

**RAZVOJ KVALITETE SUSTAVA UPRAVLJANJA
U HRVATSKOM GOSPODARSTVU**

**QUALITY MANAGEMENT SYSTEM DEVELOPMENT
IN CROATIAN ECONOMY**

mr. sc. Miroslav Drljača
Zračna luka Zagreb d.o.o.
Pleso bb, 10 150 Zagreb, Croatia

REZIME

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 izvozno orijentirane organizacije i gospodarske grane. Velika razlika u tretiranju kvalitete sustava upravljanja u gospodarskim granama utječe na stupanj njihove konkurentnosti i može uzrokovati poteškoće u njihovoj kvalitetnoj prilagodbi uvjetima na tržištu Europske unije te u konačnici ugroziti njihov opstanak. Istraživanje se odnosi na razdoblje od 2000. do 2007. godine i provedeno je na uzorku od 400 najuspješnijih organizacija prema ukupnom prihodu.

Ključne riječi: kvaliteta, certificirana organizacija, sustav upravljanja, konkurentnost.

SUMMARY

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. Large gap in treating of quality of management system within branches of the economy has an influence on their degree of competitiveness and can cause problems in the process of their adaptation to requirements of EU market. At the end, it can endangers their survival. The research refers the period form 2000. to 2007. and achieved the sample of the best 400 organizations according by the amount of total income.

Key words: quality, certified organization, management system, competition.

1. UVOD

Neovisno o načinu prepoznavanja potrebe, poslovna uspješnost osnovni je motiv organizacije za uspostavom i certificiranjem sustava kvalitete, koju se može mjeriti različitim pokazateljima: novostvorena vrijednost, produktivnost, ukupni prihod, vrijednost imovine, dobit i sl. Biti među najuspješnijim organizacijama u gospodarskoj grani ili gospodarstvu podrazumijeva povjerenje kupaca i stabilnu poziciju na tržištu. Da bi se to ostvarilo, proizvod ili usluga moraju imati karakteristike koje ispunjavaju zahtjeve i očekivanja kupaca, odnosno

moraju biti kvalitetni. U okviru nastojanja Republike Hrvatske da postane punopravna članica Europske unije potrebno je učiniti napor u stvaranju pretpostavki toj integraciji. Gospodarstvo Europske unije postaje fleksibilnije, otvoreno i integrirano, uslijed utjecaja procesa globalizacije. Hrvatska do sada nije uspjela u većoj mjeri razviti konkurentsko okruženje za svoje gospodarstvo. To je opredijelilo Nacionalno vijeće za konkurentnost da preporuči Vladi Republike Hrvatske širenje sustava kvalitete u gospodarstvu kao pretpostavku povećanju produktivnosti, što treba doprinijeti konkurentnosti gospodarstva.

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 najuspješnijih organizacija u Hrvatskoj, mjereno visinom ukupnog prihoda, u razdoblju od 2000. do 2007. godine.

2. DINAMIKA 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. Poboljšali su svoju konkurentnost i tržišnu poziciju.

Istraživani uzorak u ukupnom gospodarstvu Republike Hrvatske u razdoblju od 2000. do 2007. godine, prosječno je sudjelovao s: 47,8% u ukupnom prihodu; 54,6% u dobiti nakon oporezivanja; 34,2% u ukupnom broju zaposlenih; 57,7% u vrijednosti izvoza; 59,5% u vrijednosti kapitala i rezervi i 53,2% u vrijednosti imovine. Uzorak od 400 organizacija u 2000. godini činio je 0,7% ukupnog broja organizacija u Hrvatskoj, a 2007. godine 0,4%. Na ovom uzorku vrši se utvrđivanje tržišne pozicije do sada certificiranih organizacija u Republici Hrvatskoj. Utvrđuje se njihova pozicija među najvećim izvoznicima i uvoznicima te unutar gospodarskih grana hrvatskoga gospodarstva.

