

Izvor: Zbornik radova 6. međunarodnog simpozija o kvaliteti *Kvalitetom u europske integracije*, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Oskar, Zagreb, Zadar, 2004, str. 13-21.

**mr. sc. Miroslav Drljača**  
Zračna luka Zagreb d.o.o.

## **KVALITETA I HRVATSKA POSLOVNA USPJEŠNOST**

### **Sažetak**

Svijest o kvaliteti kao oskudnom resursu koji ima ekonomsku vrijednost sve je više prisutna u hrvatskom gospodarstvu. Zabrinjava činjenica da Hrvatska nije uspjela razviti gospodarstvo koje karakterizira konkurentsko okruženje. To je opredijelilo Nacionalno vijeće za konkurentnost da širenje sustava kvalitete u hrvatskom gospodarstvu, sukladno sa zahtjevima ISO normi, uvrsti među preporuke za poboljšanje konkurentnosti Hrvatske. U ovom radu nastoji se utvrditi postojanje utjecaja certificiranog sustava kvalitete sukladno sa zahtjevima međunarodnih ISO normi na poslovnu uspješnost certificiranih organizacija, mjerenu visinom ukupnog prihoda. Uočava se velika važnost kvalitete sustava upravljanja kod organizacija koje imaju visok udio vrijednosti izvoza u ukupnom prihodu. Prosječni udio certificiranih među najuspješnijim organizacijama u gospodarskim granama drastično se razlikuje. U nekim gospodarskim granama, među najvećim organizacijama nema niti jedne s certificiranim sustavom upravljanja. Veliki raskorak u tretiranju kvalitete sustava upravljanja u gospodarskim granama, kao pretpostavke konkurentnosti, može uzrokovati brojne poteškoće u prilagodbi hrvatskoga gospodarstva konkurentskom okruženju tržišta Europske unije i ugroziti opstanak brojnih organizacija u Hrvatskoj.

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

### **UVOD**

Do prepoznavanja potrebe za usklađivanjem sustava upravljanja sa zahtjevima međunarodnih normi ISO 9000ff organizacije su dolazile na različite načine: 1) na temelju vlastitog stupnja svjesnosti o kvaliteti, 2) na temelju zahtjeva kupaca, 3) na temelju potrebe za izlaskom na ino tržište, 4) na temelju zahtjeva međunarodne zajednice i 5) na temelju pomodarstva.<sup>1</sup> Neovisno o načinu prepoznavanja potrebe, osnovni je motiv organizacije za uspostavom i potvrđivanjem sustava kvalitete poslovna uspješnost, koju se može mjeriti različitim pokazateljima: novostvorena vrijednost, produktivnost, ukupni prihod, vrijednost imovine, dobit i sl.<sup>2</sup> Biti među najuspješnijim

<sup>1</sup> 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*.

<sup>2</sup> *Novostvorena vrijednost* računa se kao zbroj bruto plaća i bruto dobiti. *Produktivnost* se računa kao novostvorena vrijednost podijeljena sa prosječnim brojem radnika na osnovu sati rada. *Ukupni prihod*

organizacijama u gospodarskoj grani ili gospodarstvu u cjelini podrazumijeva povjerenje kupaca i stabilnu poziciju na tržištu. Da bi se to ostvarilo, proizvod ili usluga koju organizacija razmjenjuje na tržištu, mora imati karakteristike kojima će biti u mogućnosti ispuniti stvarne, pa i pretpostavljene zahtjeve kupaca. Mora imati kvalitetu, shvaćenu kao prilagodljivost proizvoda ili usluge zahtjevima kupca, njihovu spremnost za upotrebu, zadovoljenje očekivanja kupaca karakteristikama proizvoda ili usluge ili kao minimiziranje unutar varijacija poslovnih procesa, što kao rezultat osigurava kvalitetan proizvod ili uslugu.

U okviru nastojanja Republike Hrvatske da u najskorije vrijeme postane punopravna članica Europske unije potrebno je učiniti znatan napor u stvaranju pretpostavki te integracije. Gospodarstvo Europske unije postaje sve fleksibilnije, otvoreno i integrirano, uslijed utjecaja procesa globalizacije. Hrvatska do sada nije uspjela 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.<sup>3</sup>

Ovim radom nastoji se obogatiti spoznaje u kojoj je mjeri certificirani sustav kvalitete sukladno sa zahtjevima međunarodnih normi ISO 9000ff doprinio poslovnoj uspješnosti četiri stotine najvećih organizacija u Hrvatskoj, mjereno visinom ukupnog prihoda po godinama, u razdoblju od 2000. do 2003. godine.

