Upravljanje potpunom kvalitetom i poslovna izvrsnost u hotelskoj industriji Hrvatske

Vrtodušić Hrgović, Ana-Marija

Doctoral thesis / Disertacija

2010

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:188:392111

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno 4.0 međunarodna

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

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Repository of the University of Rijeka Library - SVKRI Repository

UNIRI DIGITALNA KNJIŽNICA

Image not found or type unknown

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU OPATIJA

ANA-MARIJA VRTODUŠIĆ HRGOVIĆ

UPRAVLJANJE POTPUNOM KVALITETOM I POSLOVNA IZVRSNOST U HOTELSKOJ INDUSTRIJI HRVATSKE

DOKTORSKA DISERTACIJA

OPATIJA, 2010.

SVEUČILIŠTE U RIJECI

FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU OPATIJA

ANA-MARIJA VRTODUŠIĆ HRGOVIĆ

UPRAVLJANJE POTPUNOM KVALITETOM I POSLOVNA IZVRSNOST U HOTELSKOJ INDUSTRIJI HRVATSKE

DOKTORSKA DISERTACIJA

OPATIJA, 2010.

Mentor rada: prof. dr. sc. Ivanka Avelini Holjevac

Doktorska disertacija obranjena je dana 6. prosinca 2010. na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija pred Povjerenstvom u sastavu:

1. Prof. dr. sc. Zoran Ivanović, predsjednik Povjerenstva
   Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

2. Prof. dr. sc. Ivanka Avelini Holjevac, mentor i član Povjerenstva
   Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

3. Prof. dr. sc. Branka Berc Radišić, član Povjerenstva
   Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

4. Prof. dr. sc. Neda Vitezić, član Povjerenstva
   Ekonomski fakultet Rijeka

Rad ima 293 stranice.

Ključne riječi: kvaliteta, sustav upravljanja potpunom kvalitetom, standardi, kvaliteta usluge, hotelska industrija, poslovna izvrsnost, rezultati poslovanja, hotelsko poduzeće

SADRŽAJ

SAŽETAK IV
SUMMARY V

1. UVOD 1

2. SUSTAVI UPRAVLJANJA POTPUNOM KVALITETOM 6
2.1. Razvoj sustava upravljanja kvalitetom 6
2.2. Utemeljitelji kvalitete 14
2.3. Pojmovno određenje kvalitete 33
2.3.1. Definicija kvalitete 33
2.3.2. Kvaliteta dizajna i sukladnosti s dizajnom 37
2.4. Kvaliteta i marketing 40
2.4.1. Kvaliteta, vrijednost i zadovoljstvo 40
2.4.2. Kvaliteta i zadržavanje kupaca 43
2.5. Kvaliteta i standardi 46
2.5.1. Standardizacija i njen značaj 46
2.5.2. Uloga, razvoj i primjena serije ISO 9000 48
2.5.3. Ostali međunarodni standardi 53
2.6. Koncept i principi sustava upravljanja potpunom kvalitetom 57
2.6.1. Definicija koncepta 57
2.6.2. Modeli TQM-a 58
2.7. Rezultati primjene TQM-a 67

3. UPRAVLJANJE POTPUNOM KVALITETOM U HOTELSKOJ INDUSTRIJI 73
3.1. Upravljanje kvalitetom u uslužnom sektoru 73
3.1.1. Definicija i karakteristike usluga 73
3.1.2. Modeli kvalitete usluga 75
3.1.3. Kvaliteta usluge i zadovoljstvo 78
3.1.4. Zaposlenici i usluge 79
3.2. Sustavi potpune kvalitete u hotelskoj industriji 81
3.3. Okviri za uvođenje sustava kvalitete u hotelska poduzeća 85
3.3.1. Međunarodni standard ISO 9001:2000 85
3.3.2. EFQM model izvrsnosti 89
3.3.3. Malcolm Baldrige nagrada za kvalitetu 92
3.3.4. Demingova nagrada 93
3.3.5. ISO 9001:2000 i modeli poslovne izvrsnosti 95

3.4. Implementacija sustava kvalitete i modela izvrsnosti u hotelskoj industriji Hrvatske 96

4. SUSTAVI MJERENJA POSLOVNE IZVRSNOSTI 101
4.1. Pojam i sustavi pokazatelja 101
4.1.1. Deduktivni i induktivni sustavi pokazatelja 102
4.1.2. Pokazatelji analize financijskih izvještaja 104
4.2. Novi pristupi mjerenju rezultata poslovanja 110
4.2.1. Matrica mjerenja rezultata poslovanja, sustav determinanti/rezultata i input-output model 111
4.2.2. Sustav uravnoteženog mjerenja rezultata poslovanja (BSC) 114
4.2.3. Prizma rezultata poslovanja 119
4.2.4. Modeli poslovne izvrsnosti (BEM) 122
4.3. Pojam i definiranje izvrsnosti 128
4.4. Mjerenje poslovne izvrsnosti 131
4.4.1. Samoprocjenjivanje kao pristup u korištenju modela izvrsnosti 134
4.4.2. Samoprocjenjivanje putem RADAR-a 141
4.5. Poslovna izvrsnost i društvena odgovornost 143

5. MJERENJE I OCJENJIVANJE REZULTATA POSLOVANJA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI PREMA KRITERIJIMA EFQM MODELA POSLOVNE IZVRSNOSTI 147
5.1. Međunarodna standardizacija pokazatelja poslovnog uspjeha hotelske industrije 147
5.2. Elementi EFQM modela poslovne izvrsnosti 153
5.2.1. Kupci 153
5.2.2. Zaposlenici 155
5.2.3. Društvo 156
5.2.4. Ključni poslovni rezultati 157

6. PRIMJENA SUSTAVA UPRAVLJANJA POTPUNOM KVALITETOM I REZULTATI POSLOVANJA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI HRVATSKE 161
6.1. Metodologija istraživanja 161
6.2. Opći podaci o hotelskim poduzećima 164
6.2.1. Opći podaci o velikim hotelskim poduzećima 164
6.2.2. Opći podaci o srednjim hotelskim poduzećima 174
6.3. Primjena sustava kvalitete u hotelskim poduzećima 183
6.3.1. Primjena sustava kvalitete u velikim hotelskim poduzećima 183
6.3.2. Primjena sustava kvalitete u srednjim hotelskim poduzećima 204

6.4. Analiza poslovanja skupine I 55.1 «Hoteli i sličan smještaj» 222
6.4.1. Pokazatelji likvidnosti i financijske stabilnosti 222
6.4.2. Pokazatelji zaduženosti 225
6.4.3. Pokazatelji obrtaja i dana naplate kratkotrajnih potraživanja 228
6.4.4. Pokazatelji uspješnosti poslovanja 230
6.4.5. Pokazatelji po zaposlenom 232
6.5. Sustavi upravljanja potpunom kvalitetom i uspješnost poslovanja u hotelskoj industriji Hrvatske 236
6.5.1. Sustav bodovanja razine primjene sustava kvalitete 236
6.5.2. Veza između razine primjene sustava upravljanja potpunom kvalitetom i pokazatelja poslovne uspješnosti 240

7. ZAKLJUČAK 252

BIBLIOGRAFIJA 257
POPIS SLIKA , TABLICA I GRAFIKONA 273
PRILOG 281

SAŽETAK

Globalizacija tržišta i sve zahtjevniji kupci, prisilili su ponuđače proizvoda i usluga da svoje poslovne sustave temelje upravo na potrebama kupca, odnosno da njegove zahtjeve ugrade u svaki segment poslovanja. Sustavnu primjenu, ovih ideja, omogućila je nova filozofija upravljanja i vođenja poslovnih sustava – Upravljanje potpunom kvalitetom (TQM – Total Quality Management). Nova filozofija se u mnogo čemu razlikuje od tradicionalnog načina upravljanja i predstavlja novi izazov za mnoga poduzeća širom svijeta. Iako su se sustavi upravljanja kvalitetom primarno razvili u proizvodnim poduzećima oni su svoju primjenu našli i u uslužnom sektoru. Tako su i hotelska poduzeća uvidjela vrijednost i moć kvalitete. Definirana kao *razumijevanje i udovoljavanje potrebama, zahtjevima i očekivanjima gostiju,* kvaliteta danas djeluje kao jedinstvena snaga, koja tjera i usmjerava hotelska poduzeća na pružanje takvih usluga, koje će ispuniti ili čak nadmašiti očekivanja gostiju

Međutim postoje različiti pristupi u pogledu utjecaja sustava upravljanja potpunom kvalitetom na rezultate poslovanja. Stoga se u ovom radu istraživala veza između razine primjene sustava upravljanja potpunom kvalitetom i rezultata poslovanja kao ekonomskog aspekta poslovne izvrsnosti mjerenih pokazateljima poslovne uspješnosti. U tu je svrhu provedeno empirijsko istraživanje putem anketnog upitnika, a čiji je cilj bio utvrditi postojeće stanje u pogledu primjene sustava kvalitete (formalnih i neformalnih oblika) u hotelskoj industriji Hrvatske. Istraživanje je bilo usmjereno na velika i srednja hotelska poduzeća koja sa preko 80% sudjeluju u ukupnim prihodima skupine «Hoteli i sličan smještaj», a pored toga, u vrijeme su provođenja istraživanja bila zastupljena sa 70% u ukupnom broju certificiranih hotelskih poduzeća u Hrvatskoj.

Dobiveni rezultati potvrđuju da postoji pozitivna veza između sustava upravljanja potpunom kvalitetom i pokazatelja ekonomičnosti ukupnog poslovanja te profitne marže kao vršnih pokazatelja. Rezultati pokazuju da sustavi upravljanja potpunom kvalitetom pozitivno utječu i na produktivnost rada hotelskih poduzeća što je veoma važno s aspekta jačanja konkurentnosti naše hotelske industrije. Potvrđena veza između razine primjene sustava upravljanja potpunom kvalitetom i pokazatelja ekonomičnosti, profitabilnosti i produktivnosti te pozitivan stav ispitanika o ostvarenim prednostima uvođenja sustava upravljanja potpunom kvalitetom i njihovom utjecaju na rezultate poslovanja s aspekta gosta, zaposlenika i ostvarenih financijskih rezultata potvrđene rezultatima anketnog upitnika dokazuju, da sustavi upravljanja potpunom kvalitetom utječu na poslovnu izvrsnost hotelske industrije.

Empirijsko je istraživanje ukazalo na potrebu intenzivnije primjene formalnih, ali i neformalnih aktivnosti u cilju postizanja i poboljšanja kvalitete i to posebno onih koje se odnose na zaposlenike. Istraživanje je ukazalo i na potrebu intenzivnije primjene sustava prikupljanja prijedloga zaposlenika za poboljšanja kao preduvjeta postizanja više razine kvalitete proizvoda i usluga, te potrebu za većim uključivanjem zaposlenika u proces edukacije vezane uz sustave kvalitete i njihovu implementaciju, koje su neophodne za njihovo bolje razumijevanje i uključivanje u sustav.

Ključne riječi: kvaliteta, sustav upravljanja potpunom kvalitetom, standardi, kvaliteta usluge, hotelska industrija, poslovna izvrsnost, rezultati poslovanja, hotelsko poduzeće

SUMMARY

Market globalisation and increasingly discerning customers are compelling product and service providers to centre their business systems on customer needs, that is, to incorporate customer requirements into every segment of their businesses. Total Quality Management (TQM), a new philosophy for managing and running business systems, has enabled the systematic application of such ideas. Differing substantially from the conventional ways of management, this new philosophy poses a novel challenge to many companies around the world. Although TQM was primarily developed in manufacturing companies, it has also found its application in the service sector. Hotel enterprises have recognised the value and power of quality. Defined as *understanding and satisfying guest needs, wants and expectations*, quality today acts as a unique force, driving and guiding hotel enterprises to provide services that will match, or even exceed, guest expectations.

A variety of approaches exist, however, regarding the effect of TQM on business performance. This dissertation examines the association between the levels of TQM application and business performance as an economic aspect of business excellence measured by performance indicators. To this end, empirical research has been conducted using a questionnaire to identify the current situation regarding the application of quality systems (formal and informal) in the Croatian hotel industry. Research has centred on large and medium sized hotel enterprises that account for more than 80 per cent of total revenue generated by the group «Hotels and similar accommodation» and that, additionally, accounted for 70 per cent of the total number of certified hotel enterprises in Croatia at the time of research.

Results obtained confirm that a positive association exists between TQM and business efficiency indicators, and TQM and profit margins as major indicators. Results indicate that TQM also has a positive effect on the work productivity of hotel enterprises, which is of great importance in strengthening the competitiveness of Croatia's hotel industry. The association confirmed between the levels of TQM application and the indicators of cost-effectiveness, profitability and productivity, together with the positive attitude of respondents concerning the advantages gained through TQM and its effects on performance from the perspective of guests, employees and financial performance as confirmed by the results of the survey, proves that TQM affects the business excellence of hotel enterprises.

Empirical research suggests the need for a more widespread application of formal, as well as informal, activities to ensure and improve quality, in particular, activities pertaining to employees. Research also suggests the need for the more pervasive use of employee suggestion systems as a precondition to achieving higher levels of product and service quality, as well as the need for greater employee involvement in training connected to TQM and its implementation to help employees understand and become a part of TQM.

Keywords: quality, Total Quality Management, standards, service quality, hotel industry, business excellence, performance, hotel enterprise

1. UVOD

1.1 Predmet istraživanja

Globalizacija tržišta i sve zahtjevniji kupci, koji za svoj novac traže sve više prisilili su ponuđače proizvoda i usluga da svoje poslovne sustave temelje upravo na potrebama kupca, odnosno da njegove zahtjeve ugrade u svaki segment poslovanja. Sustavnu primjenu, ovih ideja, omogućila je nova filozofija upravljanja i vođenja poslovnih sustava – Upravljanje potpunom kvalitetom (TQM – Total Quality Management). Nova filozofija se u mnogo čemu razlikuje od tradicionalnog načina upravljanja i predstavlja novi izazov za mnoga poduzeća širom svijeta, koja teže poslovnoj izvrsnosti. Primarno razvijena u Japanu 60-ih godina od američkih utemeljitelja kvalitete W. E. Deminga i J.M. Jurana nova je filozofija upravljanja dovela do snažne konkurentnosti japanskih proizvoda na svjetskom tržištu, a (tek) 80-ih godina počinju je razumijevati i prihvaćati američka i europska poduzeća.

Iako se sustav upravljanja kvalitetom primarno razvio u proizvodnim poduzećima, ubrzo su prepoznate prednosti ovog načina upravljanja, što je utjecalo na njegovu primjenu i u uslužnom sektoru. Tako su i hotelska poduzeća uvidjela vrijednost i moć kvalitete. Definirana kao *razumijevanje i udovoljavanje potrebama, zahtjevima i očekivanjima gostiju,* kvaliteta danas djeluje kao jedinstvena snaga, koja tjera i usmjerava hotelska poduzeća na pružanje takvih usluga, koje će ispuniti ili čak nadmašiti očekivanja gostiju.

U skladu s novim pristupom upravljanju dolazi i do razvoja pristupa mjerenju i ocjenjivanju rezultata poslovanja prilagođenih njima, među kojima su i sustavi za mjerenje i ocjenjivanje poslovne izvrsnosti. Takvi sustavi omogućuju praćenje rezultata poslovanja, ali s više aspekata tj. vodeći računa o svim zainteresiranim stranama: kupci, dobavljači, zaposlenici, vlasnici, društvo. Izvrsnost podrazumijeva najbolju praksu u upravljanju poduzećem i postizanju rezultata, a temelji se na sljedećim principima: postizanje uravnoteženih rezultata, dodavanje vrijednosti kupcima, vođenje kroz viziju, poticanje i cjelovitost, upravljanje procesima, postizanje uspjeha kroz ljude, njegovanje kreativnosti i inovacija, stvaranje partnerstva i preuzimanje odgovornosti za održivu odgovornost (EFQM, 2009).

Postojanje različitih stajališta o utjecaju sustava upravljanja potpunom kvalitetom na rezultate poslovanja ukazuje na potrebu daljnjih istraživanja u ovom području što ujedno predstavlja i poticaj za odabir ove teme. Stoga je predmet ovog istraživanja utvrđivanje veze između sustava upravljanja kvalitetom i rezultata poslovanja kao ekonomskog aspekta poslovne izvrsnosti. Ovako definirani predmet istraživanja utjecao je na postavljanje temeljne hipoteze koja glasi:

H0: Sustavi upravljanja potpunom kvalitetom utječu na poslovnu izvrsnost hotelske industrije.

Iz nje se izvode pomoćne hipoteze:

H1: Rezultati poslovanja i sustavi njihova mjerenja čine ekonomski aspekt poslovne izvrsnosti.

H2: Postoji veza između razine primjene sustava upravljanja kvalitetom i rezultata poslovanja mjerenih pokazateljima uspješnosti poslovanja hotelske industrije

H3: Uvođenjem se sustava upravljanja potpunom kvalitetom postižu prednosti koje utječu na unapređenje poslovanja hotela i hotelske industrije.

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Budući da ne postoji jedinstven stav o tome kako sustavi upravljanja potpunom kvalitetom utječu na rezultate poslovanja svrha je ovog istraživanja utvrditi da li razina primjene sustava kvalitete u hotelskoj industriji utječe na rezultate poslovanja, dok je cilj dokazati postojanje te veze. Pored navedenog istraživanje je usmjereno na analizu postojećeg stanja u pogledu primjene sustava kvalitete u hotelskoj industriji Hrvatske kao i na razloge uvođenja te postignute prednosti. Anketni upitnik na temelju kojeg je provedeno istraživanje predstavlja osnovu za ocjenjivanje razine primjene sustava upravljanja potpunom kvalitetom u hotelskim poduzećima. U skladu sa razvojem novih sustava mjerenja rezultata poslovanja rad ima za cilj predložiti sustav pokazatelja sukladno kriterijima europskog modela poslovne izvrsnosti i prilagođenog specifičnostima hotelske industrije.

1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja

Iako postoje različiti pristupi u definiranju sustava upravljanja potpunom kvalitetom kod svakog je pristupa naglasak na nekoliko osnovnih principa karakterističnih za svako poduzeće i djelatnost, a to su: predanost menadžmenta, briga o kupcu i zaposlenicima, mjerenja kvalitete, kontinuirana poboljšanja i uključenost svih zaposlenika (Dahlgaard, Kristensen, Kanji, 1998). Menadžment i njegova predanost kvaliteti predstavljaju temeljni princip sustava upravljanja potpunom kvalitetom na koji se nadograđuju ostali principi neophodni za uspostavljanje i funkcioniranje tog sustava. Menadžment ovdje ima ključnu ulogu jer je on taj koji treba osigurati uvjete za provođenje kontinuiranih poboljšanja, za postizanje zadovoljstva kupaca, zaposlenika i drugih zainteresiranih strana te za uključivanje svih zaposlenika u sustav.

Kao jedan od okvira za uvođenje sustava upravljanja potpunom kvalitetom može se koristiti i EFQM model poslovne izvrsnosti (EFQM Business Excellence Model). Ovaj model pored mjerenja i ocjenjivanja poslovne izvrsnosti u sebi uključuje sve elemente koji su potrebni za provedbu sustava kvalitete, pa ih mnoga poduzeća koriste kao pomoć prilikom uvođenja sustava upravljanja potpunom kvalitetom. Pored toga, takav model osigurava poduzeću provođenje samoprocjenjivanja tj. omogućuje poduzeću da utvrdi što je učinjeno i što je još potrebno učiniti kako bi se postigla poslovna izvrsnost. Istraživanja potvrđuju da se zbog svojih prednosti samoprocjenjivanje sve više provodi u praksi (Wiele, 1995). Kao prednosti se navode: provođenje kontinuiranih poboljšanja, mjerenje postignutog napretka, poticanje privrženosti menadžmenta, razvijanje svijesti o kvaliteti, porast zadovoljstva kupaca i zaposlenih i postizanje boljih poslovnih rezultata (Finn, Porter, 1994), te postizanje konkurentske prednosti (Porter, 1998). Navedene su prednosti zapravo rezultat provođenja sustava upravljanja potpunom kvalitetom.

Koliko i kako sustavi upravljanja potpunom kvalitetom utječu na rezultate poslovanja predstavlja predmet sve većeg broja istraživanja u posljednjih dvadeset godina. Tako su rezultati više istraživanja (Hasan, Kerr, 2003; Hendricks i Singhal 2001; GAO 1991) pokazali da su dimenzije sustava upravljanja potpunom kvalitetom u pozitivnoj korelaciji s rezultatima poslovanja poduzeća. Istraživanje provedeno u Švedskoj (Eriksson, Hansson, 2003) pokazuje da poduzeća koja su dobitnici nacionalne nagrade za kvalitetu

ostvaruju bolje poslovne rezultate od svojih konkurenata i prosjeka grupacije. Slični su rezultati dobiveni i u SAD-u (Zairi, 1994) na uzorku poduzeća koji su dobitnici Malcolm Baldrige National Quality Award, kao i u Europi na uzorku poduzeća koja su dobila Europsku nagradu za kvalitetu (Longbottom et.al. 2004; ECBE,1998). I u Hrvatskoj su provedena istraživanja koja potvrđuju pozitivan utjecaj sustava kvalitete (Avelini Holjevac, 1998; Mencer 2001; Drljača 2007). Nasuprot ovakvim rezultatima, postoje i istraživanja prema kojima je vrlo teško ustanoviti vezu između sustava upravljanja potpunom kvalitetom i rezultata poslovanja (Trzansky i Tai, 1999; Bergquist, Ramsing,1999; Angus, 2004), dok neki smatraju da sustavi upravljanja potpunom kvalitetom ne utječu na poslovne rezultate poduzeća (Kearney, 1992; Harari, 1993).

1.4. Metode istraživanja

U znanstvenom istraživanju, formuliranju i prezentiranju rezultata korištene su sljedeće znanstvene metode: metoda promatranja, povijesna metoda, komparativna metoda, induktivna i deduktivna metoda, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda generalizacije i specijalizacije, metoda studija slučaja, metoda dokazivanja i opovrgavanja, metoda anketiranja, metoda mjerenja te statističke metode. U cilju je davanja sistematiziranog prikaza teoretskih spoznaja o sustavima upravljanja potpunom kvalitetom te sustavima mjerenja poslovne izvrsnosti s posebnim naglaskom na njihovim specifičnostima i mogućoj primjeni u hotelskoj industriji korištena metoda promatranja, povijesna metoda, komparativna metoda, induktivna i deduktivna metoda, metoda apstrakcije i konkretizacije te metoda generalizacije i specijalizacije. Kod prikaza se postojećeg stanja u pogledu primjene međunarodnih standarda i nagrada za kvalitetu u hotelskoj industriji Hrvatske uz metodu komparacije, te metode analize i sinteze koristila i metoda studija slučaja. Ova se metoda uz metodu analize i sinteze koristila i prilikom kreiranja sustava pokazatelja za mjerenje i ocjenjivanje rezultata poslovanja u hotelskoj industriji u skladu s kriterijima EFQM modela poslovne izvrsnosti. U empirijskom je dijelu istraživanja uz metodu anketiranja korištena i metoda mjerenja i to prilikom izračuna operativnih pokazatelja na temelju rezultata anketnog upitnika i pokazatelja uspješnosti na temelju javno dostupnih podataka za sva anketirana hotelska poduzeća. Prilikom su obrade anketnog upitnika kao i analize veze između razine primjene sustava kvalitete i pokazatelja poslovne uspješnosti korištene statističke metode.

1.5. Kompozicija rada

Polazeći od predmeta, svrhe i cilja istraživanja rad je sistematiziran u sedam poglavlja. U ***uvodnom*** su ***dijelu*** definirani predmet, cilj i svrha istraživanja, postavljene temeljna i pomoćne hipoteze istraživanja, ocijenjeni rezultati dosadašnjih istraživanja, očekivani znanstveni doprinos i primjena rezultata te navedene znanstvene metode korištene u radu.

U drugom poglavlju pod nazivom ***«Sustavi upravljanja potpunom kvalitetom»*** prikazuje se povijesni razvoj sustava kvalitete kroz pojedine faze i prikaz radova najznačajnijih teoretičara i praktičara iz ovog područja. U ovom se dijelu definira pojam kvalitete i njene dimenzije, te ukazuje na dva različita, ali međusobno povezana aspekta

kvalitete i to kvalitete dizajna i kvalitete sukladnosti s dizajnom. Budući da je koncept kvalitete marketinški zasnovan posebno se obrađuje veza između kvalitete i marketinga i to posebno kroz vezu između kvalitete, vrijednosti proizvoda/usluge i zadovoljstva kupca te posebno kroz vezu između kvalitete i lojalnosti kupca. Zbog značajne se uloge standardizacije u ovom poglavlju govori o njenom razvoju te o važnosti primjene standarda iz serije ISO 9000ff kao i drugih međunarodnih standarda kao što su ISO 14001, ISO 22000, SA 8000, OHSAS 18001. Na kraju se ovog poglavlja daje definicija sustava upravljanja potpunom kvalitetom (TQM), prikaz modela TQM-a, kao i kritičnih faktora uspjeha za njihovu provedbu, te rezultati istraživanja o pozitivnim učincima, ali i neuspjesima TQM programa.

U trećem se poglavlju koje nosi naziv ***«Upravljanje potpunom kvalitetom u hotelskoj industriji***» daje definicija usluga i njihovih karakteristika, objašnjava koncept kvalitete usluga i njene dimenzije te prikazuju modeli za mjerenje i ocjenjivanje kvalitete usluga. U ovom se dijelu posebno obrađuje koncept kvalitete usluga i njegova veza s konceptom zadovoljstva kupca, kao i uloga zaposlenih u postizanju kvalitete usluga, a time i zadovoljstva kupca. U ovom se poglavlju daju primjeri dobre prakse u pogledu primjene sustava kvalitete u hotelskoj industriji te predlažu okviri za uvođenje sustava kvalitete u hotelska poduzeća. Ovi se okviri temelje na modelima koje osiguravaju međunarodni standardi i modeli poslovne izvrsnosti. U skladu je s tim, u ovom poglavlju dat prikaz modela kojeg nudi međunarodni standard ISO 9001:2008 te prikaz tri najčešće korištenih modela poslovne izvrsnosti i to europskog (EFQM model poslovne izvrsnosti), američkog (Malcolm Baldrige nagrada za kvalitetu) i japanskog (Demingova nagrada). Na kraju je poglavlja provedena analiza u pogledu primjene sustava upravljanja kvalitetom, okolišem i sigurnošću hranom u hrvatskom gospodarstvu, s posebnim osvrtom na hotelsku industriju.

Četvrto poglavlje ***«Sustavi mjerenja poslovne izvrsnosti»*** obrađuje različite sustave mjerenja rezultata poslovanja kao što su npr. induktivni i deduktivni sustavi i sustav standardnih financijskih pokazatelja poslovanja poduzeća koji uključuju pokazatelje sigurnosti i pokazatelje uspješnosti poslovanja. Uz ove se sustave obrađuju i sustavi mjerenja i ocjenjivanja rezultata poslovanja koji uz financijske prate i nefinancijske pokazatelje (input-output model, BSC, prizma rezultata poslovanja, modeli poslovne izvrsnosti). U ovom se dijelu definira pojam izvrsnosti i koncepti na kojima se temelji. Pored toga, detaljnije se razrađuje što sve obuhvaća mjerenje poslovne izvrsnosti, daje prikaz samoprocjenjivanja kao jednog od mogućih pristupa u korištenju modela poslovne izvrsnosti te objašnjava način primjene RADAR logike u procesu samoprocjenjivanja. Na kraju je poglavlja posebno obrađena društvena odgovornost kao važan aspekt poslovne izvrsnosti.

Peto poglavlje nosi naziv ***«Mjerenje i ocjenjivanje rezultata poslovanja u hotelskoj industriji prema kriterijima EFQM modela poslovne izvrsnosti»***. U ovom se poglavlju daje detaljan prikaz standardnog svjetskog sustava praćenja poslovnih rezultata za hotelsku industriju (USALI) te prijedlog sustava pokazatelja za mjerenje i ocjenjivanje rezultata poslovanja koji se temelji na kriterijima EFQM modela poslovne izvrsnosti prilagođenog specifičnostima hotelske industrije. Ovaj sustav u sebi uz financijske sadrži i nefinancijske pokazatelje tj. prati rezultate poslovanja s više aspekata – kupaca, zaposlenika, društva i ključnih poslovnih rezultata.

Šesto poglavlje pod nazivom ***«Primjena sustava upravljanja potpunom kvalitetom i rezultati poslovanja u hotelskoj industriji Hrvatske»*** odnosi se na rezultate empirijskog istraživanja provedenog na velikim i srednjim hotelskim poduzećima. U skladu s tim u ovom su poglavlju opisane metode korištene u istraživanju, obrazac koji je korišten za prikupljanje podataka te uzorak istraživanja. U nastavku se daje prikaz rezultata istraživanja dobivenih na temelju anketnog upitnika. Rezultati se odnose na opće podatke (tip vlasništva, pravni oblik, kategorija smještajnih objekata, struktura smještajnih kapaciteta) i operativne pokazatelje (stupanj iskorištenja smještajnih kapacitete, udio GOP-a u ukupnim prihodima). Rezultati anketnog upitnika pružaju uvid u postojeće stanje u pogledu primjene sustava kvalitete u velikim i srednjim hotelskim poduzećima, kao i razinu primjene sustava upravljanja kvalitetom u tim poduzećima. U ovom se poglavlju na temelju rezultata ankete i javno dostupnih financijskih podataka o poslovanju hotelskih poduzeća pokušala utvrditi veza između razine primjene sustava upravljanja kvalitetom i rezultata poslovanja mjerenih pokazateljima uspješnosti poslovanja.

«Zaključak» kao posljednji dio doktorske disertacije predstavlja sintezu teorijskih i aplikativnih spoznaja do kojih se došlo prilikom izrade ovog rada. U ovom su dijelu sustavno i koncizno izneseni rezultati istraživanja temeljem kojih je dokazana postavljena hipoteza, obrazložen očekivan znanstveni doprinos dobivenih rezultata istraživanja u teorijskom i praktičnom smislu te ponuđeni prijedlozi za daljnja istraživanja u ovom području.

1.6. Očekivani znanstveni doprinos i primjena rezultata

Očekivani se znanstveni doprinos može promatrati s teorijskog i praktičnog aspekta. Rad daje sistematizirani prikaz teoretskih spoznaja o sustavima upravljanja potpunom kvalitetom te sustavima mjerenja poslovne izvrsnosti s posebnim naglaskom na njihovim specifičnostima u hotelskoj industriji. Na temelju se teoretskih spoznaja o razvoju i principima sustava upravljanja potpunom kvalitetom može osigurati podloga za provedbu sustava kvalitete u hotelskim poduzećima i hotelskoj industriji, kao i okvir za utvrđivanje postignute razine provedbe sustava. Rad pruža i metodologiju za razvoj i primjenu nekog od suvremenih sustava mjerenja i ocjenjivanja rezultata poslovanja te nudi model za utvrđivanje veze između razine primjene sustava kvalitete i pokazatelja poslovne izvrsnosti, što obogaćuje teoriju Upravljanja potpunom kvalitetom (TQM) općenito i posebno hotelske industrije. Provedena bi se istraživanja trebala nastaviti i kroz jedno duže razdoblje kako bi se mogli pratiti učinci sustava upravljanja potpunom kvalitetom jer je sustav upravljanja potpunom kvalitetom trajan proces i daje rezultate na duži rok.

U praktičnom se smislu znanstveni doprinos može sagledati kroz prijedlog sustava pokazatelja za mjerenje i ocjenjivanje rezultata poslovanja prilagođenog specifičnostima hotelske industrije, a u skladu s kriterijima EFQM modela izvrsnosti. Rezultati će istraživanja ukazati na razinu primjene sustava kvalitete u hotelskoj industriji Hrvatske, ali i na područja u poslovanju koja traže poboljšanja. Poduzeća koja nemaju certifikat mogu dobiti uputstvo i metodologiju implementacije sustava kvalitete kao i znanje o prednostima koje osigurava s aspekta poslovne izvrsnosti i konkurentnosti.

2. SUSTAVI UPRAVLJANJA POTPUNOM KVALITETOM

2.1. RAZVOJ SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM

Iako se u teoriji povijesni razvoj kvalitete prati kroz četiri osnovne faze (inspekcija, kontrola kvalitete, osiguranje kvalitete i upravljanje potpunom kvalitetom) njoj se i prije u povijesti pridavala važnost.[1] Tako se npr. u Hamurabijevu zakoniku (l800 pr.K.) određuju smrtne kazne za lošu izvedbu u izgradnji kuća. Članak u tom Zakoniku glasi: «Zidar čija se kuća sruši i ubije njene stanare treba biti osuđen na smrt.»[2] U Kini su npr. postojale visoke kazne za liječnike koje su se povećavale zajedno s porastom epidemije, dok se u Mletačkoj Republici za staklare s otoka Murano primjenjivala smrtna kazna za otkrivanje poslovnih tajni i lošu izradu.[3]

Svi ovi primjeri pokazuju da se i prije u povijesti vodilo računa o kupcu i njegovom zadovoljstvu. Međutim snažniji razvoj kvalitete započinje početkom prošlog stoljeća i traje sve do danas. Prva je faza u tom procesu razvoja ***inspekcija*** (inspection). Radi se o jednostavnom pristupu, koji se temelji na pronalaženju nedostataka kod proizvoda prije nego što oni stignu do kupca, uvođenjem jedne ili više inspekcijskih aktivnosti, koje obavljaju posebne službe inspekcije. Ovaj se pristup sastoji u tome da se gotov proizvod uspoređuje sa specifikacijom koja sadrži sve potrebne informacije o tome kako proizvod treba izgledati. Zapravo inspekcija «uključuje mjerenja, ispitivanja, testiranja ili ocjenjivanja jedne ili više karakteristika učinka i njihovu usporedbu sa specificiranim zahtjevima kako bi se utvrdilo da li je postignuta suglasnost sa zahtjevima kod svake karakteristike.»[4] Prema ISO 9000:2000 inspekcija predstavlja «vrednovanje sukladnosti zapažanjem i prosudbom praćenim po potrebi mjerenjem, ispitivanjem ili umjeravanjem.»[5] Ukoliko je utvrđeno da postoji nedostatak, odnosno odstupanje od specificiranih zahtjeva, takav se proizvod ili odbacuje kao neodgovarajući ili se ponovno šalje u proizvodni proces na doradu.

Daljnjim industrijskim razvojem se s inspekcije kvalitete prelazi na ***kontrolu kvalitete*** (quality control) koja se počinje provoditi u svim fazama proizvodnog procesa, a ne samo na kraju, kao što je slučaj kod inspekcije kvalitete. Prema ISO 9000:2000 «kontrola kvalitete je dio upravljanja kvalitetom usmjeren na ispunjenje zahtjeva za kvalitetu.»[6] Prema Juranu «kontrola kvalitete predstavlja jedan od tri ključna upravljačka procesa (uz planiranje i poboljšanje kvalitete) koji omogućavaju upravljanje kvalitetom.

---

[1] Uz ovaj, postoji pristup koji faze u razvoju kvalitete prati kroz primjer razvoja gospodarstva u SAD-u te u skladu s tim razlikuje sljedeće faze: Funkcija kontrole kvalitete (l900.-1920.), Statističko praćenje kvalitete (l920.-l945.), Total Quality Control (l950.), Čovjek postaje dijelom kvalitete – Zero defects (l960.) i Kvaliteta kao strategija (l975.); prema Avelini Holjevac, I. et al.: Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2000., str. 15-17.
str. 79-81.

[2] Drummond, S., Yeoman, I. (Ed.): Quality Issues in Heritage Visitor Attractions, Butteworth Heinemann, Oxford, 2001., str. 11.

[3] Prema Injac, N.: , Mala enciklopedija kvalitete, I Dio, Oskar, Zagreb, 1998., str. 108.

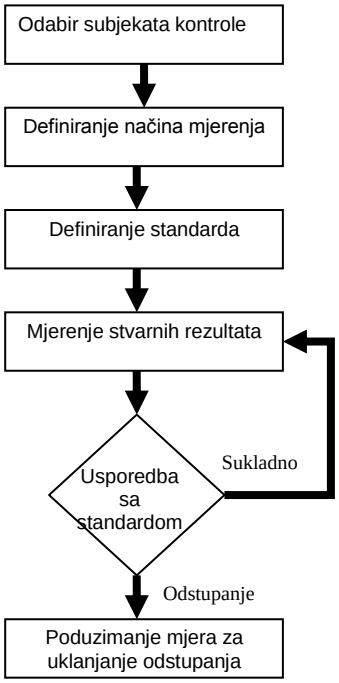
[4] Juran, J.M., Godfrey, A.B., Hoogstoel, R.E., Schilling, E.G. (Ed.): Juran's Quality Handbook, Fifth Edition, McGraw-Hill, New York, 1999., str. A IV.1, prema ANSI/ISO/ASCQ A 8402-1994, Quality Management and Quality Assurance - Vocabulary

[5] HRN EN ISO 9000:2002, Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i rječnik (ISO 9000:2000, EN ISO 9000:2000), Treće izdanje DZNM, Zagreb, 2002., str. 54.

[6] Ibidem, str. 36.

Taj upravljački proces osigurava vođenje aktivnosti kako bi se osigurala stabilnost i na taj način spriječile negativne promjene i zadržalo isto (nepromijenjeno) stanje. Kako bi se održala stabilnost u procesu se kontrole kvalitete ocjenjuju stvarni rezultati, uspoređuju sa ciljevima i poduzimaju korektivne aktivnosti ukoliko dođe do odstupanja.»[7] Kontrola kvalitete uključuje «operativne tehnike i aktivnosti koje se koriste kako bi se ispunili zahtjevi za kvalitetu.»[8] Proces kontrole kvalitete prikazuje slika 1.

Slika 1. **Proces kontrole kvalitete**



Izvor: Juran, J.M., Godfrey, A.B.: The quality control process, u: Juran, J.M., Godfrey, A.B., Hoogstoel, R.E., Schilling, E.G. (Ed.): Juran's Quality Handbook, Fifth Edition, McGraw-Hill, New York, 1999., str. 4.5., prema «Quality Control», Leadership for the Quality Century, Juran Institute, Inc., senior executive workshop, str. 2., Wilton, CT.

Subjekt kontrole može biti bilo koja karakteristika proizvoda ili usluge kao i proces. Subjekti kontrole mogu proizaći iz različitih izvora kao npr.:[9]

- utvrđeni zahtjevi kupca u pogledu karakteristika proizvoda,
- karakteristike proizvoda koje direktno utječu na karakteristike proizvoda,
- industrijski i državni standardi,
- sigurnost i zaštita okoliša,
- izbjegavanje negativnih utjecaja kao što je npr. nezadovoljstvo zaposlenika ili društva.

[7] Juran, J.M., Godfrey, A.B.: The quality control process, u: Juran, J.M., Godfrey, A.B., Hoogstoel, R.E., Schilling, E.G. (Ed.), op.cit., str. 4.2.
[8] Juran, J.M., Godfrey, A.B., Hoogstoel, R.E., Schilling, E.G. (Ed.), op.cit str. A IV.2, prema ANSI/ISO/ASCQ A 8402-1994, Quality Management and Quality Assurance - Vocabulary.
[9] Juran, J.M., Godfrey, A.B.: The quality control process, u: Juran, J.M., Godfrey, A.B., Hoogstoel, R.E., Schilling, E.G. (Ed.), op.cit., str. 4.5.

Nakon što je utvrđen subjekt kontrole treba utvrditi na koji će se način mjeriti ostvareni rezultati procesa ili razina kvalitete proizvoda/usluga. Uz definiranje načina mjerenja potrebno je utvrditi i koliko će se često provoditi mjerenja, na koji će se način podaci bilježiti, u kakvom će se obliku davati izvješće, koje su analize potrebne kako bi se prikupljeni podaci mogli preraditi u korisne informacije i tko će provoditi mjerenja.

Definiranje se standarda izvedbe odnosi na definiranje ciljeva koji se odnose na proizvode i procese tj. što se želi postići. Temeljni je cilj za proizvode ispuniti potrebe kupca.[10] Te potrebe mogu biti iskazane kroz specifikacije ili na neki drugi način. Kod ovog drugog slučaja potrebno je ta saznanja o potrebama kupaca prevesti u određene mjerljive vrijednosti koji se žele postići. Ostali ciljevi vezani uz proizvod odnose se na pouzdanost i trajnost. Ove karakteristike proizvoda mogu znatno utjecati na zadovoljstvo i lojalnost kupca kao i na ukupne troškove. Tako npr. pogreške koje se jave još za vrijeme dok je proizvod pod garancijom mogu negativno utjecati na profitabilnost kroz povećanje direktnih i indirektnih troškova (gubi se mogućnost ponovne prodaje, negativna usmena predaja…).

Kod procesa postoje dvije grupe ciljeva. Prva se grupa odnosi na proizvodnju proizvoda koji će ispuniti potrebe kupaca, a druga na funkcioniranje procesa na stabilan i predvidiv način tj. na način da budu pod kontrolom. Ciljevi kvalitete se mogu definirati i za odjeljenja u poduzeću ili zaposlenike. Kritična točka u procesu kontrole kvalitete je mjerenje stvarnih rezultata kod proizvoda i procesa. Pri tome se mogu koristiti različiti instrumenti za mjerenje kao npr. ankete i intervjui.

Kao rezultat primjene statističkih metoda i tehnika u kontroli kvalitete, razvila se ***statistička kontrola kvalitete***. Na njezin su razvoj znatno utjecali Walter A. Shewart[11], H.F. Dodge i H.G. Romig. Statistička se kontrola kvalitete može objasniti na slijedeći način:[12]

- *statistička* znači uz pomoć brojeva – odnosno podataka,
- *kvaliteta* znači da se analiziraju karakteristike procesa ,
- *kontrola* se provodi kako bi se osiguralo da se ponašamo u skladu s onim što smo planirali.

To znači da se statističke metode i tehnike koriste kako bi se kontrolirali procesi[13] i osigurala njihova stabilnost.[14] «Stabilan je onaj proces kod kojeg se svaka mjera kvalitete (npr. prosječan broj nesukladnih proizvoda) nalazi u stanju statističke kontrole. To je takvo stanje kod kojeg se odstupanja unutar nekog uzorka mogu pripisati slučajnim uzrocima za koja se pokazalo da se tijekom vremena neće mijenjati.»[15] ***Slučajni uzroci***, obično

[10] Ibidem,.str. 4.6.
[11] Walter A.Shewhart (l89l-l967), 1931. izdaje knjigu The Economic Control of Quality of Manufactured Products; Shewart ističe da varijacija postoji kod svakog aspekta proizvodnje, ali da se te varijacije mogu bolje razumjeti kroz primjenu jednostavnih statističkih instrumenata kao što su npr. metoda uzorka i analiza vjerojatnosti.
[12] Wadsworth, H.M., Stephens K.S., Godfrey, A.B.: Modern Methods for Quality Control and Improvement, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2001., str. 28.
[13] Prema ISO 9000:2000 proces je «skup uzajamno povezanih ili međusobno ovisnih radnja koje ulazne veličine pretvaraju u rezultate.», HRN EN ISO 9000:2002, op.cit., str. 40.
[14] Radi se o statističkoj kontroli procesa (Statistical Process Control – SPC).
[15] Wadsworth, H.M.: Statistical process control, u: Juran, J.M., Godfrey, A.B., Hoogstoel, R.E., Schilling, E.G. (Ed.), op.cit., str. 45.2., prema ANSI/ISO/ASQC A3534-1993, Statistics – Vocabulary and Symbols.

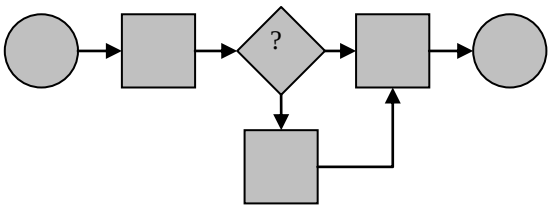
predstavljaju veliki broj faktora od koji svaki relativno malo utječe na odstupanje koje se nužno i ne mora utvrditi. Za ovu se vrstu odstupanja ne može predvidjeti kada će nastati niti koliko će trajati. Međutim oni ne utječu trajno na proces, smatraju se prirodnim odstupanjima procesa. Za ove se uzroke ponekad koristi i termin *zajednički (opći)* uzroci odstupanja.

Pored ovih slučajnih uzroka, postoje i uzroci koji se mogu odrediti tj. može se utvrditi njihov utjecaj na karakteristike kvalitete ili na razinu procesa. Za njih se još koristi i naziv ***specijalni uzroci*** odstupanja. Ovaj oblik odstupanja dovodi do poremećaja u procesu i izaziva njegovu nestabilnost. Pojavljuju se povremeno i postoje sve dok ih se ne otkloni. Može se dogoditi da postoji puno uzroka promjena koji se mogu utvrditi, ali ih se ne isplati kontrolirati, pa ih u takvim slučajevima treba tretirati kao slučajne uzroke.[16] Iz ovog proizlazi da je proces statistički stabilan ukoliko su u njemu prisutna samo slučajna odstupanja (varijacije), odnosno nestabilan ukoliko su uz slučajna prisutna i specijalna odstupanja (varijacije).

U cilju provođenja statističke kontrole kvalitete razvijeni su različiti statistički instrumenti među kojima se ističu:[17]

1. Dijagram tijeka ili hodogram (Flow Charts),
2. Dijagram kretanja (Run Chart),
3. Kontrolne karte (Control Charts),
4. Ishikawin ili uzročno-posljedični dijagram (Fishbone Diagram),
5. Paretov dijagram (Pareto chart)
6. Histogrami (Histogram),
7. Dijagram rasipanja (Scatter Diagram).

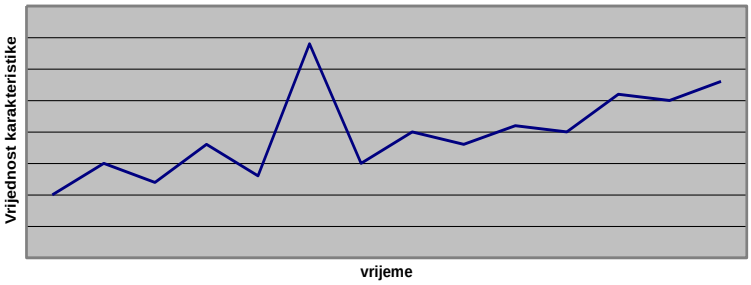
1. Dijagram tijeka



Prikazuje korake u nekom procesu, odnosno njegove operacije. Obično se na dijagramu tijeka najprije prikazuju inputi, zatim sve ono što je potrebno za transformaciju tih inputa, i na kraju outputi. Ovi su dijagrami posebno korisni ukoliko se želi vizualizirati i razumjeti postojeći proces i što se kod njega može promijeniti kako bi se on poboljšao.

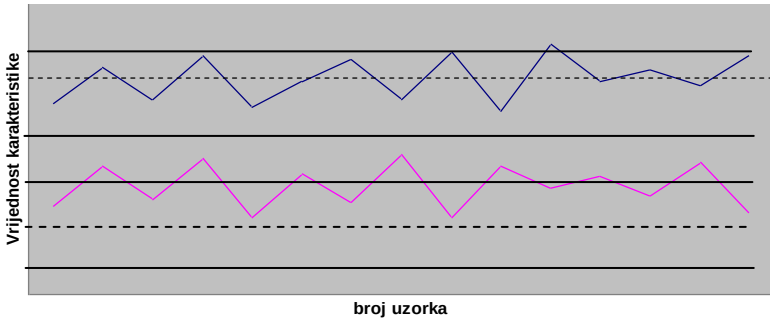
[16] Ibidem.
[17] Ivancevich, J.M., Lorenzi, P., Skinner, S.J., Crosby, P.B.: Management – Quality and Competitiveness, Irwin, Illinois, 1994., str. 497-500.

2. Dijagram kretanja



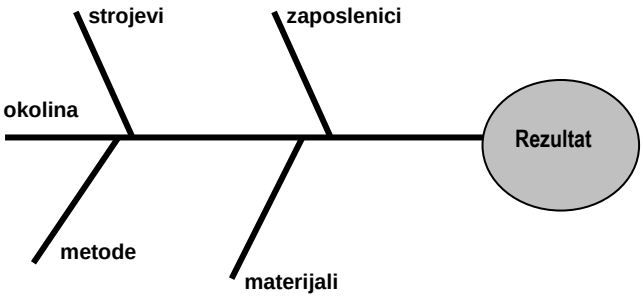
Prikazuje vrijednosti određenih karakteristika u nekom vremenskom intervalu (dan, tjedan, mjesec). Ovaj se statistički instrument koristi ukoliko se želi utvrditi kako se neka pojava mijenja tijekom vremena.

3. Kontrolne karte



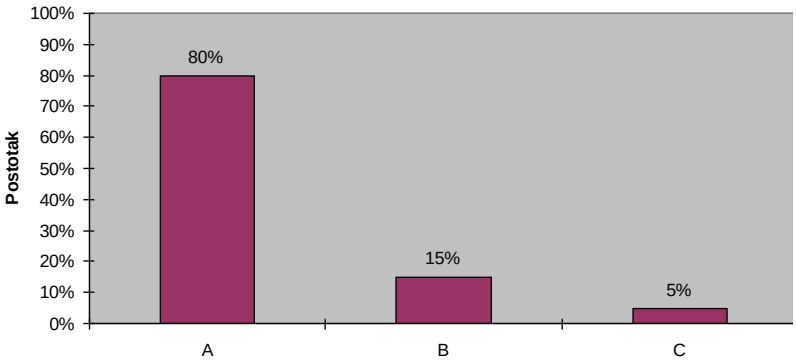
Predstavljaju rezultate statističke kontrole procesa za određeni uzorak, ili neku drugu jedinicu. Ove se karte koriste za analizu odstupanja u procesu kao i za analizu odstupanja tijekom vremena. Određena je razina odstupanja prihvatljiva (donja i gornja granica), dok sva ostala odstupanja koje su izvan te razine tj. ispod ili iznad utvrđenih granica nisu prihvatljiva te je potrebno utvrditi uzroke za takva odstupanja.

4. Ishikawin ili uzročno-posljedični dijagram



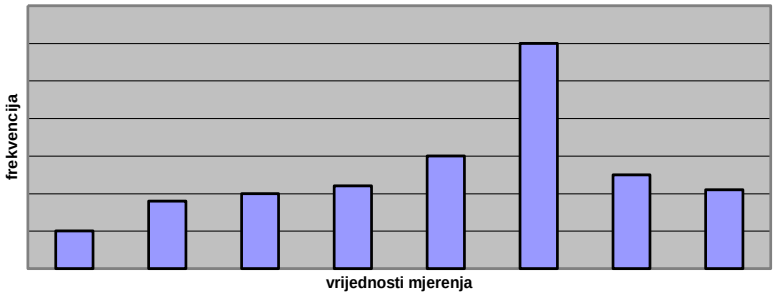
Zbog svog se specifičnog oblika naziva i dijagram u obliku riblje kosti (Fishbone Diagram). Kod ovog se dijagrama problem kao što je npr. nedostatak definira kao rezultat (glava ribe). Sve ono što doprinosi tj. može utjecati na taj problem predstavlja uzroke (kosti ribe). Kada su utvrđeni mogući uzroci nastanka problema, tada je moguće primijeniti i odgovarajuće korektivne mjere. Na taj način ovaj dijagram na jednostavan i vizualan način prikazuje odnos između problema i uzroka koji na njega utječu čime se olakšava rješavanje problema.[18]

5. Paretov dijagram



Paretov se dijagram temelji na Paretovom principu koji polazi od pretpostavke da svega nekoliko uzroka uvjetuje većinu problema tj. «svi događaji ili uzroci neke pojave nisu sa stajališta utjecaja jednakomjerno raspoređeni, već relativno malo uzroka tvori većinu utjecaja»[19], što drugim riječima znači da postoji neravnomjerna distribucija događaja u odnosu na njihove efekte.[20] Ovaj je princip univerzalan pa ga se stoga može primijeniti u svim područjima rada u cilju utvrđivanja onih materijala ili poluproizvoda koji izazivaju najveće troškove.[21]

6. Histogrami



Prikazuje frekvenciju (učestalost) pojedinih vrijednosti mjerenja. Na horizontalnoj koordinati (apscisa, os x) obično se prikazuju vrijednosti mjerenja, a na vertikalnoj koordinati (ordinata, os y) frekvencije. Histogram zapravo predstavlja dijagram stupaca s raspodjelom učestalosti određenih odstupanja.[22] On na taj način daje uvid u uzorak tj. u ona odstupanja koja se najčešće javljaju kako bi se na njih moglo i djelovati te ih ukloniti.

---

[18] Prema Kondić, Ž.: Kvaliteta i metode poboljšanja, Zrinski d.d. Čakovec, Varaždin, 2004., str. 55.

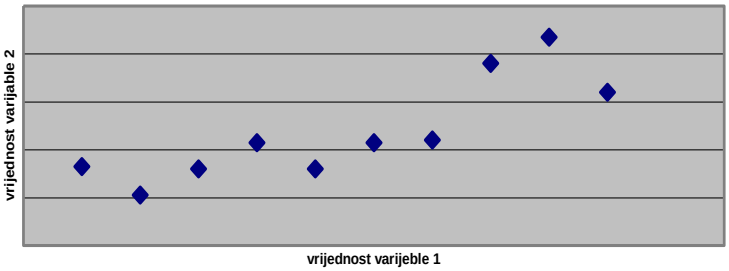
[19] 20% uzroka utječe na 80% problema –grupa A

[20] Kondić, Ž.: Kvaliteta i ISO 9000, Tiva, Varaždin, 2002., str. 291.

[21] Ibidem, str. 295.

[22] Prema ibidem, str. 315.

7. Dijagram rasipanja



Koristi se još i naziv dijagram korelacije. Prikazuje vezu između dvije pojave, a da bi se ta veza mogla utvrditi potrebno je definirati parove vrijednosti. Ucrtavanjem dobivenih parova vrijednosti na grafikon nastaje grafikon rasipanja, koji osigurava informacije o postojanju veza između analiziranih pojava i to o njihovom smjeru, jakosti i obliku.

Kontrola je kvalitete svoju primjenu našla i u drugim funkcijama poduzeća, a ne samo u proizvodnoj. To je dovelo do razvoja ***potpune kontrole kvalitete*** (total quality control) za čiji je razvoj najzaslužniji A. Feigenbaum. «Potpuna kontrola kvalitete predstavlja djelotvoran sustav integriranja aktivnosti različitih grupa u organizaciji koje se odnose na razvoj, održavanje i poboljšanje kvalitete kako bi osigurali proizvodnju proizvoda i usluga na najekonomičniji način i uz potpuno zadovoljstvo kupca.»[23] Potpuna je kontrola kvalitete svoju primjenu našla i u Japanu. Međutim, između američkog i japanskog pristupa potpunoj kontroli kvalitete postoje određene sličnosti i razlike što ističe i Kaouru Ishikawa: «Naša je potpuna kontrola kvalitete slična onoj koju je razvio dr. Feigenbaum s aspekta isticanja potrebe za provođenjem kontrole kvalitete u svim odjeljenjima za koje su zaduženi inženjeri kontrole kvalitete. Međutim naš se pristup kontroli kvalitete na nivou cijele kompanije razlikuje od američkog budući da se poseban naglasak stavlja na sudjelovanje svih zaposlenika u procesu kontrole kvalitete.»[24]

Slijedeća faza u razvoju kvalitete, ***osiguranje kvalitete*** (quality assurance) nadopunjuje prve dvije. U ovoj fazi više nije naglasak na detekciji kao kod prve dvije faze, već na prevenciji. Osiguravanje kvalitete uključuje sve planirane i sustavne aktivnosti prikazane na odgovarajući način unutar sustava kvalitete kako bi se osiguralo povjerenje da će poduzeće ispuniti zahtjeve za kvalitetu.[25] Sličnu definiciju nudi i ISO 9000:2000 prema kojoj je «osiguravanje kvalitete dio upravljanja kvalitetom usmjeren na osiguravanje povjerenja da će zahtjevi za kvalitetu biti ispunjeni.»[26] Za ovu je fazu karakteristična primjena modela sustava za osiguranje kvalitete tj. modela ISO 900l, 9002 i 9003 koji su prvi puta objavljeni l987. godine. Svaki je od modela definirao zahtjeve za uspostavu sustava osiguranja kvalitete koji su se odnosili na izgradnju sustava kvalitete te ocjenu njegove prikladnosti kroz pregled i audit sustava.

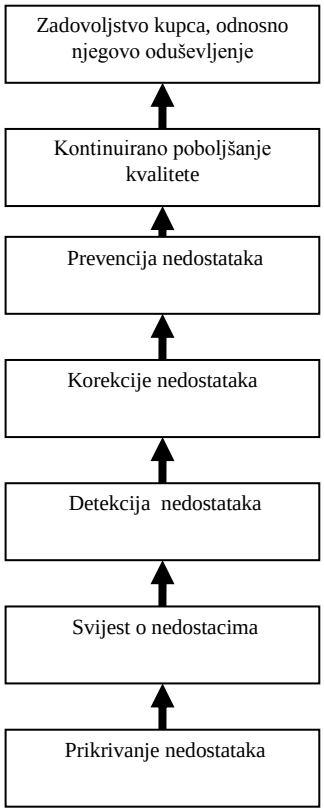
---

[23] Wadsworth, H.M., Stephens K.S., Godfrey, A.B ., op.cit. str. 28.
[24] Ibidem, str. 29.
[25] Juran, J.M., Godfrey, A.B., Hoogstoel, R.E., Schilling, E.G. (Ed.): Juran's Quality Handbook, Fifth Edition, McGraw-Hill, New York, 1999., str. A IV.1, prema ANSI/ISO/ASCQ A 8402-1994, Quality Management and Quality Assurance - Vocabulary
[26] HRN EN ISO 9000:2002, op.cit., str. 36.

Posljednja je faza u razvoju kvalitete ***upravljanje potpunom kvalitetom*** (Total Quality Management). Radi se o razvoju pristupa upravljanju poduzećem čija je glavna karakteristika usmjerenost na kupca, njegove potrebe, želje i očekivanja. Međutim uz eksterne kupce u ovoj se fazi razvoja kvalitete velika pažnja pridaje i internim kupcima i ispunjavanju njihovih zahtjeva kao preduvjeta za ispunjavanje zahtjeva eksternih kupaca. Da bi se mogao osigurati takav način upravljanja neophodna je predanost, razumijevanje i sudjelovanje menadžmenta na svim razinama, ali i razumijevanje i sudjelovanje svih ostalih zaposlenika. Uz dosad navedene karakteristike ove faze (usmjerenost na kupca – internog i eksternog, predanost menadžmenta i sudjelovanje svih zaposlenika) potrebno je naglasiti još jednu važnu karakteristiku koja se ističe u ovoj fazi, a to je provedba kontinuiranih (neprestanih) poboljšanja.[27] Ona omogućavaju svakom poduzeću da uči iz ostvarenih rezultata, standardizira ono što je dobro te poboljšava svoje procese, aktivnosti i rezultate na temelju onog što je naučilo.

Iz prethodno navedenih faza proizlazi da se kvaliteta u početku temeljila na detekciji, zatim na korekciji i prevenciji te u posljednjoj fazi na kontinuiranim poboljšanjima čijom se provedbom osigurava zadovoljstva kupca (slika 2.).

Slika 2. **Razvoj kvalitete**



Izvor: Wadsworth, H.M., Stephens K.S., Godfrey, A.B.: Modern Methods for Quality Control and Improvement, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2001., str. 33.

[27] Kao jedan od pristupa poboljšanju potrebno je spomenuti pristup šest sigma. «Šest sigma ili šest standardnih odstupanja je strukturirani pristup primjeni skupa alata za takvo poboljšanje sposobnosti i stabilnosti procesa da je nastajanje pogrešaka vrlo malo vjerojatno. Šest sigma predstavlja takvu sposobnost procesa da je moguće očekivati samo 3,4 pogrešaka na milijun prigoda (3,4 defects per million opportunities – DPMO)», Oslić, I., Samoprocjenjivanjem do cjelovite kvalitete, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 134.

2.2. UTEMELJITELJI KVALITETE

Na razvoj su sustava upravljanjem kvalitetom znatno utjecali američki i japanski stručnjaci među kojima se ističu: W.E.Deming, J.M. Juran, A.V. Feigenbaum, P.B.Crosby, K. Ishikawa, G. Taguchi, C. Möller, T. Peters i S. Singo čiji je rad i doprinos razvoju kvalitete prikazan u nastavku.

1. W.E. Deming (l900.- 1993.)

Kako njegovo učenje nije bilo prihvaćeno u SAD-u, Deming 1947. godine prvi put odlazi u Japan gdje predstavlja svoje ideje o kvaliteti, koje su japanski menadžeri i inženjeri prihvatili i počeli primjenjivati. Njemu u čast utemeljena je Demingova nagrada za kvalitetu (Deming Prize), prestižna nagrada za kvalitetu koja se i danas dodjeljuje. Kako se njegovo učenje pokazalo korisnim u Japanu 80-tih godina počinju ga prihvaćati i u Americi.

Svoje učenje temelji na tezi da je s poboljšanjem kvalitete moguće povećati produktivnost što za rezultat ima veću konkurentnost poduzeća.[28] Prema Demingu niska razina kvalitete dovodi do visokih troškova što za posljedicu ima gubitak konkurentske pozicije na tržištu. On to objašnjava na slijedeći način: «poboljšanje će kvalitete radnih procesa utjecati na smanjenje prerada i smanjenje gubitaka (kod ljudskih i materijalnih resursa) što će utjecati na smanjenje broja pogrešaka. To znači da će se proizvod poduzeća ostvariti s manje napora, a na ovaj se način mogu izbjeći i visoki troškovi prerada i pogrešaka (neispravnih dijelova). Smanjenje će ovih troškova osigurati poduzeću da ojača svoju konkurentsku poziciju. Ovdje se zapravo radi o lančanoj reakciji u kojoj poboljšanje kvalitete dovodi do poboljšanja produktivnosti čime se osigurava zadržavanje posla i otvaranje novih radnih mjesta.» [29]

Da bi poduzeća to mogla i ostvariti Deming je razvio program za upravljanje koji se sastoji iz l4 točaka, a koji će poduzeću osigurati da ostane u poslu i zaštiti svoje ulagače. U nastavku se daje prikaz svake od točaka Demingovog programa: [30]

1. <u>Stvoriti postojanost potrebe za poboljšanjem proizvoda i usluga</u>

Deming u svom programu polazi od toga da svaki menadžer u poduzeću ima dvije grupe problema: jedni su postojeći, a drugi su oni koji se odnose na budućnost. Postojeći se problemi mogu npr. odnositi na kvalitetu proizvoda i usluga, prodaju, profit. Mnoga poduzeća i rješavaju te probleme, ali često puta ne vodeći računa o budućnosti. Deming je često kritizirao menadžere da su u svom radu previše usmjereni na kratkoročne ciljeve umjesto da razmišljaju dugoročno. Stoga on smatra da će se stvaranjem potreba za poboljšanjima osigurati da poduzeće bude inovativno i usmjereno k dugoročnim ciljevima. Ovaj dio programa u sebi uključuje i ulaganje u obrazovanje i istraživanje jer poduzeća trebaju danas investirati u obrazovanje svojih zaposlenika i istraživanje koje će voditi k inovacijama.

[28] Krüger,V.: Main schools of TQM: «the big five», The TQM Magazine, Vol. 13, No. 3, 2001., prema Deming, W.E.: Quality, Productivity and Competitive Position, MIT Press, Cambridge, 1982., str. 17.
[29] Deming, W.E.: Out of the Crisis, The MIT Press, Cambridge, 2000., str. 3.
[30] Ibidem, str. 23-24.

2. *Prihvatiti novu filozofiju*

Kvaliteta treba postati nova poslovna filozofija poduzeća. Deming smatra da se više ne mogu tolerirati opće prihvaćene stope pogrešaka (neispravni proizvodi, loši materijali, loš trening, neinformirani zaposlenici i loša usluga). Budući da je menadžment naučio živjeti u svijetu pogrešaka i neispravnih proizvoda Deming smatra da je vrijeme da se prihvati nova filozofija. Potreban je novi pristup kvaliteti gdje će pogreške i neispravni proizvodi biti neprihvatljivi.

3. *Prekinuti s inspekcijom*

Mnoga poduzeća provode inspekciju na kraju proizvodnog procesa. Ukoliko se utvrdi da postoje, neispravni se proizvodi ili dorađuju ili odbacuju. Ovakva inspekcija dolazi prekasno, neučinkovita je i preskupa. Pored toga, ovakav pristup inspekciji ne utječe na poboljšanje kvalitete, već naprotiv dozvoljava određeni broj pogrešaka. Stoga Deming predlaže da se kvaliteta ugradi u proizvod, jer kvaliteta ne proizlazi iz inspekcije već iz poboljšanja radnih procesa.

4. *Prekinuti s praksom nabavljanja isključivo na temelju cijene*

Deming ističe da nabavna cijena nema nikakvog značenja ukoliko se ne uzme u obzir kvaliteta robe. Poduzeća u najvećem broju slučajeva posao daju onome tko ponudi najnižu cijenu. Ovdje Deming ističe da je veliki broj problema u pogledu kvalitete, rezultat loše kvalitete ulaznih materijala. Umjesto kriterija najniže cijene, poduzeća bi trebala birati po kriteriju kvalitete. Prema Demingu visoka se razina kvalitete može ostvariti putem suradnje s jednim dobavljačem i to na dugoročnoj osnovi.

5. *Konstantno poboljšavati sustav proizvodnje i usluga*

Poboljšanje kvalitete je kontinuirani proces, koji nikada ne završava. Menadžment mora kontinuirano smanjivati škart i poboljšavati kvalitetu svake aktivnosti u poduzeću, odnosno svih funkcija u poduzeću (nabava, transport, prodaja, distribucija, usluge kupcima).

6. *Uvesti trening*

Deming smatra da je postojeći trening loš, jer zaposlenik uči od drugog zaposlenika koji također nije bio adekvatno treniran. Stoga on zahtjeva potpuno drugačiji pristup treningu. Kao rješenje predlaže korištenje statističke kontrole tj. kada rezultat nekog radnog procesa za koji je određeni zaposlenik odgovoran dosegne statistički stabilno stanje, dodatni trening više neće biti potreban.