2.1. Certificirane organizacije među četiri stotine najuspješnijih

Do dana 31. prosinca 2007. godine u Republici Hrvatskoj bilo je prvi put certificiranih 2.154 organizacija ili njihovih dijelova bez pravne osobnosti, ali su certificirani samostalno. Godine 2000. bilo je 60 certificiranih organizacija među četiri stotine najuspješnijih po ukupnom prihodu ili 15%. U narednim godinama bilježi se njihov porast i godine 2007. participira više nego dvostruko, odnosno 134 certificiranih organizacija ili 33,5%. Istovremeno udio certificiranih među četiri stotine, u ukupnom broju do tada certificiranih organizacija, imao je tendenciju značajnog pada: sa 18,6% u 2000. na 6,2% na dan 31. prosinca 2007. 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. U istraživanom se razdoblju povećao udio certificiranih organizacija

među četiri stotine najuspješnijih za 74 organizacije ili 123%, 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 6,2% na dan 31. prosinca 2007. godine, što predstavlja značajno smanjenje učešća od 66,7%.

2.2. Certificirane organizacija u vanjskotrgovinskoj razmjeni

Često je motiv za prepoznavanje potrebe za usklađivanjem sustava upravljanja sa zahtjevima neke od međunarodnih normi ISO 9000ff bio potreba za izlaskom na ino tržište. U naporima za zauzimanje pozicije na ino tržištu hrvatske se organizacije susreću s poteškoćama, uglavnom zbog slabe konkurentnosti (visoki troškovi, niža razina kvalitete i sl.).

Rezultati istraživanja pokazuju da se broj certificiranih organizacija među četrdeset najvećih izvoznika po vrijednosti izvoza kretao od 23 u 2000. do 24 u 2007. godini, s manjim varijacijama, odnosno porastao s 57,5% na 60,0%. Među trideset najvećih izvoznika; broj certificiranih smanjio se s 18 u 2000. na 16 u 2007. godini, odnosno sa 60% na 53,3%. Među dvadeset najvećih izvoznika, uočava se suprotan trend; broj certificiranih organizacija povećao se od 11 u 2000. na 13 u 2007. ili s 55% na 65%. Udio certificiranih organizacija među sto najvećih izvoznika u 2000. iznosio je 30%, a u 2007. godini 48%.

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 je 32,5%, među trideset 30,6%, a među 20 najvećih 28,0%. Može se zaključiti; što se više sužava broj uvoznika ka najvećima, prosječni udio certificiranih među njima u istraživanom razdoblju lagano opada.

U istraživanom razdoblju među četrdeset najvećih izvoznika bilo je prosječno 52,50% certificiranih organizacija, dok ih je među uvoznicima bilo 32,50% ili 38,09% manje udjela. Među trideset najvećih izvoznika bilo je 54,96% certificiranih, a među uvoznicima 30,60% ili 33,41% manje udjela. Među dvadeset najvećih, udio certificiranih je 61,20%, a kod uvoznika 28,0% ili 54,25% manje udjela. Prosječan broj certificiranih organizacija među četrdeset najvećih izvoznika veći je za 8 ili 38,09% nego među uvoznicima. Među trideset najvećih izvoznika prosječan udio certificiranih organizacija za 7,3 ili 44,24% veći je nego kod uvoznika, a među dvadeset najvećih izvoznika za 6,6 ili 54,09% 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 8 na 6,6 u korist izvoznika, ali raste razlika u postotku u korist izvoznika, s 20,00% na 33,20%.

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 da bi zaključila ugovor sa stranim partnerom i postala izvoznikom. Kod uvoznika takvog uvjeta nema. Izvoz je značajan motiv za uspostavu sustava kvalitete.

Testiranje postojanja korelacije ranga između broja certificiranih organizacija među 400 najvećih po ukupnom prihodu i iznosa BDP-a po stanovniku (bruto domaći proizvod),

primjenom Spearmanova koeficijenta korelacije ranga, daje empirijsku vrijednost +1. Ovaj koeficijent značajan je na razini signifikantnosti 99%, jer je teoretska vrijednost 0,833. Zaključuje se da postoji vrlo visoka korelacija i vrlo uska ili matematička povezanost povećanja broja certificiranih organizacija među 400 najvećih po ukupnom prihodu i rasta BDP-a po stanovniku u Republici Hrvatskoj u istraživanom razdoblju. Do istog rezultata dolazi se istraživanjem korelacije broja certificiranih organizacija među 400 najvećih po ukupnom prihodu i vrijednosti izvoza te uvoza Republike Hrvatske u istraživanom razdoblju.