## **1. SUSTAV KVALITETE I POSLOVNA USPJEŠNOST ORGANIZACIJA U HRVATSKOJ**

Prije početka projekta uspostave sustava kvalitete u organizaciji menadžment najčešće traži odgovor na pitanje o isplativosti projekta. Pitanje koje zaokuplja istraživače u mnogim zemljama glasi: doprinosi li i koliko certificirani sustav kvalitete 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 sa 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.<sup>4</sup> Poboľšali su svoju konkurentnost i tržišnu poziciju.

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

---

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. *Dobit* je razlika prihoda i rashoda u poslovanju poduzeća u poslovnoj (financijskoj) godini. Obično se iskazuje kao dobit prije oporezivanja.

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

<sup>4</sup> 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.

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.<sup>5</sup>

Tablica 1. Udio 400 najvećih organizacija u hrvatskom gospodarstvu

Pokazatelj	Godina				Prosjek 2000-2003.
	2000.	2001.	2002.	2003.	
UKUPAN PRIHOD	49,1 %	49,4 %	50,1 %	48,2 %	<b>49,2 %</b>
DOBIT NAKON OPOREZIVANJA	56,7 %	54,0 %	66,0 %	51,6 %	<b>57,1 %</b>
BROJ ZAPOSLENIH	35,4 %	36,6 %	37,5 %	33,3 %	<b>35,7 %</b>
VRIJEDNOST IZVOZA	-	-	58,6 %	56,7 %	<b>57,7 %</b>
VRIJEDNOST KAPITALA I REZERVI	62,4 %	73,7 %	70,0 %	67,1 %	<b>68,3 %</b>
VRIJEDNOST IMOVINE	-	-	60,0 %	58,2 %	<b>59,1 %</b>

Izvoz: Privredni vjesnik, Broj 3209, 2001., Broj 3260, 2002., Broj 3312, 2003., Broj 3355, 2004.

Istraživani uzorak u ukupnom gospodarstvu Republike Hrvatske u razdoblju od 2000. do 2003. godine, prosječno je činio udio od 49,2% ukupnog prihoda, 57,1% dobiti nakon oporezivanja, 35,7% zaposlenih, 57,7% vrijednosti izvoza, 68,3% vrijednosti kapitala i rezervi i 59,1% vrijednosti imovine.<sup>6</sup> Na ovom uzorku vrši se utvrđivanje tržišne pozicije do sada certificiranih organizacija u Republici Hrvatskoj.<sup>7</sup> Utvrđuje se njihova pozicija među najvećim izvoznicima i uvoznicima te pozicija među najuspješnijim organizacijama u gospodarskim granama hrvatskoga gospodarstva.

## 2. CERTIFICIRANE ORGANIZACIJE MEĐU ČETIRI STOTINE NAJUSPJEŠNIJIH

Na dan 15. prosinca 2003. godine bilo je u Republici Hrvatskoj 794 certificirane organizacije ili dijelova organizacija koji nisu imali pravnu osobnost, ali su certificirani samostalno.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Ana Vizjak, "Certifikacija u međunarodnom gospodarskom sustavu," Slobodno poduzetništvo, Broj 8, TEB, Zagreb, 2001, str. 78-88.

<sup>6</sup> Od četiri stotine najuspješnijih organizacija po ukupnom prihodu, suglasnost za objavljivanje podataka odbilo je dati: 2000.-43; 2001.-40; 2002.-17 i 2003.-15 organizacija.

<sup>7</sup> 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 15. prosinca 2003. godine, kada je prestala važnost do tada izdanih certifikata ISO 9001/2:1994.

<sup>8</sup> U Republici Hrvatskoj nema pouzdane jedinstvene evidencije certificiranih organizacija. Evidencija koja se mogla koristiti u istraživanju u razdoblju od kada je certificirana prva organizacija u Republici Hrvatskoj do 15. prosinca 2003. godine je evidencija Hrvatskog društva za kvalitetu. Tijekom istraživanog razdoblja nije bilo moguće pouzdano utvrditi koji izdani 9000ff certifikati više nisu valjani. Zbog nemogućnosti održavanja vjerodostojnog registra izdanih ISO 9000ff certifikata u Republici Hrvatskoj, a koji bi sadržavao sve relevantne podatke o certificiranim organizacijama, uključivši i stanje valjanosti certifikata, Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo Republike Hrvatske, prestao je sa objavljivanjem popisa. Ove poteškoće uvjetovale su iznošenje podataka o broju izdanih certifikata i certificiranih organizacija koji su se razlikovali od autora do autora. Zbog toga su podaci o broju certificiranih organizacija u ovom radu, izračunati 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

