

HRVATSKA KORPORACIJSKA USPJEŠNOST I SUSTAV KVALITETE

Miroslav Drljača*

UDK 658.62.018.2 (497.5)
Pregledni članak

Prvi ISO 9000 certifikat izdan je jednoj organizaciji u Republici Hrvatskoj 13. studenoga 1993. godine. Broj organizacija s certificiranim sustavom kvalitete, iz godine u godinu, povećava se. Pitanje koje zaokuplja istraživače u mnogim zemljama svijeta je, da li i u kojoj mjeri certificirani sustav kvalitete prema nekoj od međunarodnih normi ISO 9000ff doprinosi poslovnoj uspješnosti certificirane organizacije. Cilj je istraživanja bio utvrditi postojanje utjecaja certificiranog sustava kvalitete prema nekoj od međunarodnih normi ISO 9000ff na poslovnu uspješnost certificirane organizacije. Rezultati istraživanja pokazuju da je sustav kvalitete posebno važan kod onih organizacija u Republici Hrvatskoj koje traže svoju poziciju na ino tržištu. Posebno zabrinjava činjenica da najveći poduzetnici s obzirom na ukupni prihod u promatranim godinama, u gospodarskim granama čiju sastavnicu čini turizam, nisu za poboljšanje svoje poslovne uspješnosti iskoristili mogućnost izgradnje, implementacije i certificiranja sustava kvalitete sukladno sa zahtjevima međunarodnih normi ISO 9000ff.

UVOD:

Da li i u kojoj mjeri izgrađen, implementiran i certificiran sustav kvalitete u nekoj organizaciji doprinosi njezinoj poslovnoj uspješnosti? Može li organizacija biti poslovno uspješna i ukoliko nema certificiran sustav kvalitete sukladno zahtjevima međunarodnih normi ISO 9000ff? Ova i druga slična pitanja često se postavljaju u krugu stručnjaka koji se bave sustavima kvalitete, kako kod nas, tako i u svijetu. Odgovori na ova pitanja važni su iz razloga što ulaganja u kvalitetu podrazumijevaju: vrijeme, financijska sredstva kako u poboljšanje kompetentnosti zaposlenih tako i zbog angažiranja savjetničkih i certifikacijskih organizacija, te znatan angažman svih ili većine zaposlenih na projektu izgradnje sustava kvalitete.

Bez obzira na razlog prepoznavanja potrebe za usklađivanjem poslovnog sustava sa zahtjevima međunarodnih normi ISO 9000ff odluka menadžmenta o započinjanju projekta izgradnje sustava kvalitete u vlastitoj organizaciji motivirana je očekivanjem bolje pozicije na tržištu, a time i bolje uspješnosti poslovanja. U tu svrhu

* M. Drljača, dipl.ecc., direktor za sustav kvalitete u Zračnoj luci Zagreb d.o.o. Članak primljen u uredništvo: 24. 1. 2003.

organizacijama je bilo na raspolaganju nekoliko modela. Organizacije koje su pored ostalih poslovnih funkcija imale i vlastitu razvojnu funkciju izabirale su "Model za osiguravanje kakvoće u zamisli, razvoju, proizvodnji, ugradbi i održavanju" ISO 9001:1994. Organizacije koje nisu imale vlastiti razvoj opredjeljivale su se za "Model osiguravanja kakvoće u proizvodnji, ugradbi i održavanju" ISO 9002:1994. Organizacijama čija se djelatnost svodila na završni pregled i ispitivanje bio je namijenjen "Model za osiguravanje kakvoće u završnom pregledu i ispitivanju" ISO 9003:1994.

Međunarodna norma ISO 9001:2000 nastala na rezultatima druge velike revizije normi ISO 9000ff stupila je na snagu 15. prosinca 2000. godine. Zamjenjuje dosadašnja tri modela ISO 9001/2/3:1994. Važnost certifikata izdanih prema ta tri modela istječe 14. prosinca 2003. godine. Nakon tog datuma, organizacija koja u međuvremenu ne uskladi svoj sustav kvalitete sa zahtjevima norme ISO 9001:2000 izgubit će ISO certifikat.

Od godine do godine broj organizacija s potvrđenim sustavom kvalitete (*certifikatom*) raste. Sve više organizacija odlučuje se za projekt izgradnje sustava kvalitete. Koliko certificirani sustav kvalitete doprinosi poslovnoj uspješnosti organizacije pokušali smo utvrditi istraživanjem čije rezultate objavljujemo u ovome radu.

