Kvaliteta kao element konkurentnosti u poduzetništvu i gospodarstvu

Matković, Sara

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:993770

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Image not found or type unknown *Repository / Repozitorij:*

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

“Dr. Mijo Mirković“

SARA MATKOVIĆ

KVALITETA KAO ELEMENT KONKURENTNOSTI U PODUZETNIŠTVU I GOSPODARSTVU

Diplomski rad

Pula, veljača 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

“Dr. Mijo Mirković“

SARA MATKOVIĆ

KVALITETA KAO ELEMENT KONKURENTNOSTI U PODUZETNIŠTVU I GOSPODARSTVU

Diplomski rad

JMBAG: 424 – ED, redoviti student

Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo

Predmet: Poduzetništvo i gospodarstvo

Znanstveno područje: Društvena znanost

Znanstveno polje:Ekonomija

Znanstvena grana:Ekonomika poduzetništva

Mentor: izv. prof. dr. sc. Violeta Šugar

Pula, veljača 2018.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani _____, kandidat za magistra _____ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

_____

U Puli, _____, _____ godine

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, _____ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom

_____

_____

_____ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____

Potpis

_____

Sadržaj:

1 UVOD 1

1.1 Hipoteze 1

1.2 Ciljevi istraživanja 2

1.3 Znanstvene metode 3

1.4 Kompozicija rada 4

2 POJMOVNO ODREĐENJE KVALITETE 5

2.1 Troškovi kvalitete 6

2.2 Kvaliteta sa stajališta proizvođača 8

2.3 Kvaliteta sa stajališta potrošača 9

2.4 Povijesni tok kvalitete 10

2.5 Nagrade za kvalitetu 12

2.5.1 Hrvatska priznanja kvalitete 13

3 SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM 15

3.1 Potpuno upravljanje kvalitetom - TQM 16

3.1.1 PDCA krug ili Demingov krug kvalitete 21

3.1.2 Šest sigma 23

3.2 ISO NORME 25

3.2.1 Norma ISO 9000 27

4 KVALITETA KAO ELEMENT KONKURENTNOSTI U PODUZETNIŠTVU I GOSPODARSTVU 35

4.1 Konkurentska sposobnost poduzeća 35

4.2 Kvaliteta i konkurentnost 38

4.3 Kvaliteta i strateško planiranje 41

4.4 Konkurentnost, gospodarstvo i turizam 44

5 IMPLEMENTACIJA SUSTAVA KVALITETE NA PRIMJERNU TUROPERATORA UNILINE d.o.o. 47

5.1 Unaprjeđenje kvalitete kroz poboljšanje ocjene zadovoljstva djelatnika 50

6 ZAKLJUČAK 57

7 LITERATURA 59

POPIS TABLICA 61

POPIS SLIKA 62

POPIS GRAFIKONA 63

SAŽETAK 64

SUMMARY 65

1 UVOD

Tematika ovog diplomskog rada je „Kvaliteta kao element konkurentnosti u poduzetništvu i gospodarstvu“. Kvaliteta je postala krucijalni faktor oko koje se organizira cijelo poslovanje organizacije te je cilj svake organizacije dostići kvalitetu u svim segmentima poslovanja. Kroz ovaj rad, pojam kvalitete razradio se pojmovno, te sa stajališta proizvođača i potrošača. Isto tako, osim povijesnog razvoja sagledala se i troškovna strana kvalitete.

Kako bi kvaliteta bila prisutna u organizaciji nužno je implementirati jedan od sustava upravljanja kvalitetom kako bi se pratio njezin razvoj u organizaciji te pratila i unaprjeđivala u svim segmentima poslovanja. U radu će se i detaljnije razraditi i ISO norme kao dio najveće organizacije po pitanju kvalitete. ISO standardi uvelike su svojim načelima, zahtjevima i postavljenim ciljevima utjecale na razne profitne i neprofitne organizacije, javne uprave te nacionalno i globalno gospodarstvo.

Kvaliteta je ostvarila velik značaj te je nositelj konkurentnosti same organizacije i gospodarstva. Utkala se u proces planiranja i zauzela glavnu poziciju kad su u pitanju ciljevi organizacije te se sve potrebne strategije i smjer poslovanja svodi na njego konstantno unaprjeđivanje.

U posljednjem djelu rada, prikazat ćemo utjecaj primjene kvalitete na brzorastuću turoperator kompaniju Uniline d.o.o. te će se iznijeti zaključci doneseni na temelju ovog rada.

1.1 Hipoteze

Kvaliteta i konkurentnost povezani su pojmovi, odnosno, bez kvalitete te konstantnim praćenjem i poboljšavanjem iste, nemoguće je postići konkurentnost. Postoje razni segmenti poslovanja gdje su moguća ulaganja u kvalitetu neovisno o kojoj se grani gospodarstva radi. Primjerice u turizmu, kako bi se postigla kvaliteta usluge, potrebno je ulagati u djelatnike s obzirom da su oni glavni faktor kvalitetne usluge.

Vođeni time, samo zadovoljan djelatnik može pružiti kvalitetnu usluge te su nužna konstantna praćenja zadovoljstva djelatnika kao i implementacija modela unaprjeđenja djelatnika. Od toga polazi i jedna od hipoteza diplomskog rada:

H1 Implementacija modela unaprjeđenja zadovoljstva djelatnika utječe na povećanje ukupne ocjene zadovoljstva djelatnika u turističkoj agenciji Uniline d.o.o. što je jedan od ciljeva konkurentske prednosti.

Razvojem poduzeća te sve većom konkurencijom, razvili su se mnogobrojni modeli i mjerila praćenja poslovne uspješnosti i izvrsnosti. Time se, osim dobiti i rentabilnosti, uvode dodatna mjerila dodatne vrijednosti koja su nužna kako bi poduzeće ostvarilo i zadržao svoju konkurentsku prednost. Dodatna vrijednost koja utječe na konkurentnost može se prikazati kroz unutrašnje poslovne procese, zadovoljstvo korisnika, zadovoljstvo djelatnika, zadovoljstvo partnera te mnogi drugi.

Izvor konkurentnosti Uniline-a su zadovoljni zaposlenici što se iskazuje kroz njihov rad i motiviranost kako na najbolji način odgovoriti na zahtjeve partnera što se dokazuje i H2 :

H2: Zadovoljstvo zaposlenika utječe na visoku ocjenu zadovoljstva partnera općim poslovanjem turoperatora Uniline d.o.o

1.2 Ciljevi istraživanja

Opći cilj ovog diplomskog rada je dokazati kako je kvaliteta najvažniji element konkurentnosti u poduzetništvu i gospodarstvu. Zbog sve dinamičnijeg i zahtjevnijeg tržišta, organizacije se moraju istaknuti među jakom konkurencijom te jedini način je upravljanjem kvalitetom.

Ciljevi istraživanja su:

- Definirati pojam kvalitete i analizirati njene utjecaje na gospodarstvo i poduzetništvo;

- Istražiti načine i sustave upravljanja kvalitetom;

- Istražiti i predstaviti ISO norme te prikazati njihovu primjenu u organizaciji;

- Prikazati na koje sve način kvaliteta utječe na konkurentnost poduzetništva i gospodarstva;

- Istražiti da li jedna od implementiranih modela unaprjeđenja zadovoljstva zaposlenika u poduzeću Uniline utječe na zadovoljstvo zaposlenika poduzeća;

- Istražiti utječe li zadovoljstvo zaposlenika na visoku ocjenu zadovoljstva partnera općim poslovanjem turoperatora Uniline d.o.o.

1.3 Znanstvene metode

Prilikom pisanja ovog rada korištene su slijedeće znanstveno-istraživačke metode: metoda analize i sinteze, metode klasifikacije i deskripcije te induktivno-deduktivne metode.

Metoda analize korištena je kod raščlanjivanja složenih pojmova i zaključaka na jednostavnije sastavne dijelove, a metoda sinteze korištena je kod spajanja dijelova u cjelinu.

Metoda klasifikacije koristila se za podjele općih pojmova na posebne dijelove.

Matematičko – statističke metode korištene su prilikom analiziranja anketa ocjene zadovoljstva djelatnika te ocjene zadovoljstva partnera.

Metoda deskripcije je korištena je za opisivanje činjenica, procesa ili predmeta te njihovih empirijskih odnosa i veza. Korištena je radi brojnih opisivanja i tumačenja pojmova kako bi se jednostavnije prezentirali i pojasnili.

Induktivno-deduktivna metoda se koristi za objašnjavanje utvrđenih te otkrivanje novih spoznaja i novih zakonitosti za dokazivanje postavljenih teza, povjeravanje hipoteza i znanstvenih istraživanja. U radu je korištena prilikom tumačenja rezultata istraživanja na primjeru turoperatora Uniline d.o.o.

1.4 Kompozicija rada

Ovaj diplomski rad sastoji se od šest glavnih poglavlja. Prvi se odnosi na uvodni dio gdje je prezentirana tema samog rada, navode se ciljevi rada te korištene znanstvene metode.

U drugom dijelu rada definira se pojmovno određenje kvalitete, troškovi kvalitete te vid kvalitete sa stajališta proizvođača i potrošača. Također, kako bi se jasnije razumio razvoj kvalitete naveden je i njen povijesni tok. Nadalje, prikazan je sustav nagrađivanja organizacija koje su uspješne u implementaciji kvalitete te mogu poslužiti kao primjer izvrsne prakse ostalim organizacijama.

Treće poglavlje odnosi se upoznavanje sa sustavima upravljanja kvalitetom. Izdvojeni su neki od najpoznatijih sustava upravljanja kvalitetom. Navedene su karakteristike prikazanih sustava te njihov utjecaj i način implementacije na samo poslovanje organizacije. Detaljnije su istaknute ISO norme, kao i jedna od najvažnijih, ISO 9000:2015 te njen doprinos organizaciji.

Četvrto poglavlje pojašnjava na koje sve načine kvaliteta utječe na konkurentnost koji je glavni cilj svake organizacije. Kvaliteta i konkurentnost usko su povezane te će organizaciji biti konkurentna samo u slučaju ako ima implementiran sustav upravljanja kvalitetom.

U petom dijelu prikazan je proces implementacije sustava upravljanja kvalitetom u turoperator kompaniji Uniline d.o.o.

Posljednji dio obuhvaća zaključna razmatranja, literatura, popis slika i tablica te sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

2 POJMOVNO ODREĐENJE KVALITETE

Kvaliteta je pojam koji se svakodnevno koristi te se ne odnosi isključivo na proizvod već se i na materijale, prirodne resurse, poslovne procese te vodstvo i ljudske faktore zajedno sa njihovim aktivnostima. Kvaliteta svakog pojedinog faktora ključna je za stvaranje kvalitetnog proizvoda ili usluge koja će konkurirati na tržištu s ciljem dostizanja najvišeg mogućeg nivoa kvalitete kako bi krajnji proizvod bio što konkurentniji.

Upravljanje kvalitetom jedan je od najvažnijih zadataka suvremenog menedžmenta. Iako se pojam donedavno primarno odnosio na kvalitetu proizvoda, u današnje vrijeme proširio se na cjelokupnu organizaciju, odnosno, na ukupno poslovanje svakog pojedinog segmenta organizacije.

Postoje više definicija kvalitete te se kvalitetu može sagledati sa nekoliko pristupa: tehničkog, tržišnog i upravljačkog. Vođeni time zaključak je da kvaliteta obuhvaća sve karakteristike proizvoda koje se odnose na zadovoljavanje određenih potreba.[1] Kvalitetan proizvod mora sadržavati nekoliko sposobnosti: sposobnost za uporabu, primjenu te mora zadovoljiti očekivanja korisnike i biti sukladan sa svim zahtjevima.

Jedna od standardnih, općepoznatih definicija pojma kvalitete glasi kako je kvaliteta besplatna, te kako je „kvaliteta je zadovoljstvo kupca ili kvaliteta je prikladnost za upotrebu.“[2]

Kvaliteta se može definirati kao „sveobuhvatnu izvrsnost, odnosno određeni stupanj izvrsnosti ili kao svojstvo , osobinu kakvoću, ono što označuje (obilježava, određuje) neki predmet ili pojavu i razlikuje ih od ostalih predmeta ili pojava. Vrijednost, valjanost neke tvari, njezinu primjerenost određenim uzorima, normama (kvaliteta prirodnih materija, industrijskih proizvoda, trgovačke robe, tehničkih i umjetničkih radova).“ [3]

[1] M. Šiško Kuliš, D. Grubišić, *Upravljanje kvalitetom*, Split, Salona Liber, 2010, str.10.
[2] T. Lazibat, *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb, Znanstvena knjiga i M.E.P, 2009, str. 41.
[3] H. Skoko, *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb, Sinergija, 2000, str.6.

Kvaliteti treba konstantno težiti i nikad ne pomisliti da je dostignuta jer ono što se možda danas može smatrati kvalitetom, sutra možda više neće biti.[4] Potrebno je konstantno težiti unaprjeđenju i biti u korak sa zahtjevima kupaca te sustavno pratiti dnevne aktivnosti, analize kako bi se pratile aktivnosti te djelovalo u slučaju potrebe.

Kvaliteta se različito definira s obzirom da je ona različita kroz viđenja svakog pojedinca. Predstavnici, gurui, kvalitete imaju različita viđenja iste:

„Juran – Kategorija koja se mjeri od strane kupaca i to aspekta osobina proizvoda i odsustva nedostataka – Sposobnost za uporabu/ sposobnost za primjenu (*fitness to use)*

Crosby – Sukladnost zahtjevima (*conformance to the requirements*)

Deming – višedimenzijska kategorija – za poduzeće je kvaliteta osiguravanje opstanka na tržištu, a za izvršno rukovodstvo kvaliteta predstavlja proizvodnju planiranog broja artikala prema zacrtanoj specifikaciji.

Shewhart – težnja definiranja kvalitete se sastoji u prijevodu budućih potreba korisnika na mjerljive karakteristike, tako da bi se proizvod mogao dizajnirati i proizvesti na zadovoljstvo korisnika zbog cijene po kojoj je proizvod kupio.

Feigenbaum – očekivano zadovoljstvo klijenata.“[5]

Prihvaćene pojmovne definicije kvalitete, poput navedenih, upućuju na to da kvalitetu moguće promatrati s dva stajališta sa stajališta proizvođača i potrošača. Kvaliteta sa stajališta proizvođača vodeći se kvalitetnim resursima i materijalima u cilju stvaranja kvalitetnog proizvoda ili usluge koju prepoznaje kupac. Kvaliteta sa stajališta kupca koja sadrži subjektivnu komponentu.

2.1 Troškovi kvalitete

Troškovi kvalitete dio su ukupnih troškova cjelokupnog poslovanja organizacije te utječu na poslovni rezultat organizacije neovisno njezinoj veličini. Iako su različitih

[4] O. Štajdohar-Pađen, *Plivati s ISO-om i ostati živ*, Zagreb, GZH, 2009.
[5] Šiško Kuliš, M. i D. Grubišić, op. cit., str.12.

stavova oko mišljenja postoje li ili ne postoje troškovi kvalitete te jesu li svi troškovi organizacije vezani za kvalitetu, važno je upoznati se sa troškovima kvalitete te na njenom značaju na ukupne troškove organizacije.

Crosby troškove kvalitete definira kao nastali trošak na temelju nezadovoljavajuće kvalitete proizvoda "… trošak koji nastane ako se nešto radi pogrešno ili neispravno. On je otpadak, prerada, servis poslije servisa, garancija, inspekcija, testiranje i sve slične aktivnosti koje postaju nužne ako je prisutan problem neusklađenosti sa zahtjevima."[6]

Troškovi kvalitete podrazumijevaju troškove koji su nastali pogrešno obavljenim poslom, što je rezultat nepouzdanog i neuređenog poslovnog procesa. Slijedom toga, obilježja troškova kvalitete su kako oni nastaju radi osiguravanja zahtjeva klijenata, pojavljuju se u obliku gubitka koji se trpi kada nije dostignuta zadovoljavajuća razina kvalitete. Troškovi kvalitete ne bi postojali kada bi svaki obavljeni posao i po prvi put bio bez pogreške.

Troškove kvalitete moguće je podijeliti u četiri osnovne kategorije:

1. *Preventivni troškovi kvalitete* javljaju se u obliku sprječavanja nastajanja pogrešaka, primjerice troškovi planiranja kvalitete, preispitivanje novog proizvoda, kontrola procesa i sl.

2. *Troškovi ocjenjivanja* uključuju aktivnosti vezane za kontrolu kvalitete primjerice ulazne kontrole i ispitivanja, kontrole i ispitivanje procesa, završne kontrole, pregled kvalitete proizvoda, kontrola i ispitivanje materijala i usluga te vrednovanje zaliha.

3. *Troškovi unutarnjih manjkavosti* su troškovi vezani za nedostatke kao što su pogreške, neusklađenost i sl. , takvi troškovi se javljaju samo u slučaju ako postoje nedostaci u proizvodima prije otpreme.