Tablica 2. Broj certificiranih organizacija među 400 najuspješnijih 2000.-2003. godine

Godina	Broj certificiranih od 400 najuspješnijih u Hrvatskoj	Udio certificiranih među 400 najuspješnijih	Ukupno certificiranih na dan: 31.12.	Udio certificiranih među 400 najuspješnijih u ukupnom broju certificiranih
2000.	60	15 %	326	18,1 %
2001.	65	16,25 %	455	14,2 %
2002.	75	18,75 %	614	12,2 %
2003.	84	21 %	794	10,4 %

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 2003. među četiri stotine najuspješnijih participiraju 84 certificirane organizacije ili 21 %. Istovremeno udio certificiranih među četiri stotine u ukupnom broju do tada certificiranih organizacija imao je tendenciju značajnog pada: sa 18,1% u 2000. na 10,4% na dan 15. prosinca 2003. 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. U promatranom se razdoblju povećao udio certificiranih organizacija među četiri stotine najuspješnijih za 24 organizacije ili 6%, dok je udio certificiranih među četiri stotine najuspješnijih, u odnosu na ukupan broj certificiranih organizacija u istoj godini smanjen sa 18,1% na dan 31. prosinca 2000. na 10,4% na dan 15. prosinca 2003. godine, što predstavlja značajan pad od 7,7%.

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.<sup>9</sup> U naporima za zauzimanje pozicije na ino tržištu hrvatske se organizacije susreću sa poteškoćama, uglavnom zbog slabe konkurentnosti (visoki troškovi, niža razina kvalitete, nekompatibilnost sustava i sl.). U takvim se situacijama često donosi odluka o uređenju poslovnog sustava sukladno sa zahtjevima ISO 9000ff normi.

---

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 ISO 9001:2000, Sustav upravljanja kvalitetom – Zahtjevi (ISO 9001:2000, EN ISO 9001:2000)*, u razdoblju od 16. studenoga 1993. do 15. prosinca 2003. 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.-22; 1996.-30; 1997.-44; 1998.-59; 1999.-61; 2000.-103; 2001.-129; 2002.-159; 2003.-180 (zaključno sa 15. prosinca 2003.), odnosno 193 (na dan 31. prosinca 2003. godine), organizacija. Kumulativno po godinama na dan 31. prosinca bilo je certificirano: 1993.-1; 1994.-7; 1995.-29; 1996.-59; 1997.-103; 1998.-162; 1999.-223; 2000.-326; 2001.-455; 2002.-614; 2003.-794 (do zaključno 15. prosinca 2003. godine), odnosno 807 (na dan 31. prosinca 2003. godine), organizacija, neovisno jesu li im certifikati u tom razdoblju prestali važiti.

<sup>9</sup> Znakovita je izjava jednog od menadžera jedne bankovačke organizacije prilikom dodjele ISO 9002:1994 certifikata: "Bez ISO standarda ozbiljne svjetske kompanije ne žele ni stvarati partnerstvo. Tvrtki koja isporučuje lijevane dijelove od aluminijske za kompletnu europsku automobilsku industriju (BMW, Mercedes, Citroen, Renault, ...), odnosno industriju kućanskih aparata preko koje je bankovački 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.

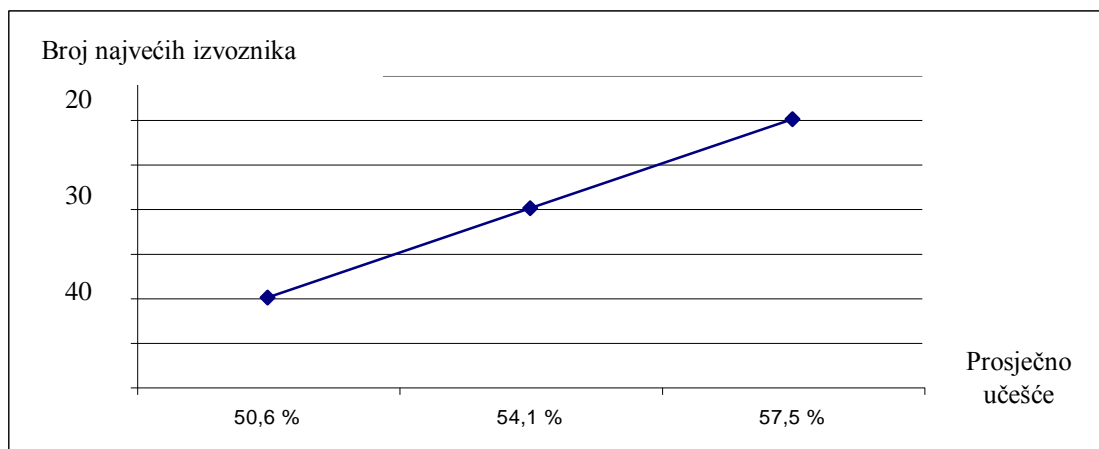
Tablica 3. Udio certificiranih organizacija među najvećim izvoznicima u Hrvatskoj u razdoblju od 2000. do 2003. godine