Korporacijska uspješnost i sustav kvalitete u Hrvatskoj

U pojedinim se zemljama provode istraživanja koja imaju za cilj doći do odgovora na pitanje da li se izgradnja i certificiranje sustava kvalitete isplati. Jedno takvo istraživanje čiji su rezultati nedavno objavljeni proveli su znanstvenici SAD-a i Španjolske. Istraživački napor usmjerili su na tri industrijska sektora u SAD-u s najvećim brojem ISO 9000ff certificiranih organizacija. Izabrali su metodu komparacije i analize financijskih pokazatelja organizacija prije i poslije potvrđivanja sustava kvalitete u vremenskoj dinamici od nekoliko godina. Jedan od njihovih glavnih zaključaka je da su organizacije već nakon odluke za prvo potvrđivanje sustava kvalitete načinile promjene koje su direktno ili indirektno dovele do relativnog porasta profitabilnosti poslovanja i to kroz pojačanu kontrolu troškova i povećanu prodaju.¹ Drugim riječima, poboljšali su svoju poziciju na tržištu.

"Hrvatska kao mala zemlja s ograničenim tržištem nema alternative stvaralačkom prihvaćanju i primjeni standarda kvalitete ... Ona u svome interesu mora i može prihvatiti i primijeniti najbolja stečena iskustva najrazvijenijih zemalja Europe i svijeta i na tim znanjima dalje graditi svoj razvoj.

Pri tome ne treba zaboraviti da je riječ o vrijednostima kojima se ostvaruje uspješnost poslovanja, kao i o jednom od bitnih uvjeta uspješnog uključivanja u europske i svjetske gospodarske tijekove, i preko njih u trendove europske i svjetske gospodarske djelatnosti".²

Upravo vođeni idejom uspješnosti poslovanja organizacija s certificiranim ISO 9000ff sustavom kvalitete, mjerenu financijskim pokazateljima, u ovom radu bavimo

¹ Corbett, J. C., Montes, J. M., Kirsch, A. D. and Alvarez – Gil, M. J. (2002). "Does ISO 9000 certification pay?" *ISO Management Systems*, (2), 4: 31-40.

² Vizjak, A. (2001). "Certifikacija u međunarodnom gospodarskom sustavu", *Slobodno poduzetništvo*, 8: 78-88.

se pozicioniranjem do sada certificiranih organizacija u Republici Hrvatskoj među četrismo najuspješnijih po ukupnom godišnjem prihodu. Utvrđujemo njihovu tržišnu poziciju među najuspješnijim hrvatskim izvoznici i uvoznici, kao i njihovu poziciju među najuspješnijim organizacijama u pojedinim važnijim granama hrvatskoga gospodarstva.

Certificirane organizacije među četrisototine najuspješnijih

U Republici Hrvatskoj danas³ ima 489 izdanih certifikata⁴ računajući od 1993. godine kad je izdan prvi certifikat jednoj organizaciji u Hrvatskoj. Na dan 31. prosinca 2000. godine bilo je u Hrvatskoj 299 izdanih, a 31. prosinca 2001. godine 419 certifikata.⁵

Tablica 1.

BROJ CERTIFICIRANIH ORGANIZACIJA MEĐU ČETRISOTOTINE NAJUSPJEŠNIJH PO UKUPNOM PRIHODU U HRVATSKOJ

Godina	Broj certificiranih od 400 najvećih u Hrvatskoj	Udio certificiranih u % od 400 najvećih	Ukupno certificiranih na dan: 31.12.
2000.	60	15 %	299
2001.	65	16,25 %	419

Izvor: Vlastiti izračun autora prema podacima Privrednog vjesnika i Hrvatskog društva za kvalitetu

Iz Tablice 1 visi se da je u godini 2000. među četrismo najuspješnijih organizacija u Hrvatskoj po ukupnom prihodu⁶ bilo 60 organizacija s certifikatom ISO 9000ff ili 15 %. Godinu dana kasnije, 2001. godine među četrismo najuspješnijih⁷ po istom kriteriju bilo ih je 65 ili 16,25 %, što znači da je u 2001. godini udio certificiranih organizacija među četrismo najuspješnijih povećan za 1,25 %. Istovremeno 60 certificiranih organizacija pozicioniranih 2000. godine među četrismo