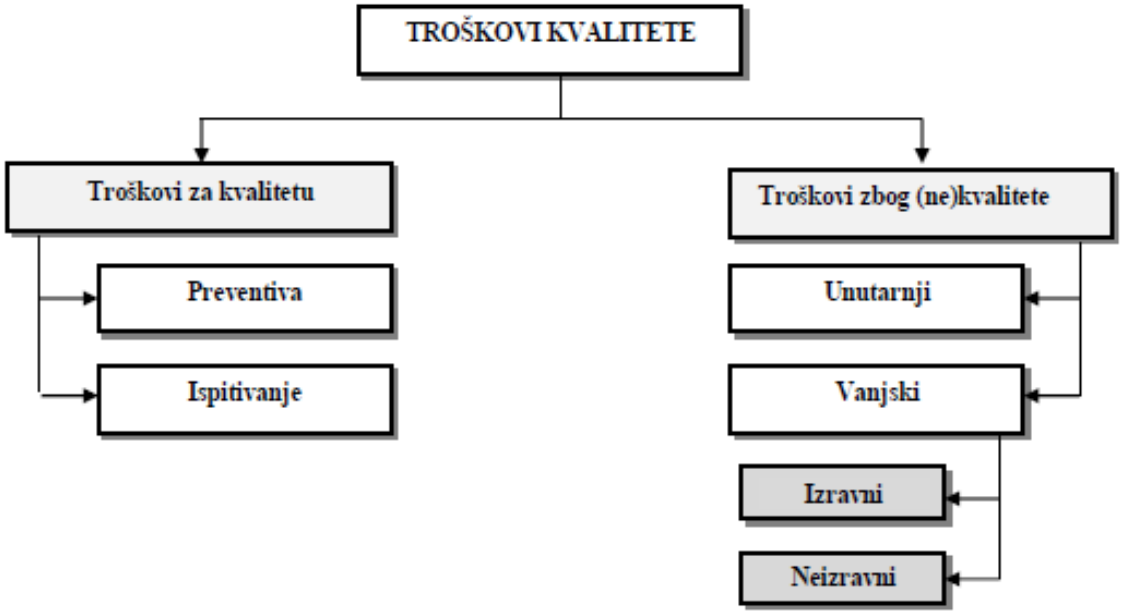
4. *Troškovi vanjskih propusta* smatraju se troškovi vezani za nedostatke nakon isporuke proizvoda kupcu. Troškovi postoje samo ukoliko postoji proizvod s

[6] P.B. Crosby, *Kvaliteta je besplatna*, Zagreb, Privredni vjesnik, 1989., str. 9.

nedostacima. U ovu skupinu troškova spadaju troškovi vraćenih materijala, nagodbe prema pritužbama i sl.[7]

Ova podjela na četiri osnovne kategorije može se svesti na dvije osnovne grupe troškova, na troškove za kvalitetu te troškove zbog nekvalitete kao što je i prikazano slikom br. 1. Troškove za kvalitetu smatraju se preventivnim troškovima koji se moraju uložiti kako bi se ostvario kvalitetan proizvod bez pogrešaka. Troškovi zbog ne kvalitete nastali zbog nedovoljnog ulaganja u samu kvalitetu i ispitivanja kako bi se proizveo ili pružio kvalitetan proizvod ili usluga.

Slika 1: Osnovna podjela troškova kvalitete



Izvor: Drljača, M., „Pojam i podjela troškova kvalitete“, *Kvaliteta*, br. 3-4, 2003., str. 6

2.2 Kvaliteta sa stajališta proizvođača

Kvaliteta sa stajališta proizvođača pokazuje koliko je određeni proizvod uspješan na tržištu. Njegova uspješnost mjeri se kroz nekoliko pogleda i to kolika mu je kvaliteta koncepcije, konstrukcije te kolika mu je kvaliteta izvedbe. Ona predstavlja optimalnu

[7] J.M. Juran i F.M. Gryna, *Planiranje i Analiza kvalitete*, Treće izdanje, Zagreb, MATE, 1989.,str 16-19.

uporabnu vrijednost proizvoda, odnosno koliko je njena optimalna prilagodna namijenjenoj funkciji u cilju zadovoljenja potrebe određene ciljne skupine.

Koncepcijska kvaliteta uključuje cjelokupni projekt proizvoda te mjeri koliko je proizvod pogodio sve želje kupaca i potrošača te uspio na tržištu. Ona uključuje sve korake projekta proizvoda, od samog začetka idejnog projekta, cijele popratne dokumentacije te sve ekološke, ekonomske i komercijalne značajke proizvoda.

Prije samog definiranja navedenih značajki nužno je poznavati sve želje, ukuse i potrebe samih kupaca kako bi se na najbolji mogući način zadovoljile njihove potrebe. Krivo predviđena koncepcija proizvoda stvara velik dodatni financijski trošak za organizaciju, oduzima mnogo vremena te ponekad je i nemoguća zamjena koncepcije proizvoda.[8]

„Kvaliteta konstrukcije predstavlja odnos uporabnih vrijednosti dvaju koncepcijskih jednako kvalitetnih proizvoda.“[9] Dva proizvoda mogu biti koncepcijski jednaka međutim mogu biti apsolutno različito konstruirana te imati različitu kvalitetu konstrukcije. Ocjenjivanje kvalitete konstrukcije može se obaviti jedino za proizvod gdje postoje dva proizvoda iste vrste ili dvije generacije istog proizvoda.

Kvaliteta izrade prikazuje razine do koje je proizvođač spreman kako bi realizirao obje spomenute kvalitete, kvalitetu koncepcije i kvalitetu konstrukcije. Kvalitetne izrade svih elemenata proizvoda mora biti u razini tolerancije jer se u suprotnom proizvod može lako odbaciti kao nevaljali proizvod. Prednost kvalitete izrade je što se lako i relativno brzo i jednostavno može poboljšati.

2.3 Kvaliteta sa stajališta potrošača

Kvaliteta kupaca i samog potrošača predstavlja stupanj ugrađene uporabne vrijednosti proizvoda ili usluge do kojega on predstavlja točno određenu potrebu, odnosno zahtjev ili funkciju. Prema definiciji kvalitete iz norme ISO 9000:2000 kategorije robe mogu biti: nekvalitetna, kvalitetna i luksuzna roba.[10] Nekvalitetnu robu

[8] Šiško Kuliš, M. i D. Grubišić, op. cit., str.27.
[9] loc.cit
[10] Ibidem str.26

karakterizira nedovoljna kvaliteta odnosno proizvod ne zadovoljava određene zahtjeve ili funkcije kod potrošača. Ona velikim dijelom zaostaje za željama korisnika i tržišnim očekivanjima. Kvalitetna roba je roba koja zadovoljava sva tržišna očekivanja i ispunjava sve korisnikove želje. Roba čije su karakteristike iznad očekivanja korisnika i tržišta smatra se luksuznom robom.

Osim što je kvalitetan proizvod prepoznat na tržištu po svojim svojstvima, također ga, uz visoku cijenu proizvoda, prati i izvrsna marketinška promocija. Kao najbolje mjerilo kvalitete proizvoda je vjernost potrošača ostvareno na temelju njihovog korištenja proizvoda te ponovno vraćanje i korištenje proizvoda. Vjernost potrošača rezultat je, osim autonomnog iskustva pojedinog potrošača, i iskustva cijele zajednice u kojima se potrošač kreće, djelovanja promocijskih aktivnosti, samoizobrazbe itd. [11] Kvaliteta potrošača jedan je od ključnih faktora opstanka na tržištu kao utjecaj velike konkurencije i svakodnevnim povećavanjem novih zahtjeva potrošača.

2.4 Povijesni tok kvalitete

Iako se interes za kvalitetu javlja davnih dana svoju važnost počinje ostvarivati nakon velike industrijske revolucije. Provjeravanje kvalitete javlja se uvođenjem masovne proizvodnje krajem 19. stoljeća dok se metode statistička kontrola kvalitete počinju primjenjivati početkom 20. stoljeća. Povijesni razvoj zanimanja za kvalitetu prikazan je kroz pet faza: [12]

1. PRVA FAZA – Ponuda je manja od potražnje

Prva faza odnosi se na poslijeratno razdoblje II. Svjetskog rata. U navedenom razdoblju proizvođači su definirali sve karakteristike proizvoda bez uvida u želje potrošača. Tada je glavni cilj bio osiguravanje dostatne količine proizvoda, a ne kvalitete istog te su se potrošači morali zadovoljiti onim što se dobije. Koncentracija se svodila na proizvodnju dok su inovacije i mjere obrazovanja zaposlenih ostale zanemarene.

[11] loc.cit
[12] Lazibat, T., op.cit. str, 41.

2. DRUGA FAZA – Uravnoteženje ponude i potražnje

Nakon određenog vremena došlo je uspostavljanja ravnoteže između ponude i potražnje. Tada se omogućilo prodavaču odnosno prodavatelju da više vremena posveti oblikovanju proizvoda, odnosno da se ispune najosnovniji zahtjevi kvalitete. Time započinju prve sustavne mjere ispitivanja kvalitete i upravljanja kvalitetom te započinje era statističkih kontrola kvalitete.

3. TREĆA FAZA – Povećana ponuda proizvoda – pomicanje i promjena tržišta

Povećanjem konkurencije među isporučiteljima omogućuje kupcu da zahtijeva proizvod bez pogrešaka. Kupca više interesira kvaliteta te zahtijeva kvalitetu na svim područjima. Kvaliteta se počinje preventivno osiguravati sustavnim praćenjem procesa nastanka proizvoda te se definiraju sustavi i za osiguravanje kvalitete. Razlog tome je i uvođenje normi za normiranje sustava osiguranja kvalitete ISO 9000ff 1987. godine. Uvođenjem normi omogućila se certifikacija i usporedivost sustava osiguranja kvalitete s nezavisnog mjesta. Takvi sustavi predstavljaju konkurentsku prednost te su temelj za ostvarivanje povjerenja između isporučitelja i kupaca.

4. ČETVRTA FAZA – Promjena i proširivanje razumijevanja proizvoda

Faza u kojoj su poduzeća orijentirana na budućnost te kupac postaje taj koji postavlja uvjete kvalitete proizvoda/usluge koje želi. Certificiranje sustava upravljanja kvalitetom širi se osim na poduzeća i na usluge. Središnja zadaća upravljanja postaje definiranje strukture poduzeća u pogledu cilja i strategije poduzeća s podjelama na stil rukovođenja i model organizacije. Takvi koraci odgovaraju modelu poduzeća kao idealnog za totalno upravljanje poduzećem (TQM).

5. PETA FAZA – Međusobno povezivanje isporučitelj/kupac, kvaliteta usluga, značaj zaštite životne okoline – orijentacija na budućnost

Postaje nedovoljno samo ispunjavanje zahtjeva kupaca za proizvodom ili uslugom. Aspekt globalizacije utječe na proširivanje implementacije koncepta kvalitete te se pored sustava upravljanja kvalitetom organizacije na sličnim principima izgrađuju i druge sustave upravljanja poput okolišem, sigurnosti na radu, društvenom

odgovornošću, informacijskom sigurnošću. Takav način spajanja svih ovih sustava u jedinstven sustav naziva se integrirani sustav upravljanja koji objedinjuje sve sustave u cilju uspješne realizacije i implementacije kvalitete u sve aspekte poslovanja poduzeća.

Kroz pet povijesnih faza prikazuje se prisutnost kvalitete od uvođenja masovne proizvodnje do danas. Povećanjem značaja kvalitete javlja se i metoda statističke kontrole kvalitete te različiti oblici projekata u svrhu poboljšanja iste. Među istaknutim znanstvenicima koji su pridonijeli razvoju kvalitete su Walter Andrew Shewhart, William Edwards Deming, Joseph Moses Juran, Kaoru Ishikawa, Philip Crosby i ostali.

2.5 Nagrade za kvalitetu

Nagrade za kvalitetu nastale su kao poticaj kontinuiranog unaprjeđivanja kvalitetom i poboljšavanja rezultata poslovanja kao posljedice upravljanja kvalitetom. Začetnici dodjeljivanje nagrade za kvalitete su Japanci, koji su još 1951. godine počeli dodjeljivati nagrade kao poticaj za unaprjeđenje kvalitete u gospodarstvu. Nakon njih, nagrade su se počele dodjeljivati i u zapadnoj strani svijeta, Sjedinjenim Američkim Državama i Europi.

Najznačajnije nagrade za kvalitetu su:

- *Malcom Baldrige National Quality Award* – nagrada se dodjeljuje u SAD poslovnim subjektima, obrazovnim i zdravstvenim organizacijama, od strane predsjednika SAD-a. Organizacije moraju djelovati natprosječno u sedam područja ocjenjivanja: vodstvo, strateško planiranje, usmjerenost na korisnike i tržište, informacije i analiza, usmjerenost na ljudske resurse, upravljanje procesima te poslovni rezultati. Nagrade se dodjeljuju u pet kategorija: proizvodnja, usluge, mala poduzeća, obrazovanje i zdravstvo.
- *Presidental Award for Management Excellence* – nagrada postoji već gotovo 30 godina. Utemeljena je 1988. godine s ciljem nagrađivanja državnih

organizacija koje imaju uspješan sustav upravljanja i izvrstan način rada kako bi poslužili kao najbolja praksa javnim i privatnim organizacijama.

- *European Quality Award* – najprestižnija europska nagrada za organizacijsku izvrsnost i predstavlja najviši stupanj EFQM-ovih razina odličnosti. Europska fondacija za upravljanja kvalitetom dodjeljuje nagradu u četiri kategorije: velika poduzeća i poslovne jedinice, operacijske jedinice unutar kompanija, organizacije javnog sektora, mala i srednja poduzeća. EFQM model odličnosti, osim što je mjerilo za dobivanje navedene nagrade, izuzetno je sredstvo za samoprocjenu poduzeća u osam glavnih područja: usmjerenost na kupce, vodstvo i stalnost svrhe, upravljanje prema procesima i činjenicama, razvoj ljudi i njihova uključenost, stalno učenje, inovativnost i poboljšanje, razvoj partnerstva, odgovornost prema javnosti.

- *Deming Prize* – nagradu dodjeljuje Japansko društvo znanstvenika i inženjera (JUSE) te se dodjeljuje u tri kategorije: za pojedince, za poslovne organizacije te za pojedine dijelove organizacija, te se također pored njih dodjeljuje Japan *Quality Medal*. Sve nagrade dostupne su i organizacijama izvan Japana, osim nagrade za pojedince koja je namijenjena isključivo Japancima i njihovim postignućima na području kvalitete[13]

2.5.1 Hrvatska priznanja kvalitete

Iako Hrvatska nema još nacionalnu nagradu za kvalitetu, razvija i gradi stav jačanja svijesti o značenju i važnosti kvalitete. Hrvatska gospodarska komora 1997. godine pokrenula je dva projekta gdje se dodjeljuju priznanja kvalitete i daju potrošačima sigurnost prilikom kupnje, Izvorno Hrvatsko te Hrvatska kvalitete.

Znak Hrvatska kvaliteta nose isključivo hrvatski proizvodi koju su zadovoljavaju visoke svjetske kriterije po svojim karakteristikama: sastava, dizajna, ergonomskih, ekoloških i drugih kriterija. Proizvodi koji nose ovo priznanje odlikuju se natprosječnom kvalitetom.

[13] Šiško Kuliš, M. i D. Grubišić, op. cit., str.37.

Oznaku Izvorno hrvatsko dodjeljuje se proizvodima koji posjeduju natprosječnu kvalitetu, najmanje kao proizvodi koji nose priznanje Hrvatske kvalitete, a nastali kao rezultat hrvatske tradicije, razvojno-istraživačkog rada, inovacija i invencije.[14]

[14] Ibidem, str. 40

3 SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM

Svako poduzeće ima za cilj ostvariti konkurentsku prednost i nastojati zadržati istu. Ostvarivanje konkurentske prednosti predstavlja zadovoljenje potreba kupaca bolje i brže od konkurencije. Kako bi poduzeće konstantno uspijevalo zadržavati korak ispred konkurencije nužan je kontinuirani napredak poduzeća u poboljšavanju kvalitete proizvoda i poslovnih procesa. Kako bi se uspijevalo pratiti njihov napredak potrebno je odabrati jedan od sustava upravljanja kvalitetom i implementirati ga u poslovanje poduzeća. Na odabir i pristup upravljanja kvalitetom utječu oblik vlasništva, veličina poduzeća, kultura, stil upravljanja, djelatnost koju obavljaju i sl. [15]

Potrebno je implementirati sustav upravljanja kvalitetom kojim će se moći uspostaviti realni i mjerljivi ciljevi kojima će poduzeće težiti. Ciljeve postavlja vrhovni menadžment te upravo njemu pripada vodeća uloga u razvoju unaprjeđivanja kvalitete. Vrhovni menadžment odgovoran je za sve kulturne promjene u poduzeću, te je dužan svojim djelovanjem i angažmanom, kao i fizičkom podrškom, kroz osiguravanje svih potrebnih resursa, realizirati i provoditi unapređivanje kvalitete u poduzeću. Funkcija menadžmenta je praćenje rada, mjerenje i poduzimanje korektivnih radnji sa ciljem zadovoljavanja predviđenih ciljeva organizacije.