	<b>CERTIFICIRANE ORGANIZACIJE</b>					
	<b>MEĐU 40 NAJVEĆIH</b>		<b>MEĐU 30 NAJVEĆIH</b>		<b>MEĐU 20 NAJVEĆIH</b>	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%
2000.	23	57,5 %	18	60,0 %	11	55,0 %
2001.	19	47,5 %	15	50,0 %	10	50,0 %
2002.	20	50,0 %	16	53,3 %	12	60,0 %
2003.	19	47,5 %	16	53,3 %	13	65,0 %
<b>Prosjek:</b>	<b>20,2</b>	<b>50,6 %</b>	<b>16,2</b>	<b>54,1 %</b>	<b>11,5</b>	<b>57,5 %</b>

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

Podaci iz Tablice 3. pokazuju da se broj certificiranih organizacija među četrdeset najvećih izvoznika po vrijednosti izvoza prema carinskim deklaracijama, smanjio od 23 organizacije 2000. na 19 u 2003. godini, odnosno sa 57,5% na 47,5%. Isti je trend zabilježen i među trideset najvećih izvoznika; broj certificiranih organizacija smanjio se sa 18 u 2000. na 16 u 2003. godini, odnosno sa 60% na 53,3%. Promatra li se dvadeset najvećih izvoznika, uočava se suprotan trend; broj certificiranih organizacija povećao se od 11 u 2000. na 13 u 2003. ili sa 55% na 65%.<sup>10</sup>

Slika 1. Prosječni udio certificiranih organizacija među najvećim izvoznicima u Hrvatskoj u razdoblju od 2000. do 2003. godine



Izvor: Izradio autor.

Prosječno učešće certificiranih organizacija među najvećim izvoznicima u istraživane četiri godine povećao se unatoč smanjenju prosječnog broja najvećih izvoznika. Prosječan udio certificiranih među četrdeset najvećih izvoznika iznosio je 50,6%, među trideset 54,1%, a među 20 najvećih 57,5%. Može se zaključiti da što se više sužava broj izvoznika ka najvećima, prosječni udio certificiranih među njima raste.

<sup>10</sup> Udio certificiranih organizacija među sto najvećih izvoznika u 2000. iznosio je 30%, a u 2003. godini 38%.

Tablica 4. Prosječni udio certificiranih organizacija među najvećim izvoznicima i uvoznicima u 2000. i 2003. godini

	<b>CERTIFICIRANE ORGANIZACIJE</b>					
	<b>MEĐU 40 NAJVEĆIH</b>		<b>MEĐU 30 NAJVEĆIH</b>		<b>MEĐU 20 NAJVEĆIH</b>	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Izvoznici	20,5	51,0 %	17	56,6 %	12	60,0 %
Uvoznici	12,5	31,0 %	10	33,3 %	6,5	32,5 %
<b>Razlika:</b>	<b>8</b>	<b>20,0 %</b>	<b>7</b>	<b>23,3 %</b>	<b>5,5</b>	<b>27,5 %</b>

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

Prosječni udio certificiranih organizacija među četrdeset najvećih uvoznika za 2000. i 2003. godinu iznosio je 31,0%, među trideset 33,3% i među 20 najvećih 32,5%. Udio certificiranih organizacija raste među trideset u odnosu na četrdeset najvećih, ali se među dvadeset najvećih uvoznika ponovno smanjuje. Dakle, nema trenda rasta kako se sužava broj najvećih, kao što je to slučaj sa izvoznicima.

U istraživanim godinama među četrdeset najvećih izvoznika bilo je prosječno 51,0% certificiranih organizacija, dok ih je među uvoznicima bilo 31,0% ili 20% manje. Među trideset najvećih izvoznika bilo je 56,6% certificiranih, a među uvoznicima 33,3% ili 23,3% manje. Suzi li se broj izvoznika na dvadeset najvećih, udio certificiranih je 60%, a kod uvoznika 32,5% ili 27,5% manji. Prosječan broj certificiranih organizacija među četrdeset najvećih izvoznika veći je za 8 ili 20% nego među uvoznicima. Među trideset najvećih izvoznika prosječan udio certificiranih organizacija za 7 ili 23,3% veći je nego kod uvoznika, a među dvadeset najvećih izvoznika za 5,5 ili 27,5% organizacija, veći nego kod uvoznika.