³ Na dan 19. kolovoza 2002. godine. Od tog broja izdano je 206 ISO 9001 certifikata kao dokaz da organizacija ispunjava zahtjeve norme HRN EN ISO 9001:1994, *Sustavi kakvoće – Model za osiguravanje kakvoće u zamisli, razvoju, proizvodnji, ugradbi i održavanju*, 201 certifikat ISO 9002 kao dokaz da organizacija ispunjava zahtjeve nerme HRN EN ISO 9002:1994, *Sustavi kakvoće – Model za osiguravanje kakvoće u proizvodnji, ugradbi i održavanju*. Nije izdan niti jedan certifikat ISO 9003:1994 kao dokaz da organizacija ispunjava zahtjeve međunarodne norme EN ISO 9003:1994, *Sustavi kakvoće – Model za osiguravanje kakvoće u završnom pregledu i ispitivanju*. Sustav kvalitete sa zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2000, koja zamjenjuje modele (ISO 9001/2/3:1994), uskladile su 82 organizacije i tako stekle certifikat ISO 9001:2000, kao dokaz da ispunjavaju zahtjeve međunarodne norme ISO 9001:2000, *Sustavi upravljanja kvalitetom – zahtjevi*.

⁴ Hrvatsko društvo za kvalitetu, <http://kvaliteta.inet.hr/firme1.htm>.

⁵ S obzirom da se iz "Popisa ISO 900X certificiranih tvrtki u HR" ne vidi u potpunosti koji izdani certifikati više nisu valjani, iznijete brojke podrazumijevaju ukupno izdane certifikate u Republici Hrvatskoj počevši od 16. studenoga 1993. godine, kada je izdan prvi ISO 9000ff certifikat jednoj organizaciji u Republici Hrvatskoj.

⁶ Privredni vjesnik. (2001). "400 najvećih poduzetnika Republike Hrvatske u 2000. godini", 3209.

⁷ Privredni vjesnik. (2002). "Korporacijska ljestvica uspješnosti za 2001.", 3260.

najuspješnijih činilo je 20 % od ukupnog broja certificiranih organizacija zaključno s 31. prosincem 2000. godine. Godinu dana kasnije taj je udio iznosio 15,5 %, što znači smanjenje u odnosu na 2000. godinu za 4,5 %. Razlog je ovom smanjenju, u najvećoj mjeri, što se za izgradnju sustava kvalitete odlučio veći broj "*malih*" organizacija koje po godišnje ostvarenom ukupnom prihodu ne mogu biti pozicionirane među četrnjesto najvećih. Međutim, u promatranim je godinama došlo do porasta učešća certificiranih organizacija među četrnjesto najvećih po ukupnom prihodu za 1,25 %.

Mnogo je puta motiv za prepoznavanje potrebe za usklađivanjem poslovnog sustava sa zahtjevima neke od normi ISO 9000ff potreba za izlaskom na ino tržište. Znakovita je izjava jednog od menadžera jedne benkovačke organizacije prilikom dodjele ISO 9002 certifikata: "Bez ISO standarda ozbiljne svjetske kompanije ne žele ni stvarati partnerstvo. Tvrtki koja isporučuje lijevane dijelove od aluminija za kompletnu europsku automobilsku industriju (BMW, Mercedes, Citroen, Renault ...) odnosno industriju kućanskih aparata preko koje je benkovački proizvod dio svakog doma u Europi, i dio je lanca najistaknutijih svjetskih tvrtki, ovaj je standard imperativ."⁸

"Često smo svjedoci poteškoća u prodiranju naših tvrtki na ino tržišta, uglavnom zbog nekonkurentnosti (visoki troškovi, nekvaliteta, nekompatibilnost sustava i sl.). U takvim situacijama nerijetko se donosi odluka o uređenju poslovnog sustava kako bi udovoljio zahtjevima ino tržišta."⁹ Pristupa se izgradnji sustava kvalitete sukladno zahtjevima međunarodnih normi ISO 9000ff.

Tablica 2.

