

TRENDVI RAZVOJA KVALITETE SUSTAVA UPRAVLJANJA U HRVATSKOM GOSPODARSTVU

Sažetak:

Kvaliteta sustava upravljanja najznačajnijih gospodarskih subjekata pretpostavka je konkurentnosti hrvatskog gospodarstva u cjelini. U ovom radu utvrđuje se značaj kvalitete sustava upravljanja za najuspješnije gospodarske subjekte. Temeljna je hipoteza da je kvaliteta sustava upravljanja karakteristična za izvezno orijentirane organizacije i gospodarske grane. Istraživanje se odnosi na razdoblje od 2000. do 2006. godine i provedeno je na uzorku od 400 najuspješnijih organizacija prema ukupnom prihodu.

Ključne riječi: kvaliteta, certificirana organizacija, uspješnost, konkurentnost.

1. UVOD

Neovisno o načinu prepoznavanja potrebe, poslovna uspješnost osnovni je motiv organizacije¹ za uspostavljanjem i certificiranjem sustava kvalitete, koju se može mjeriti različitim pokazateljima: novostvorena vrijednost, produktivnost, ukupni prihod, vrijednost imovine, dobit i sl.²

U okviru nastojanja Republike Hrvatske da u dogledno vrijeme postane punopravna članica Europske unije potrebno je učiniti znatan napor u stvaranju pretpostavki te integracije. Hrvatska do sada nije uspjela u većoj mjeri razviti konkurentsko okruženje za svoje gospodarstvo. Ova činjenica opredijelila je Nacionalno vijeće za konkurentnost da preporuči Vladi Republike Hrvatske širenje sustava kvalitete u gospodarstvu kao pretpostavku povećanju produktivnosti, što bi trebalo doprinijeti razvoju konkurentnosti gospodarstva.³

Ovim se radom prikazuju rezultati istraživanja o tome u kojoj mjeri certificirani sustav kvalitete sukladno sa zahtjevima međunarodnih normi ISO 9000ff doprinio poslovnoj uspješnosti četiri stotine najuspješnijih organizacija u Hrvatskoj, mjereno visinom ukupnog prihoda, u razdoblju od 2000. do 2006. godine.

¹ Naziv *organizacija* sukladno međunarodnoj normi ISO 9000 podrazumijeva "... skupinu ljudi i objekata s ustrojenim odgovornostima, ovlastima i međusobnim odnosima ...," a za potrebe ovog rada koristit će se kao sinonim za *poduzeće*.

² *Novostvorena vrijednost* računa se kao zbroj bruto plaća i bruto dobiti. *Produktivnost* se računa kao novostvorena vrijednost podijeljena s prosječnim brojem radnika na osnovu sati rada. *Ukupni prihod* predstavlja ukupni godišnji prihod poduzeća, a odgovara zbroju prihoda od prodaje, izvanrednih prihoda te financijskih prihoda. Prihodi su izraženi bez PDV-a (poreza na dodanu vrijednost) i drugih posebnih poreza. *Vrijednost imovine* predstavlja aktivu poduzeća na dan 31.12. poslovne godine, kako je prikazana u godišnjem financijskom izvještaju (bilanci). *Dobit* je razlika prihoda i rashoda u poslovanju poduzeća u poslovnoj (financijskoj) godini. Obično se iskazuje kao dobit prije oporezivanja.

³ Nacionalno vijeće za konkurentnost, "55 preporuka za poboljšanje konkurentnosti Hrvatske," Dnevnik - poslovni list, Broj 2, 02. ožujka 2004, str. 18-31.

2. TRENDOM RAZVOJA KVALITETE SUSTAVA UPRAVLJANJA

Pitanje koje zaokuplja istraživače u mnogim zemljama glasi: doprinosi li i koliko certificirani sustav upravljanja prema nekoj od normi ISO 9000ff poslovnoj uspješnosti certificirane organizacije? Jedno takvo istraživanje proveli su znanstvenici SAD i Španjolske. Istraživanje je bilo usmjereno na tri industrijska sektora u SAD s najvećim brojem ISO 9000ff certificiranih organizacija. Analizom i komparacijom financijskih pokazatelja prije i nakon certificiranja sustava kvalitete u razdoblju od nekoliko godina, došli su do važnih zaključaka. Jedan je od glavnih 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 pojačanom kontrolom troškova i povećanom prodajom.⁴ Poboljšali su svoju konkurentnost i tržišnu poziciju.