Može se zaključiti da je potvrđeni sustav kvalitete prema nekoj od ISO 9000ff međunarodnih normi daleko značajniji organizacijama u Hrvatskoj koje traže svoju poziciju na ino tržištu kao izvoznici, nego je to slučaj kod uvoznika. Razlog je tome što strani partner želi smanjiti vlastiti rizik od nabave nekvalitetnog proizvoda i postići znatne uštede na ulaznoj kontroli. Često je zbog toga certificirani sustav kvalitete uvjet hrvatskoj organizaciji koji mora ispuniti da bi zaključila ugovor s stranim partnerom i postala izvoznikom. Kod uvoznika takvog uvjeta nema. Izvoz se pojavljuje kao snažan motiv za uspostavu sustava kvalitete.

### 3. CERTIFICIRANE ORGANIZACIJE PO GOSPODARSKIM GRANAMA

Udio certificiranih organizacija među najuspješnijim organizacijama po ukupnom prihodu, u istraživanom razdoblju od 2000. do 2003. godine, u važnijim gospodarskim granama hrvatskoga gospodarstva drastično je različit.

Rezultati prikazani u Tablici 5. pokazuju da je u istraživanom razdoblju porast broja i udjela certificiranih organizacija među najuspješnijima ostvaren u: poljoprivredi, industriji hrane i pića, trgovini motornim vozilima, trgovini na veliko, metalnoj industriji i pomorskom prijevozu. Jedino je u industriji električnih strojeva i aparata 2001. godine utvrđeno da su sve organizacije među najuspješnijima bile certificirane.

Ujednačeni udio ili udio sa manjim varijacijama, certificiranih među najuspješnijim organizacijama, karakterističan je za: industriju odjeće, kemijsku industriju, industriju električnih strojeva i aparata, brodogradnju i građevinarstvo.

Tablica 5. Udio certificiranih organizacija među najuspješnijima u važnijim gospodarskim granama

Rb	Gospodarska grana	2000.		2001.		2002.		2003.	
		Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
1.	POLJOPRIVREDA	-	-	1 od 10	10	1 od 10	10	2 od 10	20
2.	IND. HRANE I PIĆA	5 od 10	50	7 od 10	70	8 od 10	80	8 od 10	80
3.	INDUSTRIJA ODJEĆE	1 od 3	33	1 od 3	33	1 od 3	33	1 od 3	33
4.	PROIZVODNJA PAPIR.	-	-	3 od 7	43	1 od 3	33	1 od 3	33
5.	IZDAVAŠTVO	0 od 7	0	0 od 7	0	0 od 8	0	0 od 8	0
6.	KEMIJSKA INDUSTRI.	5 od 10	50	4 od 10	40	4 od 10	40	5 od 10	50
7.	NEMETALNI PROIZV.	7 od 10	70	7 od 10	70	7 od 10	70	4 od 7	57
8.	STROJEVI I UREĐAJI	3 od 5	60	0 od 3	0	2 od 4	50	1 od 3	33
9.	ELEKTR. STR. I APAR.	9 od 10	90	10 od 10	100	7 od 10	70	8 od 10	80
10.	BRODOGRADNJA	4 od 6	66	3 od 6	50	3 od 6	50	3 od 6	50
11.	PROIZV. NAMJEŠTAJA	0 od 5	0	0 od 5	0	0 od 3	0	0 od 2	0
12.	GRAĐEVINARSTVO	2 od 10	20	1 od 10	10	1 od 10	10	2 od 10	20
13.	TRGOV. MOTOR. VOZ.	0 od 10	0	1 od 10	10	1 od 10	10	2 od 10	20
14.	TRGOV. NA VELIKO	3 od 10	30	3 od 10	30	4 od 10	40	5 od 10	50
15.	TRGOVINA NA MALO	0 od 10	0	0 od 10	0	0 od 9	0	0 od 10	0
16.	METALNA INDUSTRI.	-	-	-	-	2 od 5	40	5 od 8	63
17.	HOTELIJERI	0 od 10	0	0 od 10	0	0 od 8	0	0 od 10	0
18.	KOPNENI PRIJEVOZ	0 od 7	0	0 od 7	0	0 od 4	0	0 od 8	0
19.	POMORSKI PRIJEVOZ	2 od 4	50	2 od 4	50	3 od 5	60	3 od 5	60
20.	FINANC. POSREDOV.	-	-	-	-	0 od 5	0	0 od 9	0
21.	TELEKOMUNIKACIJE	-	-	-	-	0 od 2	0	0 od 5	0

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

Pad udjela certificiranih među najuspješnijima zabilježen je u: proizvodnji papira, proizvodnji nemetalnih proizvoda i proizvodnji strojeva i uređaja.