**UDIO CERTIFICIRANIH ORGANIZACIJA MEĐU NAJVEĆIM
IZVOZNICIMA-UVOZNICIMA U HRVATSKOJ U GODINI 2000.**

	CERTIFICIRANE ORGANIZACIJE					
	MEĐU 100 NAJVEĆIH		MEĐU 50 NAJVEĆIH		MEĐU 30 NAJVEĆIH	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%
IZVOZNICI	30	30 %	23	46 %	18	60 %
UVOZNICI	19	19 %	10	20 %	6	20 %
RAZLIKA (I-U)	11	11 %	13	26 %	12	40 %

Izvor: Vlastiti izračun autora prema podacima Privrednog vjesnika i Hrvatskog društva za kvalitetu

Podaci iz Tablice 2 pokazuju da je među sto najvećih izvoznika po vrijednosti ukupnog izvoza, prema carinskim deklaracijama, u 2000. godini¹⁰ bilo 30 certificiranih organizacija ili 30 %, među pedeset bilo ih je 23 ili 46 %, a među trideset najvećih bilo je 18 ili 60 %. Što se više približavamo organizacijama koje su najveći izvoznici, udio certificiranih organizacija rapidno raste. Tako je među pedeset najvećih izvoznika 16 % više certificiranih organizacija nego među sto najvećih, a

⁸ Privredni vjesnik. (2001). "Dobiven ISO 9002", Zagreb, 02. travnja, 2001., str. 12.

⁹ Drljača, M. (2001). "Uloga menadžmenta u uspostavi sustava kvalitete prema normi ISO 9000", *Slobodno poduzetništvo*, 10: 102-110.

¹⁰ Privredni vjesnik. (2001). "Rang lista izvoznika i uvoznika", 3209.

među trideset najvećih izvoznika 30 % je više certificiranih organizacija nego među njih sto.

Među sto najvećih uvoznika u 2000. godini samo je 19 certificiranih organizacija ili 19 %, što je za 11 % manje nego kod izvoznika. Među pedeset najvećih uvoznika 10 je certificiranih organizacija ili 20 %, što je za 26 % manje nego kod izvoznika. Istovremeno, među trideset najvećih uvoznika ima 6 certificiranih organizacija ili 20 %, što je za 40 % manje nego kod izvoznika.

Ti podaci nedvojbeno potvrđuju da je potvrđeni sustav kvalitete prema nekoj od međunarodnih normi ISO 9000ff daleko značajniji kod organizacija u Hrvatskoj koje traže svoju poziciju na ino tržištu kao izvoznici, nego što je to slučaj kod uvoznika. Razlog je tome što strani partner na taj način smanjuje vlastiti rizik od nabave nekvalitetnog proizvoda i postiže znatne uštede na ulaznoj kontroli. Često puta je zato certificirani sustav kvalitete uvjet hrvatskoj organizaciji koji mora ispuniti da bi zaključila ugovor sa stranim partnerom i postala izvoznikom. Kod uvoznika takvog uvjeta nema.

Tablica 3.

**UDIO CERTIFICIRANIH MEĐU 40 ORGANIZACIJA S NAJVEĆIM
UDJELOM IZVOZA U POSLOVNOM PRIHODU**

GODINA	ORGANIZACIJA	BROJ ORGANIZACIJA	UDIO U %
2000.		20	50 %
2001.		19	47,5 %
Razlika: (2001-2000)		- 1	- 2,5

Izvor: Vlastiti izračun autora prema podacima Privrednog vjesnika i Hrvatskog društva za kvalitetu

Podaci iz Tablice 3 pokazuju da je među četrdeset organizacija s najvećim udjelom izvoza u poslovnom prihodu u 2000. godini bilo 20 certificiranih organizacija ili 50 %, a u 2001. godini 19 ili 47,5 %. U dvije promatrane godine udio certificiranih organizacija među četrdeset s najvećim udjelom izvoza u poslovnom prihodu ostao je na približno istoj razini (20,19), što iznosi prosječno 49 %. Ovako visok udio organizacija s certificiranim sustavom kvalitete među najuspješnijim izvoznicima potvrđuje važnost sustava kvalitete za uspješan izlazak na ino tržište kao izvoznika.

Udio certificiranih organizacija među najuspješnijim organizacijama po ukupnom prihodu u važnijim gospodarskim granama hrvatskoga gospodarstva bitno je različit.

Tablica 4.