7. Prihvatiti vodstvo

Prema Demingu top menadžment je odgovoran za utvrđivanje i otklanjanje mogućih problema koji zaposleniku mogu otežati uspješno obavljanje posla. Ti se problemi npr. mogu odnositi na ignoriranje prijedloga zaposlenika u pogledu poboljšanja radnih procesa, na strojeve koji nisu pravilno održavani, stavljanje naglaska na kvantitetu, a ne kvalitetu, lošu kvalitetu sirovina. Umjesto da nameću radne standarde (kvote) menadžeri trebaju pomoći zaposlenicima da dobro obave svoj posao. Menadžer je taj koji pomaže, vodi i podržava zaposlenike. Tradicionalni pristup koji u sebi ima elemente prisile i nepovjerenja treba u potpunosti odbaciti.

8. Istjerati strah

Često se događa da se zaposlenici boje pitati menadžere za objašnjenje, čak i kada nisu sasvim dobro razumjeli svoj radni zadatak i kada ne znaju što je ispravno, a što nije. Deming ističe da je ekonomski gubitak koji nastaje zbog straha vrlo velik. Zaposlenici se boje iznijeti problem zbog straha da će oni biti okrivljeni za njega. Zaposlenik se brine, jer misli da će se njegov šef možda osjećati ugroženim. Prema Demingu menadžment je taj koji mora osigurati takve uvjete u poduzeću koji će omogućiti zaposlenicima da se ne boje reći svoje ideje, da se ne boje postavljati pitanja, da se ne boje davati prijedloge za poboljšanje kvalitete, da se ne boje pitati potrebne upute, da se ne boje prijaviti loše sirovine koje se ne mogu koristiti (zbog loše kvalitete). Jedino pozitivna kultura kvalitete u kojoj se svaki zaposlenik osjeća slobodan u izjašnjavanju svojih ideja može osigurati postizanje postavljenih ciljeva kvalitete.

9. Srušiti prepreke među odjeljenjima

Obično se između pojedinih odjeljenja javlja konkurencija umjesto suradnje. U skladu s tim i komunikacija je između pojedinih odjeljenja loša, pa se tako informacije ne razmjenjuju otvoreno, već se čuvaju kao isključivo pravo pojedinog odjeljenja. Međutim uz kupce koji postoje sve zahtjevniji i sve veću konkurenciju na tržištu traži se suradnja svih odjeljenja kako bi se mogli riješiti specifični problemi vezani uz kvalitetu. Jedino će timski pristup osigurati poduzeću da ispuni zahtjeve kupca.

10. *Eliminirati parole i fraze*

Parole i posteri koji tjeraju zaposlenike na povećanje produktivnosti prema Demingu treba ukloniti. On smatra da nema smisla definirati cilj, a da se pri tome ne odrede i metode kojima će se on postići.

11 a. Eliminirati radne standarde (kvote) za zaposlenike

11 b. Eliminirati vrijednosno iskazane ciljeve za menadžere

Kvote i drugi standardi rada više smetaju kvaliteti od drugih elemenata rada. On ističe da kvalitativni ciljevi trebaju biti iznad kvantitativnih i da sve aktivnosti koje su važne za kvalitetu trebaju imati dugoročni, a ne kratkoročni karakter. Kada npr. zaposlenik ispuni kvotu za svoju smjenu tada on prestaje raditi i «gubi se» dok ne završi njegova smjena. Čak što više većina se kvota odnosi na kvantitetu, a ne na kvalitetu (kao primjer Deming navodi čeličanu gdje se plaća temeljila na ukupno izbačenoj tonaži bez obzira na to koliko je proizvoda vraćeno u peć za taljenje kao neupotrebljivo).

12. Ukloniti prepreke koje onemogućavaju zaposlenicima da se ponose svojim radom

Zaposlenici zapravo žele kvalitetno obaviti svoj posao. Međutim, vrlo često se događa da ih loš menadžment, loša kvaliteta sirovina i loša oprema u tome sprečavaju. Te prepreke prema mišljenju Deminga treba ukloniti menadžment.

13. Poticati obrazovanje i samounapređenje

Prema Demingu za sve je zaposlenike nužan kontinuirani trening budući da se i potrebe kupaca kontinuirano mijenjaju. Nije dovoljno samo zaposliti dobre ljude. Oni kontinuirano moraju usvajati nove vještine koje će omogućiti da se nose s novim materijalima i novim metodama u proizvodnji. Deming smatra da trening treba predstavljati dugoročnu investiciju u ljude, a time i budućnost kompanije. Kontinuirani trening pomaže zaposlenicima da poboljšaju kvalitetu svog rada kao i kvalitetu radnih procesa za koje su odgovorni. Deming posebno naglašava potrebu za treningom koji se odnosi na statističke tehnike, kao što je npr. korištenje kontrolnih karti.

14. Poduzeti aktivnosti kako bi se postigla transformacija

Deming smatra da je menadžment taj koji treba definirati cjelokupni okvir za kvalitetu, što će onda omogućiti uspješnu primjenu prethodno navedenih l3 točaka. Također predlaže da im u tome pomognu eksterni konzultanti.

U svom programu Deming ističe važnost kvalitete. Tako prema Demingu proizvod ili usluga posjeduje kvalitetu «ukoliko pomaže nekome i ukoliko se prodaje na dobrom tržištu.»[31], pa se kvaliteta može definirati jedino s aspekta korisnika.[32] Korisnici se odnose na interne kupce (zaposlenike) i eksterne kupce.

Međutim Deming ističe da je (eksterni) kupac najvažniji jer je on taj koji kupuje naše proizvode i usluge. Stoga je nužno pitati kupca što želi i treba tj. provoditi istraživanja

[31] Deming, W.E.: The New Economics – for Industry, Government, Education, Second Edition, The MIT Press, Cambridge, 2000., str. 2.
[32] Deming, W.E.: Out of the Crisis, op.cit. str. 168.

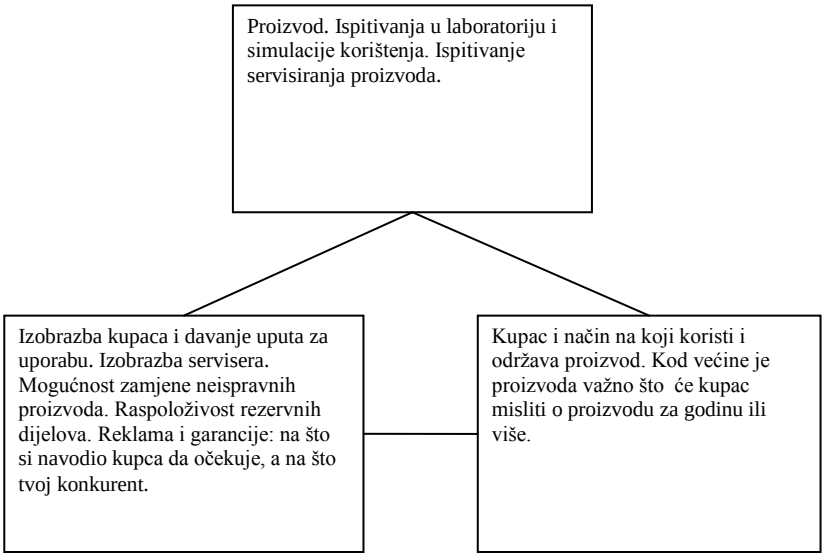
tržišta kako bi se mogle bolje razumjeti potrebe i želje kupaca i na taj način osigurati proizvodi i usluge koji će mu u budućnosti osigurati bolji život. Osnovna je svrha provođenja istraživanja tržišta dobiti informacije o mišljenju kupaca kako bi se one mogle uzeti u obzir prilikom dizajna proizvoda. Na taj će se način menadžment upoznati s novim potrebama i zahtjevima kupaca i u skladu s tim organizirati proizvodnju.

Istraživanje tržišta zapravo predstavlja proces komunikacije između proizvođača i korisnika te potencijalnih korisnika. Kroz ovaj oblik istraživanja proizvođač dobiva informaciju o tome kako se proizvod ponaša prilikom servisiranja, što ljudi misle o proizvodu, zašto ga neki kupuju, a neki ne ili zašto ga neki neće ponovno kupiti. U skladu s tim informacijama on može redizajnirati svoj proizvod i učiniti ga boljim s aspekta kvalitete, tj. dati takav proizvod koji će kupcu najviše odgovarati i po kvaliteti i po cijeni.[33] Na temelju je rezultata ovih istraživanja moguće provoditi poboljšanja kvalitete što će za krajnji rezultat imati ne samo višu razinu kvalitete već i niže troškove i jačanje pozicije na tržištu. Ovaj oblik komunikacije omogućava da kupac sudjeluje u dizajnu proizvoda i usluga, što za rezultat ima proizvode i usluge koji bolje odgovaraju njegovim potrebama, i to uz niže troškove za proizvođača ili davatelja usluga (troši se samo na ona svojstva važna kupcu).

Važno je voditi računa o zadovoljstvu kupca jer nitko ne može utvrditi koliki mogu biti gubici u budućnosti zbog nezadovoljstva kupaca. Dok se npr. trošak zamjene neispravnog dijela u proizvodnoj liniji prilično lako da procijeniti, dotle se troškovi neispravnog proizvoda koji dođe do kupca ne mogu izmjeriti.[34] «Problem je u tome što se nezadovoljan kupac neće žaliti, već će jednostavno otići kod drugog, a profit osiguravaju kupci koji se vraćaju tj. lojalni kupci.»[35]

Prema Demingu kvalitetu čine tri elementa, tzv. «tri kuta kvalitete»: proizvod, kupac i servis (slika 3.).

Slika 3. **Tri aspekta (elementa) kvalitete**

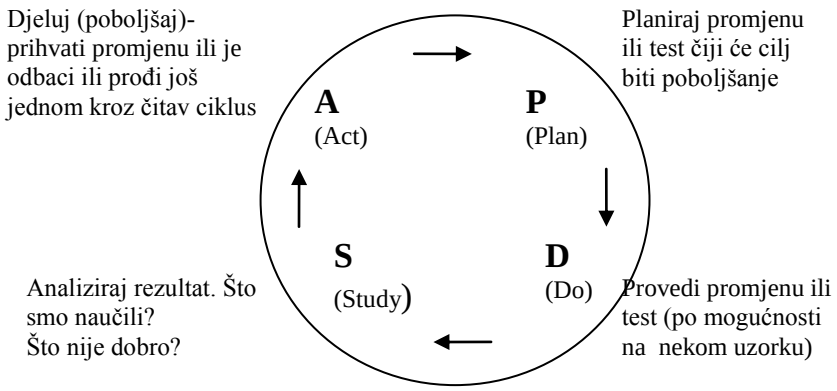


Izvor: Deming, W.E.: Out of the Crisis, The MIT Press, Cambridge, 2000., str.177.

[33] Ibidem, str. 178.
[34] Deming, W.E.: Out of the Crisis, op.cit., str. 175.
[35] Ibidem, str. 175. i 178.

Za Deminga kvaliteta je cilj koji se stalno mijenja budući se i zahtjevi kupaca stalno mijenjaju. Da bismo postigli taj cilj potrebno je provoditi kontinuirana poboljšanja u svim fazama procesa (slika 4).

Slika 4. **Shewartov ciklus učenja i poboljšanja – PDSA ciklus**[36]



Izvor: Deming, W.E.: The New Economics – for Industry, Government, Education, Second Edition, The MIT Press, Cambridge, 2000., str. 132.

Kvaliteta je složen ciklus i obuhvaća: planiranje kvalitete, realizaciju kvalitete, kontrolu i ocjenu (mjerenje) ostvarene kvalitete te poboljšanje kvalitete. Skraćeno: planiraj, učini, provjeri, poboljšaj (unaprijedi).

Faza 1. «planiraj» obuhvaća: prepoznavanje mogućnosti, analizu procesa pronalaženja optimalnog rješenja i izradu standarda.

Faza 2. «realizacija» obuhvaća: uvođenje i primjenu standarda.

Faza 3. «kontrola» obuhvaća: kontrolu odstupanja od standarda i analizu rezultata.

Faza 4. «poboljšanje» obuhvaća: korekciju standarda i plan unapređenja u narednoj fazi, tj. fazi 1.[37]

Deming je smatrao da je za poboljšanje kvalitete nužna statistička kontrola procesa. I zaposlenici i menadžeri trebaju imati odgovarajuće instrumente kako bi mogli utvrditi uzroke odstupanja, kontrolirati ih te smanjiti postojeća odstupanja. On također smatra da je većinu problema vezanu uz kvalitetu izazvao loš sustav, a ne zaposlenici. Stoga za probleme vezane uz kvalitetu ne treba kriviti zaposlenike već menadžment koji treba promijeniti postojeći sustav kako bi se poboljšala kvaliteta, a odgovornost za kvalitetu trebaju prihvatiti sve razine menadžmenta. Deming je kroz svoj rad znatno utjecao na razvoj teorije i prakse kvalitete stavljajući kupca u prvi plan, davajući konkretne prijedloge za provedbu programa kvalitete te naglašavajući važnost i ulogu kontinuiranih poboljšanja za njihov uspjeh.

[36] Koristi se i naziv PDCA ciklus (plan, do, check, act).
[37] Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2002., str. 45.

2. Joseph M. Juran (l904.-2007.)

Juran 50-tih godina odlazi u Japan gdje zajedno s Demingom pomaže u restrukturiranju japanske ekonomije kroz prihvaćanje koncepta kvalitete. Kod definiranja pojma kvalitete Juran smatra da se među mnogim definicijama kvalitete potrebno usmjeriti na dvije ključne:

1. «Kvaliteta podrazumijeva ona svojstva proizvoda koja ispunjavaju potrebe kupca i na taj način osiguravaju zadovoljstvo kupca.»[38] Ovako definirana kvaliteta usmjerena je na prihode od prodaje, budući da se pretpostavlja da će viša razina kvalitete osigurati i veće prihode od prodaje. Međutim osiguranje više razine kvalitete obično podrazumijeva i određene investicije, što utječe na porast troškova iz čega proizlazi da postizanje više razine kvalitete u ovom kontekstu znači i povećanje troškova.

2. Kvaliteta znači «nepostojanje nedostataka (freedom from deficiencies).» [39] Ovdje se misli na nepostojanje pogrešaka koje zahtijevaju ponovno obavljanje posla ili one koje utječu na nezadovoljstvo kupca. Ovako je definirana kvaliteta usmjerena na troškove.

Tablica 1 detaljnije pojašnjava na koji način pojedini aspekt kvalitete utječe na prihode i troškove.

Tablica 1. **Definicije kvalitete**

Svojstva proizvoda koja ispunjavaju potrebe kupaca	**Nepostojanje nedostataka**
Viša razina kvalitete utječe na:	***Kvaliteta utječe na:***
- povećanje zadovoljstva kupaca	- smanjenje stope pogrešaka
- osiguranje prodaje	- smanjenje prerada, škarta,
- konkurentnost	- smanjenje troškova garancija
- povećanje tržišnog udjela	- smanjenje nezadovoljstva kupaca
- osiguranje prihoda od prodaje	- smanjenje inspekcije i testiranja
- osiguranje premijske cijene	- skraćivanje vremena potrebnog da se novi proizvod stavi na tržište
	- povećanje dobitka
	- bolja iskorištenost kapaciteta
	- poboljšanje uvjeta isporuke
- najveći utjecaj je na prihode od prodaje, ali često viša razina kvalitete više košta	***- najveći je utjecaj na troškove i obično viša razina kvalitete manje košta***

Izvor: Juran, J.M.: How to think about quality, u: Juran, J.M., Godfrey, A.B., Hoogstoel, R.E., Schilling, E.G. (Ed.): Juran's Quality Handbook, Fifth Edition, McGraw-Hill, New York, 1999. , str. 2.2. prema Juran, J.M.: Planning for Quality, Second Edition, Juran Institute, Inc., Wilton, CT, 1990., str. 1-10.

[38] Juran, J.M.: How to think about quality, u: Juran, J.M., Godfrey, A.B., Hoogstoel, R.E., Schilling, E.G. (Ed.), op.cit., str. 2.1.-2.2.

[39] Nedostatak (nepotpunost) podrazumijeva bilo koju pogrešku koja onemogućava prikladnost za upotrebu proizvoda. Ovi se nedostaci mogu odnositi npr. na administrativne pogreške, škart, kašnjenja kod isporuke, neispravne proizvode itd.

Kao rezultat nedostataka javljaju se troškovi «loše kvalitete» kojih ne bi bilo da nema nedostataka. Prema njegovom mišljenju ti su troškovi previsoki.[40] Nedostaci koji se uoče prije same prodaje idu na teret troškova proizvođača, dok nedostaci koji se utvrde nakon što je prodaja izvršena idu na teret troškova kupca i proizvođača, te smanjuju mogućnost ostvarenja budućih prihoda. Uz ove troškove postoje i tzv. skriveni troškovi koje je teško procijeniti (mogući gubitak prodaje, troškovi promjena procesa zbog nesposobnosti ispunjavanja zahtjeva kvalitete, korištenje dodatne opreme zbog mogućih zastoja itd.) Ovi skriveni troškovi mogu biti i do tri ili četiri puta veći od utvrđenih troškova pogrešaka.[41]

Prema Juranu upravljanje se kvalitetom sastoji iz tri procesa i to:[42]

1. Planiranje kvalitete,
2. Kontrola kvalitete,
3. Poboljšanje kvalitete.

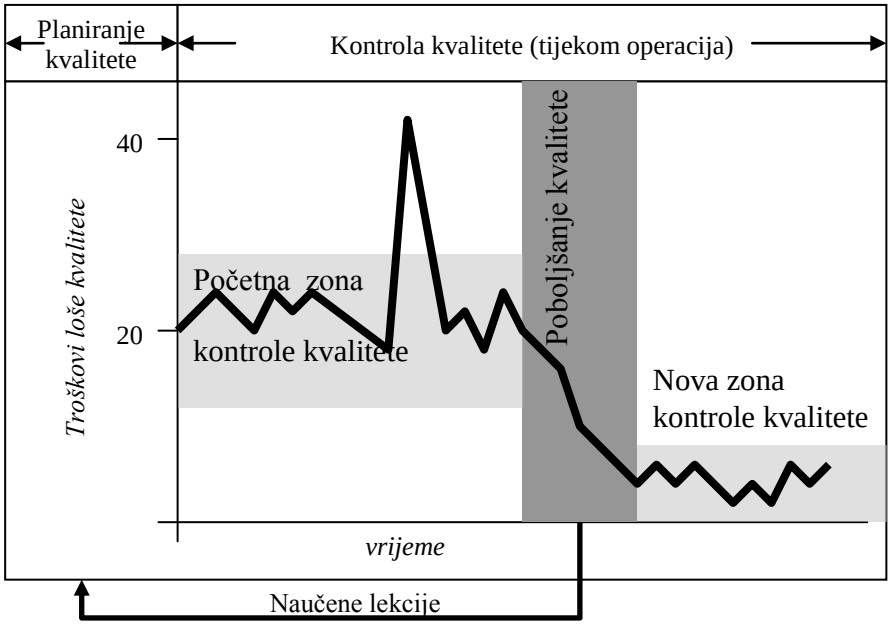
Ova je podjela poznata kao «Juranova trilogija»[43], a proizašla je iz usporedbe s procesima koji su nužni za upravljanje financijama (financijsko planiranje, kontrola financijskog poslovanja i poboljšanje financijskih rezultata). Ova analogija sa financijama omogućava menadžerima da uvide kako se kvalitetom može upravljati isto kao i financijama tj. uz korištenje istih procesa (planiranje, kontrola i poboljšanje).

Planiranje kvalitete započinje s definiranjem ciljeva kvalitete. Pored toga u ovom se procesu utvrđuje tko su naši kupci te koje su njihove potrebe. Nakon toga, ide se na razvoj onih svojstava proizvoda koji odgovaraju potrebama kupaca, tj. razvijaju se procesi koji će osigurati proizvode sa takvim svojstvima. Proces *kontrole kvalitete* uključuje ocjenjivanje stvarnih rezultata i njihovu usporedbu sa planom (standardom) te poduzimanje odgovarajućih mjera ukoliko stvarni rezultati odstupaju od planiranih. Proces se kontrole kvalitete ostvaruje primjenom statističkih metoda. *Poboljšanje* se *kvalitete* odnosi na definiranje projekata za poboljšanje te uspostavljanje timova za njihovu provedbu. Timovima treba osigurati odgovarajuća sredstva i izobrazbu kako bi mogli dijagnosticirati nedostatke i njihove uzroke te poticati poboljšanja. Cilj je ovog procesa postići bolje rezultate od onih postojećih.[44]

Ova su tri procesa međusobno povezana što prikazuje i slika 5.

[40] Oko l/3 posla u proizvodnom sektoru odnosila se na ispravljanje onog što je već bilo učinjeno, a slična je situacija i u uslužnom sektoru; prema Juran, J.M.: How to think about quality , u: Juran, J.M.,Godfrey, A.B., Hoogstoel, R.E., Schilling, E.G. (Ed.), op.cit., str. 2.4.
[41] Gryna, F.M.: Quality and costs, u: Juran, J.M.,Godfrey, A.B., Hoogstoel, R.E., Schilling, E.G. (Ed.), op.cit., str. 8.11.
[42] Juran, J.M., Gryna, F.M.: Planiranje i analiza kvalitete, Treće izdanje, Mate, Zagreb, 1999., str. 9.
[43] Juran, J.M.: How to think about quality , u: Juran, J.M.,Godfrey, A.B., Hoogstoel, R.E., Schilling, E.G. (Ed.), op.cit., str. 2.5.
[44] Ibidem, str. 2.6.

Slika 5. **Juranova trilogija**



Izvor: Juran, J.M., Godfrey, A.B.: The quality control process, u: Juran, J. M., Godfrey, A.B., Hoogstoel, R.E., Schilling, E.G. (Ed.): Juran's Quality Handbook, Fifth Edition, McGraw-Hill, New York, 1999. , str. 4.2.

Na apscisi ovog dijagrama nalazi se vrijeme, a na ordinati troškovi loše kvalitete. Prva je aktivnost planiranje kvalitete. Tu se utvrđuje tko su kupci i koje su njihove potrebe. Nakon toga ide se na dizajn procesa tj. proizvoda koji će ispuniti potrebe kupaca. I na kraju se daje plan kako bi se on mogao početi realizirati. Iz dijagrama se vidi da proces nije sposoban osigurati 100% dobar proizvod. Tako se u više od 20% slučajeva zahtjeva dorada zbog nedostataka u pogledu kvalitete. Kako bi se moglo utjecati na ovaj problem potrebno je uvesti kontrolu kvalitete. Uz ovaj stalni, može se pojaviti i iznenadni (povremeni) problem. Na ovom dijagramu taj je stupanj pogreške čak iznad 40%. Ovaj je oblik nedostatka rezultat nepredviđenih situacija kao što je npr. zastoj u procesu, ljudski faktor itd. U takvim se situacijama provode određene korektivne aktivnosti kako bi se stanje poboljšalo, tj. kako bi se stupanj pogreške vratio na planiranu stalnu razinu od oko 20%. Dijagram također pokazuje da će se u određenom vremenskom periodu stupanj pogreške (stalni problem) spustiti na razinu koja je dosta niža od one početne. Takvo je smanjenje pogreške rezultat procesa poboljšanja kvalitete, budući da je stalni problem zapravo ukazao na potrebu provedbe poboljšanja što je i učinjeno. Uz prikaz stope pojavljivanja stalnih i povremenih nedostataka na osi y ovog dijagrama mogu se prikazati i troškovi kvalitete. Vrijednost 0 na toj osi zapravo znači da nedostataka nema, dok porast vrijednosti ukazuje na porast nedostataka tj. na porast troškova kvalitete.

Iako su kompanije koje su uspjele u području kvalitete pri tome koristile različite strategije, Juran smatra da je svima njima zajedničko slijedeće:[45]

- usmjerenost na kupca tj. osiguranje je zadovoljstva kupca postalo glavni cilj,
- kvaliteta ima glavni prioritet i sastavni je dio politike kompanije,

[45] Ibidem, str. 2.16.-2.17.

- strateško planiranje kvalitete tj. poslovni su planovi uključivali planiranje za kvalitetu,
- benchmarking, tj. ciljevi su se temeljili na najboljim rezultatima konkurenata,
- kontinuirano poboljšanje kvalitete jer kvaliteta predstavlja cilj koji se stalno mijenja,
- izobrazba za upravljanje kvalitetom koja se odnosi na sve funkcije i razine u poduzeću uključujući i top menadžment,
- partnerski odnosi koji se ostvaruju kroz timski rad jer su ciljevi poduzeća iznad ciljeva pojedinih funkcija; partnerstvo se proširilo i na dobavljače i na kupce,
- izobrazba i davanje ovlasti zaposlenicima kako bi mogli sudjelovati u planiranju i poboljšanju,
- motivacija koja podrazumijeva priznanja i nagrade onima koji su odgovarali na promjene vezane uz kvalitetu,
- mjerenja kako bi se mogao pratiti napredak u osiguranju zadovoljstva kupca, poboljšanju kvalitete, jačanju konkurentske snage i drugim aspektima poslovanja,
- top menadžment preuzima odgovornost za upravljanje kvalitetom na način da preuzima obveze kao što su npr. definiranje ciljeva kvalitete, osiguranje potrebnih resursa, osiguranje izobrazbe usmjerene na kvalitetu, poticanje poboljšanja kvalitete.

Elementi koje navodi Juran zapravo predstavljaju principe na kojima se i danas temelje sustavi upravljanja kvalitetom i koji su neophodni za njihovo uspješno provođenje.

3. Armand V. Feigenbaum (1922.-)

Feigenbaum je razvio koncept *potpune kontrole kvalitete* (Total Quality Control – TQC) kojeg je prvi put predstavio 1951. godine u knjizi «Quality Control», koja je kasnije objavljena pod nazivom «Total Quality Control». On je proširio kontrolu kvalitete na sve poslovne funkcije, pa se tako ona provodi od dizajniranja i proizvodnje sve do prodaje i servisiranja. Upravo se zbog toga ona i razvila u potpunu kontrolu kvalitete. Prema Feigenbaumu potpuna kontrola kvalitete predstavlja «djelotvoran sustav koji objedinjuje razvoj, održavanje i poboljšanje kvalitete različitih grupa u organizaciji kako bi se osigurala najviša razina ekonomičnosti u marketingu, inženjerstvu, proizvodnji i servisu što će onda dovesti i do potpunog zadovoljstva kupca.»[46]

Potpuna se kontrola kvalitete provodi na način da se razvija, dizajnira, proizvodi i servisira kvalitetan proizvod koji je ekonomičan, koristan i uvijek čini kupce zadovoljnim. Osnovna je svrha potpune kontrole kvalitete osigurati proizvode ili usluge koji će pružiti onu razinu kvalitete koju je tražio kupac. Dakle kod potpune je kontrole kvalitete naglasak na kupcu i njegovom zadovoljstvu jer je za Feigenbauma kupac taj koji određuje što je kvaliteta.

Kvaliteta se temelji na iskustvu kupca s određenim proizvodom i uslugom i mjeri se u odnosu na njegove zahtjeve. Na konkurentnom se tržištu kvaliteta stalno mijenja, tj. ne postoji trajna razina kvalitete, jer se potrebe i očekivanja kupaca stalno mijenjaju.

[46] Feigenbaum, A.V.: Total Quality Control, Third Edition, McGraw Hill Book Company, New York, 1983., str. 6.

Feigenbaum kvalitetu proizvoda i usluga definira kao «sveukupnost svojstava proizvoda i usluga kreiranih od strane marketinga, inženjeringa, proizvodnje i održavanja koja će kroz uporabu proizvoda i usluga ispuniti očekivanja kupca.»[47] Kvaliteta zapravo predstavlja «najbolje za određene zahtjeve kupca.»[48], a na nju mogu utjecati dvije grupe faktora. Prva se odnosi na tehnološke faktore (oprema, materijali i procesi), a druga na ljudske tj. zaposlenike koji u puno većoj mjeri prema njemu utječu na kvalitetu proizvoda.[49]

Prema Feigenbaumu za kvalitetu su odgovorni svi zaposlenici (uključujući i top menadžment), a sustav potpune kvalitete treba osigurati predanost svih zaposlenika kvaliteti. Kvaliteta se ostvaruje i u drugim poslovnim funkcijama kao što su npr. marketing, istraživanje i razvoj, financije, nabava i drugo, a ne samo u proizvodnji. Stoga je nužno sudjelovanje svih zaposlenika te potpuno povezivanje svih raspoloživih resursa koji će dugoročno osigurati poslovni uspjeh.

Feigenbaum je i prvi uočio da je potrebno pratiti troškove nekvalitete ukoliko se njima želi upravljati. On razlikuje četiri grupe troškova kvalitete: troškove prevencije, troškove procjene, troškove internih pogrešaka i troškove eksternih pogrešaka.[50] *Troškovi prevencije* se odnose na planiranje kvalitete i ostale troškove koji su vezani uz preventivne aktivnosti koje bi trebale onemogućiti nastajanje pogrešaka (npr. izobrazba zaposlenika za kvalitetu). *Troškovi procjene* se odnose na troškove vezane uz aktivnosti kojima se osigurava željena razina kvalitete u poduzeću (npr. auditi kvalitete). Troškovi pogrešaka se mogu podijeliti na troškove internih i troškove eksternih pogrešaka. *Troškovi internih pogrešaka* su rezultat neispravnih materijala i proizvoda koji ne udovoljavaju specifikacijama (škart, prerada, kvar), dok *troškovi eksternih pogrešaka* nastaju kada neispravni ili proizvodi s nedostatkom dođu do kupca (pritužbe, garancije, sudske pristojbe).

Što ima više proizvoda s pogreškom to su troškovi pogrešaka veći. Dotadašnja reakcija na to bila je povećana inspekcija, koja je odvajala dobre od loših proizvoda, a nije preventivno djelovala za vrijeme samog proizvodnog procesa. Više inspekcije ujedno znači i porast troškova procjene. Međutim više inspekcije ne znači da će se pogreške ukloniti. Tako će i troškovi procjene biti visoki sve dok su visoki i troškovi pogrešaka. Stoga Feigenbaum predlaže veća ulaganja u preventivu, kako bi se smanjili troškovi pogrešaka i procjene. Prevencijom će se osigurati smanjenje pogrešaka što će utjecati i na smanjenje troškova koji iz nje proizlaze. Pored toga manji će broj pogrešaka utjecati na smanjenje potrebe za provođenjem inspekcije, a krajnji će rezultat biti smanjenje ukupnih troškova nekvalitete i poboljšanje konkurentske pozicije poduzeća.

4. Kaouru Ishikawa (1915-1989)

Ishikawin je rad na području kvalitete snažno utjecao na razvoj kvalitete u Japanu. Njegov je pristup vrlo blizak današnjem poimanju kvalitete. Tako Ishikawa ističe: «Kontrola kvalitete u Japanu predstavlja preokret o razmišljanju o menadžmentu. Zapravo ona podrazumijeva pristup koji se odnosi na novi način razmišljanja o menadžmentu… Provedba kontrole kvalitete podrazumijeva razvoj, dizajn, proizvodnju i servis kvalitetnog proizvoda koji je ujedno i ekonomičan i koristan i uvijek osigurava zadovoljstvo kupca.

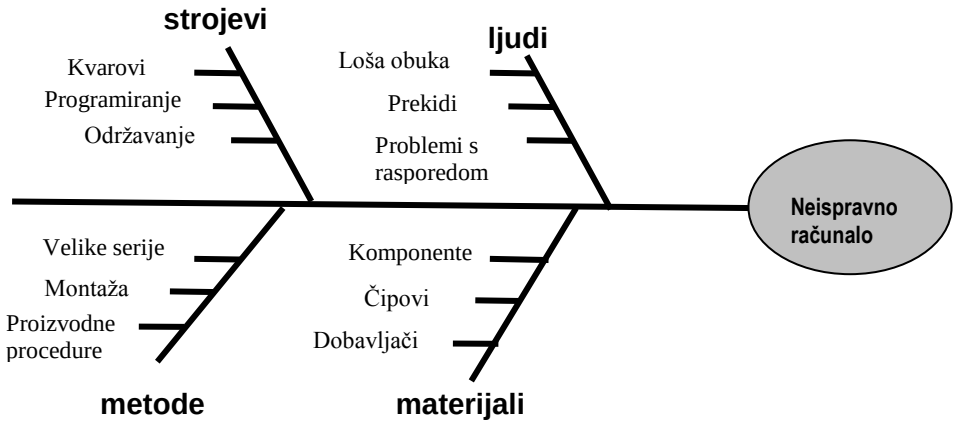
[47] Ibidem, str. 7.
[48] Ibidem, str. 823.
[49] Ibidem, str. 824.
[50] Ibidem, str. 826.

Kako bi se postigao ovaj cilj svatko u kompaniji treba biti uključen u i promovirati kontrolu kvalitete uključujući i top menadžment i sve zaposlenike.»[51] Ova definicija u sebi uključuje neke od ključnih elemenata upravljanja potpunom kvalitetom kao što je usmjerenost na kupce i sudjelovanje svih zaposlenika. Kao jedan od načina kojim će se osigurati uspješno uključivanje zaposlenika u poboljšanje kvalitete Ishikawa uvodi tzv. *Krugove kvalitete* (Quality Circles). Tako je ranih 50-tih Ishikawa zajedno sa japanskim udruženjem znanstvenika i ekonomista (JUSE) počeo organizirati program izobrazbe za menadžere pod nazivom «Workshop Quality Control Study Group» koje su kasnije dobile naziv «QC Circle». Od tada se taj koncept snažno proširio u japanskoj industriji i snažno utjecao na njen uspjeh.

Krugovi kvalitete predstavljaju skupinu od šest do osam zaposlenika iz istog odjeljenja. Oni se redovno sastaju kako bi raspravljali o svom radnom okruženju s ciljem poboljšanja onih radnih procesa za koje su odgovorni. Pri tome se koriste stručnost, znanje i druge sposobnosti svakog člana kruga. Ovakav način uključivanja povećava i jača privrženost svakog zaposlenika ciljevima kvalitete poduzeća. Uključivanje zaposlenika u proces rješavanja problema zahtjeva i kontinuirano obrazovanje i izobrazbu svih u poduzeću. Ishikawa tvrdi da kvaliteta «počinje i završava s obrazovanjem».[52] On ističe potrebu za kontinuiranim obrazovanjem zbog fluktuacije zaposlenika, ali i zbog potreba i očekivanja kupaca koji se stalno mijenjaju. Osnovni je cilj ovih programa osigurati razumijevanje nove filozofije kvalitete od strane svih zaposlenika što podrazumijeva i korištenje određenih statističkih instrumenata i tehnika.

Jedan od statističkih instrumenata koje je Ishikawa razvio je *Ishikawin dijagram* ili *Uzročno-posljedični dijagram* (Cause-and-Effect diagram) koji se zbog svog oblika naziva još i *Dijagram u obliku riblje kosti* (Fishbone diagram). Dijagram na sustavan način pomaže u rješavanju problema vezanih uz kvalitetu jer ukazuje na vezu između nekog događaja ili procesa koji je predmet analize i niza različitih parametara koji na taj proces utječu. Dijagram zapravo prikazuje različite uzroke (kosti ribe) koji su zapravo doveli do problema tj. do nastanka pogreške (glava ribe) i na taj način pomaže u otklanjanju pogreške (slika 6).

Slika 6. **Ishikawin dijagram**



Izvor: Ivancevich, J.M., Lorenzi, P., Skinner, S.J., Crosby, P.B.: Management – Quality and Competitiveness, Irwin, Illinois, 1994., str. 499.

[51] Krüger,V., op.cit. str. 154. prema Ishikawa, K.: What is Total Quality Control?, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, str. 44.
[52] Ibidem, prema Ishikawa, K.:Introduction to Quality Control, JUSE Press, Tokyo, str. 68.

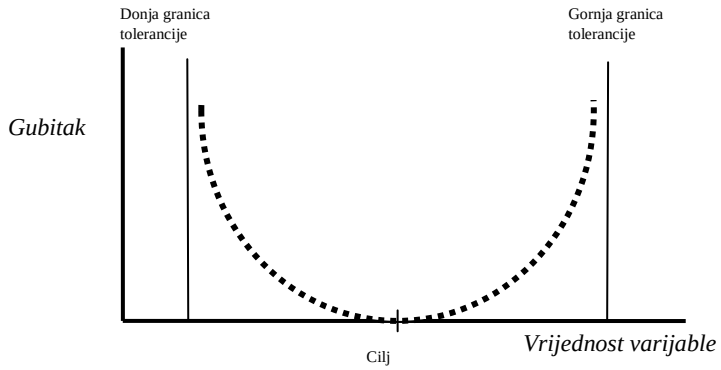
Ishikawin je rad značajan i po tome što uz eksterne ističe i interne kupce. On ukazuje na važnost internih odnosa kupac-dobavljač pri čemu treba voditi računa o tome da svaki slijedeći proces zapravo predstavlja kupca. U skladu s tim odjeljenja trebaju međusobno surađivati, a ne se zatvarati, jer svi oni imaju zajedničkog vanjskog kupca čije potrebe i očekivanja treba ispuniti.

Ishikawin je rad znatno doprinijeo razvoju kvalitete. On je isticao i danas važne elemente za uspjeh sustava kvalitete kao što je usmjerenost na kupca i sudjelovanje svih zaposlenih. Posebno je isticao važnost internog kupca tj. zaposlenika koji mogu znatno doprinijeti u provedbi poboljšanja kroz poboljšanje vlastitih radnih procesa. Pored toga, Ishikawa je ukazivao i na važnost kontinuiranog učenja koje i danas predstavlja jedan od ključnih faktora uspješnog prilagođavanja promjenama.

5. Genichi Taguchi (1924.-)

Taguchi je četiri puta dobio Demingovu nagradu, a prvi puta l960. godine za doprinos razvoju kvalitete praktičnom primjenom statističke teorije. Njegova se filozofija odnosi na cjelu funkciju proizvodnje (od dizajna do proizvodnje), a metode koje koristi usmjerene su na kupca kroz primjenu tzv. *funkcije gubitka* (loss function).

Slika 7. **Funkcija gubitka**



Izvor Brocka, B., Brocka, S.: Quality Management: Impelementing the Best Ideas of the Masters, Irwin, New York, 1992., str. 88.

Kroz svoje je radove pokazao da je moguće proizvod dizajnirati uz niže troškove, i to kroz kontrolu kvalitete izvan proizvodnih linija (Off-line Quality Control) i kontrolu kvalitete unutar proizvodnih linija (On-line Quality Control). Kontrola kvalitete izvan proizvodnih linija treba osigurati da proizvod bude manje osjetljiv na faktore iz okoline (temperatura, vlaga, vibracija itd.), na starenje proizvoda (npr. korozija, promjene značajki kvalitete nekih komponenti) i na neizbježna odstupanja vrijednosti za značajke kvalitete u proizvodnji (unutar iste serije i između serija proizvoda). Kontrola kvalitete unutar proizvodne linije usmjerena je na sustavno istraživanje procesa izrade proizvoda, kako bi postali sposobniji i stabilniji za držanje značajki kvalitete što bliže ciljnim vrijednostima.[53]

[53] Prema Oslić, I., op. cit., str. 141-142.

Prema njemu svako odstupanje od idealnih ciljnih vrijednosti specifikacije proizvoda ima izravan utjecaj na pojavu gubitka. Što je manje gubitka to je prisutan veći interes za proizvod, a što je proizvod svojim karakteristikama udaljeniji od ciljnih vrijednosti to su gubici veći, a interes za proizvod manji (iz slike je vidljivo da se gubitak povećava kako se povećava udaljenost od cilja).

Kvalitetu definira kao gubitak koji je određeni proizvod izazvao društvu i on se mjeri u novcu. Iz ovakve definicije proizlazi da što je manji gubitak za društvo to je bolja kvaliteta proizvoda. Društvo se u ovoj definiciji odnosi na kupce, proizvođače i društvenu zajednicu. Stoga će svako poboljšanje kvalitete svima njima omogućiti uštedu resursa i druge prednosti. U skladu s tim svaka je investicija u poboljšanje kvalitete dobra sve dok ona osigurava smanjenje gubitka za društvo.

6. Shigeo Shingo (l909.-l990.)

Shingo 1945. godine postaje konzultant pri Japanskom udruženju menadžera, a nekoliko godina kasnije i menadžer obrazovnog centra udruženja. l959. godine napušta japansko udruženje menadžera i osniva Institut za poboljšanje menadžmenta (Institute of Management Improvement), čiji je bio i predsjednik.

U razdoblju od l96l. do l964. godine Shingo razvija koncept *Poka-Yoke,* za koji se još koriste i nazivi *Otpornost na pogreške* ili *Nula grešaka.* Ovaj su koncept prihvatile i uspješno primijenile mnoge tvornice u Japanu. Koncept je razvijen na temelju spoznaja da primjena metoda statističke kontrole kvalitete neće osigurati da do pogrešaka ne dođe, odnosno da ih uopće nema. Osnovna ideja ovog koncepta je zaustaviti proces svaki puta kada se pogreška pojavi, utvrditi uzroke i spriječiti ponovni nastanak uzroka pogreške. Stoga, prema mišljenju Shinga ne postoji potreba za primjenom statističkih metoda (kao npr. metoda uzorka). Ovaj koncept zapravo podrazumijeva uključivanje *inspekcije uzroka* u proizvodni proces kako bi se mogle utvrditi pogreške prije nego što one postanu nedostaci. Kada se utvrdi pogreška zaustavlja se proizvodnja sve dok se pogreška ne ispravi, ili izvršavaju odgovarajuće prilagodbe koje će spriječiti da se pogreška pretvori u nedostatak. To se provodi u svakoj fazi procesa kroz praćenje potencijalnih izvora pogrešaka, kako bi se pogreške mogle utvrditi i ispraviti na samom izvoru, radije nego u nekoj kasnijoj fazi. Ovakav proces može osigurati samo ona oprema koja će dati izravnu povratnu informaciju, dok je mogućnost krive procjene od strane zaposlenika svedena na minimum, iako su i oni važni za uspjeh ovog procesa, jer su oni ti koji utvrđuju potencijalne izvore pogreški.[54] U ovakvom sustavu više nije postojala potreba za korištenje statističkih metoda pa su se radnici mogli više usmjeriti na važnije aktivnosti kao što je npr. utvrđivanje potencijalnih izvora pogrešaka.

1968. godine Shingo je razvio SMED sustav (Single Minute Exchange of Die). Ovaj je sustav razvijen u Toyoti kako bi se skratilo vrijeme izmjene alata, i na taj način osigurala i proizvodnja manjih serija.[55] Uspjeh je ovog sustava potvrđen u Toyoti l982.

[54] Tako su npr. u Yamada Electric l96l. godine u proizvodnu liniju uključeni mehanički uređaji koji su sprečavali pogrešno sklapanje dijelova i odmah upozoravali (signalizirali) ukoliko je radnik zaboravio neki dio Tako su «poka-yoke» uređaji omogućili da do pogrešaka ne dolazi, odnosno da ih uopće nema, prema http://qualitygurus.com.

[55] Prema Shingo, S.: Nova japanska proizvodna filozofija, Biblioteka produktivnost i stabilizacija, Beograd, 1985., str. 47.

godine kada je vrijeme zamjene alata u procesu hladnog taljenja u periodu od tri mjeseca smanjeno sa l sat i 40 minuta na 3 minute.[56]

Uz japanska poduzeća (Daihatsu, Yamaha, Mazda, Sharp, Fuji, Nippon, Hitachi, Sony, Olympus) njegove su metode koristila i američka (Omark Industries, American Company Federal Mogul, Livernos Automation), te europska poduzeća (Daimller Benz, Citroen, Peugeot).

Shingo je objavio l4 knjiga od kojih su neke prevedene na engleski i druge europske jezike, a među njima posebno mjesto zauzima «Toyota Production System» (Toyotin sustav proizvodnje).

7. Philip B. Crosby (l926.-200l.)

Crosby je poznat po svojim konceptima *Nula pogrešaka* (Zero Defects) i *Učiniti dobro prvi put* (Do it right first time) koji za njega predstavljaju jedini standard. Svaka druga razina kvalitete koja odstupa od tog standarda nije dovoljno dobra. Iako je završio medicinu l957. godine zapošljava se u Martin Company na mjesto inženjera kvalitete. 1965. godine dobiva poziv ITT korporacije za mjesto direktora kvalitete. 1979. godine izdaje knjigu «Kvaliteta je besplatna» (Quality is free), a u to vrijeme osniva i svoju konzultansku kompaniju «Philip Crosby Associates, Inc.». l984. godine izdaje svoju drugu knjigu «Kvaliteta bez suza» (Quality without tears).

U svom poimanju kvalitete Crosby polazi od toga da je kvaliteta besplatna. «Ona nije poklon, ali je besplatna. Novca stoje nekvalitetne stvari – svi oni postupci zbog kojih se posao ne obavi dobro prvi put. Kvaliteta nije samo besplatna, ona donosi profit na isključivo pošten način. Svaki peni koji niste potrošili radeći nešto pogrešno, ponovno ili umjesto dobro obavljena posla, donijet će vam kao rezultat pol penija. U ovim danima kad se ne zna što će s našim poslovanjem biti sutra, nije preostalo još mnogo načina da bi se poboljšala zarada. Ako se usredotočite na osiguranje kvalitete, vjerojatno ćete uspjeti povećati svoj profit za vrijednost koja se kreće između 5 i 10% vrijednosti vaših prodaja. A to je mnogo novca – besplatno."[57] Dakle, jeftinije je napraviti dobro prvi put, nego ispravljati pogreške ili imati troškove škarta, prerada ili neke druge troškove koji su rezultat nastalih pogreški.

Da bi se kvaliteta mogla bolje razumjeti najprije je potrebno odbaciti pogrešne pretpostavke koje zastupaju mnogi menadžeri. Prva od njih prema Crosbyu je ta da kvaliteta podrazumijeva luksuz ili korisnost neke stvari. Prema Crosbyu kvaliteta se može definirati jedino kao «udovoljavanje zahtjevima».[58] Ukoliko zahtjevi kupaca nisu ispunjeni tada kvalitete nema. Druga kriva pretpostavka prema Crosbyu je da se kvaliteta ne može mjeriti. Naprotiv, Crosby smatra da se kvaliteta može mjeriti i to putem troškova kvalitete koji su nastali zbog neudovoljavanja zahtjevima. «Trošak kvalitete je trošak koji nastane ako se nešto radi pogrešno ili neispravno. On se odnosi na škart, preradu, servisiranje, garancije, inspekcije, testiranje i sve slične aktivnosti koje postaju nužne ako je prisutan

[56] Prema http.qualitygurus.com.
[57] Crosby, P.B.: Kvaliteta je besplatna, Treće izdanje, Privredni vjesnik i Binoza Press, Zagreb, 1996., str. 9.
[58] Ibidem, str. 21.

problem neusklađenosti sa zahtjevima.»[59] Slijedeća pogrešna pretpostavka proizlazi iz činjenice da su za probleme vezane uz kvalitetu odgovorni zaposlenici. Crosby se s tim ne slaže i smatra da menadžeri trebaju biti uzor svojim zaposlenicima. Posljednja pogrešna pretpostavka polazi od toga da je za kvalitetu u poduzeću odgovoran isključivo odjel za kvalitetu. Prema Crosbyu to nije točno budući da je za kvalitetu odgovoran svaki zaposlenik u poduzeću.

Upravljanje kvalitetom za Crosbya predstavlja sistematičan način kojim se garantira da će se organizirane aktivnosti odvijati onako kako je planirano. To je disciplina upravljanja koja se bavi sprečavanjem pojave problema, stvaranjem stajališta i kontrola što omogućuju prevenciju i temelji se na četiri apsoluta (aksioma):[60]

1. Kvaliteta znači udovoljavanje zahtjevima,
2. Sustav kvalitete podrazumijeva prevenciju,
3. Jedini standard kvalitete je «Nula pogrešaka»,
4. Mjerilo kvalitete je cijena neudovoljavanja zahtjevima.

Ad 1) Prvi apsolut kvalitetu definira kao «udovoljavanje zahtjevima» i neophodan je ako se želi posao dobro obaviti prvi put, jer on podrazumijeva da su zahtjevi kupaca utvrđeni i jasni i za kupce i za ponuđače.

Ad 2) Sustav kvalitete treba biti preventivan, jer se inspekcija provodi nakon završene proizvodnje i odvaja dobre od loših proizvoda, što uzrokuje visoke troškove procjene. Prema Crosbyu «procjena predstavlja skup i nepouzdan način postizanja kvalitete. Kontrolama, sortiranjem i ocjenjivanjem provjerava se ono što je već učinjeno. Ono što je potrebno to je prevencija pogreški.»[61]

Ad 3) Jedini standard djelovanja prema Crosbyu može biti «Nula pogrešaka». Kada i dođe do pogreške to može biti iz dva razloga. Prvi je nedostatak pažnje, a drugi nedostatak znanja. Nedostatak se znanja može riješiti kroz odgovarajuću izobrazbu, dok problem nedostatka pažnje treba riješiti sam zaposlenik. Tako će smatra Crosby onaj zaposlenik koji je spreman pažljivo pratiti svoj rad i izbjegavati pogreške učiniti pomak k postizanju standarda «Nula pogrešaka» na svom radnom mjestu, tj. «Nula pogrešaka» će postati njegov standard djelovanja.

Ad 4) Kvaliteta se može mjeriti jedino putem troškova kvalitete. Crosby troškove kvalitete dijeli na troškove prevencije, troškove procjenjivanja i troškove neuspjeha.[62] *Troškovi prevencije* uključuju troškove svih aktivnosti poduzetih radi sprečavanja nedostataka u procesu stvaranja nekog proizvoda ili usluge. Tu ulaze troškovi preventivnih aktivnosti, te troškovi izobrazbe zaposlenika. *Troškovi procjenjivanja* su troškovi koji nastaju kada se obavljaju inspekcije, testiranja i drugi oblici procjenjivanja kako bi se utvrdilo da li proizvod ili usluga udovoljava postavljenim zahtjevima koji su

[59] Ibidem, str. 18.
[60] Ibidem, str.105. i Krüger,V.,op.cit. str. 153., prema Crosby, P.B.: Quality Without Tears, McGraw-Hill, New York, 1984., str. 67.
[61] Krüger,V., op.cit. str. 153., prema Crosby, P.B.: Quality Without Tears, McGraw-Hill, New York, 1984., str. 67.
[62] Crosby, P.B., op.cit., str. 99-100.

uključeni u specifikacije, dok *troškovi neuspjeha* nastaju kao rezultat ne udovoljavanja zahtjevima. U svojoj knjizi «Kvaliteta je besplatna» Crosby predstavlja program poboljšanja kvalitete koji je i primijenjen u ITT korporaciji. Ovaj se program ostvaruje kroz l4 faza i to:[63]

1. angažiranje menadžmenta,
2. ekipa za poboljšanje kvalitete,
3. mjerenje kvalitete,
4. procjenjivanje troškova kvalitete,
5. svijest o kvaliteti,
6. korektivne akcije,
7. uspostavljanje ad hoc odbora za program Nedostaci nula,
8. izobrazba nadzornika,
9. dan Nedostataka nula,
10. postavljanje ciljeva,
11. uklanjanje uzroka grešaka,
12. priznanje,
13. vijeće za kvalitetu,
14. početi sve iznova.

Kroz ovih su 14 faza izneseni načini, sredstva i koncepcije za realizaciju ovog programa. Ovakav program predstavlja osnovu za poboljšanje kvalitete jer ukazuje na važnost privrženosti menadžmenta, izobrazbe, uključivanje zaposlenika, mjerenja kvalitete te preventivnih aktivnosti. Ovaj program ne traži samo promjenu u ponašanju zaposlenika i menadžera, već zahtjeva uspostavljanje takvog sustava koji će omogućiti utvrđivanje i eliminiranje uzroka pogrešaka.

8. Tom Peters (l942.-)

Proslavio se knjigom «In Search of Excellence» (U potrazi za izvrsnošću) u kojoj iznosi osnovne elemente koji su nužni za postizanje izvrsnosti. Prema Petersu da bi neko poduzeće postiglo izvrsnost mora:[64]

- znati kako upravljati u uvjetima gdje je poslovna klima nesigurna i nejasna,
- djelovati bez straha od neuspjeha,
- poznavati potrebe kupaca,
- davati ovlasti zaposlenicima,
- vjerovati svojim zaposlenicima,
- znati koji procesi stvaraju vrijednost,
- poznavati specifičnosti djelatnosti kojom se bavi,
- smanjiti broj razina odlučivanja i
- osigurati veću fleksibilnost u odnosu prema zaposlenicima.

U knjizi «Thriving on Chaos» (Uspjeti u kaosu) koju je objavio l988. godine Peters ističe da u uvjetima stalnih promjena i inovacija mogu uspjeti samo ona poduzeća koja se

[63] Ibidem, str. 106-111.
[64] Brocka, B., Brocka, S.: Quality Management: Impelementing the Best Ideas of the Masters, Irwin, New York, 1992., str. 85-86., prema Peters, T.J., Waterman, R.H.Jr.: In Search of Excellence, Harper & Row, New York, 1985.

konstantno prilagođavaju tj. ona koja su sposobna brzo odgovoriti na želje svojih kupaca, koje su podložne stalnim promjenama. Stoga knjiga nudi program djelovanja za svaku pojedinu razinu menadžmenta kako bi se osigurao ne samo opstanak poduzeća, već i njegov razvoj.

Prema Petersu menadžment koji želi biti proaktivan u današnjem kaotičnom svijetu treba:[65]

1. razumjeti kupce tj. pažljivo ih služiti i brzo im se prilagođavati,
2. stalno inovirati poslovanje kako bi se prilagođavao stalnim promjenama iz okruženja,
3. razvijati partnerstvo što podrazumijeva davanje ovlasti i uključivanje zaposlenika, manji broj razina odlučivanja, izobrazbu i nagrađivanje (ovakav će pristup omogućiti zaposlenicima da se lakše prilagođavaju potrebama kupaca i inovacijama),
4. imati vodstvo koje je spremno za promjene odnosno vodstvo koje će poticati svoje zaposlenike da zavole promjene,
5. razvijati kontrolu koja će osigurati mjerenja u pogledu kvalitete, fleksibilnosti i inovacija u današnjem okruženju.

U knjizi «A Passion for Excellence» koju je objavio zajedno s Nancy Austin ističe da se dobri rezultati na duži rok mogu ostvariti jedino kroz stalnu brigu o kupcima i stalne inovacije.[66] Iz ovog proizlazi i njegov model čiji su sastavni elementi uz brigu o kupcu i stalne inovacije, zaposlenici i vodstvo. Briga o kupcu i stalne inovacije predstavljaju eksterne varijable (elemente), jer da bi se mogle pratiti potrebe kupaca i inovacije treba biti u stalnom kontaktu s okolinom i njoj se prilagođavati. Druga dva elementa tj. ljudi i vodstvo predstavljaju interne varijable koje su nužne za uspješno prilagođavanje. Poduzeće koje želi opstati je ono poduzeće koje se prilagođava tj. ono poduzeće koje je u kontaktu sa svojom okolinom, ali i sa svojim zaposlenicima.

U knjizi «U potrazi za izvrsnošću» Peters i Waterman navode osam obilježja izvrsnosti tj. ono po čemu se oni izvrsni u izvedbi razlikuju od ostalih, a to su: usmjerenost na akciju, potpuna orijentacija na bliskost s kupcima, autonomija i poduzetništvo, produktivnost pomoću ljudi, zajedničke vrijednosti-jaka kultura, raditi ono u čemu ste najbolji, jednostavna struktura-mala uprava te optimalan odnos centralizacije i decentralizacije. Kroz svoje su istraživanje nastojali utvrditi na koji način i kojim intenzitetom izvrsne kompanije provode ovih osam obilježja te ih usporediti s konkurentima.[67]

9. Claus Möller (l945.-)

Osnivač je i predsjednik jedne od najvećih konzultantskih kompanija iz područja upravljanja kadrovima «Time Manager International» (TMI). TMI pomaže poduzećima u postizanju boljih rezultata kroz upravljanje vremenom, međusobnim odnosima i kvalitetom. Putem svojih metoda i pristupa oni osiguravaju menadžmentu saznanja o tome što njihovi zaposlenici misle ili osjećaju (može se npr. odnositi na gubitak povjerenja u

[65] Peters, T.: Thriving on Chaos, Wings Books, New York, 1995., str. 46-49.
[66] Peters, T., Austin, N.: A Passion for Excellence, Wings Books, New York, 1995. , str. 578.
[67] Peters, T., Waterman, R.H.: U potrazi za izvrsnošću, Profil, Zagreb, 2008., str. 10. i 17.

menadžment ili npr. na strah zaposlenika od menadžmenta). Möller također smatra da je još uvijek u većini poduzeća menadžment usmjeren na kratkoročne rezultate umjesto na poticanje dobre atmosfere i jačanje privrženosti svojih zaposlenika.[68]

TMI je kroz svoj rad razvio nekoliko koncepata. Jedan od njih je «Time manager» (Upravljanje vremenom) koji je usmjeren na postizanje rezultata kroz upravljanje vremenom, a prvi je put predstavljen l975. godine. Uz taj koncept razvijen je i koncept «Putting people first» (Najvažniji su ljudi). Ovaj koncept polazi od toga da ako su zaposlenici na prvom mjestu to znači da će i kupci biti na prvom mjestu. Uz ova dva razvijeni su i koncepti «A Complaint is a Gifft» (Pritužbe su zapravo dar).[69] Uz ovaj koncept razvijen je i koncept «Employeeship» (Predanost zaposlenika) koji polazi od toga da svi, a ne samo menadžment budu odgovorni, lojalni i da se u potpunosti predaju svom poslu. Odnos prema radu još je detaljnije razrađen kroz koncept «Heart work» (Raditi srcem) koji potiče zaposlenike da daju sve od sebe za dobrobit poduzeća, ali i za njih samih. Koncept polazi od toga da će se kroz takav pristup tj. veću privrženost zaposlenika osigurati da im njihov posao bude zanimljiviji, a time i njihova produktivnost veća.

Möller smatra da svako poduzeće koje želi povećati svoju uspješnost treba:[70]

- poticati zaposlenike da daju sve od sebe,[71]
- osigurati da su svi usmjereni k jednom cilju,
- stalno komunicirati sa svojim kupcima kako bi se kontinuirano mogle ispunjavati njihove potrebe,
- prilagođavati se stalnim promjenama na tržištu što se postiže kroz inovacije i fleksibilnost.

Möllerov je rad usmjeren na upravljanje kadrovima i pronalaženje pristupa kojim će osigurati da zaposlenici budu zadovoljni svojim poslom, što će u konačnici imati pozitivan utjecaj na zadovoljstvo kupca, a time i na cjelokupnu uspješnost poduzeća.

[68] Powell, S.: Spotlight on Claus Möler, Measuring Business Excellence, Vol. 6, No. 1, 2002., str. 36.
[69] Rješavanje pritužbi na odgovarajući način eliminira nezadovoljstvo kupca, a informacije dobivene na temelju pritužbi trebaju se iskoristiti za provođenje poboljšanja kako se pritužbe više ne bi ponavljale.
[70] Powell, S. op.cit., str. 38.
[71] Ovakav je zaključak proizašao iz istraživanja koje je provedeno među zemljama članicama EU (oko l50.000 ispitanika). Istraživanje je pokazalo da je svaki 10-ti zaposlenik želio promijeniti posao. Posebno je to naglašeno kod visoko obrazovanih zaposlenika od kojih je čak 50% tražilo novi posao. Utvrđeno je i da čak 40% od ukupno ispitanih smatra da se njihov posao u kompaniji ne cijeni, pa se pretpostavlja da će i oni otići. Pored toga, čak 80% ispitanika nije motivirano da da sve od sebe i nije uopće zainteresirano za uspjeh poduzeća; prema Powell, S., op.cit., str. 38.

2. 3. POJMOVNO ODREĐENJE KVALITETE

2.3.l. Definicija kvalitete

Pojam kvaliteta potječe od latinske riječi «qualitas: kakvoća svojstvo i odnosi se na vrsnoću neke stvari, vrednotu, odliku, značajku, sposobnost.»[72] Pod kvalitetom se općenito podrazumijeva «ono što označuje (određuje) neki predmet ili pojavu i razlikuje ih od ostalih predmeta ili pojava, svojstvo, osobina, odlika, obilježje, značajka, vrijednost, valjanost, vrsnoća neke stvari, njezina primjerenost određenim uzorima, paradigmama, normama.»[73] «Opća je definicija: kvaliteta je nešto dobro.»[74] Kvaliteta zapravo predstavlja «ukupnost svojstava proizvoda ili usluga koji određuju njihove mogućnosti ili njihovu uporabu.»[75]

Sve prethodno navedene definicije pod kvalitetom podrazumijevaju određena svojstva neke stvari tj. proizvoda ili usluge. Međutim, danas je najprihvaćenija ona definicija kvalitete koja u središte stavlja kupca i njegove zahtjeve, odnosno njegove potrebe, želje i očekivanja. Na ovaj su način kvalitetu poimali i definirali i teoretičari i praktičari kvalitete koji su svojim radovima utjecali na njen razvoj. Tako Deming ističe da je potrošač – kupac najvažniji dio proizvodnog procesa i da kvaliteta treba biti usmjerena na potrebe potrošača i to sadašnjeg i budućeg.[76]

Isto tako Juran u jednoj od svojih definicija pod kvalitetom «podrazumijeva ona svojstva proizvoda koja ispunjavaju potrebe kupaca i na taj način osiguravaju zadovoljstvo kupca.»[77] Juran je razlikovao interne i eksterne kupce, a zadovoljstvo kupca (bilo eksternog ili internog) postignuto je onda kada je proizvod svojim svojstvima ispunio njegova očekivanja.[78] Uz ove je definicije poznata i Juranova definicija kvalitete kao «prikladnost za uporabu».[79]

I za Feigenbauma kupac je taj koji određuje što je kvaliteta. Prema njemu kvaliteta je «ukupnost karakteristika proizvoda i usluga osiguranih od strane marketinga, inženjeringa, proizvodnje i održavanja, a koje će kroz uporabu proizvoda i usluga ispuniti očekivanja kupca.»[80]

Crosby također u definiranju kvalitete polazi od kupca jer za njega kvaliteta znači «udovoljavanje zahtjevima.»[81] I kasnije su u svojim radovima mnogi teoretičari i praktičari iz područja kvalitete naglašavali važnost kupca u definiranju kvalitete. Tako npr. Kanji i Asher smatraju da kvaliteta znači «zadovoljavanje zahtjeva kupaca i to internih i

[72] Klaić, B.: Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, 1990., str. 774.
[73] Kovačec, A. (Ur.): Hrvatska enciklopedija, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb, 1999., str. 376.
[74] Avelini Holjevac, I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, op.cit.,str. 5.
[75] Baletić, Z. (Ur.): Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod Miroslav Krleža i Masmedia, Zagreb, 1995., str. 370.
[76] Deming, W.E.: Out of the Crisis, op.cit., str. 5.
[77] Juran, J.M.: How to think about quality , u: Juran, J.M., Godfrey, A.B., Hoogstoel, R.E., Schilling, E.G. (Ed.), op.cit., str. 2.1.
[78] Ibidem, str. 2.3.
[79] Ibidem, str. 2.2.
[80] Feigenbaum, A.V., op.cit., str. 7.
[81] Crosby, P.B., op.cit., str. 21.

eksternih.»[82] Slično i Oakland definira kvalitetu jer on pod kvalitetom podrazumijeva «ispunjavanje zahtjeva (potreba i očekivanja) kupaca»[83], kao i Kanji i dr. za koje kvaliteta znači «kontinuirano ispunjavanje očekivanja kupaca.»[84] Na važnost kupca ukazuje i Avelini Holjevac jer kvaliteta predstavlja «razinu zadovoljenja potreba i zahtjeva potrošača, odnosno usklađenost s njihovim sve većim zahtjevima i očekivanjima.»[85]

Važnost se kupca i njegovih zahtjeva ističe i u definiciji kvalitete prema standardu ISO 9000:2000, Sustavi upravljanja kvalitetom – temeljna načela i rječnik gdje kvaliteta predstavlja «stupanj u kojemu skup svojstvenih značajka zadovoljava zahtjeve.»[86] Prema ISO 9000 kupac može biti u organizaciji ili izvan nje (standard razlikuje interne i eksterne kupce).

Peter Drucker isto smatra da kvaliteta dolazi od kupca jer «kvaliteta nekog proizvoda ili usluge nije ono što stavite u njih, kvaliteta je ono što klijent ili kupac dobiva od njih.»[87] Jack Welch također ukazuje na važnost kvalitete i ističe « najveće jamstvo da će nam kupci biti vjerni, naša najjača obrana od inozemne konkurencije i jedini put do održivog rasta i prihoda je naša kvaliteta.»[88] Neki autori smatraju da se definicija kvalitete koja polazi od kupca može promatrati s dva aspekta. Prvi se odnosi na karakteristike proizvoda koje utječu na zadovoljstvo kupca, a drugi na nepostojanje nedostataka.[89]

Iz svih navedenih definicija kvalitete proizlazi da se kvalitetom nastoji osigurati zadovoljstvo kupca. Međutim, neki autori smatraju da više nije dovoljno samo udovoljiti njegovim zahtjevima već ga je potrebno i oduševiti (delight the customer). Tako npr. Stevenson definira kvalitetu kao «sposobnost proizvoda ili usluga da kontinuirano ispunjava ili čak premašuje očekivanja kupca.[90] Isto tako Schroeder smatra da kvaliteta znači «udovoljiti ili nadmašiti zahtjeve kupca sada i u budućnosti.»[91] Za neke se kvaliteta zapravo odnosi na «izvrsne proizvode ili usluge koji ispunjavaju ili premašuju naša očekivanja.»[92] Sve navedene definicije kvalitete usmjerene su na kupca što znači da je poduzeće «isporučilo kvalitetu» svaki puta kada njegov proizvod/usluga ispunjava zahtjeve kupca ili ih premašuje.[93]

---

[82] Kanji, G.K., Asher, M.: 100 Methods for Total Quality Management, Sage Publications, London, 1996., str. 3.
[83] Oakland, J.S.: Total Quality Management – text with cases, Third Edition, Elsevier Butteworth Heinemann, Oxford, 2003., str. 4.
[84] Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K.: Fundamentals of Total Quality Management, Chapman & Hall, London, 1998., str. 19.
[85] Avelini Holjevac, I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, op.cit. str. 4.
[86] HRN EN ISO 9000:2002, op.cit., str. 30.
[87] Kotler, P.: Marketinška znanja od A do Z, Binoza Press, Zagreb, 2004., str. 69.
[88] Ibidem.
[89] Kotler, P., Bowen, J., Makens, J.: Marketing for Hospitality & Tourism, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1996., str. 354.
[90] Stevenson, W.J.: Production/Operations Management, Fourth Edition, Irwin, Homewood, Boston, 1993., str. 96.
[91] Schroeder, R.G.: Operations Management Contemporary Concepts and Cases, Irwin McGraw Hill, Boston, 2000., str. 131.
[92] Besterfield, D.H., Besterfield, - Michna, C, Besterfield, G.H., Besterfield – Sacre, M.: Total Quality Management, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1999., str. 5.
[93] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.: Osnove marketinga, Mate/Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2006., str. 472.