Može se zaključiti da postoji vrlo visoka pozitivna korelacija i vrlo uska povezanost porasta broja certificiranih organizacija među 400 najvećih po ukupnom prihodu te razvoja Republike Hrvatske mjereno iznosom BDP-a po stanovniku, odnosno vanjsko trgovinske razmjene mjerene vrijednošću izvoza i uvoza Republike Hrvatske, u istraživanom razdoblju.

2.3. Certificirane organizacije po gospodarskim granama

U istraživanom razdoblju zabilježen je porast broja i udjela certificiranih organizacija u odnosu na razdoblje 2000. do 2006. godine, među najuspješnijima u 10 gospodarskih grana: industriji hrane i pića, proizvodnji nemetalnih proizvoda, kemijskoj industriji, pomorskom prijevozu, brodogradnji, graditeljstvu, poljoprivredi, telekomunikacijama, proizvodnji namještaja i neznatno u hotelskoj industriji.

Pad je zabilježen u 7 gospodarskih grana i to: proizvodnji električnih strojeva i aparata, metalnoj industriji, proizvodnji papira, proizvodnji strojeva i uređaja, industriji odjeće, trgovini na malo i kopnenom prijevozu. U odnosu na razdoblje 2000. do 2006. godine stanje je isto u 4 gospodarske grane: trgovini na veliko, trgovini motornih vozila, izdavaštvu i financijskom posredovanju. Pojavile su se i nove gospodarske grane, ali bez certificiranih predstavnika: ribarstvo, proizvodnja kože i obuće i trgovina nekretninama, a pored njih certificiranih predstavnika među 400 najvećih po ukupnom prihodu nema ni u izdavaštvu i financijskom posredovanju. Povećan je prosječni udio certificiranih među najvećima u gospodarskim granama s 34,03% u razdoblju 2000. do 2006. godine, na 42,22% za razdoblje 2000. do 2007. godine ili za 24,06%

U istraživanom razdoblju prosječan udio certificiranih među najuspješnijim organizacijama bio je u proizvodnim granama na razini 55,05%, a u neproizvodnim 35,73% ili 35,09% manje. Može se zaključiti da je kvaliteta kao poslovna filozofija više prisutna u proizvodnim nego u neproizvodnim organizacijama.

Iz tablice 1 može se zaključiti da je u istraživanom razdoblju najveći prosječni udio certificiranih organizacija među najuspješnijima u proizvodnji električnih strojeva i aparata i iznosi 86,25%. Među neproizvodnim granama najveći udio certificiranih među najuspješnijima ima gospodarenje sekundarnim sirovinama i inovacije s po 75,00%.

Od trinaest proizvodnih grana obuhvaćenih istraživanjem, samo u proizvodnji kože i obuće nema certificiranih organizacija među najuspješnijima, odnosno u 99,90% proizvodnih grana postoje certificirane organizacije među najuspješnijima. Od četrnaest istraživanjem obuhvaćenih neproizvodnih gospodarskih grana u četiri ili 28,57% nema certificiranih organizacija među najuspješnijima.

Ukupno 11 gospodarskih grana ima veći udio certificiranih organizacija među 400 najvećih po ukupnom prihodu od prosjeka, a 16 njih ispod prosjeka.

Tablica 1. Prosječni udio certificiranih organizacija među najuspješnijima u gospodarskim granama u razdoblju od 2000. do 2007. godine

Rb.	Gospodarska grana	Prosječni udio certificiranih među 400 najuspješnijima u razdoblju 2000.-2007. u %
1.	Električni strojevi i aparati	86,25 %
2.	Industrija hrane i pića	80,00 %
3.	Sekundarne sirovine	75,00 %
4.	Inovacije	75,00 %
5.	Nemetalni proizvodi	66,87 %
6.	Pomorski prijevoz	60,25 %
7.	Metalna industrija	60,00 %
8.	Kemijska industrija	54,12 %
9.	Brodogradnja	52,50 %
10.	Energetika	50,00 %
11.	Proizvodnja papira	46,43 %
Prosjek = 42,22 %		
12.	Trgovina na veliko	41,67 %
13.	Strojevi i uređaji	41,62 %
14.	Industrija odjeće	39,37 %
15.	Graditeljstvo	32,50 %
16.	Poljoprivreda	19,14 %
17.	Telekomunikacije	18,83 %
18.	Trgovina motornih vozila	13,33 %
19.	Trgovina na malo	7,50 %
20.	Kopneni prijevoz	4,12 %
21.	Proizvodnja namještaja	2,50 %
22.	Hotelska industrija	1,75 %
23.	Izdavaštvo	0,00 %
24.	Financijsko posredovanje	0,00 %
25.	Proizvodnja kože i obuće	0,00 %
26.	Ribarstvo	0,00 %
27.	Nekretnine	0,00 %