**UDIO CERTIFICIRANIH ORGANIZACIJA MEĐU NAJVEĆIM
PODUZETNICIMA U VAŽNIJIM GRANAMA**

R.b.	Gospodarska grana	2000.		Rang 2000.	2001.		Rang 2001.	Razlika 2001- 2000
		Broj certifikata	%		Broj certifikata	%		
1.	POLJOPRIVREDA	-	-	-	1 od 10	10 %	9	-
2.	IND. HRANE I PIĆA	5 od 10	50 %	5	7 od 10	70 %	2	+ 20 %
3.	INDUSTRIJA ODJEĆE	1 od 3	33 %	7	1 od 3	33 %	7	0 %
4.	PROIZVODNJA PAPIRA	-	-	-	3 od 7	43 %	5	-
5.	IZDAVAŠTVO	0 od 7	0 %	11	0 od 7	0 %	12	0 %
6.	KEMIJSKA INDUSTRIJA	5 od 10	50 %	5	4 od 10	40 %	6	- 10 %
7.	NEMETALNI PROIZVODI	7 od 10	70 %	2	7 od 10	70 %	2	0 %
8.	STROJEVI I UREĐAJI	3 od 5	60 %	4	0 od 3	0 %	10	- 60 %
9.	ELEKTR. STROJ. I APAR.	9 od 10	90 %	1	10 od 10	100%	1	+ 10 %
10.	BRODOGRADNJA	4 od 6	66 %	3	3 od 6	50 %	3	- 16 %
11.	PROIZV. NAMJEŠTAJA	0 od 5	0 %	10	0 od 5	0 %	11	0 %
12.	GRAĐEVINARSTVO	2 od 10	20 %	9	1 od 10	10 %	9	- 10 %
13.	TRGOV. MOTOR. VOZIL.	0 od 10	0 %	12	1 od 10	10 %	9	+ 10 %
14.	TRGOVINA NA VELIKO	3 od 10	30 %	8	3 od 10	30 %	8	0 %
15.	TRGOVINA NA MALO	0 od 10	0 %	12	0 od 10	0 %	13	0 %
16.	HOTELIJERI	0 od 10	0 %	12	0 od 10	0 %	13	0 %
17.	KOPNENI PRIJEVOZ	0 od 7	0 %	11	0 od 7	0 %	12	0 %
18.	POMORSKI PRIJEVOZ	2 od 4	50 %	6	2 od 4	50 %	4	0 %

Izvor: Vlastiti izračun autora prema podacima Privrednog vjesnika i Hrvatskog društva za kvalitetu

Podaci iz Tablice 4 pokazuju da je u 2000. godini najveći udio certificiranih organizacija među najvećim poduzetnicima bio u: proizvodnji električnih strojeva i aparata (90 %), proizvodnji nemetalnih proizvoda (70 %), brodogradnji (66 %) i proizvodnji strojeva i uređaja (60 %). Niti jedne certificirane organizacije nije bilo među najvećima u: trgovini na malo, trgovini motornim vozilima, hotelijerstvu, izdavaštvu, kopnenom prijevozu i proizvodnji namještaja.

U 2001. godini najveći udio certificiranih organizacija među najvećim poduzetnicima zabilježen je u: proizvodnji električnih strojeva i aparata (100 %), proizvodnji hrane i pića (70 %), proizvodnji nemetalnih proizvoda (70 %), brodogradnji (50 %) i pomorskom prijevozu (50 %). Niti jedne certificirane organizacije nije bilo među najvećima u: proizvodnji strojeva i uređaja, proizvodnji namještaja, kopnenom prijevozu, izdavaštvu, trgovini na malo i hotelijerstvu.

Porast udjela certificiranih organizacija među najvećim poduzetnicima u 2001. godini u odnosu na 2000. godinu zabilježen je u gospodarskim granama: proizvodnji hrane i pića (20 %), proizvodnji električnih strojeva i aparata (10 %) i trgovini motornim vozilima (10 %). Najveći pad udjela certificiranih organizacija zabilježen je u proizvodnji: strojeva i uređaja (60 %), brodogradnji (16 %), kemijskoj industriji (10 %) i građevinarstvu (10 %).

U 2001. u odnosu na 2000. godinu promjene nisu zabilježene u: industriji odjeće, izdavaštvu, proizvodnji nemetalnih proizvoda, proizvodnji namještaja,

trgovini na veliko, trgovini na malo, hotelijerstvu, kopnenom prijevozu i pomorskom prijevozu.