Tablica 6. Prosječni udio certificiranih organizacija među najuspješnijima u proizvodnim i neproizvodnim granama za razdoblje 2000. do 2003. godine

	CERTIFICIRANE ORGANIZACIJE				
	2000.	2001.	2002.	2003.	Prosjek
Proizvodne	55 %	52 %	44 %	47 %	<b>50 %</b>
Neproizvodne	40 %	30 %	37 %	65 %	<b>43 %</b>
<b>Razlika:</b>	<b>15 %</b>	<b>22 %</b>	<b>7 %</b>	<b>- 18 %</b>	<b>7 %</b>

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

U proizvodnim gospodarskim granama bilo je veće učešće certificiranih među najuspješnijima nego u neproizvodnim i to 2000. godine 15% više, 2001. godine 22% više i 2002. godine 7% više. Godine 2003. zabilježen je veći udio certificiranih u neproizvodnim granama za 18%. Ipak, u istraživanom razdoblju prosječan udio certificiranih među najuspješnijim organizacijama u proizvodnim granama bio je na razini 50%, a u neproizvodnim 43%.

Tablica 7. Prosječni udio certificiranih organizacije među najuspješnijima u gospodarskim granama za razdoblje od 2000. do 2003.

Rb	Gospodarska grana	Prosječni udio certificiranih organizacija među najuspješnijima u razdoblju 2000.-2003. u %
1.	ELEKTRIČNI STROJEVI I APARATI	85 %
2.	INDUSTRIJA HRANE I PIĆA	70 %
3.	NEMETALNI PROIZVODI	66,7 %
4.	POMORSKI PRIJEVOZ	55 %
5.	BRODOGRADNJA	54 %
6.	METALNA INDUSTRIJA <sup>11</sup>	51,5 %
7.	STROJEVI I UREĐAJI	47,6 %
8.	KEMIJSKA INDUSTRIJA	45 %
9.	TRGOVINA NA VELIKO	37,5 %
10.	PROIZVODNJA PAPIRA <sup>12</sup>	36,3 %
11.	INDUSTRIJA ODJEĆE	33,3 %
12.	GRAĐEVINARSTVO	15 %
13.	TRGOVINA MOTORNIH VOZILA	13,3 %
14.	POLJOPRIVREDA <sup>13</sup>	13,3 %
15.	TRGOVINA NA MALO	0 %
16.	HOTELJERI	0 %
17.	IZDAVAŠTVO	0 %
18.	KOPNENI PRIJEVOZ	0 %
19.	PROIZVODNJA NAMJEŠTAJA	0 %
20.	FINANCIJSKO POSREDOVANJE <sup>14</sup>	0 %
21.	TELEKOMUNIKACIJE <sup>15</sup>	0 %

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

Iz Tablice 7. može se zaključiti da je u istraživanom razdoblju od 2000. do 2003. godine, najveći prosječni udio certificiranih organizacija među najuspješnijima u proizvodnji električnih strojeva i aparata i iznosi 85%. Slijedi industrija hrane i pića sa 70%, industrija nemetalnih proizvoda sa 66,7%, itd. Među neproizvodnim granama najveći udio certificiranih među najuspješnijima ima pomorski prijevoz sa 55% i trgovina na veliko sa 37,5%.

Od trinaest proizvodnih grana obuhvaćenih istraživanjem, samo u proizvodnji namještaja nema certificiranih organizacija među najuspješnijima, odnosno u 92% obuhvaćenih proizvodnih grana postoje certificirane organizacije među najuspješnijima. Od devet obuhvaćenih neproizvodnih gospodarskih grana u šest nema certificiranih organizacija među najuspješnijima. Samo u tri neproizvodne grane ili 33% obuhvaćenih, ima certificiranih organizacija, što je za 10% manje od prosjeka utvrđenog za 2000. i 2001. godinu.

Uz pretpostavku da certifikat dokazuje međunarodno priznatu razinu kvalitete poslovnog sustava, a posljedično proizvoda i usluge, postavlja se suštinsko pitanje: koja je minimalna razina kvalitete u pojedinim gospodarskim granama prihvatljiva za hrvatsko gospodarstvo koje želi povećati svoju konkurentnost?<sup>16</sup> Postigne li se

<sup>11</sup> Prosjek se odnosi na razdoblje od dvije godine i to 2002. i 2003. godinu.