Međutim, Garvin uz kupca ističe još neke aspekte koji su prema njemu važni za definiranje kvalitete. Tako se prema njemu definicija kvalitete može temeljiti na:[94]

- transcedentnosti tj. kvaliteta se može prepoznati samo ako se vidi,
- proizvodu tj. kvaliteta se odnosi na količinu potrebnih svojstava,
- kupcu i definira se kao prikladnost za uporabu,
- proizvodnji i podrazumijeva sukladnost sa specifikacijom,
- vrijednosti tj. odnosi se na zadovoljstvo cijenom.

Iz svih navedenih definicija proizlazi da kvaliteta treba biti «cilj, jer organizacija mora precizno odgovarati na potrebe i očekivanja kupaca i korisnika, ako želi biti tržišno konkurentna.»[95]

Iz prethodno se navedenih definicija također može vidjeti da se kod nekih (Juran, Kanji, Asher, ISO 9000:2000) kupci dijele na eksterne i interne. Za postizanje je kvalitete vrlo važno da svaki zaposlenik u poduzeću zna tko je njegov interni kupac i koji su njegovi zahtjevi, tj. da svaki sudionik u lancu zna odgovore na slijedeća pitanja:[96]

Ako je dobavljač:
Tko su moji direktni kupci?
Koji su njihovi zahtjevi?
Kako i da li mogu utvrditi njihove zahtjeve?
Kako mogu mjeriti svoju sposobnost u ispunjavanju zahtjeva?
Da li mogu ispuniti zahtjeve kupca? (ako ne što je potrebno promijeniti?)
Da li kontinuirano ispunjavam zahtjeve (ako ne što me u tome sprečava?)
Na koji način pratim promjene u zahtjevima?

Ako je kupac:
Tko su moji direktni dobavljači?
Koji su moji zahtjevi?
Na koji način iskazujem svoje zahtjeve?
Da li moji dobavljači mogu ispunjavati moje zahtjeve?
Na koji ih način informiram o promjenama u zahtjevima?

Učinkovitost u ispunjavanju potreba internih kupaca utjecat će i na ispunjavanje zahtjeva eksternih kupaca.

Definicije kvalitete upućuju na to da je kupac taj koji određuje što je kvaliteta i to u zavisnosti od svojih potreba, želja i očekivanja. Kupac kvalitetu povezuje s jednim ili više svojstava nekog proizvoda/usluga. Stoga je potrebno utvrditi koja su to svojstva i koju im važnost pridaju kupci. Tako Garvin razlikuje devet dimenzija kvalitete (tablica 2).

[94] Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K., op.cit. str. 13. prema Garvin, D.A.: Managing Quality Edge, Free Press, New York, 1984, 1988.
[95] Europska povelja o kvaliteti, http://kvaliteta.inet.hr/eqpovelj.htm.
[96] Oakland, J.S., op.cit., str. 8.

Tablica 2. **Dimenzije kvalitete**

Dimenzija	**Značenje (primjer)**
1. Izvedba (performanca)	Osnovna svojstva proizvoda (čistoća slike)
2. Posebnost	Dodatna (sekundarna) svojstva, (daljinski upravljač)
3. Sukladnost	Ispunjavanje specifikacija ili industrijskih standarda (izrada)
4. Pouzdanost	Sposobnost funkcioniranja tijekom vremena (prosječno vrijeme nastanka kvara)
5. Trajnost	Vrijeme korištenja (potrebni popravci)
6. Servis (usluga nakon prodaje)	Rješavanje problema i pritužbi (lakoća popravka)
7. Komunikacija	Direktni kontakt (ljubaznost)
8. Estetika	Opipljiva svojstva (izgled, osjet, zvuk, okus, miris i slično)
9. Ugled	Dosadašnja izvedba (imidž, reklama, marka

Izvor: Besterfield, D.H., Besterfield, - Michna, C, Besterfield, G.H., Besterfield – Sacre, M.: Total Quality Management, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1999., str. 6. prema Garvin, D.A.: Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge, Free Press, New York, 1988.

Dakle, može se zaključiti da kvaliteta proizvoda i usluga predstavlja složen pojam, sastavljen od više elemenata ili kriterija.[97] Navedene se dimenzije odnose i na proizvode i na usluge. Zbog specifičnosti su usluga u odnosu na proizvode, Zeithaml, Parasuraman i Berry proveli istraživanje koje je pokazalo da su kod usluga kupcima najvažnije slijedeće dimenzije odnosno elementi: pouzdanost, sigurnost, opipljivi sadržaji, susretljivost, razumijevanje.[98]

Uz navedene elemente postoji još niz različitih podjela elemenata (dimenzija) kvalitete za različite proizvode i usluge. Tako se npr. u elemente kvalitete turističkih ili hotelskih proizvoda i usluga mogu uključiti elementi kvalitete turističke destinacije, elementi kvalitete restorana, elementi kvalitete za turističke vodiče, elementi kvalitete sportske i muzičke animacije itd.[99]

Uz pojam kvalitete usko je vezan i pojam rangiranja kvalitete. Rangovi tj. razine ili klase kvalitete mogu se označavati na različite načine i to kroz npr. broj zvjezdica kod hotela (2-5 zvjezdica), različita slova (klasa A, klasa B, klasa C), različite brojke (I kategorija, II kategorija), različite boje (težina šetnice ili skijaške staze: crno, crveno, plavo, zeleno) i marke proizvoda (Mercedes, Rolex). U sustavu u kojem se poštuje ravnoteža «vrijednost – novac» cijena predstavlja oznaku ili znak ranga kvalitete. To znači da nešto što je skupo označava visoki rang kvalitete, odnosno da se ono što je jeftino odnosi na niži rang kvalitete.[100]

[97] Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji , op.cit., str. 12.
[98] O'Neill, M. : Measuring Service Quality and Customer Satisfaction, u: Kandampully, J., Mok, C., Sparks, B. (Ed.): Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure, The Haworth Hospitality Press, New York, 2001., str. 164., prema Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, I.I.: SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, 1988., str. 12-37.
[99] Prema Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji , op.cit., str. 14.
[100] Ibidem, str. 25.

2.3.2. Kvaliteta dizajna i sukladnosti s dizajnom

Kada govorimo o kvaliteti onda je potrebno naglasiti da postoje dva različita, ali međusobno povezana aspekta kvalitete: kvaliteta dizajna i kvaliteta sukladnosti s dizajnom.[101] Razumijevanje je ova dva aspekta neophodno ukoliko se želi postići ona razina kvalitete koju zahtjeva kupac.

Kvaliteta dizajna zapravo pokazuje koliko je dobro proizvod/usluga dizajniran kako bi ispunio zahtjeve kupaca tj. da li proizvod/usluga predstavlja upravo ono što kupac zahtjeva.[102] Informacije se o zahtjevima kupaca tj. njihovim potrebama, željama i očekivanjima osiguravaju putem istraživanja tržišta tj. korištenjem niza metoda i instrumenata koji marketinškim stručnjacima pomažu u razumijevanju tržišta.[103]

Kvaliteta dizajna podrazumijeva da su poduzeću poznati zahtjevi kupaca tj. da se oni ugrađuju u proizvod/uslugu kroz specifikacije. ISO 9000:2000 specifikaciju definira kao «dokument koji navodi zahtjeve»[104] i ističe da se specifikacija može odnositi na radnje (npr. dokumentirani postupak, specifikacija procesa i specifikacija ispitivanja) ili proizvode [105] (npr. specifikacije proizvoda, specifikacije radnih značajka i crtež).

Budući da različiti kupci odnosno različiti segmenti tržišta imaju i različite potrebe i očekivanja kvaliteta će dizajna jednog te istog proizvoda biti različita za različite segmente. Stoga se poduzeće treba usmjeriti na onaj segment kod kojeg će moći najbolje zadovoljiti potrebe i očekivanja kupaca.

U cilju postizanja što više razine kvalitete dizajna razvijen je sustav za dizajniranje proizvoda/usluga poznat pod nazivom QFD-Quality Function Deployment (Razvijanje funkcije kvalitete).[106] QFD se temelji na zahtjevima kupca, ali uz sudjelovanje svih funkcija poduzeća. QFD zapravo prevodi zahtjeve kupca u odgovarajuće specifikacije. Članovi QFD tima koji dolaze iz različitih odjeljenja trebaju utvrditi koje su to potrebe prisutne na tržištu te ih prevesti u takav oblik koji će se moći realizirati u poduzeću i biti isporučen kupcu.[107] Članovi QFD tima trebaju dati odgovore na slijedeća pitanja:[108]

1. Tko su naši kupci ?
2. Što kupac treba (želi)?
3. Kako će se te potrebe zadovoljiti?

TKO, ŠTO i KAKO ulaze u QFD matricu ili tzv. kuću kvalitete (House of Quality – HOQ), slika 8.

---

[101] Oakland, J.S., op.cit., str. 9.

[102] Meirovich, G.: Quality of Design and Quality of Conformance: Contingency and Synergistic Approaches, Total Quality Management, Vol. 17., No. 2, 2006., str. 207.

[103] Istraživanje se može temeljiti na primarnim i sekundarnim podacima. Primarni se podaci odnose na informacije koje su prikupljene za specifičnu svrhu koja je u tom trenutku važna, dok se sekundarni podaci odnose na informacije koje već negdje postoje, ali su prikupljene u neku drugu svrhu. Primarni se podaci mogu prikupiti: promatranjem ljudi, radnji i situacija (npr. lažni kupci), anketiranjem i putem eksperimenata (uključuju odabir odgovarajućih grupa ljudi); prema Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., op.cit., str. 346-348.

[104] HRN EN ISO 9000:2002, op.cit., str. 52.

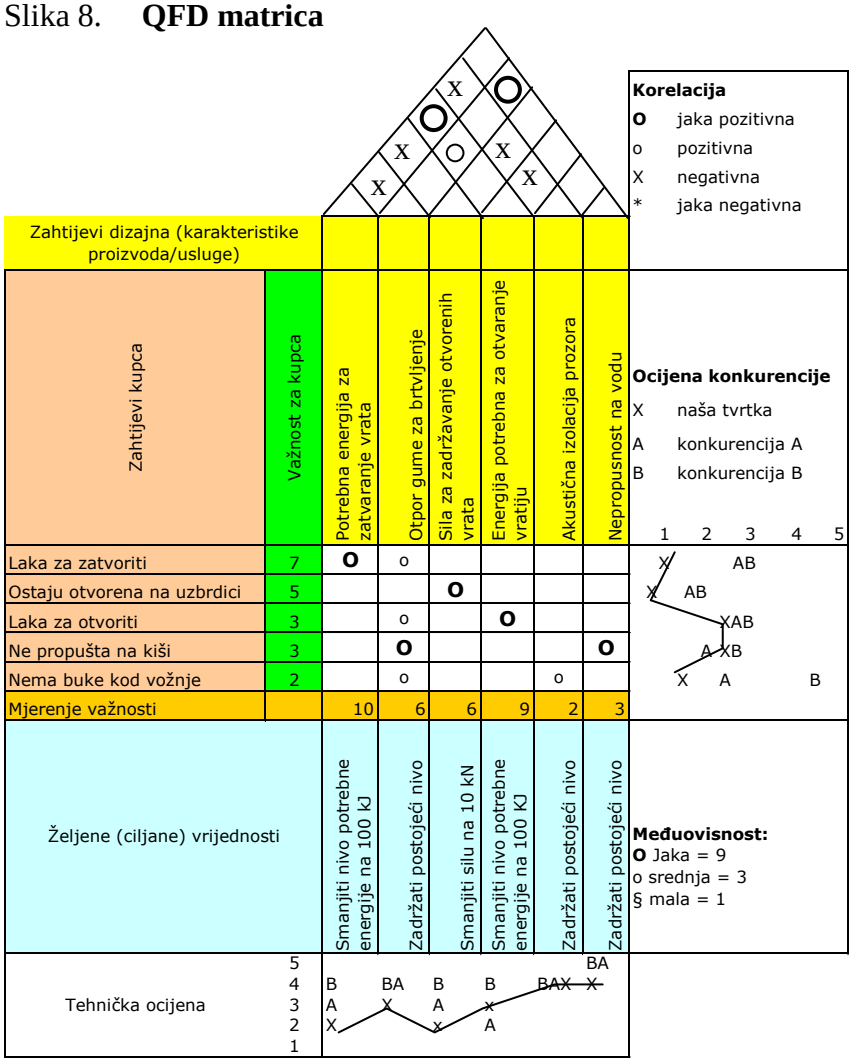
[105] Prema ISO 9000:2000 proizvod je rezultat procesa i postoje 4 opće kategorije proizvoda i to: usluge, programska podrška, programska oprema i procesni proizvodi; HRN EN ISO 9000:2002, op.cit., str. 40. i 42.

[106] Razvili su ga Yoji Akao i Katsuyo Ishikara (l965.-l967.).

[107] Park, T., Kim, K.J.: Determination of an optimal set of design requirements using house of quality, Journal of Operations Management, No.16, 1998., str. 569.

[108] Oakland, J.S., op.cit., str. 82.

Slika 8. **QFD matrica**



Izvor: Chase, R.B., Aquilano, N.J.: Production & Operations Management – A Life Cycle Approach, Sixth Edition, Irwin, Burr Ridge, 1992., str. 190. prema Hauser, J.R, Clausing, D.: The House of Quality, Harvard Business Review, May-June 1988, str. 62-73.

Slika prikazuje osnovne komponente «tablice kvalitete ili dijagrama kuće kvalitete». Njezino kreiranje započinje sa zahtjevima kupaca koji se utvrđuju kroz aktivnosti marketinga i istraživanje tržišta. Ti se zahtjevi unose u retke matrice i to sa lijeve strane, te se rangiraju prema važnosti za kupca. Na kraju matrice tj. s njene desne strane prikazuje se kako kupac percipira svaku pojedinu karakteristiku u odnosu na konkurenciju. Nakon što se utvrdi što kupac želi potrebno je utvrditi na koji će se način to postići. To su zapravo zahtjevi tehničkog dizajna tj. operativna ili tehnička svojstva koja utječu na svojstva koja traži kupac. Ova se svojstva unose u kolone kuće kvalitete. Tehnički se zahtjevi zapravo odnose na sposobnost procesa i u sebi uključuju tehničku izvedivost, vrijeme razvoja i troškove na temelju čega članovi QFD tima mogu procijeniti efikasnost svakog pojedinog tehničkog rješenja.

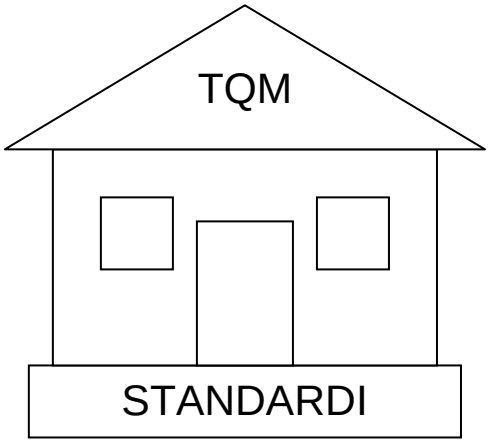
Centralna matrica predstavlja osnovu kuće kvalitete. Tu se ono što kupac traži uspoređuje s načinima kako to ostvariti, a svaki se zahtjev kupca ocjenjuje u odnosu na pojedini tehnički zahtjev. Ovaj, centralni dio kuće kvalitete prikazuje koliko svako pojedino tehničko svojstvo utječe na svaki pojedini zahtjev kupca i to korištenjem simbola koji ukazuju na jakost i smjer te veze. Krov kuće ukazuje na veze između tehničkih zahtjeva tj. zahtjeva tehničkog dizajna. Dio koji se odnosi na mjerenje važnosti prikazuje važnost svakog pojedinog tehničkog svojstva navedenog u matrici, a ocjena se važnosti temelji na njegovoj vezi sa zahtjevima kupaca koji su prikazani u središtu matrice.

Ciljane (željene) vrijednosti također definira QFD tim. Ti su ciljevi obično iskazani brojčano i predstavljaju one vrijednosti za koje članovi QFD tima smatraju da će osigurati ispunjavanje kupčevih zahtjeva. Isto tako QFD tim provodi usporedbu tehničkih karakteristika svojih proizvoda sa konkurencijom. Primjenom se QFD-a, tj. uključivanjem zahtjeva kupaca u proizvode i usluge utječe na povećanje njihovog zadovoljstva jer kupac dobije ono što je i tražio.

Drugi aspekt kvalitete tj. ***kvaliteta sukladnosti s dizajnom*** pokazuje da li je ostvarena kvaliteta dizajna i u kojoj mjeri. Kvaliteta sukladnosti s dizajnom podrazumijeva da je ono što je kupac dobio (svojstva proizvoda/usluge) u skladu s dizajnom (specifikacijom) tj. njegovim zahtjevima.

Poznavanje je zahtjeva kupaca neophodno kako bi se mogli definirati standardi koji predstavljaju temelje svakog sustava upravljanja kvalitetom.

Slika 9. **Kuća kvalitete**



Izvor: Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2002., str. 126.

2. 4. KVALITETA I MARKETING

2.4.1. Kvaliteta, vrijednost i zadovoljstvo

Marketing predstavlja «socijalni i upravljački proces kojim pojedinci i skupine dobivaju što trebaju i žele putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima.»[109] «Marketing zapravo kroz svoje instrumente (proizvod, cijena, promocija i distribucija) osigurava da ponuđač/proizvođač pronađe put do potrošača.»[110]

Iz same definicije kvalitete koja naglasak stavlja na kupca proizlazi veza između marketinga i kvalitete, odnosno može se reći da je koncept kvalitete marketinški zasnovan. «Ako je kvaliteta ono što kupac želi, traži i očekuje, onda je uspješno upravljanje potpunom kvalitetom moguće samo uz uspješno upravljanje marketingom.»[111] Kroz marketing se osiguravaju informacije o željama i potrebama kupaca[112] kao i načinima za njihovo ispunjavanje, jer «marketing kao funkcija i njen organizacijski oblik imaju najbolji uvid u tržišna kretanja i zahtjeve tržišta.»[113]

Međutim marketing se nastavlja i nakon što je proizvod/usluga na tržištu u nastojanju da se zadrže postojeći kupci,[114] ali i da se privuku novi. Kroz marketinšku se ponudu koja predstavlja kombinaciju proizvoda, usluga, informacija i iskustava koji su ponuđeni na tržištu zadovoljavaju potrebe ili želje.[115] Pri tome je važno ne samo usmjeriti se na proizvod već i na koristi i doživljaje koje on stvara. Tako se npr. osmišljavaju proizvodi/usluge s markom (brandom) koji imaju određeno značenje za kupca i osiguravaju mu određeni doživljaj.[116] Tako robne marke postaju poznate i stvaraju očekivanja.

Iako na tržištu postoji prilično velik broj proizvoda/usluga koji mogu zadovoljiti potrebu kupca, kupci se za određeni proizvod/uslugu odlučuju na temelju svojeg doživljaja vrijednosti različitih proizvoda tj. odlučuju se za onu marketinšku ponudu koja im daje najveću vrijednost.[117] Vrijednost za kupca predstavlja «procjenu o ukupnoj sposobnosti određenog proizvoda da zadovolji njegove potrebe.»[118] Korištenjem nekog proizvoda/usluge kupci uspoređuju stvarnu vrijednost koju su dobili s očekivanom vrijednošću što utječe na njihovo zadovoljstvo i ponašanje pri ponovljenoj kupnji.

---

[109] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., op.cit., str. 6.
[110] Prema Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, op.cit., str. 59-60.
[111] Ibidem, str. 65.
[112] Ljudske potrebe uključuju: osnovne fizičke potrebe (hrana, odjeća, toplina, sigurnost), socijalne potrebe (pripadnost, ljubav), osobne potrebe (znanje i samoizražavanje), dok želje predstavljaju «ljudske potrebe uobličene kulturom i osobnošću pojedinca» ; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., op.cit., str. 8.
[113] Berc Radišić, B.: Marketing u hotelijerstvu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2004., str.190.
[114] Kupac – «osoba koja stvarno kupuje», uz kupca se često vezuje i pojam korisnik koji se odnosi na «osobu koja troši ili koristi proizvod ili uslugu», dakle radi se o dva različita pojma; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., op.cit., str. 262.
[115] Ibidem, str. 9.
[116] Brand se odnosi na «marku» po kojoj se proizvodi i usluge razlikuju na tržištu; Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, op.cit., str. 63.
[117] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., op.cit ., str. 10. i str. 463.
[118] Kotler, P.: Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation & Control - Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola, Informator, Zagreb, 1994., str. 7.

Vrijednost za kupca predstavlja razliku između ukupne vrijednosti i ukupnog troška za kupca (slika 10).[119]

Slika 10. **Vrijednost isporučena kupcu**

	Ukupna vrijednost za kupca	(Proizvodi, usluge, osoblje i vrijednost imidža)
-	Ukupni trošak za kupca	(Novčani troškovi, troškovi vremena, troškovi energije i psihički troškovi)
=	Vrijednost isporučena kupcu	(«Dobitak» za kupca)

Izvor: Kotler, P., Bowen, J., Makens, J.: Marketing for Hospitality & Tourism, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1996., str. 345.

Kupci svoju odluku o kupovini donose na temelju svoje procjene o vrijednosti marketinške ponude, dok njihovo zadovoljstvo ovisi o tome koliko im proizvod/usluga pruža u odnosu na njihova očekivanja. Zadovoljstvo kupca predstavlja «predodžbu kupca o stupnju u kojemu su zadovoljeni njegovi zahtjevi.»[120] Ako očekivanja nisu ispunjena kupac je nezadovoljan.[121] Nasuprot tome, ako su očekivanja ispunjena kupac je zadovoljan, a ako je proizvod/usluga iznad njegovih očekivanja on je izrazito zadovoljan ili oduševljen.[122] Za utvrđivanje se zadovoljstva/nezadovoljstva kupca mogu koristiti slijedeće metode:[123]

1. Praćenje pritužbi i prijedloga,
2. Ankete o zadovoljstvu kupaca,
3. Tajni kupci (Mystery Shopper)
4. Analiza izgubljenih kupaca (analiza stope gubitka kupaca).

Dakle, zadovoljstvo je uvjetovano očekivanjima kupaca koja se temelje na kupčevim prijašnjim iskustvima pri kupnji, mišljenju drugih te informacijama i obećanjima danim od strane marketinga i drugih konkurenata. Ovdje je važno naglasiti ulogu marketinga koji treba osigurati pravu razinu očekivanja (tako npr. ako se očekivanja postave prenisko moglo bi se dogoditi da se ispune zahtjevi onih kupaca koji kupuju od ranije, ali se ipak ne uspije privući dovoljan broj kupaca ili ako se pak očekivanja postave previsoko tada se može dogoditi da kupci budu razočarani).[124]

Međutim, danas veliki broj poduzeća visoko postavlja očekivanja za svoje kupce. Oni to čine jer su svjesni da će kupci koji su «samo zadovoljni» vrlo lako promijeniti dobavljača kada naiđu na bolju ponudu, dok su nasuprot tome oni koji su «izrazito

[119] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., op.cit., str. 464.
[120] HRN EN ISO 9000:2002, op.cit ., str. 32.
[121] TARP istraživanje je pokazalo da nezadovoljan kupac može o svom nezadovoljstvu obavijestiti još jedanaestoricu koji će vijest širiti dalje što dovodi do mogućeg eksponencijalnog rasta broja potencijalnih kupaca koji će saznati loše informacije o poduzeću; prema Kotler, P.: Kotler o marketingu – Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima, Poslovni dnevnik/Masmedia, Zagreb, 2006., str. 139.
[122] Zapravo nakon kupnje kupac može osjećati jednu od pet razina zadovoljstva: veliko zadovoljstvo, zadovoljstvo, ravnodušnost, nezadovoljstvo, veliko nezadovoljstvo; Kotler, P.: Kotler o marketingu – Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima, op.cit., str 137.
[123] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., op.cit., str. 467.
[124] Ibidem, str. 466.

zadovoljni» manje spremni za promjenu. To proizlazi iz činjenice što oduševljenje kupca stvara emocionalnu naklonost prema proizvodu ili usluzi, a ne samo racionalnu preferenciju i to je ono što stvara lojalnost kupca.[125] Ovo potvrđuju i neke studije. Tako je npr. Xerox utvrdio da postoji 6 puta veća vjerojatnost da potpuno zadovoljni kupci ponovno kupe njihove proizvode u slijedećih l8 mjeseci nego samo zadovoljni kupci.[126] I u AT&T-u je potvrđena veća stopa povrata izrazito zadovoljnih kupaca u odnosu na stopu povrata onih kupaca koji su «samo» zadovoljni. Tako će se od onih koji su izrazito zadovoljni vratiti njih 92%, a od onih koji su «samo» zadovoljni njih 63%.[127]

Da li i koliko zadovoljstvo kupaca utječe na rezultate poslovanja predstavlja predmet mnogih istraživanja.[128] Tako je u jednom svom radu Zeithaml[129] dao prikaz rezultata istraživanja koja su se bavila vezom između zadovoljstva kupca i rezultata poslovanja te pokazala da zadovoljstvo kupca pozitivno utječe na profitabilnost poduzeća, cijene dionica i povrate na imovinu. Pored toga, ova su istraživanja pokazala i da veće zadovoljstvo kupca dovodi do većeg udjela na tržištu, veće lojalnosti kupaca[130] i nižih troškova distribucije, te pruža mogućnosti za povećanjem cijena.

Zbog važnosti koju zadovoljstvo kupca ima za uspjeh i konkurentnost svakog poduzeća, pa tako i cjelokupne ekonomije u pojedinim su se zemljama razvili instrumenti kojima se mjeri i prati zadovoljstvo kupaca na makrorazini. Radi se o nacionalnim indeksima zadovoljstva kupaca. Prvi je takav indeks razvijen u Švedskoj 1989. godine poznat kao Švedski barometar zadovoljstva kupaca (Swedish Customer Satisfaction Barometer). Tijekom 90-tih godina slični su indeksi razvijeni i u Njemačkoj (Njemački barometar kupaca – Deutsche Kundenbarometer, DK, l992.), SAD-u (Američki indeks zadovoljstva kupaca – American Customer Statisfaction Indeks ACSI, l994.) i u Švicarskoj (Švicarski indeks zadovoljstva kupca - Swiss Index of Customer Satisfaction, SWICS, l998).[131] Uspješna je primjena prethodno navedenih indeksa zadovoljstva utjecala i na razvoj Europskog indeksa zadovoljstva kupaca (Euoropean Customer Satisfaction Index-ECSI) koji je prvi puta izračunat 1999. godine i to na uzorku od 12 europskih zemalja.[132] Izračunavanje je ovih indeksa korisno iz više razloga. Oni omogućavaju usporedbu između različitih industrija, usporedbu poduzeća s prosjekom grupacije, te praćenje rezultata i analize kroz duža razdoblja.[133]

---

[125] Ibidem.

[126] Kotler, P.: Kotler o marketingu – Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima, op.cit., str. 138.

[127] Gryna, F.M.: Market Research and Marketing, u: Juran, J.M., Godfrey,A.B., Hoogstoel, R.E., Schilling, E.G. (Ed.), op.cit., str. 18.5.

[128] Prema Eskildsen, J., Kristensen, K.: Customer satisfaction and customer loyalty as predictors of future business potential, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 19, No. 7/8, 2008., str. 845.

[129] Van der Wiele, T., Boselie, P., Hesselink, M.: Empirical evidence for the relatioship between customer satisfaction and business performance, Managing Service Quality, Vol. 12, No. 3, 2002., str. 184.

[130] Pozitivna je vezu između zadovoljstva kupaca i njihove lojalnosti potvrđena i istraživanjem Sima, Maka i Jonesa; Sim, J., Mak, B., Jones, D.: A Model of Customer Satisfaction and Retention for Hotels, Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, Vol. 7, No. 3, 2006., str. 18.

[131] Zeithaml, V.A., Bitner, M.J.: Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm, Third Edition, McGraw Hill/ Irwin, New York, 2003., str. 89., Anderson, E.W., Fornell, C.: Foundations of the American Customer Satisfaction Index, Total Quality Management, Vol. 11, No. 7, 2000., str. 871. i Grigoroudis, E., Nikolopoulou, G., Zopounidis, C.: Customer satisfaction barometers and economic development: An explorative ordinal regression analysis, Total Quality Management and Business Excellence,, Vol. 19, No. 5/6, 2008., str. 441 – 447.

[132] Kristensen, K., Juhl, H.J, Östergaard, P.: Customer satisfaction: some results for European Retailing, Total Quality Management, Vol. 12, No. 7&8, 2001., str. 891.

[133] Prema Gryna, F.M.: Market Research and Marketing, u: Juran, J.M., Godfrey,A.B., Hoogstoel, R.E., Schilling, E.G. (Ed.), op.cit., str. 18.5.

2.4.2. Kvaliteta i zadržavanje kupaca

Kako bi se mogla izabrati ciljna tržišta i izgraditi profitabilne odnose s njima potrebno je upravljati marketingom. «Marketing (upravljanje marketingom) je proces planiranja i izvršenja određene koncepcije, formiranja cijena promocije i distribucije ideja, roba i usluga radi ostvarenja razmjene koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacije.»[134] Postoje i druge definicije marketinga/upravljanja marketingom:[135]

«Marketing je proces u kojemu se neka organizacija kreativno, produktivno i profitabilno odnosi spram određenog tržišta».

«Marketing je umijeće koje, uz profit, stvara i zadovoljava kupce».

«Marketing je dopremanje pravih roba i usluga do pravih ljudi, na pravo mjesto, u pravo vrijeme, uz pravu cijenu, s pravom komunikacijom i promocijom.»

Upravljanje marketingom zapravo predstavlja upravljanje potražnjom, a upravljati potražnjom znači upravljati kupcima.[136] Potražnju mogu stvarati novi kupci i kupci koji se vraćaju tj. lojalni kupci. Iako se velika pažnja pridaje privlačenju novih kupaca, naglasak je na zadržavanju postojećih i izgradnji trajnih odnosa s njima.[137]

Lojalni su kupci oni koji smatraju da upravo vaše poduzeće najbolje ispunjava njihove potrebe te stoga isključuje vašu konkurenciju i kupuje gotovo isključivo od vas. Kod takvih kupaca cijena nije odlučujući faktor prilikom donošenja odluke o kupovini.[138] Prema drugoj definiciji lojalni su oni kupci koji toliko cijene svoj odnos s određenim poduzećem da ga smatraju prioritetnim (povlaštenim) dobavljačem. Lojalni kupci neće promijeniti dobavljača ukoliko dođe do malih odstupanja u cijeni ili usluzi. Oni poduzeću osiguravaju iskrene i korisne povratne informacije te će i drugima prenositi svoja pozitivna iskustva.[139] Lojalni kupci mogu poduzeću osigurati neke od slijedećih prednosti:[140]

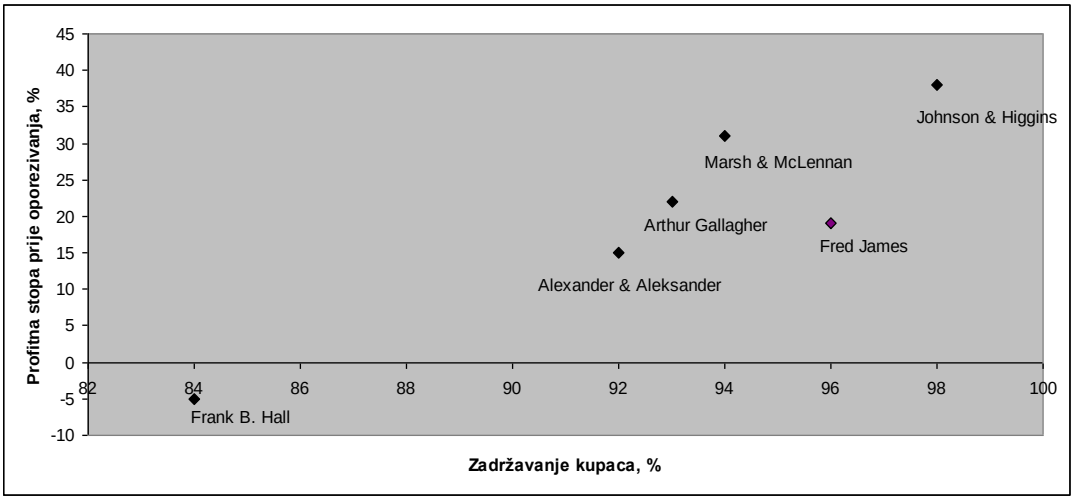
- jeftinije je zadržati postojeće kupce nego pridobiti nove,
- što je duži odnos s kupcima to je i profitabilnost veća,
- lojalan će kupac biti spreman više platiti izabranom proizvođaču/pružaocu usluga,
- na indirektan se način smanjuju troškovi stjecanja novih kupaca (gotovo polovica novih kupaca dolazi na temelju preporuke postojećih kupaca).

---

[134] Kotler, P.: Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation & Control - Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola, op. cit., str. 13.
[135] Ibidem, str. 37.
[136] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., op.cit., str. 13.
[137] Trošak pridobivanja novog kupca, prema istraživanju TARP-a pet je puta veći od troška zadržavanja zadovoljnog postojećeg kupca. A P. Kotler smatra, da takvu situaciju otežava i činjenica što će biti potrebno i nekoliko godina dok novi kupac dostigne razinu kupnje izgubljenog kupca; prema Kotler, P.: Kotler o marketingu – Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima, op.cit., str. 129-130.
[138] Shoemaker, S.: Customer loyalty, u: Pizam, A. (Ed.): International Encyclopedia of Hospitality Management, Elsevier Butteworth Heinemman, Oxford, 2005., str. 136.
[139] Ibidem.
[140] Oakland, J.S., op.cit., str. 5.

Zadržavanje postojećih kupaca značajno je i zbog toga jer gubitak kupca ne znači samo gubitak konkretne prodaje, već znači i gubitak budućih prodaja. Zadržavanje je kupaca važno jer se pokazalo da do porasta profita u mnogim djelatnostima dolazi upravo zbog zadržavanja kupaca, tj. da sa smanjivanjem odlazaka kupaca za samo 5% poduzeća mogu uvećati dobitak od 25% do 85%.[141] Pozitivan je utjecaj zadržavanja kupaca potvrđen i u praksi (slika 11).

Slika 11. **Zadržavanje kupaca i profitabilnost**



Izvor: Kotler, P.: Kotler o marketingu – Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima, Poslovni dnevnik/Masmedia, Zagreb, 2006., str. 141. prema Reichheld, F.: The Loyalty Effect, Harvard Business School Press, Boston, 1996., str. 13.

Iz slike se može vidjeti da su poduzeća koja imaju visok postotak zadržavanja kupaca profitabilnija.

Jedan od faktora koji utječe na zadržavanje kupaca je i rješavanje njihovih pritužbi.[142] Tako je jedna studija pokazala da 9l% kupaca koji su imali veće primjedbe neće više kupovati od tog poduzeća. Međutim ako se te pritužbe brže riješe vratit će se njih 95% (za veće pritužbe) tj. 82% (za manje pritužbe).[143] Međutim često se događa da se kupci iako su nezadovoljni, neće žaliti. Istraživanja su u ovom području pokazala da se oko 70% od ukupno nezadovoljnih kupaca neće žaliti i to iz više razloga (to nije vrijedno njihova truda, smatraju da pritužbom ništa neće postići – oko 40% onih koji su se žalili nisu bili zadovoljni rješavanjem pritužbi ili pak ne znaju na koji se način mogu žaliti).[144] Na taj način oni poduzeću ne pružaju mogućnost da se njihov problem riješi. Stoga menadžeri trebaju osigurati načine kojima će poticati svoje kupce da se žale (npr. korištenjem posebnog telefonskog broja, komentara, garancija).

[141] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., op.cit., str. 476.

[142] Banker, R.D., Potter, G., Srinivasan, D.: Association of Nonfinancial Performance Measures with the Financial Performance of a Lodging Chain, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 46, No. 4, 2005., str. 398.

[143] Zemke, R.: The Art of Service Recovery: Fixing Broken Customers-and Keeping them on Your Side, u: Scheuing, E.E., Christopher, W.F. (Ed): The Service Quality Handbook, Amacom, New York, 1993., str. 464.

[144] Early, J.F., Coletti, O.J.: The Quality Planning Process, u: Juran, J.M., Godfrey,A.B., Hoogstoel, R.E., Schilling, E.G. (Ed.), op.cit., str. 3.15.

Ovdje je potrebno naglasiti da je vrlo važno brzo odgovoriti kupcu na njegovu pritužbu tj. poslušati ga, pokazati razumijevanje i riješiti problem. Ako se pritužba kupca riješi na zadovoljavajući način on će to prenijeti još osmorici, dok će svoje nezadovoljstvo rješavanjem pritužbe prenijeti još šesnaestorici.[145] Zbog utjecaja koje pritužbe (reklamacije) i njihovo rješavanje mogu imati na zadovoljstvo kupca ISO je razvio standard ISO 10002:2004, Upravljanje kvalitetom – zadovoljstvo kupaca – uputstva za obradu reklamacija u organizacijama (Quality Management – Customer Satisfaction – Guidelines for complaints handling in organizations).

Da bi se kupce moglo bolje razumjeti neophodno je upravljati odnosima s kupcima (CRM – customer relationship management). CRM uključuje «softver» i ostale instrumente koji integriraju informacije o kupcima iz svih izvora, analiziraju ih, te primjenjuju rezultate u svrhu izgradnje snažnijih odnosa s kupcima te integrira sve što prodajni, uslužni i marketinški timovi znaju o pojedinim kupcima da bi dobili cjelokupan pogled na odnos s kupcima.[146] Upravljanje odnosima s kupcima može osigurati niz prednosti kao npr.:[147]

- kroz bolje se razumijevanje kupaca može osigurati viša razina kvalitete i razviti s njima dublje odnose,
- mogu se pronaći kupci s visokom vrijednosti i na njih se usmjeriti,
- mogu se stvarati ponude prema posebnim zahtjevima kupaca.

Treba naglasiti da kod izgrađivanja odnosa s kupcima nije potrebno uspostavljati odnose sa svim kupcima, već se treba usmjeriti na one kupce kojima će poduzeće moći ispuniti njihove zahtjeve učinkovitije nego drugim kupcima.[148] Zapravo poduzeće treba utvrditi koji su mu segmenti,[149] tj. koji kupci, profitabilni[150] (kod većine je oko 20% do 40% kupaca neprofitabilno).[151]

I na kraju je potrebno naglasiti da je i za uspješnost marketinga presudna kvaliteta, a uspješan će biti samo ako ima:[152]

- kvalitetnu tržišnu strategiju,
- kvalitetan proizvod i uslugu,
- pravu cijenu,
- kvalitetnu promociju i
- kvalitetnu prodaju i distribuciju.

---

[145] Gryna, F.M.: Market Research and Marketing prema Goodman, J.A.: Measuring and Quantifying the Market Impact of Consumer Problems, St.Petersburg-Tampa Section of the ASQC, u: Juran, J.M., Godfrey,A.B., Hoogstoel, R.E., Schilling, E.G. (Ed.), op.cit., str. 18.5.

[146] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., op.cit., str. 481.

[147] Ibidem.

[148] Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., op.cit., str. 351.

[149] Segmentacija podrazumijeva aktivnosti marketinga na pronalaženju skupina potencijalnih turista na tržištu, sličnih želja i zahtjeva i provodi se tako da se na turističkom tržištu pronalaze potencijalni korisnici turističkog proizvoda koji imaju slične potrebe i želje, približno iste platežne sposobnosti i podudarno vrijeme posjeta odredištu; prema. Berc Radišić, B.: Promocija u hotelijerstvu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2005., str. 56. i Berc Radišić, B.: Marketing turističkoga proizvoda destinacije, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, 2009., str. 136.

[150] Profitabilan kupac je osoba, kućanstvo ili poduzeće čiji prihodi s vremenom premašuju, u prihvatljivom iznosu, troškove koje tvrtka ima zbog privlačenja, prodaje i usluživanja tog kupca; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., op.cit., str. 474.

[151] Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., op.cit., str. 352.

[152] Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, op. cit. str. 60.

2.5. KVALITETA I STANDARDI

2.5.1. Standardizacija i njen značaj

Proces je standardizacije započeo l906. godine osnivanjem Međunarodne komisije za elektrotehniku (IEC–International Electrotechnical Commission). Nakon toga standardizacija se počela širiti i na druga područja za što je najzaslužniji Međunarodni savez nacionalnih udruženja za standardizaciju (ISA – International Federation of the National Standardizing Association) osnovan l926. godine, a koji zbog II. svjetskog rata l942. godine prestaje s radom.

U cilju se daljnjeg razvoja i poticanja standardizacije l946. godine osniva Međunarodna organizacija za standardizaciju (International Organization for Standardization), poznata kao ISO.[153] Sa radom započinje 1947. godine, kada je imala 25 zemalja članica, dok ih danas ima ukupno 162, od toga 105 redovna, 47 pridružena i 10 subvencioniranih članova.[154] Njezin je osnovni zadatak priprema, prihvaćanje, objavljivanje i briga o međunarodnim standardima iz svih područja znanosti, tehnike i tehnologije, osim elektrotehnike i elektronike. U skladu s tim cilj je ove organizacije poticati razvoj standardizacije i s njom povezanih aktivnosti u svijetu kako bi se olakšala međunarodna trgovina roba i usluga te razvijala suradnja na svim područjima. ISO svoj rad obavlja preko 3.238 tehničkih tijela od čega je 210 tehničkih komiteta, 519 podkomiteta, 2443 radnih grupa te 66 ad hoc istraživačkih grupa.[155] Postupak se razvijanja i uvođenja novih standarda temelji na konsenzusu zemalja članica, tj. nacrt standarda prije njegovog usvajanja treba prihvatiti 75% od ukupnog broja članica.

Među zemljama koje su prihvatile ISO standarde je i Hrvatska, koja je od l. siječnja 1993. godine punopravni član ISO-a.[156] Nacionalna institucija koja se do kraja 2004. godine brinula o tome da hrvatski standardi budu usklađeni s međunarodnim je Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo (DZNM).[157] Formiran je kao organ državne uprave sa zadatkom uspostavljanja, organiziranja, provođenja i promicanja sustava normizacije, certifikacije i mjeriteljstva u Republici Hrvatskoj te kao mjesto povezivanja s odgovarajućim institucijama u svijetu. Od l. siječnja 2005. godine s radom je započeo Hrvatski zavod za norme kao neprofitna i neovisna javna ustanova osnovana kao nacionalno normirno tijelo Republike Hrvatske radi ostvarivanja ciljeva normizacije: [158]

---

[153] ISO potječe od grčke riječi «isos» što znači «jednak».

[154] ISO in Figures for the Year 2009, http://www.iso.org , (15.07.2010.).

[155] Ibidem.

[156] Tako hrvatski ekvivalent za ISO 9000 nosi oznaku HRN ISO 9000. Predmetci iz oznake norme imaju ova značenja: predmetak HRN bez dodatnih slova označuje da je norma izvorna hrvatska norma, predmetak HRN ISO označuje norme koje su preuzete iz normizacijskog sustava ISO-a, predmetak HRN IEC označuje norme koje su preuzete iz normizacijskog sustava IEC-a, predmetak HRN EN označuje norme koje su preuzete iz normizacijskog sustava CEN/CENELEC-a, predmetak HRN ETS označuje norme koje su preuzete iz normizacijskog sustava ETSI-a, predmetak HRN DIN označuje norme koje su preuzete iz normizacijskog sustava DIN-a; http://www.dznm.hr (31.01.2003).

[157] Od DZNM nastali su: Hrvatski zavod za norme, Hrvatska akreditacijska agencija, Državni zavod za mjeriteljstvo i Hrvatski mjeriteljski institut.

[158] http://www.hzn.hr. (27.05.2007.).

- povećanje razine sigurnosti proizvoda i procesa,
- čuvanje zdravlja i života ljudi te zaštite okoliša,
- promicanja kvalitete proizvoda, procesa i usluga,
- osiguranja svrsishodne uporabe rada, materijala i energije,
- poboljšanja proizvodne učinkovitosti,
- ograničenja raznolikosti, osiguranja spojivosti i zamjenjivosti te
- otklanjanja tehničkih zapreka u međunarodnoj trgovini.

Hrvatski zavod za norme punopravni je član ISO-a, IEC-a i ETSI-a, te pridruženi član CEN-a i CENELEC-a.

Uz ISO postoje i druge međunarodne organizacije koje se bave pitanjima standardizacije. Među njima treba istaknuti Međunarodnu komisiju za elektrotehniku (IEC –International Electrotechnical Commission) i Međunarodno udruženje za telekomunikacije (ITU- International Telecommunication Union). IEC je osnovana l906. godine i odgovorna je za standardizaciju u području elektrike, elektronike i drugih srodnih tehnologija. Komisija ima 79 zemalja članica i do danas je objavila više od 5.000 međunarodnih standarda.[159] ITU je s radom započelo još l865. godine, a od l947. godine postaje posebna agencija UN-a. Njihov rad pokriva područje telekomunikacija i radio komunikacija, a danas ovo udruženje čini l9l zemlja članica.[160] Uz ove postoje i druge organizacije koje provode standardizaciju na međunarodnom nivou (ukupno 53 organizacije).[161]

Standardizacija se može provoditi i na regionalnom i nacionalnom nivou kao i na nivou pojedine grane (djelatnosti) i na nivou poduzeća (interni standardi). Tako su npr. za standardizaciju u Europi[162] zadužene slijedeće organizacije: Europski odbor za standardizaciju (CEN – European Committee for Standardization), Europski odbor za standardizaciju u elektrotehnici (CENELEC – European Committee for Electrotechnical Standardization) i Europski institut za telekomunikacijske standarde (ETSI – European Telecommunication Standards Institute) i Ekonomska komisija pri UN za Europu (UN/ECE – UN Economic Commision for Europe).

CEN je osnovan l96l. godine, čine ga 31 zemlja članica i donosi standarde iz svih područja izuzev elektrotehnike. CENELEC je osnovan l973. godine (danas ima 31 zemlju članicu) s istim ciljem kao i CEN samo za područje elektrotehnike, dok je ETSI zadužen za razvoj europskih standarda na području telekomunikacija (ima preko 700 članova iz 60 zemalja). Uz navedene organizacije za standardizaciju u Europi postoji i UN/ECE osnovana l946. godine s ukupno 56 zemalja članica, a koja osigurava međunarodne pravne instrumente koji se odnose na trgovinu, transport, okoliš, statistiku te ekonomske i ekološke analize.[163]

---

[159] The IEC in Figures, www.iec.ch , (15.07.2010.).
[160] www.itu.int-members, (15.07.2010.).
[161] International Standardizing Bodies, www.wssn.net, (30.05.2007.).
[162] U Africi je to ARSO – African Regional Organization for Standardization, u Americi COPANT – Pan American Standards Commission, u Arapskim zemljama AIDMO – Arab Industrial Development and Mining Organization, za Aziju i Pacifik ACCSQ – ASEAN Consultative Committee for Standards and Quality, te za zemlje Komonvelta EASC – Euro Asian Council for Standardization, Metorology and Certification; www.wssn.net/wssn/listings/links - regional.html.
[163] www.cenelec.org; www.cen.eu; www.etsi.org; www.unece.org, (15.08.2010.).

Kada se govori o standardizaciji na nacionalnom nivou to podrazumijeva da svaka pojedina zemlja ima svoj sustav standardizacije i da je nacionalno tijelo koje je zaduženo za provođenje standardizacije zastupljeno u regionalnim ili međunarodnim organizacijama za standardizaciju. Kao rezultat rada svih ovih organizacija javljaju se standardi koji predstavljaju «dokument utemeljen na konsenzusu i odobren od odgovarajućeg tijela, koji za opću i ponovljenu upotrebu osigurava pravila, smjernice ili karakteristike za aktivnosti ili njihove rezultate, a u cilju postizanja optimalne razine uređenosti u danom kontekstu.»[164] Standardi kao dokumentirani sporazumi sadrže tehničke specifikacije ili druge točno utvrđene kriterije koji se dosljedno koriste kao pravila, smjernice ili definicije karakteristika kako bi osigurali da materijali, proizvodi, procesi i usluge služe svrsi za koju su namijenjeni.[165] Standardi predstavljaju preduvjet za postizanje kvalitete budući da «kvaliteta i standard čine jedinstvo tj. standard je propisana kvaliteta, ali i mjerilo razine ostvarene kvalitete. To znači da bez standarda nema kvalitete kao i da svako odstupanje od standarda ukazuje na nižu razinu kvalitete u odnosu na željenu kvalitetu.»[166]

2.5.2. Uloga, razvoj i primjena serije ISO 9000

Prvi su puta standardi iz serije ISO 9000[167] objavljeni l987. godine. Međutim, kroz svoju su primjenu oni ukazali i na neke nedostatke, pa je tako l994. godine izvršena njihova prva revizija. Serija ISO 9000 je tada uključivala: modele sustava za osiguranje kvalitete (ISO 900l, 9002, 9003), upute za dopunu modela sustava kvalitete (ISO 9000-1 do ISO 9000-4) te upute za objašnjenje elemenata sustava kvalitete (ISO 9004-1 do ISO 9004-4). Međutim, i ova je nova revizija bila podložna kritikama. One su najviše bile usmjerene na to da standardi zapravo ne osiguravaju kvalitetu proizvoda ili usluga budući da se certifikat dobiva nakon što poduzeće dokaže da djeluje u skladu s procedurama propisanim u priručniku kvalitete. Međutim, može se dogoditi da te procedure ne osiguravaju dovoljno visoku razinu kvalitete, budući da standardi iz serije ISO 9000 ne sadrže u sebi zahtjev prema kojem bi se ocjenjivala prihvatljivost proizvoda/usluga od strane kupaca, kao ni zahtjev koji se odnosi na poboljšanje kvalitete.

Stoga je izvršena druga revizija ovih standarda, a novi su standardi objavljeni l5. prosinca 2000. godine. U skladu s tom revizijom nema više standarda ISO 9001, 9002 i 9003, već njih zamjenjuje novi standard ISO 900l:2000 prema kojem se poduzeća mogu i certificirati. U skladu s tim 20 zahtjeva iz prijašnjih modela sustava osiguranja kvalitete sada je svedeno na svega četiri zahtjeva koji se odnose na odgovornost menadžmenta, upravljanje resursima, realizaciju proizvoda te mjerenja, analize i poboljšanja. Novi su standardi za razliku od prethodnih usmjereni na osiguranje takvih sustava kvalitete koji će isporučiti kvalitetu kupcu i voditi računa o stalnim poboljšanjima.

[164] ISO/IEC Guide 2:2004, www.wssn.net. (30.11.2007).
[165] npr. format kreditne, telefonske i smart kartice definiran je ISO standardom, pa se te kartice zbog jedinstvene debljine koja je propisana mogu koristiti u cijelom svijetu; www.iso.org (8.11.2007).
[166] Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, op.cit., str. 43. i str.105.
[167] 9000 označava klasifikacijski broj na općoj nomenklaturi ISO-a.

Tako serija ISO 9000 danas obuhvaća tri međunarodna standarda koji se odnose na sustave upravljanja kvalitetom. Ti standardi definiraju zahtjeve te daju preporuke (smjernice) za kreiranje i ocjenu sustava upravljanja, te na taj način pomažu organizacijama svih vrsta da implementiraju i provode učinkovit sustav upravljanja kvalitetom.[168]

Seriju ISO 9000 čine slijedeći standardi:

1) ISO 9000:2000, Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i rječnik (Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary),
2) ISO 9001:2000, Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi (Quality Management Systems – Requirements)
3) ISO 9004:2000, Sustavi upravljanja kvalitetom – Upute za poboljšavanje sposobnosti (Quality Management Systems – Guidelines for performance improvement).

Standard ISO 9000:2000 opisuje temeljna načela upravljanja kvalitetom i objašnjava terminologiju koja se koristi u standardima serije ISO 9000.[169] ISO 900l:2000 definira zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom. Ispunjavanjem tih zahtjeva poduzeće dokazuje da je sposobno konstantno ispunjavati zahtjeve kupaca. Zahtjevi koje nudi ISO 9001:2000 mogu se primijeniti za unutrašnje potrebe organizacije ili za potvrđivanje/certificiranje ili kao ugovorna specifikacija.[170] Posljednja je revizija ovog standarda izvršena 2008. godine, a njezin je cilj unaprijediti postojeći standard, povećati jasnoću i jednostavnost primjene te povećati kompatibilnost s ISO l400l.[171]

Standard ISO 9004:2000 osigurava upute za poboljšanje efikasnosti, efektivnosti i sveukupnog poslovanja poduzeća. Te se upute odnose na razvijanje i poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom te ih stoga treba i koristiti prilikom implementacije sustava. Ovaj se standard preporučuje kao uputa za organizacije čija uprava želi krenuti dalje od zahtjeva standarda ISO 9001 u traženju neprekidnog poboljšanja rada, ali nije joj namjena da se primjenjuje u svrhu potvrđivanja/certificiranja ili ugovaranja, niti kao uputa za primjenu ISO 9001.[172]

---

[168] Sustav upravljanja predstavlja «sustav za utvrđivanje politike i ciljeva te za postizanje tih ciljeva», a sustav upravljanja kvalitetom «sustav koji služi za usmjeravanje organizacije i upravljanje organizacijom s obzirom na kvalitetu»; HRN EN ISO 9000:2002, op.cit., str. 33-34. Prema američkom standardu ANSI/ASQC 8402-1994, sustav kvalitete se odnosi na «organizacijsku strukturu, procedure, procese i resurse koji su neophodni za implementaciju upravljanja kvalitetom»; Juran, J.M., Godfrey,A.B., Hoogstoel, R.E., Schilling, E.G. (Ed.), op.cit., str. A IV.2.

[169] l5.9.2005. pojavilo se novo izdanje standarda ISO 9000. ISO 9000:2005, donosi nekoliko novih definicija vezanih uglavnom za audite, veću kompatibilnost s ISO 19011 i ISO 14011 te promjene u pojmovnim dijagramima u dodatku.

[170] HRN EN ISO 9001:2002, Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi (ISO 9001:2000, EN ISO 9001:2000), Treće izdanje, DZNM, Zagreb, 2002., str. 20.

[171] Nova revidirana verzija standarda nema radikalnih novih zahtjeva, prema: Drljača, M.: Modeli upravljanja potpunom kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti, doktorska disertacija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010., str. 75.

[172] Prema HRN EN ISO 9001:2002, op.cit., str. 20. i HRN EN ISO 9004:2003, Sustavi upravljanja kvalitetom – Upute za poboljšavanje sposobnosti (ISO 9004:2000, EN ISO 9004:2000), Treće izdanje, DZNM, Zagreb, 2002., str. 9.

Standardi ISO 9001 i 9004 međusobno su komplementarni tj. mogu se nadopunjavati, ali se mogu i neovisno koristiti. Kada se standard ISO 9004 usporedi s ISO 9001 ciljevi zadovoljstva kupca i kvaliteta proizvoda prošireni su tako da uključuju i zadovoljstvo zainteresiranih strana i sposobnost organizacije te je u skladu s tim cilj ovog međunarodnog standarda postizanje trajnoga poboljšavanja, mjereno zadovoljstvom kupca i drugih zainteresiranih strana.[173]

Uz ova tri standarda u seriju ISO 9000 ulazi i standard ISO 19011:2002, Smjernice za auditiranje sustava upravljanja kvalitetom i/ili okolišem (Guidelines for quality and for environmental management systems auditing). Potreba za ovakvim standardom koji objedinjava audite sustava kvalitete i audite sustava upravljanja okolišem proizašla je iz prakse, jer većina poduzeća ima integrirane sustave upravljanja pa i auditori provode objedinjene/kombinirane audite.

Postavlja se pitanje na koji način primjena standarda iz serije ISO 9000 može utjecati na poslovanje. O utjecajima se primjene ovih standarda, tj. o rezultatima primjene sustava upravljanja kvalitetom govori u standardu ISO 9004:2000. Tako bi se kroz primjenu načela sustava upravljanja kvalitetom trebale prepoznati i ispuniti potrebe i očekivanja kupaca i drugih zainteresiranih strana te postići konkurentsku prednost i sve to raditi na uspješan i učinkovit način. Pored toga primjena bi sustava kvalitete trebala osigurati postizanje, održavanje i poboljšanje sveukupnih rezultata poslovanja i sposobnosti poduzeća. Isto tako bi se kroz implementaciju sustava trebalo doprinijeti upravljanju dobiti, troškovima i rizicima što dalje može utjecati i na:[174]

- lojalnost kupaca,
- daljnje poslove i preporuke,
- operativne rezultate kao što su prihod i udio na tržištu,
- prilagođene i brze odgovore na tržišne mogućnosti,
- troškove i vrijeme ciklusa kroz učinkovito i uspješno korištenje resursa,
- definiranje procesa koji će najbolje postići željene rezultate,
- konkurentsku prednost kroz poboljšane organizacijske sposobnosti,
- razumijevanje i motivaciju zaposlenika u odnosu prema ciljevima organizacije, kao i sudjelovanje u kontinuiranom poboljšanju,
- povjerenje zainteresiranih strana u učinkovitost i uspješnost organizacije što se potvrđuje kroz financijske i društvene koristi koje proizlaze iz poslovanja organizacije i njezinog ugleda,
- sposobnost stvaranja vrijednosti i za organizaciju i za njene dobavljače optimalizacijom troškova i resursa te fleksibilnošću u pogledu promjena na tržištu.

Neke su od ovih prednosti potvrđene i u praksi.[175] Tako primjena ovih sustava može poduzeću osigurati interne i eksterne prednosti. Interne se prednosti mogu npr.

[173] Zainteresirana strana – «osoba ili skupina koja je zainteresirana za rad ili uspješnost koje organizacije – npr. kupci, vlasnici, zaposlenici, dobavljači, bankari, sindikati, partneri ili društvo»; HRN EN ISO 9000:2002, op. cit., str. 40.

[174] ISO 9004:2000, Quality management systems - Guidelines for performance improvements, ISO, Geneva, 2000., str. VI.

[175] Ostvarene su prednosti izravno proporcionalne uspješnosti implementacije i angažmana svih zaposlenika; prema Lazibat, T., Kolaković, M.: Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije, Sinergija, Zagreb, 2004., str. 196.

odnositi na poboljšanje efikasnosti poslovanja (smanjenje troškova škarta, prerada, manji broj pogrešaka), dok se eksterne prednosti mogu odnositi na npr. povećanje prodaje i udjela na tržištu, održavanje veza s kupcima, pronalaženje novih kupaca, postizanje visoke razine zadovoljstva kupaca, bolji imidž. [176]

Slični su rezultati dobiveni u još nekim istraživanjima. Tako prema jednom istraživanju koje je provedeno u Grčkoj menadžeri također smatraju da se prednosti primjene standarda ISO 9000 mogu podijeliti na interne i eksterne.[177] U interne ulaze: bolja interna organizacija, veća svijest zaposlenika o kvaliteti, bolja dokumentiranost sustava, bolja interna komunikacija te sistemski pristup treningu osoblja. Eksterne se prednosti odnose na: postizanje konkurentske prednosti, bolje prilagođavanje potrebama kupaca i lakše pridobivanje novih kupaca te porast ugleda poduzeća kao i povjerenja kupaca u njihove proizvode/usluge.

Istraživanje provedeno u Švedskoj pokazalo je da je najvažnija interna prednost koja se postiže implementacijom sustava poboljšanje internih procedura (čak 72% od ukupno 268 kompanija), nakon čega slijedi poboljšanje kvalitete (67%). Od eksternih prednosti najvažnije su: bolji imidž, porast zadovoljstva kupca, porast broja pravovremenih isporuka.[178] Poboljšanje je kvalitete kao rezultat primjene standarda ISO 9001 potvrđeno i istraživanjem Withersa i Ebrahimpoura.[179]

I istraživanje koje je provedeno na uzorku 749 poduzeća iz različitih djelatnosti u Španjolskoj pokazalo je da je implementacija sustava kvalitete prema ISO 9000 osigurala određene prednosti kao što je bolji imidž, poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga, bolje korištenje vremena i drugih resursa, veća motiviranost zaposlenika, dobro radno okruženje, te porast zadovoljstva kod njihovih kupaca.[180] Pored toga, smanjen je i broj audita od strane dobavljača budući da je za njih certifikat garancija kvalitete. Sve su te prednosti u konačnici utjecale i na porast konkurentnosti. Pa iako se najveći dio kritika odnosi na visoke troškove implementacije i certifikacije sustava kvalitete većina anketiranih poduzeća smatra da koristi dobivene uvođenjem sustava nadmašuju troškove. Jedna od značajnih prednosti prema mišljenju anketiranih poduzeća je da primjena ISO 9000 standarda zapravo predstavlja dobru osnovu za uspostavljanje programa potpune kvalitete.[181] Još je jedno istraživanje provedeno u Španjolskoj na uzorku od 800 poduzeća pokazalo da poduzeća koja primjenjuju sustave kvalitete prema ISO 9001 ostvaruju bolje poslovne rezultate (prihode od prodaje i profitnu stopu) od onih koja te sustave ne

[176] Claver, E., Tari, J.J., Pereira, J.: Does quality impact on hotel performance?, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18, No. 4, 2006., str. 350-358.
[177] Poksinska, B., Dahlgaard, J.J., Antoni, M.: The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations, The TQM Magazine, Vol. 14, No. 5, 2002., str. 298-299.
[178] Poksinska, B., Dahlgaard, J.J., Antoni, M., op.cit. str. 301.
[179] Tari, J.J.. Components of successful total quality management, The TQM Magazine, Vol. 17, No. 2, 2005., str. 431.
[180] Escanciano, C., Fernández, E.F., Vázquez, C.: ISO 9000 certification and quality management in Spain: results of a national survey, The TQM Magazine, Vol. 13, No. 3, 2001., str. 198-199.
[181] Ovakav je stav potvrđen i drugim istraživanjima; prema Lambert, G., Ouedraogo, N.: Empirical investigation of ISO 9001 quality management systems' impact on organisation learning and process performance, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 19., No. 9-10, 2008., str. 1073., Gotzamani, K. D., Tsiotras, G.D.: An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No. 10, 2001., str. 1339. i Tari, J.J.. Components of successful total quality management, The TQM Magazine, Vol. 17, No. 2, 2005., str. 186.

primjenjuju.[182] Pored navedenih i istraživanje je na uzorku od 156 španjolskih poduzeća pokazalo da certificirana poduzeća bilježe poboljšanje poslovnih rezultata.[183]

I u Hrvatskoj su se provodila istraživanja u pogledu utjecaja sustava kvalitete na rezultate poslovanja. Tako je istraživanje provedeno na uzorku od 68 certificiranih poduzeća pokazalo da sustavi kvalitete pridonose povećanju kvalitete proizvoda (68%), povećanju stupnja zadovoljstva kupca (92%) te smanjenju reklamacija (88%).[184] Uz navedene ističu se i prednosti kao što je «transparentnost radnih postupaka, povećanje ozbiljnosti zaposlenih za vrijeme obavljanja radnih zadataka, povećanje pregovaračke snage u odnosu na dobavljače i osjećaj prestiža, jer svi konkurenti ne raspolažu certifikatom.[185] Istraživanje je također pokazalo da postoji «pozitivistički stav prema uvođenju sustava kvalitete prema ISO standardima i vjerovanje da implementacija sustava kvalitete utječe na rast proizvodnosti i konkurentnosti poduzeća.»[186]

Uz ovo u Hrvatskoj je provedeno još jedno istraživanje i to u razdoblju od 2000. do 2007. godine.[187] Istraživanje se provodilo na uzorku certificiranih poduzeća unutar 400 najuspješnijih poduzeća u Republici Hrvatskoj u tom razdoblju i pokazalo da:

- je potvrđeni sustav kvalitete prema nekom od ISO 9000ff međunarodnih standarda značajniji organizacijama koje se pozicioniraju na ino tržištu kao izvoznici,
- postoji vrlo visoka korelacija i vrlo uska ili matematička povezanost povećanja broja certificiranih organizacija među 400 najvećih po ukupnome prihodu i rasta BDP-a po stanovniku u Republici Hrvatskoj,
- je kvaliteta kao poslovna filozofija više prisutna u proizvodnim nego u neproizvodnim organizacijama.