Tablica 1: Udio 400 najuspješnijih po ukupnom prihodu u hrvatskom gospodarstvu

u %

Godina Pokazatelj	Godina							Prosje 2000.-2006.
	2000.	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	
Ukupan prihod	49,1	49,4	50,1	48,2	48,9	49,7	47,7	49,0
Dobit nakon oporezivanja	56,7	54,0	66,0	51,6	56,3	51,5	45,2	54,5
Broj zaposlenih	35,4	36,6	37,5	33,3	34,0	33,4	32,4	34,7
Vrijednost izvoza	-	-	58,6	56,7	58,6	59,5	57,2	58,1
Vrijednost kapitala i rezervi	62,4	73,7	70,0	67,1	66,8	46,2	44,9	61,6
Vrijednost imovine	51,6	59,8	60,0	58,2	58,3	47,6	45,7	54,5

Izvor: Privredni vjesnik, Brojevi: 3209-2001.; 3260-2002.; 3312-2003.; 3355-2004.; 3404-2005.; 3449-2006.; 4500-2007.

Istraživani uzorak u ukupnom gospodarstvu Republike Hrvatske u razdoblju od 2000. do 2006. godine, prosječno je činio udio od: 49,0% ukupnog prihoda, 54,5% dobiti nakon oporezivanja, 34,7% zaposlenih, 58,1% vrijednosti izvoza, 61,6% vrijednosti kapitala i rezervi i 54,5% vrijednosti imovine.⁵ Na ovom uzorku vrši se utvrđivanje tržišne pozicije do sada certificiranih organizacija u Republici Hrvatskoj.⁶ Utvrđuje se njihova pozicija među najvećim izvozniciima i uvozniciima te unutar gospodarskih grana hrvatskoga gospodarstva.

2.1. Certificirane organizacije među četiri stotine najuspješnijih

Do dana 31. prosinca 2006. godine u Republici Hrvatskoj bilo je prvi put certificiranih 1.750 organizacija ili njihovih dijelova bez pravne osobnosti, ali su certificirani samostalno.⁷

⁴ Charles J. Corbett, Maria J. Montes, David A. Kirsch and Maria Jose Alvarez – Gil, "Does ISO 9000 certification pay," ISO Management System, Vol. 2, No. 4, ISO Central Secretariat, Geneva, Switzerland, 2002, p. 31-40.

⁵ Od četiri stotine najuspješnijih organizacija po ukupnom prihodu, suglasnost za objavljivanje podataka odbilo je dati: 2000.-43; 2001.-40; 2002.-17, 2003.-15, 2004.-20, 2005.-10, 2006.-8 organizacija.

⁶ Obuhvaćene su sve certificirane organizacije u Republici Hrvatskoj počevši od 16. studenoga 1993. godine kada je izdan prvi ISO 9000 certifikat jednoj organizaciji u Republici Hrvatskoj, do uključivo 31. prosinca 2006. godine.

⁷ Podaci o broju certificiranih organizacija u ovom radu izračunati su primjenom metodologije: certificirana organizacija evidentira se samo jedanput i to u godini u kojoj je prvi put certificirana. Iznijeti podaci o broju certificiranih organizacija predstavljaju zbroj prvi put certificiranih organizacija u nekoj godini, neovisno o tome da li izdani certifikati još važe i to prema zahtjevima međunarodnih normi: 1) HRN EN ISO 9001:1994, Sustavi kakvoće – Model za osiguravanje kakvoće u zamisli, razvitku, proizvodnji ugradbi i održavanju, 2) HRN EN ISO 9002:1994, Sustavi kakvoće – Model za osiguravanje kakvoće u proizvodnji, ugradbi i održavanju, te HRN EN

Tablica 2: Broj certificiranih organizacija među 400 najuspješnijih od 2000. do 2006. godine

Godina	Broj certificiranih od 400 najuspješnijih u Hrvatskoj	Udio certificiranih od 400 najuspješnijih	Ukupno certificiranih na dan: 31.12.	Udio certificiranih od 400 najuspješnijih u ukupnom broju certificiranih
2000.	60	15,00%	322	18,6%
2001.	65	16,25%	451	14,4%
2002.	75	18,75%	610	12,3%
2003.	84	21,00%	802	10,4%
2004.	93	23,25%	1.071	8,6%
2005.	109	27,25%	1.387	7,8%
2006.	120	30,00%	1.750	6,9%