Kontinuirano unaprjeđivanje kvalitete filozofija je koja obuhvaća djelovanje svih čimbenika u poslovanju povezanih kroz sam poslovni proces. Osim opreme, metoda, materijala, najvažniji čimbenik su ljudska radna snaga. Kako kontinuirano unaprjeđivanja predstavlja stalan proces, promjene se ne ostvaruju naglo u velikim razmjerima već su promjene vidljive kroz manje pozitivne promjene te je dugoročno, vidljivo kako poslovanje kreće u pozitivnom uzlaznom smjeru.

Glavni čimbenici koji utječu i kontroliraju kvalitetu proizvoda su kupci i tržište. Kako bi poduzeće opstalo na tržištu mora udovoljiti kupcima te im mora osigurati kvalitetu i sigurnost proizvoda, a to omogućuju uvođenjem certifikata. Certifikatima se osigurava i potiče kvaliteta. Uvodeći certifikate koji osiguravaju kvalitetu i sigurnost proizvoda, povećava im se prodaja i ostvaruje se brzi povrat ulaganja. Ulaganjem u kvalitetu i certifikate poduzeće kvalitetno ulaže jer certificirani proizvodi i samo

[15] Ibidem, str. 75

poslovanje koje dobiva na reputaciji kao sigurno poduzeće koje ne brine samo o svojim profitima već i o sigurnosti svojih potrošača, zaposlenih, partnerima i samom zajednicom u kojoj posluju

Upravljanje kvalitetom ne isključuje niti ne zamjenjuje kontrolu i osiguranje kvalitete, već nadopunjuje aktivnosti na sve sudionike procesa poslovanja kako bi se ostvarili zajednički postavljeni ciljevi cijele organizacije. Među najpoznatijima sustavima upravljanja kvalitetom su: potpuno upravljanje kvalitetom (TQM), ISO 9000, Šest sigma, *Lean management* i drugi.[16]

3.1 Potpuno upravljanje kvalitetom - TQM

Nakon II. svjetskog rata, japansko gospodarstvo i proizvodnju karakterizirala je loša kvaliteta proizvoda te kako bi podigli razinu kvalitete u svojim poduzećima i proizvodima pomoć su tražili u zapadno razvijenim zemljama. Deming jedan je od stručnjaka doveden u Japan radi prezentiranja, do onda neshvaćanog pristupa upravljanja kvalitetom, potpuno upravljanje kvalitetom (*Total Quality Management* – TQM).

Implementiravši spomenuti pristup provođenja kvalitete te provođenje kontinuiranog unapređivanja kvalitete, japanski proizvodi dosegli su impresivnu razinu kvalitete te su uspjeli nadmašiti zapadne proizvođače. Japanski proizvođači potpuno su promijenili pristup kvalitete fokusirajući se na poboljšanje svih organizacijskih procesa kao i ljude koji sudjeluju u njima, a ne samo inspekciju proizvoda. Velik preokret i napredak u kvaliteti pridonio je popularizaciji novog pristupa kojeg su nakon toga prihvatile i zapadne zemlje.[17]

Total Quality Management ili potpuno upravljanje kvalitetom metoda je vođenja poslova kojima treba ostvarivati zahtijevanu maksimalizaciju vrijednosti, preko maksimalizacije zadovoljstva potrošača i uz najniže troškove. Kako bi se to postiglo, potrebno je kontinuirano unaprjeđenje kvalitete i svih procesa unutar poduzeća te delegiranje ovlasti na sve zaposlenike. Sudjelovanje svih zaposlenih uključuje njihov

[16] Ibidem str. 76.
[17] Lazibat, T., op.cit., str. 213.

doprinos u unapređivanju samih procesa na kojim rade, poboljšanju kulture samog poduzeća te poboljšanju performansa proizvoda ili usluge koje proizvode ili nude. Osnovni cilj TQM programa je ugrađivanje svijesti o kvaliteti u sve organizacijske procese na svim razinama.

Kako nije prihvaćena nijedna službena definicija potpunog upravljanja kvalitetom, različiti stručnjaci imaju svoja vlastita viđenja u definiranju ovog sustava. Neka od viđenja su sljedeća:

„TQM se može definirati kao višedimenzionalni i dinamičan model upravljanja kvalitetom, koji uzima u obzir sve parametre upravljanja poslovanja, akcentirajući odgovornost svakog pojedinca u poslovanju, posebno za povećanje proizvodnosti kao imperativa suvremenog tržišta. Uključivanje svih zaposlenika organizacije u proces permanentnog unaprjeđivanja kvalitete poslovanja znači i posvećivanje pažnje kulturološkim aspektima.“[18]

„Potpuno upravljanje kvalitetom je korporativna filozofija poslovnog menadžmenta koji prihvaća nedjeljivost potreba kupaca i poslovnih ciljeva. Osigurava maksimalnu efikasnost i efektivnost u poslovanju kao i vodstvo na tržištu uvodeći procese i sustave kroz koje će se promatrati izvrsnost, sprječavati nastajanje pogrešaka i jamčiti da će svaki aspekt poslovanja biti usmjeren na potrebe kupaca i unaprjeđivanje poslovnih ciljeva, bez povećanja ili oduzimanja beskorisnih napora.“[19]

Totalno upravljanje kvalitetom uključuje princip okrenutosti procesu kojim se naglašava kako je svaki proizvod ili usluga rezultat određenoga procesa, gdje je svaki korak povezan s onim korakom prije i poslije njega. Kvaliteta pojedinoga procesa utječe na kvalitetu cjeline i s vremenom standardi kvalitete rastu u neprekidnome ciklusu: planiranja – implementacije – revidiranja – korekcije.

[18] Šiško Kuliš, M. i D. Grubišić, op. cit., str.109.
[19] Lazibat, T., op.cit., str. 216.

Prisutna su tri aspekta TQM:

1. cilj (svrha, namjena) kvalitete – npr. u turizmu – visoki standardi usluga koji zadovoljavaju želje određenoga segmenta gostiju i/ili jednako visokih standarda osoblja;

2. razvoj kvalitete – Aktivno unapređivanje tih istih standarda usluga i njihovo stalno poboljšavanje;

3. jamstvo kvalitete – tj. budno nadziranje standarda usluge, jednako kao i reakcija ako se postupno potkradu nedostaci.

Kao najvažnije razlike između tradicionalnog i suvremenog pristupa mogu se navesti pristup zaposlenima i utvrđivanje kvalitete. Prema tradicionalnom pristupu, kvaliteta je prihvaćena kao stanje proizvoda nakon same proizvodnje te se procjenjivala kontrolom na kraju proizvodnog procesa. Tada su se utvrđivali njegovi nedostaci te su se isti pokušavali skriti kako bi proizvod zadovoljio kupca.

Suvremeni pristup temelji se na cilju istraživanja izvora pogrešaka, neovisno događaju li se one u samom proizvodnom procesu ili u drugim pomoćnim indirektnim funkcijama koje su isto tako bitne za ukupno poslovanje poput financija, marketinga, istraživanja i razvoja, nabava i ostale.

Veliku razliku čine i način pristupa prema zaposlenicima. U suvremenom pristupu oni čine veliku ulogu u unaprjeđivanju kvalitete jer su sami uključeni u njezino poboljšanje s obzirom da su najbolje upoznati sa procesom proizvodnje te im se daje veća ovlast u davanju prijedloga za poboljšanje. U tradicionalnom pristupu zaposlenici samo izvršavaju naredbe od svojih nadređenih te ne sudjeluju u procesu unaprjeđenja. Veliki otpor javlja se u promjeni organizacijske kulture iz tradicionalne u kulturu potpunog upravljanja kvalitetom.

„Organizacijska kultura je široko rasprostranjen model aktivnosti, interakcija, normi, osjećaja, mišljenja, vjerovanja, pristupa, vrijednosti i procesa u organizaciji.“ [20]

[20] Ibidem, str. 228.

Kako se često radi o promjenama većeg učinka na zaposlenika nužno je zaposlenike educirati i upoznati sa pozitivnim aspektima promjena na njihov rad u organizaciji kako se ne bi javio njihov otpor. Prezentiranjem promjena i razlika u dosadašnjem pristupu te poboljšanjima i prednostima koje donosi pristup potpunog upravljanja kvalitetom te aktivnosti koje će se pratiti u svrhu poboljšanja ukupne kvalitete.

Najveće prepreke na koje se nailazi prilikom uspostavljanja potpunog upravljanja kvalitetom čine:

- Nedostatak snažne motivacije
- Nedostatak vremena za potpunu posvećenost inicijativama kvalitete
- Nepostojanje formalnog strateškog plana za promjene

Načela koja su proizašla iz novog pristupa, a čija je integracija nužna u postizanju cilja unaprjeđenja kvalitete:

- Fokus na kupce i ostale zainteresirane strane (*stakeholdere*) – kupac mjeri kvalitetu te ona mora nadmašiti njegova očekivanja. Kako bi proizvod održao svoju kvalitetu potrebno je unaprijed prepoznati želje dosadašnjih i budućih kupaca te stvarati dodatnu vrijednost kako bi postao prepoznatljiv na tržištu. Pored njih važne su i potrebe unutarnjih kupaca, ali i utjecaj poduzeća na društvo, odnosno njegova društvena odgovornost i briga o okolišu.
- Sudjelovanje i timski rad – Omogućavanje zaposlenicima da sudjeluju u odlučivanju, kao pojedinci ili kao dio tima, o poboljšanju radnog procesa kojim se bave. Poticanje timskog rada utječe i na pozitivno radno okruženje. Zaposlenici najbolje poznaju proces rada naročito onog segmenta poslovanja kojim se svakodnevno bave. Zaposlenici najbolje poznaju srž samog poslovnog procesa i njegove nedostatke koje je potrebno eliminirati kako bi proces postao učinkovitiji.
- Fokus na procese i kontinuirano unapređivanje – kvalitetan proizvod nastaje kvalitetnim procesom u kojem on nastaje. Ovo načelo integrira menadžerske osnove te tehnička sredstva u cilju unaprjeđenja.

Navedena tri načela moraju biti u skladu s integriranom organizacijskom infrastrukturom, skupom menadžerskih praksa i skupom tehnika i alata.

Infrastruktura podrazumijeva menadžerske program i sustave koji su potrebni kako bi proces unaprjeđivanja kvalitete besprekidno funkcionirao, a to su CRM[21], vodstvo i strateško planiranje, upravljanje ljudskim resursima, upravljanje procesima, upravljanje informacijama i znanjem.

Navedeni faktori fokusiraju se na one sudionike/aktere procesa upravljanja kvalitetom koji su najvažniji kako bi se on konstantno razvijao. Obuhvaćaju kupce i praćenje njihovih zahtjeva, želja u svrsi da se nadiđu njihova očekivanja te se očuvaju dobri i vjerni odnosi s njima. Program upravljanja odnosima s kupcima uzima u obzir sve skupine kupaca te se na najbolji mogući način nastoji pristupiti svakoj od njih kako bi se zadovoljile njihove potrebe te praćenje njihovog zadovoljstva/nezadovoljstva u cilju poboljšanja performansi.

Strateško poslovno planiranje mora podupirati sam proces unaprjeđenja kvalitete te u potpunosti provoditi kontinuirana praćenja. Viši menadžment zadužen je za uspostaviti motivatore i uzore kojima će zaposlenici težiti te poticati ih na inovativnost i kreativnost. Osim višeg menadžmenta, potrebna je educirana i pouzdana radna snaga te stručan kadar voditi analize o zadovoljstvu radnika te konstantno raditi na njihovom motiviranju, nagrađivanju te stvaranju bolje radne okoline.

Program upravljanja procesima vodi brigu o svakoj poslovnoj aktivnosti u organizaciji te njeno prilagođavanje na promjene, fleksibilnost i što bolju učinkovitost. Procesi ne podrazumijevaju isključivo aktivnosti o proizvodnji proizvoda već i sve poprate aktivnosti koje su nužne za poslovanje cijele organizacije. Zbog silnih promjena, kako u okruženju organizacije tako i unutar organizacije, važno je voditi računa o točnim i ažurnim podacima te pratiti konkurentne i biti u korak s njima ili štoviše držati korak ispred njih.

Praksa se odnosi na sve aktivnosti koje se obavljaju u svim elementima infrastrukture. Primjerice, ukupan napredak organizacije prati vodstvo poduzeća, praćenje zadovoljstva zaposlenika i rad na njihovom daljnjem usavršavanju raznim seminarima i edukacijama provodi upravljanje ljudskim resursima, zadovoljstvo partnera ili praćenje učinkovitosti nabave provodi se upravljanjem procesima.

[21] *Customer relationship management* skup je alata za upravljanje poslovanja i odnosima sa klijentima, omogućava praćenje rada sa klijentima, pisanje ponuda, ugovora ili narudžbi.

Dok alati obuhvaćaju sva dodatna pomagala koji će popratiti navedene aktivnosti, poput statističkih i analitičkih metoda za provođenje raznih navedenih praćenja i bilježenja napretka i razvoja aktivnosti.

Prije same implementacije TQM-a potrebno je detaljno prikupiti sve podatke o potrebnim sredstvima za njenu provedbu, osposobiti i educirati vijeće za kvalitete, stvoriti novu viziju poduzeća i definirati ciljeve, identificirati snage i slabosti poduzeća kao i zadovoljstvo zaposlenika i kupaca.

Nakon pripreme, potrebno je pomno isplanirati njegovu implementaciju što uključuje planiranje implementacijskog pristupa, identificiranje projekta, sastavljanje tima kao i njegovo usavršavanje. Posljednja faza je faza provedbe koja ustvari zajedno sa fazom planiranja ne prestaje već se ona konstanto ponavlja odnosno provodi se proces kontinuiranog unaprjeđenja kvalitete.

Najčešće primjenjivi alati kontinuiranog unaprjeđivanja su PDCA krug, Krugovi kvalitete, Kaizen – kontinuirano unaprjeđivanje, Crosbyev program poboljšavanja kvalitete i Općeniti proces unaprjeđivanja kvalitete u 10 koraka.

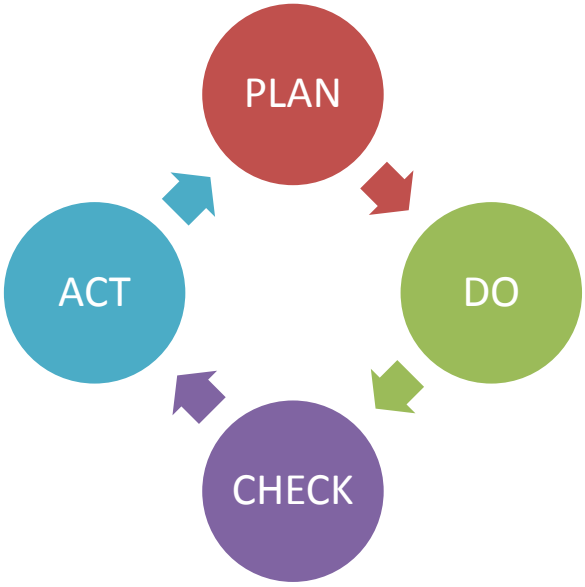
3.1.1 PDCA krug ili Demingov krug kvalitete

Procesni pristup je jedno od osnovnih načela upravljanja kvalitetom u skladu s normom ISO 9001, a temelji se na pretpostavci da je za učinkovito funkcioniranje organizacije potrebno prvo utvrditi njene temeljne procese te njima upravljati na jednostavan, učinkovit i efikasan način.

Načelo predstavlja princip neprekidnog poboljšavanja koje se temelji na konstantnom poboljšavanju svih procesa u organizaciji, odnosno uspostavljeno upravljanje sustavom kvalitete. Sama metodologija neprekidnog poboljšavanja temelji se na Walter Andrew Shewhart principu kojeg je William Edwards Deming učinio poznatijim pod nazivom Demingov krug. Demingov krug kvalitete je koncepcijski temelj kontinuiranog unaprjeđivanja za poduzimanje aktivnosti i smjeru planiranja –

provedbe – provjere – djelovanja te otud i globalno prihvaćen naziv kratice PDCA krug (*plan-do-check-act*). [22]

Slika 2: PDCA krug



Izvor: Izrada autora

Kao što je i shematski prikazano na slici 2. ciklus započinje planiranjem i definiranjem ciljeva i nužnih procesa za ostvarivanje željenih rezultata koji su u skladu sa zahtjevima kupaca i samom politikom organizacije. Slijedeći korak je provedba plana kroz radne procese organizacije nakon kojeg slijedi provjera uspješnosti plana kroz zadana mjerila ostvarenog naspram očekivanog.