Prednosti koje se osiguravaju implementacijom sustava kvalitete u skladu sa standardima iz serije ISO 9000 usko su povezane s motivima koji potiču uvođenje sustava tj. certifikaciju. Tako se prema nekim istraživanjima pokazalo da postoje četiri glavna razloga zbog kojih poduzeća žele certifikaciju i to: pritisak kupaca, poboljšanje efikasnosti, viša razina kvalitete proizvoda/usluga, te osiguranje marketinških prednosti.[188]

Slične je rezultate pokazalo i istraživanje provedeno u Švedskoj l993. godine, gdje je glavni motiv certifikacije bila dobra osnova za postizanje potpune kvalitete nakon čega

[182] Dick, G.P.M.: Shedding light on causation between ISO 9001 and improved business performance, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 28, No.7, 2008., str. 687-708.
[183] Tari, J.J., Molina, J.F.: Quality management results in ISO 9000 certified Spanish firms, The TQM Magazine, Vol. 14, No. 4, 2002., str. 239.
[184] Mencer, I.: Osiguranje kvalitete – osiguranje strategijske konkurentnosti, Ekonomski pregled, 11/12, 2001., str. 1226-1242.
[185] Ibidem, str. 1237-1238.
[186] Ibidem, str. 1239.
[187] Drljača, M.: Razvoj kvalitete sustava upravljanja u Hrvatskoj, 10. jubilarni simpozij o kvaliteti «Kvaliteta i procesno upravljanje», Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Zagreb – Zadar, 2009., str. 81-87.
[188] Poksinska, B., Dahlgaard, J.J., Antoni, M, op. cit., str. 298. prema Taylor, W.A.: Organisational differences in ISO 9000 implementation practices, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 12, No. 7, 1995., str. 10-28. , Beskese, A., Cebeci, U.: Total quality management and ISO 9000 applicatons in Turkey, The TQM Magazine, Vol. 13, No. 1, 2001., str. 73. i Magd, H., Curry, A.: An empirical analysis of management attitudes towards ISO 9001:2000 in Egypt, The TQM Magazine, Vol. 15, No. 6, 2003.

slijede zahtjevi međunarodnog tržišta, te konkurencija.[189] Kasnije provedeno istraživanje u Švedskoj krajem 2000. godine na uzorku od 268 poduzeća pokazalo je da je glavni motiv za uvođenje sustava jačanje imidža kompanije. Na drugom je mjestu poboljšanje kvalitete, iza čega slijede marketinške prednosti, pritisak kupaca i smanjenje troškova. Istraživanje je zapravo pokazalo da postoje dvije grupe motiva. U prvoj su oni koji su tržišno usmjereni i mogu se odnositi na pritiske izvana za poboljšanjem imidža ili prilagođavanjem potrebama kupaca. Druga je grupa motiva internog karaktera jer se temelji na svijesti i potrebi zaposlenika da poboljšaju kvalitetu svojih proizvoda/usluga. Istraživanje je pokazalo da ona poduzeća koja su motivirana iznutra tj. interno za uvođenje sustava postižu više prednosti od onih čiji su motivi eksterne prirode. Ovdje treba istaknuti da prednosti ne osigurava standard sam po sebi već način na koji se on implementira.[190]

Međutim, usprkos mnogobrojnim prednostima koje se postižu uvođenjem i certifikacijom sustava, treba istaknuti da certifikat ne garantira i uspjeh poduzeća.[191] Certifikatom se zapravo potvrđuje da postoji sustav kvalitete i da poduzeće ima mogućnosti (potencijala) da kupcima osigura odgovarajuću (željenu) kvalitetu proizvoda i usluga. Međutim, sam certifikat ne garantira da će poduzeće osigurati proizvode/usluge željene kvalitete. Uz troškove neki autori navode i druge nedostatke vezane uz implementaciju ISO 9001 kao što je npr. previše administracije i neprilagođavanje specifičnostima pojedine djelatnosti.[192]

2.5.3. Ostali međunarodni standardi

Uz standarde iz serije ISO 9000 poduzeća sve više primjenjuju i standarde iz serije ISO l4000. Ovi se standardi odnose na sustave upravljanja okolišem i utvrđuju što neko poduzeće treba poduzeti kako bi minimiziralo štetne efekte za okoliš koji su rezultat njegove aktivnosti te kako kontinuirano poboljšavati svoj utjecaj na okoliš. Standardi iz ove serije uključuju zahtjeve koji definiraju što poduzeće mora učiniti ako želi upravljati procesima koji imaju utjecaja na okoliš. Razvoj sustava upravljanja okolišem ukazuje na potrebe velikog broja zainteresiranih strana[193] i rastuće potrebe društva za zaštitom okoliša. Prvi je standard objavljen l996. godine, dok seriju danas čini ukupno l3 standarda.[194]

Potrebno je istaknuti da je međunarodni standard ISO 900l:2000 usklađen sa standardom ISO l400l:2004, Sustavi upravljanja okolišem – Zahtjevi s uputama za upotrebu (Environmental Management Systems – Requirements with guidance for use)[195], s ciljem da se poveća spojivost tih dvaju standarda na dobrobit korisnika.[196] Ovaj je

---

[189] Poksinska, B., Dahlgaard, J.J., Antoni, M., op. cit., str. 298. prema Carlsson, M., Carlsson, D.: Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 12, No. 6, 1996., str. 273-286.

[190] Poksinska, B., Dahlgaard, J.J., Antoni, M .,op. cit., str. 300.

[191] Escanciano, C., Fernández, E.F., Vázquez, C., op.cit, str. 199. prema Nwanko, S.: Quality assurance in small business organisations: myrths and realities, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 1, No. 1, 2000., str. 82-89.

[192] Douglas, A., Coleman, S., Oddy, R.: The case for ISO 9000, The TQM Magazine, Vol. 15, No. 5, 2003., str. 318.

[193] Pojedinac ili skupina koje se tiče ili na koju djeluju rezultati upravljanja okolišem nekog poduzeća.

[194] List of ICS Fields –Environmental Management, www.iso.org. , (30.03.2008.).

[195] do l5.5.2006. koristio se standard ISO 1400l:1996.

[196] HRN EN ISO 900l:2002, op.cit, str. 20.

standard namijenjen certifikaciji, dok ona poduzeća koja traže općenitije upute za širok raspon pitanja o sustavu upravljanja okolišem trebaju razmotriti standard ISO 14004:2004, Sustavi upravljanja okolišem – Opće upute o načelima, sustavima i potpornim tehnikama (Environmental Management Systems – General guidelines on principles, systems and supporting techniques).[197]

Uz ISO l400l:2004, kompatibilan sa standardom ISO 900l:2000 je i standard OHSAS l800l:1999, Sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu (Occupational Health and Safety Management System). Ovaj standard definira zahtjeve za sustave upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu. Na taj se način njegovom primjenom u poduzeću osigurava kontrola rizika vezanih uz zdravlje i sigurnost kao i kreiranje vlastitog sustava upravljanja sigurnošću u skladu s prihvaćenim standardima sigurnosti. Naglasak je stavljen na proaktivne i preventivne aktivnosti kako bi se mogle utvrditi moguće opasnosti te kontrolirati rizike vezane uz obavljanje određenog posla. Na taj se način postiže veća radna učinkovitost kroz smanjenje mogućih nezgoda, a time i odsutnosti zaposlenika s posla. Pored toga, na taj se način pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika jer sustav dokazuje da poslodavac vodi računa o njihovoj sigurnosti i zdravlju. Kako bi se olakšala njegova primjena 2000. godine donesen je standard OHSAS l8002:2000, Sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu – Smjernice za primjenu OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Management System – Guidelines for the implementation of OHSAS l800l) koji daje upute za njegovu lakšu primjenu.[198]

Jedan od važnih aspekata sigurnosti je i sigurnost hrane. U tu je svrhu razvijen HACCP – Analiza rizika (opasnosti) kritičnih kontrolnih točaka (Hazard Analysis Critical Control Points) od strane Povjerenstva Codex Alimentariusa.[199] Codex Alimentarius je međunarodna organizacija koju su l96l. godine osnovale dvije organizacije Ujedinjenih naroda: Organizacija za hranu i poljoprivredu (FAO – Food and Agriculture Organization) i Svjetska zdravstvena organizacija (WHO – World Health Organization). Njezin je zadatak da provodi i podupire donošenje i primjenu standarda za sigurnost hrane čiji je cilj zaštita zdravlja potrošača. HACCP zahtjeva integriranje svih sudionika u lancu proizvodnje namirnica u svrhu zaštite zdravlja potrošača.[200] On predstavlja sustavni preventivni pristup kojim se osigurava sigurnost hrane, a temelji se na identifikaciji i analizi specifičnih opasnosti i utvrđivanju preventivnih mjera kojima se rizik proizvodnje i nastanka potencijalno opasne hrane uklanja ili svodi na prihvatljivu mjeru. HACCP se kao sustavni pristup identifikaciji, vrednovanju i upravljanju potencijalnim opasnostima vezanim uz hranu temelji na slijedećih sedam principa:[201]

1. Provedba analize opasnosti
2. Određivanje kritičnih kontrolnih točaka (CCP)
3. Uspostava kritičnih granica
4. Uspostava nadzornih postupaka

---

[197] Pored navedenog standarda u zemljama se Europske unije koristi EU Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). Kao instrument za poticanje zaštite okoliša treba istaknuti i eko-marke kojih danas u svijetu ima preko 100, a donose se međunarodnom (Ecotel, Green Globe), regionalnom (Plava zastava-Blue Flag), nacionalnom i subnacionalnom nivou.

[198] www.nsaiinc.com/ohas.html.

[199] Codex Alimentarius u doslovnom prijevodu s latinskog znači «Zakon o hrani»; prema www.hzn.hr./codex.html. (3l.10.2007.).

[200] Cerović, Z., Pavia, N., Galičić, V.: Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2005., str. 73.

[201] http://kvaliteta.inet.hr./HACCP - opće informacije i povijest, (l5.06.2007.).

5. Uspostava korektivnih mjera
6. Uspostava postupaka verifikacije
7. Uspostava zapisa i dokumenata

Uz HACCP, postoji i ISO standard za sustave upravljanja sigurnošću hrane. To je ISO 22000:2005, Sustavi upravljanja sigurnošću hrane – Zahtjevi za svaku organizaciju u lancu hrane (Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain).[202] ISO 22000 definira zahtjeve za sustav upravljanja sigurnošću hrane koristeći sedam principa HACCP-a navedenih u Codexu. Sustav je namijenjen certifikaciji i kompatibilan je sa sustavom ISO 900l:2000. Ovaj standard mogu primijeniti svi tipovi poduzeća unutar prehrambenog lanca (proizvođači stočne hrane, proizvođači hrane, prijevoznika i skladištara, te prodavača hrane kao i poduzeća koja proizvode opremu, materijal za pakiranje, materijal za čišćenje aditiva i dodatnih sadržaja. Cilj je dakle osigurati sigurnu hranu kupcu, a budući da se opasnosti za sigurnost hrane mogu pojaviti u bilo kojoj točki u lancu hrane kontrola je diljem cijelog lanca neophodna. Stoga je sigurnost hrane zajednička odgovornost svih sudionika u lancu. Implementacijom će ovog standarda poduzeća dokazati da su sposobna identificirati i kontrolirati rizike kao i druge uvjete koji utječu na sigurnost hrane čime se smanjuje rizik isporuke zdravstveno neispravnog proizvoda, a time povećava povjerenje i zadovoljstvo kupaca. Kako bi se olakšala primjene ISO 22000 razvijen je standard ISO/TS 22004:2005 (Food safety management systems – Guidance on application of ISO 22000:2005) koji pruža osnovne smjernice za njegovu primjenu.

Svako poduzeće treba poštivati važeće nacionalne i međunarodne zakone i prava, čime dokazuje svoju društvenu odgovornost.[203] U skladu je s tim razvijen standard kojim se definira društvena odgovornost poslovanja (Corporate Social Responsibility) pod nazivom SA 8000 (Social Accountability). Standard je razvila organizacija SAI (Social Accountabilitiy International) u suradnji s velikim brojem poduzeća, nevladinih organizacija i sindikata. SAI je neprofitna organizacija osnovana l997. godine sa sjedištem u New Yorku čiji je cilj poboljšati radne uvjete i dobrobit društva u cjelini kroz uvođenje i provedbu principa održivog razvoja.[204] SAI u svom radu surađuje s poslovnim sektorom, predstavnicima udruga potrošača, neprofitnim organizacijama (kao npr. Amnesty International), sindikatima, vladinim organizacijama i certifikacijskim kućama.

Standard SA 8000 predstavlja međunarodni standard kojim se definira stupanj društvene odgovornosti poduzeća. Temelji se na međunarodnim konvencijama Ujedinjenih naroda o zaštiti ljudskih prava, pravima djeteta, ravnopravnosti spolova te konvencijama Međunarodne organizacije rada o zaštiti i sigurnosti na radu. Standard podrazumijeva poštivanje prava djeteta, prava na udruživanje i kolektivno pregovaranje, zabranu bilo kojeg oblika diskriminacije, zabranu provedbe disciplinskih mjera i bilo kojeg oblika uznemiravanja na radnom mjestu ili prisilnog rada. Pored toga standard garantira uvođenje sustava zaštite zdravlja i sigurnosti zaposlenika, regulira pitanje radnog vremena i prekovremenih sati te naknada kao i uvođenje internog sustava upravljanja kako bi se osiguralo da je standard ugrađen u postojeće upravljačke sustave i prakse.[205] Dobiveni je certifikat zapravo garancija da poduzeće svojim zaposlenicima osigurava sigurno i zdravo

[202] Izdan je l.09.2005. godine.
[203] Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, op.cit., str. 37.
[204] Pavlović, A.: Hauska & Partner certificirana prema ISO 9001 i SA 8000, Gospodarstvo i održivost, br. 9, ožujak 2007., str. 20.
[205] Ibidem.

radno okruženje, da ima kvalitetan sustav prevencije, nesreća na radu i kontrole rizika koji predstavljaju prijetnju zdravlju kao i mogućnost rehabilitacije i naknade u slučaju nezgode na radu. Certifikat također garantira i slobodu udruživanja zaposlenika u sindikat i pravo na kolektivno pregovaranje te nepostojanje disciplinarnih mjera i svih oblika diskriminacije na radnom mjestu, a posebno diskriminacije prema trudnicama, kao i na temelju spola, dobi i invaliditeta. Na taj način poduzeće stječe i jača svoju reputaciju te postaje priznato kao odgovoran poslodavac. Pored toga, primjenom se ovog standarda poboljšava komunikacija između zaposlenika i menadžmenta, unapređuje kultura otvorene razmjene informacija i potiče motiviranost zaposlenika.[206]

Zbog sve značajnije uloge društvene odgovornosti u poslovanju poduzeća i ISO je pokrenuo razvoj međunarodnog standarda ISO 26000 koji će osigurati smjernice za postizanje društvene odgovornosti tj. pomoći će poduzećima u njihovim nastojanjima da posluju na društveno odgovoran način, što društvo danas i u sve većoj mjeri zahtjeva.[207] Standard je namijenjen svim vrstama organizacija i u javnom i u privatnom sektoru, a budući da sadrži smjernice, a ne zahtjeve nije namijenjen certifikaciji. Izdavanje se standarda ISO 26000 planira za listopad 2010. godine.

[206] Ibidem.
[207] Mahečić, I.: ISO i društvena odgovornost, Gospodarstvo i održivost , op. cit., str. 17.

2.6. KONCEPT I PRINCIPI SUSTAVA UPRAVLJANJA POTPUNOM KVALITETOM

2.6.1. Definicija koncepta

Prije definiranja samog koncepta sustava upravljanja potpunom kvalitetom (Total Quality Management – TQM) ukratko će se objasniti pojmovi koji ga čine. Tako *sustav* predstavlja «skup međusobno povezanih ili međusobno ovisnih elemenata»,[208] dok je *menadžment*[209] složen pojam i znači upravljanje, a odnosi se na «proces koordinacije i djelotvornog korištenja ljudskih i materijalnih resursa da bi se postigli određeni ciljevi.»[210] To je «proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve»,[211] «stoga je zadaća menadžmenta da poduzima potrebne akcije, kojima će osigurati i potaknuti pojedince, da pridonesu najviše što mogu, ciljevima skupine ljudi, odnosno njihove organizacije.»[212] Iz prethodno navedenih definicija proizlazi da *kvaliteta* zapravo znači ispuniti ili čak nadmašiti potrebe, želje i očekivanja kupaca, dok u ovom slučaju *potpun*[213] znači da kvaliteta postaje integralnim dijelom svih poslovnih procesa i da su u njeno ostvarivanje uključeni svi zaposlenici.

Prema Oaklandu TQM[214] predstavlja «način upravljanja poslovnim procesima kako bi se osiguralo potpuno zadovoljstvo kupca na svakoj razini (interno i eksterno).»[215] Za Avelini Holjevac to je «sustav unapređenja, povećanja fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja. TQM nastoji osigurati tj. stvoriti uvjete da svi zaposleni zajedničkim snagama ostvare maksimalno efikasno i efektivno jedan cilj: proizvesti proizvod i pružiti uslugu onda kada, gdje, i kako kupac i potrošač žele i očekuju i to prvi i svaki slijedeći put.»[216]

Prema definiciji Američkog ministarstva obrane «TQM je i filozofija i skup principa na kojima se temelji kontinuirano poboljšanje poduzeća. TQM podrazumijeva primjenu kvantitativnih metoda i ljudskih resursa kako bi se poboljšali procesi unutar poduzeća, kao i razina zadovoljstva kupaca, sada i u budućnosti.»[217] Odbor za dodjelu Demingove nagrade definira TQM kao «kao niz aktivnosti koje se provode u cijelom poduzeću kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća na efektivan i efikasan način te osigurali proizvodi i usluge one razine kvalitete koja zadovoljava kupca i to u pravo vrijeme i uz primjerenu cijenu.» [218]

---

[208] HRN EN ISO 9000:2002, op. cit., str. 33.
[209] Menadžment je riječ engleskog podrijetla, koja također svoj korijen ima u latinskom budući da glagol «manage» potječe od latinske riječi manus (ruka), Jurković, P., Lulović, F., Pribičević, Đ., Ravlić, S.(Ur.): Poslovni Rječnik, Masmedia Zagreb, l995., str. 313.
[210] Ibidem.
[211] Weihrich, H., Koontz, H.: Menedžment, Deseto izdanje, Mate, Zagreb, 1998., str. 4.
[212] Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 6.
[213] Potpun (totalan) je riječ latinskog podrijetla (totus) i znači: sav, cio, čitav, cjelokupan, ukupan, posvemašnji, potpun, sveobuhvatan, Klaić, B.: Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, 1990., str. 1362.
[214] U daljnjem će se tekstu koristiti akronim TQM.
[215] Oakland, J.S., op.cit., predgovor.
[216] Avelini Holjevac, I.: Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom, op.cit., str. 83.
[217] Brocka, B., Brocka, S.: Quality Management: Impelementing the Best Ideas of the Masters, Irwin, New York, 1992., str. 4.
[218] The Deming Prize Guide 2007 for Overseas, str. 2., www.deming.org/demingprize.

Kanji i Asher definiraju TQM kao «kontinuirani proces poboljšanja koji se odnosi na pojedince, grupe ljudi i cijelo poduzeće.»[219] Prema njihovom mišljenju ono što TQM razlikuje od drugih upravljačkih procesa je usmjerenost na kontinuirana poboljšanja. Oni također ističu da TQM ne predstavlja neko privremeno rješenje, već da se radi o promjeni dotadašnjeg načina poslovanja. Kanji TQM definira i kao «kulturu poduzeća koja je usmjerena na zadovoljstvo kupaca kroz kontinuirana poboljšanja. Ova se kultura razlikuje od poduzeća do poduzeća, ali ipak postoje određeni temeljni principi koji se mogu primijeniti kod svih kako bi se ostvario veći udio na tržištu, povećao profit i smanjili troškovi.»[220] Navedena definicija naglašava važnost organizacijske kulture koja «predstavlja sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije koji su u interakciji s formalnom strukturom proizvodeći norme ponašanja»,[221] tj.«sustav pretpostavki, vjerovanja, vrijednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo te koji usmjeravaju njihovo mišljenje i ponašanje.»[222] U svojim kasnijim radovima Kanji i dalje ističe ulogu organizacijske kulture pa TQM definira kao «filozofiju menadžmenta koja potiče organizacijsku kulturu usmjerenu na zadovoljstvo kupca i to kroz kontinuirana poboljšanja.»[223]

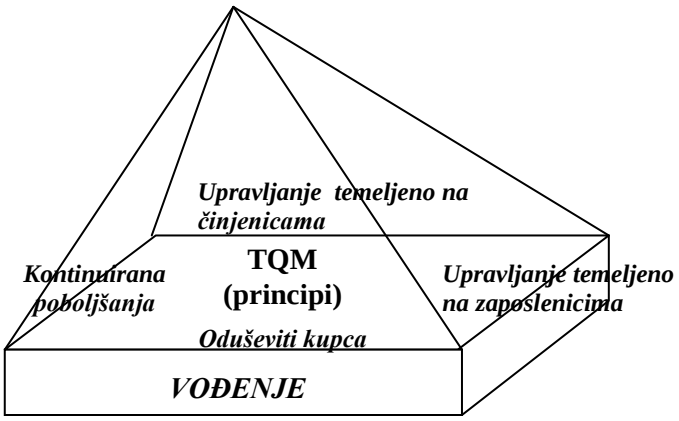
Iz navedenih definicija proizlazi da TQM zapravo predstavlja novi pristup upravljanju usmjerenom prema kupcima i njihovom zadovoljstvu kroz uključivanje svih zaposlenika i kontinuirana poboljšanja.

2.6.2 Modeli TQM-a

Modeli prikazani u nastavku daju prikaz različitih pristupa u pogledu elemenata[224] koji su neophodni za uspješnu provedbu TQM-a, Tako je Kanji razvio svoj model TQM-a koji se može primijeniti u svakom poduzeću, a temelji se na pet principa. Svaki se od principa izuzev vodstva koji predstavlja temeljni princip ostvaruje kroz primjenu dva koncepta (model u obliku piramide).

[219] Kanji, G.K., Asher, M., op.cit., str. 1.
[220] Kanji, G.K.: Measuring Business Excellence, Routledge – Taylor & Francis Group, London/New York, 2002., str. 120.
[221] Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator Zagreb 1993., str. 633.
[222] Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2004., str. 406.
[223] Kanji, G.K., op.cit., str. 2.
[224] Koriste se još i termini: principi i kritični faktori uspjeha.

Slika 12. **Principi TQM-a**



Izvor: Kanji, G.K.: Measuring Business Excellence, Routledge – Taylor & Francis Group, London/New York, 2002. , str. 3.

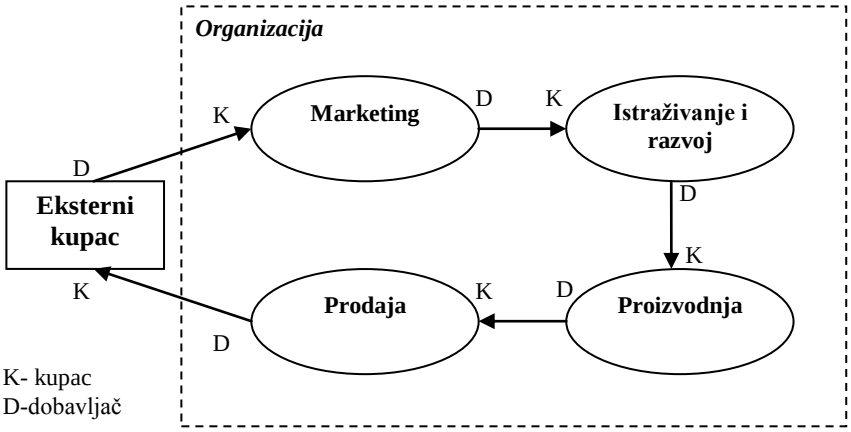
Iz prikaza se može vidjeti da se model temelji na slijedećim principima:[225]

1. Vodstvo
2. Oduševiti kupca
3. Kontinuirano poboljšanje
4. Upravljanje temeljeno na činjenicama
5. Upravljanje usmjereno na ljude

Vodstvo predstavlja preduvjet za provođenje principa i koncepata u praksu.[226] Dok se menadžment definira kao proces usmjeravanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, kod vođenja se više naglašava sposobnost utjecaja na druge koji izvršavaju zadatak.[227] Dakle, vođenje se odnosi na sposobnost utjecanja na ljude kako bi oni bili spremni postizati ciljeve poduzeća. Zbog toga se i kaže da je bit vođenja u slijeđenju tj. u spremnosti i volji ljudi da slijede vođu.[228] Vodstvo podrazumijeva da menadžment na svim razinama razumije TQM te da pokazuje svoju predanost kroz iznošenje politike i ciljeva kvalitete. Drugi se princip *Oduševiti kupca* ostvaruje kroz koncepte *zadovoljstvo kupca* i *interni su kupci stvarni*, koji se odnose na razumijevanje i ispunjavanje zahtjeva eksternih, ali i internih kupaca. Svaki je interni kupac dio lanca kupac – dobavljač unutar poduzeća (slika 13).

[225] Kanji, G.K ., op.cit., str. 3.
[226] Samson, D., Terziovski, M.: The relationship between total quality management practices and operational performance, Journal of Operations Management, Vol. 17, No. 6, 1999., str. 396.
[227] Robbins, S.P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Treće izdanje Mate Zagreb, l995., str. 135.
[228] Weihrich, H., Koontz, H.,op.cit., str. 490.

Slika 13. **Lanac kupac- dobavljač unutar poduzeća**



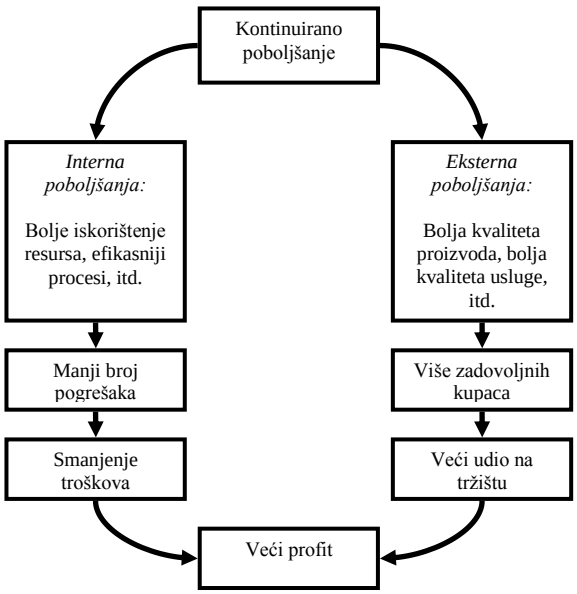
Izvor: Kanji, G.K.: Measuring Business Excellence, Routledge – Taylor & Francis Group, London/New York, 2002., str. 4.

Slika prikazuje karakteristične odnose na relaciji kupac-dobavljač, od kojih svaki počinje i završava s eksternim kupcem. Međutim i eksterni kupac može biti dobavljač, jer on zapravo marketingu daje informacije o svojim zahtjevima. Na temelju tih informacija marketing definira zahtjeve za istraživanje i razvoj koji u ovom slučaju predstavlja internog kupca. Isto se događa i kod odnosa između istraživanja i razvoja te proizvodnje kao i između proizvodnje i prodaje i na kraju između prodaje i krajnjeg kupca.

Kontinuirana poboljšanja kao jedan od principa TQM-a mogu biti interna i eksterna.[229] Interna su poboljšanja usmjerena na interne procese i sprečavanje nastanka pogrešaka u njima što će utjecati na snižavanje troškova, dok su eksterna usmjerena prema eksternim kupcima kako bi se povećalo njihovo zadovoljstvo i time osigurao veći udio na tržištu i u skladu s tim i veći prihodi.[230] Navedene prednosti koje se postižu kroz interna i eksterna poboljšanja prikazuje slika u nastavku.

[229] Koncepcija je kontinuiranog (trajnog, stalnog) poboljšanja ili unapređivanja (Continuous Improvement) razvijena u Japanu i izvorno na japanskom glasi KAIZEN.
[230] Prema Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K., op.cit. str. 38.

Slika 14. **Rezultati kontinuiranih poboljšanja**



Izvor: Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K.: Fundamentals of Total Quality Management, Chapman & Hall, London, 1998., str. 39.

Uz koncept *ciklus kontinuiranog poboljšanja* ovaj se princip ostvaruje i kroz koncept *prevencije*. Potreba za prevencijom proizlazi iz činjenice da što se greška kasnije ustanovi to više košta njeno ispravljanje. Kroz prevenciju se pogrešaka može utjecati na povećanje profita budući da ušteđeni novac zapravo predstavlja zarađeni novac.

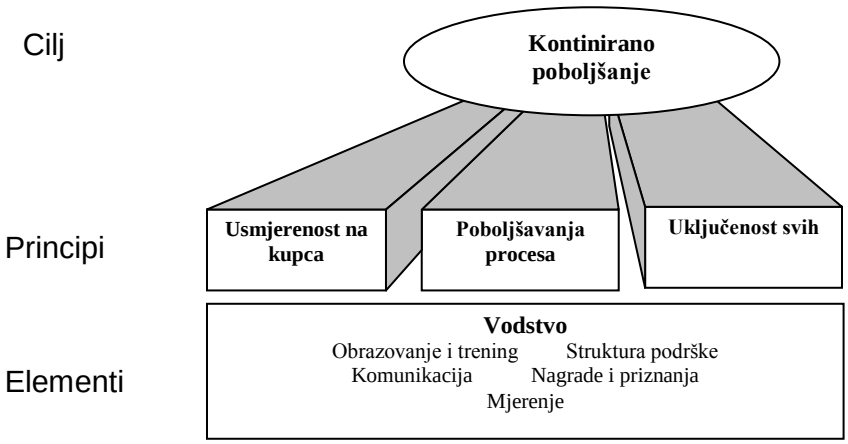
Treći se princip u modelu TQM-a odnosi na *Upravljanje temeljeno na činjenicama* što znači da se odluke menadžera trebaju temeljiti na činjenicama tj. na mjerenjima koja mogu biti financijska i nefinancijska. Karakteristika je financijskih pokazatelja opipljivost (npr. dobitak, prihod, vrijeme isporuke), dok su nefinancijski pokazatelji manje opipljivi i odnose se npr. na zadovoljstvo kupaca i zaposlenika. Dva koncepta koja podupiru ovaj princip odnose se na *procesni pristup* i *mjerenja.* Prvi koncept upućuje na procesno usmjerenu organizaciju, što znači da se vodi računa i o načinu na koji se radi, a ne samo rezultatima. Drugi se koncept odnosi na mjerenja u procesima kako bi se što prije pronašli uzroci pogrešaka u procesu te poduzele korektivne mjere koje će biti usmjerene na promjene u procesima.

Posljednji će princip *Upravljanje usmjereno na ljude* osigurati zadovoljstvo zaposlenika. Dva koncepta koja su vezana uz ovaj princip *timski rad* i *ljudi stvaraju kvalitetu* potvrđuju da su za postizanje kvalitete uz standarde, tehnologiju i procese neophodni ljudi. Ljude treba poticati da rade kvalitetno. To je moguće jedino ako im se postave jasni ciljevi (što trebaju raditi i što postići), definiraju procesi (na koji način će raditi) i osiguraju povratne informacije o njihovim rezultatima (koliko je dobro ili loše nešto učinjeno), te osigura kontinuirano učenje. Sudjelovanje zaposlenika podrazumijeva njihovo uključivanje, ali i odgovornost za pronalaženje mogućnosti kontinuiranog unapređivanja i to na individualnoj i timskoj osnovi. Stoga je potrebno zaposlenike

ovlastiti da mogu donositi odluke i inicirati akcije za unapređivanje unutar njihova djelokruga rada.[231]

Tenner i DeToro također nude model za provedbu TQM-a.

Slika 15. **Koncepti provedbe TQM-a**



Izvor: Tenner, A.R., DeToro, I.J.: Total Quality Management – Three Steps to Continuous Improvement, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, 1992. , str. 32.

Model se temelji na tri osnovna principa TQM-a: *usmjerenost na kupca* i to internog i eksternog, *usmjerenost na poboljšanje procesa* kako bi se proizveli proizvodi prihvatljivi za kupca, te *uključivanje svih*. Uz ova tri osnovna principa model podupire još šest elemenata.

Prvi princip *usmjerenost na kupca* polazi od toga da je svatko u poduzeću kupac i da njegovi zahtjevi svaki puta trebaju biti ispunjeni ukoliko se želi osigurati zadovoljstvo eksternog kupca. Dakle, vodi se računa i o internim i o eksternim kupcima. Drugi se princip odnosi na *poboljšanje procesa* i polazi od toga da se svaki posao sastoji od niza međusobno povezanih aktivnosti koje na kraju isporučuju određeni rezultat. Ove je aktivnosti u radnom procesu nužno pratiti kako bi se smanjila moguća odstupanja kod proizvoda/usluga i na taj način poboljšala pouzdanost procesa. Upravo je cilj kontinuiranih poboljšanja osigurati procese koji su pouzdani tj. takve procese koji će osigurati željene proizvode bez ikakvih odstupanja. Međutim, ako su odstupanja smanjena, a rezultat još nije prihvatljiv tada je potrebno poboljšati proces kroz njegov redizajn kako bi on bio sposoban isporučiti proizvod/uslugu u skladu sa zahtjevima kupca. *Uključivanje svih* kao osnovni princip TQM-a započinje s aktivnim vodstvom. Zaposlenici se na svim razinama osposobljavaju za poboljšanje svojih rezultata na način da mogu rješavati probleme, poboljšati procese i zadovoljiti kupca. Ovaj princip uključuje i dobavljače koji s vremenom postaju partneri.

[231] Prema Skoko, H.: Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000., str. 111.

Uz principe za uspjeh su modela nužni i elementi koji ga podupiru. Prvi se odnosi na *vodstvo* koje drugima treba biti uzor, a drugi na *obrazovanje i trening*. Kroz obrazovanje i trening zaposlenici dobivaju informacije o misiji, viziji, ciljevima i strategiji poduzeća i stječu potrebne vještine za provođenje poboljšanja i rješavanje problema. Element koji se odnosi na *pomoć pri uvođenju* podrazumijeva potporu top menadžmentu, koja može biti interna i/ili eksterna. *Komunikacije* su nužne za uspješno provođenje TQM-a budući da je neophodno prenijeti svim zaposlenicima potrebu za promjenom. *Nagrade i priznanja* također predstavljaju važan element TQM-a, a dodjeljuju se onim zaposlenicima koji uspješno primjenjuju program kvalitete. Posljednji element koji se odnosi na *mjerenje* isto je tako važan za uspjeh TQM-a budući da se odluke trebaju temeljiti na činjenicama.

Brocka i Brocka nude nešto veći broj principa na kojima se temelji TQM:[232]

1. *Usmjerenost na procese*, a ne na rezultate jer se kroz takav pristup može u početnim fazama utjecati na rezultate.
2. *Uključiti svih u provedbu*, provedba započinje od top menadžmenta, ali se dalje prenosi na sve razine menadžmenta i zaposlenike, kao i dobavljače.
3. *Predanost vodstva*, vodstvo treba biti usmjereno na kontinuirana poboljšanja.
4. *Učinkovita komunikacija* između menadžmenta i zaposlenika koja će osigurati da ciljevi poduzeća budu poznati svima.
5. *Kontinuirana mjerenja poboljšanja* svih procesa i proizvoda, interno i eksterno što je ujedno i primarni cilj TQM-a.
6. *Konzistentnost svrhe i zajednička vizija* što znači da zajednički cilj treba voditi poduzeće, a s njim trebaju biti upoznati svi zaposlenici kako bi i u skladu s njim mogli djelovati.
7. *Kupac je najvažniji,* to se odnosi i na kupca unutar poduzeća (interni) i van poduzeća (eksterni), potrebno je utvrditi tko su naši kupci i koje su njihove potrebe, želje i očekivanja te ih ispuniti.
8. *Ulaganje u ljude* (obrazovanje i izobrazba), to predstavlja najvažniju investiciju jer su zaposlenici najvažniji u procesu kontinuiranog poboljšanja.
9. *Nagrade i priznanja*, potrebno je uspostaviti sustav nagrađivanja s kojim će zaposlenici biti upoznati.
10. *Timski rad*, nužan je za uspješno provođenje kontinuiranih poboljšanja jer se temelji na komunikaciji i kooperaciji i potiče kreativnost.
11. *U postavljanju ciljeva sudjeluju svi*, za uspjeh je TQM-a neophodno da zaposlenici sudjeluju u definiranju ciljeva koji se i na njih odnose.

Besterfield i dr. smatraju da se TQM temelji na slijedećim principima: [233]

1. *Predanost i sudjelovanje menadžmenta* u programu kvalitete.
2. *Usmjerenost na kupca* i to internog i eksternog.
3. *Uključivanje svih zaposlenih* što podrazumijeva i trening i obrazovanje kako bi se oni mogli uključiti u program.
4. *Kontinuirano poboljšanje procesa* koje se ostvaruje kroz različite projekte kao npr. smanjenje škarta, zadovoljstvo kupca.
5. *Partnerski odnosi s dobavljačima* gdje je temeljni kriterij za odabir kvaliteta, a ne cijena.

[232] Brocka, B., Brocka, S., op.cit. , str. 35.
[233] Besterfield, D.H., Besterfield, - Michna, C, Besterfield, G.H., Besterfield – Sacre, M., op.cit., str. 2.

6. *Uspostavljanje sustava mjerenja* kao npr. mjerenje zadovoljstva kupaca, zaposlenika.

Standard ISO 9000:2000, navodi osam temeljnih principa upravljanja kvalitetom koje uprava može koristiti kako bi osigurala poboljšanje radnih sposobnosti organizacije:[234]

1. *Usmjerenost na kupca* – organizacije ovise o svojim kupcima i prema tome trebaju razumjeti njihove trenutačne i buduće potrebe, trebaju zadovoljavati njihove zahtjeve i nastojati premašiti njihova očekivanja.
2. *Vodstvo* – vođe uspostavljaju jedinstvo svrhe i smjera organizacije. Oni trebaju stvarati i održavati unutrašnje ozračje u kojemu se ljudi mogu u potpunosti uključiti u postizanje ciljeva organizacije.
3. *Uključivanje ljudi* – Ljudi su srž organizacije na svim razinama i njihovo puno uključivanje omogućuje da se njihove sposobnosti upotrijebe za boljitak organizacije.
4. *Procesni pristup* – Željeni se rezultat postiže djelotvornije kada se radnjama i povezanim resursima upravlja kao procesom.
5. *Sustavni pristup upravljanju* – Utvrđivanje, razumijevanje sustava i upravljanje međusobno povezanim procesima kao sustavom doprinosi učinkovitosti i uspješnosti organizacije u postizanju njezinih ciljeva.
6. *Neprekidno poboljšavanje* – Neprekidno poboljšavanje sveukupnih radnih sposobnosti organizacije treba biti njezin trajni cilj.[235]
7. *Činjenični pristup odlučivanju* – Učinkovite odluke temelje se na analizi podataka i informacija.
8. *Uzajamno korisni odnosi s dobavljačima* – Organizacija i njezini dobavljači međusobno su ovisni i uzajamno korisnim odnosom povećava se sposobnost organizacije i njezinih dobavljača da stvaraju vrijednosti.

Iako svaki od navedenih modela nudi različit broj principa (elemenata, kritičnih faktora uspjeha) koji su neophodni za uspješnu provedbu TQM-a svima njima je zajedničko isticanje važnosti vodstva i njegove predanosti te naglasak na kontinuiranim poboljšanjima. Pored toga, svi su modeli usmjereni na kupca i na zaposlenike ističući pri tome njihovu važnu ulogu u provedbi. Isto tako kod svih je modela istaknuta važnost razvijanja procesnog pristupa poslovanju kao i važnost kreiranja odgovarajućih sustava mjerenja (tablica 3).

[234] HRN EN ISO 9000:2002, op.cit., str. 8.
[235] Neprekidno poboljšavanje predstavlja «stalni rad na povećanju sposobnosti zadovoljavanja zahtjeva», dok je poboljšavanje kvalitete «dio upravljanja kvalitetom usmjeren na povećanje sposobnosti zadovoljavanja zahtjeva za kvalitetu.»; HRN EN ISO 9000:2002, op. cit., str. 36.

Tablica 3. **Usporedba modela (principa) TQM-a**

Redni broj	ISO 9001:2000	Besterfield i dr.	Brocka/Brocka	Tener/DeToro	Kanji
1	Vodstvo	Predanost i sudjelovanje menadžmenta	Predanost vodstva	Vodstvo	Vodstvo
2.	Usmjerenost na kupca (internog i eksternog)	Usmjerenost na kupca (internog i eksternog)	Kupac je najvažniji	Usmjerenost na kupca	Oduševiti kupca (zadovoljstvo kupca i interni kupci)
3.	Kontinuirana poboljšanja	Kontinuirana poboljšanja	Kontinuirana poboljšanja	Kontinuirana poboljšanja	Kontinuirano poboljšanje (ciklus kontinuiranog poboljšanja i prevencija)
4.	Uključivanje ljudi	Uključivanje svih zaposlenika (trening i obrazovanje)	Uključivanje svih u provedbu Komunikacija Zajednička vizija Sudjelovanje zaposlenika u definiranju ciljeva Obrazovanje i izobrazba Timski rad Nagrade i priznanja	Uključivanje svih Komunikacija Pomoć kod uvođenja Obrazovanje i trening Nagrade i priznanja	Upravljanje usmjereno na zaposlenike (timski rad i ljudi stvaraju kvalitetu)
5.	Procesni pristup	Poboljšanje procesa	Usmjerenost na procese	Poboljšanje procesa	Procesni pristup
6	Odlučivanje temeljeno na činjenicama	Sustav mjerenja	Sustav mjerenja	Sustav mjerenja	Upravljanje temeljeno na činjenicama
7.	Uzajamno korisni odnosi s dobavljačem	Partnerski odnosi s dobavljačem			
8.	Sustavni pristup upravljanju				

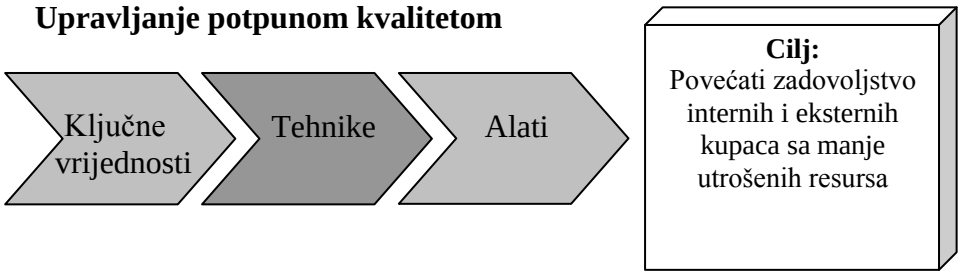
Izvor: izradio autor prema HRN EN ISO 9000:2002, Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i rječnik (ISO 9000:2000, EN ISO 9000:2000), Treće izdanje DZNM, Zagreb, 2002. , Besterfield, - Michna, C, Besterfield, G.H., Besterfield – Sacre, M.: Total Quality Management, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1999 , Brocka, B., Brocka, S.: Quality Management: Impelementing the Best Ideas of the Masters, Irwin, New York, 1992 , Tenner, A.R., DeToro, I.J.: Total Quality Management – Three Steps to Continuous Improvement, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, 1992. i Kanji, G.K.: Measuring Business Excellence, Routledge – Taylor & Francis Group, London/New York, 2002.

Pored ovih modela postoji još i niz drugih. Tako su Claver i dr. na temelju uvida u postojeću literaturu objedinili različite pristupe te naveli slijedeće principe tj. kritične faktore uspjeha TQM-a:[236]

1. *Usmjerenost na kupca* tj. briga o njegovom zadovoljstvu.
2. *Predanost menadžmenta i vođenje.*
3. *Planiranje kvalitete* tj. definiranje ciljeva i aktivnosti za njihovo postizanje
4. *Upravljanje temeljeno na činjenicama* što uključuje kontinuirano ocjenjivanje u cilju provođenja poboljšanja kao npr. mjerenje razine ostvarenja planiranih ciljeva.
5. *Kontinuirano poboljšanje* je cilj svakog sustava kvalitete, a treba se temeljiti na predanosti svih zaposlenika i na informacijama koje će pomoći u donošenju odluka usmjerenih na poboljšanja.
6. *Uključivanje svih zaposlenika* kako bi se osigurala stvarna predanost kvaliteti.
7. *Izobrazba.*
8. *Timovi* koji će osigurati sudjelovanje zaposlenika u zadacima vezanim uz kvalitetu i na taj način osigurati njihovu predanost.
9. *Sustavi komunikacije* koji će eliminirati prepreke u komunikaciji unutar organizacije i poticati vanjsku i unutrašnju suradnju.
10. Učenje, tj. stvaranje i poticanje okruženja za učenje.
11. *Upravljanje procesima* kako bi se osigurali najbolji proizvodi.
12. *Suradnja s dobavljačima.*
13. *Svijest i briga za društvo i okoliš.*

Hellsten i Klefsjö smatraju da uz principe (elemente ili kritične faktore uspjeha) koje oni nazivaju vrijednostima, u sustav TQM-a treba uključiti i tehniku i instrumente. Tako se prema njima TQM kao sustav upravljanja sastoji iz tri komponente (dijela) i to: vrijednosti, tehnika i instrumenata (slika 16).

Slika 16. **Uloga ključnih vrijednosti, tehnika i instrumenata**

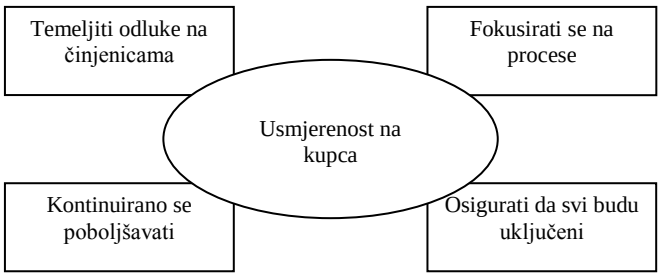


Izvor: Hellsten. U., Klefsjö, B.: TQM as a management system consisting of values, techniques and tools, The TQM Magazine, Vol. 12, No. 4, 2000., str. 242.

[236] Claver, E., Tari, J.J.: Levels of Quality Management in Certified Firms, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 14, No. 9, 2003., str. 982. prema Claver, E., Tari, J.J., Molina, J.F.: Critical Factors and Results of Quality Management: an Empirical Study, Total Quality Management, Vol. 14, No. 1, 2003., str. 91-118.

Dakle radi se o sustavu gdje vrijednosti podupiru tehnike i instrumenti. Cilj je stvoriti kulturu koja će se temeljiti na ključnim vrijednostima. Stoga najprije treba utvrditi koje su to ključne vrijednosti, zatim izabrati tehnike koje će podupirati te vrijednosti i na kraju instrumente koji odgovaraju pojedinim tehnikama.[237] Prema Bergmanu i Klefsjö ključne vrijednosti TQM-a su: *predanost menadžmenta, usmjerenost na kupca, odlučivanje temeljeno na činjenicama, usmjerenost na procese, uključivanje svih i kontinuirana poboljšanja* (slika 17).

Slika 17. **Ključne vrijednosti TQM-a**



Izvor: Hellsten. U., Klefsjö, B.: TQM as a management system consisting of values, techniques and tools, The TQM Magazine, Vol. 12, No. 4, 2000., str. 240.

Druga su komponenta *tehnike* tj. niz aktivnosti koje će omogućiti provedbu gore navedenih vrijednosti. Treću komponentu čine *konkretni instrumenti* kao npr. statistički instrumenti. Ove su tri komponente međusobno ovisne i podupiru jedna drugu.

2.7. REZULTATI PRIMJENE TQM-a

Postoje dobra i loša iskustva u pogledu primjene TQM-a. Tako neki autori smatraju da će se uspješnom primjenom TQM-a postići određene prednosti dok drugi ne dijele takvo mišljenje. U nastavku će se dati neki od rezultata istraživanja koji podupiru i jedan i drugi stav. Tako je npr. istraživanje koje su l992. godine proveli Wither i Why na uzorku od 235 poduzeća pokazalo da je 213 od njih uspješno primijenilo TQM koji je pozitivno utjecao na njihovo poslovanje.[238] Pozitivan je utjecaj TQM-a na poslovanje tj. konkretno na profitabilnost, produktivnost i kvalitetu potvrdilo i istraživanje konzultantske tvrtke Ernst &Young i Američke fondacije za kvalitetu provedeno l992. godine na uzorku od l4 kompanija.[239] I istraživanje koje su proveli Zairi et.al. na uzorku poduzeća različitih djelatnosti i to za razdoblje od pet godina također potvrđuju pozitivan utjecaj TQM-a. Tako su kompanije koje su primjenjivale TQM ostvarivale veće profite, a zaposlenici veća primanja u odnosu na prosjek grupacije. Na temelju su provedenog istraživanja Zairi i dr.

[237] Hellsten. U., Klefsjö, B.: TQM as a management system consisting of values, techniques and tools, The TQM Magazine, Vol. 12, No. 4, 2000., str. 242.
[238] Curry, A., Kadasah, N.: Focusing on key elements of TQM – evaluation for sustainability, The TQM Magazine, Vol. 14, No. 4, 2002., str. 207. prema Witcher, B., Whyte, J. : The adoption of total quality management in Northern England, occasional paper, 1992.
[239] Prema Zairi, M.: Measuring Performance for Business Results, Chapman & Hall, London, 1994., str. 151.

zaključili da postoji pozitivna korelacija između TQM-a i prednosti koje se postižu njegovom provedbom.[240]

Pozitivan je utjecaj TQM-a na poslovanje poduzeća potvrdila i studija Američkog centra za produktivnost i kvalitetu (The American Productivity and Quality Center). Rezultati su pokazali da ispitanici smatraju da TQM najveći utjecaj ima na profitabilnost (njih 87%) i konkurentnost (njih 84%). Nakon njih slijedi zadovoljstvo zaposlenika (76%), kvaliteta proizvoda/usluga (72%), produktivnost (69%) te kvaliteta rada (68%)[241]. Vezu je između TQM-a i konkurentnosti potvrdilo još jedno istraživanje i to na temelju utvrđenog visokog koeficijenta korelacije između njih (r = 0,7).[242]

Pozitivni su utjecaji TQM-a na konkurentnost i profitabilnost potvrđeni i tzv. PIMS istraživanjem (Profit Impact of Market Strategy, UTSP–utjecaj tržišne strategije na profit) koju je proveo Američki institut za strateško planiranje.[243] Istraživanje je pokazalo da su poduzeća koja nude visokokvalitetne proizvode/usluge najprofitabilnija, da ostvaruju najveći udio na tržištu te da imaju najviše koristi od rasta tržišta.[244] Pozitivan je utjecaj TQM-a na tržišne rezultate potvrđen i istraživanjem provedenom u Španjolskoj na uzorku od 451 poduzeća.[245] I istraživanje provedeno u Japanu također potvrđuje pozitivan utjecaj TQM-a. Tako su rezultati istraživanja pokazali da poduzeća koja primjenjuju TQM (dobitnici Demingove nagrade za kvalitetu u razdoblju od l981. do l986.) ostvaruju veće profitne stope, veću produktivnost, veće stope rasta prodaje te likvidnosti i sigurnosti u odnosu na poduzeća koja ne primjenjuju TQM.[246]

U cilju utvrđivanja utjecaja TQM-a na poslovanje GAO (General Accounts Office Study) l99l. godine provodi istraživanje na uzorku 209 najboljih kompanija među prijavljenima za Malcolm Baldrige nagradu za kvalitetu. Pozitivni su rezultati potvrđeni kroz veće zadovoljstvo kupaca (70% kompanija), poboljšanje kvalitete proizvoda/usluga izraženo kroz manji broj pogrešaka i pritužbi kupaca (50% kompanija), veću produktivnost, bolju komunikaciju i suradnju među zaposlenicima (40% kompanija), smanjenje ukupnih troškova poslovanja (30% kompanija) i povećanje udjela na tržištu (20% kompanija).[247] Kao rezultat istraživanja razvijen je slijedeći model (slika 18).

---

[240] Curry, A., Kadasah, N., op. cit. str. 207. prema Zairi, M, Letza, S., Oakland, J.S.: Does TQM impact on bottom line results?, The TQM Magazine, Vol. 6, No. 1, 1994., str. 38-43.

[241] Wheaton, B., Schrott B.: Total Quality Management-Theory and Practice, R. Oldenbourg Verlag, München, 1999., str. 83.

[242] Martin, J., Weill, M.: Emerging Countries and Business Excellence, Total Quality Management, Vol.11, No. 4/5&6, 2000., str. 613.

[243] Faktori uspješnosti poslovanja koji su prema toj studiji dominatni su tržišni udio i tržišni rast; Ziegenbein, K.: Kontroling, Deveto izdanje, RRiF, Zagreb, 2008., str. 222. prema Buzzell, R.D., Gale, B.T.: die PIMS-Prinzipien – Vebindung von Strategie und Erfolg, Wiesbaden, 1988.

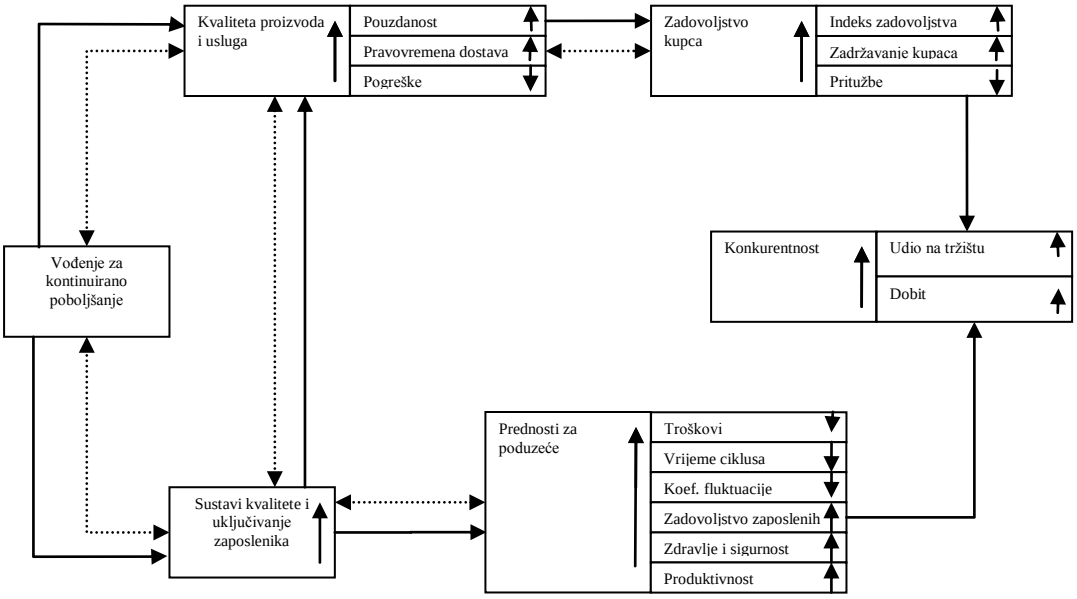
[244] Schroeder, R.G.: Upravljanje proizvodnjom – odlučivanje u funkciji proizvodnje, Četvrto izdanje, Mate, Zagreb, 1999., str. 99.

[245] Santos-Vijande, M.L, Álvarez-González, L.I.: TQM's contribution to marketing implementation and firm's competitiveness, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 20, No. 1/2, 2009., str. 183.

[246] Zairi, M., op.cit., str. 155.

[247] Sterett, K., Durkee, D.C.: The Impact of the Baldrige Award; u: Scheuing, E.E., Christopher, W.F. (Ed), op. cit., str. 49.

Slika 18. **GAO istraživanje – TQM model**



Napomena: puna crta pokazuje smjer utjecaja procesa potpune kvalitete na poboljšanje konkurentnosti; isprekidana crta pokazuje povratne informacije neophodne za provedbu kontinuiranih poboljšanja

Izvor: Bourne, M. (Ed.): Handbook of Performance Measurement, Third Edition, Thomson Gee, London, 2004., str. 146. prema Report GAOINSIAD-91-190, MAY 1991.

Kasnija istraživanja isto tako potvrđuju pozitivnu vezu između TQM-a i rezultata poslovanja.[248] Tako su npr. Hendricks i Singhal (2001.) utvrdili da poduzeća koja primjenjuju TQM bilježe porast cijena svojih dionica u odnosu na ona koja TQM ne primjenjuju.[249] Eriksson i dr. u svojem su istraživanju utvrdili da TQM ima pozitivan utjecaj na sve kategorije koje su ispitivali tj. na zadovoljstvo kupca, operativne pokazatelje, pokazatelje koji se odnose na zaposlenike te financijske pokazatelje.[250] Pozitivan je utjecaj TQM-a potvrdilo i istraživanje koje su proveli Longbottom et.al. (2004. b, l998.). Rezultati su pokazali da:[251]

- ona poduzeća koja su uspješno primijenila TQM (npr. ona koja ostvaruju visoke rezultate kod samoprocjenjivanja prema Europskom modelu poslovne izvrsnosti) ostvaruju znatno bolje rezultate (profitabilnost, rast udjela na tržištu, povrat na uloženi kapital) u odnosu na ona poduzeća koja nisu bila uspješna u primjeni TQM-a (tj. ostvaruju niske rezultate kod samoprocjenjivanja),
- da postoji visoka stopa neuspjeha pri implementaciji, čak u 80% slučajeva,

[248] Longbottom, D., Osseo-Asare, A.E.Jr., Chourides, P., Murphy, D.W.: Real Quality: Does the Future of TQM depend on Internal Marketing?, Total Quality Management, Vol. 17, No. 6, 2006., str. 709-732. i Criado, F., Calvo-Mora, A.: Excellence profile in Spanish firms with quality management systems, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 20, No. 5/6, 2009., str. 745.

[249] Ibidem, str. 710., prema Hendricks, K., Singhal, V.R.: The long run stock price performance of firms with effective TQM programs, Management Science, Vol. 47, No. 3, 2001., str. 359-375.

[250] Ibidem, str. 711., prema Eriksson, H. et al.: Effects of in-company quality awards on organisational performance, Total Quality Management, Vol. 17, No. 2, str. 235-242.

[251] Ibidem, prema Longbottom, D. et al.: Losing Virtue: Lessons for Quality and Internal Marketing from the Financial Services Sector, Published proceedings of the Academy of Marketing Conference, Chelteham and Gloucester University, July, 2004.

- da neuspješne provedbe imaju dugoročne negativne utjecaje na moral zaposlenika i sveukupno poslovanje.

Istraživanje koje je proveo Powell (l995.) potvrđuje pozitivne utjecaje TQM-a, ali uz uvjet pravilne provedbe. Tada se osiguravaju prednosti kao što je bolje razumijevanje kupca, veće zadovoljstvo kupca, bolja interna komunikacija, lakše rješavanje problema, veća predanost i motivacija zaposlenika, bolji odnosi s dobavljačima, manji broj pogrešaka i manje škarta.[252] Slične rezultate potvrdilo je i istraživanje u Švedskoj, čiji su rezultati pokazali da ona poduzeća koja uspješno provode TQM (dobitnici nacionalne nagrade za kvalitetu) ostvaruju bolje poslovne rezultate (prodaja, profitna stopa, povrat na uloženi kapital) od svojih konkurenata i prosjeka grupacije.[253]

Chong također ističe pozitivan utjecaj TQM-a jer čini poduzeće konkurentnijim te osigurava promjene i poboljšanja.[254] Jeffries i dr. navode prednosti kao što su veća profitabilnost, manji troškovi, stvaranje inovativnog pristupa i ugodnije radno okruženje.[255] Oakland i Fox ističu pozitivan utjecaj TQM-a kroz bolje poznavanje konkurenata koje osigurava benchmarking kao i pouzdanije sustave komunikacije.[256] Istraživanje koje je proveo Radovilski na uzorku 235 poduzeća pokazalo je da su ona poduzeća koja primjenjuju TQM ostvarila porast profita, veći udio na tržištu i porast produktivnosti uz smanjenje broja pogrešaka i troškova postizanja kvalitete.[257] I istraživanje Chapmana i Al-Khawaldeha potvrđuje da postoji pozitivna veza između TQM-a i produktivnosti.[258]

Pozitivan je utjecaj TQM-a potvrđen i kod poduzeća koja su dobila europsku i britansku nagradu za kvalitetu u periodu od pet godina. Rezultati su istraživanja pokazali da poduzeća koja svoje poslovanje temelje na principima poslovne izvrsnosti što podrazumijeva i samoprocjenjivanje ostvaruju izvrsne poslovne rezultate iskazane i kroz financijske pokazatelje (povrat na investicije, prodaja, udio na tržištu, smanjenje troškova), ali i nefinancijske pokazatelje (zadovoljstvo zaposlenika, zadovoljstvo kupaca, kvaliteta proizvoda i inovacije).[259] Tako je npr. kod onih poduzeća koja primjenjuju modele poslovne izvrsnosti u razdoblju od pet godina zabilježen porast prihoda po zaposleniku sa 86.000 ₤ na 126.000 ₤ (za 47%), porast prodaje za 8%, te porast prihoda od prodaje sa 4,4 milijuna ₤ na l4,3 milijuna ₤ (za 225%).[260] I Haffer i Kristensen u svom istraživanju

[252] Powell, T.C.: Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, Strategic Management Journal, Vol. 16, 1995., str. 15-37.
[253] Eriksson, H., Hansson, J.: The impact of TQM on financial performance, Measuring Business Excellence, Vol. 7, No. 1, 2003., str. 36-50.
[254] Curry, A., Kadasah, N., op.cit., str. 210., prema Chong, C.L.: TQM and ISO in Singapore: strategy or ideology? U: Ho, S.K. (Ed.), Proceedings of the 3rd ICIT, Hong Kong, 1998., str. 421-426.
[255] Ibidem, prema Jeffries, D., Evans, B., Reynolds, P.: Training for Total Quality Management, 2nd ed., Kogan Page, London, 1996.
[256] Ibidem, prema Oakland, J.S.: Total Quality Management, Text with Cases, Butteworth Heinemann, Oxford, 1996. i Fox, M.: Quality Assurance Management, 2nd ed., Chapman and Hall, London, 1995.
[257] Ibidem, prema Radovilski, Z., Gotcher, J.W., Slattsveen, S.: Implementing total quality management: statistical analysis of survey results, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 13, No. 1, str. 10- 24.
[258] Chapman, R., Al-Khawaldeh, K.: TQM and labour productivity in Jordanian industrial companies, The TQM Magazine, Vol. 14, No. 4, 2002., str. 260.
[259] Bourne, M. (Ed.): Handbook of Performance Measurement, Third Edition, Thomson Gee, London, 2004., str. 147.
[260] Prema Bourne, M. (Ed.), op. cit., str. 149.

potvrđuju da primjena samoprocjenjivanja prema kriterijima EFQM modela izvrsnosti pozitivno utječe na rezultate poslovanja u analiziranim poduzećima.[261]

Istraživanje koje su proveli Hendricks i Singhal[262] na uzorku od 400 poduzeća koja su dobila neku od nagrada za kvalitetu (lokalna, državna, nacionalna) također pokazuju pozitivan utjecaj kriterija nagrade na financijske rezultate poslovanja. Tako je npr. kod poduzeća koja su dobila neku od nagrada zabilježen porast dobiti od 9l% u odnosu na poduzeća koja nisu dobila nagradu kod kojih taj porast iznosi 43% (gotovo dvostruko manje). Isto tako poduzeća dobitnici nagrada bilježe porast prodaje od 69% u odnosu na poduzeća koja nisu dobitnici, a kod kojih je zabilježen porast prodaje od 32% (dakle opet dvostruko manji rast). Također je kod prve grupe poduzeća (dobitnici) zabilježen veći porast imovine (od 79%) u odnosu na drugu grupu poduzeća (od 37%). I kod ostalih aspekata koji su analizirani (kretanje broja zaposlenika, profitne stope i rentabilnost imovine) zabilježeni su bolji rezultati kod prve grupe poduzeća i to uglavnom u omjeru 2:1.

Međutim, nasuprot ovakvim stajalištima postoje i istraživanja koja ne potvrđuju ovakav pozitivan utjecaj TQM-a. Tako je istraživanje koje je proveo Kearney pokazalo da 80% TQM programa nije polučilo nikakve rezultate, 30% poduzeća nije zabilježilo nikakva poboljšanja, a njih 50% nije imalo nikakvih podataka o utjecaju TQM-a na poslovanje.[263] Isto tako istraživanje koje je proveo Harari te Soltani i dr. potvrđuje da je većina TQM programa neučinkovita.[264] Berquist i Ramsky nisu uspjeli pronaći vezu između TQM-a i financijskih pokazatelja, dok Przanyski i Tai također ističu da je tu vezu teško utvrditi.[265] Agus isto tako smatra da se ta veza ne može utvrditi,[266] kao i York i Mirce koji smatraju da je teško utvrditi uzročno-posljedičnu vezu između TQM-a i rezultata poslovanja pri čemu je prema njihovom istraživanju veća vjerojatnost da će uspješna poduzeća prije primijeniti TQM od onih manje uspješnih.[267]

Istraživanja pokazuju da razlozi za neuspjeh TQM programa leže u njihovoj lošoj provedbi. Tako su prema Brohu i Wong glavni razlozi neuspjeha nedostatak podrške od strane menadžmenta, loše definirani sustavi mjerenja i nepovoljna klima u poduzeću.[268] Radovilski i dr. smatraju da se glavni problemi koji se javljaju prilikom provedbe odnose

---

[261] Haffer, R., Kristensen, K.: Developing versus developed companies in Business Excellence initiatives, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 19, No. 7/8, 2008., str. 774.

[262] Blazey, M.L.: Insights to Performance Excellence 2007, ASQ Quality Press, Milwaukee, 2007., str. 3.

[263] Curry, A., Kadasah, N., op.cit., str. 207., prema Kearney, A.T.: Total Quality:Time to Take off the Rose Tinted Spectacles, IFS Publications, Kempston, 1992.

[264] Longbottom, D., Osseo-Asare, A.E.Jr., Chourides, P., Murphy, D.W ., op.cit., str. 711., prema Harari, O.: Ten reasons why TQM doesn't work, Management Review, Vol. 86, No. 1, 1997., str. 38-44. i Soltani, E., Lai, P.C., Javadeen, S.R.S., Gholipour, T.H.: A review of the theory and practice of managing TQM: An integrative framework, Total Quality Management and Business Excellence,, Vol. 19, No. 5/6, 2008., str. 471.

[265] Ibidem, prema Berquist, T., Ramsing, K.: Measuring performance after meeting award criteria, Quality Progress, Vol. 32, No. 9, 1999., str. 66-72. i Przanyski, Z., Tai, L.: Stock market reaction to Malcolm Baldrige National Quality Award announcements: does quality pay?, Total Quality Management, Vol. 10, No. 3, 1999., str. 191-200.

[266] Agus, A.: TQM as a focus for improving overall service performance and customer satisfaction, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 15, No. 5/6, 2004., str. 620.

[267] York, K.M., Miree, C.E.: Causation or co-variation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance, Journal of Operations Management, Vol. 22, No. 3, 2004., str. 301.

[268] Brah, A.S., Wong, J.L.: TQM and business performance in the service sector: a Singapore study, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 11, 2000., str. 1294.

na nedovoljnu predanost menadžmenta, lošu komunikaciju između odjeljenja te poimanje TQM-a kao prolaznog umjesto dugoročnog programa.[269] Tamimi i Sebastianelli u svojem su istraživanju utvrdili da su glavni nedostaci u procesu provedbe nedovoljno angažiranje menadžmenta, nedovoljno korištenje benchmarkinga, premalo treninga kao i otpor zaposlenika prema promjenama.[270] Slične razloge za neuspjeh TQM-a navode i Kanji i Lin: nedovoljno uključivanje top menadžmenta, nepostojanje snažnog vodstva, nerazumijevanje stvarnih uzroka pogrešaka što dovodi do krivih zaključaka i očekivanje rezultata u kratkom roku.[271]

Prema Avelini Holjevac najčešći problemi koji se javljaju prilikom uvođenja TQM-a su: top menadžment, ne traži se promjena, nema povjerenja u TQM, zaposlenici se ne obvezuju da će sudjelovati, nerazumijevanje, ne ulaže se dodatno i traže se kratkoročni rezultati.[272] Istraživanja koja analiziraju rezultate samoprocjenjivanja kao jednog od okvira provedbe TQM-a pokazuju da većina poduzeća koja koristi taj okvir provedbe ne razumije temeljne principe TQM-a, a menadžeri koji su odgovorni za njegovo provođenje nemaju dovoljno znanja i vještina.[273]

Iz prethodno navedenog može se zaključiti da se kod većine istraživanja koja govore o utjecaju TQM-a na poslovanje ističe njegov pozitivan utjecaj na profitabilnost i konkurentnost, dok se kao glavni nedostaci loše provedbe navode nedovoljan angažman menadžmenta, otpor prema promjenama i očekivanje rezultata u kratkom roku. Unatoč tome što postoje različita mišljenja u pogledu utjecaja TQM-a na poslovanje poduzeća važnost je kvalitete za konkurentnost poduzeća neupitna. To potvrđuju i riječi Johna F. Welcha (Predsjednik General Electrica): «Kvaliteta je naše najbolje osiguranje odanosti kupca, naša najjača obrana od strane konkurencije i jedini put do održivog rasta i zarade.»[274]

[269] Curry, A., Kadasah, N., op.cit., str. 210., prema Radovilski, Z., Gotcher, J.W., Slattsveen, S., op.cit.
[270] Ibidem, prema Tamimi, N., Sebastianelli, R.: The barriers to total quality management, Quality Progress, Vol. 31, No. 6, 1998., str. 57-70.
[271] Kanji, G.K., Liu, C.K.: Business Ecxellence in the Hotel Industry, Wisdom House, Leeds, 2003., str. 13.
[272] Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, op. cit., str. 47-48.
[273] Longbottom, D., Osseo-Asare, A.E.Jr., Chourides, P., Murphy, D.W ., op.cit., str. 711.
[274] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., op. cit., str. 472.