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

Podaci iz Tablice 2. pokazuju da je 2000. godine bilo 60 certificiranih organizacija među četiri stotine najuspješnijih po ukupnom prihodu ili 15%. U narednim godinama bilježi se njihov porast i godine 2006. participira dvostruko, odnosno 120 certificiranih organizacija ili 30%. Istovremeno udio certificiranih među četiri stotine u ukupnom broju do tada certificiranih organizacija imao je tendenciju značajnog pada: sa 18,6% u 2000. na 6,9% na dan 31. prosinca 2006. godine. Razlog takvom trendu je, u najvećoj mjeri, što se za izgradnju sustava kvalitete odlučio veći broj "malih" organizacija koje po godišnjem ostvarenom ukupnom prihodu ne mogu biti svrstane među četiri stotine najuspješnijih. Drugi razlog je što je stopa porasta broja prvi put certificiranih organizacija veća od godišnje stope porasta broja certificiranih organizacija među 400 najuspješnijih.⁸ U istraživanom se razdoblju povećao udio certificiranih organizacija među četiri stotine najuspješnijih za 60 organizacija ili 100%, dok je udio certificiranih među četiri stotine najuspješnijih, u odnosu na ukupan broj certificiranih organizacija u istoj godini smanjen s 18,6% na dan 31. prosinca 2000. na 6,9% na dan 31. prosinca 2006. godine, što predstavlja značajno smanjenje učešća od 62,9%.

ISO 9001:2000, Sustav upravljanja kvalitetom – Zahtjevi (ISO 9001:2000, EN ISO 9001:2000), u razdoblju od 16. studenoga 1993. do 31. prosinca 2006. godine. U tom razdoblju nije izdan niti jedan certifikat ISO 9003:1994 kao dokaz da organizacije ispunjava zahtjeve međunarodne norme *EN ISO 9003:1994, Sustavi kakvoće – Model za osiguravanje kakvoće u završnom pregledu i ispitivanju*. Nakon 15. prosinca 2003. godine prestalo je važenje svih certifikata ISO 9001/2:1994 i od tada važe samo certifikati ISO 9001:2000. Primjenom opisane metodologije, u Republici Hrvatskoj bilo je prvi put certificirano: 1993.-1; 1994.-6; 1995.-21; 1996.-29; 1997.-43; 1998.-59; 1999.-60; 2000.-103; 2001.-129; 2002.-159; 2003.-179 (zaključno sa 15. prosinca 2003.), odnosno 192 (na dan 31. prosinca 2003. godine), 2004.-269; 2005.-316; 2006.-363 organizacije. Kumulativno po godinama na dan 31. prosinca bilo je certificirano: 1993.-1; 1994.-7; 1995.-28; 1996.-57; 1997.-100; 1998.-159; 1999.-219; 2000.-322; 2001.-451; 2002.-610; 2003.-789 (do zaključno 15. prosinca 2003. godine), odnosno 802 (na dan 31. prosinca 2003. godine); 2004.-1.071; 2005.-1.387; 2006.-1.750 organizacija, neovisno jesu li im certifikati u tom razdoblju prestali važiti.

⁸ Broj ukupno certificiranih organizacija u istraživanom razdoblju porastao je za 5,43 puta, a broj certificiranih među 400 najuspješnijih za jedan put.

2.2. Certificirane organizacija u vanjskotrgovinskoj razmjeni

Često je motiv za prepoznavanje potrebe za usklađivanjem poslovnog sustava sa zahtjevima neke od međunarodnih normi ISO 9000ff bio potreba za izlaskom na ino tržište.⁹

Broj certificiranih organizacija među četrdeset najvećih izvoznika po vrijednosti izvoza prema carinskim deklaracijama, smanjio se od 23 organizacije 2000. na 21 u 2006. godini, odnosno sa 57,5% na 52,5%. Slična je situacija zabilježena i među trideset najvećih izvoznika; broj certificiranih organizacija smanjio se sa 18 u 2000. na 17 u 2006. godini, odnosno sa 60% na 56,6%. Promatra li se dvadeset najvećih izvoznika, uočava se suprotan trend; broj certificiranih organizacija povećao se od 11 u 2000. na 13 u 2006. ili sa 55% na 65%.¹⁰ Prosječan udio certificiranih među četrdeset najvećih izvoznika iznosio je 51,43%, među trideset 55,2%, a među 20 najvećih 60,7%. Može se zaključiti; što se više sužava broj izvoznika ka najvećima, prosječni udio certificiranih organizacija među njima raste.