Promatramo li gospodarske grane u kojima među najvećim poduzetnicima ima certificiranih organizacija, zapažamo da je u proizvodnim granama prosječno certificiranih organizacija bilo 2000. godine 55 %, a 2001. godine 52 %. Istovremeno u neproizvodnim granama 2000. godine certificiranih je organizacija bilo prosječno 40 %, a 2001. godine 30 %. Osim proizvodnje namještaja, u promatranih jedanaest proizvodnih grana nema niti jedne bez certificiranih organizacija među najvećim poduzetnicima. Dakle, u 91 % promatranih proizvodnih grana ima certificiranih organizacija među najvećim poduzetnicima. Od sedam analiziranih neproizvodnih gospodarskih grana u četiri nema certificiranih organizacija među najvećim poduzetnicima. Samo u tri neproizvodne grane ili 43 % analiziranih ima certificiranih organizacija među najvećim poduzetnicima.

Očigledno je da je najveći udio certificiranih organizacija među najvećim poduzetnicima u onim gospodarskim granama koje su više izložene konkurenciji u stjecanju što bolje pozicije na ino tržištu, kao što su: proizvodnja električnih strojeva i aparata, proizvodnja nemetalnih proizvoda, brodogradnja, proizvodnja hrane i pića i pomorski prijevoz. Izloženost konkurenciji pri izlasku organizacije na ino tržište, posebice ako organizacija traži strane kupce svojih proizvoda, naprosto prisiljava naše organizacije na prihvaćanje kvalitete kao poslovne filozofije. Nije stoga teško predvidjeti trend u slijedećih nekoliko godina, s obzirom na opredijeljenost Republike Hrvatske na približavanje i ulazak u Europsku uniju. Standardizacija u smislu prilagodbe sustava i kvaliteta kao poslovna filozofija, pored političkih, bit će presudni faktori od kojih će ovisiti uspješnost hrvatskoga gospodarstva i vrijeme ulaska Hrvatske u Europsku uniju kao punopravne članice.

Zabrinjavajuće je da u gospodarskim granama čiju sastavnicu čini turizam¹¹, kao što su: hotelijerstvo, kopneni prijevoz, trgovina na malo, nema niti jedne certificirane organizacije među najvećim poduzetnicima. Tu možemo spomenuti i poljoprivredu koja je u 2001. godini imala tek 10 % certificiranih organizacija među najvećim poduzetnicima. S obzirom da turistička potrošnja čini dio prihoda navedenih gospodarskih grana, a ujedno i mogućnost tim gospodarskim granama za izlazak na ino tržište kroz potrošnju stranih gostiju, kvaliteta kao opredjeljenje i poslovna filozofija najvećih poduzetnika u tim granama morala bi imati bitno značajnije mjesto i ulogu. Kvaliteta je najbolja promidžba i pretpostavka poslovne uspješnosti na dulji rok. Zbog toga se razvojna strategija turizma u Hrvatskoj ne može stvarati bez razvojne strategije onih gospodarskih grana koje dio prihoda ostvaruju kroz turističku potrošnju. A razvojna strategija bilo koje gospodarske grane bez standardizacije i kvalitete neozbiljan je dokument.

Zaključak:

Istražujući korporacijsku uspješnost i sustav kvalitete u Republici Hrvatskoj utvrdili smo određeni kauzalitet između poslovne uspješnosti i kvalitete. Iako je istraživanje rađeno na bazi podataka za samo dvije godine, rezultati nam omogućavaju donošenje slijedećih zaključaka:

¹¹ Pirjevec, B. (1998). *Ekonomska obilježja turizma*. Zagreb: Golden Marketing, str. 108-110.