<sup>12</sup> Prosjek se odnosi na razdoblje od tri godine i to: 2001., 2002. i 2003. godinu.

<sup>13</sup> Prosjek se odnosi na razdoblje od tri godine i to: 2001., 2002. i 2003. godinu.

<sup>14</sup> Prosjek se odnosi na razdoblje od dvije godine i to 2002. i 2003. godinu.

<sup>15</sup> Prosjek se odnosi na razdoblje od dvije godine i to 2002. i 2003. godinu.

<sup>16</sup> Minimalna razina kvalitete, za ovo istraživanje, mjerena brojem certificiranih organizacija među najuspješnijima po ukupnom prihodu u pojedinoj gospodarskoj grani.



konsenzus da je ta granica na razini 50%, prema rezultatima prikazanim u Tablici 7. samo šest gospodarskih grana ili 29%, po kvaliteti je iznad minimalne razine, a 71% ispod nje. Sljedeće važno pitanje je može li razina od 50% biti zadovoljavajuća razina kvalitete kad je prosječna razina udjela certificiranih organizacija među najuspješnijima, za sve gospodarske grane, na razini 44,5% i pored činjenice da u sedam grana ili 33,3% od ukupnog broja obuhvaćenih grana, nema niti jednu certificiranu organizaciju među najuspješnijima? Postavi li se granica na razinu 75%, što bi se moglo prihvatiti kao zadovoljavajuće obzirom da je cilj povećanje konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva, u tom slučaju, u istraživanom razdoblju samo jedna gospodarska grana, proizvodnja električnih strojeva i aparata, ili 5% ukupnog broja u istraživanju obuhvaćenih gospodarskih grana, nalazi se iznad te granice.

#### 4. ZAKLJUČAK

Istražujući odnos kvalitete i stupanj poslovne uspješnosti mjeren ukupnih prihodom u hrvatskom gospodarstvu u razdoblju 2000. do 2003. godine, došlo se do rezultata koji omogućuju donošenje sljedećih zaključaka:

- broj certificiranih među četiri stotine najuspješnijih organizacija kontinuirano raste, sa 60 u 2000. do 84 u 2003. godini,
- udio certificiranih među četiri stotine najuspješnijih od godine do godine također kontinuirano raste; od 15% u 2000. do 21% u 2003. godini,
- udio certificiranih među četiri stotine najuspješnijih, u ukupnom broju certificiranih od godine do godine kontinuirano opada; sa 18,1% u 2000. na 10,4% u 2003. godini. To znači da se veći broj "malih" organizacija, koje po ukupnom prihodu ne mogu biti svrstane među četiri stotine najvećih, opredijelio za sustav kvalitete.
- među organizacijama sa 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 izvoznicima,
- udio certificiranih među najvećim izvoznicima prosječno je za 23,6% veći nego među najvećim uvoznicima, sa tim da se taj udio kod izvoznika povećava kako se sužava broj prema najvećima, što kod uvoznika nije slučaj,
- udio certificiranih organizacija među najuspješnijima po gospodarskim granama drastično se razlikuje, u rasponu od 0% do 85%,
- najveći udio certificiranih organizacija među najuspješnijima utvrđen je u: industriji električnih strojeva i aparata, industriji hrane i pića, industriji nemetalnih proizvoda, pomorskom prijevozu i brodogradnji,
- sedam gospodarskih grana ili 33% obuhvaćenih istraživanjem, nema niti jednu certificiranu organizaciju među najuspješnijima,
- u proizvodnim granama udio certificiranih među najuspješnijima varira i prosječno je iznosio 50%, što je za 7% više od prosjeka za neproizvodne grane, sa tim da se ovi prosjeci odnose na 10 proizvodnih grana i samo 3 neproizvodne,
- za sve neproizvodne grane koje nemaju certificiranih među najuspješnijim organizacijama: trgovina na malo, hotelijeri, izdavaštvo, kopneni prijevoz, financijsko posredovanje i telekomunikacije, karakterističan je visoki kontakt svakodnevne neposredne komunikacije sa kupcem,
- za trgovinu na malo u kojoj se nalaze svi veliki trgovinski lanci, izdavaštvo u kojem se nalazi sav dnevni tisak, telekomunikacije i financijski sektor,

karakteristično je poslovanje pretežito gotovim novcem, a među najuspješnijim nema certificiranih organizacija,

- u gospodarskim granama koje čine sastavnicu turizma, među najuspješnijima, izuzme li se industrija hrane i pića, nema certificiranih organizacija: trgovina na malo, hotelijeri, kopneni prijevoz, te se postavlja pitanje može li se stvarati razvojna strategija hrvatskoga turizma bez razvojne strategije ovih gospodarskih grana, koje dio prihoda ostvaruju kroz turističku potrošnju,
- granica minimalne razine kvalitete hrvatskoga gospodarstva nije utvrđena.