Prosječan udio certificiranih među četrdeset najvećih uvoznika iznosio je 28,75%, među trideset 27,47%, a među 20 najvećih 25,00%. Može se zaključiti; što se više sužava broj uvoznika ka najvećima, prosječni udio certificiranih organizacija među njima u istraživanom razdoblju lagano opada.

Tablica 3: Odnos broja certificiranih organizacija među najvećim izvoznicima i uvoznicima u Hrvatskoj u razdoblju od 2000. do 2006. godine

	CERTIFICIRANE ORGANIZACIJE					
	MEĐU 40 NAJVEĆIH		MEĐU 30 NAJVEĆIH		MEĐU 20 NAJVEĆIH	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Izvoznici	20,6	51,43 %	16,6	55,20 %	12,1	60,7 %
Uvoznici	11,5	28,75 %	8,2	27,47 %	5,0	25,0 %
Razlika:	9,1	22,68 %	8,4	27,73 %	7,1	35,7 %

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

U istraživanom razdoblju među četrdeset najvećih izvoznika bilo je prosječno 51,43% certificiranih organizacija, dok ih je među uvoznicima bilo 28,75% ili 22,68% manje udjela. Među trideset najvećih izvoznika bilo je 55,20% certificiranih, a među uvoznicima 27,47% ili 27,73% manje udjela. Suzi li se broj izvoznika na dvadeset najvećih, udio certificiranih je 60,70%, a kod uvoznika 25,0% ili 35,7% manje udjela. Prosječan broj certificiranih organizacija među četrdeset najvećih izvoznika veći je za 9,1 ili 55,8% nego među uvoznicima. Među trideset najvećih izvoznika prosječan udio certificiranih organizacija za 8,4 ili 49,4% veći je nego kod uvoznika, a među dvadeset najvećih izvoznika za 7,1 ili 41,3% organizacija, veći nego kod uvoznika. Što se više sužava broj najvećih izvoznika i uvoznika prema najvećima smanjuje se apsolutna razlika u prosječnom broju certificiranih organizacija u istraživanom razdoblju s 9,1 na 7,1 u korist izvoznika, ali raste razlika iskazana u postotku u korist izvoznika, sa 22,68% na 35,7%.

⁹ Znakovita je izjava jednog od menadžera jedne benkovačke organizacije prilikom dodjele ISO 9002:1994 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." Privredni vjesnik, "Dobiven ISO 9002," Zagreb, 02. travnja 2001, str. 12.

¹⁰ Udio certificiranih organizacija među sto najvećih izvoznika u 2000. iznosio je 30%, a u 2006. godini 46%.

Može se zaključiti da je potvrđeni sustav kvalitete prema nekoj od ISO 9000ff međunarodnih normi značajniji organizacijama koje se pozicioniraju na ino tržištu kao izvoznici, nego je to slučaj kod uvoznika, iako je u istraživanom razdoblju i kod uvoznika značajno povećan udio certificiranih među najvećima. Razlog je što strani partner želi smanjiti vlastiti rizik od nabave nekvalitetnog proizvoda, odnosno troškove zbog (ne)kvalitete i smanjiti troškove ulazne kontrole bez povećanja rizika. Često je zbog toga certificirani sustav kvalitete uvjet hrvatskoj organizaciji koji mora ispuniti da bi zaključila ugovor sa stranim partnerom i postala izvoznikom. Kod uvoznika takvog uvjeta nema. Izvoz se pojavljuje kao snažan motiv za uspostavu sustava kvalitete.

2.3. Certificirane organizacije po gospodarskim granama

U istraživanom razdoblju zabilježen je porast broja i udjela certificiranih organizacija u odnosu na razdoblje 2000. do 2005. godine, među najuspješnijima u 11 gospodarskih grana: poljoprivredi, industriji hrane i pića, industriji odjeće, kemijskoj industriji, proizvodnji strojeva i uređaja, trgovini na malo, proizvodnji električnih strojeva i opreme, proizvodnji nemetalnih proizvoda, pomorskom prijevozu, brodogradnji i građevinarstvu.