3. UPRAVLJANJE POTPUNOM KVALITETOM U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

3. l. UPRAVLJANJE KVALITETOM U USLUŽNOM SEKTORU

Na temelju dobrih iskustava proizvodnih poduzeća u pogledu primjene sustava kvalitete i uslužna su poduzeća krajem 80-tih i početkom 90-tih godina počela s njihovom primjenom. Iako su principi na kojima se ovi sustavi temelje isti i za proizvodna i za uslužna poduzeća, uslužna poduzeća kod implementacije sustava kvalitete trebaju voditi računa o specifičnostima svoje djelatnosti koje proizlaze iz karakteristika usluga.

3. l. l. Definicija i karakteristike usluga

Uslužni sektor predstavlja važan dio svake nacionalne ekonomije. Tako je u vodećim evropskim zemljama, SAD-u i Japanu više ljudi zaposleno u uslugama nego u svim drugim sektorima zajedno, dok na javni i privatni uslužni sektor u tim zemljama otpada 60% do 75% bruto domaće proizvodnje.[275] Usluga zapravo predstavlja «rad koji se obavlja za druge.»[276] Ona je «rezultat barem jedne aktivnosti (radnje) koja se nužno obavlja na sučelju između kupca i dobavljača i općenito je neopipljiva.[277] Za Grönrossa usluga je «proces koji vodi do rezultata za vrijeme donekle istovremenog odvijanja procesa proizvodnje i potrošnje.»[278] Prema Kotleru i dr. «usluga je bilo koja aktivnost ili korist koju jedna stranka nudi drugoj i koja je u osnovi neopipljiva i ne rezultira vlasništvom nad nečim. Njezina proizvodnja može, ali i ne mora biti vezana za kakav fizički predmet.[279]

Uz neopipljivost glavne su karakteristike usluga: nedjeljivost (istovremenost), promjenjivost (raznovrsnost), prolaznost (kratkotrajnost) i nepostojanje vlasništva.[280] Neopipljivost usluga znači da se usluge ne mogu lako izložiti, te se ne mogu vidjeti, okusiti, opipati, čuti ili pomirisati prije nego što se kupe.» [281] Nedjeljivost (istovremenost) usluge kao slijedeća karakteristika znači «da se usluge ne mogu odijeliti od svojih pružatelja, bez obzira na to jesu li pružatelji ljudi ili strojevi.»[282] Nedjeljivost također podrazumijeva da je potrošač također prisutan kad se usluga proizvodi, ali da su i drugi proizvođači prisutni ili uključeni (npr. učenici u razredu, slušatelji koncerta, klijenti u restoranu). Budući da su ljudi sastavni dio procesa pružanja usluge (i proizvodnje i potrošnje) postoje mogućnosti za različitosti. Iz toga proizlazi još jedna karakteristika usluga, a to je promjenjivost (raznovrsnost). «Promjenjivost usluga znači da kvaliteta usluga ovisi o tome tko ih pruža, kao i o vremenu kada, mjestu gdje, i načinu kako se pružaju.»[283] Tako se npr. jedna te ista usluga može razlikovati od poduzeća do poduzeća,

[275] Prema Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., op. cit., str. 624.
[276] The Oxford Dictionary for the Business World, Oxford University Press, New York, 1993., str. 766.
[277] ISO 9000:2000, Quality management systems - Fundamentals and vocabulary, ISO, Geneva, 2000., str. 11.
[278] Grönroos, C.: The perceived service quality concept – a mistake, Managing Service Quality, Vol. 11, No. 3, 2001., str. 150.
[279] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., op. cit ., str. 625.
[280] Ibidem, str. 626.
[281] Ibidem.
[282] Ibidem, str. 628.
[283] Ibidem, str. 629.

ali i unutar samog poduzeća u zavisnosti o tome tko je pruža. Jedna je od karakteristika usluga njihova prolaznost (kratkotrajnost) što znači «da se usluge ne mogu uskladištiti za kasniju prodaju ili korištenje.»[284] Ova karakteristika predstavlja problem uslužnim poduzećima u uvjetima kada potražnja nije stabilna. Posljednja se karakteristika usluga odnosi na nepostojanje vlasništva. To znači da uslužni proizvodi nemaju odlike vlasništva kao proizvodi koje kupci činom kupnje dobivaju u posjed, tj. postaje im dostupan na neograničeno vrijeme. Nasuprot tome kupac usluga ima pristup usluzi samo na ograničeno vrijeme.[285]

Na temelju je navedenih karakteristika usluga moguće izvršiti njihovu usporedbu s proizvodima (tablica 4) .

Tablica 4. **Razlike između proizvoda i usluga**

PROIZVODI	**USLUGE**
Proizvod je opipljiv	Usluga je neopipljiva
Vlasništvo se stječe kupnjom	Vlasništvo se općenito ne stječe
Proizvod se može ponovno prodati	Ne postoji mogućnost ponovne prodaje
Proizvod se može vidjeti prije kupnje	Ne postoji prije kupnje
Proizvod se može skladištiti	Ne može se skladištiti
Proizvodnja prethodi potrošnji	Proizvodnja i potrošnja događaju se istovremeno
Proizvodnja i potrošnja se mogu prostorno odvojiti	Proizvodnja i potrošnja se odvijaju na istom mjestu
Proizvod se može transportirati (prevoziti)	Usluge se ne mogu transportirati (ali njihovi pružatelji mogu)
Ponuđač proizvodi	Kupac je direktno uključen u proces proizvodnje ili čak može izvesti dio proizvodnje
Moguć je indirektan kontakt između poduzeća i kupca	U većini je slučajeva potreban direktan kontakt
Proizvodnja i prodaja su funkcionalno odvojene	Proizvodnja i prodaju ne mogu biti funkcionalno odvojene

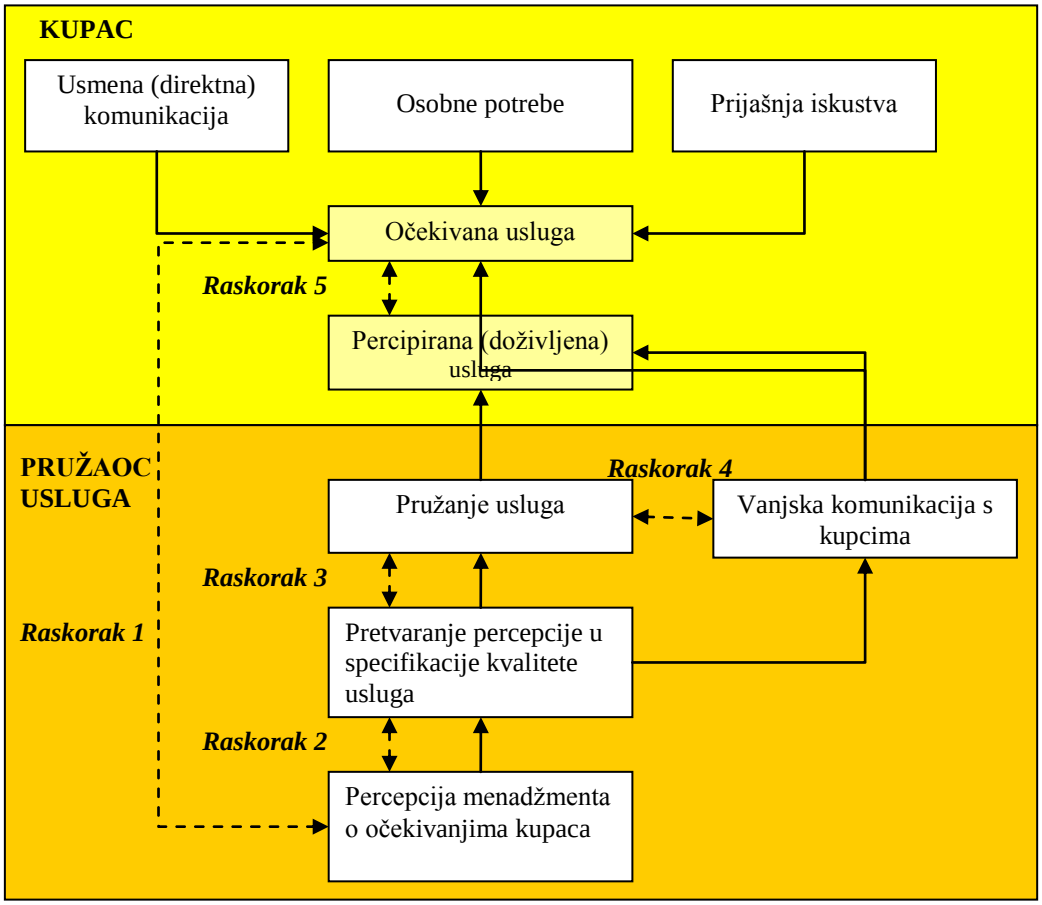
Izvor Schroeder, R.G.: Operations Management Contemporary Concepts and Cases, Irwin McGraw Hill, Boston, 2000. , str. 75. prema Normann, R.: Service Management: Strategy and Leadership in the Service Business, Wiley, New York, 1991.

[284] Ibidem, str. 63l.
[285] Ibidem, str. 633.

3. l. 2. Modeli kvalitete usluga

Neke studije pokazuju da su ocjene kupaca o kvaliteti usluga rezultat uspoređivanja vlastitih očekivanja s vlastitim iskustvom vezanim uz uslugu.[286] Svaki raskorak između njih predstavlja «raskorak u kvaliteti», a postoji ukupno pet takvih raskoraka koji mogu utjecati na neuspješno provođenje usluga.[287] (slika 19)

Slika 19. **Konceptualni model kvalitete usluga – model analize raskoraka**



Izvor: Kotler, P., Bowen, J., Makens, J.: Marketing for Hospitality & Tourism, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1996., str. 358., prema Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L., A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, Journal of Marketing, Vol. 49, 1985.

Do prvog raskoraka dolazi zbog razlika između stvarnih očekivanja kupaca i percepcije menadžmenta o tim očekivanjima. Zapravo menadžment nije dobro procijenio, tj. ne razumije što kupci zapravo žele. Drugi se raskorak javlja u situacijama kada menadžment zna što njihovi kupci žele, ali nisu sposobni ili ne žele razviti sustave koji će im to osigurati tj. ugraditi njihove želje i potrebe u svoje standarde izvedbe. Jedan od instrumenata koji menadžerima može pomoći u smanjenju ovog raskoraka je «service blueprint» (tijek – plan odvijanja usluga). Radi se zapravo o prikazu sustava pružanja usluge na način da ga različiti ljudi koji su uključeni u njega mogu razumjeti i koristiti. Ovaj je instrument vrlo koristan u procesu dizajna ili redizajna usluge. «Service blueprint» vizualno prikazuje uslugu na način da opisuje proces pružanja usluge i prikazuje točke kontakta s kupcima te uloge koje pri tom imaju i kupci i zaposlenici.

[286] Ibidem, str. 64l.
[287] Ibidem.

Treći se raskorak javlja onda kada menadžment razumije potrebe svojih kupaca i ugradio ih je u svoje standarde izvedbe, ali zaposlenici nisu sposobni ili ne žele izvršiti postavljeni standard. Ovaj raskorak nastaje u trenutku interakcije između kupca i zaposlenika. Značajnu ulogu u smanjivanju ovog raskoraka ima menadžment ljudskih potencijala koji treba osigurati zapošljavanje dobrih kadrova, njihov trening, dobre radne uvjete te sustav nagrađivanja. Četvrti raskorak nastaje onda kada poduzeće putem vanjskih komunikacija (promidžba) obeća više nego što stvarno može pružiti.

Posljednji, peti raskorak predstavlja funkciju svih prethodno navedenih raskoraka, tj. rezultat je jednog ili više raskoraka koji su se pojavili u procesu pružanja usluge. Ovaj raskorak nastaje onda kada postoji razlika između onog što je kupac očekivao da će dobiti (očekivana usluga) i njegove percepcije o tome što je stvarno dobio (percipirana, doživljena, dobivena usluga). Percepcija se može definirati kao «proces kojim pojedinac odabire, doživljava i interpretira ulazne informacije da bi stvorio razumljivu sliku okoline.»[288] Ona zapravo predstavlja subjektivnu ocjenu stvarno dobivene usluge, dok se pod očekivanjima podrazumijevaju standardi izvedbe ili referentne točke s kojima se uspoređuje ono što je stvarno dobiveno (service experiences). Ta se očekivanja obično odnose na ono što kupac smatra da će se dogoditi ili da bi se trebalo dogoditi. Postoje dvije grupe faktora koje utječu na očekivanje kupaca. Prvi se odnose na one faktore koje pružaoci usluga mogu kontrolirati kao što su npr. cijene i reklama, a drugi na one na koje se baš i ne može utjecati kao što su npr. osobne potrebe, usmena predaja, konkurencija.[289]

Na temelju se ovako postavljenog može definirati kvaliteta usluge kao «razlika između očekivanja kupaca i njihove percepcije»[290], pa tako raskoraci koji postoje između očekivanja kupaca o kvaliteti usluga i njihovih iskustava (doživljaja) kvalitete određuju njihovo zadovoljstvo.»[291]

Usmjeravanjem se na dimenzije koje su važne kupcima može osigurati da ovaj raskorak bude što manji ili da ga uopće nema, tj. da su očekivanja kupca u potpunosti zadovoljena. Tako npr. Parasuraman, Zeithaml i Berry kao rezultat svojih istraživanja navode pet ključnih dimenzija kvalitete usluga:[292]

1. pouzdanost (reliability) – sposobnost da se svaki put pruži obećana usluga
2. sigurnost (assurance) – stručno i ljubazno osoblje koje ulijeva povjerenje
3. opipljivi sadržaji (tangibles) – oprema i izgled osoblja
4. susretljivost (empathy) – obziran i personaliziran odnos prema kupcima
5. razumijevanje (responsiveness) – spremnost pomoći kupcu i pravovremeno pružiti uslugu

---

[288] Kotler, P.: Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, & Control - Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola , op.cit., str. 218., prema Berelson, B., Steiner, G.A.: Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings, Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1964., str. 88.

[289] Zeithaml, V.A., Bitner, M.J.: Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm, Third Edition, McGraw Hill/ Irwin, New York, 2003., str. 33.

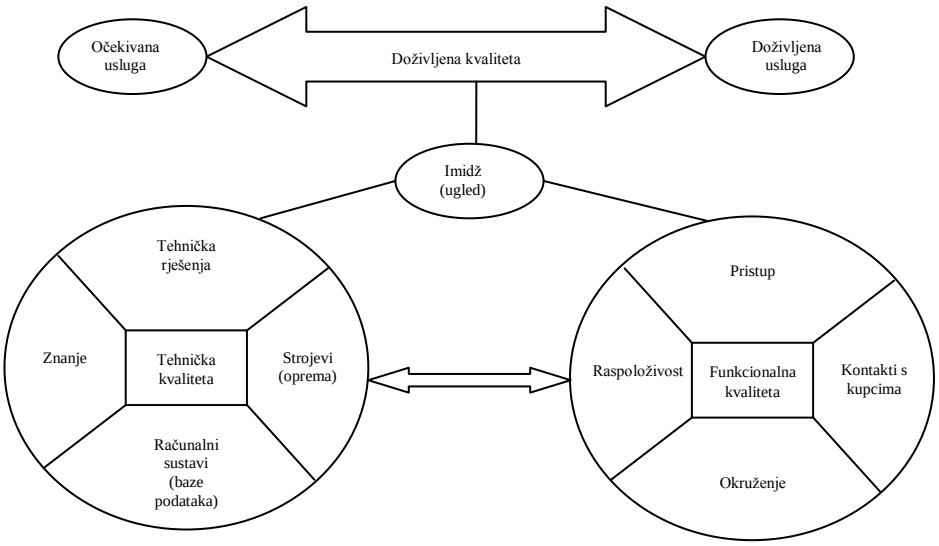
[290] O'Neill, M ., op.cit. str. 162. prema Berry, L.L., Parasuraman, A., Zeithaml, V.: The Service Quality Puzzle, Business Horizons, Vol. 28, No. 5, 1988.

[291] Prema Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G ., op. cit., str. 652.

[292] O'Neill, M. op.cit., str. 164., prema Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, I.I.: SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, 1988.

Grönross povezuje percipiranu (doživljenu) kvalitetu (experienced quality) s tehničkom i funkcionalnom dimenzijom pružanja usluga (slika 20).

Slika 20. **Model kvalitete usluga**



Izvor: O'Neill, M. : Measuring Service Quality and Customer Satisfaction, u: Kandampully, J., Mok, C., Sparks, B. (Ed.): Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure, The Haworth Hospitality Press, New York, 2001. , str. 161., prema Grönroos, C.: Strategic Management and Marketing in the Service Sector, Report No. 83-104, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, 1983.

Tehnička se kvaliteta odnosi na rezultat, tj. na ono što se osiguralo u procesu pružanja usluge (ŠTO?), dok se funkcionalna kvaliteta odnosi na način kako se to osiguralo (KAKO?). I jedna i druga dimenzija utječu na ugled kompanije. Prema Grönrossu tehnička je kvaliteta neophodna, ali ne i dovoljna za postizanje više kvalitete razine usluga. On smatra da funkcionalna kvaliteta u tome ima značajniju ulogu uz uvjet da su zadovoljeni standardi koji se odnose na tehničku kvalitetu.[293] Slične dimenzije kao i Grönross navode i neki drugi autori, samo pod drugim nazivima. Tako i Martin razlikuje dvije dimenzije kvaliteta usluga i to: proceduralnu koja je po svojoj prirodi tehnička i odnosi se na sustav prodaje i pružanje usluge kupcima te društvena dimenzija koja je po svojoj prirodi međuljudska, naglašava pozitivan odnos prema kupcima te stručnost osoblja.[294] Sličan pristup imaju i Lehtinen i Lehtinen s time što smatraju da postoji još jedna dimenzija koja je neophodna za osiguranje kvalitete usluga. Tako oni navode ukupno tri dimenzije kvaliteta usluga. Prva ima fizički aspekt tj. uključuje fizičke (opipljive) elemente usluge, druga ekonomski aspekt i odnosi se na ugled kompanije, a treća interaktivni aspekt koji proizlazi iz odnosa između zaposlenika i kupaca.[295]

[293] Prema O'Neill, M., op. cit., str. 161., prema Grönroos, C.: Service Management and Marketing, Lexington Books, Lexington, 1984.

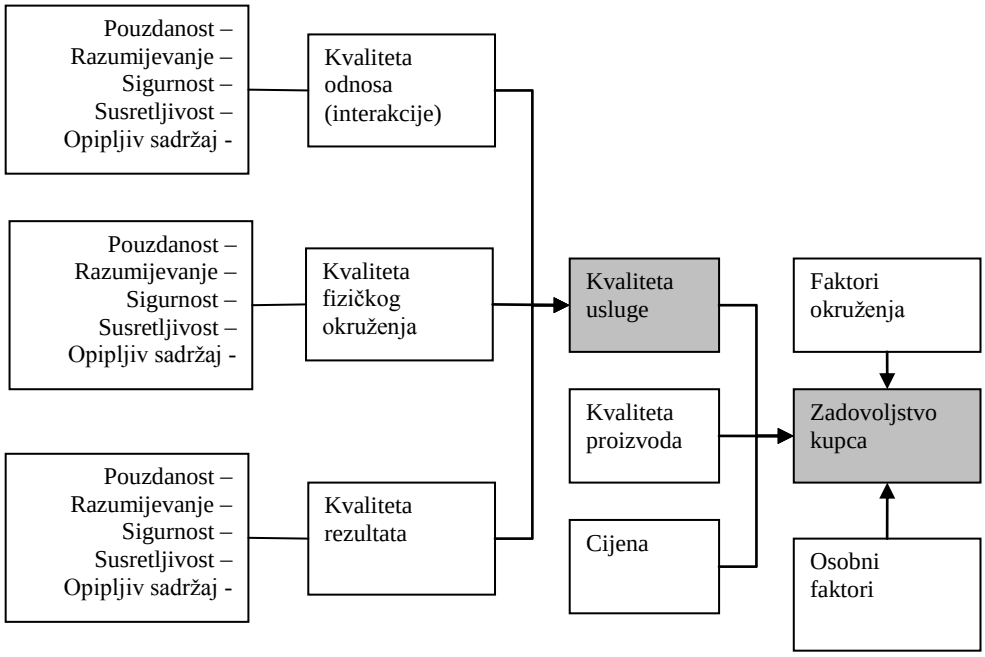
[294] Prema Reisinger, Y.: Concepts of Tourism, Hospitality and Leisure Services, u: Kandampully, J., Mok, C., Sparks, B. (Ed.): Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure, The Haworth Hospitality Press, New York, 2001., str. 25., prema Martin, W.: A New Approach to the Understanding and Teaching of Service Behavior, Hospitality Education and Research Journal, Vol. 11, No. 2, 1987.

[295] Prema Reisinger, Y., op. cit., str. 24., prema Lehtinen, U., Lehtinen, J.: Service Quality: A Study of Quality Dimensions, Working Paper, Service Management, Institute of Helsinki, 1982.

3. l. 3. Kvaliteta usluge i zadovoljstvo

Kvaliteta usluge i zadovoljstvo predstavljaju dva međusobno povezana, ali različita koncepta. Zapravo zadovoljstvo predstavlja širi koncept jer u sebi uz kvalitetu usluge uključuje i neke druge elemente (slika 21).

Slika 21. **Percepcija kupca o kvaliteti i zadovoljstvo**



Izvor: Zeithaml, V.A., Bitner, M.J.: Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm, McGraw Hill/ Irwin, New York, 2003., str. 85.

Iz prikaza proizlazi da se kvaliteta usluge temelji na kvaliteti odnosa (interakcije), kvaliteti fizičkog okruženja i kvaliteti rezultata usluge, a svaki se od ovih aspekata kvalitete ocjenjuje na osnovu pet dimenzija kvalitete usluga.[296] Tako će npr. gost u restoranu kvalitetu usluge ocijeniti na temelju svoje percepcije samog obroka (kvaliteta rezultata) te načina na koji je obrok poslužen (kvaliteta interakcije – odnosa). Pored navedenog, na percepciju će gosta u pogledu kvalitete usluge utjecati i uređenje restorana, tj. kvaliteta fizičkog okruženja.

Zadovoljstvo pak s druge strane uključuje više toga, jer uz kvalitetu usluga na zadovoljstvo utječu i kvaliteta proizvoda te cijene, kao i faktori okruženja (tzv. situacijski faktori) te osobni (personalni) faktori. Prema tome, zadovoljstvo predstavlja širi koncept. Tako će npr. na sveukupno zadovoljstvo gosta u restoranu uz kvalitetu usluge koju on ocjenjuje na temelju kvalitete odnosa fizičkog okruženja i rezultata utjecati i neki drugi faktori kao npr. cijena, drugi gosti, njegovo emocionalno stanje itd.

[296] Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., op. cit.,str. 80., prema Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, I.I., op.cit.

Budući da je kvaliteta usluga jedan od faktora koji utječe na zadovoljstvo gosta, Parasuraman, Zeithaml i Berry razvili su instrument za mjerenje kvalitete usluga poznat kao SERVQUAL.[297] Kvaliteta se ocjenjuje (mjeri) na temelju pet dimenzija kvaliteta usluga važnih kupcima (pouzdanost, sigurnost, opipljivi sadržaji, susretljivost, razumijevanje). Ukoliko očekivanja nisu ispunjena kod bilo koje od dimenzija kupac će biti nezadovoljan i velika je vjerojatnost da će loše ocijeniti kvalitetu usluge. Ocjenjivanje se kvalitete usluge provodi putem dva upitnika (svaki po 22 pitanja) koji su tako koncipirani da osiguravaju usporedbu između očekivanja kupca prije kupnje te njegove percepcije stvarno dobivene usluge nakon kupnje. Podaci koji se prikupe putem SERVQUAL –a mogu se iskoristiti:[298]

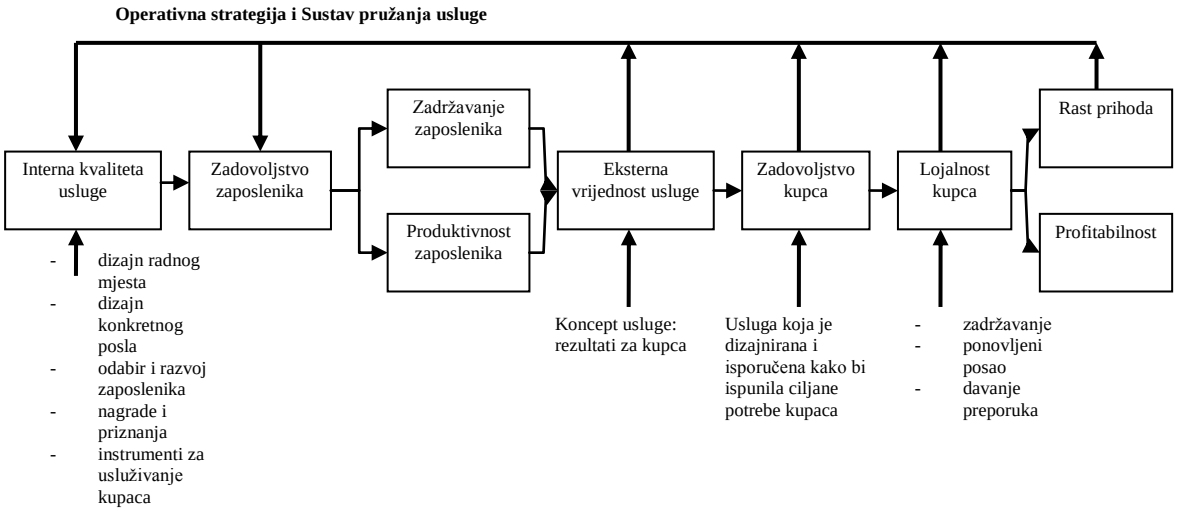
- za utvrđivanje prosječne vrijednosti raskoraka (average gap score) između percepcije kupca i njegovih očekivanja i to za svaku pojedinu dimenziju,
- za ocjenjivanje kvalitete usluga kompanije i to za svaku od pet SERVQUAL dimenzija[299],
- za praćenje očekivanja i percepcije kupaca za pojedine dimenzije u određenim vremenskim intervalima,
- za uspoređivanje SERVQUAL rezultata s rezultatima konkurencije,
- za utvrđivanje i analiziranje onih segmenata kupaca čije se ocjene znatno razlikuju od drugih,
- za ocjenjivanje interne kvalitete usluga.

3. l. 4. Zaposlenici i usluge

U procesu su pružanja usluga zaposlenici od izuzetne važnosti za postizanje kvalitete usluga, a time i zadovoljstva kupca. Na koji način mogu zaposlenici i njihovo zadovoljstvo utjecati na zadovoljstvo kupca tj. na njihovu lojalnost i u konačnici na rast prihoda i profitabilnost prikazuje lanac usluga - profita (service – profit chain) kojeg su razvili Hasket i dr.

[297] O'Neill, M., op. cit., str. 181., prema Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, I.I.: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Futre Research, Journal of Marketing, 49 (Fall), 1985.
[298] Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., op. cit., str. 138.
[299] Rezultati su kvalitativne primjene SERVQUAL modela na primjeru Opatijske rivijere pokazali da «hotelski menadžeri ne poznaju dobro očekivanja i percepcije hotelskih gostiju» te da bi «SERVQUAL mogao biti koristan dijagnostički alat za mjerenje kvalitete usluga i zadovoljstva hotelskih gostiju», Marković, S.: Mjerenje kvalitete usluga u hotelskoj industriji – atributivni pristup, doktorska disertacija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003.

Slika 22. **Veze unutar lanca usluga – profita**



Izvor: Schroeder, R.G.: Operations Management Contemporary Concepts and Cases, Irwin McGraw Hill, Boston, 2000. str. 83., prema Heskett, J.L. et al.: Putting the Service – Profit Chain to Work, Harvard Business Review, March-April, 1994., str. 166.

Iz prikaza proizlazi da je lojalnost kupca ključna za rast prihoda i profitabilnost. Da bi kupac bio lojalan mora najprije biti zadovoljan što znači da će se opet vratiti, ali i da će drugima prenositi svoja pozitivna iskustva. Na zadovoljstvo kupca utječe eksterna vrijednost usluge koja zapravo predstavlja razliku između koristi koje ima kupac i troškova koje je imao u nabavljanju usluge (to nije samo cijena usluge, već i troškovi pronalaženja usluge, putovanja do mjesta pružanja usluge, čekanja na uslugu i rješavanje bilo kakvih problema vezanih uz uslugu). Da bi se kupcu isporučila odgovarajuća vrijednost neophodni su produktivni zaposlenici koji će utjecati na smanjenje troškova i zadovoljstvo kupaca uz podršku menadžmenta te odgovarajuću tehnologiju i sustave. Zadržavanje zaposlenika i niski koeficijent fluktuacije utječe na njihovu produktivnost i stvaranje vrijednosti za kupca. Iz lanca usluga – profita proizlazi da se zadržati mogu samo zadovoljni zaposlenici.[300] A zadovoljni su zaposlenici prema Hasketu i dr. rezultat interne kvalitete usluga. Interna kvaliteta podrazumijeva da je poduzeće sposobno privući, razvijati, motivirati i zadržati kvalitetne kadrove jer su oni ti koji vode do zadovoljstva kupca i njegove lojalnosti.[301]

[300] Tako npr. jedna studija pokazuje da 30% od ukupno nezadovoljnih zaposlenika namjerava napustiti kompaniju; prema Schroeder, R.G., op.cit., str. 84.

[301] Istraživanje provedeno u hrvatskoj hotelskoj industriji pokazalo je da «između zadovoljstva zaposlenika poslom i rezultata poslovanja hotela postoji pozitivna veza», Maškarin, H.: Poboljšanje rezultata poslovanja hotelske industrije, doktorska disertacija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 233.

3. 2. SUSTAVI POTPUNE KVALITETE U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

Sve je veća konkurentnost na tržištu i gosti koji sve više zahtijevaju utjecala na primjenu sustava kvalitete i u hotelskoj industriji od 80-tih godina nadalje. Ovdje je potrebno istaknuti da su «značajke TQM-a u hotelskoj industriji određene značajkama hotelskih usluga, koje osim navedenih općih značajki usluga, karakterizira i slijedeće: [302]

- visoka radna intenzivnost,
- učestao visoki osobni kontakt s gostom,
- raznovrsnost usluga, ovisno o izboru gosta,
- servis je neopipljiv, a ugostiteljski proizvodi opipljivi (hrana, piće, soba),
- servis i ugostiteljski proizvodi su povezani i neodvojivi,
- korisnici usluga – gosti su heterogeni.

Sve navedene karakteristike utječu i na kvalitetu hotelske usluge koja je specifična po tome što je složena i predstavlja «hotelski grozd kojeg čini kvaliteta svih pojedinačnih usluga što ih hotel pruža svojim gostima.»[303] Tako će gost svoju ocjenu o kvaliteti hotelske usluge temeljiti na ocjeni više elemenata tj. dimenzija hotelske usluge kao što su npr. ljubaznost osoblja, kvaliteta hrane i pića, veličina, izgled i komfor hotelskih soba, čistoća, dosljednost u pružanju usluge, lokacija, ugled hotela, raznovrsnost ponude, sigurnost, raspoloživost rezervirane sobe itd.[304]

U postizanju su kvalitete usluge u hotelskoj industriji neophodni standardi.[305] Stupanj se njihove primjene očituje kroz kategoriju hotela, a time i cijenu hotelske usluge. «Hoteli najviših kategorija (5 zvjezdica) imaju najviše standarde i nude najkvalitetnije ugostiteljske proizvode i usluge, te najširi asortiman hotelskih usluga uz najviše cijene. Niže kategorije nude ugostiteljske proizvode i usluge niže kvalitete i užega asortimana uz niže cijene. Kada gost bira hotel, polazi od kategorije hotela, i bira onu kategoriju hotela čije usluge želi koristiti i može platiti.»[306] U pogledu su primjene hotelskih standarda najdalje otišli međunarodni hotelski lanci. Tako je «u svim hotelima istoga lanca zagarantirana standardna kvaliteta, bez obzira na zemlju u kojoj se hotel nalazi.»[307]

Kvaliteta se hotelske usluge također može mjeriti. Tako su Saleh i Ryan 199l. godine mjerili kvalitetu usluge u hotelskoj industriji koristeći SERVQUAL instrument. Nekoliko godina kasnije Wuest, Emenheiser i Tas također su koristili SERVQUAL instrument kako bi analizirali kvalitetu hotelske usluge, a Boher i Fesenmaier kvalitetu usluge u turističkom sektoru. Temeljeni na SERVQUAL instrumentu razvijeni su i

---

[302] Avelini Holjevac, I.: Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom, op.cit., str. 89.
[303] Ibidem, str. 72.
[304] Prema Dubé, L., Renaghan, L.M.: Building Customer Loyalty, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 40., No. 5., 1999., str. 86., Huckestein, D., Duboff, R.: Hilton Hotels-A Comprehensive Approach to Delivering Value for All Stakeholders, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 40, No. 4, 1999., str. 29. i Narayan, B., Rajendran, C., Sai, L.P., Gopalan, R.: Dimensions of service quality in tourism – an Indian perspective, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 20, No. 1/2, 2009., str. 75.
[305] Prema Avelini Holjevac, I.: Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom, op.cit., str . 72.
[306] Ibidem.
[307] Ibidem.

LODGSERV, LODQUAL i HOLSERV instrumenti prilagođeni specifičnostima hotelske industrije, te DINESERV instrument namijenjen restoranima.[308]

Da se sustavi kvalitete mogu uspješno primijeniti u hotelskoj industriji dokazuje Ritz – Carlton Hotel Co., menadžment kompanija koja upravlja luksuznim hotelima diljem svijeta. Za svoj su doprinos razvoju sustava kvalitete i njihove implementacije u hotelima kojima upravljaju između ostalih nagrada i dva puta (1992. i 1999.) nagrađeni američkom nacionalnom nagradom za kvalitetu Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award).

U uspješnom su provođenju programa kvalitete značajnu ulogu odigrali «Zlatni standardi» (Gold Standards) koji uključuju tri koraka u pružanju usluge, te moto, kredo i kodeks Ritz-Carltona. Tri koraka u pružanju usluge zapravo definiraju odnos zaposlenika prema gostima. Prvi se korak odnosi na srdačnu i iskrenu dobrodošlicu, drugi na predviđanje i udovoljavanje potrebama kupaca, a treći na ljubaznost kod odlaska.[309]

Njihov je moto «Mi smo dame i gospoda koji uslužujemo dame i gospodu». To se postiže kroz timski rad i poticanje «lateralne usluge» (usluga sa strane - lateral service) koja pozitivno utječe na zaposlenike. «Lateralna usluga» podrazumijeva da će svaki zaposlenik ukoliko je potrebno u bilo kojem trenutku pomoći (što može značiti i napuštanje svojih uobičajenih radnih zadataka) drugom zaposleniku u ispunjavanju zahtjeva gosta ili rješavanju problema. Zapravo, zaposlenik zaposleniku pruža «lateralnu uslugu». To potvrđuju i ankete gostiju na odlasku prema kojima oko 95% gostiju izjavljuje da su iskusili doista nezaboravan doživljaj.[310]

Kodeksom se Ritz – Carltona definiraju pravila ponašanja, rada i odnosa prema gostima, drugim zaposlenicima te imovini hotela (tablica 5).

Tablica 5. **Kodeks Ritz – Carltona**

1. *S vizijom moraju biti upoznati svi zaposlenici i u skladu s njom djelovati.*
2. *Tri koraka u procesu pružanja usluga trebaju primjenjivati svi zaposlenici.*
3. *Potrebno je provoditi izobrazbu kod svih zaposlenika kako bi razumjeli kako će djelovati u skladu sa zlatnim standardima.*
4. *Svaki zaposlenik treba znati svoje područje rada te ciljeve hotela definirane strategijskim planom.*
5. *Svaki zaposlenik treba znati potrebe svojih internih i eksternih kupaca kako bi mogao isporučiti proizvode i usluge koje oni očekuju. Bilježite specifične potrebe gostiju.*
6. *Svaki je zaposlenik dužan kontinuirano utvrđivati pogreške.*
7. *Svaki zaposlenik koji primi pritužbu ujedno je i odgovoran za njeno rješavanje.*
8. *Svi zaposlenici moraju znati kako brzo umiriti gosta. Potrebno je brzo reagirati kako bi se problem odmah riješio. Nakon 20 minuta telefonski provjerite da li je problem riješen na zadovoljstvo gosta. Učinite sve što možete kako nikada ne biste izgubili gosta.*

[308] Schlagel Wuest, B.: Service Quality Concepts and Dimensions Pertinent to Tourism, Hospitality and Leisure Services, u: Kandampully, J., Mok, C., Sparks, B. (Ed.), op. cit., str. 55. i Mei, A.W.O., Dean, A.M., White, C.J.: Analysing service quality in the hospitality industry, Managing Service Quality, Vol. 9, No. 2, 1999. , str. 136-142.

[309] Prema Breiter, D., Bloomquist P., TQM in American Hotels, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 39, No. 1, 1998., str. 18. i Woods, R.H., King, J.Z.: Quality Leadership and Management in the Hospitality Industry, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, East Lansing, 1995., str. 65.

[310] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G ., op.cit., str. 656.

9. *Potrebno je evidentirati sve slučajeve u kojima je gost nezadovoljan. Svaki je zaposlenik ovlašten da riješi problem te spriječi njegovo ponovno pojavljivanje.*
10. *Briga o čistoći odgovornost je svakog zaposlenog.*
11. *"Budite nasmijani. Mi smo na pozornici". Uvijek imajte pozitivan pristup. U kontaktu s gostima koristite odgovarajući vokabular (koristite izraze kao npr. svakako, rado ću to učiniti, bit će mi zadovoljstvo ...).*
12. *Budite ambasador Vašeg hotela u hotelu i van njega. Uvijek o njemu govorite pozitivno.*
13. *Radije otpratite gosta u dio hotela koji želi, nego da objašnjavate kako do njega doći.*
14. *Budite upoznati sa svim informacijama koje se odnose na hotel (npr. vrijeme potrebno za odvijanje neke aktivnosti itd.). Uvijek preporučite trgovine, restorane i druge sadržaje u hotelu, a ne one van njega.*
15. *Pridržavajte se određenih pravila kod pružanja telefonskih usluga. Telefon ne smije zazvoniti više od tri puta i uvijek na poziv odgovorite s osmjehom. Ne ignorirajte pozive i eliminirajte čekanje na pozive kad god je to moguće. Ukoliko je čekanje neophodno upitajte gosta da li on to želi.*
16. *Uniforme moraju biti čiste, a obuća prikladna i sigurna. Nosite oznaku sa svojim imenom. Vodite brigu o svom izgledu.*
17. *Budite upoznati s mjerama sigurnosti te Vašom ulogom u slučaju pojave izvanrednih situacija.*
18. *Obavijestite nadređenog o rizicima i ozljedama te o opremi ili pomoći koja Vam je potrebna. Čuvajte energiju i provodite odgovarajuće održavanje hotelskih nekretnina i opreme.*
19. *Svaki je zaposlenik dužan čuvati imovinu Ritz-Carlton hotela.*

Izvor: Breiter, D., Bloomquist P., TQM in American Hotels, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 39, No. 1, 1998., str. 18.

Ritz – Carlton pažljivo odabire svoje zaposlenike: «Želimo samo ljude koji brinu o ljudima.»[311] Nakon primitka, oni se intenzivno obučavaju kako bi se mogli brinuti o svojim gostima. Zaposlenicima se stalno ističe da moraju činiti sve da nikada ne izgube gosta. To se posebno odnosi na način rješavanja pritužbi u hotelu. Polazi se od toga da je onaj tko je zaprimio pritužbu, ujedno i njen vlasnik, što znači da je odgovoran za njeno rješavanje. To podrazumijeva da se u takvim situacijama ukoliko je potrebno treba prekinuti sve što se radi kako bi se pomoglo gostu. Proces je rješavanja pritužbi olakšan zaposlenicima kroz davanje ovlasti za rješavanje problema na licu mjesta i raspolaganja iznosom od 2.000 $ za rješavanje pritužbe.

U cilju osiguranja visoko personalizirane usluge razvijen je sustav poznat kao «Povijesni profil gosta» (guest history profile) za više od 240.000 lojalnih gostiju Ritz-Carltona.[312] Visoka je razina kvalitete osigurala Ritz – Carltonu visoku stopu zadovoljstva gostiju (92-97% gostiju je zadovoljno)[313] i u skladu s tim visoku stopu zadržavanja gostiju, pa se tako čak 90% gostiju vraća.[314]

Uz Ritz – Carlton postoje i drugi hoteli u SAD-u koji u svom radu primjenjuju principe TQM-a. Tako se prema jednom istraživanju iz 1998. godine pokazalo da 50% od ukupno 230 anketiranih hotela primjenjuje sustave kvalitete.[315] U nastavku se daje prikaz najboljih hotelskih kompanija u SAD-u koje primjenjuju te programe kao i rezultati njihove primjene.

[311] Ibidem.
[312] Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., op.cit., str. 79.
[313] Ibidem.
[314] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G ., op.cit., str. 656.
[315] Breiter, D., Bloomquist P., op. cit., str. 26-33.

Tablica 6. **Primjeri uspješne provedbe TQM-a u hotelskoj industriji**

Red.br.	NAZIV	POKAZATELJ USPJEHA (REZULTAT PROGRAMA)
1	Ashley House Hotels – Keswick Hall	Smanjena je fluktuacija zaposlenika
2	Boulders	Smanjena je fluktuacija, dobitnici Andrew Harper nagrade za kvalitetu usluga
3	Carlson Hospitality Worldwide	Porast prosječnih cijena soba, stupnja iskorištenja, udjela na tržištu i stope zadržavanja gostiju
4	Cincinnati Marriott Northeast	Dobitnici Marriot nagrade 4 puta u manje od 2 godine, na prvom mjestu prema kriteriju zadovoljstva gosta, visoka razina zadovoljstva zaposlenika
5	Club Hotel, Doubletree	Porast zadovoljstva zaposlenika, smanjena fluktuacija.
6	Dahlman Properties	Pozitivno radno okruženje, smanjena fluktuacija, poboljšana usluga, visoka razina zadovoljstva gostiju
7	Four Seasons&Regent Hotels&Resorts	Visoke stope rasta i profitabilnosti, redovito na popisu među prvih l00 kompanija koje se preporučuju kod zaposšljavanja
8	Inn, Essex	Visoka razina zadovoljstva zaposlenika, visoka stopa zadržavanja zaposlenika i gostiju
9	Promus Hotel Corporation	Gosti se vraćaju jer su dobili više nego što su očekivali
10	Ritz-Carlton Hotel Company	Smanjena fluktuacija, veća lojalnost gostiju, porast prihoda po raspoloživoj sobi
11	Waldorf - Astoria	Porast zadovoljstva gostiju, porast prosječnih cijena soba, među 25 najboljih luksuznih hotela

Izvor: Enz, A.C., Sigauw, J., Best Practice in Service Quality, Cornell Hotel and Reataurant Administration Quarterly, Vol. 41, No. 10, 2000., str. 21.

Svim su programima zajednički dobri rezultati koji se odnose na zaposlenike i njihovo zadovoljstvo. Pored toga kod većine se hotela ističe porast zadovoljstva gostiju, što utječe i na porast njihove lojalnosti. Kod nekih se hotela navode i financijski rezultati primjene programa kvalitete, kao što su porast prosječnih cijena, prosječnih prihoda po raspoloživoj sobi, te rast profitabilnosti.

I u Europi postoje primjeri koji potvrđuju da se TQM primjenjuje u hotelskoj industriji. Tako je l998. godine Europsku nagradu za kvalitetu u kategoriji malih i srednjih poduzeća za svoj doprinos primjeni i razvoju TQM-a dobio Schindlerhof hotel (Njemačka).[316] Primjena je TQM-a prepoznata i u hotelu Kannas (Litva) i Maris hotelima (Grčka) [317] i potvrđena certifikatom «Predanost izvrsnosti» (Commited to Excellence) kojeg dodjeljuje Europska fundacija za upravljanje kvalitetom (EFQM)

[316] Keating, M., Harrington, D.: The challenges of implementing quality in the Irish hotel industry: a review, Managing Service Quality, Vol. 12, No. 5., 2002. , str. 306.
[317] www.efqm.org. (l.l0.2007.).

3.3. OKVIRI ZA UVOĐENJE SUSTAVA KVALITETE U HOTELSKA PODUZEĆA

Prilikom uvođenja sustava kvalitete hotelska poduzeća se mogu koristiti: a) modelima koje osiguravaju međunarodni standardi i b) modelima poslovne izvrsnosti. U skladu s tim nastavku se daje prikaz modela kojeg nudi međunarodni standard ISO 9001:2000 i prikaz tri najčešće korištena modela poslovne izvrsnosti i to: europskog (EFQM model izvrsnosti), američkog (Malcolm Baldrige National Quality Award – MNBQA) i japanskog (Deming Prize – DP). Uspješna primjena ovih modela izvrsnosti može poduzeću osigurati:

- neku od navedenih nagrada,
- samoprocjenu kojom poduzeće utvrđuje svoju uspješnost u primjeni modela te
- usporedbu s drugim hotelskim poduzećima (koja su primijenila taj model).

3.3.1. Međunarodni standard ISO 9001:2000

Ovaj međunarodni standard definira zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom čijom će se učinkovitom primjenom osigurati da poduzeće kontinuirano ispunjava zahtjeve svojih kupaca i tako utječe na povećanje njihovog zadovoljstva. Drugim riječima standard traži da se utvrde potrebe i očekivanja kupaca, da se upravlja nizom međusobno povezanih procesa kako bi se ispunili ti zahtjevi te da se provode mjerenja i analize kako bi se osiguralo neprekidno poboljšavanje sustava.

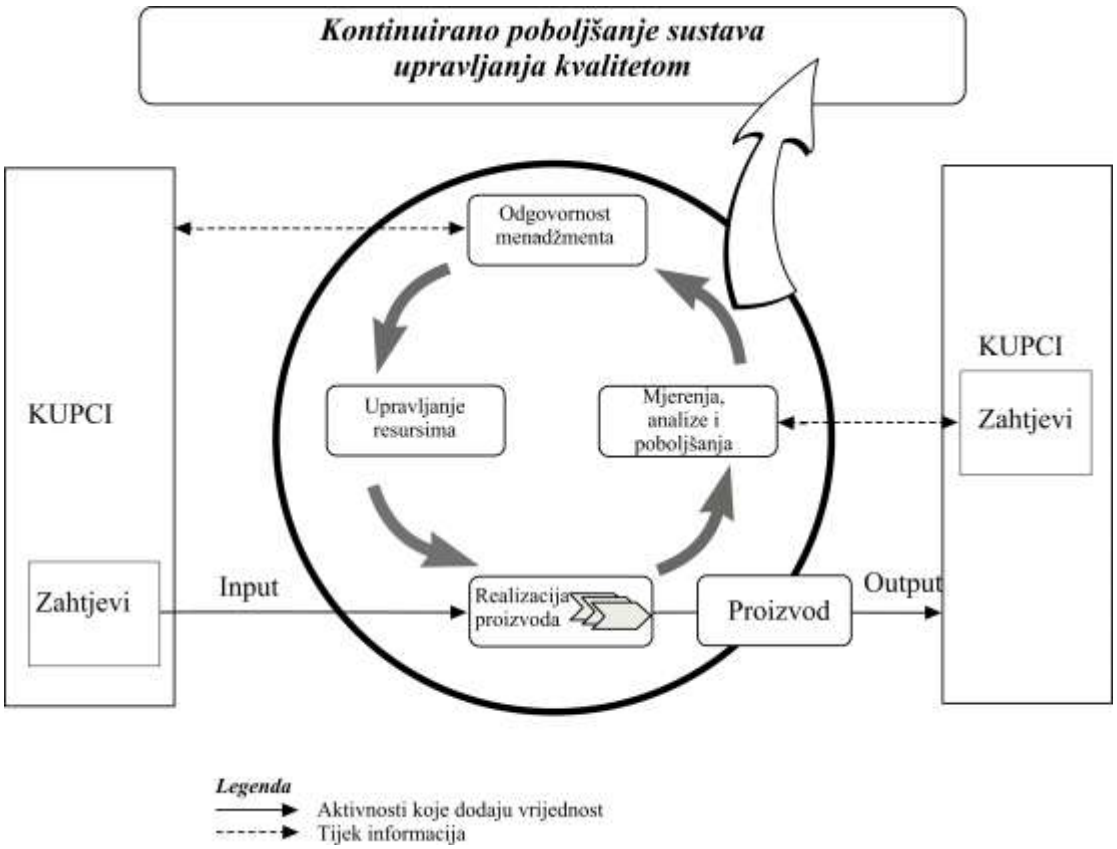
Da bi se takav sustav mogao implementirati neophodno je provesti slijedeće: [318]

a) utvrditi potrebe i očekivanja kupaca i drugih zainteresiranih strana,
b) uspostaviti politike kvalitete i ciljeve kvalitete organizacije,[319]
c) utvrditi procese i odgovornosti potrebne za ostvarenje ciljeva kvalitete,
d) utvrditi i osigurati resurse potrebne za ostvarenje ciljeva kvalitete,
e) uspostaviti metode za mjerenje učinkovitosti i uspješnosti svakog procesa,
f) primijeniti te metode za utvrđivanje učinkovitosti i uspješnosti svakog procesa,
g) utvrditi način sprečavanja nesukladnosti i ukloniti njihove uzroke,
h) uspostaviti i primijeniti procese neprekidnog poboljšavanja sustava upravljanja kvalitetom.

U cilju razvijanja i primjene učinkovitog sustava upravljanja kvalitetom te njegovog poboljšanja standard nudi model koji se temelji na procesnom pristupu[320] (slika 23). Procesni pristup podrazumijeva «primjenu sustava procesa u organizaciji, njihovo utvrđivanje i međusobno djelovanje te upravljanje njima.»[321].

[318] HRN EN ISO 9000:2002,op.cit., str. 14-16.
[319] Politika kvalitete predstavlja sveukupne namjere i opredijeljenost organizacije koji se odnose na kvalitetu kako ih je službeno izrazila uprava, općenito je usklađena sa sveukupnom politikom organizacije i daje okvir za utvrđivanje ciljeva kvalitete tj. ono što se u vezi s kvalitetom traži ili čemu se teži, HRN EN ISO 9000:2002, op.cit., str. 34.
[320] Proces predstavlja «skup uzajamno povezanih ili međusobno ovisnih radnja koje ulazne veličine pretvaraju u rezultate», HRN EN ISO 9000:2002, op.cit., str. 40.
[321] Ibidem, str. 14.

Slika 23. **Model procesnog pristupa sustavu upravljanja kvalitetom**



Izvor: HRN EN ISO 9001:2002, Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi (ISO 9001:2000, EN ISO 9001:2000), Treće izdanje, DZNM, Zagreb, 2002., str. 16.

Procesni se model upravljanja kvalitetom temelji na odnosima s kupcima, čiji zahtjevi predstavljaju poticaj za pokretanje procesa i unutar njih poslovnih aktivnosti.[322] Sustav započinje s kupcem, a menadžment (uprava) je taj koji treba osigurati da se zahtjevi kupca utvrde te ispune s ciljem povećanja njihova zadovoljstva.[323] Pored toga menadžment treba osigurati i resurse koji će omogućiti da proizvodi/usluge budu u skladu sa zahtjevima kupca. Kako bi se mogao ocijeniti uspjeh poduzeća u postizanju ovog cilja te osigurati provedba kontinuiranih poboljšanja neophodno je mjeriti zadovoljstvo kupca.

Model prikazuje veze između procesa unutar zahtjeva standarda. Ti su zahtjevi neophodni za uspostavljanje sustava upravljanja kvalitetom i uključuju:

- odgovornost menadžmenta (zahtjev br. 5),
- upravljanje resursima (zahtjev br. 6),
- realizacija proizvoda (zahtjev br. 7)
- mjerenja, analize i poboljšavanja (zahtjev br. 8).

[322] Prema: Skoko, H., op.cit., str. 171.
[323] Prema HRN EN ISO 9000:2002, op.cit., str. 14.

Kroz ove se zahtjeve definiraju aktivnosti koje su neophodne za razvoj, primjenu, održavanje i poboljšavanje takvog sustava. Dakle, S*ustav se upravljanja kvalitetom* treba odnositi na sve procese u poduzeću, a započinje s procesom utvrđivanja zahtjeva kupaca i završava s njihovim zadovoljstvom pri svakoj transakciji (svakom kontaktu s kupcem). Ovi procesi kao i sve veze među njima trebaju biti opisani u Priručniku za kvalitetu (Quality Manual). To je «dokument koji određuje sustav upravljanja kvalitetom neke organizacije.»[324] Pored toga, priručnik bi trebao sadržavati i politiku kvalitete, područja primjene sustava upravljanja kvalitetom te dokumentirane procedure (postupke)[325] ili na njih upućivati.[326]

Način na koji se ostvaruje procesni pristup opisuje se unutar četvrtog zahtjeva standarda: Sustav upravljanja kvalitetom gdje se ističe da organizacija mora: [327]

a) utvrditi procese koji su potrebni za sustav upravljanja kvalitetom i njihovu primjenu u organizaciji,
b) odrediti slijed i međusobno djelovanje tih procesa,
c) odrediti kriterije i metode potrebne da se osigura učinkovito odvijanje i upravljanje tim procesima,
d) osigurati dostupnost potrebnih resursa i informacija nužnih za potporu pri provođenju i nadziranju tih procesa,
e) nadzirati, mjeriti i analizirati te procese i
f) provoditi postupke nužne za ostvarivanje planiranih rezultata i neprekidno poboljšavanje tih procesa.

Pored toga, u ovom se zahtjevu ističe da «organizacija mora uspostaviti, dokumentirati, primijeniti i održavati sustav upravljanja kvalitetom i neprekidno poboljšavati njegovu učinkovitost u skladu sa zahtjevima ove međuanrodne norme.»[328]

Peti se zahtjev odnosi na *Upravu koja treba dokazati svoju predanost*[329] razvoju i primjeni sustava upravljanja kvalitetom te kontinuiranom poboljšanju njegove učinkovitosti. Uprava će to osigurati kroz stalno isticanje važnosti ispunjavanja zahtjeva kupaca kao i zakonskih akata zaposlenicima, kroz definiranje politike i ciljeva kvalitete, provođenje ocjenjivanja sustava te osiguravanje dostupnosti sustava.[330]

---

[324] Ibidem, str. 52.
[325] Postupak predstavlja utvrđeni način provođenja neke radnje ili procesa; HRN EN ISO 9000:2002, op.cit., str. 44.
[326] Prema Oakland, J.S., op.cit., str. 212. i HRN EN ISO 9001:2002, op.cit., str. 28.
[327] HRN EN ISO 9001:2002, op.cit., str. 24.-26.
[328] Ibidem, str. 24.
[329] Predanost znači da:
- radite ono što je potrebno kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća,
- radite ono što ste rekli da ćete raditi (ono što ste obećali)
- ne prihvaćate obavljanje posla ispod standarda
- ne isporučujete proizvode ispod standarda
- ne prolazite kraj problema i ne zanemarujete pogreške
- poboljšavate procese
- poštujete planove, procedure, politike i obećanja
- slušate zaposlenike
- slušate i druge zainteresirane strane; prema Hoyle, D.: ISO 9000 Quality Systems Handbook, Fourth Edition, Butteworth Heinemann, Oxford, 2001., str. 224.

[330] HRN EN ISO 9001:2002, op.cit., str. 30.

Upravljanje se resursima kao šesti zahtjev odnosi na pribavljanje resursa kojima će se osigurati učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom, na ljudske resurse tj. njihove kompetencije i izobrazbu, na infrastrukturu (objekti, oprema, programska podrška, transport) te na radnu sredinu.[331]

Realizacija se proizvoda kao sedmi zahtjev odnosi na planiranje i razvoj procesa koji su nužni za realizaciju proizvoda, na procese usmjerene na kupca, na planiranje projektiranja i razvoja proizvoda, na proces nabave, na proizvodnju i pružanje usluga te na upravljanje nadzornom i mjernom opremom koja osigurava dokaze o sukladnosti proizvoda s utvrđenim zahtjevima.[332]

Osmi zahtjev *Mjerenje, analiza i poboljšavanje* čine opće odredbe, zahtjevi koji se odnose na mjerenje i nadzor i to zadovoljstva kupca, procesa sustava upravljanja kvalitetom i značajki (karakteristika) proizvoda te unutrašnju neovisnu ocjenu/audit. Unutar se ovog dijela standarda definiraju i zahtjevi koji se odnose na upravljanje nesukladnim proizvodima, na analizu podataka kao i poboljšavanja u kojima se ističe potreba za neprekidnim poboljšanjima te za provođenjima popravnih i preventivnih radnji.[333]

Kroz mjerenja se, analize i poboljšanja potvrđuje da proizvod/usluga ispunjava definirane zahtjeve. Dakle, nužno je uspostaviti proces koji će mjeriti rezultate sustava upravljanja kvalitetom. To se prije svega odnosi na zadovoljstvo kupca te interne audite koji će se koristiti za ocjenu postojećih sustava. Interni se auditi provode kako bi se utvrdilo da li je postojeći sustav upravljanja kvalitetom u skladu sa zahtjevima međunarodnog standarda te da li se on učinkovito primjenjuje i održava.[334]

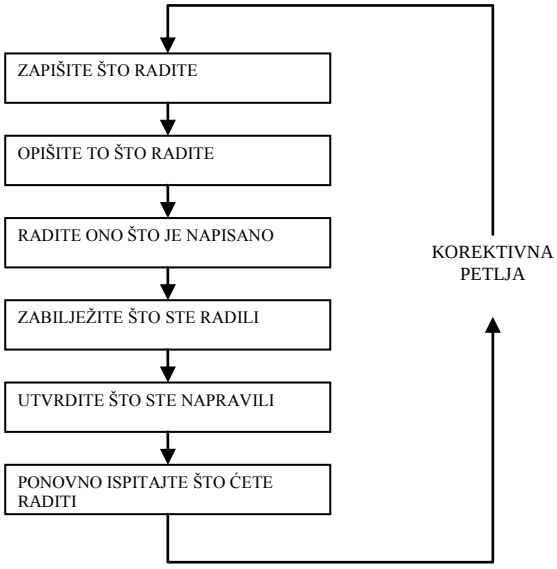
Ukoliko se internim auditima utvrde određene nesukladnosti potrebno je poduzeti odgovarajuće korektivne aktivnosti kako bi se te nesukladnosti otklonile. Ovaj zahtjev u sebi uključuje i kontrolu nesukladnih proizvoda što podrazumijeva praćenje i kontrolu proizvoda i usluga koji nisu u skladu sa zahtjevima kako bi se spriječilo njihovo neplanirano korištenje ili instalacija. U takvim je situacijama potrebno utvrditi i zabilježiti prirodu i ozbiljnost problema te utvrditi aktivnosti koje treba poduzeti.

Unutar se ovog zahtjeva provodi analiza podataka jer osigurava informacije o tome gdje su potrebna poboljšanja, tj. osigurava informacije o: učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom, trendovima u procesima, zadovoljstvu kupca, sukladnosti proizvoda/usluge sa zahtjevima kupca i dobavljačima. Ovi se podaci prikupljaju iz raznih izvora kao što su interni auditi, korektivne i preventivne aktivnosti, servis zbog nesukladnih proizvoda, pritužbe kupaca te rezultati koji se odnose na zadovoljstvo kupca.[335]

Kada se govori o poboljšanjima ovaj zahtjev podrazumijeva da postoji proces za uklanjanje uzroka nesukladnosti i sprečavanja njihovog ponovnog pojavljivanja te proces koji će i osigurati provođenje neprekidnih poboljšanja. Što zapravo podrazumijeva sustav upravljanja kvalitetom tj. na koji se način osigurava provođenje neprekidnih poboljšanja prikazuje slika 24.

[331] Ibidem, str. 36.
[332] Ibidem, str. 36-50.
[333] Ibidem, str. 50-56.
[334] Oakland, J.S., op.cit., str. 229.
[335] Prema ibidem, str. 220.

Slika 24. **Sustav kvalitete i kontinuirana poboljšanja**



Izvor: Oakland, J.S.: Total Quality Management – text with cases, Third Edition, Elsevier Butteworth Heinemann, Oxford, 2003.

Kod većine poduzeća već postoje određene metode rada pa je u cilju uspostavljanja sustava upravljanja kvalitetom potrebno dokumentirati tj. zapisati što se trenutno radi. Drugi se korak odnosi na potvrdu da je sustav u skladu sa zahtjevima nekog međunarodnog standarda kao što je npr. ISO 9001:2000. Da bi se osigurao dobar sustav upravljanja kvalitetom neophodno je provoditi audite i preglede sustava. Auditom se osigurava da se sustav odvija u skladu s planom, dok se pregledima osiguravaju poboljšanja sustava i to na temelju rezultata audita.

3.3.2. EFQM model izvrsnosti (EFQM Excellence Model)

Model je razvila europska fondacija za upravljanje kvalitetom (European Foundation for Quality Management – EFQM), osnovana od strane 14 vodećih europskih kompanija.[336] Ovaj model pomaže poduzećima utvrditi koliko su postigli na putu prema poslovnoj izvrsnosti.[337]

EFQM upravlja i procesom dodjele *Europske nagrade za kvalitetu* (European Quality Award), koja danas nosi naziv *EFQM nagrada izvrsnosti (EFQM Excellence Award).*[338] Nagrada je utemeljena 1991. godine s ciljem povećanja konkurentnosti europskih kompanija na svjetskom tržištu i promicanja kvalitete u Europi. Od 1996.

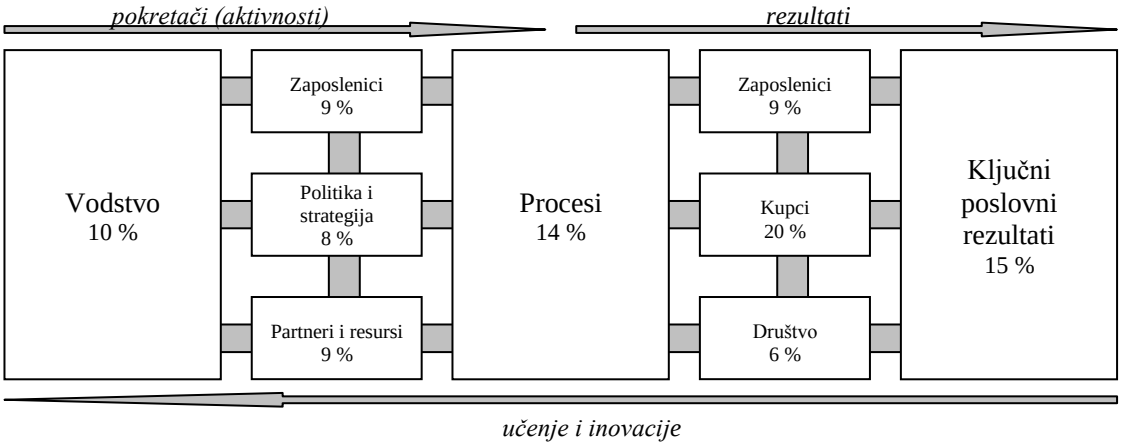
[336] danas EFQM ima 607 članova; http://excellence.efqm.org.

[337] Prema EFQM-u izvrsnost se odnosi na mjerljiva postignuća (financijski i nefinancijski pokazatelji) poduzeća u onome što radi, kako radi, koje rezultate postiže i potvrde da će ovi rezultati biti održavani i u budućnosti; The Fundamental Concepts of Excellence, EFQM, Brussels, 1999-2003., str. 9.

[338] Model je najprije nosio naziv Europski model za upravljanje potpunom kvalitetom (European Model for Total Quality Management), a 1997. mijenja naziv u Eurospki model za poslovnu izvrsnost (European Model for Business Excellence), a od 1999. nosi naziv EFQM model izvrsnosti (EFQM Excellence Model).

dodjeljuje se i poduzećima iz javnog sektora, a od 1997. godine i malim i srednjim poduzećima. Model se temelji na 9 kriterija (aspekata) u odnosu prema kojima poduzeće ocjenjuje svoj napredak prema poslovnoj izvrsnosti (slika 25).

Slika 25. **EFQM model izvrsnosti**



Izvor: Introducing Excellence, EFQM, Brussels, 1999-2003. str. 5. i str. 12.