Ukoliko je plan uspješno proveden potrebno je krenuti u potpunu implementaciju kroz osposobljavanje zaposlenika i upoznavanje kroz promjene. No, ukoliko je promjena rezultirala negativnim rezultatom u provjeri potrebno je modificirati i dodatno poboljšati plan ili odustati od projekta.[23]

[22] Lazibat, T., op.cit, str. 91.
[23] I. Oslić, *Upravljanje poboljšanjem*, Zagreb, HGK, 2007.

Kako bi se uspostavio ovakav pristup u organizaciji, potrebno je definirati svaki poslovni proces kojim se postiže ostvarenje cilja organizacije, kao i definirati mjere kroz koje će se poboljšanje kvalitete moći izraziti.

PDCA ciklus nužno je da primjenjuju svi zaposlenici poduzeća, a sve s ciljem kontinuiranog poboljšanja. Ugrađen je u novu verziju međunarodnih standarda ISO 9000:2000.

3.1.2 Šest sigma

Šest sigma (*Six sigma* ili kraticom 6σ) metoda za unaprjeđivanje kvalitete smatra se i poslovnom strategijom. Princip na kojem se temelji je statistička kontrola proces te je cilj ostvariti nula pogrešaka, odnosno ostvariti savršeni rezultat bez defekata.

„Šest sigma je discipliniran pristup kontinuiranom poboljšanju tako da se kontinuirano povećava zadovoljstvo korisnika i stečena zarada, a da se pritom smanjuje neispravnost proizvoda po stoga i troškovi održavanja. Takvim pristupom procesima razvoja postiže se bolja kontrola i praćenje razvoja, a osnovna prednost je otkrivanje rizika još u ranim fazama u kojima je moguće poduzeti akcije potrebne za dostizanje postavljenih ciljeva.“[24]

Šest sigma metoda funkcionira na način da nastoji pronaći i ukloniti uzroke pogrešaka ili nedostataka u poslovnim procesima s naglaskom na konačan proizvod, koji je za potrošače najvažniji. Kontinuiranim poboljšanjem pokušava se povećavati zadovoljstvo korisnika samim proizvodom te shodno time i povećanje profita te istodobno smanjiti troškove održavanja i neispravnosti proizvoda.

Začetnik ove metode, kao modela unaprjeđenja kvalitete, je Motorola koja je metodu provodila 80-ih godina 20. stoljeća te je i za to 1988. godine nagrađena nagradom „*Malcolm Baldrige National Quality Award*“.

„Osnovna namjena Šest sigma modela u okviru metrike je mjerenje varijabilnosti poslovnih procesa. Sigma služi za mjerenje razine kvalitete jer može poslužiti kao

[24] Šiško Kuliš, M. i D. Grubišić, op. cit., str.131.

standard koji odražava razinu kontrole nad bilo kojim procesom unutar granica zadanih za taj proces.“[25]

Kako bi se cilj provedbom ove metode ostvarile mjerljive financijske uštede, potrebna je podrška vodstva. Vodstvo je potrebno da objedini ljudske elemente s procesnim elementima kako bi ostvario unaprjeđenja. Provođenje metode započinje na najvišoj organizacijskoj razini te zahtijeva potpunu posvećenost menadžmenta da teži savršenstvu proizvoda time što će se fokusirati na kupce i njihove zahtjeve, provoditi ključne procese kako bi se ispunili ti zahtjevi, te završno provesti analizu podataka za razumijevanje i minimalizaciju varijacija u ključnim procesima kako bi se mogle provesti brze promjene unapređivanja u poslovnim procesima.[26]

Šest sigma strukturiran je način da se promatra kroz:[27]

- Modele DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) i DMADV (*Define, Measure, Analyze, Design, Verify)* za realizaciju projekta iz područja šest sigma metodologije;
- Ulogu menadžera i zaposlenika šest sigma metodologije;
- Način upravljanja realizacijom šest sigma metodologije.

Modele DMAIC i DMADV su dva ključna modela koja se koriste se ovisno o slučaju kontinuiranog unaprjeđenja postojećih procesa ili o dizajnu ili redizajnu novog proizvoda ili procesa.

Model DMAIC se koristi za kontinuirano unapređivanje procesa te se provodi kroz pet faza koje su veoma slične Demingovom krugu, a one su: definiranje problema, mjerenje performansi procesa, analiza procesa, poboljšanje procesa kroz eliminaciju uzroka problema te kontrola poboljšanja procesa kako bi se provjerilo ostvaruju li se ciljevi.

Dok DMADV se koristi za dizajn ili redizajn procesa te se provodi kroz sljedeće faze: definiranje koncepta proizvoda, mjerenje koje se provodi kroz procjenu tržišnih

[25] Lazibat, T., op.str. 236.
[26] Šiško Kuliš, M. i D. Grubišić, op. cit., str. 143.
[27] Ibidem, str. 139.

potreba za konceptom proizvoda, zatim analizu proizvoda i davanje obilježja proizvodu. Slijedeća faza je dizajniranje detaljnih procesnih mapa te verificiranje koje uključuje testiranje proizvoda kroz pilot-testove.

Pored modela DMAIC i DMADV važno je i stvaranje nužne kadrovske infrastrukture za primjenu šest sigme. Važno je jasno i jednoznačno definirati odgovornosti, ovlasti i kompetencije članova u kadrovskoj strukturi. Kako su, za potrebe šest sigma projekti, potrebne raznolike vještine u timove su uključeni pojedinci različitih odjela i funkcija te su strukturirani strogo hijerarhijski.

Načini upravljanja realizacijom šest sigma neovisno o veličini, djelatnosti ili strukturi poduzeća odvija se isključivo po principu odozgo prema dolje, odnosno za sve rezultate najodgovornija je uprava poduzeća. Učinkovito upravljanje provodi se kroz upravljanje komunikacijama, promjenama i rizicima.

Iako se Šest sigma svodi na usavršavanje proizvodnih procesa, metoda je pronašla svoj način funkcioniranja i u procesima marketinga, distribucije, nabave i ostalih organizacijskih funkcija kojima je potrebno unapređenje kvalitete.

3.2 ISO NORME

Kako bi poduzeća poboljšala svoju uspješnost poslovanja potrebno je da provodi jedan od sustava upravljanja kvalitetom. Već su 1950-ih godina nastali prvi pravilnici za osiguranje kvalitete (QM pravilnici) kako bi se utvrdila gledišta i opsezi zadataka rukovodstva u organizaciji kako bi se unaprijed spriječile nesukladnosti koje se mogu provesti i dokazati, kao Zahtjevi za sustav upravljanja kvalitetom.[28]

Prvi priručnici kvalitete vežu se u vojnu industriju gdje su još 1950-ih postojali visoki zahtjevi kvalitete proizvoda, koji su kasnije također primjenjivani i na sigurnost nuklearnih elektrana.

[28] T. Lazibat i M. Zakarija, „Kvaliteta u funkciji povećanja konkurentnosti“, *5. Hrvatska konferencija o kvaliteti*, Zbornik Radova Hrvatskog društva za kvalitetu, Šibenik, 2004. Dostupno na: https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/lazibat_t_rad?viewMode=magazine (pristupljeno 01.02.2018.)

Zbog velikog značaja kvalitete proizvoda i sustava upravljanja kvalitetom u poslovanju pojavila se potreba za dokazivanjem razine kvalitete na globalnom nivou te kako bi se olakšala potvrda iste, kao rezultat tih potreba nastale su ISO norme. One su potekle 1963. godine iz norme MIL Q 9858 koje su se proširile prvo na zapadne zemlje. Potaknuti takvim pravilnikom nastali su i ostali pravilnici: tvornički, granski i nacionalni koji su na koncu objedinjeni u međunarodnu seriju općeprihvatljive serije standarda ISO 9000. Poduzeća ostvarivanjem potvrde ISO standarda ostvaruju reputaciju kao pouzdana i konkurentnija naspram konkurencije te su jedan od pokazatelja izvrsnosti poslovanja.

Sustav upravljanja kvalitetom temeljen na ISO standardima predstavlja prihvaćanje njihovih naputaka i načina strukturiranja rada te standardizacijom poslovanja čime se opravdava dobivanje certifikata ISO iza kojeg stoji ISO organizacija (*International Organization for Standardization),* odnosno, Međunarodna organizacija za standardizaciju. Osnovana je 1947. godine u Bruxellesu kao neformalna vladina organizacija s ciljem pripreme, prihvaćanja i objavljivanja međunarodnih normi koje će pridonijeti razvoju gospodarstva i uklanjanju prepreka međunarodnoj trgovini. ISO organizacija integrirana je mreža nacionalnih normizacijskih tijela u koje su trenutno uključene 162 zemlje svijeta.

Standardi se odnose na proizvode, usluge i sustave te osiguravaju kvalitetu, sigurnost i efikasnost. ISO organizacija izdala je više od 21 832 standarda koje pokrivaju gotovo sve grane, od ekonomije, tehnologije, do sigurnosti hrane i zdravstva i prometa.[29] Cilj im je uskladiti tehničke karakteristike u samoj izradi proizvoda i usluga kako bi poduzeća mogla što učinkovitije poslovati te im certifikati osiguravaju dodatno povjerenje od strane kupaca, koji su time sigurniji da nema štetnih utjecaja na njihovo zdravlje i okoliš.

[29] International Organization for Standardization, podaci o certifikatima dostupni na www.iso.org/iso/home/about.htm (pristupljeno 01.02.2018.)

3.2.1 Norma ISO 9000

Standardi definiraju značajke proizvoda i usluga, kao i način njihova mjerenja. Potrošači žele utjecati na te značajke kako bi proizvodi ili usluge pružili visoku razinu kvalitete i pouzdanosti, zaštite, sigurnosti i zdravstvene ispravnosti, kompatibilnosti s drugim proizvodima ili uslugama, dosljednosti isporuke, izbora, transparentnosti informacija, pravedne konkurencije i niže cijene za korisnika, primjerenosti za osjetljivu populaciju (djeca, stariji), zaštite okoliša.

ISO norme su rezultat potreba tržišta. One se donose međunarodnim konsenzusom stručnjaka iz različitih gospodarskih sektora, koji su izrazili potrebu za određenom normom. ISO izrađuje tehničke sporazume koji se objavljuju kao međunarodne norme. Sav tehnički rad koordinira središnje tajništvo ISO u Ženevi, koje i objavljuje norme. Razvio je više od 21 832 međunarodnih standarda u različitim djelatnostima, a svake godine objavi oko 1100 novih. ISO nije akronim već je izvedenica od grčke riječi *isos* što znači isti, jednak.

Godine 1987. međunarodna organizacija za normizaciju izdala je međunarodne norme serije ISO 9000, a u nepromijenjenom obliku preuzimaju je sve članice ISO, pa tako i Hrvatska. Norma ISO 9001 od svojeg prvog izdavanja 1994. Godine doživjela je tri revizije (2000., 2008. i 2015. g.). Trenutno je važeća verzija ISO 9001:2015. Norma ISO 9001 je izdana kako bi se standardizirali zahtjevi vezani za kvalitetu u međusobnoj trgovini između europskih zemalja i ostalih izvaneuropskih zemalja[30].

Ona postavlja zahtjeve koje organizacija mora ispunjavati kako bi mogla obavljati svoju djelatnost u skladu sa zahtjevima kupaca i relevantnim propisima. Prednost je primjenjivost u svim vrstama organizacija, neovisno o vrsti djelatnosti kojoj se poduzeće bavi. Također, veličina poduzeća nije ključna za implementaciju norme te time prisutna u velikom broju u svim oblicima i vrstama organizacija u profitnim i neprofitnim, proizvodnim i uslužnim, te malim i velikim poduzećima.

[30] J. Britvić, *Moderni sustavi upravljanja u organizacijama*, Praktični menadžment, Vol.II, br.2, str.72-80, dostupno na: https://hrcak.srce.hr/file/107058 (pristupljeno 01.02.2018.)

Namjena normi ISO 9000 predviđena je za četiri situacije, i to:

a) U razvijanju i primjeni sustava putem kojega će organizacija povećati svoju konkurentnu sposobnost, i to tako da zadovoljava zahtjeve za kakvoćom (kvalitetom) na troškovno isplativ (djelotvoran, efektivan) način;

b) Kada korisnik ugovorno zahtijeva da određeni elementi i procesi sustava kakvoće čine dio i dobavljačeva sustava kakvoće (koji su od utjecaja na sposobnost dobavljača da stalno izrađuje proizvode u skladu sa zahtjevima, kao i na pridružene rizike, navodeći pritom poseban model osiguravanja kakvoće.

c) Kada sustav kakvoće dobavljača procjenjuje korisnik, na temelju čega on (dobavljači) može dobiti i formalno priznanje o usklađenosti s normom.

d) Kada sustav kakvoće dobavljača vrednuje certifikacijska ustanova i dobavljači pristaje održavati takav sustav kakvoće za sve korisnike, osim u slučaju kada je drukčije navedeno u pojedinačnom ugovoru.[31]

Može se definirati da je norma ISO 9001:2015 dobra poslovna praksa pretočena u zahtjeve norme. Postoji 20 zahtjeva normi koji si moraju sagledati kao temelj za implementaciju kompletnih modela sustava upravljanja kvalitetom u poduzećima koja provode cjelokupan proizvodni ciklus obuhvaćajući projektiranje, konstrukciju, razvoj, proizvodnju, ugradnju i konačno servisiranje.

Zahtjevi norme 9001:2015 su sljedeći: [32]

1. odgovornost uprave
2. sustav kvalitete (kakvoće)
3. ocjena ugovora
4. upravljanje zamišlju
5. upravljanje dokumentima
6. nabava
7. proizvod dobiven od kupca (korisnika)
8. prepoznavanje i slijedivost proizvoda

[31] Skoko, H., op.cit., str. 18.
[32] Lazibat, T., op.cit., str. 18,

9. upravljanje procesima
10. pregled i ispitivanje
11. oprema za pregled, mjerenje i ispitivanja
12. stanje pregleda i ispitivanja
13. upravljanje nesukladnim proizvodom
14. popravne radnje
15. rukovanje, skladištenje, pakiranje i čuvanje i dostava
16. zapisi o kvaliteti
17. unutarnja nezavisna ocjena kvalitete (interni auditi)
18. izobrazba
19. održavanje/servis
20. statističke tehnike

Kod dobro i učinkovito vođene organizacije, ispunjavanje potrebnih zahtjeva ISO ne zahtjeva velike promjene već su samo nužan formalan pisani zapis koji predstavljanja na koji se način poslovi obavljaju. Uvođenje dosad nepostojanih zapisa dovodi do dodatnog napora i truda koji zahtjeva uvođenje novih aktivnosti i procesa kako bi se ispunili traženi zahtjevi poput internih audita, i posebnih dokumentacijskih kontrola.

Za uspostavu sustava kvalitete i ispunjavanje navedenih zahtjeva potrebno je organizaciju provesti kroz nekoliko koraka.

Faze uspostave kvalitete su sljedeće[33]:

1. upoznavanje uprave sa načinom funkcioniranja sustava upravljanja kvalitetom te troškovima i koristima koje sam sustav donosi, kao i načinom implementiranja kako bi imali uvid radi donošenja poslovnih i strateških odluka,
2. donošenje odluke o uspostavi sustava upravljanja kvalitetom,
3. analiza zatečenog stanje kvalitete poduzeća kako bi se postavio temelj za daljnje planiranje i unaprjeđenje kvalitete,

[33] A. Jakovčev, *Ključni čimbenici uspjeha projekta uspostave sustava kvalitete*, Zagreb, Zbornik radova, Oskar, 1997., str 82.

4. usklađivanje plana projekta s utvrđenim aktivnostima, nositeljima odgovornosti, vremenskim rokovima, utroškom rada za pojedinu aktivnost te odobrenje uprave za navedene aktivnosti,
5. izbor i imenovanje odgovorne osobe za provođenje projekta kvalitete (to može biti predstavnik uprave za kvalitetu ili imenovanje izvršnog direktora),
6. izbor i imenovanje članova tima za realizaciju projekta (najčešće se imenuju voditelji odjela na kojeg utječu promjene kvalitete),
7. osposobljavanje tima za rad na projektu što uključuje poznavanje serije norma ISO 9000 i njezinih elemenata,
8. utvrđivanje , pisanje i objava politike kvalitete za stvaranje uvjeta ambijenata da se ona prihvati i slijedi,
9. utvrđivanje ovlasti i odgovornosti pomoću dijagrama ustroja, matrice odgovornosti i opisa poslova,
10. opisivanje procesa. Potrebno je analizirati i racionalizirati radi djelotvornosti , naročito ključni koji je osnovna djelatnost poduzeća,
11. pisanje i primjena postupaka kvalitete, što uključuje sve potrebne procedure, upite, planove kvalitete i zapise,
12. pisanje, objavljivanje te stavljanje u funkciju priručnika kvalitete,
13. osposobljavanje internih audita i auditiranje sustava kvalitete,
14. provedba upravne ocjene sustava,
15. provedba korektivnih akcija i potvrđivanje njihovih djelotvornosti radi unaprjeđenja sustava,
16. prijava sustava za certifikaciju i dobivanje certifikata od akreditiranog tijela,
17. objava certifikata.