Pad je zabilježen u 4 gospodarske grane i to: metalnoj industriji, proizvodnji papira, telekomunikacijama i kopnenom prijevozu. U odnosu na razdoblje 2000. do 2005. godine stanje je isto u 6 gospodarskih grana: trgovini na malo, trgovini motornim vozilima, hotelskoj industriji, izdavaštvu, proizvodnji namještaja i financijskom posredovanju. Certificiranih među najvećim organizacijama nema u: izdavaštvu, proizvodnji namještaja, hotelskoj industriji i financijskom posredovanju.

Tablica 4: Prosječni udio certificiranih organizacija među najuspješnijima u proizvodnim i neproizvodnim granama u razdoblju 2000. do 2006. godine

	CERTIFICIRANE ORGANIZACIJE							
	2000.	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	Prosjek
Proizvodne ¹¹	54,8%	52,0%	47,6%	49,9%	58,4%	62,2%	54,7%	54,22%
Neproizvodne	40,0%	30,0%	36,6%	43,3%	28,5%	35,3%	24,8%	34,07%
Razlika:	14,8%	22,0%	11,0%	6,6%	29,9%	26,9%	29,9%	20,15%

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

U istraživanom razdoblju prosječan udio certificiranih među najuspješnijim organizacijama bio je u proizvodnim granama na razini 54,22%, a u neproizvodnim 34,07% ili 20,15% manje. Može se zaključiti da je kvaliteta kao poslovna filozofija više prisutna u proizvodnim nego u neproizvodnim organizacijama.

Iz Tablice 5. može se zaključiti da je u istraživanom razdoblju najveći prosječni udio certificiranih organizacija među najuspješnijima u proizvodnji električnih strojeva i aparata i iznosi 87,14%. Slijedi industrija hrane i pića sa 77,14%, industrija nemetalnih proizvoda sa 65,00%, itd. Među neproizvodnim granama najveći udio certificiranih među najuspješnijima ima pomorski prijevoz s 58,71% i trgovina na veliko s 41,66%.

Od jedanaest proizvodnih grana obuhvaćenih istraživanjem, samo u proizvodnji namještaja nema certificiranih organizacija među najuspješnijima, odnosno u 90,9% proizvodnih grana postoje certificirane organizacije među najuspješnijima. Od devet istraživanjem obuhvaćenih neproizvodnih gospodarskih grana u tri nema certificiranih

¹¹ Bez poljoprivrede.

Tablica 5: Prosječni udio certificiranih organizacije među najuspješnijima u gospodarskim granama u razdoblju od 2000. do 2006. godine

Rb	Gospodarska grana	Prosječni udio certificiranih među najuspješnijima u razdoblju 2000.-2006. u %
1.	Električni strojevi i aparati	87,14 %
2.	Industrija hrane i pića	77,14 %
3.	Nemetalni proizvodi	65,00 %
4.	Metalna industrija ¹²	60,80 %
5.	Pomorski prijevoz	58,71 %
6.	Kemijska industrija	52,29 %
7.	Brodogradnja	49,86 %
8.	Proizvodnja papira ¹³	48,67 %
9.	Strojevi i uređaji	41,86 %
10.	Trgovina na veliko	41,66 %
11.	Industrija odjeće	40,29 %
Prosjek = 34,03 %		
12.	Građevinarstvo	24,29 %
13.	Poljoprivreda ¹⁴	18,67 %
14.	Telekomunikacije ¹⁵	16,80 %
15.	Trgovina motornih vozila	13,33 %
16.	Trgovina na malo	13,33 %
17.	Kopneni prijevoz	4,71 %
18.	Hotelska industrija	0,00 %
19.	Izdavaštvo	0,00 %
20.	Proizvodnja namještaja	0,00 %
21.	Financijsko posredovanje ¹⁶	0,00 %

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

organizacija među najuspješnijima. U šest neproizvodnih grana ili 66,66% obuhvaćenih istraživanjem, ima certificiranih organizacija.

3. ZAKLJUČAK

Istražujući odnos kvalitete sustava upravljanja i stupnja poslovne uspješnosti mjerenog ukupnim prihodom u hrvatskom gospodarstvu u razdoblju 2000. do 2006. godine, došlo se do rezultata koji omogućuju donošenje sljedećih zaključaka:

1. Broj certificiranih među četiri stotine najuspješnijih organizacija kontinuirano raste, sa 60 u 2000. do 120 u 2006. godini.
2. Udio certificiranih među četiri stotine najuspješnijih od godine do godine također kontinuirano raste; od 15% u 2000. do 30,00% u 2006. godini.
3. Udio certificiranih među četiri stotine najuspješnijih, u ukupnom broju certificiranih od godine do godine kontinuirano opada; sa 18,6% u 2000. na 6,9% u 2006. godini.