Od prikazanih 9 kriterija «petoro od njih osposobljavaju kompaniju za postizanje izvrsnih rezultata, a četvero ukazuju na postignute rezultate.»[339] Tako model zapravo čine dvije grupe kriterija. Unutar se prve grupe kriterija (pokretači, osposobljavatelji, aktivnosti) definira što poduzeće treba činiti da bi postiglo izvrsne rezultate, dok se unutar druge grupe kriterija (rezultati) mjere i ocjenjuju svi aspekti ostvarenih rezultata poslovanja.[340]

Strelice u modelu naglašavaju njegov dinamički karakter i pokazuju da inovacije i učenje doprinose poboljšanju pokretača (osposobljavatelja) što u konačnici utječe i na postizanje boljih rezultata. EFQM model izvrsnosti polazi od toga da će se «izvrsni rezultati ostvariti kroz realizaciju politike i strategije od strane vodstva i to korištenjem odgovarajućih procesa i resursa te uz pomoć zaposlenika i ostalih partnera.»[341] U nastavku se daje detaljnije pojašnjenje svakog od kriterija modela: [342]

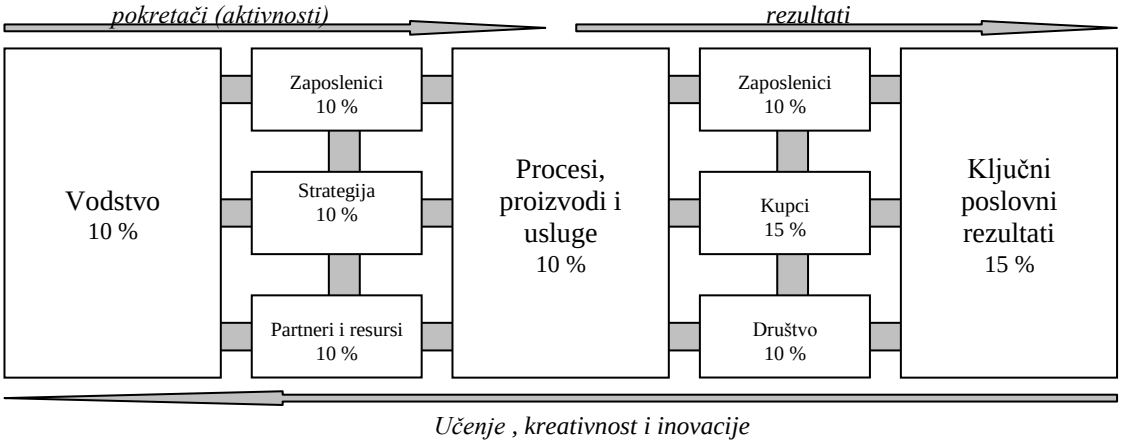
1. Vodstvo: na koji način vođe razvijaju i olakšavaju postizanje misije i vizije, razvijaju vrijednosti neophodne za dugoročan uspjeh i provode ih putem odgovarajućih aktivnosti, te da li svojim osobnim angažmanom osiguravaju razvoj i provedbu sustava upravljanja.
2. Politika i strategija: kako poduzeće provodi misiju i viziju kroz jasnu strategiju orijentiranu na sve zainteresirane strane i podržavane odgovarajućim politikama, planovima, ciljevima i procesima.

[339] Oslić, I.: Samoprocjenjivanjem do cjelovite kvalitete, 4. Hrvatska konferencija o kvaliteti, Zbornik radova, Hrvatsko društvo za kvalitetu i Infomart, d.o.o., Zagreb, 2002., str. 158.
[340] Ukupno je moguće dobiti 1000 bodova, a bodovi se pribrajaju prema postotku koji svaki kriterij nosi (npr. zaposlenici sudjeluju s 9% te je maksimalni broj bodova za ovaj kriterij 90).
[341] Introducing Excellence, EFQM, Brussels, 1999-2003., str. 5.
[342] Prema Kanji, G.K., op.cit., str. 23.

3. Zaposlenici: na koji način poduzeće upravlja, razvija i koristi znanje i potencijale svojih zaposlenika i to na nivou timova i pojedinaca, te također planira ove aktivnosti u cilju poticanja ostvarenja politike i strategije poduzeća.
4. Partneri i resursi: na koji način poduzeće planira i upravlja odnosima s eksternim partnerima i internim resursima kako bi na taj način podržavalo svoju politiku i strategiju i održalo učinkovito odvijanje procesa.
5. Procesi: na koji način poduzeće postavlja, upravlja i poboljšava svoje procese kako bi podržalo svoju politiku i strategiju i u potpunosti zadovoljilo svoje kupce i druge zainteresirane strane.
6. Rezultati - kupci: što poduzeće postiže s obzirom na eksterne kupce.
7. Rezultati - zaposlenici: što poduzeće postiže u odnosu prema zaposlenicima.
8. Rezultati – društvo: što poduzeće postiže u odnosu prema lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj zajednici.
9. Ključni poslovni rezultati: kakvi se rezultati poslovanja ostvaruju u odnosu na planirane rezultate, rezultate iz prethodne godine i rezultate konkurencije.

Prethodno opisani model predstavlja verziju modela iz 2003. godine. Ovaj je model izmijenjen i revidirani je model javno predstavljen na EFQM forumu 2009. godine. Jedan od razloga za revidiranje modela je «prepoznavanje snažnih trendova poput inovacija, risk managementa i održivosti, a značajna je i preporuka EU usmjerena na unaprjeđenje relevantnosti i vizualnog identiteta modela.»[343]

Slika 26. **EFQM model izvrsnosti 2010.**



Izvor: EFQM Transition Guide, EFQM, Brussels, 2009., str.6.

Model i dalje sadrži devet kriterija za mjerenje i ocjenjivanje poslovne izvrsnosti, ali su nazivi nekih kriterija izmijenjeni, kao i sustav bodovanja.

[343] Lazibat, T., Samardžija, J.: Revizija EFQM modela poslovne izvrsnosti, 11. međunarodni Simpozij o kvaliteti «Kvaliteta, konkuretnost i održivost», Zbornik radova, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Zagreb – Sv. Martin na Muri, 2010., str. 17.

3.3.3. Malcolm Baldrige nagrada za kvalitetu (Malcom Baldrige National Quality Award – MBNQA)

U cilju promicanja TQM-a u američkim je poduzećima 1987. godine utemeljena Malcolm Baldrige nagrada za kvalitetu (MBNQA). Dodjeljuje se poduzećima koja ostvaruju izvrsne rezultate i temelji se na 7 kriterija: vodstvo, strateško planiranje, orijentacija na kupca i tržište, informacije i analize, orijentacija na ljudske resurse, upravljanje procesima i poslovni rezultati. Glavni pokretač je vodstvo koje definira vrijednosti i ciljeve te vodi k ostvarenju ciljeva u pogledu kvalitete i cjelokupnog poslovanja, a glavni je cilj osigurati zadovoljstvo kupca i uspjeh na tržištu što će u konačnici rezultirati i izvrsnim poslovnim rezultatima[344] .

Unutar svakog kriterija postoje i podkriteriji koji se ocjenjuju određenim brojem bodova (maksimalno 1000, tablica 7).

Tablica 7. **Malcom Baldrige kriteriji poslovne izvrsnosti (MBNQA)**

Redni broj	Kriteriji	Bodovi
1	**Vodstvo**	**120**
1.1	Vodstvo	70
1.2	Odgovornost prema zajednici	50
2	**Strateško planiranje**	**85**
2.1	Razvoj strategije	40
2.2	Provedba strategije	45
3	**Orjentacija na kupce i tržište**	**85**
3.1	Poznavanje tržišta i kupaca	40
3.2	Zadovoljstvo kupca i odnosi s kupcima	45
4	**Mjerenja, analize i upravljanje znanjem**	**90**
4.1	Mjerenja, analize i poboljšanja poslovanja	45
4.2	Upravljanje informacijama, informacijskim tehnologijama i znanjem	45
5	**Orijentacija na ljudske resurse**	**85**
5.1	Angažman zaposlenika	45
5.2	Radno okruženje	40
6	**Upravljanje procesima**	**85**
6.1	Definiranje sistema rada	35
6.2	Upravljanje i poboljšanja radnih procesa	50
7	**Rezultati**	**450**
7.1	Proizvoda i usluga	100
7.2	Orijentacija na kupce	70
7.3	Financijski i tržišni	70
7.4	Zaposlenici	70
7.5	Učinkovitost procesa	70
7.6	Vodstvo	70
	UKUPAN BROJ BODOVA	**1000**

Izvor: Criteria for Performance Excellence, Baldrige National Quality Program, Gaithersburg, 2009-2010., www.nist.gov , str. 3.

[344] Prema Oakland, J.S., op. cit., str. 24.

Kod prvog se kriterija *Vodstvo* ocjenjuje na koji način vodstvo definira vrijednosti i ciljeve te kako se odnosi prema kupcima i drugim zainteresiranim stranama. Unutar se ovog kriterija ocjenjuje i na koji način poduzeće pokazuje odgovornost prema društvenoj zajednici. Drugi se kriterij odnosi na *Strateško planiranje*, unutar kojeg se ocjenjuje proces razvoja strategije i njena realizacija. *Orijentacija na kupca i tržište* predstavlja treći kriterij koji ocjenjuje na koji se način utvrđuju zahtjevi i očekivanja kupaca. Pored toga ocjenjuje se i kako poduzeće razvija odnose s kupcima i prati njihovo zadovoljstvo. Slijedeći kriterij je *Mjerenja, analize i upravljanje znanjem* koji ocjenjuje sustav mjerenja rezultata poslovanja, te analize informacija i podataka o poslovanju. U petom se kriteriju *Orijentacija na ljudske resurse* utvrđuje na koji način poduzeće omogućava svojim zaposlenicima da razvijaju i koriste svoje potencijale u potpunosti i to u skladu s ciljevima poduzeća. Ovdje se također ocjenjuje da li aktivnosti koje se poduzimaju za izgradnju i održavanje dobrog radnog okruženja i klime pridonose poslovnoj izvrsnosti i rastu poduzeća. Kriterij *Upravljanje procesima* bavi se ključnim aspektima upravljanja procesima. Posljednji se kriterij *Rezultati* odnosi na analizu rezultata i provedenih poboljšanja u ključnim područjima poslovanja (ovaj kriterij nosi najveći broj bodova). Pored toga unutar se ovog kriterija provodi i usporedba svih aspekata rezultata poslovanja s konkurencijom.[345]

Svaki se od kriterija boduje na temelju 3 dimenzije i to: pristupa, provedbe i rezultata.[346] To znači da poduzeće koje želi ostvariti visoke rezultate treba imati razvijene pristupe za sve podkriterije, primjenjivati ih te analizirati njihove rezultate.

3.3.4. Demingova nagrada (Deming Prize)

Nagradu je 1951. godine utemeljilo Japansko udruženje znanstvenika i inženjera (engl. Japanese Scientists and Engineers – JUSE) u čast W.E. Deminga. Dodjeljuje se poduzećima za njihov «doprinos kvaliteti i pouzdanosti proizvoda»[347] tj. onim poduzećima koja su postigla izvanredna poboljšanja svojih rezultata kroz učinkovitu primjenu elemenata TQM-a i metoda kontrole kvalitete na nivou cijele kompanije.[348] Nagrada se osim poduzećima može dodijeliti i pojedincima te pojedinim dijelovima poduzeća. Tako uz Demingovu nagradu za kvalitetu (The Deming Application Prize) postoji i Demingova nagrada za pojedince (The Deming Prize for Individuals) i Nagrada za kontrolu kvalitete poslovnim jedinicama (The Quality Control Award for Operations Business Units). Od 1984. godine za Demingovu se nagradu mogu prijaviti i poduzeća iz inozemstva.[349]

Kroz kriterije, tj. područja ispitivanja koje nudi nagrada, utvrđuje se koliko učinkovito prijavljeno poduzeće provodi TQM. Kriteriji nagrade uključuju «osnovne kategorije» (basic categories), «posebne aktivnosti» (unique activities) i «ulogu top

[345] Prema Kanji, G.K., op.cit., str. 61.
[346] Dror, S.: The Balanced Scorecard versus quality award models as strategic frameworks, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 19, No. 5/6, 2008., str. 585.
[347] Oakland, J.S.,op.cit., str. 22.
[348] Khoo, H.H., Tan, K.C.: Managing for quality in the USA and Japan: differences between the MBNQA, DP and JQA, The TQM Magazine, Vol. 15, No. 1, 2003., str.15.
[349] http//www.deming.org/demingprize, (1.12.2007.).

menadžmenta». U nastavku se daje prikaz osnovnih kategorija tj. kriterija koji se ocjenjuju, (ukupno 6) te broj bodova za svaki pojedini kriterij (ukupno 100 bodova).

Tablica 8. **Kriteriji ocjenjivanja Demingove nagrade za kvalitetu**

Redni broj	Kriterij	Bodovi
1.	**Politike upravljanja i njihova primjena s obzirom na upravljanje kvalitetom**	**20**
a)	Jasno definirane politike upravljanja osiguravaju da su ciljevi i strategije usmjereni na kvalitetu i kupce	(10)
b)	Politike upravljanja se provode u cijelom poduzeću na jedinstven način	(10)
2.	**Razvoj novih proizvoda i/ili inovacije radnih procesa**	**20**
a)	Poduzeće aktivno razvija nove proizvode (uključujući i usluge) i/ili inovira radne procese	(10)
b)	Novi proizvodi ispunjavaju zahtjeve kupca.	(10)
3.	**Održavanje i poboljšanje proizvodnih karakteristika**	**20**
a)	Upravljanje dnevnim aktivnostima (Daily Work Management) Pomoću standardizacije i izobrazbe rijetko se javljaju problemi u svakodnevnom obavljanju posla, a glavni su procesi u svakom odjeljenju stabilni	(10)
b)	Neprestano (kontinuirano) poboljšanje Poduzeće provodi poboljšanja kvalitete i drugih aspekata svog poslovanja na planiranoj i kontinuiranoj osnovi. Smanjuje se broj nastalih pogrešaka i pritužbi kupaca. Zadovoljstvo kupaca raste.	(10)
4.	**Uspostava sustava za upravljanje kvalitetom, isporukom, troškovima, sigurnošću, okolišem, itd.** Poduzeće je uspostavilo navedene sustave i učinkovito ih koristi.	**10**
5.	**Prikupljanje i analiza informacija o kvaliteti i korištenju informacijskih tehnologija** Poduzeće organizirano prikuplja informacije o kvaliteti s tržišta i unutar poduzeća te ih učinkovito koristi. Korištenjem statističkih metoda i informacijskih tehnologija takve se informacije koriste kod razvoja novih proizvoda i kod poboljšanja postojećih procesa.	**15**
6.	**Razvoj ljudskih resursa** Poduzeće planski educira i razvija svoje ljudske resurse što rezultira poboljšanjem proizvoda i proizvodnih procesa.	**15**

Izvor: The Guide for The Deming Application Prize 2007 for Overseas, The Deming Prize Committee – Union of Japanese Scientists and Engineers, www.deming.org/demingprize.

Uz *osnovne kategorije* nagrada ocjenjuje i primjenu *posebnih aktivnosti*, tj. onih aktivnosti koje se odnose na razvoj i primjenu kvalitete (kao npr. definiranje poslovne strategije u cilju postizanja izvrsnih rezultata, osiguranje vrijednosti za kupce, smanjenje troškova, povećanje produktivnosti, poboljšanje kvalitete). Poduzeće koje se prijavi za nagradu treba provoditi barem jednu takvu aktivnost.

Treći element koji se ocjenjuje, uz osnovne kategorije i posebne aktivnosti, je *uloga top menadžmenta* u promicanju i razvoju TQM-a.[350] Ovdje se nastoji ocijeniti koliko top menadžment razumije TQM i da li ga stvarno želi primijeniti.

Nagradu dobivaju ona poduzeća koja su uspješno primijenila TQM. Međutim, nagrada pozitivno utječe i na sve one koji se za nju prijavljuju bez obzira dobili nagradu ili ne budući da proces pripreme traje nekoliko godina (i to uz pomoć konzultanata JUSE-a).

Da bi se poduzeća mogla prijaviti za nagradu najprije trebaju provesti tzv. «TQM dijagnozu» zajedno sa članovima odbora za dodjelu Demingove nagrade. Oni zapravo utvrđuju u kojoj se fazi implementacije TQM-a nalazi poduzeće te daju preporuke kako ga što učinkovitije primijeniti. Provođenjem se ovog oblika dijagnoze doprinosi daljnjem razvoju TQM-a u poduzeću.[351]

3.3.5. ISO 9001:2000 i modeli poslovne izvrsnosti

Ponuđeni modeli (ISO 9001:2000 i modeli poslovne izvrsnosti) kao okviri za uvođenje TQM-a međusobno se razlikuju, ali imaju i određene sličnosti. Te sličnosti proizlaze iz toga što i jedni i drugi:[352]

- omogućuju organizaciji prepoznavanje njezinih jakih i slabih strana,
- sadrže odredbe za vrednovanje prema općim (generičkim) modelima,
- daju osnovu za neprekidno poboljšanje,
- sadrže odredbe za vanjsko priznavanje.

Razlika između pristupa sustavima upravljanja kvalitetom kojeg nudi ISO 9001:2000 i onih koje nude modeli izvrsnosti leži u njihovom opsegu primjene.[353] Tako standardi iz serije ISO 9000 definiraju zahtjeve za sustave upravljanja kvalitetom i upute za poboljšanje. Ocjena se sustava upravljanja kvalitetom temelji na tome da li su zahtjevi definirani standardom ispunjeni ili ne. Ukoliko su ti zahtjevi ispunjeni poduzeća dobivaju certifikat koji potvrđuje da je sustav upravljanja kvalitetom primijenjen.

I kod modela se poslovne izvrsnosti ocjenjivanje provodi na temelju definiranih kriterija (zahtjeva), ali se pored utvrđivanja da li su ti kriteriji ispunjeni utvrđuje i razina njihovog ispunjenja, što se osigurava sustavom bodovanja. Na taj način poduzeća mogu utvrditi gdje se nalaze na ljestvici poslovne izvrsnosti i usporediti se s drugim poduzećima.

Ako se izvrši usporedba kriterija između navedenih modela izvrsnosti (tablica 9) dolazi se do zaključka da se zapravo svi modeli temelje na istim kriterijima (oni su samo drugačije numerirani ili imaju nešto drugačiji naziv, ali je suština ista) što je i za očekivati, budući da se svi ti modeli temelje na principima karakterističnim za TQM (vodstvo, kontinuirana poboljšanja, orijentacija na kupce, zaposlenike, društvo i druge zainteresirane strane, procesni pristup, mjerenja i analize). Ovdje treba napomenuti da Demingova

[350] Demingova je nagrada doprinijela poboljšanju efikasnosti japanske ekonomije i kvalitete njenih proizvoda i usluga 80-tih godina.
[351] Poduzeća koja su pod dijagnozom ne mogu se te godine prijaviti za Demingovu nagradu, ali već slijedeće mogu.
[352] HRN EN ISO 9000:2002, op.cit., str. 28.
[353] Prema HRN EN ISO 9000:2002, op.cit., str. 30.

nagrada uz osnovne kriterije ocjenjuje i postojanje i primjenu aktivnosti vezanih uz TQM kao i ulogu top menadžmenta u promicanju i razvoju TQM-a. Ovi su elementi kod druga dva modela zastupljeni unutar postojećih kriterija.

Tablica 9. **Usporedba kriterija poslovne izvrsnosti**

KRITERIJI	ODGOVARAJUĆI KRITERIJI	
EFQM model izvrsnosti	**MBNQA**	**Deming Prize**
1. Vodstvo	kriterij 1	kriterij 1
2. Zaposlenici	kriterij 5 i podkriterij 4.2.	kriterij 6
3. Politika i strategija	kriterij 2	kriterij 1
4. Partneri i resursi	kriterij 3 i kriterij 4	podkriterij 3b i podkriterij 4
5. Procesi	kriterij 6	kriterij 2 i podkriterij 3a
6. Rezultati-kupci	kriterij 7	kriterij 5
7. Rezultati - zaposlenici		
8. Rezultati – zajednica		
9. Ključni rezultati učinaka		

Izvor: izradio autor prema EFQM Transition Guide, EFQM, Brussels, 2009., Criteria for Performance Excellence, Baldrige National Quality Program, Gaithersburg, 2009-2010., www.nist.gov i Guide for The Deming Application Prize 2007 for Overseas, The Deming Prize Committee – Union of Japanese Scientists and Engineers, www.deming.org/demingprize.

Razlike između ovih modela proizlaze iz činjenice da kod Demingove nagrade ne postoji mogućnost provedbe samoprocjenjivanja kao kod druga dva modela, što utječe na povećanje troškova implementacije sustava kvalitete.

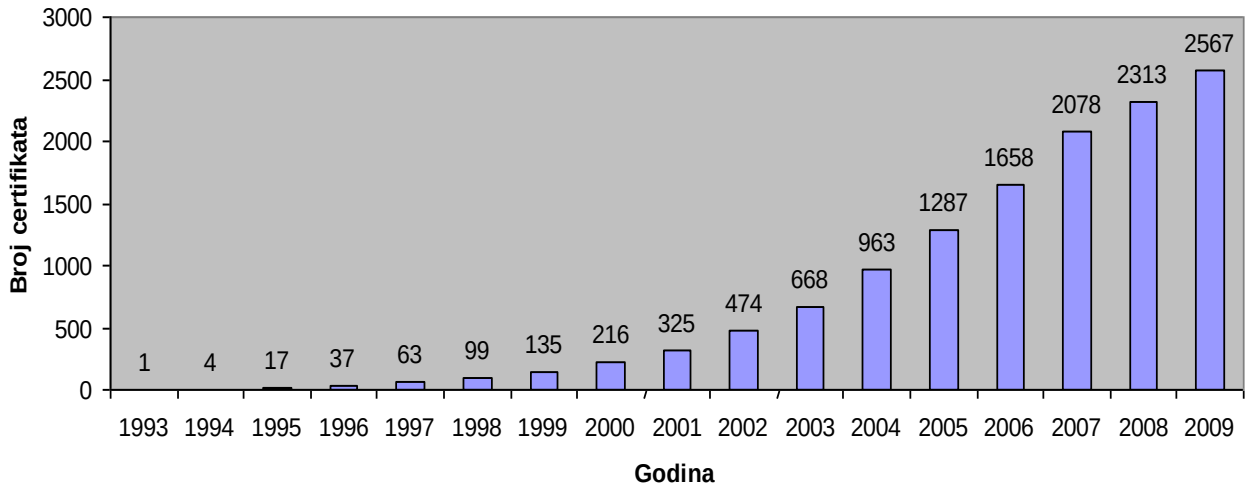
3.4. IMPLEMENTACIJA SUSTAVA KVALITETE I MODELA IZVRSNOSTI U HOTELSKOJ INDUSTRIJI HRVATSKE

U pogledu je primjene modela izvrsnosti te sustava kvalitete prema međunarodnom standardu ISO 9001:2000 u hrvatskoj hotelskoj industriji situacija nepovoljna. To potvrđuju i podaci u nastavku. Tako od ukupno 103.382 poduzeća (aktivnih trgovačkih društava)[354] u Hrvatskoj svega dva poduzeća (0,00002%) primjenjuje ove modele za što su dobili i certifikate.[355] Tako je poduzeće Ericsson Nikola Tesla d.d. Zagreb dobilo certifikat «Prepoznat po izvrsnosti» (Recognised for Excellence)[356], a poduzeće CARnet 2005. godine certifikat «Predanost izvrsnosti» (Committed to Excellence).[357] U hotelskoj je industriji situacija još nepovoljnija budući da niti jedno hotelsko poduzeće ne primjenjuje EFQM model poslovne izvrsnosti.

S uvođenjem se standarda iz serije ISO 9000 započelo 1993. godine i od tada broj certificiranih poduzeća raste.

[354] Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2009., Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, 2007., str. 73.
[355] Certifikati i nagrade za pojedine razine izvrsnosti detaljnije su obrađeni u 4. poglavlju.
[356] Certifikat je vrijedio od 1.09.2003 do 1.09.2005. godine.
[357] Certifikat je vrijedio od 1.11.2005. do 1.11.2007. godine.

Grafikon 1. **Broj ISO 9001 certifikata u Republici Hrvatskoj**



Izvor:http://kvaliteta.inet.hr/statistika.htm (20.03.2010.), HR Survey 2005. i 2009., www.kvaliteta.net (15.06.2010).

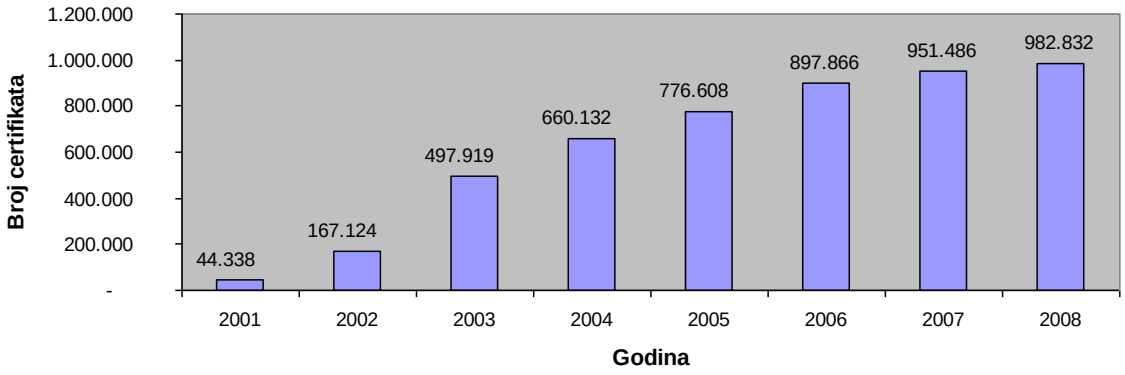
I u svijetu je prisutan trend porasta broja certifikata kao i zemalja koje prihvaćaju certifikaciju.

Tablica 10. **ISO 9001:2000 certifikati u svijetu**

Zemlja	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.
Svijet ukupno	44.388	167.124	497.919	660.132	776.608	897.866	951.486	982.832
Godišnji porast		122.736	330.795	162.213	116.476	123.999	54.557	31.346
Broj zemalja	97	133	149	154	161	170	175	176

Izvor: The ISO Survey - 2008., ISO Central Secretariat, Genève, 2009., str. 8., www.iso.org. (15.06.2010.).

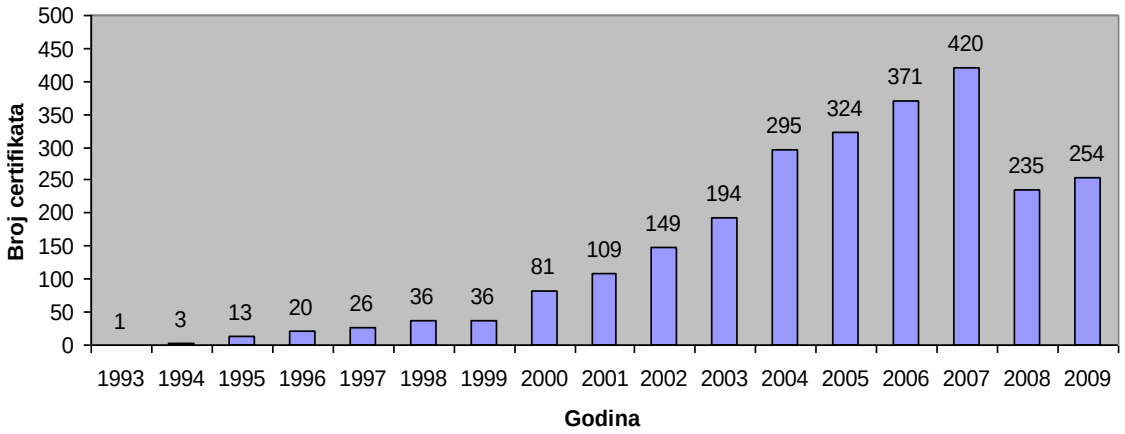
Grafikon 2. **ISO 9001:2000 certifikati u svijetu**



Izvor: Tablica 10.

Ako se promatra broj novih certifikata u Republici Hrvatskoj u svakoj pojedinoj godini primjetan je uzlazni trend u razdoblju od 1993. do 2007. godine. I u 2008. i 2009. broj certifikata raste, ali više ne prati trend prethodnih godina.

Grafikon 3. **Broj ISO 9001 certifikata prema godini prve certifikacije**



Izvor: Izvor:http://kvaliteta.inet.hr/statistika.htm (20.03.2010.), HR Survey 2005. i 2009., www.kvaliteta.net (15.06.2010).

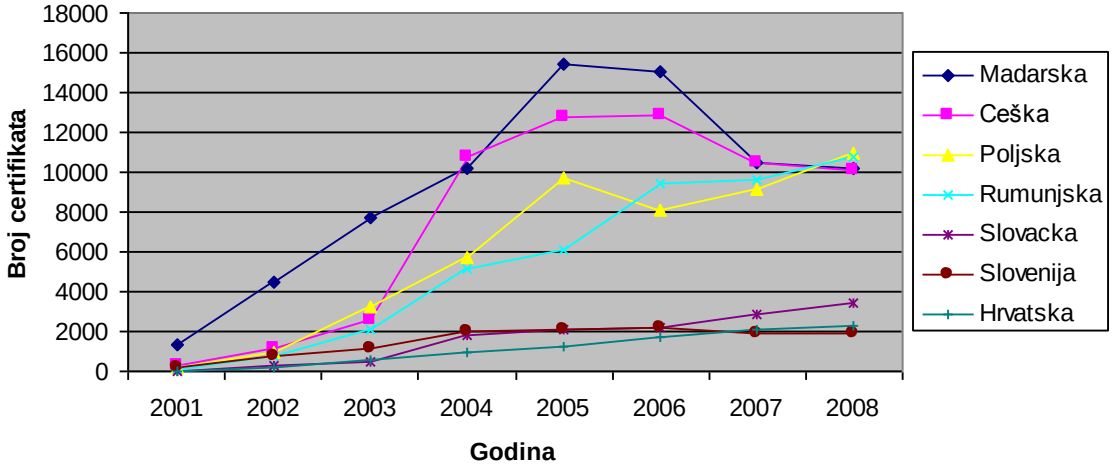
Međutim, iako broj certifikata raste Hrvatska još uvijek zaostaje za nekim tranzicijskim zemljama.

Tablica 11. **ISO 9001:2000 certifikati u tranzicijskim zemljama**

Zemlja	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.
Mađarska	1.349	4.446	7.750	10.207	15.464	15.008	10.473	10.187
Češka	320	1.125	2.565	10.781	12.743	12.811	10.458	10.089
Poljska	232	914	3.216	5.753	9.718	8.115	9.184	10.965
Rumunjska	87	767	2.052	5.183	6.097	9.426	9.633	10.737
Slovenija	34	330	465	1.811	2.114	2.182	2.840	3.476
Slovačka	144	768	1.148	2.008	2.050	2.195	1.886	1.945
Hrvatska	30	194	580	966	1.273	1.676	2.073	2.302

Izvor: The ISO Survey - 2008., ISO Central Secretariat, Genève, 2009., str. 14., www.iso.org, (15.06.2010.).

Grafikon 4. **ISO 9001:2000 certifikati u tranzicijskim zemljama**



Izvor: Tablica 11.

Ako uspoređujemo Hrvatsku s ostalim tranzicijskim zemljama tada je najveće odstupanje zabilježeno u odnosu na Mađarsku koja ima gotovo pet puta više certifikata, dok npr. susjedna Slovenija ima gotovo jedan i pol puta više certifikata u odnosu na Hrvatsku.

Navedeni podaci pokazuju da je svijest o potrebi uspostave sustava kvalitete u hrvatskom gospodarstvu još uvijek na niskoj razini. Još je nepovoljnija situacija u hotelskoj industriji budući da je do sredine 2010. godine certificirano 39 hotela od ukupno 581 hotela (7%).[358] Iako se radi o malom postotku potrebno je istaknuti da u posljednje dvije godine raste broj certificiranih hotela. Tako je npr. u 2008. godini udio hotela koji su imali certifikat u ukupnom broju hotela iznosio 0,9%, a već se iduće godine popeo na 4%.

Pored uvođenja standarda ISO 9001:2000 nameće se potreba za uvođenjem drugih međunarodnih standarda među kojima i standarda ISO 14001:2004, Sustavi upravljanja okolišem–zahtjevi s uputama za upotrebu (Environmental management systems–Requirements with guidance for use). Njegovim se zahtjevima utvrđuje što poduzeće treba učiniti kako bi minimiziralo štetne efekte za okoliš te kako kontinuirano poboljšavati svoj utjecaj na okoliš. U Hrvatskoj je do sredine 2010. godine u skladu sa zahtjevima ovog standarda izdano ukupno 484 certifikata, a od ukupno 581 hotela certificirano ih je 18 (3%).

Standard koji je kompatibilan sa standardima ISO 9001:2000 i ISO 14001:2004 je međunarodni standard kojim se regulira sigurnost i zaštita na radu. Radi se o standardu OHSAS 18001:2007, Sustavi upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu – zahtjevi (Occupational Health and Safety Management Systems – Requirements) čijom će se primjenom osigurati kontrola rizika koji se odnose na zdravlje i sigurnost kao i kreiranje vlastitog sustava upravljanja sigurnošću u skladu s prihvaćenim standardima sigurnosti. Ovaj se standard najmanje primjenjuje u odnosu prema drugim međunarodnim standardima, pa je tako do sredine 2010. u Hrvatskoj izdan ukupno 71 certifikat, od čega niti jedan u hotelskoj industriji.

[358] www.kvaliteta.net (30.07.2010), (20.03.2008.) i www.mint.hr (30.07.2010.).

Jedan od važnih elemenata ukupne kvalitete hotelske usluge je i sigurnost i kvaliteta namirnica. Stoga se u hotelskoj industriji nameće potreba primjene sustava koji se time i bavi, poznatog kao HACCP, Analiza rizika i kritičnih kontrolnih točaka (Hazard Analysis and Critical Control Point). On predstavlja sustavni preventivni pristup kojim se osigurava sigurnost hrane. Usko vezan uz HACCP je međunarodni standard ISO 22000:2005, Sustavi upravljanja sigurnošću hrane -. Zahtjevi za svaku organizaciju u lancu hrane (Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain). Do sredine je 2010. godine izdano ukupno 605 certifikata kao potvrda primjene HACCP-a ili standarda ISO 22000:2005.

U pogledu je primjene ovih sustava situacija u hrvatskoj hotelskoj industriji u odnosu na primjenu drugih standarda bolja, budući da je certificirano ukupno 62 hotela tj. 11% od ukupnog broja hotela u Hrvatskoj. Veći je broj certificiranih hotela rezultat zakonske obveze koja nameće primjenu HACCP sustava (Zakon o hrani, NN 46/07, čl. 51) te se stoga očekuje i njegova sve veća primjena u hotelskoj industriji Hrvatske.

4. SUSTAVI MJERENJA POSLOVNE IZVRSNOSTI

4.1. POJAM I SUSTAVI POKAZATELJA

Riječ pokazatelj potječe od latinske riječi indico i znači «uopće: pokazivač, upućivač, pokazatelj, znak, simptom, obilježje, potvrda, dokaz.»[359] «Pokazatelj je u području ekonomije definiran kao *mjerilo* (instrument za mjerenje, kao što je primjerice vaga instrument za mjerenje težine) i *mjera* (količina te kvalitete, primjerice težine) ekonomskih pojava i procesa izražena u obliku relativnog broja.»[360] «Pokazatelj je dakle sredstvo analize kojim se stavljanjem u odnos stanovitih veličina i dinamikom tog odnosa omogućava bolja spoznaja veličina koje izražavaju odnosni pokazatelj.»[361] Dakle «kvantitativne se činjenice o poslovanju putem poslovnih pokazatelja pretvaraju u kvalitativne.»[362] Stoga su poslovni pokazatelji zapravo pokazatelji kvalitete ili uspješnosti poslovanja.[363]

Pokazatelji se kao sredstvo informiranja mogu koristiti u interne (za potrebe menadžmenta) i eksterne svrhe (za potrebe svih onih koji su zainteresirani za poslovanje poduzeća). Pokazatelji mogu biti pojedinačni ili povezani u skupinu kao sustav. Budući da pojedinačni pokazatelji omogućavaju vrlo ograničeno prosuđivanje kvalitete neke pojave, nastoje se formirati takvi sustavi pokazatelja koji će omogućiti cjelovito sagledavanje određene pojave.[364] Prilikom se formiranja i ocjenjivanja ovih sustava pokazatelja kao osnova koriste tri temeljna kriterija i to: sadržaj pokazatelja, međuovisnost s drugim pokazateljima i s ciljem.[365] S obzirom na način formiranja sustava pokazatelja oni se mogu podijeliti na deduktivne i induktivne sustave.

Prva grupa (deduktivni sustavi) polazi od «vršnih pokazatelja kao reprezentanta najvišeg privrednog cilja.»[366] Ovi se sustavi temelje na logičko-deduktivnom pristupu što znači da se iz vršnog (glavnog) pokazatelja izvode međusobno ovisni pokazatelji. Za izračun se druge grupe tj. induktivnih sustava pokazatelja koriste matematičko-statističke metode. «Empirijsko induktivni sustavi svoju podlogu nalaze u višegodišnjim izvornim podacima poduzeća na osnovu kojih se uz pomoć matematičko-statističkih metoda odabiru oni pokazatelji koji najbolje zadovoljavaju kriterije postavljene ciljem analize.»[367]

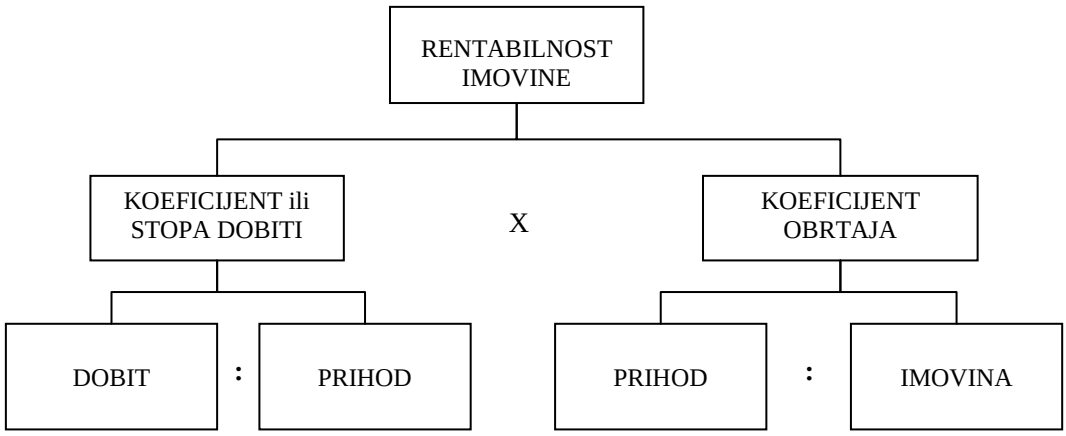
---

[359] Klaić, B., op. cit., str. 583-584.
[360] Osmanagić Bedenik, N.: Potencijali poduzeća, Alineja, Zagreb, 1993., str. 85.
[361] Popović, Ž., Vitezić, N.: Revizija i analiza - instrumenti uspješnog donošenja poslovnih odluka, Drugo izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2009., str. 162.
[362] Avelini Holjevac, I.: Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom, str. 345.
[363] Ibidem.
[364] Prema Popović, Ž., Vitezić, N., op.cit., str. 164.
[365] Tintor, J.: Poslovna analiza – koncepcija, metodologija, metode, HIBIS d.o.o./Centar za ekonomski consulting, Zagreb, 2000., str. 340.
[366] Tintor, J., op.cit., str. 345.
[367] Popović, Ž, Vitezić, N., op.cit., str. 170.

4.1.1. Deduktivni i induktivni sustavi pokazatelja

Du Pont sustav - predstavlja najpoznatiji deduktivni sustav kojeg je razvila američka kompanija Du Pont de Nemours & Co (l9l9. godine). Ovaj sustav «polazi od vršnog pokazatelja rentabilnosti imovine ili investiranja i rentabilnosti kapitala (ROA, ROI i ROE – engl. return on asset, return on ivestment ili return on equity), kao osnovnog cilja svakog poduzeća. Vršni ili glavni pokazatelj raščlanjuje se na rentabilnost prometa (marža profita, stopa dobiti) i koeficijent obrtaja ukupne imovine, tj. na pokazatelje od utjecaja na rentabilnost kapitala investiranog u poduzeće.»[368]

Slika 27. **Du Pont sustav pokazatelja**



Prema: Popović, Ž., Vitezić, N.: Revizija i analiza - instrumenti uspješnog donošenja poslovnih odluka, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2009., str. 166.

Prednost se ovog sustava sastoji u tome da se «raščlanjivanjem rentabilnosti ulaganja (kapitala) na pokazatelje rentabilnosti prometa i koeficijent obrtanja imovine pojašnjavaju mogućnosti utjecaja na porast rentabilnosti.»[369] Pored toga ovaj je sustav «vrlo pregledan, transparentan i elastičan, što omogućava poboljšanje i razvitak.»[370] Međutim, ovaj sustav ima i nedostatke koje se ogledaju u slijedećem :[371]

- formiranje elemenata pojedinih pokazatelja nije tako jednostavno kako se na prvi pogled čini, to je uvjetovano načinom obračuna troškova jer ovaj sistem koristi cijenu koštanja,
-sistem je relativno malen pa ni «analiza ne može biti naročito duboka»,
-on uvodi kratkoročno razmišljanje jer je jednostrano orijentiran na kratkoročno maksimiziranje rentabilnosti,
- u njemu se ne mogu naći pokazatelji koji bi obavješćivali o sigurnosti ciljnog dobitka, inovacije proizvoda, istraživanja i drugo.

[368] Popović, Ž, Vitezić, N., op.cit., str. 165.
[369] Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 96.
[370] Tintor, J., op.cit., str. 347.
[371] Ibidem.

Z.V.E.I. sustav - sustav pokazatelja kojeg je razvilo Centralno udruženje elektrotehničke industrije (Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie – Z.V.E.I.). Sustav sadrži 70 glavnih i 64 pomoćna pokazatelja.[372]Analiza se rasta provodi pregledom relevantnih pokazatelja u usporedbi s prethodnim razdobljem, a analiza strukture na temelju rentabilnosti vlastitog kapitala kao primarnog pokazatelja, istražujući efikasnost poslovanja poduzeća u četiri sektora: snaga prihoda, formiranje rezultata, struktura kapitala i vezivanje kapitala.[373] Iz tako velikog broja pokazatelja proizlaze i prednosti i nedostaci ovog sustava. «Među prvima je svakako široka obuhvatnost, a među drugim smanjena preglednost kao posljedica opširnosti.»[374] Od sustava pokazatelja koji se također temelje na rentabilnosti kapitala treba istaknuti i sustav pokazatelja koji se razvio sredinom 20. stoljeća u Francuskoj poznat kao ***Tableau de bord,*** te sustav pokazatelja razvijen l956. godine u Velikoj Britaniji poznat kao ***Pyramid Structure of Ratios.***[375]

Svi se prethodno navedeni sustavi temelje na rentabilnosti zanemarivši pri tome činjenice relevantne za odlučivanje kao npr. likvidnost, zaduženost i dr.[376] Stoga je razvijen sustav koji uz rentabilnost prati i likvidnost poznat kao ***RL – sustav*** (l976. godine). Ime je dobio po svojim autorima Reichmannu i Lachnitu, a i sam naziv ujedno označava i suštinu sustava – rentabilnost i likvidnost.[377] Sustav «polazi od činjenice da su rezultat i likvidnost dvije središnje veličine upravljanja, pri čemu je rezultat proizašao iz redovnih i izvanrednih prihoda i troškova važan za tekuće upravljanje, a likvidnost je pretpostavka ostvarenja cilja (rentabilnosti) i šireg opstanka i razvoja poduzeća.»[378] Kod ovog se sustava rentabilnost promatra kao rentabilnost vlastitog i ukupnog kapitala te kroz koeficijent obrtaja imovine i marže profita (rentabilnost prometa), dok se likvidnost promatra kroz čisti novčani tijek i radni kapital.[379] «Zamjerka ovom sustavu je prevelika obuhvatnost podataka čime se gubi na biti i konciznosti sadržaja.» [380]

Uz ***deduktivne*** postoje i ***induktivni sustavi*** pokazatelja koji se temelje na matematičko-statističkim metodama i rezultat su empirijskog-induktivnog pristupa. Podlogu ovih sustava čine višegodišnji izvorni podaci poduzeća iz kojih se pomoću matematičko-statističkih metoda odabiru oni pokazatelji koji najbolje ispunjavaju kriterije određene analize. «Obično su ti sustavi imali za cilj prognozu financijske krize u poduzeću kroz određene signale insolventnosti i prezaduženosti poduzeća. Poduzeća se razvrstavaju na ona koja posluju uspješno («zdrava») i ona koja su pred stečajem («bolesna»), te se uspoređuju podaci i pokazatelji koji najbolje odražavaju dotična stanja, a uz pomoć matematičko-statističkih metoda (jednovarijantna i multivarijantna diskriminantna analiza, faktorska analiza, logit i dr.) vrši se odabir onih pokazatelja koji signaliziraju financijsku krizu u poduzeću.»[381] Od ovih su sustava poznati one koje su razvili Altman, Beaver, Deakin, Ohlson, Zavgren, Pinches i Zmijevswski i dr.[382]

---

372 Ibidem, str. 349.
373 Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 97.
374 Tintor , J., op.cit., str. 352.
375 Osmanagić Bedenik, N., op.cit., str. 97.
376 Prema Popović, Ž., Vizetić, N., op.cit., str. 169.
377 Prema Reichmann, T., Controlling-Concepts of Management Control, Controllership, and Ratios, Springer-Verlag, Berlin, 1997., str. 35.
378 Ibidem.
379 Radni kapital = kratkoročna sredstva – kratkoročne obveze.
380 Popović, Ž., Vitezić, N., op.cit. str. 169.
381 Ibidem, str.170.
382 Prema ibidem.

4.1.2. Pokazatelji analize financijskih izvještaja

Analiza se financijskog poslovanja obavlja na temelju analize financijskih izvještaja. Analiza financijskih izvještaja «zapravo predstavlja postupak stvaranja i odabira bitnih informacija (koje se zasnivaju na vrijednostima pozicija iz financijskih izvještaja), koje zainteresiranoj osobi služi za donošenje odluka.» [383]

Vrste, metode i tehnike analize financijskih izvještaja prilagođene su potrebama dobivanja kvalitetnih financijskih informacija, ovisno o području i cilju donošenja poslovnih odluka. Neke će informacije biti zanimljive svim korisnicima, a neke samo pojedinim. Sastavni su dio analize financijskih izvještaja poslovni pokazatelji ili indikatori koji se dobivaju iz odnosa vrijednosti međusobno povezanih i uvjetovanih veličina/brojeva (metodom odnosa vrijednosti) i omogućavaju komparativnu analizu kvalitete poslovanja između istih i različitih poduzeća.[384]

Postoji nekoliko skupina financijskih pokazatelja:[385]

1. pokazatelji likvidnosti
2. pokazatelji zaduženosti
3. pokazatelji aktivnosti
4. pokazatelji ekonomičnosti
5. pokazatelji profitabilnosti
6. pokazatelji investiranja.

Navedeni se pokazatelji s obzirom na kriterije koji trebaju biti ispunjeni u svakom poslovanju dijele na pokazatelje sigurnosti i uspješnosti. Tako pokazatelji likvidnosti i zaduženosti predstavljaju pokazatelje sigurnosti, dok pokazatelji ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja ukazuju na uspješnost poslovanja. Jedino se pokazatelji aktivnosti mogu svrstati i u jednu i u drugu skupinu pokazatelja budući da obrtaj imovine utječe i na likvidnost i financijsku stabilnost, ali i na rentabilnost.[386]

Uz ovu klasifikaciju financijskih pokazatelja postoje još neke. Tako se npr. prema jednoj podjeli financijski pokazatelji dijele na pokazatelje likvidnosti, poluge, aktivnosti i profitabilnosti,[387] a prema drugoj na pokazatelje likvidnosti, profitabilnosti, dugoročne solventnosti te tržišne pokazatelje.[388] Postoji i podjela koja financijske pokazatelje dijeli u nešto više grupa i razlikuje: pokazatelje likvidnosti, pokazatelje zaduženosti, pokazatelje financijske poluge, pokazatelje stabilnosti, pokazatelje učinkovitosti angažiranja imovine, pokazatelje rentabilnosti (profitabilnosti) i pokazatelje burzovnog poslovanja.[389] Prema USALI - Uniform System of Accounts for the Lodging Industry pokazatelji se dijele u pet osnovnih grupa i to pokazatelje likvidnosti, solventnosti, aktivnosti, profitabilnosti te operativne pokazatelje specifične za hotelsku industriju.[390]

---

[383] Cvitković, D., Osmanagić Bedenik, N.: Rezultati komparativne analize financijskih izvješća, Ekonomski pregled, 2/3, 1998., str. 199.
[384] Avelini Holjevac, I., Kontroling i uspješnost poslovanja, Savjetovanje Računovodstvo i kontroling, Zbornik radova, Hrvatski računovođa, Zagreb – Bol na Braču, 2006. , str. 138.
[385] Žager, K., Žager, L.: Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, 1999., str.172.
[386] Prema ibidem, str. 173.
[387] Ivanović, Z.: Financijski menedžment, Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija,1997., str. 122.
[388] Avelini Holjevac, I.: Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom, op.cit., str. 346-347.
[389] Prema Popović, Ž., Vitezić, N., op.cit. str. 444-448.
[390] Ovi se pokazatelji detaljnije obrađuju u 5. poglavlju.

Pokazatelji likvidnosti kao pokazatelji tekućeg financijskog položaja ukazuju na to da li je poduzeće sposobno ili ne podmirivati svoje kratkoročne obveze. *Pokazatelj trenutne likvidnosti* dobiva se iz odnosa novčanih sredstava i imovine, dok se *pokazateljem tekuće likvidnosti* mjeri sposobnost podmirivanja tekućih obveza, a izračunava se iz odnosa tekuće imovine i tekućih obveza. Opće prihvaćeno pravilo je da taj odnos bude 2:1, dok je kod hotela zbog manjeg učešća tekuće imovine prihvaćen odnos 1,5:l.[391]

Pokazatelj ubrzane likvidnosti ukazuje na odnos između brzo unovčive tekuće imovine i tekućih (kratkoročnih) obveza. To znači da u brojnik ide najlikvidnija imovina tj. novac u banci i blagajni, potraživanja i financijska imovina. Dakle, iz tekuće se imovine izuzimaju zalihe. Što se tiče ovog pokazatelja standardna pravila nalažu odnos l:l, što znači da kratkoročne obveze ne bi smjele biti veće od brzo unovčive tekuće imovine. *Koeficijent financijske stabilnosti* izračunava se iz odnosa dugotrajne imovine te sume kapitala i dugoročnih obveza. Za održanje je tekuće likvidnosti važno postojanje neto radnog kapitala (razlika između tekuće imovine i tekućih obveza) što znači da je dio kratkotrajne imovine financiran iz dugoročnih izvora. U skladu s tim, koeficijent financijske stabilnosti definiran na ovaj način uvijek mora biti manji od 1 jer se iz dijela dugoročnih izvora mora financirati kratkotrajna imovina.[392]

Pokazateljima se ***zaduženosti*** ocjenjuje da li je poduzeće sposobno podmirivati svoje dugoročne obveze, tj. analizira se dugoročna solventnost poduzeća. U ovu skupinu ulaze: koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja, koeficijent financiranja, pokriće troškova kamata, faktor zaduženosti, stupanj pokrića I. i II.

Koeficijent zaduženosti predstavlja odnos između ukupnih obveza i ukupne imovine i pokazuje koliko je imovine financirano iz tuđih izvora. «Vjerovnici očekuju niži koeficijent između ukupnih obveza i ukupne imovine, jer takav odnos učvršćuje i zaštićuje njihova potraživanja. Nasuprot tome, viši koeficijent obveza ukazuje na to da poduzeće mora izdvajati i veća novčana sredstva za kamate, a iznad određene točke, poduzeće, zbog opterećenja, više ne bi moglo posuđivati nova novčana sredstva.»[393] Dakle, ako vrijednost ovog pokazatelja raste dugovi rastu u istom omjeru prema ukupnim sredstvima, što povećava poslovni rizik.[394] Kao uobičajeni standardni odnos smatra se da ukupne obveze ne bi smjele biti veće od 50% vrijednosti ukupne aktive.[395]

Pokazatelj vlastitog financiranja ili samofinanciranja koji se izražava odnosom između vlasničke glavnice i ukupne imovine pokazuje koliki se dio aktive (imovine) financira iz vlastitih sredstava, tj. koliko se vlastitim sredstvima može financirati potencijalno zaduženje.[396]

---

[391] Pri generalizaciji ovog pravila treba biti vrlo oprezan, cf. Ivanović, Z., op.cit., str. 128. i Coltman, M.M., Jagels, M.G.: Hospitality Management Accounting, Seventh Edition, John Wiley & Sons Inc., New York, 2001., str. 137.
[392] Žager, K., Žager, L., op. cit. str. 177.
[393] Ibidem, str. 137.
[394] Popović, Ž., Vitezić, N., op.cit., str. 439.
[395] Ibidem.
[396] Prema ibidem, str. 441.

Koeficijent financiranja izražava odnos između dugoročnih obveza i ukupnog vlastitog kapitala dioničara.[397] «Dugoročni kreditori preferiraju skromniji odnos između dugoročnih obveza i trajnog kapitala dioničara, jer takav odnos osigurava njihovu veću zaštitu i bolju motivaciju dioničara.»[398] Ovaj se pokazatelj može iskazati i kao odnos kratkoročnih obveza i vlastitog kapitala, kao odnos ukupnih obveza i vlastitog kapitala te kao odnos ukupnih obveza i vlastitog kapitala uvećano za 1.[399] Odnos duga i glavnice predstavlja važan pokazatelj financijskog rizika poduzeća. Tako ako se vrijednost ovog pokazatelja povećava, povećava se i financijski rizik, koji proizlazi iz činjenice da se kamata mora platiti bez obzira na ostvareni profit. Nasuprot tome niska vrijednost ovog pokazatelja je pokazatelj stabilnosti i sigurnosti za kreditore, sve dok prihodi rastu.[400] Uobičajeno je praktično pravilo da ovaj odnos ne bi smio biti veći od 40% iako neki ističu i 33% kao standardnu vrijednost.[401] Međutim zaduženost preko 50% prisutna je kod poduzeća koja imaju veliki dio imovine u zemljištu i zgradama, koje predstavlja solidnu osnovu za osiguranje kredita, pa bi stoga ovaj odnos maksimalno trebao biti 1 što se uobičajeno uzima kao standard.[402] Budući je ovaj pokazatelj statičkog karaktera jer objašnjava financijsku strukturu na određeni dan potrebno je razmotriti još jedan pokazatelj.

To je *pokriće troškova kamata* koji se izračunava iz odnosa bruto dobitka (dobitka prije plaćanja troškova kamata i poreza) i troškova kamata. On daje informaciju o tome da li poduzeće može iz svoje bruto dobiti podmiriti troškove kamata. Radi sigurnosti uobičajeno je pravilo da pokriće treba biti četiri puta veće od troškova za kamate.[403]

Faktor zaduženosti što je manji ukazuje na manju zaduženost budući da on pokazuje koliko je godina potrebno da bi se iz ostvarene zadržane dobiti uvećane za amortizaciju podmirile ukupne obveze. Kod *stupnja pokrića I. i II.* razmatra se pokriće dugotrajne imovine glavnicom tj. glavnicom uvećanom za dugoročne obveze.[404]

Pokazatelji aktivnosti daju informacije o tome koliko efikasno poduzeće koristi svoju imovinu. U ovu grupu ulaze sljedeći pokazatelji: koeficijent obrta ukupne imovine, koeficijent obrta kratkotrajne imovine, koeficijent obrta potraživanja i trajanje naplate potraživanja u danima.

Koeficijent obrta ukupne imovine dobiva se iz odnosa ukupnih prihoda i ukupne imovine. On pokazuje kojom se intenzivnošću koristi ukupna imovina u odnosu na ostvarene ukupne prihode.[405] *Koeficijent* se *obrta kratkotrajne imovine* izračunava kao i prethodni koeficijent, samo što u nazivniku nije ukupna već kratkotrajna imovina. Ovaj pokazatelj ukazuje na mjeru efikasnosti kojom se koristi kratkotrajna imovina u odnosu na ostvarene ukupne prihode.[406]

---

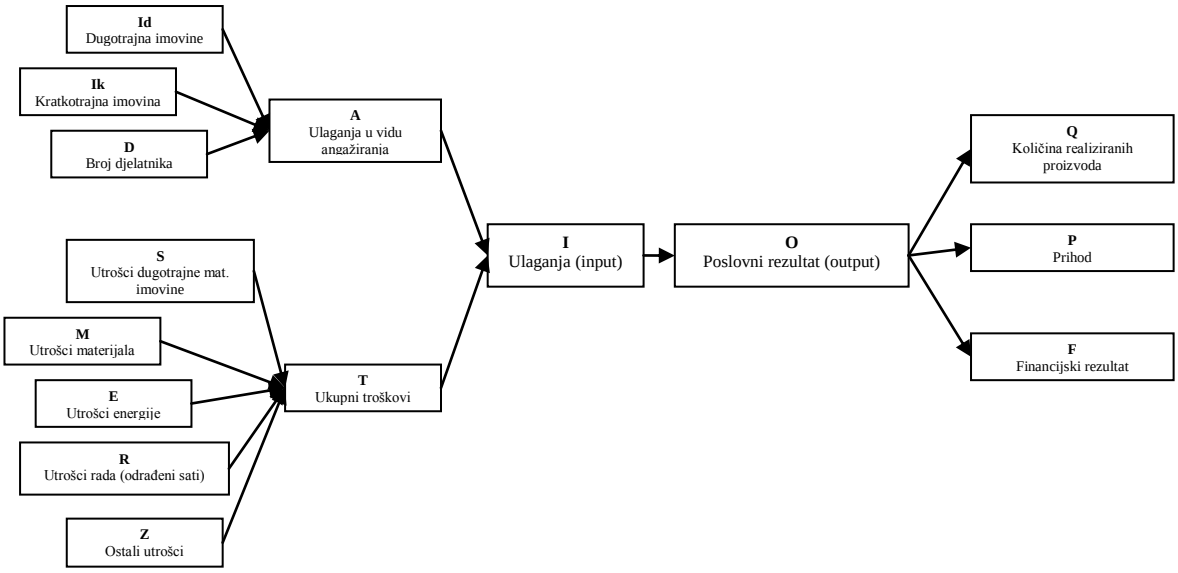
[397] Vlastiti kapital ili glavnica je za poduzeće najkvalitetniji dio izvora imovine i obuhvaća upisani temeljni kapital, rezerve za očuvanje kapitala i druge rezerve (zakonske, statutarne i ostale), te zadržani dobitak, odnosno gubitak koji se može pokriti iz kapitala; prema ibidem, str. 436.
[398] Ivanović, Z., op.cit., str. 137.
[399] Ibidem, str. 137-138.
[400] Prema Popović, Ž., Vitezić, N., op.cit. str. 440.
[401] Ibidem prema Morley, M.F.: Ratio Analysis, GEE&CoLTD, 1985., str. 25.
[402] Ibidem.
[403] Ibidem, prema Morley, M.F., op.cit., str. 28.
[404] Žager, K., Žager, L., op. cit. str. 178.
[405] Prilagođeno prema Ivanović, Z., op.cit., str. 138.
[406] Ibidem.

Po istom se principu izračunava i *koeficijent obrta potraživanja* na temelju kojeg se može utvrditi i broj dana koji je potreban za naplatu nekog potraživanja. Uz ove je pokazatelje moguće izračunati i druge koeficijente obrta kao npr. *koeficijent obrta zaliha*. On «prikazuje brzinu kojom se zalihe putem prodaje pretvaraju u potraživanja u periodu od jedne godine. Što je viši dobiveni koeficijent obrta, efikasnije je i upravljanje zalihama poduzeća, odnosno likvidnost je bolja. Što je manji broj dana te cirkulacije, to je brzina kružnog toka veća, a kada tekuća imovina brže cirkulira, tada za isti učinak treba angažirati i manje novčanih sredstava.»[407]

Sljedeća su grupa pokazatelji koji odražavaju ***uspješnost poslovanja***. Pokazatelji se uspješnosti ubrajaju u pokazatelje kvalitete poslovnog uspjeha jer «upućuju na odnos poslovnog rezultata i utrošenih resursa odnosno na ostvarenu mjeru racionalnosti poslovanja.»[408]

Poslovni se rezultat poduzeća može izraziti kroz tri njegova aspekta ili vida i to: količinu proizvoda/usluga, prihod i financijski rezultat. Za ostvarenje su bilo kojeg od ovih aspekata poslovnog rezultata potrebna ulaganja (inputi), koji se javljaju u vidu angažiranja imovine (dugotrajne i kratkotrajne), te u vidu trošenja (materijala, usluga, rada …) odnosno u vidu troškova.[409] (slika 28)

Slika 28. **Shema formiranja pokazatelja uspješnosti poslovanja kao odnos pojedinih vidova poslovnog rezultata i pojedinih vidova ulaganja**



Izvor: Popović, Ž., Vitezić, N.: Revizija i analiza - instrumenti uspješnog donošenja poslovnih odluka, Drugo izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2000., str. 188.

Dakle, isti se poslovni rezultat može ostvariti uz manja ili veća ulaganja ili se sa istim ulaganjima može postići veći ili manji poslovni rezultat. Međutim cilj je svakog

[407] Ibidem, str. 129.
[408] Avelini Holjevac, I., Kontroling-upravljanje poslovnim rezultatom, op. cit., str. 319.
[409] Prema Popović, Ž, Vitezić, N., op.cit., str.188.

poduzeća osigurati što veću racionalnost tj. ostvariti što veći efekat sa što manjim ulaganjima, a time i veću uspješnost kao mjeru određenog stupnja racionalnosti.[410]

Prva su grupa ***pokazatelji ekonomičnosti*** koji se dobivaju iz odnosa pojedinih aspekata poslovnog rezultata i troškova. Jedan se od pokazatelja ekonomičnosti dobiva iz odnosa troškova i količine učinka i na taj način pokazuje koliko je sredstava utrošeno po jedinici učinka. Ovaj se pokazatelj odnosi na količinsku izdašnost koja podrazumijeva «stvaranje što veće količine proizvoda odnosno usluga sa što manjim utroškom materijalnih dobara.»[411] Pokazatelj ekonomičnosti kojim se prati vrijednosna izdašnost troškova dobiva se iz odnosa ostvarenih prihoda i troškova, tj. pokazuje koliko je prihoda ostvareno po jedinici troška. Ekonomičnost se može izraziti i kao recipročna vrijednost ovog odnosa i u tom se slučaju radi o pokazatelju koji daje informacije o udjelu troškova u prihodima. Može se utvrditi i *ekonomičnost ukupnog poslovanja* kao odnos ukupnih prihoda i rashoda, te na isti način samo stavljajući u odnos odgovarajuće vrste prihoda i rashoda i *ekonomičnost poslovanja (prodaje), ekonomičnost financiranja i ekonomičnost izvanrednih aktivnosti.*

Pokazatelji profitabilnosti ili ***rentabilnosti*** iskazuju financijsku efikasnost poslovanja poduzeća odnosno sposobnost ili mjeru vjerojatnosti da će neko ulaganje, nakon puštanja u rad novih kapaciteta omogućiti uvećani povrat uloženoga kapitala ili da će investicija uz što manje uloženih sredstava dati što veći financijski rezultat. Oni, dakle, pokazuju efikasnost poslovanja poduzeća u odnosu na prihode, u odnosu na vlastiti kapital i u odnosu na ukupnu imovinu poduzeća.[412]

Mogu se iskazati kroz neto i bruto maržu profita, neto i bruto rentabilnost imovine te rentabilnost vlastitog kapitala (glavnice). Razlika između *neto* i *bruto marže* je u obuhvatu poreza u brojniku pokazatelja, dok im je nazivnik isti. *Pokazatelji se rentabilnosti imovine* također dijele na bruto i neto. I ovdje razlika kao i kod prethodnog pokazatelja upućuje na relativno porezno opterećenje u odnosu na ukupnu imovinu.[413]

«*Koeficijent profitabilnosti vlastitoga kapitala* odnosno stopa prinosa vlastitoga kapitala ili koeficijent povrata u odnosu na trajni kapital dioničara predstavlja odnos između neto dobitka i ukupnoga vlastitoga kapitala dioničara, odnosno njegove vrijednosti po završnom računu. Dobiveni koeficijent ukazuje na snagu zarade dionica odnosno pokazuje veličinu neto poslovnog rezultata poduzeća raspoloživog za akumuliranje u poduzeću i za distribuciju vlasnicima poduzeća - prema jedinici angažiranog vlastitog kapitala, a pokazuje i koliko je poduzeće u jednoj godini zapravo zaradilo koristeći angažirana sredstva dioničara. Ovaj je koeficijent značajan pokazatelj ne samo dioničarima nego i upravi poduzeća, jer ukazuje da li se i koliko se racionalno koriste sredstva dobivena od dioničara.»[414]

[410] Prema Avelini Holjevac, I.: Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom, op.cit., str. 317. i Popović, Ž, Vitezić, N., op.cit., str.189.
[411] Popović, Ž., Vitezić, N., op.cit., str. 336.
[412] Ivanović, Z., op.cit., str. 139.
[413] Prema Žager, K., Žager, L., op. cit. str., 180.
[414] Ivanović, Z., op. cit., str.139.

Unutar ovih pokazatelja nisu navedeni, ali ih je nužno spomenuti kao sastavni dio pokazatelja uspješnosti poslovanja, a to su ***pokazatelji produktivnosti*** (proizvodnosti rada, efikasnosti rada).[415] Oni ukazuju na odnos između ostvarenog poslovnog rezultata i uloženog rada. U zavisnosti koji se aspekt poslovnog rezultata stavlja u odnos razlikujemo naturalne i vrijednosne pokazatelje produktivnosti. Tako se naturalni pokazatelj izračunava stavljanjem u odnos učinka (kvaliteta i kvantiteta proizvoda i usluga) i uloženog rada (koji se najčešće iskazuje brojem zaposlenika).[416] Ovdje je potrebno istaknuti da se «racionalno korištenje rada ne sastoji u apsolutnom, već u relativnom smanjenju rada tj. u smanjenju rada po jedinici učinka (proizvoda, odnosno usluge) uz povećanje količine učinaka.» [417] Odnos između prihoda i uloženog rada kao i dobiti uloženog rada predstavlja vrijednosnu efikasnost rada, koja zapravo pokazuje koliko se jedinica prihoda odnosno dobiti ostvaruje na jedinicu uloženog rada.