ISO standardi obuhvaćaju velik broj standarda i razlikuju se po svojoj primjeni i svrsi. Oni obuhvaćaju segmente postizanje kvalitete u različitim segmentima poslovanja te se redovno nadopunjuju te izdaju nova nadopunjena izdanja.
Niže u tablici navedeni su trenutni važeći standardi i smjernice kvalitete prema područjima i svrsi

Tablica 1: Standardi i smjernice

Standardi i smjernice	Svrha
ISO 9000:2015. Sustavi upravljanja kvalitetom – temeljna načela i rječnik	Utvrđuje polazište za razumijevanje standarda i daje definicije osnovnih naziva koji se upotrebljavaju u nizu norma ISO 9000
ISO 9001:2015. Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi	Norma koja utvrđuje zahtjeve koji se mogu upotrebljavati za ocjenu sposobnosti organizacije da ispuni očekivanja kupaca i zahtjeve zakona i propisa, norma je usmjerena prema ispunjavanju zahtjeva i jedini je dokument prema kojem treća strana može provoditi potvrđivanje (certifikacija).
ISO 9004:2009. Sustavi upravljanja kvalitetom – Upute za poboljšavanje sposobnosti	Ova norma daje smjernice za neprekidno poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom u organizaciji na korist svih strana, održavanjem zadovoljstva korisnika
ISO 19011:2011. Upute za neovisnu ocjenu sustava upravljanja kvalitetom i/ili okolišem	Norma koja daje smjernice za provjeru sposobnosti organizacije za postizanje određenih ciljeva kvaliteta, može se upotrebljavati za provođenje unutarnjih provjera, za ocjenjivanje dobavljača, ili za eksterno ocjenjivanje (certifikaciju)
ISO 10005:2005. Upravljanje kvalitetom – Smjernice za planove kvalitete	Daje smjernice koje pomažu u pripremi, ocjeni, odobravanju i izmjenama planova kvalitete
ISO 1006:2003. Upravljanje kvalitetom – Smjernice za kvalitetu vođenja projekta	Smjernice koje pomažu u osiguranju kvalitete procesa projektiranja i kvalitete projektiranog proizvoda
ISO 10002:2014. Upravljanje kvalitetom Zadovoljenje korisnika-Smjernice za rješavanje prigovora u organizacijama	Ova norma daje smjernice koje se odnose na prijam, obradu i rješavanje reklamacija korisnika proizvoda i usluga
ISO 10012:2003. Sustav upravljanja mjerenjima – Zahtjevi za mjerne procese i	Daje smjernice koje se odnose na uspostavu mjeriteljskog sustava u organizaciji kako bi se

mjernu opremu	osiguralo da se mjerenja provode s predviđenom točnošću
ISO/TR 10013:2001. Smjernice za izradu dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom	Ova norma daje smjernice koje pomažu u pripremi dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom, prikazuje odnose između pojedinih razreda dokumenata i daje njihovu moguću strukturu.
ISO 10014:2006. Upravljanje kvalitetom – Smjernice za ostvarivanje financijske i ekonomske koristi	Norma daje smjernice za uspostavljanje sustava praćenja troškova u vezi s kvalitetom i za identifikaciju podataka koji se mogu koristiti za donošenje upravljačkih odluka
ISO 10019:2005. Smjernice za izbor konzultanata za sustave upravljanja kvalitetom i za korištenje njihovih usluga	Ova norma daje smjernice kako organizacija treba pristupiti izboru konzultanta za sustav upravljanja, kako da provjeri njegovu kompetentnost i kako da se koristi njegovim uslugama radi izvlačenja maksimalne koristi od takvog odnosa.

Izvor: M. Šarić, „Sustavi upravljanja kvalitetom u funkciji povećanja hrvatske gospodarske konkurentnosti“, dostupno na: http://icradriatica.hr/js/ISO2.pdf (pristupljeno 01.02.2018.)

Dokumenti i aktivnosti koje organizacija provodi u skladu s normom zajednički se nazivaju sustav upravljanja kvalitetom. Kako bi se ostvario certifikat ISO 9001:2015 potrebno je provesti pomno planiranje i održavanje sustava, upravljanje resursima, planiranje, ugovaranje i prodaja, projektiranje i razvoj, nabava, proizvodnja i pružanje usluga te mjerenja, analiza i poboljšanja procesa i sustava.

Kontrola kvalitete proizvoda ili izvođenja usluge samo je jedna od aktivnosti koje moraju biti definirane i adekvatno provođene kako bi sustav upravljanja kvalitetom mogao uspješno funkcionirati.

Osnovna načela sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:

1. USMJERENJE NA KORISNIKE - Organizacija ovisi o kupcima te je od krucijalne važnosti da razumije sadašnje i buduće potrebe kupaca, u cilju joj je da zadovolji njihove zahtjeve te da nadmaši njihova očekivanja.
2. VODSTVO - Vođe su tu da uspostave jedinstvo cilja i smjera kojim se razvija organizacija. Na njima je da se formiraju vizija, misija i politika kvalitete poduzeća. Te ciljeve i strategiju za njihovo ostvarenje. Njihova zadaća je stvoriti okruženje u kojem ljudi mogu realizirati ciljeve.
3. UKLJUČIVANJE ZAPOSLENIH - Organizaciju čine zaposleni na svim razinama ,a njihovo potpuno uključenje omogućuje da se njihove sposobnosti koriste za dobrobit organizacije. Potrebno je ulagati u znanje zaposlenih te im osigurati obuku i daljnje usavršavanje kao i uključiti ih u donošenje operativnih odluka i poboljšanje procesa.
4. PROCESNI PRISTUP - Ostvarivanje željenog rezultata i cilja učinkovitije se ostvaruje kada se povezanim resursima i aktivnostima upravlja kao procesom. Potrebno je definirati, upravljati te održavati dokumentirane procese. Usmjeravanje na racionalno korištenje resursa u aktivnostima unutar procesa, na način da se efektivno koristi radna snaga, oprema i materijal. Potrebno je razumjeti slijed radnji i potrebne resurse.
5. SUSTAVNI PRISTUP UPRAVLJANJU - Identifikacija, razumijevanje i upravljanje sustavom međusobno povezanih procesa, namijenjenih ostvarenju danog cilja, poboljšava efektivnost i učinkovitost organizacije. Kako bi se pratili procesi i njihovo povezivanje procesa s ciljevima organizacije te mjerenje rezultata i uspoređivanje s ključnim ciljevima.
6. STALNA POBOLJŠANJA - Kontinuirano poboljšanje dugoročni je cilj te stalni proces u organizaciji. Putem preispitivanja od strane rukovodstva, internih i eksternih provjera i korektivnih i preventivnih mjera vrši se stalno poboljšavanje efektivnosti sustava kvaliteta. Postavljanjem realnih i izazovnih ciljeva za poboljšanje, te osiguranjem resursa i uključivanjem ljudi na način da im se pruže mogućnosti i podrška da pridonesu trajnom poboljšanju procesa. Stalno poboljšavanje: planirati – provesti – provjeriti – postupiti.

7. ODLUČIVANJE NA OSNOVU ČINJENICA - Efektivno donošenje odluka zasniva se na analizi podataka i informacija. Menadžerske odluke i aktivnosti unutar sustava kvaliteta zasnivaju se na analizi provjerenih podataka i informacija, dobivenih iz izvještaja o provjerama, korektivnim mjerama, rješavanju nesuglasnosti, pritužbi kupca i drugim izvorima. Odluke i aktivnosti zasnivaju se na analizi podataka i informacija kako bi se povećala produktivnost i minimalizirali gubici i dorade. Naglasak je na minimiziranju troškova, poboljšanju izvedbe i proširenju udjela na tržištu putem upotrebe alata i tehnologije upravljanja.
8. DOBRI ODNOSI SA DOBAVLJAČIMA - Organizacija i njeni dobavljači međusobno su ovisni, tako da odnosi, uspostavljeni na principu međusobne koristi, i jednoj i drugoj strani omogućuju stvaranje dodatne vrijednosti. Na pogodan način nužno je definirati i dokumentirati zahtjeve koje trebaju ispuniti dobavljači. Usmjerenje na razvijanje međusobnog povjerenja, poštovanja i posvećenosti zadovoljstvu kupaca i trajnom poboljšanju. [34]

Za vrijeme obavljanja dnevnog posla u organizaciji, sva navedena načela integriraju se i primjenjuju cjelovito, bez obzira o kojoj se razini upravljanja radi. Dio načela predstavlja poslovnu etiku dok dio predstavlja operativnu vještinu koja se svodi na faze koje se neprekidno ponavljaju (planiranje, provođenje plana, analiziranje podataka o izvršenom, donošenje zaključka i modificiranje plana).

[34] M. Šarić, *Sustavi upravljanja kvalitetom u funkciji povećanja hrvatske gospodarske konkurentnosti*, dostupno na: http://icradriatica.hr/js/ISO2.pdf (pristupljeno 01.09.2017.)

4 KVALITETA KAO ELEMENT KONKURENTNOSTI U PODUZETNIŠTVU I GOSPODARSTVU

Uspješnost konkuriranja na tržištu te prodavanja proizvoda ovisi o konkurentnosti samog poduzeća. O konkurentnosti ovisi u kojem će smjeru poslovanje poduzeća ići, hoće li poduzeće biti uspješno, jedva konkurirati na tržištu ili hoće li bankrotirati.[35]

4.1 Konkurentska sposobnost poduzeća

Konkurentnost poduzeća jedan je od ključnih pitanja samog postojanja poduzeća. Svaka strategija koju organizacija odabire ima za cilj izgradnju ili održavanje konkurente prednosti. Konkurentnost poduzeća ovisi o dvije varijable, nekontrolirane i kontrolirane. U nekontrolirane varijable spadaju svi uvjeti izvan same organizacije koji indirektno ili direktno utječu na nju samu a to su nacionalni, lokalni i industrijski uvjeti u kojima organizacija posluje. Dok u kontrolirane varijable spada svjestan i naporan angažman cjelokupnog kolektiva ljudi iz organizacije koji svakodnevno rade na tome kako bi se ostvarili što bolji rezultati poslovanja te kako bi organizacija nadjačala konkurenciju.[36]

Važno je održati stečenu konkurentsku prednost jer ukoliko je ona lako dostižna konkurencija je vrlo brzo može dostići te nadjačati. Stoga je od iznimne važnosti konstantno unaprjeđivati i truditi se biti korak ispred konkurencije te konstantno raditi na unaprjeđenju i usavršavanju.

Klasični način razmišljanja kao cilj poduzeća na prvo mjesto stavlja dilemu hoće li na prvom mjestu biti kvaliteta proizvoda ili njena cijena i pristupačnost na tržištu. Kupci u današnje vrijeme veći prioritet daju kvaliteti proizvoda dok cijenu stavljaju u drugi plan. Takav način razmišljanja potrošača tjera poduzeća da konstantno razvijaju proizvod kako bi na što bolji način zadovoljili potrošačeve potrebe i želje pri čemu trebaju voditi brigu o tome da proizvode točno onu raznu kvalitete koju potrošač zahtijeva. Na taj način stvaraju realnu pretpostavku da zadovoljavajući na najbolji način želje potrošača, postižu istodobno djelotvornost i učinkovitost poslovanja.

[35] Skoko, H., op.cit., str. 18.
[36] D. Tipurić, *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Zagreb, Sinergija, 1999.

Prema Europskoj povelji o kvaliteti, potpisanoj na 1.europskoj konvenciji o kvaliteti u Parizu 23.10.1998. godine, stavljaju kvalitetu proizvoda kao prednosti Europe i europskih poduzeća u internacionalnoj utrci. Kvaliteta mora biti i cilj i metodologija poduzeća. Metodologija poslovanja koja promiče sudjelovanje zaposlenika u cilju stvaranja ugodne i odgovarajuće radne okoline gdje se velika pažnja posvećuje motiviranju i odgovornosti.

Kvaliteta mora biti prioritet poslovanja jer je ona mjera učinkovitosti. Kvaliteta utječe na smanjivanje troškova, angažiranje ljudske imaginacije, promicanje inovacija, poboljšavanje organizacije i podržavanje inicijative, kvaliteta postaje pokretačka sila za konkurentnost, a samim time i za zaposlenost. Kvaliteta je neodvojiva od solidarnosti. Odnosno, ona je od velikog interesa za svaku funkciju poduzeća i za svakog pojedinog zaposlenika u organizaciji. Ona objedinjuje i povezuje sve gospodarstvene i društvene sudionike, te time postaje briga svakome i zahtijeva da svatko bude za nju zainteresiran.

Klasičnom načinu razmišljanja, koje je definirao još i Michael Porter[37], predstavljaju izvore konkurentske prednosti poduzeća cjenovno vodstvo i diferencijacija. Kako bi poduzeće sačuvalo besprijekornost kvalitete mora istodobno se moraju ostvarivati niski troškovi i diferencijacija.

Poduzeće može postići svoju konkurentnost na dva osnovna načina, a to su: nižom cijenom ili diferencijacijom. Ukoliko se organizacija odluči konkurirati nižom cijenom proizvoda ili usluge tada mora osigurati niže proizvodne troškove od konkurencije. Ukoliko su nabavne cijene pojedinih resursa jednake kao i kod konkurencije tada će teže pronaći način na koji će uzdići iznad konkurencije sa nižim troškovima. Ukoliko odluči za strategiju diferencijacije proizvoda tada mora izdvojiti proizvod ili uslugu od konkurencije da ista bude i uočljiva u očima kupaca. [38]

Konstantna poboljšanja kvalitete moraju imati financijsko opravdanje što dodatno snižava ukupne troškove i otvara mogućnosti dodatnog snižavanja cijena. Samo

[37] Skoko, H., op.cit., str. 22.
[38] M. Drljača, *Kvaliteta kao strategija*, Zbornik radova 18. međunarodnog simpozija o kvaliteti Kvaliteta kao strategija, Zagreb, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, 2016., str. 13-32. Dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/889334.Miroslav_Drljaa_Kvaliteta_kao_strategija.pdf (pristupljeno 01.02.2018.)

snižavanje cijena trebalo bi biti potaknuto nižim troškovima poslovanja koje se postiže najracionalnijim trošenjem svih resursa bez dodatnog rasipanja u svim fazama proizvodnje. Takvim načinom poslovanja ostvaruje se generička strategija gdje nižim troškovima poslovanja postiže se i niža cijena samog proizvoda, a da se ne dovodi u pitanje snižavanje kvalitete proizvoda.

Diferencijacijom se smatra stavljanja kupaca u prvi plan i udovoljavanje njegovim zahtjevima i potrebama te se time kvaliteta nameće kao logičan izbor. Konstantnom inovacijom proizvoda stvara se nemogućnost kopiranja od strane drugih poduzeća, koja se može kratkoročno oponašati no brzinom uvođenja novih promjena i modifikacija dovodi do nemogućnosti ili konkurentno poduzeće ostaje uvijek korak iza. Te se tako dovodi do najvažnije karakteristike konkurentske prednosti poduzeća je nemogućnost kopiranja od strane drugih poduzeća.

Vezano za strategiju diferencijacije postoji nekoliko područja okrenutih kvaliteti ključnih za diferenciranje ključnih za diferenciranje od konkurencije:

- Superioran dizajn proizvoda i usluga: podrazumijeva uspješnu ugradnju većine zahtjeva kupaca u finalni proizvod i uslugu ne zaboravivši pritom na pouzdanost kao također ključan aspekt kvalitete.
- Superiorne usluge: usluge čine većinu svjetskog BDP-a te se njima daje velika važnost i kao popratni sadržaj određenom proizvodu koji ne bi bio potpun bez njih. Prilikom usluga najvažniju ulogu ima ljudski faktor dok ih prati informacijska tehnologija kako bi se informacije brže obrađivale te kupcima pružali brže usluge.
- Superiorna agilnost: za uspjeh na globalnom tržištu nužna je fleksibilnost i brze promjene proizvoda te prilagođavanje novim uvjetima okolini i zahtjevima procesa.

Moderni način dodaje još i dodatni izvor radnu snagu, naočito se to odnosi na uslužne djelatnosti. Kao podrška takvom stavu poduzeća pomaže i ulaganje u svoje zaposlenike, stvaranje pozitivne radne klime i kulture poduzeća kao elementi koji mogu potaknuti stvaranje konkurentske prednosti. Činjenica je da je nemoguće imati zadovoljne kupce bez zadovoljnih zaposlenika te u pružanju usluga ljudski faktor i

radna snaga imaju izravnu i presudnu ulogu. Ulaganjem u svoje zaposlenike, motivirajući ih te stvaranju ugodne radne okoline, razvija se kultura organizacije koju je najteže kopirati. Upravo to stvaranje pozitivnog stava te općenito kulture može postati ključna i najvažnija konkurentska prednost.