¹² Prosjek se odnosi na razdoblje od pet godina i to 2002., 2003., 2004., 2005. i 2006. godinu.

¹³ Prosjek se odnosi na razdoblje od šest godina i to: 2001., 2002., 2003., 2004., 2005. i 2006. godinu.

¹⁴ Prosjek se odnosi na razdoblje od šest godina i to: 2001., 2002., 2003., 2004., 2005. i 2006. godinu.

¹⁵ Prosjek se odnosi na razdoblje od pet godina i to 2002., 2003., 2004., 2005. i 2006. godinu.

¹⁶ Prosjek se odnosi na razdoblje od dvije godine i to 2002. i 2003. godinu.

To znači da se veći broj "malih" organizacija, koje po ukupnom prihodu ne mogu biti među četiri stotine najvećih, opredijelio za sustav kvalitete. Drugi je razlog što je stopa porasta broja prvi put certificiranih veća od godišnje stope porasta broja certificiranih organizacija među 400 najuspješnijih po ukupnom prihodu.

4. Među organizacijama s najvećim udjelom izvoza u poslovnom prihodu, prosječni udio certificiranih od godine do godine je različit, ali kontinuirano se povećava kako se sužava broj prema najvećim izvoznima. Udio certificiranih među najvećim izvoznima prosječno je za 35,70% veći nego među najvećim uvoznima, s tim da se taj udio kod izvoznika povećava kako se sužava broj prema najvećima, dok se kod uvoznika smanjuje.
5. Udio certificiranih organizacija među najuspješnijima po gospodarskim granama drastično se razlikuje, u rasponu od 0% do 87,14%.
6. Četiri gospodarske grane ili 19,04% obuhvaćenih istraživanjem, nema niti jednu certificiranu organizaciju među najuspješnijima.
7. U proizvodnim granama udio certificiranih među najuspješnijima varira i prosječno je iznosio 54,22%, što je za 20,15% više od prosjeka za neproizvodne grane, s tim da se ovi prosjeci odnose na 11 proizvodnih i 9 neproizvodnih grana.
8. Za trgovinu na malo u kojoj se nalaze veliki trgovinski lanci, izdavaštvo u kojem se nalazi sav dnevni tisak, hotelsku industriju i financijsko posredovanje, karakterističan je dnevni visok stupanj neposrednog kontakta s kupcem, a među najuspješnijima samo trgovina na malo ima 13,33% certificiranih organizacija, dok ostale navedene gospodarske grane nemaju niti jednu.
9. U gospodarskim granama koje čine sastavnicu turizma, među najuspješnijima, osim industrije hrane i pića, nema certificiranih organizacija ili je njihov broj zanemariv: trgovina na malo, hotelska industrija, kopneni prijevoz, proizvodnja namještaja te se postavlja pitanje može li se stvarati razvojna strategija hrvatskoga turizma bez razvojne strategije grana koje dio prihoda ostvaruju kroz turističku potrošnju.

Prema razini kvalitete sustava upravljanja, a time i konkurentnosti, gospodarske grane u hrvatskom gospodarstvu u drastično su različitom položaju. Zato je, pored globalnog, nužan i individualni pristup analizi i donošenju gospodarskih mjera nužnih za razvoj svake pojedine gospodarske grane. Gospodarske grane međusobno su povezane i uvjetovane te i individualno utječu na kvalitetu i konkurentnost cijelog gospodarstva. Neselektivan pristup razvoju i zanemarivanje drastičnih razlika u razini kvalitete sustava upravljanja ugrožava cijelo gospodarstvo. Mjereno visinom ukupnog prihoda, organizacija može biti poslovno uspješna i ako nema izgrađen, implementiran i certificiran sustav upravljanja kvalitetom. Isto tako postoji pozitivna veza između sustava kvalitete i poslovne uspješnosti. Posebno se to odnosi na organizacije koje imaju ambiciju znatan dio prihoda ostvarivati na ino tržištu. Dokazana je temeljna hipoteza ovog rada da je kvaliteta sustava upravljanja karakteristična za izvezno orijentirane organizacije i gospodarske grane. Kada je riječ o sustavu upravljanja, kvaliteta u istraživanom razdoblju od 2000. do 2006. godine postupno nalazi svoje mjesto u hrvatskom gospodarstvu, kao poslovna filozofija i pragmatički pristup.