Posljednja su grupa pokazatelja ***pokazatelji investiranja.***[418] Pomoću se ovih pokazatelja «mjeri uspješnost ulaganja u dionice poduzeća»[419] i u njih ubrajamo slijedeće pokazatelje:

- dobit po dionici (EPS) — neto dobit/broj dionica
- dividenda po dionici (DPS) — dio neto dobiti za dividende / broj dionica
- odnos isplate dividendi (DPR) — dividenda po dionici (DPS)/dobit po dionici (EPS)
- odnos cijene i dobiti po dionici(P/E) — tržišna cijena dionice (PPS)/dobit po dionici (EPS)
- ukupna rentabilnost dionice — dobit po dionici (EPS)/tržišna cijena dionice (PPS)
- dividendna rentabilnost dionice — dividenda po dionici (DPS)/tržišna cijena dionice (PPS)

Za izračun ovih pokazatelja uz podatke iz financijskih izvješća neophodne su i informacije sa tržišta kapitala kao što je npr. broj dionica i njihova tržišna vrijednost. Prva dva pokazatelja (EPS i DPS) zapravo pokazuju koliko se dobiti ili dividende ostvaruje po jednoj dionici. Odnos isplate dividendi ukazuje na odnos između dividende po dionici i dobiti po dionici (u pravilu je dobit po dionici veća). Pokazatelj odnosa cijene i dobiti po dionici pokazuje koliko je puta tržišna cijena dionice veća od dobiti po dionici. Zadnja dva pokazatelja predstavljaju najznačajnije pokazatelje investiranja, a radi se zapravo o pokazateljima rentabilnosti vlastitog kapitala, samo što vlastiti kapital nije iskazan po knjigovodstvenoj već po tržišnoj vrijednosti.[420]

[415] FINA također prati ovu skupinu pokazatelja.

[416] U nazivniku ovog pokazatelja pored broja zaposlenika može se koristiti: a) broj sati koji se odnosi na efektivan rad (redovni, prekovremeni i noćni) uvećanih za sate kada zaposlenici ne rade uslijed nekakvih zastoja u radu (slaba priprema, nedostatak materijala), b) ukalkulirani sati rada tj. vrijeme navedeno pod a) uvećano za vrijeme koje se odnosi na praznike, odmore, plaćena bolovanja i izostanke, c) broj uvjetno kvalificiranih radnika (UKR = koeficijent kvalitete kvalifikacijske strukture x broj zaposlenih), prema Popović, Ž.: Ekonomska analiza poslovanja, Informator, Zagreb, 1983., str. 331.

[417] Ibidem, str. 324.

[418] Pojedini ih autori budući da se odnose na investiranje u vrijednosne papire nazivaju pokazateljima burzovnog poslovanja; prema Popović, Ž., Vitezić, N., op.cit., str. 413.

[419] Žager, K., Žager, L., op. cit. str., 180.

[420] Ibidem, str. 181.

4.2. NOVI PRISTUPI MJERENJU REZULTATA POSLOVANJA

Sustavi mjerenja rezultata poslovanja (performance measurement systems)[421] osiguravaju pokazatelje kojima se mjeri efikasnost (uspješnost) i efektivnost (učinkovitost) poslovanja. Dok se pokazateljima uspješnosti mjeri interna efikasnost, pokazateljima se učinkovitosti «mjeri tržišni uspjeh poduzeća, tj. da li je ostvaren cilj: zadovoljan kupac.»[422] Ovi su tradicionalni sustavi mjerenja rezultata poslovanja uključivali uglavnom financijske pokazatelje, izuzev nešto malog broja nefinancijskih pokazatelja koji su se odnosili na kupce i to unutar pokazatelja efektivnosti.

U novim su se uvjetima poslovanja i prisutnosti stalnih promjena sustavi mjerenja rezultata poslovanja počeli proširivati i uključivati uz financijske i nefinancijske pokazatelje,[423] koji prate rezultate s aspekata svih zainteresiranih strana (stakeholdera) tj. s aspekta kupaca, zaposlenika, vlasnika, dobavljača i društvene zajednice. Ovakvi su se pristupi u mjerenju rezultata poslovanja razvili iz više razloga kao što je: ispunjavanje zahtjeva kupaca, postizanje željenih ciljeva, usporedba na osnovu standarda, transparentnost rezultata, davanje mogućnosti zaposlenicima da prate svoje rezultate, utvrđivanje problema i područja koja zahtijevaju poboljšanja, utvrđivanje troškova kvalitete, opravdanost trošenja resursa, te osiguranje povratnih informacija neophodnih za provođenje kontinuiranih poboljšanja.[424]

Karakteristika je ovih sustava da oni ukazuju na aspekte poslovanja koje bi trebalo mjeriti, ali ne opisuju točno što bi trebalo mjeriti.[425] Oni trebaju pratiti ostvarene rezultate u odnosu na postavljene ciljeve, ali isto tako kroz odgovarajuće pokazatelje usmjeravati buduće odluke. Da bi to i postigli trebaju: [426]

- osigurati informacije o poslovanju s više međusobno povezanih aspekata,
- biti povezani sa strategijom poduzeća,
- se temeljiti na kritičnim faktorima uspjeha (Critical Success Factors – CSF) ili pokretačima rezultata (performance drivers)[427],
- biti validni, pouzdani i jednostavni za korištenje,
- osigurati usporedbu i praćenje napretka,
- osigurati informacije o mogućim poboljšanjima.

---

[421] Perfomanca je riječ francuskog porijekla koja znači «uspjeh, dostignuće, rezultat.» U hrvatskom je svakodnevnom jeziku pojam performanci (ili performansi) vezan više uz značenje «radne karakteristike, tehnički podatci, parametri.»; Klaić, B., op.cit., str. l03l.

[422] Avelini, Holjevac, I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, op.cit., str. 26l.

[423] Prema Kumar, U., Kumar, V., de Grosbois, D., Choisne, F.: Continuous improvement of performance measurement by TQM adopters, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 20, No. 5/6, 2009., str. 604.

[424] Prema Oakland, J.S., op.cit., str. 103.

[425] Prema Bourne, M. (Ed.), op.cit., str. 62.

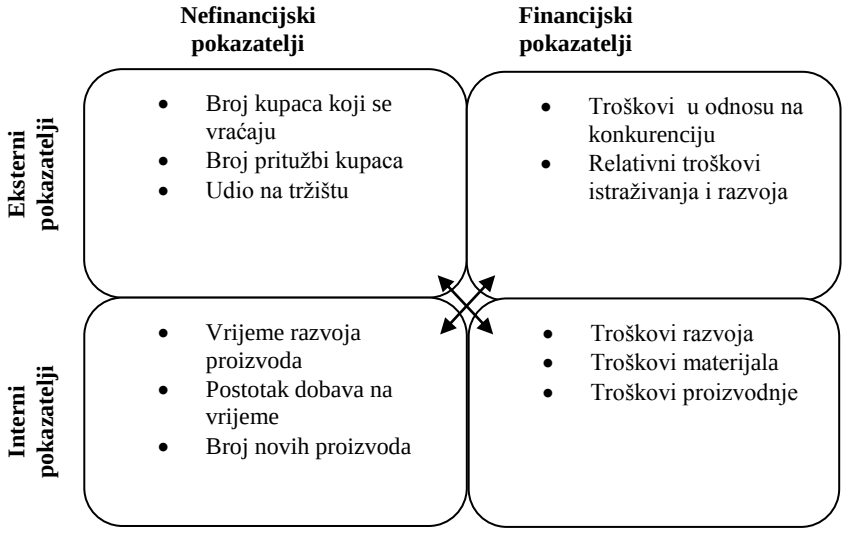
[426] Prema Kanji, G.K.: Performance measurement system, Total Quality Management, Vol. 13, No. 5, 2002., str. 7l8.

[427] Kritični faktori uspjeha predstavljaju objektivno utvrđene činitelje koje treba neprestano poboljšavati, ili na njih utjecati kako bi bilo moguće ostvarivanje objavljenih ciljeva i vizije. Za svaki kritični faktor uspjeha treba definirati procese/akcije i za njih izabrati ključne pokazatelje učinka (Key Performance Indicators – KPI) i za svaki je KPI potrebno odrediti vlasnike (odgovorne zaposlenike) i ciljeve; Oslić, I.: Pristupi za konkurentnost, 5. Hrvatska konferencija o kvaliteti, Zbornik radova, Hrvatsko društvo za kvalitetu i Infomart, d.o.o., Zagreb, 2004.

4.2.1. Matrica mjerenja rezultata poslovanja, sustav determinanti/rezultata i input-output model

l989. godine Keegan i dr. razvili su sustav poznat kao ***Matrica mjerenja rezultata poslovanja*** (Performance Measurement Matrix). Ovaj sustav integrira interne i eksterne pokazatelje i to i financijske i nefinancijske.

Slika 29. **Matrica mjerenja rezultata poslovanja**



Izvor: Neely A., Bourne, M., Kennerly, M.: Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 10, 2000., str. 1122., prema Keegan, D.P., Eiler, R.G., Jones, C.R.: Are your performance measures obsolete?, Management Accounting, June, 1989., 45-50.

Iz slike proizlazi da se financijski pokazatelji i to i interni i eksterni odnose isključivo na troškove, dok se nefinancijski pokazatelji prate samo s aspekta kupaca, ali ne i drugih zainteresiranih strana kao što su zaposlenici, vlasnici, društvena zajednica.

Sustav determinanti i rezultata (Results and Determinants Framework) razvila je Lin Fitzgerald sa svojim suradnicima na Sveučilištu Warwick.[428] Sustav je razvijen na temelju istraživanja koja su provedena u uslužnom sektoru i polazi od toga da svaki sustav mjerenja rezultata poslovanja treba sadržavati dvije osnovne grupe pokazatelja. Jednu čine oni koji se odnose na rezultate (konkurentnost i financijski rezultati poslovanja), a drugu determinante rezultata tj. oni koji određuju te rezultate (kvaliteta usluge, fleksibilnost, korištenje resursa, inovacije).

[428] Bourne, M. (Ed.), op.cit., str. 63., prema Fitzgerald, L.R., Johnston, S, Brignall, R.S., Voss, C.: Performance Measurement in Service Businesses, CIMA Publishing, London, 1991.

Tablica 12. **Matrica rezultata /determinanti**

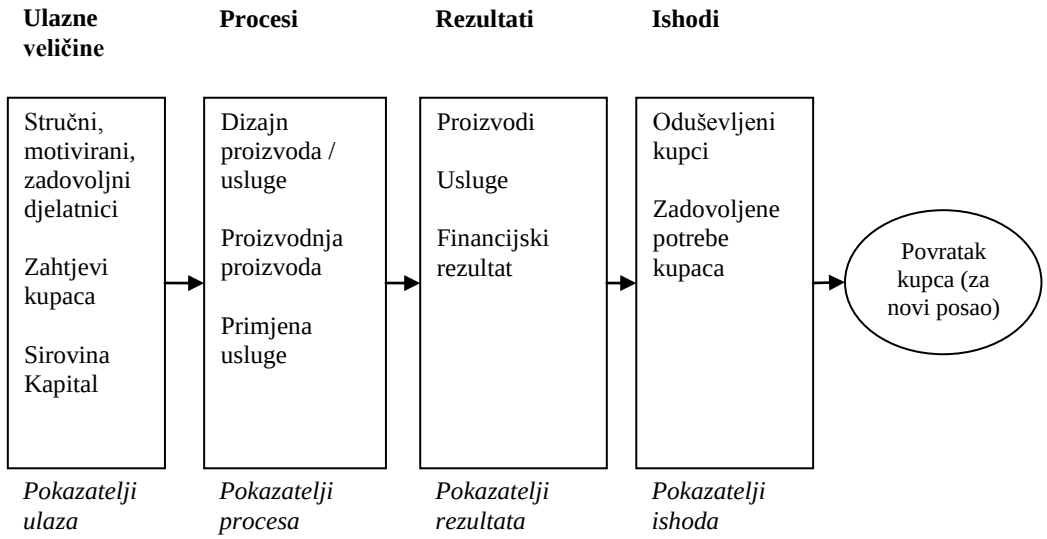
	DIMENZIJE	VRSTA POKAZATELJA
Rezultati	**Konkurentnost**	Udio i pozicija na tržištu
		Rast prodaje
		Pokazatelji koji se odnose na kupce
	Financijsko poslovanje	Profitabilnost, likvidnost
		Struktura kapitala
		Tržišni financijski pokazatelji
Determinante	**Kvaliteta usluge**	Pouzdanost
		Odgovornost
		Estetika/izgled
		Čistoća/urednost
		Komfor
		Prijaznost
		Komunikacija
		Ljubaznost (susretljivost)
		Stručnost
		Pristupačnost
		Raspoloživost
		Sigurnost
	Fleksibilnost	Fleksibilnost proizvodnje
		Fleksibilnost isporuke
		Fleksibilnost specifikacije proizvoda/usluga i uslužnog procesa
	Korištenje resursa	Produktivnost
		Efikasnost
	Inovacije	Rezultati procesa inovacija
		Rezultati pojedinačnih inovacija

Izvor: Harris, P., Mongiello, M,: Accounting and Financial Management – Development in the international hospitality industry, Butteworh-Heinemann, Oxford, 2007., str. 55., prema Fitzgerald, L.R., Johnston, S, Brignall, R.S., Voss, C.: Performance Measurement in Service Businesses, CIMA Publishing, London, 1991.

Iz prikaza proizlazi da sustav sadrži pokazatelje koji prate interni i eksterni aspekt poslovanja putem financijskih i nefinancijskih pokazatelja. Pored toga posebna se pažnja pridaje kvaliteti usluga i analiziraju se ne samo ostvareni rezultati već i determinante koje utječu na te rezultate.

Input – output model (Inputs, Processes, Outputs, Outcomes) razvio je Brown l996. godine i koristan je zbog toga što ukazuje na razlike između pokazatelja koji se odnose na inpute (ulaze), procese, outpute (rezultate) i outcome (ishode).

Slika 30. **Input – output model**



Izvor: Neely A., Bourne, M., Kennerly, M.: Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 10, 2000., str. 1125., prema Brown, M.: Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World Class Performance, Quality Resources, New York, 1996.

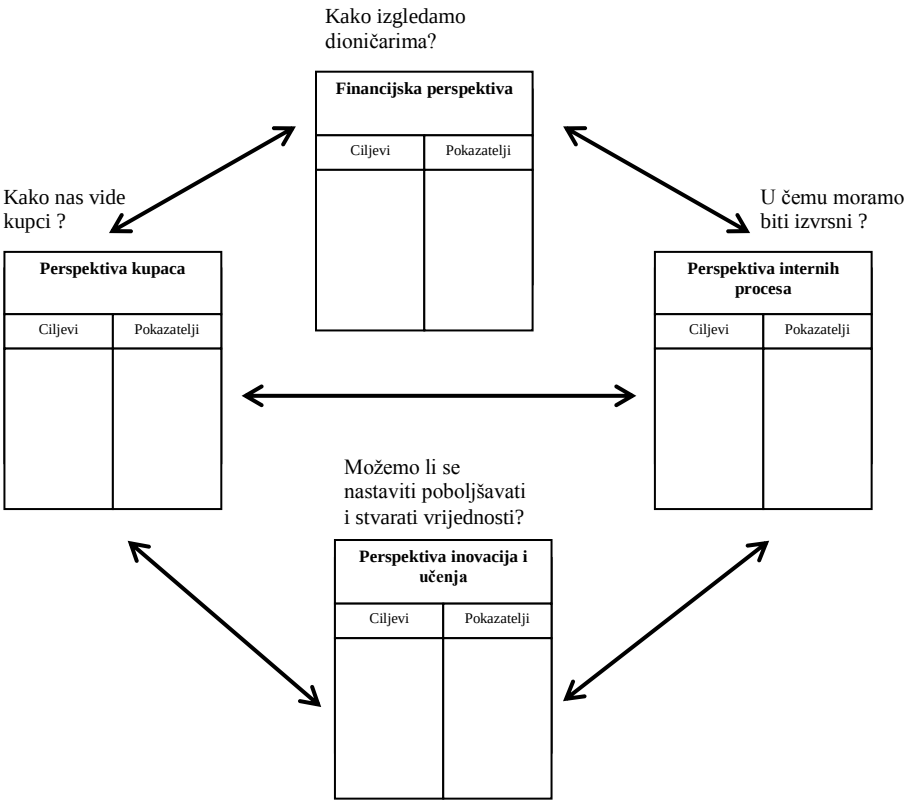
I u ovom se modelu kroz pokazatelje koji se odnose na ulazne veličine i procese analiziraju determinante rezultata, a kroz pokazatelje koji se odnose na rezultate i ishode ostvareni rezultati.[429] Ostvareni se rezultati prate s aspekta realiziranih proizvoda i usluga, financijskih rezultata i zadovoljstva kupaca. I kod ovog su modela izostavljeni rezultati s aspekta društvene odgovornosti.

[429] Brown radi lakšeg razumijevanja svog modela uspoređuje to s pripremanjem torte. Tako se u tom slučaju pokazatelji ulaza odnose na količinu brašna, kvalitetu jaja i dr. Pokazatelji koji se odnose na procese uključivali bi npr. temperaturu pećnice i trajanje procesa pečenja. Pokazatelji rezultata odnosili bi se na kvalitetu same torte, dok bi pokazatelji ishoda pratili zadovoljstvo onih koji su tortu probali; prema Neely A., Bourne, M., Kennerly, M.: Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 10, 2000., str. 1125.

4.2.2. Sustav uravnoteženog mjerenja rezultata poslovanja (BSC)

Sustav uravnoteženog mjerenja rezultata poslovanja (Balanced Scorecard - BSC) prvi su put objavili Kaplan i Norton l992. godine. Sustav se temelji na ravnoteži između financijskih i nefinancijskih (operativnih) pokazatelja[430], a usmjeren je na rezultate i povezan sa strategijom poduzeća. BSC prati rezultate poslovanja poduzeća kroz četiri perspektive: financije, kupci, interni procesi te inovacije i učenje.[431]

Slika 31. **Sustav uravnoteženog mjerenja rezultata poslovanja**



Izvor: Kaplan, R.S., Norton, D.P.: The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, July-August, 2005., str. 174.

Za svaku je perspektivu potrebno formulirati strateške ciljeve ili kritične faktore uspjeha, a za svaki strateški cilj pokazatelje kojima će se pratiti njihova realizacija.

[430] Riječ «balanced» - uravnoteženi podrazumijeva da sustav uključuje i financijske i nefinancijske pokazatelje.

[431] Kaplan, R.S., Norton, D.P.: The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, July-August, 2005., str. 174.

Zbog važnosti koje imaju za cjelokupno poslovanje kupci predstavljaju zasebnu perspektivu unutar ovog sustava i prate se kroz četiri kategorije: vrijeme, kvaliteta, izvedba i servis.[432] Prilikom odabira pokazatelja za ovu perspektivu treba se voditi računa o tome:[433]

1. tko su naši ciljani kupci?
2. koja je naša dodana vrijednost kada im pružamo usluge?
3. što naši kupci očekuju ili traže od nas?

Tako se unutar ***perspektive kupaca*** obično prate pokazatelji koji se odnose na zadovoljstvo i lojalnost kupaca, udio na tržištu te stjecanje novih kupaca. U nastavku su prikazani neki od tih pokazatelja:[434]

- Zadovoljstvo kupaca
- Lojalnost kupaca
- Tržišni udio
- Žalbe kupaca
- Žalbe riješene pri prvom kontaktu
- Stope vraćanja
- Vrijeme odgovora po klijentu
- Izravna cijena
- Cijena u odnosu na konkurenciju
- Ukupna cijena za klijenta
- Prosječno trajanje odnosa s klijentima
- Izgubljeni klijenti
- Zadržavanje klijenata
- Stope stjecanja klijenata
- Postotak prihoda od novih klijenata
- Broj klijenata
- Godišnja prodaja po klijentu
- Prodaja po kanalu
- Stopa uspjeha (ostvarene prodaje/prodajni kontakti)
- Sati provedeni s klijentom
- Profitabilnost klijenata
- Troškovi marketinga kao postotak prodaje
- Broj stavljenih oglasa
- Broj prijedloga
- Prepoznatljivost marke
- Stopa odgovora
- Broj sajmova na kojima se prisustvovalo
- Obujam prodaje
- Udio potrošnje ciljanih klijenata
- Prosječna veličina klijenta
- Klijenti po zaposleniku
- Troškovi službe za klijente po klijentu
- Učestalost (broj prodajnih transakcija)

Kako bi se mogli ispuniti zahtjevi kupca potrebno je utvrditi one procese koji najviše utječu na zadovoljstvo kupca te definirati pokazatelje kojima će se pratiti njihova uspješnost.

Tako se za analizu ***perspektive internih procesa*** mogu koristiti sljedeći pokazatelji:[435]

[432] Ibidem, str. 175.
[433] Niven, P.R.: Balanced scorecard – korak po korak, Poslovni dnevnik/Masmedia, Zagreb, 2007., str. 34.
[434] Ibidem, str. 187.
[435] Ibidem, str. 190.

- Prosječan trošak po transakciji
- Dostava na vrijeme
- Prosječno vrijeme protoka
- Fluktuacija zaliha
- Emisije u okoliš
- Troškovi istraživanja i razvoja
- Angažman u zajednici
- Patenti čije se rješenje čeka
- Prosječna starost patenata
- Omjer novih proizvoda u odnosu na ukupnu ponudu
- Manjak robe na skladištu
- Produktivnost
- Vrijeme odgovora na zahtjeve klijenata
- Postotak grešaka
- Ponovni rad
- Raspoloživost baze podataka klijenata
- Poboljšanje trajanja ciklusa
- Trajno poboljšanje
- Zahtjevi po garancijama
- Identifikacija vodećih korisnika
- Proizvodi i usluge koji se razvijaju
- Interna stopa povrata od novih projekata
- Smanjenje otpada
- Iskorištenost prostora
- Učestalost vraćanja kupljenih stvari
- Trajanje prekida proizvodnje
- Planiranje točnosti
- Vrijeme za plasiranje novih proizvoda/usluga na tržište
- Novi uvedeni proizvodi
- Broj pozitivnih priča u medijima

Perspektiva inovacija i učenja proizlazi iz sve veće konkurencije na tržištu koja potiče poduzeća na poboljšanje postojećih proizvoda/usluga, ali i uvođenje novih. Kod ove se perspektive prati sposobnost poduzeća da uvodi nove proizvode, stvara više vrijednosti za svoje kupce te poboljšava sveukupnu efikasnost poslovanja. Na taj će se način osigurati ulazak na nova tržišta te povećati prihodi i profitne stope tj. osigurati rast poduzeća.[436] U nastavku se daje prikaz pokazatelja koji se mogu analizirati unutar ove perspektive:[437]

- Sudjelovanje zaposlenika u profesionalnim ili strukovnim udrugama
- Ulaganje u trening po klijentu
- Prosječan radni vijek
- Postotak zaposlenika s diplomama
- Broj zaposlenika s različitim treninzima
- Odsutnost s posla
- Stopa fluktuacije zaposlenika
- Prijedlozi zaposlenika
- Zadovoljstvo zaposlenika
- Sudjelovanje u planovima vlasništva na dionicama
- Incidenti zbog izgubljenog vremena
- Dodana vrijednost po zaposleniku
- Motivacijski indeks
- Broj neriješenih molbi za posao
- Indeks osnaživanja (broj menadžera)
- Kvaliteta radnog okruženja
- Ocjena unutarnje komunikacije
- Produktivnost zaposlenika
- Broj izrađenih balanced scorecarda
- Promicanje zdravlja
- Sati treninga
- Omjer pokrivenosti kompetencija
- Postizanje osobnih ciljeva
- Pravodobno dovršavanje ocjenjivanja učinka
- Razvoj vodstva
- Planiranje komunikacije
- Nesreće o kojima se može izvijestiti
- Postotak zaposlenika s računalima
- Upravljanje znanjem
- Kršenje etičnosti

Pokazatelji iz ***financijske perspektive*** daju informacije o tome da li strategija i njena provedba pozitivno utječu na rezultate poslovanja. Tipični se financijski ciljevi prema Kaplanu i Nortonu odnose na profitabilnost, rast i stvaranje vrijednosti za dioničare.[438] Unutar se ove perspektive mogu pratiti sljedeći pokazatelji:[439]

[436] Kaplan, R.S., Norton, D.P. op.cit., str. 177.
[437] Niven, P.R., op.cit., str.195.
[438] Kaplan, R.S., Norton, D.P., op.cit., str. 178.
[439] Niven, P.R., op.cit.,str. 180.

- Ukupna imovina	- Dodana vrijednost po zaposleniku
- Ukupna imovina/ zaposlenik	- Dividende
- Profit kao % ukupne imovine	- Tržišna vrijednost
- Povrat na neto imovinu	- Cijena dionica
- Povrat na ukupnu imovinu	- Struktura dioničara
- Prihodi/ukupna imovina	- Lojalnost dioničara
- Bruto marža	- Novčani tok
- Neto dohodak	- Ukupni troškovi
- Profit kao % prodaje	- Kreditni rejting
- Profit po zaposleniku	- Dug
- Prihod	- Odnos duga i glavnice
- Prihod od novih proizvoda	- Pokazatelj pokrića troškova kamata
- Prihod po zaposleniku	- Dnevna prodaja u potraživanjima
- Povrat od vlastitog kapitala (ROE)	- Prosječno trajanje naplate potraživanja
- Povrat od ukupno angažiranog kapitala (ROCE)	- Plaćanje dobavljačima (u danima)
- Povrat od uloženog kapitala (ROI)	- Dani vezivanja
- Ekonomska dodana vrijednost (EVA)[440]	- Koeficijent obrta zaliha
- Tržišna dodana vrijednost (MVA)[441]	

Ovaj sustav uravnoteženog mjerenja rezultata poslovanja pred tradicionalnim sustavima mjerenja ima određene prednosti kao što je:[442]

- osiguranje informacija o sve četiri perspektive istovremeno čime se povezuju različiti aspekti konkurentnosti poduzeća,
- ograničava se broj pokazatelja koji su usmjereni na kritične faktore uspjeha, čime se izbjegava preopterećenost informacijama,
- prisiljava menadžere da razmatraju zajedno sve ključne pokazatelje što daje uvid u to kako poboljšanje u jednom području utječe na neko drugo područje,
- usmjerenost prema budućnosti,
- stavlja strategiju, a ne kontrolu u centar poslovanja (financijski su pokazatelji bili namijenjeni isključivo kontroli, dok se uravnoteženi sustav mjerenja rezultata poslovanja razvijao direktno iz strategije),
- fleksibilnost i prilagodljivost svakom poduzeću,
- naglasak na kupcu i tržištu.

Pozitivan je utjecaj primjene ovog sustava potvrđen i u praksi. Tako je npr. Chemical Retail Bank u prvoj godini nakon uvođenja ovog sustava povećala svoj profit 8 puta, u drugoj godini l3 puta, a u trećoj čak l9 puta.[443] Međutim uz prednosti u literaturi se navode i nedostaci ovog sustava koji proizlaze iz činjenice da se ne radi o sveobuhvatnom pristupu budući da je usmjeren samo na kupce i vlasnike, ali ne i na druge zainteresirane

[440] Ekonomska dodana vrijednost (economic value added) predstavlja povrat kojeg investitori imaju kao rezultat korištenja njihovog kapitala, da bi to i ostvarili povrat na uloženi kapital treba biti veći od troškova uloženog kapitala; EVA se izračunava na slijedeći način: neto operativni dobitak nakon oporezivanja – troškovi kapitala.

[441] Tržišna dodana vrijednost (market value added) predstavlja razliku između tržišne vrijednosti poduzeća i investiranog kapitala, tj. dodanu vrijednost za dioničare.

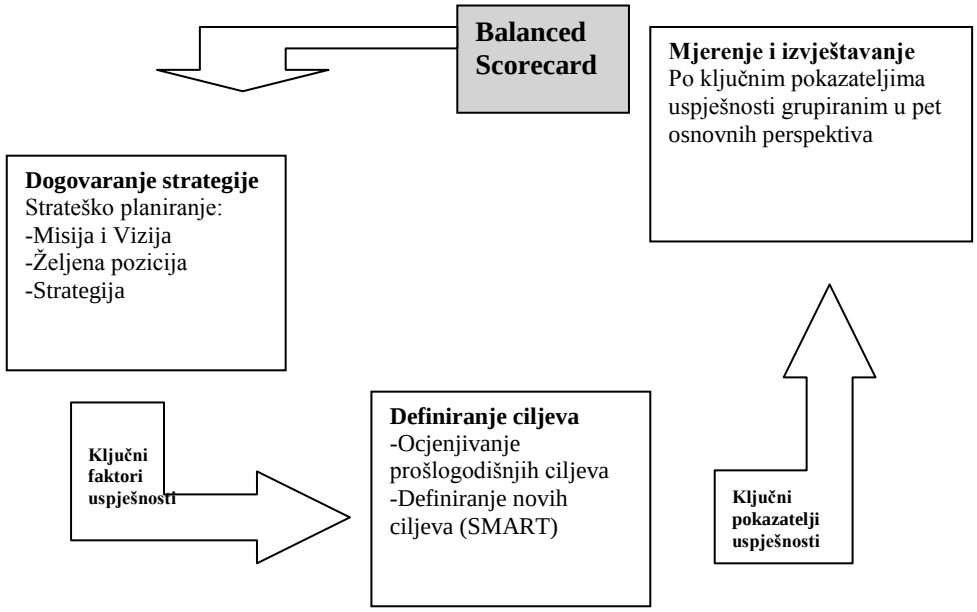
[442] Bourne, M. (Ed.), op.cit., str. 66. i Kanji, G.K.: Measuring Business Excellence , op.cit., str. 34.

[443] Bourne, M. (Ed.), op.cit, str 37.

strane, kao ni na konkurenciju. Pored toga zamjera mu se da je usmjeren samo na rezultate, te da veze između pojedinih perspektiva nisu jasno prikazane.[444]

I u Hrvatskoj je poslovnoj praksi ovaj model našao svoju primjenu.[445] U nastavku se ukratko opisuje njegova primjena u kompaniji Ericsson Nikola Tesla d.d. iz Zagreba. U ovoj kompaniji BSC model (koriste termin uravnotežena karta poslovanja) predstavlja sastavni dio procesa poslovnog upravljanja. (slika 32)

Slika 32. **Proces poslovnog upravljanja i izrada modela Balanced Scorecard**



Izvor: Ravlić, S.: Primjena koncepta Balanced Scorecard u Ericssonu Nikoli Tesli, 4. Hrvatska konferencija o kvaliteti, Zbornik radova, Hrvatsko društvo za kvalitetu i Infomart, d.o.o., Zagreb, 2002., str. 177.

Za procjenu se strategije koriste ključni faktori uspješnosti[446], kao npr. slabe točke u procesima, aktivnosti s najvećim utjecajem na troškove i stvaranje vrijednosti.[447] Na temelju se ovih ključnih faktora uspješnosti definiraju ciljevi i to za pet perspektiva: zaposlenici, inovacije, unutarnja efikasnost, korisnici i financije.[448]

[444] Prema Kanji, G.K.: Measuring Business Excellence , op.cit., str. 34. i Elg, M., Kollberg, B.: Alternative arguments and directions for studying performance measurement, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 20, No. 3/4, 2009., str. 411.
[445] U SAD-u 50 do 60% kompanija koristi ovaj model; prema Bourne, M. (Ed.), op.cit., str. 812.
[446] To su «kritična pitanja za poduzeće koja nas mogu onemogućiti u ostvarenju dugoročnih i kratkoročnih ciljeva ili koja nam mogu pomoći u ostvarenju tih ciljeva»; Ravlić, S.: Primjena koncepta Balanced Scorecard u Ericssonu Nikoli Tesli, 4. Hrvatska konferencija o kvaliteti, Zbornik radova, Hrvatsko društvo za kvalitetu i Infomart, d.o.o., Zagreb, 2002., str. 176.
[447] Ibidem, str. 177.
[448] BSC model ima jednu perspektivu više od modela Kaplana i Nortona, i to perspektivu koja se odnosi na zaposlenike.

Kroz perspektivu se financija mjeri krajnji rezultat poslovanja koji se na kraju prelijeva dioničarima. Perspektiva kupca prati poslovanje s aspekta kupca i tržišta kako bi se zadržao fokus na potrebe kupaca i njihovo zadovoljstvo. Perspektiva koja se odnosi na unutarnju efikasnost usmjerena je na ključne interne procese čije poboljšanje predstavlja jedan od glavnih indikatora budućeg financijskog rezultata. U perspektivi inovacija glavnu ulogu ima kvaliteta zaposlenika, dok perspektiva koja se odnosi na zaposlenike polazi od toga da je adekvatno investiranje u ovom području osnova opstanka i dugoročnog razvoja.[449]

Da bi se dobila informacija o tome da li su definirani ciljevi ostvareni ili ne potrebno je definirati ključne pokazatelje uspješnosti unutar svake od perspektiva (ukupno 23). Za svaki je ključni pokazatelj definirana i periodičnost mjerenja te jedinica mjerenja.[450] Procesom se mjerenja i izvještavanja zatvara ovaj strateški krug i stvara povratna veza prema onima koji su taj proces i započeli tj. prema izvršnom poslovodstvu. Na temelju rezultata dobivenih primjenom BSC modela oni mogu preispitivanjem i poboljšanjem svojih prethodnih odluka utjecati na daljnji razvoj poslovanja i na taj se način primjenom BSC modela stvara veza između strategije i djelovanja.

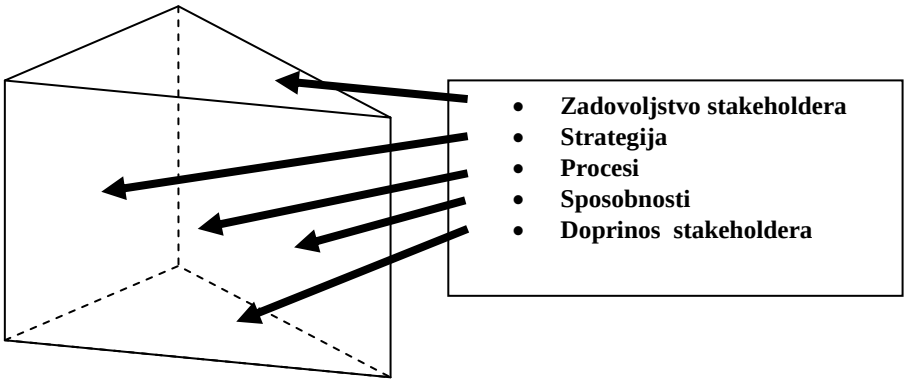
Značenje se ovih pet perspektiva može sažeti na slijedeći način: «Dok održavamo troškove poslovanja na minimumu, efikasnim korištenjem svojih resursa i poboljšanjem procesa rada (unutarnja efikasnost/inovacija/zaposlenici), visoko obrazovani zaposlenici *kroje* vrhunska rješenja (inovacije) koja će prodaja ponuditi našim lojalnim kupcima (korisnici). Čineći to, povećamo svoj prihod i dobit (plodove rada) na zadovoljstvo svojih dioničara (financije).»[451]

4.2.3. Prizma rezultata poslovanja

Prizma rezultata poslovanja (Performance Prism) predstavlja trodimenzionalni model mjerenja rezultata poslovanja kojeg su zajedno razvili konzultantska kuća Andersen (danas Accenture) i poslovni centar pri Cranfield visokoj školi za menadžment (Centre for Business Performance of Cranfield School of Management). Model polazi od pretpostavke da se kod definiranja sustava mjerenja i ocjenjivanja rezultata poslovanja treba krenuti od potreba svih stakeholdera[452], tj. od njihovih zahtjeva prema poduzeću. Međutim model kao sastavni dio sustava mjerenja rezultata poslovanja uključuje i što poduzeće očekuje (treba) od svojih stakeholdera. Uz ove dvije dimenzije – perspektive (donja i gornja strana) prizme, prizmu čine još tri dimenzije koje se odnose na strategiju, procese i sposobnosti (sporedne strane prizme).

[449] Ibidem, str. 178.
[450] Ibidem.
[451] Ibidem.
[452] Stakeholderi se odnose na: investitore, kupce i posrednike, zaposlenike, zakonodavce, zajednicu i dobavljače.

Slika 33. **Pet stranica prizme rezultata poslovanja**



Izvor: Bourne, M. (Ed.): Handbook of Performance Measurement, Third Edition, Thomson Gee, London, 2004., str. 155.

Prvi aspekt (stranica prizme) je «zadovoljstvo stakehodera» kod kojeg je potrebno odgovoriti na slijedeće pitanje: «Tko su naši stakeholderi i koje su njihove želje i potrebe.»[453] Kada se znaju odgovori na ova pitanja može se ići na slijedeći aspekt poslovanja (stranu prizme), a to je «strategija», jer će njena provedba osigurati da potrebe i želje stakeholdera budu zadovoljene. Stoga se kod ovog aspekta postavlja slijedeće pitanje: «Koje će strategije osigurati da želje i potrebe naših stakeholdera budu zadovoljene?» Kroz odgovarajući će se sustav pokazatelja dobiti informacije o tome da li se strategije provode onako kako je i planirano.

Treći aspekt (strana prizme) unutar ovog modela jesu procesi, i on treba osigurati odgovor na slijedeće pitanje: «Koji su to procesi koji će osigurati realizaciju (izvršenje) strategije?» Četvrti se aspekt odnosi na sposobnosti. One osiguravaju odvijanje procesa, a odnose se na znanja i vještine zaposlenika, tehnologije i odgovarajuću infrastrukturu. Ovaj aspekt treba dati odgovor na slijedeće pitanje: «Koje su sposobnosti potrebne za odvijanje i poboljšanje procesa?»

Posljednji peti aspekt koji se prati je «doprinos stakeholdera». Kod ove se perspektive polazi od toga da odnosi između poduzeća i njegovih stakeholdera trebaju biti uzajamni što znači da poduzeće treba svojm stakeholderima isporučiti određenu vrijednost, ali i stakeholderi zauzvrat trebaju dati svoj doprinos. Ovaj aspekt koji polazi od međusobnog uzajamnog odnosa između poduzeća i stakeholdera ujedno predstavlja i jedinstvenu karakteristiku ovog modela mjerenja i ocjenjivanja rezultata poslovanja. Kod ovog se aspekta traži odgovor na slijedeće pitanje: «Na koji način stakeholderi mogu doprinijeti održavanju i razvijanju sposobnosti?»

«Postavljena pitanja otkrivaju slijed ovisnosti ciljeva, strategija postupaka i mogućnosti te potvrđuju ne samo holistički već se naznačuju i sistemski pristup i umreženi način mišljenja, i to zato što se inzistira na strukturi odnosa i interakcija.» [454]

[453] Neely, A., Adams, C., Crowe, P.: The Performance Prism in Practice, Measuring Business Excellence, Vol. 5, No. 2, 2001., str. 6.
[454] Tintor, J.: Poslovna analiza, Masmedia, Zagreb, 2009., str. 1009.

Uzmimo npr. kupce. Kupci žele dobre proizvode i usluge uz razumne cijene, te žele da ti proizvodi i usluge ispune njihove potrebe, želje i očekivanja, tj. žele biti zadovoljni. S druge pak strane poduzeće želi lojalne i profitabilne kupce. Ako uzmemo npr. dobavljače kao drugu grupu stakeholdera, poduzeće će se kod ocjene svojih dobavljača voditi slijedećim pitanjima:

- da li isporučuju na vrijeme?
- da li dostavljaju proizvode odgovarajuće kvantitete i kvalitete?
- da li isporučuju na pravo mjesto?

Ako želimo uzajaman odnos s njima onda i oni trebaju biti zadovoljni. Ako želimo ocijeniti njihovo zadovoljstvo trebamo dati odgovore na slijedeća pitanja:

- da li plaćamo na vrijeme?
- da li ih pravovremeno obavještavamo o promjeni naših zahtjeva?
- da li ih informiramo o budućim narudžbama?
- da li im kroz naša plaćanja osiguravamo dovoljno novca za buduće investicije?
- da li možemo bolje koristiti potencijale naših dobavljača?

Dakle, sva poduzeća nešto zahtijevaju od svojih stakeholdera, ali zauzvrat nešto moraju i dati. Tako npr. na zadovoljstvo vlasnika (dioničara) utječu:

- dividende,
- rast cijena dionica,
- rezultati koji se mogu predvidjeti.

Nasuprot tome poduzeće od svojih vlasnika očekuje kapital, umjerenost u preuzimanju rizika i dugoročnu privrženost.

Ako npr. uzmemo zaposlenike oni žele sigurne uvjete rada, poštenu (pristojnu) plaću, priznanje za svoj rad, ali i mogućnost da utječu na poslovanje. Zauzvrat poduzeće traži od svojih zaposlenika da doprinesu cjelokupnom poslovanju kroz svoje prijedloge, da se usavršavaju, da budu lojalni itd.

Potrebno je istaknuti da ovaj model ne predstavlja okvir za mjerenje koji točno definira što je potrebno mjeriti, već je to okvir (instrument) koji će pomoći menadžerima da se usmjere na ključna pitanja, od važnosti za uspješno upravljanje poduzećem. Kao i svaki drugi model i ovaj ima svojih prednosti i nedostataka.

Prednosti se očituju u tome što model vodi računa o svim stakeholderima (zainteresiranim stranama) i polazi od činjenice da poduzeće zbog njih i postoji, pa oni čine osnovu modela. Isto tako povezuje želje i potrebe svojih stakeholdera te strategije, procese i sposobnosti koji su neophodni za njihovo ispunjavanje, ali ukazuje i na svoje zahtjeve prema stakeholderima. Dakle, kod ovog se modela razdavajaju želje i potrebe stakeholdera (npr. zadovoljstvo kupaca) i želje i potrebe poduzeća (npr. lojalnost kupaca). Zbog njegove ga je sveobuhvatnosti lako primijeniti u javnom sektoru te neprofitnim organizacijama. Kao nedostaci navode se njegova presloženost u odnosu na druge modele kao npr. Balanced Scorecard, zanemarivanje konkurencije i još uvijek nedovoljna primjena u odnosu na druge modele (kao što je npr. Balanced Scorecard), iako njegova popularnost raste.[455]

[455] Prema Bourne, M. (Ed.), op.cit., str. 8l5.

I ovaj model ističe da su za postizanje zadovoljstva i vrijednosti za stakeholdere (rezultat) neophodni procesi, strategija i sposobnosti tj. determinante rezultata. Za razliku od prethodno spomenutih modela ovaj model uključuje i društvenu zajednicu kao jednog od stakeholdera zajedno s kupcima, dobavljačima, zaposlenicima i vlasnicima.

Za razliku od tradicionalnih sustava mjerenja rezultata poslovanja svi navedeni modeli uz financijske koriste i nefinancijske pokazatelje. Nefinancijski su pokazatelji uglavnom usmjereni na kupce i zaposlenike, izuzev kod sustava pokazatelja prema prizmi rezultata poslovanja unutar kojeg se prate rezultati s aspekta svih zainteresiranih strana. Pored toga, kod svih su modela pokazatelji definirani na način da prate ostvarene rezultate i njihove determinante.

4.2.4. Modeli poslovne izvrsnosti (BEM)

Modeli poslovne izvrsnosti (Business Excellence Models - BEM), europski, američki i japanski obrađeni su u podpoglavlju 3.3. «Okviri za uvođenje sustava kvalitete u hotelska poduzeća». Budući da se u ovom dijelu rada oni promatraju s aspekta mjerenja i ocjenjivanja rezultata poslovanja detaljnije će se obraditi taj aspekt i to unutar EFQM modela izvrsnosti. Unutar grupe kriterija «Rezultati» EFQM modela izvrsnosti prati se što je poduzeće postiglo i što postiže i to u odnosu prema kupcima, zaposlenicima i društvu te u odnosu prema ključnim poslovnim rezultatima.[456] Za praćenje se rezultata koji se odnose na kupca (maksimalno 150 bodova) koriste dvije grupe pokazatelja. Jedna su ***pokazatelji percepcije*** koji osiguravaju informacije o tome kako nas kupci percipiraju (kakvi smo u očima kupaca). Ovi se pokazatelji mogu odnositi na:

Imidž:
- dostupnost,
- komunikacija,
- fleksibilnost,
- proaktivno ponašanje,
- odgovornost.

Proizvode i usluge:
- kvaliteta,
- vrijednost,
- pouzdanost,
- inovacije u dizajnu,
- isporuka,
- ekološki profil.

Prodaju i podršku nakon prodaje:
- stručnost i ponašanje zaposlenika,
- savjeti i potpora,
- tehnička dokumentacija i publikacije namijenjene kupcima,
- rješavanje pritužbi,
- izobrazba kupaca,
- vrijeme reakcije,
- tehnička potpora,
- osiguranje jamstava i garancija.

Lojalnost:
- namjera ponovnog kupovanja,
- spremnost za kupovanjem drugih proizvoda i usluga od istog poduzeća,
- spremnost da se preporuči poduzeće.

[456] Prema European Communications S.A. - Model Scorebook, European Foundation for Quality Management, Brussels, 1999, str. 57-71.

Druga grupa pokazatelja također ocjenjuje gore navedene elemente (imidž, prodaja i podrška nakon prodaje, proizvodi i usluge, lojalnost), ali s aspekta njihove ***izvedbe.*** Na taj način ovi pokazatelji omogućuju praćenje, razumijevanje i poboljšanje izvedbi poduzeća i mogu obuhvaćati slijedeće pokazatelje:

Imidž:
- broj priznanja od kupaca i nominacija za nagrade,
- prisutnost u tisku (javnosti).

Proizvode i usluge:
- konkurentnost,
- stope pogrešaka i povrata,
- osiguranje garancija i jamstava,
- pritužbe,
- životni ciklus proizvoda,
- inovacije u dizajnu,
- vrijeme dovođenja proizvoda na tržište.

Prodaja i podrška nakon prodaje:
- potreba za izobrazbom,
- rješavanje pritužbi,
- stopa odgovora.

Lojalnost:
- trajanje poslovnog odnosa,
- preporuke,
- učestalost/vrijednost narudžbi,
- broj pritužbi i pohvala,
- novi i/ili izgubljeni poslovi.
- zadržavanje kupaca.

Sljedeći kriterij unutar grupe rezultata su rezultati vezani uz zaposlenike (maksimalno 100 bodova). I kod ovog se kriterija prate pokazatelji percepcije i pokazatelji izvedbe. ***Pokazateljima*** se ***percepcije*** osiguravaju informacije o tome što zaposlenici misle o poduzeću i uključuju pokazatelje kojima se prati njihova motivacija i zadovoljstvo**:**

Motivacija:
- mogućnosti napredovanja,
- komunikacija,
- davanje ovlasti,
- jednake mogućnosti,
- uključivanje,
- vođenje,
- mogućnost učenja i ostvarivanja,
- priznanja,
- definiranje ciljeva,
- vrijednosti poduzeća, misija, vizija, politika i strategija,
- izobrazba i razvoj.

Zadovoljstvo:
- administracija poduzeća,
- uvjeti rada,
- usluge,
- zdravstveni i sigurnosni uvjeti,
- sigurnost radnog mjesta,
- plaća i beneficije,
- ravnopravni odnosi,
- politika zaštite okoliša i njen utjecaj,
- uloga poduzeća u društvu,
- radno okruženje.

Pokazatelji izvedbe uz motivaciju i zadovoljstvo prate i samu izvedbu zaposlenika te usluge pružene zaposlenicima**:**

Izvedba:

- zahtjevi za stručnošću u odnosu na postojeću stručnost,
- produktivnost,
- stopa uspješnosti izobrazbe i razvoja kod ispunjavanja ciljeva.

Motivacija i sudjelovanje:

- sudjelovanje u timovima za poboljšanja,
- sudjelovanje u davanju prijedloga,
- razine izobrazbe i razvoja,
- mjerljive prednosti timskog rada,
- priznanja pojedincima i timovima,
- stopa odaziva na provedene ankete.

Zadovoljstvo:

- izostanci i bolovanja,
- ozljede na radu,
- pritužbe,
- trend zapošljavanja,
- koeficijent fluktuacije,
- štrajkovi,
- korištenje beneficija,
- korištenje mogućnosti koje nudi poduzeće (npr. rekreacija, jaslice).

Usluge zaposlenicima:

- stručnost kadrovske službe,
- učinkovitost komunikacije,
- brzina odgovora na upite,
- procjena izobrazbe.

EFQM model posebnu pažnju pridaje društvenoj odgovornosti i u skladu s tim posebno prati rezultate koji se odnose na društvo (maksimalno 100 bodova). I ovdje se prate ***pokazatelji percepcije*** koji osiguravaju informacije o položaju poduzeća u društvu i mogu se odnositi na:

Odgovornost prema društvu :

- objavljivanje informacija važnih za zajednicu,
- osiguranje jednakih uvjeta,
- utjecaj na lokalnu i nacionalnu ekonomiju,
- odnosi s predstavnicima vlasti,
- etičko ponašanje.

Uključivanje u rad zajednice:

- uključivanje u izobrazbu,
- potpora zdravstvenoj i socijalnoj skrbi,
- potpora sportu,
- dobrovoljni rad.

Aktivnosti smanjivanja i prevencije onečišćenja i drugih šteta nastalih iz poslovanja:

- zdravstveni rizici i nezgode,
- buka i neugodni mirisi,
- opasnosti (sigurnost),
- zagađenje i emisija toksičnih tvari.

Izvješćivanje o aktivnostima koje pomažu u očuvanju i održivosti resursa:

- izbor transporta,
- ekološki utjecaj,
- smanjivanje i uklanjanje otpada i ambalaže,
- zamjena sirovina i drugih inputa,
- korištenje komunalnih usluga (npr. plin, voda, struja, novi i reciklirajući materijali).

Pokazatelji izvedbe kao i kod prethodna dva kriterija predstavljaju interne pokazatelje i izračunavaju se kako bi se mogao pratiti i poboljšati položaj poduzeća u društvu, a mogu se odnositi na:

- *prilagođavanje promjenama na tržištu rada,*
- *prisutnost u tisku (javnosti),*
- *odnose s vlastima oko npr.:* dobivanja dozvola, uvoza/izvoza, dovođenja proizvoda na tržište,
- *dobivena priznanja i nagrade.*

Kod zadnje se grupe kriterija ***ključni poslovni rezultati*** (key performance results) ocjenjuje kakvi se rezultati ostvaruju u odnosu na planirane rezultate, rezultate iz prethodnih godina i rezultate konkurencije (maksimalno l50 bodova). Unutar ovog kriterija postoje dva podkriterija. Prvi su ***ključni rezultati izvedbe*** (key performance outcomes) unutar kojih se prate financijski i nefinancijski rezultati:

Financijski rezultati:
- cijena dionice,
- dividende,
- bruto marža,
- neto dobit,
- prodaja,
- realizacija budžeta.

Nefinancijski rezultati:
- udio na tržištu,
- vrijeme dovođenja proizvoda na tržište,
- obujam prodaje,

U cilju se poboljšanja ovih rezultata analiziraju i ***ključni pokazatelji učinaka*** (key performance indicators) koji se mogu odnositi na:

Procese:
- izvedba,
- procjenjivanje,
- inovacije,
- poboljšanja,
- vrijeme ciklusa,
- stopa pogrešaka,
- zastarijevanje,
- produktivnost,
- vrijeme dovođenja proizvoda na tržište.

Zgrade, opremu i materijale:
- stopa nedostataka,
- koeficijent obrtaja zaliha,
- iskorištenje kapaciteta.

Vanjske resurse uključujući i odnose s partnerima:
- *izvedba dobavljača,*
- *cijena nabave,*
- *broj i vrijednost poslova ostvarenih s partnerima,*
- *broj i vrijednost inovativnih rješenja ostvarenih s partnerima,*
- *broj i vrijednost ostvarenih poboljšanja s partnerima,*
- *priznavanje doprinosa partnerima.*

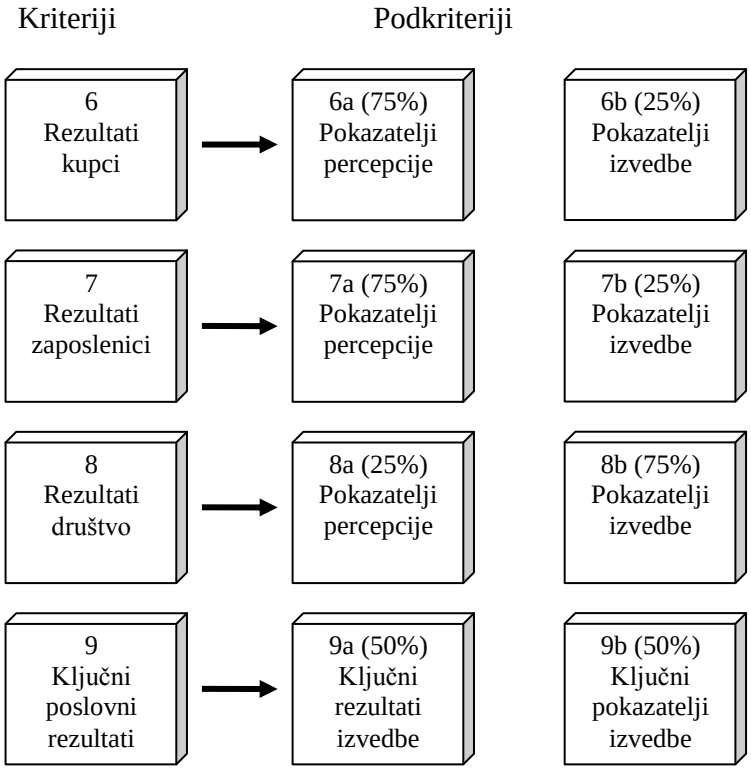
Tehnologiju:
- stopa inovacija,
- vrijednost intelektualnog vlasništva,
- patenti,
- tantijemi.

Financijske pokazatelje:
- stavke novčanog tijeka,
- stavke bilance,
- stavke računa dobiti i gubitka,
- rentabilnost vlasničke glavnice,
- neto rentabilnost imovine,
- kreditni rejting.

Informacije i znanje:
- dostupnost,
- potpunost,
- primjerenost,
- pravovremenost,
- korištenje i razmjena znanja,
- vrijednost intelektualnog kapitala.

Svaki je od navedenih podkriterija zastupljen s određenim postotkom u ukupnom broju bodova pojedinog kriterija sukladno njegovoj važnosti (slika 34).

Slika 34. **Ocjenjivanje rezultata**



Izvor: Oakland, J.S.: Total Quality Management – text with cases, Third Edition, Elsevier Butteworth Heinemann, Oxford, 2003., str. 135.

Dakle, kod kriterija se rezultata u odnosu prema kupcima, zaposlenicima i društvu definiraju dvije grupe pokazatelja: pokazatelji percepcije i pokazatelji izvedbe. Pokazateljima se percepcije osiguravaju informacije o mišljenju kupaca, zaposlenika i društva o poduzeću tj. o njihovom zadovoljstvu ili nezadovoljstvu (kod kupaca i zaposlenika oni mogu iznositi čak 75% od ukupnog broja bodova kod tog kriterija, dok kod društva taj pokazatelj može iznositi najviše 25%). Kako bi rezultati koji se prate kroz ove pokazatelje bili što bolji analiziraju se i pokazatelji izvedbe, tj. interni pokazatelji koji osiguravaju informacije o svim aspektima poslovanja koji utječu na pokazatelje percepcije (ovi pokazatelji kod kupaca i zaposlenika mogu iznositi maksimalno 25% od ukupnog broja bodova tih kriterija, dok kod društva oni mogu iznositi i do 75% od ukupnog broja bodova). Kod ključnih poslovnih rezultata također postoje dvije grupe pokazatelja (imaju istu važnost i svaki od njih može ostvariti maksimalno 50% od ukupnog broja bodova). Prva grupa ne nosi naziv pokazatelji percepcije već ključni rezultati izvedbe, ali se zapravo kroz aspekte koji prate tj. financijske i nefinancijske rezultate može doći do odgovora kakvo je poduzeće u očima vlasnika, dioničara, investitora, zajmodavaca i vjerovnika. Druga grupa pokazatelja, ključni pokazatelji izvedbe predstavlja pokazatelje izvedbe kao i kod prethodnih kriterija. Ovi pokazatelji osiguravaju informacije o onim područjima gdje su poboljšanja potrebna, što će u konačnici utjecati i na poboljšanje financijskih i nefinancijskih rezultata. U cilju je mjerenja i ocjenjivanja poslovne izvrsnosti ostvarene rezultate potrebno uspoređivati s planiranim rezultatima i rezultatima najboljih poduzeća i to za razdoblje tri ili više godina, kako bi se mogao pratiti njihov trend.

I ovaj model ima svojih prednosti i nedostataka. Prednosti se očituju u njegovoj jednostavnoj primjeni korištenjem procesa samoprocjenjivanja, usporedbi s najboljima te jasnoj podjeli kriterija u dvije grupe (osposobljavatelji i rezultati). Kao nedostatak navodi se da model ne ukazuje na međusobno djelovanje kriterija, tj. koliko će promjena kod jednog kriterija utjecati na promjene drugih kriterija.[457]

Kao i EFQM model izvrsnosti i MBNQA ocjenjuje rezultate unutar kriterija poslovne izvrsnosti. Rezultati nose najveći broj bodova od svih kriterija (ukupno 450 od l.000) i podijeljeni su u šest podkriterija:

- proizvodi i usluge (l00 bodova),
- orijentacija na kupca (70 bodova)
- financijski i tržišni rezultati (70 bodova),
- zaposlenici (70 bodova),
- učinkovitost procesa (70 bodova),
- vodstvo (70 bodova).

Kod prvog se aspekta tj. kod podkriterija ***proizvoda i usluga*** ocjenjuje da li isporučeni proizvodi i usluge imaju odgovarajuću kvalitetu i vrijednost koja vodi do zadovoljstva kupaca, njihove lojalnosti i davanja preporuka (npr. broj pogrešaka, vrijeme odgovora na upite kupaca…). Kod drugog se aspekta ***orijentacija na kupca*** ocjenjuje kakvi su rezultati ostvareni u pogledu zadovoljstva kupaca te da li su ostvareni rezultati u pogledu lojalnosti kupaca i širenja pozitivnih preporuka**.** Treći se aspekt unutar rezultata odnosi na ključne ***financijske i tržišne rezultate*** (npr. prihodi, profit, novčani tijek, zarada po dionici, rast prodaje, prihodi od novih proizvoda …). Kroz četvrti se aspekt ***zaposlenici*** ocjenjuju rezultati koji se na njih odnose, tj. ocjenjuje se koliko su zaposlenici zadovoljni svojim radnim okruženjem (npr. zadržavanje zaposlenika). Kod petog se aspekta ***učinkovitost procesa*** ocjenjuje koliko su razvijeni pokazatelji za praćenje uspješnosti i učinkovitosti ključnih procesa (npr. vrijeme odvijanja procesa). Unutar se kriterija rezultata ***vodstvo*** zasebno prati. Ovaj aspekt ocjenjuje rezultate vezane uz vodstvo i upravljanje, postizanje strateških planova i društvenu odgovornost poduzeća.[458]

Uz **«Rezultate»** je usko povezan i četvrti kriterij ovog modela koji se odnosi na **«Mjerenje, analize i upravljanje znanjem»** (nosi ukupno 90 bodova) i podijeljen je u dva podkriterija. Prvi se odnosi na ***mjerenje analize i poboljšanje poslovanja*** (45 bodova) i omogućuje ocjenjivanje postojećeg sustava mjerenja i analizu ostvarenih rezultata. Drugi se podkriterij ***upravljanje informacijama, informacijskim tehnologijama i znanjem*** (45 bodova) odnosi na upravljanje informacijama tj. na kvalitetu i raspoloživost podataka i informacija, softwera i hardwera zaposlenicima, dobavljačima, partnerima, te kupcima. Upravljanje znanjem predstavlja jedan od elemenata koji se ocjenjuje unutar ovog podkriterija i odnosi se na znanja potrebna za obavljanje svakodnevnog posla, za provođenje poboljšanja, za prilagođavanje promjenama, te za razvijanje inovativnih rješenja.

[457] Kanji, G.K.: Measuring Business Excellence , op.cit.,str. 31.
[458] Criteria for Performance Excellence, Baldrige National Quality Program, Gaithersburg, 2007., str. 48-50.

4.3. POJAM I DEFINIRANJE IZVRSNOSTI

Izvrsnost se kao koncept koji se povezuje s rezultatima poslovanja javlja l982. godine s objavljivanjem knjige P. Petersa i B. Watermana «In search of excellence» (U potrazi za izvrsnošću). Oni u svojoj knjizi navode osam ključnih karakteristika izvrsne kompanije (usmjerenost na aktivnosti, usmjerenost prema kupcima, nezavisnost i poduzetništvo, produktivnost, upravljanje temeljeno na vrijednostima, osiguranje cjelovitosti, jednostavni postupci i lojalni zaposlenici, novac i fiksna imovina).[459]

Pet godina kasnije (l987.) Peters objavljuje knjigu «Thriving on Chaos» (Biti uspješan u kaosu). Budući da se pokazalo da su se neke od izvrsnih kompanija obrađene u prvoj knjizi našle u problemima, Peters ističe «da izvrsne kompanije ne vjeruju u izvrsnost – već u stalna poboljšanja i stalne promjene»[460] To je tako budući da tehnologija ima sve veći utjecaj na sve aspekte poslovanja, a kupci stalno mijenjaju svoje želje i potrebe.

Nekoliko godina kasnije (90-tih godina) pojavom nacionalnih i međunarodnih nagrada za kvalitetu, tj. modela poslovne izvrsnosti dolazi do daljnjeg razvoja koncepta poslovne izvrsnosti. U pogledu definiranja koncepta poslovne izvrsnosti postoji više pristupa. Tako je prema nekim autorima poslovna izvrsnost usko povezana sa TQM-om, a prema nekima čak predstavlja fazu u razvoju TQM-a. Tako prema Savolainenu «izvrsnost predstavlja stanje koje se postiže primjenom pristupa potpune kvalitete»[461], dok Dale i Lasalles smatraju da postoji šest faza u razvoju TQM-a te da se posljednja šesta faza odnosi na poslovnu izvrsnost.[462]

Ovdje je potrebno naglasiti da poslovna izvrsnost predstavlja širi koncept od TQM-a što potvrđuju i definicije u nastavku. Tako Kanji pod poslovnom izvrsnošću podrazumijeva «istovremeno ispunjavanje zahtjeva kupaca, zaposlenika i drugih zainteresiranih strana te osiguranje sveukupne ocjene ostvarenih rezultata poslovanja.»[463]

EFQM pod izvrsnošću podrazumijeva mjerljiva postignuća poduzeća u onome što radi, kako radi i u rezultatima koje postiže, ali i potvrdu da će se ovi rezultati ostvarivati i u budućnosti. Navedena se postignuća mjere putem financijskih i nefinancijskih pokazatelja koji se odnose na sve zainteresirane strane (stakeholdere).[464] Američki nacionalni Institut za standarde i tehnologiju (NIST) govori o «izvrsnosti rezultata poslovanja» (Performance Excellence).[465] Prema NIST-u on predstavlja integrirani pristup upravljanju rezultatima

[459] U svom radu iz l996. godine Peters dodaje još dvije nove karakteristike važne za izvrsna poduzeća, a to su inovacije i dinamičnost, prema Hermel, P., Ramis-Pujol, J.: An evolution of excellence: some main trends, The TQM Magazine, Vol. 15, No. 4, 2003., str. 230-243.

[460] Ibidem, str. 234., prema Peters, T.: Facing up to the need for management revolution, California Management Review, Winter, 1988., str. 7-38.

[461] McAdam, R.: Three leafed clover?: TQM, organisational excellence and business improvement, The TQM Magazine, Vol. 12, No. 5, 2000., str. 318., prema Savolainen, T.: Leadership strategies for gaining business excellence through total quality management: a finnish case study, Journal of Total Quality Management, Vol. 11, No. 2, 2000., str. 211-226.

[462] Ibidem, prema Dale, B., Lascelles, D.: Total quality management adoption: revisiting the levels, The TQM Magazine, Vol. 9, No. 6, 1997., str. 418-428.

[463] Kanji, G.K.: Performance measurement system, op.cit., str. 719.

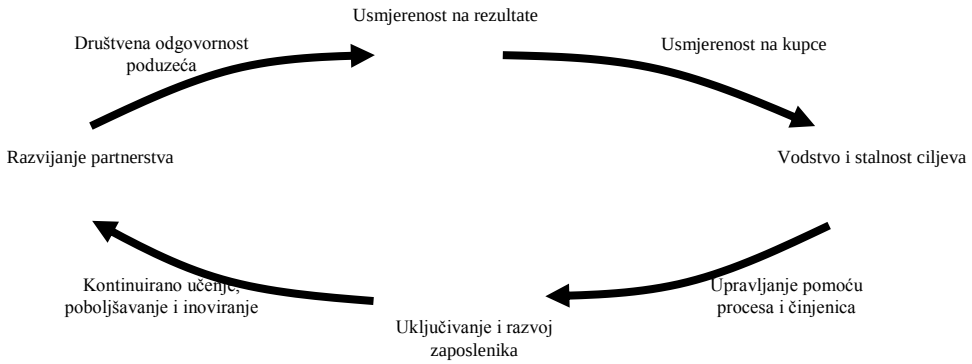
[464] The Fundamental Concepts of Excellence, EFQM, Brussels, 1999-2003., str. 9.

[465] «Performance» se odnosi na izlazne rezultate (financijske i nefinancijske) koji omogućuju ocjenjivanje i usporedbu sa postavljenim ciljevima, standardima, prethodno ostvarenim rezultatima i drugim poduzećima; prema Criteria for Performance Excellence, op.cit., str. 69.

poslovanja koji svojim kupcima i drugim zainteresiranim stranama osigurava vrijednosti koje se stalno poboljšavaju, doprinoseći na taj način opstojnosti poduzeća, poboljšanju sveukupne učinkovitosti i sposobnosti poduzeća te osiguranju kontinuiranog učenja.[466]

Iz svih navedenih definicija proizlazi da je kod poslovne izvrsnosti naglasak stavljen na ispunjavanje zahtjeva kupaca, ali i drugih zainteresiranih strana, dok je kod TQM-a naglasak prvenstveno na kupcu i njegovim zahtjevima. Ovakvo se poimanje poslovne izvrsnosti potvrđuje i kroz koncepte izvrsnosti koje daje EFQM.[467]

Slika 35. **Temeljni koncepti izvrsnosti**



Izvor: The Fundamental Concepts of Excellence, EFQM, Brussels, 1999-2003., str. 4.

Pa iako je većina ovih koncepata zapravo istovjetna s kritičnim faktorima uspjeha TQM-a ipak postoje određene razlike. Vezane su uz prvi koncept tj. «Usmjerenost na rezultate» unutar kojeg se prate rezultati poslovanja, ali sa aspekta svih zainteresiranih strana te uz posljednji koncept «Društvenu odgovornost» koja ne predstavlja kritični faktor uspjeha TQM-a.

