05.2022.)
2. Hrvatski zavod za norme - Uključivanje MSP-a u normizaciju, <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/Ukljucivanje%20MSP%20u%20normizaciju.pdf> (03.05.2022.)
3. Ured za publikacije Europske unije - Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća, <https://op.europa.eu/hr/publication-detail/-/publication/756d9260-ee54-11ea-991b-01aa75ed71a1/language-hr> (03.05.2022.)

### ***Internetski izvori:***

1. Advisera - Cijene i opcije za ISO 9001 Paket dokumentacije, <https://advisera.com/9001academy/hr/cijene/> (04.07.2022.)
2. Advisera - Dokumenti ISO 9001:2015: Popis obveznih politika i postupaka, <https://advisera.com/9001academy/knowledgebase/list-of-mandatory-documents-required-by-iso-90012015/> (03.07.2022.)
3. Advisera - Što je ISO 9001 standard? Jednostavan pregled, <https://advisera.com/9001academy/hr/sto-je-iso-9001/> (03.07.2022.)
4. Apicura - Što su ISO standardi i prednosti uvođenja, <https://apicura.hr/sto-su-iso-standardi-i-prednosti-uvodenja/> (03.05.2022.)
5. CEPOR - GEM S 2018.indd, <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2019/04/GEM2018zaweb.pdf> (03.05.2022.)

6. CEPOR - Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj, <https://www.cepor.hr/izvjesce-o-malim-i-srednjim-poduzecima-u-hrvatskoj/> (03.05.2022.)
7. CEPOR - Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020. uključujući dio rezultata GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2019. godinu, <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjesce-2020-HR-web.pdf> (03.05.2022.)
8. CEPOR – Što je CEPOR?, <https://www.cepor.hr/o-ceporu/sto-je-cepor/> (03.05.2022.)
9. Companywall PP ORAHOVICA d.o.o., <https://www.companywall.hr/tvrtka/pp-orahovica-doo/MMxQS7hq> (10.07.2022.)
10. Companywall ZLATNA NIT d.o.o., <https://www.companywall.hr/tvrtka/zlatna-nit-doo/MMNTEPD> , (10.07.2022.)
11. Dnv - IFS standard hrane, <https://www.dnv.hr/services/ifs-standard-hrane-5172> (10.07.2022.)
12. EFOS - Menadžment u trgovini – Organizacijski dizajn [http://www.efos.unios.hr/menadzment-u-trgovini/wp-content/uploads/sites/269/2019/03/MuT\\_04\\_Organizacijski-dizajn.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment-u-trgovini/wp-content/uploads/sites/269/2019/03/MuT_04_Organizacijski-dizajn.pdf) (15.8.2022.)
13. EU fondovi - Podrška poduzećima u zadovoljavanju zahtjeva norma, <https://www.eufondovi.hr/natjecaji/najava-otvoreno-zatvoreno/standardi-norme-i-certifikacija> (02.05.2022.)
14. HGK - Katalog savjetodavnih usluga zajednice poslovnih savjetnika drugo dopunjeno izdanje, [hgk-katalog-savjetodavnih-usluga-zajednice-poslovnih-savjetnika-drugo-izdanje596737316fb04.pdf](http://hgk-katalog-savjetodavnih-usluga-zajednice-poslovnih-savjetnika-drugo-izdanje596737316fb04.pdf), (10.07.2022.)
15. HGK – Sveučilišni priručnik kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom, <https://hgk.hr/documents/sveucilisni-prirucnik-kvaliteta-i-sustavi-upravljanja-kvalitetom618e70fc7168b.pdf> (15.8.2022.)
16. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=44095> (01.07.2022.)
17. Hrvatski zavod za norme - Aktivnosti HZN-a za MSP, <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=493> (10.09.2022.)
18. Hrvatski zavod za norme - Kontaktna točka za mikro, mala i srednja poduzeća, <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=18> (10.09.2022.)