1. Udio certificiranih organizacija među četiristo najvećih prema ukupnom prihodu u promatranim je godinama simboličan ali ima lagani trend porasta u 2001. u odnosu na 2000. godinu.
2. Udio certificiranih organizacija među najuspješnijim izvozniciima znatno je veći nego među najuspješnijim uvozniciima. Razlog je tome što konkurencija i strani kupci naših proizvoda, nameću našim organizacijama kvalitetu kao imperativ i to, prije svega zbog vlastitih interesa jer tako smanjuju rizik kvalitete i vlastite troškove ulazne kontrole.
3. Što više broj izvoznika sužavamo ka najuspješnijima uočavamo da udio certificiranih organizacija među njima, u promatranim godinama rapidno raste.
4. Među organizacijama s najvećim udjelom izvoza u poslovnom prihodu udio certificiranih u promatranim godinama je stabilan, na relativno visokoj razini, što potvrđuje značaj kvalitete u nastojanju zauzimanja pozicije na ino tržištu kupaca.
5. Najveći broj certificiranih organizacija među najvećim poduzetnicima bilježimo u elektroindustriji. U proizvodnim granama udio certificiranih organizacija među najvećima prosječno je znatno viši nego u neproizvodnim granama. Značaj i uloga standardizacije i kvalitete znatno su veći u proizvodnim nego neproizvodnim gospodarskim granama.
6. U gospodarskim granama čiju sastavnicu čini turizam, među najvećim poduzetnicima, izuzev proizvodnje hrane i pića, nema certificiranih organizacija. To može negativno utjecati i na imidž turizma od kojeg Hrvatska danas i u budućnosti, očekuje znatan i siguran prihod.

Organizacija može biti poslovno uspješna i ukoliko nema izgrađen, implementiran i certificiran sustav kvalitete sukladno međunarodnim normama ISO 9000ff, međutim, isto tako postoji pozitivna veza između sustava kvalitete i poslovne uspješnosti. Posebice se to odnosi na proizvodne organizacije koje imaju ambicije znatan dio prihoda ostvarivati na ino tržištu. Stupanj standardizacije i kvaliteta znatno utječu na proces približavanja i ulaska Republike Hrvatske u svjetske i europske gospodarske i druge integracije. Kvaliteta, kada je riječ o poslovnom sustavu, polagano, ali sigurno nalazi svoje mjesto u hrvatskome gospodarstvu.

LITERATURA

1. Corbett, J. C., Montes, J. M., Kirsch, A. D. and Alvarez-Gill, M. J.: "Does ISO 9000 certification pay?", *ISO Management Systems*, Vol. 2, No. 4, ISO Central Secretariat, Geneva, 2002.
2. Deming, E.: *Out of The Crisis*, MIT, 1986.
3. Drljača, M.: "Uloga menadžmenta u uspostavi sustava kvalitete prema normi ISO 9000", *Slobodno poduzetništvo*, br. 10, TEB, Zagreb, 2001.
4. Hrvatsko društvo za kvalitetu: <http://kvaliteta.inet.hr/firme1.htm>.
5. Juran, J. M. and Gryna, M. F.: *Planiranje i analiza kvalitete*, Treće izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 1999.
6. Peters, T.: *In Search of Excellence*, Warner Books, 1988.
7. Pirjevec, B.: *Ekonomska obilježja turizma*, Golden Marketing, Zagreb 1998.
8. Privredni vjesnik: "Dobiven ISO 9002", Zagreb, 02. travnja 2001.

9. Privredni vjesnik: "400 najvećih poduzetnika Republike Hrvatske u 2000. godini", br. 3209, Zagreb, 2001.
10. Privredni vjesnik: "Korporacijska ljestvica uspješnosti za 2001.", br. 3260, Zagreb, 2002.
11. Taguchi, G.: *Taguchi Method*, Prentice Hall, 1995.
12. Vizjak, A.: "Certifikacija u međunarodnom gospodarskom sustavu", *Slobodno poduzetništvo*, br. 8, TEB, Zagreb, 2001.

CROATIAN CORPORATE EFFICIENCY AND QUALITY SYSTEM

Summary

The first ISO 9000 certificate to an organisation in the Republic of Croatia was issued on 13th November 1993. The number of organisations with certified quality system is continuously growing. The question that troubles researchers in many countries is whether, and to what extent, the certified quality system in pursuance of any international ISO 9000ff norm, contributes to business successfulness of certified organisations. The goal of this research was to determine whether certified quality system related to any international ISO 9000ff norm has effects on business successfulness of certified organisations. The results of the research have shown that quality system is especially important for those Croatian organisations, which seek to establish their position on international market. Especially concerning fact is that the biggest entrepreneurs (biggest with regard to total income in the tourist branch of the economy in the surveyed years) did not use the possibility to build, implement and certify quality system in accordance with requirements of ISO 9000ff international norms and thus improve their business successfulness.