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

3. ZAKLJUČAK

Istražujući odnos kvalitete sustava upravljanja i stupanja poslovne uspješnosti mjenog ukupnim prihodom u hrvatskom gospodarstvu u razdoblju 2000. do 2007. 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 134 u 2007. godini.
2. Udio certificiranih među četiri stotine najuspješnijih od godine do godine također kontinuirano raste; od 15% u 2000. do 33,50% u 2007. godini.
3. Udio certificiranih među 400 najuspješnijih, u ukupnom broju certificiranih od godine do godine kontinuirano opada; sa 18,6% u 2000. na 6,2% u 2007. godini.
4. Udio certificiranih među najvećim izvoznicima prosječno je za 53,00% veći nego među najvećim uvoznicima, 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 86,25%.

6. Pet gospodarskih grana ili 19,00% obuhvaćenih istraživanjem, nema niti jednu certificiranu organizaciju među najuspješnijima.
7. U proizvodnim granama udio certificiranih među najuspješnijima varira i prosječno je iznosio 55,05%, što je za 35,00% više od prosjeka za neproizvodne gane, s tim da se ovi prosjeci odnose na 13 proizvodnih i 14 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 7,50% i hotelska industrija 1,75% certificiranih organizacija, a ostale navedene gospodarske grane nemaju niti jednu.

Prema razini kvalitete sustava upravljanja 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. 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 veći dio prihoda ostvarivati na ino tržištu. U istraživanom razdoblju utvrđena je pozitivna korelacija između broja certificiranih organizacija među 400 najvećih po ukupnom prihodu i kretanja BDP-a po stanovniku te kretanja vrijednosti vanjsko trgovinske razmjene Republike Hrvatske, mjerene vrijednošću izvoza, odnosno uvoza. Dokazana je temeljna hipoteza ovog rada da je kvaliteta sustava upravljanja više karakteristična za izвозno orijentirane organizacije i gospodarske grane. Kada je riječ o sustavu upravljanja, kvaliteta u istraživanom razdoblju od 2000. do 2007. godine postupno nalazi svoje mjesto u hrvatskom gospodarstvu, kao poslovna filozofija i pragmatički pristup.

4. 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., „Dinamika razvoja kvalitete sustava upravljanja u hrvatskom gospodarstvu“, *Zbornik radova 9. Hrvatske konferencije o kvaliteti Kvaliteta, inovacije, promjene – ključ opstanka*, Hrvatsko društvo za kvalitetu, Zagreb, Zadar, 2008.
- [5] Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, *Statistički ljetopis*, 2008.
- [6] Nacionalno vijeće za konkurentnost, "55 preporuka za poboljšanje konkurentnosti Hrvatske," *Dnevnik – poslovni dnevni list*, Broj 2, Zagreb, 02. ožujka 2004.
- [7] *Privredni vjesnik*, "400 najvećih poduzetnika Republike Hrvatske u 2000. godini," Broj 3209, Zagreb, 2001.
- [8] *Privredni vjesnik*, "Korporacijska ljestvica uspješnosti za 2001.," Broj 3260/2002.
- [9] *Privredni vjesnik*, "400 najvećih 2002.," Broj 3312/2003; Broj 3355/2004; Broj 3404/2005; Broj 3449/2006; Broj 3500/2007 i Broj 3553/2008.
- [10] Zavod za poslovna istraživanja, "500 najboljih – 500 najvećih stvaratelja nove vrijednosti u Hrvatskoj," *Poslovni tjednik*, Zagreb 2004.