19. Hrvatski zavod za norme - Kutak za MSP, <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=18> (10.07.2022.)
20. Hrvatski zavod za norme - Naslovna , <https://www.hzn.hr/default.aspx> (10.09.2022.)
21. Hrvatski zavod za norme - Norme i MSP, <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=491> (10.09.2022.)
22. Hrvatski zavod za norme - Normoteka, <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=19> (10.09.2022.)
23. Hrvatski zavod za norme - Objavljen Poziv „Uvođenje sustava upravljanja poslovnim procesima i kvalitetom (ISO i slične norme). <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=1720> (01.05.2022.)
24. Icradriatica - Certifikacijski ciklus, <https://www.icradriatica.hr/certifikacijski-ciklus/> (03.07.2022.)
25. ISO - Committee 09. ISO Survey of certifications to management system standards - Full results. <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1> (02.07.2022.)
26. ISO - Committee 2019. <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=21897526&objAction=browse> (02.07.2022.)
27. ISO - ISO in brief, <https://www.iso.org/publication/PUB100007.html> (02.07.2022.)
28. ISO - ISO 9000 family — Upravljanje kvalitetom, <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> (16.08.2022.)
29. ISO - Međunarodna organizacija za standardizaciju, <https://www.iso.org/home.html> (16.08.2022.)
30. ISO - O nama, <https://www.iso.org/about-us.html> (01.07.2022.)
31. IUS - INFO - Sustav upravljanja kvalitetom – primjena međunarodne norme ISO 90001 i internog audita na rad i funkcioniranje upravnih tijela, <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/49471> (16.08.2022.)
32. Lidermedia - Badelova vina trijumfirala na svjetskoj dodjeli nagrada IWSC 2019, <https://lidermedia.hr/ukratko/badelova-vina-trijumfirala-na-svjetskoj-dodjeli-nagrada-iwsc-2019-26003> (11.09.2022.)
33. Lidermedia - Ove će godine norme biti jedno od glavnih pitanja hrvatskoga gospodarstva. <https://lidermedia.hr/sto-i-kako/nova-europska-strategija-za->

- [normizaciju-ove-ce-godine-norme-biti-jedno-od-glavnih-pitanja-hrvatskoga-gospodarstva-142016](#) (02.05.2022.)
34. Marinorm - Benefiti certifikacije - natjecanje samo za najbolje. <http://www.marinorm.hr/benefiti-certifikacije---natjecanje-samo-za-najbolje> (03.07.2022.)
35. Mentorica - Cijena sata konzultanta, <https://mentorica.biz/aktualno/cijena-sata-konzultanta-380/> (04.07.2022.)
36. Mingo - 95 vodič kvalitete i rizici, <https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf> (04.07.2022.)
37. msptb - Povelja o SME's.doc, [http://msptb.net/wp-content/uploads/2014/05/Evropska\\_povelja\\_o\\_malom\\_i\\_srednjem\\_poduzetnistvu.pdf](http://msptb.net/wp-content/uploads/2014/05/Evropska_povelja_o_malom_i_srednjem_poduzetnistvu.pdf) (23.08.2022.)
38. Panonamare - Povijest tvrtke, <https://panonamare.com/povijest-tvrtke/> (10.07.2022.)
39. Poslovna Hrvatska – PP ORAHOVICA d.o.o. - prihod, dobit, zaposleni, analiza, kontakt podaci, <https://www.poslovna.hr/lite/pp-orahovica/309077/subjekti.aspx> (10.07.2022.)
40. Poslovna Hrvatska - ZLATNA NIT d.o.o. - prihod, dobit, zaposleni, analiza, kontakt podaci, <https://www.poslovna.hr/lite/zlatna-nit/737005/subjekti.aspx> (10.07.2022.)
41. Poslovni forum - EUROPSKA POVELJA O MALIM PODUZEĆIMA, [http://www.poslovniforum.hr/about/europska\\_povelja.asp](http://www.poslovniforum.hr/about/europska_povelja.asp) (09.07.2022.)
42. PP Orahovica - Katalog ribe, <https://pporahovica.hr/djelatnosti/ribnjacarstvo/katalog-ribe/> (10.07.2022.)
43. PP Orahovica - Konsolidirani izvještaj o dobiti ili gubitku i ostaloj sveobuhvatnoj dobiti, <https://pporahovica.hr/wp-content/uploads/2022/04/PPO-Revidirani-konsolidirani-financijski-izvjestaj-za-2021-godinu.pdf> (10.07.2022.)
44. PP Orahovica - O nama, <https://pporahovica.hr/o-nama/> (10.07.2022.)
45. PP Orahovica - Politika kvalitete, sigurnosti hrane i okoliša, <https://pporahovica.hr/o-nama/politika-kvalitete-sigurnosti-hrane-i-okolisa/> (10.07.2022.)
46. Sudski registar - Podaci o poslovnom subjektu, [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:010025375](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:010025375) (10.07.2022.)