4.2 Kvaliteta i konkurentnost

Kako bi organizacija postigla konkurentnu prednost mora prepoznati kvalitete koje su od interesa za potrošače na ciljanim tržištima. Usklađenost proizvoda svim zahtjevima potrošača te prikladnost za upotrebu čini kvalitetan proizvod. Kako bi potrošaču proizvod bio kvalitetan mora zadovoljiti nekoliko komponenata koje ga definiraju,a to su: funkcionalnost, trajnost i pouzdanost te hedonistički dodatak proizvodu.

Kako bi kompletan proizvod bio kvalitetan, mora zadovoljavati osam dimenzija ili vrsta kvalitete: performanse, posebne karakteristike, pouzdanost, komfornost kvalitete, trajnost, usluga nakon prodaje, estetičnost i priznatu kvalitetu. Svaki od navedenih dimenzija dio je ukupne kvalitete koji čine prepoznatljiv proizvod. Samo raščlanjeni proizvod na dijelove, te sagledan iz svakog navedenog aspekta može stvoriti kvalitetu pojedinog segmenta te na samom kraju ukupnu kvalitetu.[39]

Organizacija mora uložiti napore u svaki pojedini segment, međutim u danom trenutku ponekad mora svoje napore usmjeriti na jednu ili nekoliko njih kako bi ostvarili ili zadržala konkurentnost. Dimenziju koja je od posebnog značaja te koja se često ističe te je pravi pokazatelj kvalitete u očima potrošača je priznata kvaliteta. Kad poduzeće stvori pozitivan i izvanredan imidž kvalitetnog proizvoda, odnosno dobru reputacija, prepoznatljiva je i simbol je kvalitete ne samo kod postojećih kupaca, već i kod novih kupaca i tržišta.

Svakako je za postizanje konkurentnosti na temelju kvalitete nužno prihvatiti suvremeni pristup te uključiti sve zaposlenike i integrirati sustav upravljanja kvalitetom u sve njene odjele. Kvaliteta se razvila u jedan od krucijalnih čimbenika, ako i najvažnijih, prioriteta postizanja konkurentnosti.

[39] loc.cit

Važnost kvalitete kao konkurentske prednosti u tržišnom razdoblju kvalitete koje dolazi, logično je zaključiti da ulaganje u razvitak, implementaciju te održavanje sustava upravljanja kvalitetom mora biti strateški cilj svake organizacije koja želi zadržati vodeću poziciju ili se probiti u globalnoj tržišnoj utakmici.

"Konkurentnost je sposobnost zemlje da postigne na svjetskom tržištu uspjeh koji omogućuje bolji životni standard za sve. Ona je rezultat mnogih čimbenika, a naročito konkurentnosti na razini poduzeća i povoljne poslovne okoline koja potiče uvođenje novih proizvoda i procesa te investicije. Svi ti čimbenici u međusobnu djelovanju vode povećanoj produktivnosti, višem dohotku i održivom razvoju.“[40]

Prethodno navedenu definiciju možemo slikovito prikazati slikom br. 4

Slika 3: Piramida konkurentnosti (prema Nacionalnom vijeću za konkurentnost)



Izvor: D. Vuković, Kvaliteta i konkurentnost Dostupno na:

https://bib.irb.hr/datoteka/578541.WHP-2007-07-1- 01_Kvaliteta_i_konkurentnost.pdf

(pristupljeno 01.02.2018.)

[40] Definicija konkurentnosti iz Godišnjeg izvješća o konkurentnosti Hrvatske 2006., Nacionalnog vijeća za konkurentnost, Dostupno na: http://konkurentnost.hr/wp-content/uploads/2018/01/NVK06.pdf (pristupljeno 02.02.2018.)

Prema gornjem prikazu piramide konkurentnost je slikovito prikazana u obliku piramide gdje je upravljanje kvalitetom prikazano kao proces osiguravanja temeljnih faktora koji predstavljanju obrazovanje, poduzetničko okruženje, kvalitetu poslovnog sektora i infrastrukturu i okoliš, zatim upravljanja međufaktorima koji se odnose na izvoz, produktivnost, troškove i investicije kako bi ostvarila krajnje rezultate: rast, povećanje zaposlenosti te povećanje kvalitete života.

Svaka svjesna sustavna aktivnost kojom se poslovni sustav dovodi u stanje povećane uređenosti, to jest povećane vjerojatnosti ponavljanja istih i boljih rezultata, predstavlja u suštini aktivnost upravljanja kvalitetom.

Svaka organizacija sama bira svoju strategiju kojom će pristupiti na tržište, međutim neovisno o kojoj se strategiji radi, potrebno je da učinkovito pristupi svim 5 silama konkurentnosti:

1. opasnost ulaska nove konkurencije
2. snaga pogađanja dobavljača i partnera
3. opasnost od nadomjesnih proizvoda
4. snaga pogađanja kupaca
5. suparništvo među na tržištu već postojećim organizacijama

Slika 4: Porterovih pet konkurentskih sila



Izvor: izrada autora

Pet navedenih konkurentskih sila zahtijevaju dodatne troškove ili snižavanje cijena kako bi ostali konkurentni na tržištu. Važno je upoznati sve vrste konkurentskih prijetnji kako bi se razumijevanjem tržišne strukture identificirala konkurentska prednost organizacije te vođeni njome i odabirom prikladne strategije kojom će organizacija nastupiti u skladu s okolinom.

4.3 Kvaliteta i strateško planiranje

Strategija organizacije je ta koja pokreće cijeli sustav te usmjerava organizaciju u kojem smjeru mora razvijati svoje poslovanje te stvoriti vrijednost kupcima, vlasnicima, dioničarima i svim interesnim skupinama. Strateški menadžment je kontinuirani proces usmjeren na stvaranje spremnosti poduzeća za prilagodbu promjenjivoj okolini. Donošenje strateških odluka o planovima povlači sa sobom i pitanja ciljeva kvalitete te su upravo zbog toga ove dvije aktivnosti povezane te

zajedno utječu na pozicioniranje organizacije na tržištu te samim time na konkurentnost organizacije.[41]

Cilj svakog poduzeća je konkurentnost te se svako pojedino poduzeće odabire strategiju koja je u tom trenutku najefikasnija za postizanje konkurentnosti. Poduzeće ne provodi uvijek istu strategiju već odabire najbolju ovisno o okolnostima u kojima se poduzeće nalazi te zacrtanom cilju može na najbolji način ostvariti njihov cilj i konkurentnost poduzeća.

Veze kvalitete i strateškog menadžmenta mogu se sažeti u slijedeće tri točke:[42]

1. Strateški ciljevi organizacije mogu biti direktno (zadovoljstvo kupca, odabir dobavljača) ili indirektno (skraćivanje vremena razvoja novog proizvoda, inovativnost proizvoda i usluga) vezani za sustav upravljanja kvalitetom u organizaciji

2. Procesi strateškog menadžmenta (planiranje, implementacija i kontrola) mogu se analizirati sa stajališta djelotvornosti i učinkovitosti procesa pomoću alata i metoda koja se koriste u sustavu upravljanja kvalitetom

3. Jednom definiran sustav upravljanja kvalitetom u organizaciji obuhvaća cijelu organizaciju te kroz implementaciju sustava uvodi i strateški menadžment sa svim svojim fazama

Planiranje kvalitete utkano je u planiranje strategije organizacije te mora biti u skladu sa strateškim planom te upravo ta sinergija snažan je izvor konkurentske prednosti organizacije.

Sve organizacije u svojoj sveukupnosti funkcija, trebaju imati kvalitetu kao zajednički nazivnik svojih strategija. Kvaliteta treba biti shvaćena i treba postati plan, glavni cilj i način kako će svi navedeni sudionici, ispunjavati svoje opće i posebne ciljeve, provoditi svoje politike te na taj način ostvarivati svoje vizije u funkciji izvršavanja svojih misija. Imati kvalitetu kao strategiju podrazumijeva stavljanje kvalitete

[41] T. Baković i I. Dužević, *Integrirani sustavi upravljanja*, Zagreb, Ekonomski fakultet, 2014.
[42] loc.cit

proizvoda ili usluge u prvi plan ispred profita jer kvaliteta je uzrok, sve drugo (profit, položaj na tržištu, stupanj konkurentnosti i sl.[43]

Konkurentska prednost je jedan od glavnih ciljeva strategijskog djelovanja poduzeća. Konkurentsku prednost imaju poduzeća koja su znatno bolja od svojih suparnika, a poduzeće koje ima konkurentsku prednost ostvaruje iznadprosječne poslovne rezultate i sposobni su upravljati svojom budućnosti. U današnjem dinamičnom i turbulentnom poslovnom okruženju uspostavljanje sustava upravljanja potpunom kvalitetom i poslovanje u skladu s filozofijom TQM-a jedan je od preduvjeta ostvarivanja konkurentske prednosti poslovnih organizacija.

Stjecanje konkurentske prednosti na globalnom tržištu, koncept TQM-a nastoje ostvariti uvođenjem i certificiranjem sustava kvalitete sukladno zahtjevima norme ISO 9001. Tako implementiran i certificiran sustav upravljanja kvalitetom pruža mogućnost aktivnog sudjelovanja na međunarodnom tržištu te pridonosi poboljšanju kvalitete proizvoda i usluga, općem poboljšanju svih procesa i sustava poslovne organizacije, smanjenju troškova, zadovoljstvu zaposlenika, razvijanju kulture kvalitete, zaštiti interesa kupaca i poboljšanja imidža što sve skupa pozitivno utječe na konkurentnost poslovne organizacije. [44]

Jedan od ključnih razloga za uvođenje sustava upravljanja kvalitetom je želja organizacije da unaprijedi svoje poslovne procese te time indirektno i na kvalitetu proizvoda ili usluge. Uvođenjem certifikata ulaže se u ugled i konkurentsku sposobnost na tržištu. Certificirani sustav upravljanja kvalitetom poput normi ISO 9001 svakako osigurava sve preduvjete za realizaciju postavljenih ciljeva i podizanje organizacije na višu razinu. Proces certifikacije upravo na svoj specifičan način doprinosi pokretanju mjera poboljšavanja kroz rješavanje nesukladnosti i poduzimanje preventivnih i korektivnih radnji.

[43] M. Drljača, *Kvaliteta kao strategija*, Zbornik radova 18. međunarodnog simpozija o kvaliteti Kvaliteta kao strategija, Zagreb, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, 2016., str. 13-32. Dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/889334.Miroslav_Drljaa_Kvaliteta_kao_strategija.pdf (pristupljeno 01.02.2018.)

[44] T. Čendo Metzinger, *Upravljanje potpunom kvalitetom, konkurentnost i vrhovni menadžment,* Zbornik radova 11. međunarodni simpozij o kvaliteti, 2010., Zagreb, Inter-ing d.o.o. str. 65-71.

4.4 Konkurentnost, gospodarstvo i turizam

Utjecaj organizacije na konkurentnost, osim nje same utječe i na samo gospodarstvo. Iako se trenutno gospodarstvo još nije oporavilo od prethodne krize i recesije već je suočeno sa novim izazovima poput energetske krize, sve većeg broja elementarnih nepogoda na različitim stranama svijeta, socijalnim prijetnjama kao osnaživanje terorizma te svi načini prijetnje smatraju se ozbiljnim prijetnji na sigurnost i cjelokupnu svjetsku ekonomiju. Upravo je to jedan od razloga zašto upravljanje rizicima postaje neizostavnim strukturnim elementom sustava upravljanja i zadaća menadžmenta.

Hrvatska nastoji parirati razvijenim zemljama, no kako bi ih dostigla potrebno je da uloži dodatne napore kako bi postigla nacionalnu konkurentnost. Smjernice za povećanje konkurentnosti turizma i jedne su od niza preporuka kojima se ističe kvaliteta i primjena sustava upravljanja kvalitetom kao i strategija upravljanja znanjem s obzirom da su ta dva procesa isprepletena. Te će sinergijom navedena dva procesa postići se zajednički cilj koji se očituje u pronalaženju, dijeljenju, korištenju i pohranjivanju ključnih znanja koja se primjenjuju u procesu kontinuiranog unapređenja i poboljšanja poslovanja.[45]

S obzirom na velik utjecaj u gospodarstvu na zapošljavanje i socio ekonomski razvoj zemlje, turizam se zauzeo kao jedna od najznačajnijih industrija današnjeg doba. Relativno brzo zemljama u razvoju, zahvaljujući dobroj geografskoj poziciji, prirodnim ljepotama te kulturnoj baštini, pomaže gospodarstvu da u kratkom roku riješe socijalne probleme poput nezaposlenosti i siromaštva te poveća kvalitetu života, doprinose povećanju BDP-a te izgradnji infrastrukture i same zajednice u kojoj djeluju.

Kako bi organizacije uspjele konkurirati na tržištu snažnim i velikim organizacijama, glavni i polazišni elementi su im profitabilnost i konkurentnost. Kako je turizam orijentiran na ljudski kapital, glavni čimbenici u postizanju prednosti im je radna snaga. Postavljanjem kvalitetnih menadžera koji će znati prenijeti svoje znanje i vještine na svoje zaposlenike, zajedničko usavršavanje i unapređivanje svojih sposobnosti te usvajanje novih vještina ključ su uspjeha u turizmu. Kompetentni

[45] K. Črnjar i A. Vrtodušić Hrgocić „Znanje i kvaliteta - uvjet konkurentnosti hotelijerstva Hrvatske“, *Poslovna izvrsnost*, vol. 7, br. 2, 2013, str. 67.

zaposlenici imat će tada vještine i znanja pratiti novitete u tehnologiji na tržištu i medijske novitete u vidu novih načine pristupa gostima kako bi im se omogućilo lakše i brže praćenje i udovoljavanje zahtjeva gostiju.

Kako bez potrebne radne snage, turizam nije moguć, važno je da voditelj tima zaposlenika shvaća i njihove potrebe te osmisli i provodi program motivacije i poticanje kreativnosti kod zaposlenika. Poticanjem kreativnosti potiče zaposlenike da koriste svoja stečena znanja i tehnologijske vještine u osmišljavanju novih proizvoda i usluga gostima.

Turistički djelatnici su žila kucavica turizma te će kvaliteta zadovoljstva uslugom gostiju ovisiti isključivo o kvaliteti zaposlenika, te time turizam ovisi o kvaliteti zaposlenika, odnosno djelatnika u turizmu.

Kvaliteta usluge danas dobiva na sve većem značaju te se definira kao stav, mišljenje i odnos korisnika prema usluzi koji nastaju kao rezultat dugoročne i opsežne procjene ponude i ponašanja uslužnog poduzeća.[46]

Kvaliteta usluge je apstraktan i promjenjiv koncept te s obzirom na njegovu kompleksnost može se promatrati kroz 5 dimenzija:

- vidljive elemente (fizički oblik proizvoda, opremu, objekt, izgled osoblja),
- vjerodostojnost (sposobnost da se usluga pruži pravovremeno i pouzdano),
- odgovornost (pomoć gostu i efikasno djelovanje),
- profesionalnost (znanje i ljubaznost osoblja),
- empatija (briga za individualne potrebe gosta.[47]

Kao što je i spomenuto ranije, kako bi se ostvarila kvaliteta usluge, sve polazi od zaposlenika i njegovog pristupa gostu i zadovoljavanju svih njegovih zahtjeva i očekivanja od početka do kraja trajanja usluge. S obzirom na brzo rastuću konkurenciju u svim segmentima turizma prisutna je stalna potreba za unaprjeđivanjem kvalitete usluge kao glavnog elementa konkurentnosti te je jedan od

[46] M. Dragičević, *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu - Hrvatska i svijet*, Split, Redak, 2015.
[47] Ibidem, str.38

načina preuzimanja sustava potpunog upravljanja kvalitetom te uvođenjem normi standardizacija.

5 IMPLEMENTACIJA SUSTAVA KVALITETE NA PRIMJERNU TUROPERATORA UNILINE d.o.o.

Turistička agencija Uniline d.o.o. osnovana je 1996. godine te je s vremenom dostigla status jedne od vodećih destinacijskih menadžment kompanija u Hrvatskoj i regiji. Te kao potvrda tome ove godine, 2017. godine, nagrađena je i nagradom za najbolju destinacijsku menadžment kompaniju[48] u Hrvatskoj, Turistički cvijet – kvaliteta za Hrvatsku, dodijeljene od strane Hrvatske turističke zajednice i Hrvatske gospodarske komore. Zahvaljujući rezultatima postignutima tijekom proteklih 20 godina te širokoj mreži poslovnih partnera, poduzeće Uniline danas drži značajan udio na tržištima diljem regije, a napravljen je i značajan iskorak na brzorastuća tržišta na svjetskoj razini.