Prema razini kvalitete poslovnog sustava, a time i konkurentnosti, gospodarske grane u hrvatskom gospodarstvu u drastično su različitom položaju. Zato je, pored globalnoga, nužan i individualni pristup analizi i donošenju gospodarskih mjera nužnih za razvoj svake pojedine grane. Osim toga, sve gospodarske grane međusobno su povezane i uvjetovane te i individualno utječu na kvalitetu i konkurentnost cijelog gospodarstva. Neselektivni pristup razvoju i zanemarivanje drastičnih razlika u razini kvalitete ugrožava cijelo gospodarstvo. Mjereno visinom ukupnog prihoda, organizacija može biti poslovno uspješna i ako nema izgrađen, implementiran i certificiran sustav kvalitete. 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. Stupanj standardizacije i kvalitete znatno utječe na proces približavanja i ulaska Republike Hrvatske u europske i svjetske gospodarske i druge integracije. Pri tom, važno je konstatirati da ulazak u Europsku uniju ne može i ne smije biti strateškim ciljem, već sredstvom da bi se strateški cilj dostigao. Kada je riječ o poslovnim sustavima, kvaliteta sporo, ali sigurno nalazi svoje mjesto u hrvatskom gospodarstvu. I to kvaliteta kao poslovna filozofija, način življenja i pragmatički pristup, a ne kao izvanredni sretan događaj. Organizacije koje su to već uspjele postići trebaju tu ideju širiti i na način da uvjetuju suradnju organizacijama partnerima dokazivanjem pozitivnog opredjeljenja kvaliteti kao poslovnoj filozofiji.

## 5. 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. 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.
6. Hrvatsko društvo za kvalitetu, <http://kvaliteta.inet.hr/firme1.htm>.
7. Nacionalno vijeće za konkurentnost, "55 preporuka za poboljšanje konkurentnosti Hrvatske," *Dnevnik – poslovni dnevni list*, Broj 2, Zagreb, 02. ožujka 2004.
8. Pirjevec, B., *Ekonomska obilježja turizma*, Zagreb, Golden Marketing, 1998.
9. Privredni vjesnik, "400 najvećih poduzetnika Republike Hrvatske u 2000. godini," Broj 3209, Zagreb, 2001.
10. Privredni vjesnik, "Dobiven ISO 9002," Zagreb, 02. travnja 2001.

11. Privredni vjesnik, "Korporacijska ljestvica uspješnosti za 2001.," Broj 3260, Zagreb, 2002.
12. Privredni vjesnik, "400 najvećih 2002," Broj 3312, Zagreb, 2003.
13. Privredni vjesnik, "400 najvećih 2003," Broj 3355, Zagreb, 2004.
14. Vizjak, Ana, "Certifikacija u međunarodnom gospodarskom sustavu," Slobodno poduzetništvo, Broj 8, TEB, Zagreb, 2001.
15. Zavod za poslovna istraživanja, "500 najboljih – 500 najvećih stvaratelja nove vrijednosti u Hrvatskoj," Poslovni tjednik, Zagreb 2004.

## **Summary**

### QUALITY AND CROATIAN BUSINESS EFFICIENCY

The consciousness of Quality as of inadequate resource which possesses economic value – is more and more present in the economy of Croatia. The fact that Croatia did not develop the economy within competing environment is a disturbing one. National Council for competitiveness thus resolved to recommend the expansion of quality system in Croatian economy, in accordance with requirements of ISO norms, in order to improve Croatian competitiveness. This paper defines that certified quality system has effect, in accordance with requirements of international ISO norms, on business efficiency of certified companies, measured by the amount of total income. It has been noticed that quality of management system is very important in the companies having high share of export value in total income. The average share of certified companies amongst the most efficient companies varies drastically throughout branches of the economy. There is not even one company among biggest ones in some branches of the economy that has certified management system. Large gap in treating of quality of management system within branches of the economy, which is a precondition for competitiveness, might cause numerous difficulties in the adjustment of Croatian economy to the competing environment of European Union market and endanger the survival of many companies in Croatia.

**Key words:** quality, certified organization, efficiency, competitiveness.