LITERATURA

1. Avelini Holjevac, Ivanka, *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2002.
2. Corbett, J. C., Montes, J. Maria, Kirsch, D. A. and Maria J. Alvarez-Gil, "Does ISO 9000 certification pay?," ISO Management Systems, Vol. 2, No. 4, ISO Central Secretariat, Geneva, Switzerland, 2002.

3. Drljača, M., "Uloga menadžmenta u uspostavi sustava kvalitete prema normi ISO 9000," Slobodno poduzetništvo, Broj 10, TEB, Zagreb, 2001.
4. Drljača, M., "Hrvatska korporacijska uspješnost i sustav kvalitete," Ekonomski pregled, Broj 3-4, Zagreb, 2003.
5. Drljača, M., „Kvaliteta i hrvatska poslovna uspješnost,“ Zbornik radova 6. Simpozija o kvaliteti Hrvatskog društva menadžera kvalitete *Kvalitetom u europske integracije*, Oskar, Zagreb, Zadar, 2004.
6. Drljača, M., „Konzistentnost kvalitete i poslovne uspješnosti u Hrvatskoj,“ Zbornik radova 7. Simpozija o kvaliteti Hrvatskog društva menadžera kvalitete *Kvaliteta naš izbor za budućnost*, Oskar, Zagreb, Šibenik, 2005.
7. Drljača, M., „Kvaliteta sustava upravljanja i poslovna uspješnost u Hrvatskoj,“ Zbornik radova 8. hrvatske konferencije o kvaliteti *Kvaliteta kao društvena stvarnost*, Hrvatsko društvo za kvalitetu, Brijuni, Zagreb, 2007.
8. HRN EN ISO 9000, *Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i rječnik (ISO 9000:2000, EN ISO 9000:2000)*, Četverojezična verzija, Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo, Zagreb, prosinac 2002.
9. Hrvatsko društvo za kvalitetu, <http://kvaliteta.inet.hr/firme1.htm>.
10. Nacionalno vijeće za konkurentnost, "55 preporuka za poboljšanje konkurentnosti Hrvatske," Dnevnik – poslovni dnevni list, Broj 2, Zagreb, 02. ožujka 2004.
11. Pirjevec, B., *Ekonomska obilježja turizma*, Zagreb, Golden Marketing, 1998.
12. Privredni vjesnik, "400 najvećih poduzetnika Republike Hrvatske u 2000. godini," Broj 3209, Zagreb, 2001.
13. Privredni vjesnik, "Dobiven ISO 9002," Zagreb, 02. travnja 2001.
14. Privredni vjesnik, "Korporacijska ljestvica uspješnosti za 2001.,", Broj 3260, Zagreb, 2002.
15. Privredni vjesnik, "400 najvećih 2002," Broj 3312, Zagreb, 2003.
16. Privredni vjesnik, "400 najvećih 2003," Broj 3355, Zagreb, 2004.
17. Privredni vjesnik, „Ranglista najvećih 400 u 2004,“ Broj 3404, Zagreb, 2005.
18. Privredni vjesnik, „400 najvećih hrvatskih tvrtki u 2005. godini,“ Broj 3449, Zagreb, 2006.
19. Privredni vjesnik, „400 najvećih hrvatskih tvrtki u 2006. godini,“ Broj 3500, Zagreb, 2007.
20. Zavod za poslovna istraživanja, "500 najboljih – 500 najvećih stvaratelja nove vrijednosti u Hrvatskoj," Poslovni tjednik, Zagreb 2004.

Summary

THE QUALITY OF MANAGEMENT SYSTEM DEVELOPMENT TRENDS IN CROATIAN ECONOMY

The quality of management system of major subjects of national economy is the postulate of competitiveness the whole Croatian economy. This paper defines the importance of quality of management system for the major subjects of national economy. Basic hypothesis explains that quality of management system is more important for export oriented subject of national economy and branches of national economy, too. At the end, it can endangers their survival. The research refers the period form 2000. to 2006. and achieved the sample of the best 400 organizations according by the amount of total income.

Key words: quality, certified management system, business efficiency, competitiveness.