Glavna djelatnost poduzeća Uniline d.o.o. je *incoming* turoperaterstvo[49] koja se realizira kroz razne grupne i individualne programe nudeći široku lepezu turističkih usluga. Pored toga, djeluje i u *outgoing* segmentu poslovanja koji bilježi značajne rezultate. Također, ekskluzivni je nositelj Europcar franšize za Hrvatsku jedne od vodećih r*ent-a-car* kompanija.

Kroz svoje poslovanje bilježi konstantan rast te potrebu širenja na nova tržišta i modele poslovanja. Trenutno posluje u deset poslovnica diljem Hrvatske, uredima u Bosni i Hercegovini, Sloveniji, Srbiji i Seulu u Koreji te u posljednje tri godine dostiže status najbrže rastuće kompanije u turističkom sektoru diljem regije.

Priča o uvođenju kvalitete i sustava upravljanja kvalitetom potekla je još prije desetak godina, međutim, troškovi same procedure i pokretanja procesa dobivanja certifikata ISO bili su jako visoki. Prilika se ukazala u uvođenju ISO standarda zajedno sa ostalim hrvatskim putničkim agencijama pod zajedničkom krovnom Udrugom hrvatskih putničkih agencija.

[48] Destinacijska menadžment kompanija je organizacija odgovorna za funkcioniranje i razvoj turističke destinacije na način da strateški provodi turistički marketing i razvoje destinacije kao i poticajne aktivnosti u realizaciji partnerstva i suradnje među dionicima u destinaciji.
[49] Incoming turoperatoti su domicilni turoperatori s paket aranžmanima za inozemne klijente.

Zajedničkim snagama su članovi UHPA i djelatnici agencija na organiziranim radionicama osmišljavali i kreirali zajedničke politike kvalitete agencija, procedure rada, radne upute te potrebne obrasce. Kreirani dokumenti osnovni su dokumenti koje svaka od certificiranih agencija mora imati ukoliko se procedure odnose na njihovo poslovanje. Pored izrađenih procedura i radnih uputa, Uniline je kreirao i svoje vlastite procedure, radne upute i obrasce kao dio ukupne dokumentacije UHPE. Kako bi zadovoljili uvjete standarda, UHPA ima svoje interne audite koji svake godine kontroliraju rad agencija s obzirom da za produljenje certifikata zadane uvjete moraju ostvariti sve agencije jer u suprotnom im se svima ukida certifikat.

Pozitivne strane dobivanja certifikata ISO u sklopu svih agencija su:

- Edukacija: osim osnovnih edukacija prilikom implementiranja standarda, organiziraju se i dodatne edukacija o načinima unaprjeđenja kvalitete;
- Niži troškovi implementacije: s obzirom da se radilo o certificiranju 40 agencija istodobno te podršci Ministarstva turizma radilo se o niskim neznatnim troškovima implementacije
- Zajednički bazni dokumenti: priručnik kvalitete izrađen je na jednoj od radionica te je zajednički za sve agencije, dok i svaka agencija zasebno izrađuje politiku kvalitete, viziju i misiju, odnosno svoj profil agencije. Dokumenti koji su razrađeni te unificirani na radionicama su:
    - PRIRUČNIK KVALITETE – jednak je za sve agencije
    - PROCES – jednak je za sve agencije
    - PROCEDURE/RADNE UPUTE/OBRASCI – za određene zajedničke segmente poslovanja agencije preuzimaju UHPE-ine, dok u slučajevima posebnih procedura/radnih uputa/obrazaca koje nisu izrađene u sklopu UHPE, već ovise o usmjerenju poslovanja, agencije izrađuju same za sebe.

Uniline-ove usluge su visoke kvalitete te je implementacija sustava ISO standarda pokazatelj stvarne kvalitete u očima kupaca i partnera. Također, afirmacija kvalitetne agencije jedan je od prednosti prilikom apliciranja na određene projekte. Jedan od razloga implementacije ISO standarda jest što je on pokazatelj profesionalnosti i međunarodna prepoznatljiva norma kvalitete, koja su jednake i mjerljive u svim

zemljama i kontinentima. Dobivanje ISO certifikata znači i preuzimanje obveze i to ne samo na održavanju visoke razine usluga, kvalitete i internih sustava upravljanja nego i njihovog stalno unapređivanja i poboljšavanja.

Uniline-ova politika kvalitete glasi:

Temeljni cilj Politike kvalitete Uniline-a je pružanje visoke kvalitete turističkih usluga svojim klijentima, te sustavno poboljšavanje zadovoljstva kako svojih zaposlenika, klijenata i partnera, tako i svih ostalih subjekata u skladu sa zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2015.

Uprava tvrtke će stalno i odgovorno poboljšavati učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom u skladu s važećim propisima, kao što će i jednom godišnje donositi ciljeve kvalitete te nadzirati njihovo provođenje i usklađenost s definiranom politikom. Kvalitetno pružanje usluge i njezino usavršavanje kao stalni proces osnovna je obveza svakog zaposlenika. Implementacijom sustava upravljanja kvalitetom, doneseni su i strateški ciljevi kvalitete i postizanja konkurentnosti:

- Povećanje ocjene zadovoljstva zaposlenika;
- povećanje broja redovnih edukacija djelatnika;
- implementacija novog cjelovitog programskog rješenja za turističke agencije;
- osiguravanje financijske stabilnosti i rast i razvoja novih usluga

Politiku kvalitete prate i misija i vizija Uniline-a koje glase:

Misija Uniline-a je a ponuditi tržištu, klijentima i poslovnim partnerima cjelokupnu turističku uslugu na području regije Jugoistočne Europe, sa ciljem kreiranja nezaboravnog doživljaja koji će klijente iznova vratiti Uniline-u.

Vizija Unilinea je postati vodeća regionalna destinacijska management kompanija, prepoznatljiva i poslovnim partnerima i klijentima kao lider u svim segmentima poslovanja.

Ovi standardi su još jedan iskorak u poslovanju i podizanju konkurentnosti agencija, ali i Hrvatske kao destinacije te postavljaju visoke standarde koji su veliki motiv za konstantan rad, razvoj i napredak.

5.1 Unaprjeđenje kvalitete kroz poboljšanje ocjene zadovoljstva djelatnika

Opće je poznato da je glavni ključ uspjeha u turizmu ljudska radna snaga te da zadovoljan i kvalitetan radnik osigurava kvalitetu kompanije. Uniline godinama vodi brigu o svojim zaposlenicima te provodi ankete zadovoljstva djelatnika, međutim znatnih unaprjeđenja nije bilo.

S obzirom da su rezultati posljednje ankete zadovoljstva djelatnika ukazivali na dugoročnu stagnaciju, vodeći se ISO procesima, detektiran je problem te su se odlučile poduzeti mjere na više područja kako bi krajnji rezultat na sljedećoj anketi ostvario porast.

Aktivnosti koje su poduzete kako bi se utjecalo na poboljšanje zadovoljstva djelatnika su slijedeće:

- Osobna anketa: dosadašnje ankete bile su anonimnog tipa te se individualnim pristupom i obraćanjem zaposleniku od strane osobe iz odjela ljudskih resursa te saslušanjem želja, prijedloga i problema svakog djelatnika rezultirale su pozitivnim komentarima s obzirom da se za pojedine problematike imalo prilike odmah djelovati te riješiti problem koji je mučio zaposlenika;
- Angažiranje vanjskih konzultantskih organizacija za unaprjeđenje komunikacije: kako je komunikacija jedan od temeljnih problema svih zaposlenika, Uniline je i na tom području promptno djelovao te angažirao stručnu savjetodavnu kompaniju da stručnim savjetima i sugestijama pomogne poboljšati komunikaciju između zaposlenika, odjela te nadređenima i samim managementom;
- Angažiranje vanjskih konzultantskih organizacija za profesionalno usavršavanje zaposlenika, procjenu zaposlenika pomoću psihologijskih

testova, stručnih testova znanja i selekcijskog intervjua koja kombinira više alata selekcije;

- Uključivanje radnika u proces promjene organizacijske kulture: kompanija se odlučila na velik iskorak u vidu promjene organizacijske kulture te su u sam proces uključeni sami zaposlenici. Pružena im je prilika da pomoću anonimne ankete izraze mišljenje kako oni vide organizacijsku kulturu te u kojem smjeru žele da se kompanija razvija. Anketirani podatci usporedit će se sa rezultatima i vizijom Uprave te pronaći pravi model razvoja kompanije;
- WISHNJA: kao jedna od instant mjera poboljšanja učinkovitosti rješavanja problema djelatnika uvedena je kutija nazvana WISHNJA u koju djelatnici mogu ubaciti svoje potrebe, želje ili probleme koji ih muče u svrhu poboljšanja općih uvjeta rada. Ovo jedan od simpatičnih i brzih djelovanja za rješavanje nezadovoljstva i ispunjavanje želja zaposlenika koja se do sada pokazala uspješnom te u kratko vrijeme pridonijela ugodnijem poslovnom okruženju. Primjeri su da se zbog ozbiljno velikog broja želja započelo o razmatranju o promjeni radnog vremena, uveo se *casual* petak kad je zaposlenicima dozvoljen ležerniji *dress-code* i sl…

Godišnja anketa zadovoljstva zaposlenika provodi se na kraju svake tekuće godine te obuhvaća sve zaposlenike u kompaniji koji su u trenutku anketiranja zaposleni. Broj zaposlenih nije svake godine isti, međutim, izlaznost anketa održava visoki postotak te se kreće između 80-85%.

Prema grafikonu 1. niže prikazano je kako je zadovoljstvo zaposlenika u ukupnoj ocjeni poraslo te je sa 3,80 u 2016.godini poraslo u 2017. na 3,87 od ukupne ocjene 5, što ukazuje na rast zadovoljstva zaposlenika kroz posljednjih 4 godine.

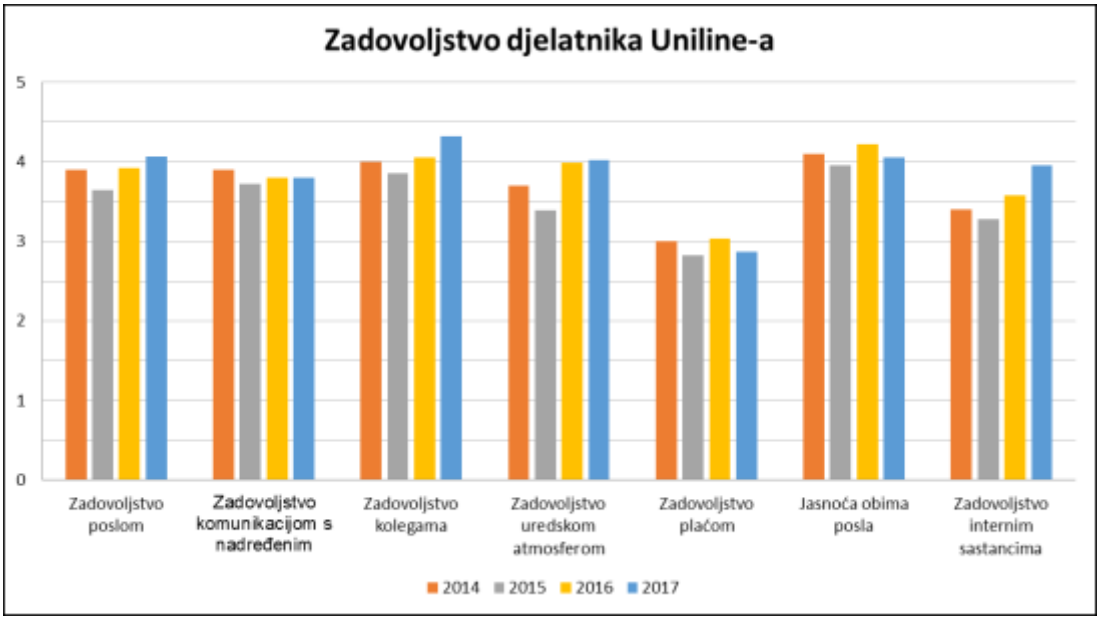
Grafikon 1: Ukupna ocjena zadovoljstva zaposlenika u razdoblju 2014-2017. godine



Izvor: izrada autora na temelju prikupljenih podataka unutar kompanije

U ukupnu ocjenu zadovoljstva zaposlenika ulazi 7 kriterija prema kojima zaposlenici ocjenjuju svoje zadovoljstvo, a to su: zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, zadovoljstvo kolegama, zadovoljstvo uredskom atmosferom, zadovoljstvo plaćom, jasnoća obima posla te zadovoljstvo internim sastancima. U slijedećoj tablici prikazano je kretanje svakog pojedinog navedenoh kriterija kroz posljednje 4 godine.

Grafikon 2: Zadovoljstvo djelatnika prema 7 kriterija zadovoljstva u periodu 2014.-2017. godine



Izvor: izrada autora na temelju prikupljenih podataka unutar kompanije

Uvidom u grafikon 2. vidljivo je kako među kriterijima zadovoljstva zaposlenika porast se uočava u kriterijima zadovoljstvu poslom, kolegama te kriteriju zadovoljstva internim sastancima koje se kreću oko visoke ocjene 4 od mogućih 5. Velik pomak najviše je uočljiv na području interne komunikacije na koji je i stavljen velik fokus prilikom unaprjeđenja zadovoljstva zaposlenika tijekom 2017. godine te je, uključivši vanjske suradnike i konzultantsko poduzeće kako bi postigli bolje učinke i rezultate, znatno poboljšalo zadovoljstvo na tom segmentu te je sa 3,58 povećalo se na 3,8.

Isto tako, održavanjem brige o zaposlenicima uvođenjem dodatnih razgovora te uvođenjem Wishnje, kutije želja koja pomaže promptnom rješavanju kako bi zaposlenici bezbrižno dolazili na posao što pomaže održavanju dobre i ugodne uredske atmosfere. Većina ocjena kreće se u rasponu od 3,75 – 4,10.

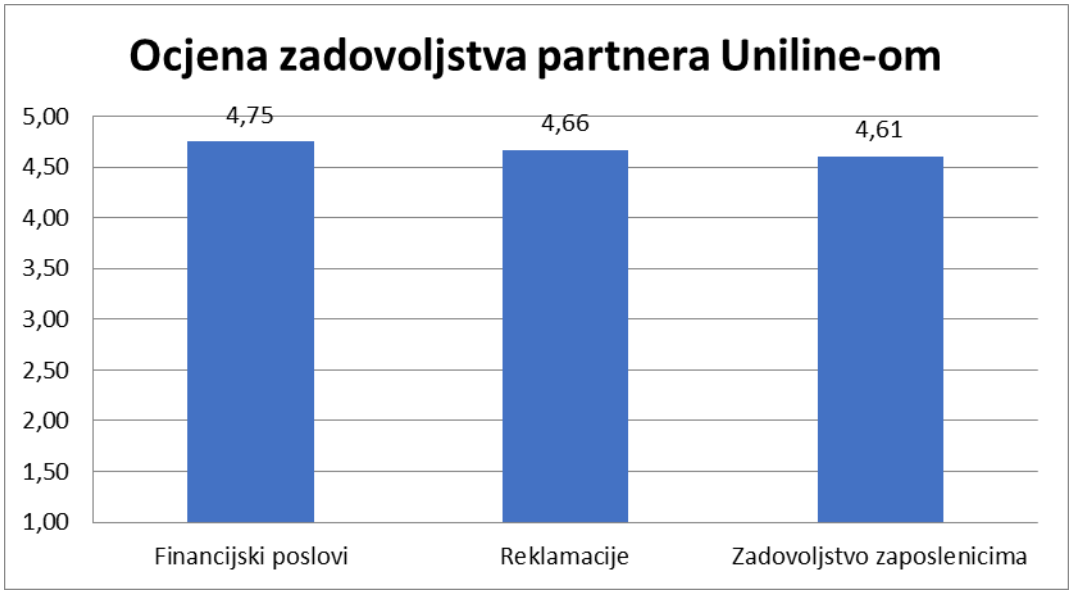
Uspoređujući analizirane godine i dalje je najniža ocjena u segmentu novčane naknade za zaposlenike koja predstavlja najveće nezadovoljstvo među djelatnicima. Snižavanje ocjene jasnoće posla u 2017.godini može se pripisati velikoj reorganizaciji

koja je obuhvatila gotovo sve zaposlenike te se još nisu svi prilagodili novim poslovnim zadacima.

Osim što zadovoljstvo zaposlenika pozitivno utječe na radnu atmosferu i komunikaciju unutar kompanije i predanost prema svojim radnim zadacima, zadovoljan radnik pozitivno utječe i u radu sa svojim partnerima, te je njegovanje dobrih partnerskih odnosa temelj konkurentnosti u turizmu. Prilikom anketiranja poslovnih partnera ove godine, detaljno su razrađeni svi elementi međusobne suradnje kako bi se lakše detektirao nedostatak zadovoljstva partnera, ukoliko postoji.