47. Sudski registar - Podaci o poslovnom subjektu, [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:010055856](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:010055856) (10.07.2022.)
48. Svijet kvalitete - Certificiranje, <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/certificiranje> (04.07.2022.)
49. Svijet kvalitete - Certifikacijske kuće, <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/certifikacijske-tvrtke> (04.07.2022.)
50. Svijet kvalitete - Normoteka Hrvatskog zavoda za norme, <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/normizacija/1027-normoteka-hrvatskog-zavoda-za-norme> (10.09.2022.)
51. Svijet kvalitete – Optimiranje sustava upravljanja integriranjem, <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/2998-optimiranje-sustava-upravljanja-integriranjem> (04.07.2022.)
52. Svijet kvalitete – Pojmovnik, <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/pojmovnik> (04.07.2022.)
53. Svijet kvalitete - Primjena ISO 9001 u malim poduzećima, <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/certifikacija/1257-primjena-iso-9001-u-malim-poduzecima> (02.05.2022.)
54. Svijet kvalitete – Procesni pristup <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/497-procesni-pristup> (15.08.2022.)
55. Techtarget - Što je ISO (Međunarodna organizacija za standardizaciju)? <https://www.techtarget.com/searchdatacenter/definition/ISO> (15.08.2022.)
56. Uspješan korak -Vodič kroz projekte - Veličina i povezanost poduzeća <http://uspjesankorak.hr/vodic-kroz-projekte-velicina-i-povezanost-poduzeca/> (22.06.2022.)
57. Vinarija.com - Prvo Decanterovo zlato na Korčuli, <https://vinarija.com/2083-prvo-decanterovo-zlato-na-korculi> (11.09.2022.)
58. Vinogradi Nuić - Koja su to najprestižnija vinska natjecanja?, <https://vinogradinuic.com/blog/2021/06/28/koja-su-to-najprestiznija-vinska-natjecanja/> (11.09.2022.)
59. Zlatna nit – O nama, <https://zlatna-nit.hr/o-nama/> (10.07.2022.)
60. Zlatna nit - Ponuda proizvoda, <https://zlatna-nit.hr/ponuda-proizvoda/> , (10.07.2022.)

61. Zlatna nit - Standardi, <https://zlatna-nit.hr/wp-content/uploads/2015/11/standardi.pdf> (10.07.2022.)
62. Zlatna polja - Najbolji proizvodi dolaze iz Slavonije, <https://www.24sata.hr/news/zlatna-polja-najbolji-proizvodi-dolaze-iz-slavonije-639026> (10.07.2022.)

## 7. POPIS ILUSTRACIJA

### *Popis slika:*

1. Slika 1. Gornja granica kriterija i pragova za ulazak u kategoriju mikro, malih i srednjih poduzeća
2. Slika 2. Kriteriji za utvrđivanje veličine poduzeća
3. Slika 3. Kombinirani pristup vs. Integrirani sustav upravljanja
4. Slika 4. Prikaz certifikacijskog ciklusa
5. Slika 5. Prikaz standarda zaštitne odjeće koji se primjenjuju u poduzeću Zlatna nit d.o.o.
6. Slika 6. Prikaz certifikata, standarda i dobivenih nagrada u poduzeću PP Orahovica d.o.o.

### *Popis tablica:*

1. Tablica 1. Udio mikro, malih i srednjih poduzeća u ukupnom broju poduzeća u hrvatskom gospodarstvu od 2015. do 2019. godine
2. Tablica 2. Raspored ukupnog prihoda, zaposlenosti i izvoza u 2018. i 2019. godini prema veličini poduzeća
3. Tablica 4. Pregled izdanih certifikata u 2019. i 2020. godini za Hrvatsku i njezine susjedne zemlje
4. Tablica 4. Pregled cijena i opcija za ISO 9001 pakete dokumentacije

### *Popis grafikona:*

1. Grafikon 1. Ukupna zaposlenost, prihod i izvoz prema veličini poduzeća u 2019. godini



**OBRAZAC 5**

**IZJAVA O AUTORSTVU**

Ja, ZRINKA ČORDAŠ

izjavljujem da sam autor/ica završnog diplomskog rada pod nazivom

Normizacija poslovanja u malim i srednjim  
poduzećima u Republici Hrvatskoj

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

Potpis studenta/ice

Čordaš