Ankete su proslijeđene na 112 partnera iz hotelskog segmenta poslovanja, te se odazvalo 45% partnera, odnosno, 50 partnera. Anketiranjem zadovoljstva partnera - hotelijera, kroz nekoliko najčešćih segmenata poslovne suradnje, kao što su prodaja i praćenje rezervacija putem komunikacije sa djelatnicima, provedba reklamacija posredstvom turističke agencije te financijskog prometa, prikupilo se dovoljno informacija o ukupnoj ocjeni zadovoljstva partnera suradnjom s Agencijom.

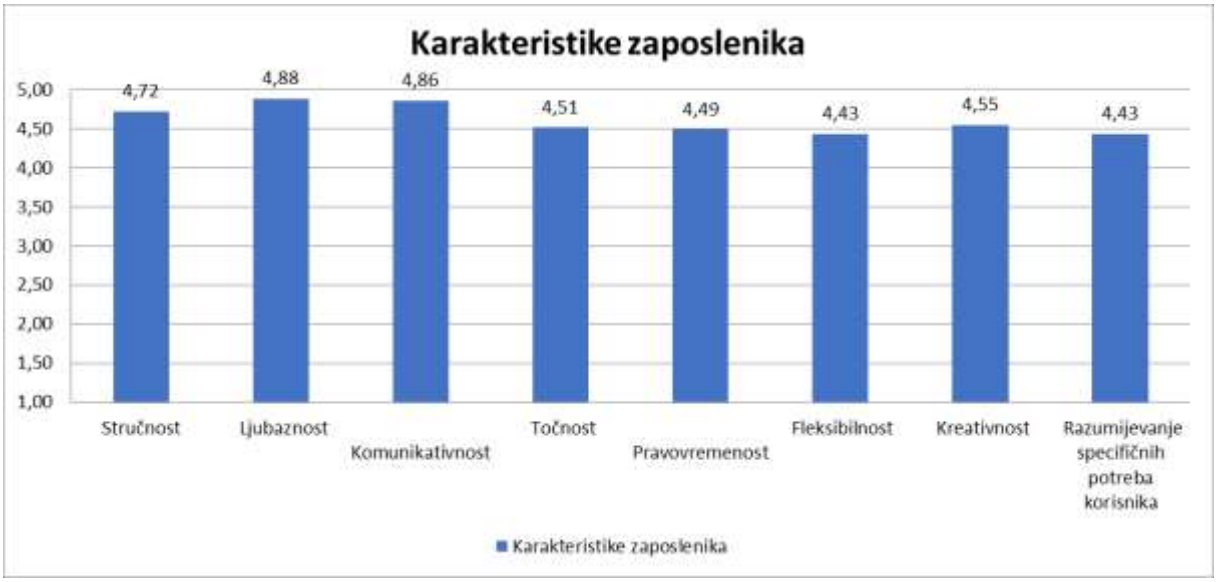
Grafikon 3: Opća ocjena zadovoljstva partnera hotelijera Uniline-om u 2017. godini



Izvor: izrada autora na temelju prikupljenih podataka unutar kompanije

Ukupna ocjena zadovoljstva partnera iznosi 4,67 od mogućih 5, gdje 1 predstavlja potpuno nezadovoljstvo, a potpuno 5 zadovoljstvo. Najveću ocjenu zaslužno ide odnosu plaćanja gdje redovitim plaćanjem osigurava i visoku ocjenu kod partnera, te zatim slijedi reklamacije te zadovoljstvo zaposlenih. Svaki od navedenih segmenata detaljnije je anketiran te se kod zadovoljstva zaposlenika anketira i ocjenjuju karakteristike koje su nužne u međusobnim odnosima s partnerom,a to su stručnost, ljubaznost, komunikativnost, točnost, pravovremenost, fleksibilnost, kreativnost te razumijevanje specifičnih potreba korisnika što je detaljnije prikazano u grafikonu 4.

Grafikon 4: Ocjene partnera hotelijera prema svakoj od karakteristika zaposlenika u 2017.godini



Izvor: izrada autora na temelju prikupljenih podataka unutar kompanije

Prema dobivenim ocjenama od stane hotelijera može se iz grafa vidjeti kako su ljubaznost i komunikativnost dvije karakteristike koje su osvojile najviše ocjene. Te dvije osobine su i osobine koje iskazuju stanje zadovoljstva zaposlenika kako prema radu i kompaniji tako se reflektiraju i prema partnerima. Komunikativnost je također karakteristika na kojoj se protekle godine iznimno radilo te su i partneri prepoznali kao jednu od prednosti i jačih strana zaposlenika. Stručnost je karakteristika koja je

osvojila treće mjesto sa visokom ocjenom od 4,72 od moguće ocjene 5 što ukazuje na informiranost te predanost radu zaposlenika.

Preostale karakteristike kreću se između 4,43 te 4,55 te iako neke ovise direktno o zaposleniku poput točnosti te kreativnosti i razumijevanju specifičnih potreba korisnika, karakteristike kao pravovremenost i fleksibilnost nisu uvijek direktno povezane isključivo sa mogućnostima djelatnika već na njega mogu utjecati i drugi vanjski faktori.

Na kraju ovog istraživanja zaključak je da su provedene aktivnosti pozitivno utjecale na zadovoljstvo zaposlenika u kompaniji Uniline te je najizraženije u segmentu komunikacije, kako između zaposlenih tako i u odnosu sa poslovnim partnerima. Zaposlenici su ključ razvoja turizma te kao veliki turoperator Uniline je prepoznao tu važnost te je kao jednu od konstantnih unaprjeđenja uzeo upravo brigu zaposlenika.

6 ZAKLJUČAK

Kvaliteta poslovanja postaje usko povezani uvjet za ostvarivanje konkurentske prednosti poduzeća te samo poduzeća koje ulažu u kontinuirano unaprjeđenje kvalitete poslovanja mogu na tržištu konkurirati najboljima. Pomoć pri kontinuiranom unaprjeđenju kvalitete predstavljaju objektivno postavljeni kriteriji i alati koji su opisani u ovom radu, a koji postaju dio sustava za upravljanje kvalitetom. Sustavi za upravljanje kvalitetom razvijeni su upravo kako bi se uspostavio bolji nadzor nad predmetima, sredstvima rada te procesima koji pokreću poslovanje te se konstantno analizirao i unaprjeđivao u svrhu povećanja konkurentnosti poduzeća na tržištu.

ISO norme jedan su od najpoznatijih primjera globalno prihvaćenih kriterija koji definiraju kvalitetu te sve više poduzeća iz različitih djelatnosti implementiraju upravo taj sustav za unaprjeđenje kvalitete. S obzirom na značaj i važnost kvalitete te njen utjecaj na konkurentnost poduzeća, uvođenje i održavanje sustava upravljanja kvalitetom treba biti jedan od strateških ciljeva svakog poduzeća koje namjerava opstati, ali i održivo se razvijati na tržištu. Načela ISO normi navedena u radu integrirana su te se primjenjuju kroz sve razine poslovanja, predstavljaju poslovnu etiku te operativnu vještinu koja se svodi na konstantno ponavljanje svojih aktivnosti (planiranje, provođenje plana, analiziranje podataka o izvršenom, donošenje zaključka te konstantno usavršavanje plana i procesa).

Razvojem poduzeća te sve većom konkurencijom, razvili su se mnogobrojni modeli i mjerila praćenja poslovne uspješnosti i izvrsnosti. Time se, osim dobiti i rentabilnosti, uvode dodatna mjerila dodatne vrijednosti koja su nužna kako bi poduzeće ostvarilo i zadržao svoju konkurentsku prednost. Dodatna vrijednost koja utječe na konkurentnost može se prikazati kroz unutrašnje poslovne procese, zadovoljstvo korisnika, zadovoljstvo djelatnika, zadovoljstvo partnera te mnogi drugi. Upravo te dodatne vrijednosti poduzeća izdvajaju samo poduzeće od konkurencije i postaju izvor konkurentske prednosti.

Dodatna vrijednost poput zadovoljstva zaposlenika jedan je od konkurentske prednosti poduzeća iz turističkih djelatnosti. Usmjeravanjem ulaganja u zaposlenike te kontinuirano praćenje njihovog zadovoljstva kako bi održalo njihova motiviranost, sposobnost i uspješnost učinit će zaposlenike efektivnim i efikasnim, što će u

krajnjem cilju utjecati na ostvarenje postavljenih ciljeva poduzeća. Pametnim praćenjem zadovoljstva zaposlenika moguće je utjecati na minimalizaciju troškova poslovanja, odnosno maksimalizacije dobiti.

Da su zaposlenici ključ razvoja u turizmu svjesna je i turistička agencija Uniline. Uočavanje važnosti provođenja ispitivanja te povećanja zadovoljstva zaposlenika turističke agencije Uniline kao jednog cilja konkurentske prednosti, ovom radu je osiguralo mjerljive indikatore zadovoljstva zaposlenika te utjecaja na ukupno zadovoljstvo partnera - hotelijera. Ostvarenje konkurentske prednosti na tržištu svjedoči i nagrada Turistički cvijet – kvaliteta za Hrvatsku, za najbolju DMK putničku agenciju godine kao i povećanje zadovoljstva zaposlenika potvrđuju hipotezu H1 Implementacija modela unaprjeđenja zadovoljstva djelatnika utječe na povećanje ukupne ocjene zadovoljstva djelatnika u turističkoj agenciji Uniline d.o.o. što je jedan od ciljeva konkurentske prednosti.

Zadovoljni zaposlenici jedini su zaslužni za zadovoljstvo korisnika te lojalnost partnera koji utječu svojim zadovoljstvom na konkurentnost poduzeća. H2: Zadovoljstvo zaposlenika utječe na visoku ocjenu zadovoljstva partnera općim poslovanjem turoperatora Uniline d.o.o što je potvrdilo kako su pozitivne osobine zaposlenika koje ukazuju na njihovo zadovoljstvo, komunikativnost i ljubaznost, ocjenjene od strane partnera sa najvišim ocjenama.

Time se može zaključiti da kontinuirana ulaganja u ciljane aktivnosti za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika i kvalitetu njihova rada neposredno utječu na zadovoljstvo korisnika i dobavljača, što je konačnici ključ održivog rasta i razvoja same kompanije, ali i dokaz dosljedne provedbe politike kvalitete kompanije prema ISO 9001:2015. standardu.

7 LITERATURA

Knjige:

1. Baković, T. i I. Dužević, *Integrirani sustavi upravljanja*, Zagreb, Ekonomski fakultet, 2014.
2. Crosby, P.B., *Kvaliteta je besplatna*, Zagreb, Privredni vjesnik, 1989.
3. Dragičević, M., *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu - Hrvatska i svijet*, Split, Redak, 2015.
4. Juran, J.M. i F.M. Gryna, *Planiranje i Analiza kvalitete*, Treće izdanje, Zagreb, MATE, 1989.
5. Lazibat, T., *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb, Znanstvena knjiga i M.E.P, 2009.
6. Oslić I., *Upravljanje poboljšanjem*, Zagreb, HGK, 2007.
7. Prester, J.,*Operacijski menadžment u uslugama*, Zagreb, Sinergija, 2014.
8. Skoko, H., *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb, Sinergija, 2000.
9. Šiško Kuliš, M. i D. Grubišić, *Upravljanje kvalitetom*. Split, Salona Liber, 2010.
10. Štajdohar-Pađen, O., *Plivati s ISO-om i ostati živ*, Zagreb, GZH, 2009.
11. Tipurić, D., *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Zagreb, Sinergija, 1999.

Članci i publikacije:

1. Britvić, J., *Moderni sustavi upravljanja u organizacijama*, Praktični menadžment, Vol.II, br.2, str.72-80, dostupno na: https://hrcak.srce.hr/file/107058 (pristupljeno 01.02.2018.)
2. Čendo Metzinger, T., Upravljanje potpunom kvalitetom, konkurentnost i vrhovni menadžment, *11. međunarodni simpozij o kvaliteti „Kvaliteta, konkurentnost i održivost“*, Zagreb, Inter-ing d.o.o., str. 65-71.
3. Črnjar, K. i A. Vrtodušić Hrgocić, „Znanje i kvaliteta - uvjet konkurentnosti hotelijerstva Hrvatske“, *Poslovna izvrsnost*, vol. 7, br. 2, 2013, str. 65-82.
4. Drljača, M., „Pojam i podjela troškova kvalitete“, *Kvaliteta*, Br. 3-4, 2003., str. 5-8.
5. Drljača, M., Kvaliteta kao strategija, Zbornik radova 18. međunarodnog simpozija o kvaliteti Kvaliteta kao strategija, Zagreb, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, 2016., str. 13-32., Dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/889334.Miroslav_Drljaa_Kvaliteta_kao_strategija.pdf (pristupljeno 01.02.2018.)

6. Jakovčev A., Ključni čimbenici uspjeha projekta uspostave sustava kvalitete, Zagreb, *Zbornik radova*, Oskar, 1997.

7. Lazibat, T. i M. Zakarija, „Kvaliteta u funkciji povećanja konkurentnosti“, *5. Hrvatska konferencija o kvaliteti*, Zbornik Radova Hrvatskog društva za kvalitetu, Šibenik, 2004. Dostupno na: https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/lazibat_t_rad?viewMode=magazine (pristupljeno 01.02.2018.)

Internet stanice:

1. Godišnje izvješće o konkurentnosti Hrvatske 2006., Nacionalnog vijeća za konkurentnost, Dostupno na: http://konkurentnost.hr/wp-content/uploads/2018/01/NVK06.pdf (pristupljeno 02.02.2018.)

2. HZN, dostupno na: http://www.hzn.hr/default.aspx?id=6 , (Pristuljleo 09.01.2018.)

3. International Organization for Standardization, podaci o certifikatima dostupni na: www.iso.org/iso/home/about.htm (Pristupljeno 01.02.2018.)

4. M. Šarić, *Sustavi upravljanja kvalitetom u funkciji povećanja hrvatske gospodarske konkurentnosti*, dostupno na: http://icradriatica.hr/js/ISO2.pdf (pristupljeno 01.09.2017.)

5. Uniline, dostuno na www.uniline.hr , (01.09.2017.)

POPIS TABLICA

Tablica 1: Standardi i smjernice..... 31

POPIS SLIKA

Slika 1: Osnovna podjela troškova kvalitete 8

Slika 2: PDCA krug 22

Slika 4: Piramida konkurentnosti (prema Nacionalnom vijeću za konkurentnost) 39

Slika 5: Porterovih pet konkurentskih sila 41

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Ukupna ocjena zadovoljstva zaposlenika u razdoblju 2014-2017. godine 52

Grafikon 2: Zadovoljstvo djelatnika prema 7 kriterija zadovoljstva u periodu 2014.-2017. godine 53

Grafikon 3: Opća ocjena zadovoljstva partnera hotelijera Uniline-om u 2017.godini 54

Grafikon 4: Ocjene partnera hotelijera prema svakoj od karakteristika zaposlenika u 2017.godini 55

SAŽETAK

Kvaliteta je u današnjem svijetu glavni adut za postizanje konkurentskog položaja na tržištu. Ne postoji njena jedinstvena definicija već se ona interpretira na razne načine. Upravljanje kvalitetom jedan je od najvažnijih zadataka suvremenog menedžmenta. Iako se nekada kvaliteta odnosila isključivo na kvalitetu proizvoda, u današnje vrijeme proširila se na cjelokupnu organizaciju, odnosno, na ukupno poslovanje svakog pojedinog segmenta organizacije. Kroz ovaj rad upoznaje se s kvalitetom, alatima za postizanje kvalitete kao i priznatim sustavima za sustavno unaprjeđivanje kvalitete u organizaciji i poslovanju. Glavni cilj rada je prikazati utjecaj kvalitete na konkurentnost, odnosno koliko je važno razumijevanje i ulaganje u kvalitete sa ciljem postizanja konkurentnosti. Konkurentnost je cilj svakog poduzeća te samo implementacijom kvalitete u sve segmente poslovanja moguće je težiti konkurentskoj prednosti. Kao primjer, prikazan je utjecaj implementacije sustava kvalitete na turoperator Uniline d.o.o.

Ključne riječi: kvaliteta, konkurentnost, upravljanje kvalitetom, ISO norme

SUMMARY

The main advantage of becoming competitive on the market is quality. There is no unique definition of the term quality. Quality management is one of the main task of modern management. The term quality used to define quality of a product but now the term expands on the defying the whole organization and the segments of organizations. The main aim of these theses is to review the influence of quality on the competitiveness, otherwise to review how important is to understand and invest in quality with the aim to be competitive on the market. The main segments of these theses are reviewing many definitions of the term quality, tools to achieving quality and recognized systems for systematic improvement of quality in organization and business. To be competitive on the market is the main aim of any business organization and only by achieving quality in all segments of organization can accomplish to be competitive. As an example of quality management, in these theses is reviewed the influence of quality on the tour operator Uniline d.o.o

Key words: quality, competitiveness, quality management, ISO standards