Da bi se postigla izvrsnost na nivou cijelog poduzeća potrebno je postići izvrsnost i kod svakog od navedenih koncepata. Tako npr. koncept «Orijentacija na rezultate» podrazumijeva da se ostvaruju rezultati koji su iznad očekivanja kod svih zainteresiranih strana, dok koncept «Orijentacija na kupce» podrazumijeva da se kontinuirano stvara vrijednost za kupca. Izvrsnost se ostvaruje i kroz koncept «Vodstvo i stalnost ciljeva» koji podrazumijeva da postoji vodstvo koje ima viziju i ciljeve. Izvrsni će se rezultati ostvariti i primjenom koncepta «Upravljanje temeljeno na procesima i činjenicama» te koncepta «Razvoj i uključivanje zaposlenika» gdje se izvrsnost odnosi na maksimizaciju doprinosa zaposlenika kroz njihov razvoj i uključivanje. Pored navedenih izvrsne će rezultate osigurati i primjena slijedećih koncepata «Neprestano učenje, inovacije i poboljšanja» gdje izvrsnost znači izazvati promjene kroz učenje što će utjecati na inovacije i poboljšanja, i koncepta «Razvijanje partnerskih odnosa» gdje izvrsnost znači razvijanje i održavanje

[466] Ibidem.

[467] Novi se model izvrsnosti i dalje temelji na 8 koncepata izvrsnosti: postizanje uravnoteženih rezultata; dodavanje vrijednosti kupcima; vođenje kroz viziju, poticanje i cjelovitost; upravljanje procesima; postizanje uspjeha kroz ljude; njegovanje kreativnosti i inovacija; stvaranje partnerstva; preuzimanje odgovornosti za održivu odgovornost. Iako su nazivi koncepata nešto izmijenjeni i njihov je sadržaj proširen suštinski oni djeluju jednako kao i koncepti iz prethodnog modela prema: EFQM Transition Guide, EFQM, Brussels, 2009., str. 8. i Lazibat, T., Samardžija, J., op.cit., str. 20.

takvih odnosa s partnerima koji će osigurati stvaranje vrijednosti. Neophodan koncept za postizanje poslovne izvrsnosti je i «Društvena odgovornost poduzeća» koji podrazumijeva poštivanje zakonskih okvira te razumijevanje i ispunjavanje zahtjeva društva.

EFQM smatra da postoje tri faze u pogledu primjene ovih koncepata i to početna faza, faza provedbe i faza zrelosti. Karakteristike su svake od ovih faza prikazane u nastavku.

Tablica 13. **Faze u primjeni koncepata izvrsnosti**

KONCEPT	POČETNA FAZA	FAZA PROVEDBE	FAZA ZRELOSTI
Usmjerenost na rezultate	Utvrđene su sve značajne zainteresirane strane	Prate se potrebe zainteresiranih strana	Postoje transparentni mehanizmi za osiguranje ravnoteže između očekivanja zainteresiranih strana
Usmjerenost na kupce	Ocjenjuje se zadovoljstvo kupaca	Ciljevi se vezuju uz potrebe i očekivanja kupaca Analizira se lojalnost kupaca	Poznati su faktori koji utječu na zadovoljstvo i lojalnost kupaca, prate se i poboljšavaju
Vodstvo i stalnost ciljeva	Definirane su vizije i misija	Konzistentnost ciljeva Postoji «model» vođenja	Zajedničke su vrijednosti i etično ponašanje prisutne na svim razinama
Upravljanje pomoću procesa i činjenica	Definirani su procesi za postizanje određenih rezultata	Koriste se usporedni podaci i informacije kako bi se visoko postavili ciljevi	Sposobnost procesa se razumije u potpunosti i koristi za usmjeravanje potrebnih poboljšanja
Razvoj zaposlenika i uključivanje	Zaposlenici prihvaćaju odgovornost za rješavanje problema	Zaposlenici su inovativni i kreativni u ostvarivanju ciljeva poduzeća	Zaposlenici su ovlašteni za djelovanje i otvoreno dijele znanje i iskustvo
Kontinuirano učenje, poboljšavanje i inoviranje	Utvrđene su mogućnosti za poboljšanje i provode se	Neprestano poboljšanje je cilj koji je prihvaćen od svakog zaposlenika	Uspješne su inovacije i poboljšanja široko primjenjive i integrirane
Razvijanje partnerstva	Postoji proces odabira i upravljanja dobavljačima	Prepoznaju se dobavljači koji provode poboljšanja i imaju dobre rezultate te se određuju glavni eksterni partneri	Poduzeće i njeni glavni partneri su međusobno ovisni. Zajednički se definiraju planovi i politike na temelju znanja jednih i drugih.
Društvena odgovornost poduzeća	Poznaju se i ispunjavaju postojeći zakoni	Aktivno sudjelovanje u društvu	Očekivanja se društva prate i na temelju toga se djeluje.

Izvor: The Fundamental Concepts of Excellence, EFQM, Brussels, 1999-2003., str. 8.

4. 4. MJERENJE POSLOVNE IZVRSNOSTI

Preteča sustava mjerenja poslovne izvrsnosti jesu sustavi mjerenja i ocjenjivanja rezultata poslovanja karakteristični za poduzeća koja primjenjuju TQM. Zapravo mjerenje rezultata poslovanja prema mnogim autorima predstavlja važan element neophodan za uspješnu provedbu TQM-a.[468] Tako Zairi npr. smatra da je TQM sustav mjerenja rezultata poslovanja neophodan iz više razloga:[469]

- ne može se upravljati onime što se ne mjeri,
- kako bi se utvrdilo na što je potrebno usmjeriti pažnju i što poboljšati,
- kako bi zaposlenici mogli pratiti svoje rezultate,
- kako bi se ukazalo na troškove loše kvalitete,
- kako bi se osigurao standard kao osnova za usporedbu,
- kako bi se ispunili postavljeni ciljevi.

TQM sustavi mjerenja rezultata poslovanja uz financijske su pokazatelje počeli uključivati i nefinancijske pokazatelje. Kao rezultat toga razvijeni su novi pristupi mjerenju rezultata poslovanja koji uz financijske sadrže i nefinancijske pokazatelje, među kojima su i modeli poslovne izvrsnosti.

Da bi osigurali mjerenje i ocjenjivanje poslovne izvrsnosti ovi modeli trebaju imati određene karakteristike i to:[470]

- jednostavnost (modeli trebaju biti jednostavni za korištenje što podrazumijeva jasne pristupe i razumljive rezultate),
- fleksibilnost (model se treba prilagoditi različitim zahtjevima poduzeća),
- validnost (model treba mjeriti ono što je definirano planom),
- pouzdanost (model treba osigurati pouzdanost rezultata – koliko se može vjerovati tim rezultatima),
- sustavni pristup (model treba ukazivati na odnose između kriterija – uzroci i posljedice),
- utemeljenost na TQM principima (TQM principi trebaju biti u dovoljnoj mjeri zastupljeni u modelu),
- uključenost svih zainteresiranih strana (model treba biti usmjeren na sve zainteresirane strane),
- usmjerenost na procese (izvrsnost se postiže primjenom procesnog pristupa),
- usmjerenost na rezultate (odnosi se na rezultate procesa, npr. ROI, zadovoljstvo kupaca i zaposlenika, udio na tržištu i druge rezultate),
- benchmarking (interni i eksterni benchmarking),
- praćenje trendova (praćenje rezultata na redovitoj osnovi).

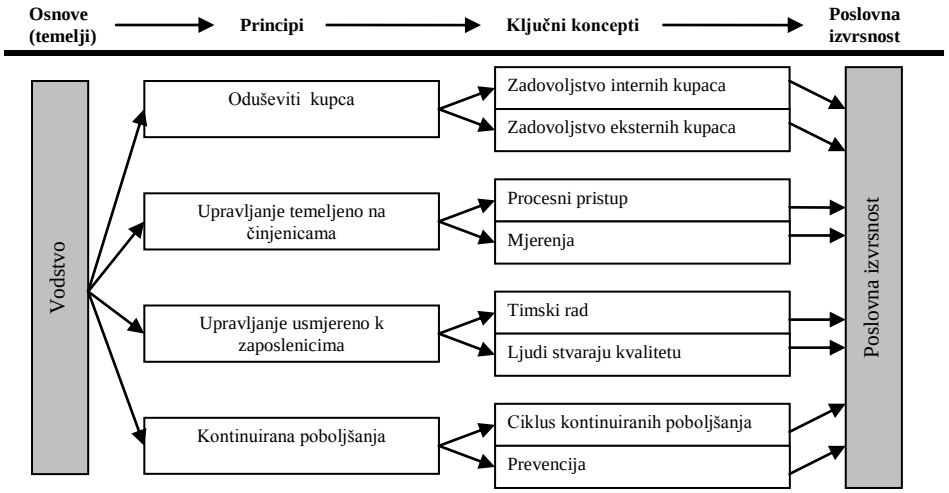
Tri najčešće korištena modela poslovne izvrsnosti (EFQM model izvrsnosti, MBNQA i Demingova nagrada) obrađena su u podpoglavlju 3. «Okviri za uvođenje sustava kvalitete u hotelska poduzeća.» Pored toga EFQM model izvrsnosti obrađuje se i u podpoglavlju 4.2.7. «Modeli poslovne izvrsnosti» i to posebno grupa kriterija koja se odnosi na rezultate poslovanja. Stoga će se u ovom dijelu dati prikaz još dva modela

[468] Kanji, G.K., Measuring Business Excellence, op.cit., str. 72.
[469] Ibidem, prema Zairi, M: TQM-Based Performance Measurement, TQM Practicioner Series, Technical Communications, Letchworth, 1992.
[470] Ibidem, str. 17-19.

poslovne izvrsnosti kojima se osigurava mjerenje i ocjenjivanje poslovne izvrsnosti, a koja su svoju primjenu našla u praksi. To su Kanji-ev model poslovne izvrsnosti (Kanji`s Business Excelence Model – KBEM) i Ericsson-ov model poslovne izvrsnosti (Ericsson Business Excellence Model – EBEM).

Kanjijev se model poslovne izvrsnosti (Kanji Business Excellence Model – KBEM) temelji na principima TQM-a koje Kanji prikazuje kroz tzv. TQM piramidu. Model izvrsnosti čine: temelji, principi i osam ključnih koncepata koji su međusobno povezani i svi utječu na postizanje poslovne izvrsnosti.

Slika 36. **Kanjijev model poslovne izvrsnosti**



Izvor: Kanji, G.K.: Measuring Business Excellence, Routledge – Taylor & Francis Group, London/New York, 2002. , str. 41.

Iz slike proizlazi da vodstvo koje predstavlja temelj modela direktno utječe na principe (tj. na oduševljenje kupaca, upravljanje temeljeno na činjenicama, upravljanje usmjereno k zaposlenicima i kontinuirana poboljšanja). Prema Kanjiu ovi elementi modela zapravo predstavljaju kritične faktore uspjeha TQM-a, pa Kanji smatra da se poslovna izvrsnost može postići samo ako se oni poštuju i primjenjuju. Osnovna je svrha modela utvrditi područja koja će imati najveći pozitivan utjecaj na poslovnu izvrsnost, budući da model omogućuje da se utvrdi do koje mjere pojedini elementi (varijable) modela utječu na konačni rezultat tj. na poslovnu izvrsnost.

Ovaj se model izvrsnosti može koristiti i za izračun Indeksa poslovne izvrsnosti (Business Excellence Indeks – BEI). Indeks poslovne izvrsnosti predstavlja «sredstvo za istovremeno mjerenje zadovoljstva kupaca, zaposlenika i vlasnika (tj. stakeholdera) u poduzeću kako bi se dobila sveobuhvatna ocjena rezultata poslovanja poduzeća.»[471] Dakle, indeks se izračunava kako bi se utvrdilo kakvi se rezultati postižu u pojedinim aspektima poslovanja što omogućuje i njihovu usporedbu. Isto se tako dobiveni indeksi poslovne izvrsnosti mogu usporediti s indeksima drugih poduzeća te sa indeksima iz prethodnih godina.

[471] Kanji, G.K., Wallace, W.:Business excellence through customer satisfaction, Toata Quality Management, Vol. 11., No. 7., 2000., str. 983.

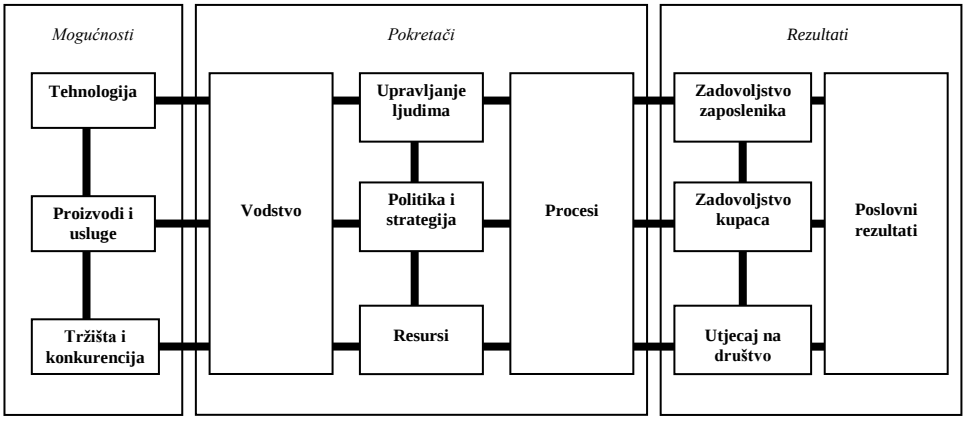
Kanji kao prednosti ovog modela navodi njegove slijedeće karakteristike:[472]

- sustavni pristup, mjere se međusobni utjecaji varijabli modela,
- fleksibilnost,
- utemeljenost na TQM principima,
- jednostavnost u korištenju,
- efikasnost u pogledu troškova i potrebnog vremena,
- usmjerenost na poboljšanja.

Kao jedinu slabost ovog modela Kanji navodi njegovu nedovoljnu afirmiranost u usporedbi s npr. EFQM modelom izvrsnosti ili MBNQA. Ovdje je potrebno istaknuti još jedan nedostatak ovog modela kojeg Kanji ne ističe, a odnosi se na neuključivanje društvene odgovornosti u model kao jednog od važnih aspekata postizanja poslovne izvrsnosti.

Ericssonov je *model poslovne izvrsnosti* (Ericsson Business Excellence Model – EBEM) proizašao iz EFQM modela izvrsnosti i sastoji se iz dvanaest kriterija podijeljenih u tri grupe: mogućnosti, osposobljavatelji i rezultati.

Slika 37. **Ericssonov model poslovne izvrsnosti**



Izvor: Kanji, G.K.: Measuring Business Excellence, Routledge – Taylor & Francis Group, London/New York, 2002. , str. 32.

Dakle, uz kriterije EFQM modela izvrsnosti dodani su još kriteriji koji se odnose na mogućnosti, a uključuju tehnologiju, proizvode i usluge te tržišta i konkurenciju. Biti prvi u tehnološkoj utrci i na tržištu s novim proizvodima i uslugama predstavlja preduvjet uspjeha za Ericcson. Stoga je važno pratiti na koji se način koriste mogućnosti u tim područjima. Rezultati dobiveni samoprocjenjivanjem svrstavaju poduzeće na jednu od pet razina zrelosti:[473]

- ***razina l –*** *orijentacija na proizvode* ***(***usmjerenost na isporuku proizvoda, rješavanje problema i pritužbi kupaca),
- ***razina 2 –*** *orijentacija na procese* (usmjerenost na proces realizacije proizvoda i usluga i procese mjerenja kako bi se mogla utvrditi problematična područja),

[472]Kanji, G.K.: Measuring Business Excellence, op. cit., str. 23.
[473] Ibidem, str. 133.

- ***razina 3 –*** *orijentacija na sustav* (usmjerenost na cijeli sustav uključujući procese podrške i njihovu kontrolu); *mjerenje trendova na temelju kojih se provode preventivne aktivnosti,*
- ***razina 4 –*** *uspostavljanje uzajamno korisnih odnosa u lancu kupac – dobavljač; organizacija postaje organizacija koja uči; postižu se izvrsni rezultati u odnosu prema konkurenciji,*
- ***razina 5 –*** *u definiranju se vizije polazi od svih stakeholdera* (kupaca, dobavljača, partnera, vlasnika, zaposlenika i društva); *kontinuirana su poboljšanja sastavni dio svih aktivnosti; organizacija je naučila kako se mijenjati i kako poticati promjene; organizacija se može brže prilagođavati vanjskim utjecajima od ostalih; postižu se izvrsni rezultati u odnosu prema najboljima.*

Međutim model kao i svi drugi modeli izvrsnosti ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti se očituju u jednostavnosti primjene i provedbe samoprocjene, jasnom razdvajanju između kriterija unutar grupa mogućnosti, osposobljavatelja i rezultata, te naglašavanju važnosti eksternih mogućnosti. Kao nedostatak navodi se to što je model namijenjen otkrivanju mogućnosti za poboljšanja i uspoređivanje razina zrelosti između Ericssonovih kompanija, pa nije moguća usporedba s drugim kompanijama.

Ono što ovaj model razlikuje od prethodnih jesu kriteriji koji se odnose na «mogućnosti» koje zbog specifičnosti djelatnosti kojom se bave uz pokretače i osposobljavatelje predstavljaju jedan od kriterija za postizanje poslovne izvrsnosti.

4. 4. 1. Samoprocjenjivanje kao pristup u korištenju modela izvrsnosti

Kako bi poticao primjenu svog modela izvrsnosti EFQM nudi mogućnost postizanja poslovne izvrsnosti u pet razina:[474]

1. predanost izvrsnosti (Committed to Excellence)
2. prepoznat po izvrsnosti (Recognised for Excellence)
3. finalista natječaja za nagradu (EQA Finalist)
4. dobitnik premije (EQA Prizewinner)
5. dobitnik nagrade (EQA Winner)

«Navedene razine izvrsnosti omogućuju kompanijama neprestano, postupno i objektivno provjeravano ostvarivanje izvrsnosti, kao i usvajanje za kompaniju najboljeg pristupa.»[475] Prva je razina (predanost izvrsnosti) namijenjena onim poduzećima koja se nalaze na početku svog puta prema poslovnoj izvrsnosti. U ovoj se fazi nastoji pomoći poduzećima da utvrde svoj trenutni položaj na skali izvrsnosti te da utvrde najvažnija područja u kojima su poboljšanja potrebna. Pri tome se koristi upitnik za samoprocjenjivanje koji će ukazati na slabosti, tj. područja gdje su potrebna poboljšanja, a njihovu provedbu provjerava EFQM auditor. Za slijedeću je razinu izvrsnosti potrebno napisati natječajni dokument (manje od 5l stranica) i poslati ga u EFQM. Ako auditori nakon provjere u poduzeću ocijene dokument s više od 400 bodova, kompanija dobiva

[474] Levels of Excellence , http:// web – l.efqm.org.
[475] Oslić, I., Samoprocjenjivanjem do cjelovite kvalitete, op.cit., str. 161.

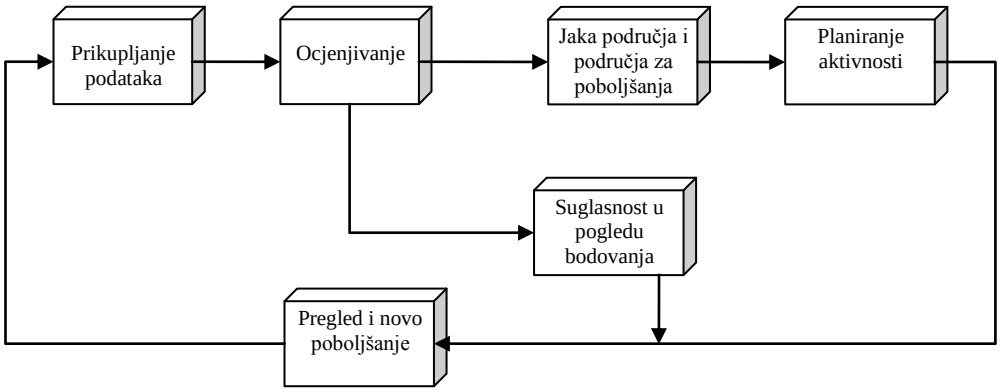
priznanje da je prepoznata po izvrsnosti.[476] Za ostale tri razine izvrsnosti treba proći cijeli postupak kandidiranja za nagradu.

«Postoji više mogućih pristupa u korištenju modela izvrsnosti, a za neprestana poboljšavanja najčešće se koristi pristup upitnika za samoprocjenjivanje. Samoprocjenjivanje predstavlja opsežan, sustavan i redovit pregled aktivnosti i rezultata poduzeća u odnosu na EFQM model poslovne izvrsnosti. Taj proces omogućava poduzeću da utvrdi svoje prednosti i slabosti, tj. područja koja zahtijevaju poboljšanja. Procesom se samoprocjenjivanja trebaju osigurati odgovori na slijedeća pitanja:[477]

1. Gdje se nalazimo ?
2. Gdje želimo/trebamo biti ?
3. Što trebamo činiti da bi stigli do željenog cilja?

Dakle, nakon se provedenog ocjenjivanja donose planovi poboljšanja i prati se njihova realizacija. Ovaj se proces ponavlja kako bi se neprekidno osigurala poboljšanja. Stoga je ovaj pristup vrlo koristan za sva ona poduzeća koja žele pratiti, ali i poboljšavati svoje poslovanje. EFQM nudi i dijagram tijeka koji prikazuje osnovne faze (korake) u provođenju samoprocjenjivanja.

Slika 38. **Ključne faze u procesu samoprocjenjivanja**



Izvor: Oakland, J.S.: Total Quality Management – text with cases, Third Edition, Elsevier Butteworth Heinemann, Oxford, 2003., str. 138.

Ovdje je važno napomenuti da naglasak treba biti na prednostima i slabostima tj. područjima koja zahtijevaju poboljšanja, a ne na konačnom rezultatu. Sustav će bodovanja osigurati usporedbu rezultata u odnosu prema modelu, a postizanje konsenzusa u pogledu ostvarenog rezultata ukazuje na postojanje komunikacije (dijaloga) o aspektima poslovanja važnim za poduzeće.

[476] Ibidem.
[477] Oakland, J.S.:, str. 132.

Upitnik za samoprocjenjivanje je razvijen kako bi se pomoglo bilo kojoj organizaciji da odredi svoj položaj na skali izvrsnosti, otkrije potencijal za samopoboljšavanje i provodi neprestana poboljšavanja.[478] Ovaj se upitnik temelji na slijedećim principima:[479]

- svi procesi i metode se preispituju i poboljšavaju u redovitim ciklusima, a zaključci se realiziraju,
- upravljanje poslovanjem je usmjereno korištenju činjenica, a ne mišljenja,
- svi rezultati su lako i redovito dostupni,
- obostrana komunikacija unutar radne sredine je prisutna,
- postoji smanjenje vremenskih ciklusa u svim vidovima poslovanja,
- usvojen je koncept «internog kupca» prema kojem svaki zaposlenik ili odjel ima svog « slijedećeg u liniji» kao kupca,
- timski rad je put za postizanje poboljšanja,
- priznavanje napora za poboljšanje unutar organizacije je usvojeno,
- neprekidno poboljšanje, uključujući svakoga u procesu primjene, postaje rutina.

Samoprocjenjivanje se provodi za sve kriterije EFQM modela izvrsnosti. Tako se samoprocjenjivanjem prvog kriterija «Vodstvo» analizira kako vođe:[480]

a) razvijaju misiju, vizije i vrijednosti, etiku te kulturu izvrsnosti (podkriterij 1a),
b) osiguravaju razvoj, primjenu i kontinuirano poboljšanje sustava upravljanja (podkriterij 1b),
c) surađuju s kupcima, partnerima i predstavnicima društva (podkriterij 1c),
d) motiviraju, podržavaju i prepoznaju kvalitetne ljude (podkriterij 1d),
e) prepoznaju i potiču promjene (podkriterij 1e).

Samoprocjenjivanjem se drugog kriterija «Politika i strategija» utvrđuje na koji se način politika i strategija:

a) temelje na sadašnjim i budućim potrebama i očekivanjima svih zainteresiranih strana (podkriterij 2a),
b) temelje na informacijama proizašlim iz sustava mjerenja rezultata poslovanja, istraživanja, učenja i inovacija (podkriterij 2b),
c) razvijaju, pregledavaju i osuvremenjuju (podkriterij 2c),
d) realiziraju kroz ključne procese (podkriterij 2d).

Samoprocjena trećeg kriterija «Zaposlenici» treba osigurati informacije o tome na koji se način:

a) planira i upravlja ljudskim resursima te osigurava njihovo poboljšanje (podkriterij 3a),
b) utvrđuju, razvijaju i održavaju znanja i odgovornosti (podkriterij 3b),
c) zaposlenici uključuju i dobivaju ovlasti (podkriterij 3c),
d) ostvaruje dijalog u poduzeću (podkriterij 3d),
e) vodi briga o zaposlenicima, njihovom priznavanju i nagrađivanju (podkriterij 3e).

---

[478] Oslić. I. , Samoprocjenjivanjem do cjelovite kvalitete, op.cit., str. 159.
[479] Ortner, N., Žerjav, V.: Samoprocjena u Plivi, 4. Hrvatska konferencija o kvaliteti, Zbornik radova, Hrvatsko društvo za kvalitetu i Infomart, d.o.o., Zagreb, 2002., str. 153.
[480] Introducing Excellence, EFQM, Brussels, 1999-2003., str. 13-15.

Kod četvrtog se kriterija «Partneri i resursi» samoprocjenom utvrđuje kako se:

a) upravlja odnosima s eksternim partnerima (podkriterij 4a),
b) upravlja financijama (podkriterij 4b),
c) upravlja imovinom – zgrada, oprema, materijal (podkriterij 4c),
d) upravlja tehnologijom (podkriterij 4d),
e) upravlja informacijama i znanjem (podkriterij 4e).

I kod posljednjeg se kriterija iz ove grupe kriterija tj. kod «Procesa» treba pokazati kako se:

a) definiraju procesi i njima upravlja (podkriterij 5a),
b) provode poboljšanja procesa kada je to potrebno korištenjem inovacija, kako bi se u potpunosti zadovoljilo kupca i stalno osiguravala veća vrijednost za njega, ali i za druge stakeholdere (podkriterij 5b),
c) proizvodi i usluge dizajniraju i razvijaju na temelju potreba i očekivanja kupaca (podkriterij 5c),
d) proizvodi i usluge proizvode i isporučuju te osigurava servis nakon prodaje (podkriterij 5d),
e) upravlja odnosima s kupcima i utječe na poboljšanje tog odnosa (podkriterij 5e).

Samoprocjenjivanjem će se kriterija iz grupe «Rezultati», a koji se odnose na sve aspekte rezultata poslovanja osigurati informacije o:[481]

- tome koji se pokazatelji koriste i u kojoj mjeri su vezani uz aktivnosti poduzeća,
- relativnoj važnosti svakog pokazatelja,
- stvarno postignutim rezultatima,
- ostvarenim rezultatima u odnosu na željene (planirane),
- provedenoj usporedbi rezultata sa srodnim (konkurentskim) poduzećima,
- provedenoj usporedbi sa najboljim poduzećem u grupaciji.

Prema EFQM-u provedbom se samoprocjenjivanja mogu osigurati slijedeće prednosti:[482]

- osigurati dobro strukturiran pristup temeljen na činjenicama za utvrđivanje prednosti i područja gdje su potrebna poboljšanja te periodično mjerenje napretka,
- educirati i upoznati zaposlenike sa temeljnim konceptima i okvirima upravljanja i poboljšanja poduzeća te na koji je način to povezano s njihovim odgovornostima,
- integrirati različite inicijative za poboljšanjima u uobičajene aktivnosti,
- olakšati usporedbu s drugim poduzećima i mogućnosti korištenja iskustava drugih (najbolja praksa – good practice).

I standard HRN EN ISO 9004:2000, Sustavi upravljanja kvalitetom - Upute za poboljšavanje sposobnosti ukazuje na potrebu provođenja samoprocjenjivanja koje predstavlja «vrednovanje koje obično provodi uprava organizacije, a čiji je rezultat mišljenje ili sud o učinkovitosti i uspješnosti organizacije i zrelosti sustava upravljanja kvalitetom.»[483] Standard nudi i Upute za samoprocjenjivanje (dodatak A) koje «pružaju mogućnost upravi da dobije opći pregled sposobnosti organizacije i stupnja zrelosti sustava upravljanja kvalitetom, te daje ulazne podatke za utvrđivanje područja u

[481] Oakland, J.S., op.cit., str. 137.
[482] Introducing Excellence, op.cit., str. 9.
[483] HRN EN ISO 9004:2003, op.cit., str. 59.

organizaciji u kojima je potrebno provesti poboljšavanja sposobnosti i može doprinijeti određivanju prioriteta.»[484]

Oakland također ističe da samoprocjenjivanje u odnosu prema kriterijima EFQM modela izvrsnosti predstavlja osnovu za praćenje napretka u pogledu primjene TQM-a u poduzeću kao i osnovu za provedbu poboljšanja.[485]

I hrvatska poduzeća također u cilju poboljšanja svog poslovanja i postizanja poslovne izvrsnosti primjenjuju samoprocjenu koristeći upitnik za samoprocjenjivanje. Jedna od njih je i Ericsson Nikola Tesla, d.d. Zagreb koja je proces samoprocjenjivanja provodila u razdoblju od l996. do 2002. godine.[486] Samoprocjenjivanje se u razdoblju od l996. do l999. i 2002. godine provodilo prema EFQM modelu izvrsnosti, a u razdoblju od l999. do 200l. godine prema Ericcsonovom modelu poslovne izvrsnosti. U nastavku će se nešto više reći o samoprocjeni prema EFQM modelu poslovne izvrsnosti. Upitnik koji je korišten pri samom procjenjivanju sastojao se iz «uputa, 50 jednako vrijednih pitanja raspoređenih u devet aspekata EFQM-a modela izvrsnosti, modela bodovanja, obrazaca za računanje postignuća za aspekte u grupi osposobljavatelja, obrazaca za računanje postignuća za aspekte u grupi rezultata, te modela za računanje i grafičko prikazivanje profila organizacije.»[487]

Samoprocjenjivanje se prema upitniku može organizirati na nivou cijelog poduzeća ili po pojedinim organizacijiskim jedinicama, a sustav je bodovanja postavljen tako da se bodovi izračunavaju za svaki pojedini aspekt modela, ali i za ukupno postignuće. Ovdje je potrebno istaknuti da «dobrota (ocjena) postignutih rezultata jako ovisi o potpunom razumijevanju svakog od 50 pitanja u upitniku, kao i o iskrenosti pri odabiru jedne od četiri moguće ocjene. Uza svaku ocjenu dodan je odgovarajući činitelj (D→0, C→33, B→67 i A→100) tako da je omogućeno oštro razlučivanje postignuća. Prilikom odlučivanja za jednu od ocjena, svaki član tima mora razmotriti dobrotu odgovarajućeg pristupa ili modela te potencijal i širinu njegove primjene u organizacijskoj jedinici.»[488] Ukupno je postignuće za ETK u 2002. godini bilo 69% ili 690 bodova.[489] Samoprocjena je pokazala i da nema značajnijih razlika u rezultatima za pojedine aspekte modela što ukazuje na pridavanje podjednake važnosti svim aspektima poslovne izvrsnosti.

ETK je novu samoprocjenu prema EFQM modelu izvrsnosti proveo 2005. godine. Prethodno su samoprocjene prema EFQM modelu provedene na temelju upitnika s 50 jednako vrijednih pitanja i jednostavnijeg modela za bodovanje postignuća. Prilikom ove nove samoprocjene primijenjen je pristup radionice i 32 obrasca, čime su bili obuhvaćeni svi kriteriji i podkriteriji unutar EFQM modela poslovne izvrsnosti. Samoprocjenu su provodili članovi proširenog ETK menadžment tima i to na način da su najprije proučili opis kriterija, podkriterija i svaki na njih postavljeni zahtjev, a zatim su u obrazac upisali snage poduzeća, područja za poboljšavanje i dokazni materijal za ispunjavanje svakoga zahtjeva. Na taj su način obrasci pripremljeni za ocjenjivanje (bodovanje) svakog od 32

[484] Ibidem, str. 60.
[485] Oakland, J.S., op.cit., str. 147.
[486] U ETK se provodi i integrirano upravljanje kvalitetom, budući da posjeduju certifikate ISO 900l:2000 (Sustavi upravljanja kvalitetom), ISO l400l:2004. (Sustavi upravljanja okolišem) i OHSAS l800l:1999 (Sustavi upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti).
[487] Oslić,I., Samoprocjenjivanjem do cjelovite kvalitete, op.cit., str. 158.
[488] Ibidem, str.159.
[489] Slijedeće je godine postotak postignuća u ETK iznosio 77% tj. 770 bodova što potvrđuje uspješnu primjenu poboljšanja, http://www.ericsson.hr/etk/kvaliteta/samoprocjena.htm (24.02.2004).

podkriterija i to korištenjem RADAR modela.[490] Ovakav se pristup koji podrazumijeva korištenje obrazaca i RADAR modela bodovanja pokazao boljim od pristupa strukturiranog upitnika budući da omogućuje jasnije prepoznavanje snage i potencijala za poboljšanje. Primjenom posebno razvijenog modela izračunata su postignuća za svaki od devet kriterija EFQM-a izvrsnosti kao i za ukupno ETK postignuće. Tako ukupan rezultat za ETK iznosi 73,7% ili 737 bodova. Kod četiri su kriterija rezultati iznad prosjeka ETK (vodstvo, ključna postignuća, rezultati kupaca i politika i strategija), dok su rezultati za tri kriterija ispod prosjeka ETK (partnerstva i resursi, procesi, rezultati društva). Ovi aspekti koji su ispod prosjeka predstavljaju potencijal za planiranje poboljšanja u slijedećoj godini.[491]

Dugogodišnja je primjena samoprocjenjivanja i u skladu s tim sustavnih i neprestanih poboljšanja osigurala ETK-u u određene prednosti kao što je:[492]

- sustavno i postupno uvođenje upravljanja cjelovitom kvalitetom (Total Quality Management), to ujedno znači smanjivanje broja zaposlenika isključivo zaduženih za kvalitetu, te sve veće uključivanje svih zaposlenika kompanije u aktivnosti za poboljšanje kvalitete proizvoda, usluga, procesa i poslovanja. Na taj način postiže se sve veće zadovoljavanje svih polagatelja prava i to uz znatno manje troškove,
- sustavan i ozbiljan pristup neprestanog poboljšavanja poslovanja,
- provođenje samoprocjenjivanja temeljeno na činjenicama, a ne na slobodnoj procjeni pojedinaca,
- mogućnost postizanja konsenzusa o dugoročnijem usmjerenju kompanije i o zadaćama svakoga zaposlenika usklađenim s kompanijskim politikama, ciljevima i strategijama,
- integriranje i zorno prikazivanje mnogih kompanijskih inicijativa, pristupa, modela i alata korištenjem odgovarajućih aspekata modela izvrsnosti,
- sustavno primjenjivanje snažna dijagnostičkog modela za otkrivanje jakih i slabih strana kompanije,
- ostvarenje realnih prilika za objektivno ocjenjivanje postignuća i uspoređivanje s postignućima drugih kompanija,
- mogućnost usmjeravanja svih potrebnih resursa na akcije poboljšavanja koje donose najveću i najbržu korist,
- stvaranje atmosfere koja povećava motiviranost zaposlenika za postizanje još boljih rezultata poslovanja.

Uz Ericsson Nikola Tesla, upitnik je za samoprocjenjivanje korišten i u Plivi d.d. Zagreb. Samoprocjena je provedena 200l. i 2002. godine i to za jedan dio kompanije (oko 500 zaposlenih).[493] Izrađen je upitnik pri čemu su se gotovo u potpunosti koristile preporuke EFQM-a za samoprocjenu svakog od devet kriterija i uključivao je ukupno 47 pitanja. «Budući je svrha upitnika bila pomoć pri procjeni postojeće situacije, izrađen je u obliku materijala, koji daje osnovne podatke o samoprocjeni, pojašnjava razmatrane kriterije, daje upute za ispunjavanje, bodovanje i analizu rezultata te pitanja za svaki kriterij.»[494]

---

[490] O ovom će se modelu nešto više reći u nastavku.
[491] Oslić, I., http://www.ericsson.com/hr/etk/novine/kom1205/samoprocjena.shtml (9.03.2006.).
[492] Oslić, I.: Prepoznat po poslovnoj izvrsnosti, Kvaliteta, prosinac 2003. str. 6.
[493] Prema Ortner, N., Žerjav, V., op.cit., str. 154-156.
[494] Ibidem, str. 154.

Na postavljena se pitanja moglo odgovoriti sa jednim od ponuđenih odgovora označenim sa «D», «C», «B» i «A», čije je značenje i odgovarajući broj bodova prikazan u tablici.

Tablica 14. **Struktura rezultata samoprocjene**

Rezultat	Bodovi	Realizacija	Opis rezultata
D	0	Nije započela	Aktivnosti za poboljšanja nisu uočena (ništa konkretno i dokumentirano).
C	33%	Neki napredak	Postoje neke naznake da se kreće prema putu poboljšanja. Povremene dobre analize.
B	67%	Značajni napredak	Jasno vidljivo da je ovaj pristup dobro usvojen. Redovita i rutinska analiza. Neke naznake da postoji mogućnost za daljnji napredak.
A	100%	Potpuno realizirano	Izuzetan pristup ili rezultat primijenjen svugdje i to punim potencijalom. Idealno rješenje, teško je predvidjeti mogućnosti za daljnje značajnije poboljšanje.

Izvor: Ortner, N., Žerjav, V.: Samoprocjena u Plivi, 4. Hrvatska konferencija o kvaliteti, Zbornik radova, Hrvatsko društvo za kvalitetu i Infomart, d.o.o., Zagreb, 2002., str. 155., prema: Determining Excellence, www.efqm.org/uploads/teasers/Teaser-Determining.pdf.

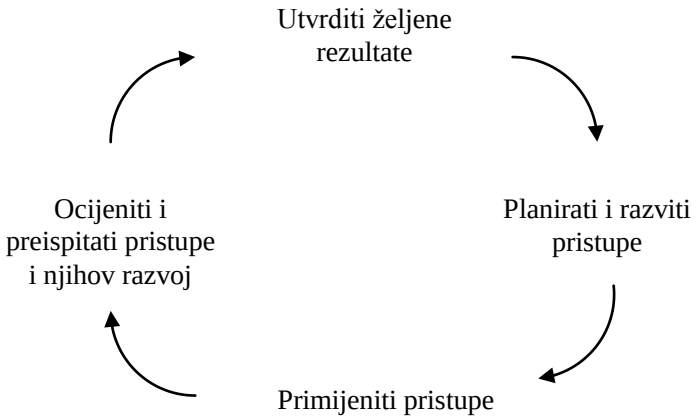
I na kraju autorice zaključuju da iz dobivenih rezultata dvije uzastopne samoprocjene proizlazi da je izabrani dio kompanije sustavno organiziran, da se pridaje povećan značaj svim procesima uključenim u cjelokupno poslovanje, uključujući interne i eksterne kupce/korisnike, da su implementirani postupci mjerenja i analiziranja koji osiguravaju trendove i mogućnosti za usporedbe s ostalima te da je vidljiv napredak u odnosu na samoprocjenu iz 2001. godine, ali još uvijek postoje velike mogućnosti za poboljšanje na svim područjima.[495]

[495] Prema Ortner, N., Žerjav, V., op.cit., str. 156.

4. 4. 2. Samoprocjenjivanje putem RADAR-a

Kako bi se pomoglo poduzeću u provođenju samoprocjenjivanja, u procesu se ocjenjivanja koristi tzv. RADAR logika (Result - rezultati, Approch - pristup, Deployment - primjena, Assessment - ocjena i Review - preispitivanje).[496]

Slika 39. **RADAR model**



Izvor: Hides, M.T., Davies, J., Jackson, S.: Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors, The TQM Magazine, Vol.16, No.3, 2004., str. 195.

Prvi se element unutar RADAR-a tj. rezultat koristi za ocjenu kriterija (i podkriterija) unutar grupe rezultata, dok se ostala četiri elementa koriste za ocjenu kriterija (i podkriterija) iz grupe osposobljavatelja. Rezultat RADAR-a je postotak za svaki kriterij koji se onda množi s maksimalnim brojem bodova svakog pojedinog kriterija. Svaki se od kriterija može korištenjem RADAR logike ocijeniti s 0%, 25%, 50%, 75% i 100% ili se ocjene mogu kretati između tih vrijednosti.[497]

Dakle, pomoću se RADAR modela ocjenjuje «izvrsnost postignutih rezultata kao posljedica primijenjenih pristupa, opsega njihove primjene kroz kompaniju te provedenoga ocjenjivanja i preispitivanja.»[498] Ovi elementi RADAR-a zapravo pojašnjavaju na koji se način mogu lakše ocijeniti kriteriji unutar obje grupe. Tako se kroz aspekt rezultata unutar RADAR-a zapravo mjeri «razina izvrsnosti» ostvarenih rezultata (koliko smo dobri), ali i razina do koje ostvareni rezultati pokrivaju za poslovanje značajna područja. Ostvareni se rezultati (postignuća) mjere u odnosu na percepciju zainteresiranih strana, u odnosu prema postavljenim ciljevima te u odnosu prema drugim poduzećima (eksterna usporedba). Unutar se aspekta rezultata prate: trendovi, ciljevi, usporedbe i uzroci. Oni svi zajedno osiguravaju ocjenu izvrsnosti ostvarenih rezultata.

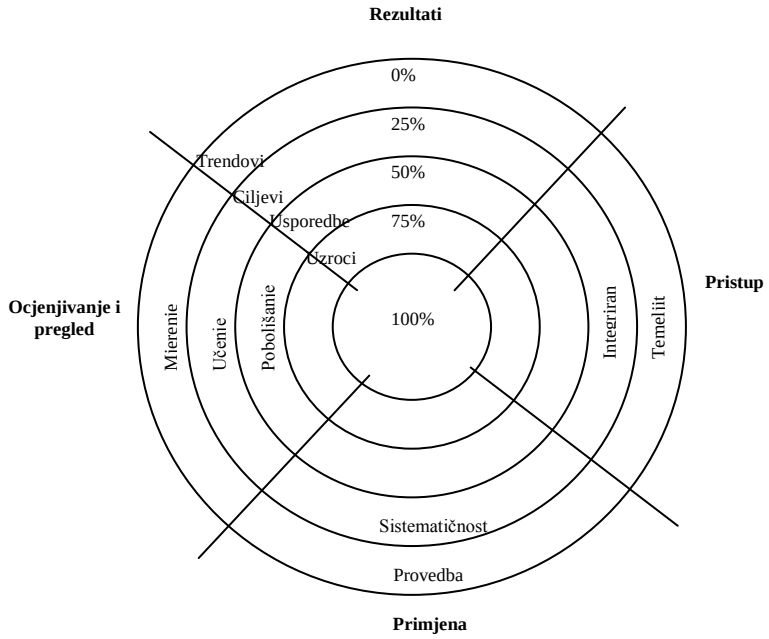
---

[496] Novi EFQM model za potrebe samoocjene i dalje koristi iste elemente (rezultati, pristupi, primjena, ocjena i preispitivanje), ali prema drugom redoslijedu: planirati i razviti pristupe, primijeniti pristupe, ocijeniti i preispitati pristupe, utvrditi željene rezultate; prema EFQM Transition Guide, op.cit. str. 14.

[497] Oakland, J.S., op.cit., str. 133. i 136.

[498] Oslić, I., http://www.ericsson.com/hr/etk/novine/kom1205/samoprocjena.shtml (9.03.2006.).

Slika 40. **RADAR dijagram postignuća**



Izvor: Oakland, J.S.: Total Quality Management – text with cases, Third Edition, Elsevier Butteworth Heinemann, Oxford, 2003., str. 138.

Trendovi podrazumijevaju da se podaci prikupljaju i analiziraju kroz određeni vremenski period (obično tri i više godina). *Ciljevi* se odnose na interne ciljeve poduzeća (moraju biti povezani s kriterijima osposobljavatelja). *Usporedba* se odnosi na usporedbu s drugim poduzećima, prosjekom grupacije ili priznatim «najboljim» poduzećem.[499] *Uzroci* se zapravo odnose na to koliko su (do koje mjere) ostvareni rezultati posljedica primjene jednog ili više pristupa.

Drugi se aspekt unutar rezultata odnosi na *doseg* ostvarenih rezultata odnosno koliko oni zapravo pokrivaju određena područja poslovanja (npr. rezultati se trebaju grupirati prema vrstama proizvoda, tržišnim segmentima…).

Kod ocjenjivanja se druge grupe kriterija koriste ostali elementi RADAR-a tj. sam pristup, njegova primjena, ocjena i preispitivanje. *Pristup* uključuje ciljeve za svaki podkriterij te definiciju i razvoj najučinkovitijeg procesa (ili više procesa) potrebnog za njegovo ostvarenje. Da bi se pristup ocijenio kao izvrstan on mora biti temeljit i cjelovit. Prvo se svojstvo pristupa, temeljitost odnosi na to koliko određeni pristup pokriva važne aspekte pojedinog podkriterija, koliko je dobro argumentiran (npr. definiranjem jasnih ciljeva), koliko je usmjeren na potrebe zainteresiranih strana i postizanje željenih rezultata, te na definiranje i razvoj onih procesa koji će takve rezultate i osigurati. Integriranost se odnosi na razinu do koje određeni pristup podržava politiku i strategiju poduzeća i povezan je s drugim pristupima (ukoliko je to potrebno).

[499] Najbolji ne mora biti nužno iz iste djelatnosti, može se npr. dogoditi da se poduzeće npr. ako želi konkurirati na nacionalnom ili globalnom tržištu uspoređuje s poduzećem koje je također konkurentno na nacionalnom ili globalnom tržištu, a nije iz iste djelatnosti; prema European Communications S.A. - Model Scorebook , op.cit., str.15.

Sljedeći element unutar RADAR-a je *primjena* koji zapravo ocjenjuje kako se ono što je definirano u pristupu provodi u praksu. Izvrsnost se primjene pristupa ocjenjuje kroz njegovu sistematičnost (razina strukturiranja kod same primjene pristupa) i provedbu (razina primjene pojedinog pristupa u područjima važnim za poslovanje).

Posljednji element RADAR-a uključuje *ocjenjivanje* i *pregled* i osigurava informacije o tome na koji se način mjere i prate pristupi, na koji način poduzeće uči i na koji se način rezultati ovih aktivnosti analiziraju kako bi se planirala i primijenila poboljšanja. Izvrsnost se ovog aspekta ocjenjuje kroz mjerenja, učenje i poboljšanja. Mjerenjem se ocjenjuje razina provedbe određenih pristupa i rezultati koje postižu. Kroz «učenje» se prati u kojoj se mjeri aktivnosti vezane uz učenje koriste kako bi se iskoristila iskustva najboljih te mogućnosti za poboljšanja. Konačni rezultati ovog posljednjeg aspekta unutar RADAR-a trebaju biti konkretne aktivnosti poboljšanja koje su usmjerene na povećanje postojećih prednosti te poboljšanja kod onih područja u kojima su utvrđene slabosti.

4. 5. POSLOVNA IZVRSNOST I DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Društvena odgovornost (Corporate Social Responsibility, Corporate Responsibility, Corporate Citizenship) predstavlja jedan od ključnih faktora u postizanju poslovne izvrsnosti. To potvrđuju i modeli poslovne izvrsnosti unutar kojih društvena odgovornost predstavlja jedan od kriterija za mjerenje i ocjenjivanje poslovne izvrsnosti. Tako je npr. kod MBNQA društvena odgovornost zastupljena na dva mjesta i to kod kriterija «Vodstvo» tj. njegovog podkriterija «Odgovornost prema zajednici», koji ocjenjuje da li poduzeće poštuje zakone, da li se odgovorno ponaša prema javnosti[500] te da li poštuje etička načela u poslovanju. Rezultati ostvareni u području društvene odgovornosti ocjenjuju se unutar kriterija «Rezultati» tj. njegovog podkriterija «Vodstvo» budući da je vodstvo odgovorno za postizanje rezultata u ovom području.

Kod EFQM modela izvrsnosti društvena se odgovornost ocjenjuje unutar kriterija koji se odnose na rezultate, i u ukupnom je broju bodova zastupljena sa 6% (maksimalno može iznositi 60 bodova).[501]Društvena se odgovornost ocjenjuje kroz pokazatelje percepcije i pokazatelje izvedbe. Pokazatelji percepcije mogu pokrivati slijedeća područja: odgovornost prema zajednici i uključivanje u njen rad, aktivnosti smanjivanja i prevencije onečišćenja i drugih šteta nastalih iz poslovanja te izvješćivanje o aktivnostima koje pomažu u očuvanju i održivosti resursa. Analizom će se ovih pokazatelja osigurati informacije o položaju poduzeća u društvu. U drugu grupu ulaze tzv. pokazatelji izvedbe koji se prate u cilju poboljšanja postojećeg položaja u društvu (npr. dobivena priznanja i nagrade, prisutnost u tisku …).

[500] Mediji, vlada, udruge građana, lokalna, nacionalna i međunarodna zajednica.

[501] Kolika se važnost pridaje društvenoj odgovornosti potvrđuje i činjenica da EFQM uz model izvrsnosti posebno nudi i Okvir za društvenu odgovornost poduzeća (Framework on Corporate Social Responsibility), koji u sebi sadrži smjernice koje će poduzećima pomoći u razumijevanju i osiguranju društvene odgovornosti.

«Prema velikom broju aktivnosti jasno se može uočiti velika odgovornost svake kompanije i poduzeća, jer osim profita moraju voditi računa i o kvaliteti života ljudi. To je dokaz, da je poimanje kvalitete rada više od samo materijalnog bogatstva (novca), da ono obuhvaća i zdravlje, etiku, ekologiju, sport i druge aktivnosti. Kvaliteta rada se vezuje uz ukupnu kvalitetu života ljudi. To je pozitivan primjer globalizacije na području kvalitete.»[502]

Iz prikaza kriterija koji se odnose na društvenu odgovornost, proizlazi da «pojam društvene odgovornosti zahtjeva od organizacije da uzme u obzir posljedice svojega djelovanja na društvo.»[503] A svako poduzeće ima određene razloge za svoje angažiranje u društvu:[504]

1. Potrebe javnosti su se promijenile, što je dovelo do promijenjenih očekivanja. Kaže se da je društvo to koje odobrava osnivanje i poslovanje poduzeća pa ona stoga moraju odgovoriti na potrebe društva.
2. Stvaranje boljeg društvenog okruženja koristi kako društvu tako i poduzećima. Društvo dobiva bolje lokalne zajednice (životne sredine) i povećane mogućnosti zapošljavanja; poduzeća imaju korist od boljih zajednica, budući da su one izvor njihove radne snage i potrošača njihovih proizvoda i usluga.
3. Društveno angažiranje poduzeća smanjuje poticaje za dodatno državno reguliranje i intervenciju. Rezultat toga je veća sloboda poduzeća i veća fleksibilnost u donošenju odluka.
4. Poduzeće ima veliku moć, što bi, smatra se, trebalo biti praćeno jednakom tolikom odgovornošću.
5. Suvremeno društvo je sustav međuovisnosti i unutarnje aktivnosti poduzeća utječu na vanjsko okruženje.
6. Društveno angažiranje može biti u interesu dioničara.
7. Problemi se mogu pretvoriti u probitke. Predmeti koji su prije smatrani otpadom (npr. prazne limenke bezalkoholnih pića) mogu biti ponovno korišteni uz profit.
8. Društveno angažiranje stvara povoljan javni image. Poduzeće tako može privući kupce, zaposlene i investitore.
9. Poduzeće bi trebalo pokušati riješiti probleme koje druge ustanove nisu bile u stanju riješiti. Napokon, povijest poduzeća je i povijest pronalaženja njihovih ideja.
10. Poduzeća imaju resurse. Ona bi trebala koristiti svoje talentirane menedžere i stručnjake, kao i svoje kapitalne resurse, kako bi riješila neke od problema društva.
11. Bolje je spriječiti društvene probleme angažiranjem poduzeća, nego liječiti ih. Može biti lakše pomoći onima koji su dugo vremena nezaposleni nego nositi se s društvenim nemirima.

Dakle cilj svakog poduzeća treba biti društveno odgovorno poslovanje koje podrazumijeva unapređenje cjelokupnog društva i kvalitete života građana. Društvena odgovornost zapravo podrazumijeva djelovanje poduzeća u odnosu prema etičkim

[502] Avelini Holjevac, I.: Socijalna odgovornost kao dimenzija kvalitete života, Zbornik radova «Zdravlje – kvaliteta života», Akademija medicinskih znanosti Hrvatske, Odbor za zdravstveni turizam i prirodne ljekovite činitelje, Zagreb – Veli Lošinj, 2006., str. 30.
[503] Weihrich, H., Koontz, H., op.cit., str. 66. prema: Paluszek, J.L.: Business and Society, AMACOM, New York, 1976.
[504] Ibidem, str. 68.

vrijednostima, zakonskoj regulativi i društvu.[505] To potvrđuju i definicije društvene odgovornosti koje se daju u nastavku.

Tako još l953. godine Bowen definira društvenu odgovornost kao «obvezu da odluke koje se donose i aktivnosti koje se na njima temelje buduću usklađene s ciljevima i vrijednostima društva.»[506] Prema McGuire-u društvena odgovornost «podrazumijeva da poduzeće pored ekonomskih i pravnih obveza ima i drugih obveza prema društvu»[507], a Sethi smatra da se kroz ove dodatne obveze prema društvu treba osigurati djelovanje poduzeća koje će biti u skladu s postojećim društvenim normama, vrijednostima i očekivanjima.[508] Za Naylora društvena se odgovornost također odnosi «na obvezu menadžera da djeluju u skladu s interesima poduzeća, ali i društva u cjelini.»[509]

Važnost se praćenja društvene odgovornosti potvrdila i u praksi. Tako se još l977. godine prema jednom pregledu od 500 tvrtki časopisa «Fortune» pokazalo da je 456 tvrtki (9l,2%) unijelo iskaze o udovoljavanju društvenoj odgovornosti u svoja godišnja izvješća.[510] Istraživanja također potvrđuju i pozitivan utjecaj društvene odgovornosti na rezultate poslovanja.[511] A prema jednom se istraživanju pokazalo da će se između više proizvoda čija je cijena i kvaliteta na istoj razini kupci (njih 86%) odlučiti za one proizvode koji su vezani uz nekakvu društvenu aktivnost (npr. humanitarne akcije).[512]

Zbog svoje se važnosti društvena odgovornost tj. neki njezini aspekti reguliraju i standardima. To su standardi AA 1000 (l999.) i SA 8000 (200l.).[513] Standard AA 1000, (AccountAbility) ima za cilj poboljšati odgovornost poduzeća prema svim stakeholderima osiguranjem kvalitete procesa izvješćivanja o etičkim i društvenim aktivnostima poduzeća.[514]

---

[505] Tako npr. u Ericssonu Nikola Tesla d.d. Zagreb društvena odgovornost uključuje Kodeks poslovne etike i ponašanja (na nivou Ericcson grupe), kodeks etike u poslovanju (potvrđen i preporučen od strane HGK), akciju pod nazivom Ericsson Response (predanost poboljšanju života ljudi širom svijeta), održivost i okoliš (učinkovitije upravljanje resursima), zdravlje i sigurnost (za kupce i zaposlenike); prema http://www.ericsson.com/hr/etk/drustvena-odgovornost/index.shtml (9.03.2006.).

[506] Balabanis, G., Phillips, H.C., Lyall, J.: Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked?, European Business Review, Vol. 98., No. 1, 1998., prema Bowen, H.R.: Social Responsibility of the Businessman, Harper & Row, New York, 1953., str. 6.

[507] Douglas, A., Doris, J., Johnson, B.: Corporate social reporting in Irish financial institutions, The TQM Magazine, Vol. 16, No.6, 2004., str. 388., prema McGuire, J.: Business and Society, McGraw Hill, New York, 1963.

[508] Ibidem, prema Sethi, S.P.: Dimensions of corporate social performance an analytical framework, California Management Review, Vol. 17, No. 3, 1975., str. 58-64.

[509] Ibidem, prema Naylor, J.: Management, Pitman Publishing, London, 1999.

[510] Weihrich, H., Koontz, H., op.cit., str. 70., prema Social Responsibility Disclosure – 1977., Survey of Fortune 500 Annual Reports, Ernst&Ernst, Cleveland, 1977.

[511] Douglas, A., Doris, J., Johnson, B., op.cit., str. 388., prema Karake, Z.A.: An examination of the impact of organisational downsizing and discrimination activities on corporate social responsibility as measured by a company's reputation index, Management Decision, Vol. 36, No. 3, 1998., str. 206-216.

[512] Prema Douglas, A., Doris, J., Johnson, B., op.cit., str. 388.

[513] Standard SA 8000 (2001) obrađen je u podpoglavlju 2.5.3. «Ostali međunarodni standardi»

[514] Castka, P., Bamber, C.J., Bamber, D.J., Sharp, J.M.: Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems – in search of a feasible CSR management system framework, The TQM Magazine, Vol. 16, No. 3, 2004., str. 217.

I standard ISO 9004:2000 ističe potrebu za mjerenjem i nadzorom zadovoljstva zainteresiranih strana među kojima je i društvo.[515] Tako «za društvo, organizacija treba utvrditi i pratiti odgovarajuće podatke u vezi sa svojim ciljevima kako bi postigla zadovoljavajuće međudjelovanje s društvom i periodično ocjenjivati učinkovitost i djelotvornost svojih radnja i predodžbu odgovarajućih dijelova društva o njezinim sposobnostima.[516]

Uz pojam se društvene odgovornosti povezuje i pojam «društvene revizije» kojeg je prvi predložio H. R. Bowen 50-tih godina.[517] Društvena se revizija definira kao »prihvaćena obveza sustavnog ocjenjivanja i izvješćivanja o nekom značajnom području aktivnosti kompanije koje ima odraza na društvo.»[518] Postoje dvije vrste revizije. Jedna je obvezna, državna i uključuje npr. kontrolu zagađivanja, standarde kvalitete proizvoda i jednake uvjete zapošljavanja, dok druga vrsta društvene revizije obuhvaća veliki broj dobrovoljnih društvenih programa.[519]

[515] Podzahtjev 8.2.4. «Mjerenje zadovoljstva zainteresiranih strana i nadzor nad njim»; HRN EN ISO 9004:2003, op.cit ., str. 62.
[516] Ibidem, str. 63.
[517] Weihrich, H., Koontz, H., op.cit., str. 70., prema Bowen, H.R.: Social Responsibilities of the Businessman, Harper&Brothers, New York, 1953.
[518] Ibidem, prema Bauer, A., Fenn, D.H.Jr.: What is a Corporate Social Audit?, Harvard Business Review, siječanj-veljača, 1973., str. 38.
[519] Ibidem, str. 70.

5. MJERENJE I OCJENIVANJE REZULTATA POSLOVANJA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI PREMA KRITERIJIMA EFQM MODELA POSLOVNE IZVRSNOSTI

5.l. MEĐUNARODNA STANDARDIZACIJA POKAZATELJA POSLOVNOG USPJEHA HOTELSKE INDUSTRIJE

U cilju je postizanja jedinstvenog poslovnog izvješćivanja u hotelskoj industriji l926. godine publiciran Uniform System of Accounts for Hotels – USAH (Jedinstveni računovodstveni sustav za hotele) koji danas nosi naziv Uniform System of Accounts for the Lodging Industry – USALI (Jedinstveni računovodstveni sustav za hotelsku industriju).[520]

USALI je podijeljen u četiri dijela. U prvom su dijelu date upute za sastavljanje financijskih izvješća, u drugom elementi koje treba sadržavati Račun dobiti i gubitka za svako pojedino odjeljenje te elementi izvješća koja se odnose na najmove i ostale prihode. Treći dio definira osnovne pokazatelje i statističke podatke koje treba pratiti u hotelskoj industriji[521], dok četvrti dio sadrži Rječnik troškova.

Upute se za sastavljanje financijskih izvješća odnose na: Bilancu, Račun dobiti i gubitka, Izvješće o vlasničkoj glavnici, Izvješće o novčanom tijeku, te Bilješke uz financijska izvješća. Uz elemente ovih izvješća USALI propisuje i elemente Izvješća o poslovanju (Summary Operating Statement) tj. Računa dobiti i gubitka za svako pojedino odjeljenje, koji se sastavljaju na temelju pojedinačnih izvješća prihodovnih i troškovnih odjeljenja.

U prihodovna (proizvodna) odjeljenja spadaju:

- smještaj,
- hrana,
- piće,
- druga proizvodna odjeljenja: telekomunikacije, golf tereni i trgovina golf opreme, wellness centar/Spa, parkinzi i garaža, ostala proizvodna odjeljenja, manja proizvodna odjeljenja.

U troškovna odjeljenja (odjeljenja podrške) ulaze:

- administrativni i opći poslovi,
- prodaja i marketing,
- investicijsko i tekuće održavanje,
- energenti,
- naknade menadžmentu,
- najam, porezi na imovinu i osiguranje,
- praonica rublja,
- restoran zaposlenika,
- plaće i ostali troškovi zaposlenika.

[520] Posljednje je 10. izdanje objavljeno 2006. godine.

[521] Navedeni su pokazatelji i statistika koji su u širokoj primjeni u hotelskoj industriji, što znači da se ne radi o konačnoj listi svih mogućih pokazatelja i statistike.

USALI također definira i posebno izvješće koje se odnosi na najmove i ostale prihode, a koje također ulazi u sveukupno izvješće o poslovanju tj. u Račun dobiti i gubitka hotela. Elementi su ovog izvješća prikazani u nastavku.

Tablica 15. Račun dobiti i gubitku hotela prema USALI

PRIHOD
Sobe
Hrana i piće
Ostala proizvodna odjeljenja
Najam i ostali prihodi
UKUPNI PRIHOD
TROŠKOVI ODJELJENJA
Sobe
Hrana i piće
Ostala proizvodna odjeljenja
UKUPNI TROŠKOVI ODJELJENJA
NERASPOREĐENI OPERATIVNI TROŠKOVI
Administrativni i opći poslovi
Prodaja i marketing
Investicijsko i tekuće održavanje
Troškovi energije i vode
UKUPNI NERASPOREĐENI TROŠKOVI
DOBIT NAKON ODBITKA NERASPOREĐENIH TROŠKOVA (GOP – Gross Operating Profit)
Naknade menadžmentu
DOBIT PRIJE FIKSNIH TROŠKOVA
Fiksni troškovi
Najam
Porezi na imovinu
Osiguranje
Ukupni fiksni troškovi
NETO DOBIT
- REZERVE
NETO DOBIT OBRAČUNSKOG RAZDOBLJA

Izvor: Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, Tenth Revised Edition, Hotel Association of New York City/Hospitality Financial and Technology Professionals/American Hotel & Lodging Association, Lansing, 2006., str. 34.

USALI u ovom dijelu predlaže sistematizaciju radnih mjesta i to unutar svakog odjeljenja, na temelju koje se provodi obračun plaća (Departmental Payroll Titles).

Treći dio koji nosi naziv «Pokazatelji i statistika» sadrži opis standardnih financijskih pokazatelja i poslovne statistike. Analiza ovih pokazatelja predstavlja koristan instrument u procjeni financijskog stanja i poslovanja hotelskog poduzeća.

Dio koji se odnosi na pokazatelje definira pokazatelje likvidnosti, solventnosti, aktivnosti, profitabilnosti te operativne pokazatelje specifične za hotelsku industriju. Pokazateljima se likvidnosti mjeri sposobnost poduzeća da podmiri svoje tekuće, kratkoročne obveze. Unutar se ove grupe prate pokazatelji *tekuće i ubrzane likvidnosti, koeficijent obrtaja potraživanja* te *prosječna naplata potraživanja*.[522]

Druga grupa koja se prati jesu pokazatelji solventnosti kojima se analizira sposobnost podmirivanja dugova hotelskog poduzeća. U ovu grupu ulaze pokazatelji *solventnosti, financiranja (obveza i vlastitog kapitala)* te *pokriće troškova dugovanja.* U četvrtom se poglavlju ovog rada obrađuje i ova grupa pokazatelja. Međutim u tom se dijelu kao pokazatelj solventnosti navodi pokazatelj *zaduženosti* koji se dobiva iz odnosa *ukupnih obveza* i *ukupne imovine*. USALI koristi recipročnu vrijednost ovog pokazatelja tj. stavlja u odnos ukupnu imovinu i ukupne obveze i naziva ga pokazateljem *solventnosti*. On pokazuje sa koliko se imovine raspolaže po svakom dolaru obveze, a hotelsko poduzeće je solventno onda kada je njegova imovina veća od njegovih obveza.[523]

Slijedeća su grupa pokazatelji aktivnosti koji prate koliko učinkovito menadžment koristi resurse poduzeća. U ovoj grupi USALI navodi jedan pokazatelj i to *koeficijent obrta zaliha*. On osigurava informaciju o tome koliko se puta obrnu zalihe tijekom određenog razdoblja i obično se izračunava posebno za stavke hrane i posebno za stavke pića. Tako se *koeficijent obrta hrane* dobiva iz odnosa *troškova utrošene hrane* i *prosječnog stanja zaliha hrane*.[524]

Četvrta grupa pokazatelja prema USALI-u jesu pokazatelji profitabilnosti. Ovi pokazatelji odražavaju sveukupnu učinkovitost menadžmenta u stvaranju profita kojeg očekuju i vlasnici i kreditori. Vlasnici ulažu u neko hotelsko poduzeće kako bi ostvarili dividende i povećali vrijednost svog kapitala, odnosno podigli cijenu svojih dionica. A dividende i cijene dionica uvelike ovise o profitima koje hotelsko poduzeće stvara. Kreditori su također zainteresirani za profite, jer će i njihov rizik biti manji kod onih hotelskih poduzeća koja se profitabilnija. Unutar ove grupe USALI razlikuje tri vrste profitne stope (marže) u zavisnosti da li je u brojniku GOP, dobit prije odbitka fiksnih troškova ili neto dobit:

[522] Ovi su pokazatelji obrađeni u 4. poglavlju.
[523] Druga dva pokazatelja tj. pokazatelj financiranja i pokriće troškova dugovanja odgovaraju pokazateljima obrađenim unutar četvrtog poglavlja.
[524] Prosječno se stanje zaliha utvrđuje na način da se stanje zaliha na početku i na kraju razdoblja zbroji i podijeli s dva.

1. Profitna stopa (marža) (Gross Operating Profit Ratio)	*GOP / Ukupni prihod*
2. Profitna stopa prije odbitka fiksnih troškova (Income before Fixed Charges Margin Ratio)	*Dobit prije odbitka fiksnih troškova / Ukupni prihod*
3. Neto profitna stopa (Net Operating Income Margin Ratio)	*Neto dobit / Ukupni prihod*

Tako prvi pokazatelj ukazuje na sposobnost menadžmenta u stvaranju profita generirajući prodaju i kontrolirajući direktne troškove, drugi generirajući prodaju i kontrolirajući direktne i neraspoređene troškove te naknade menadžmentu, a treći generirajući prodaju i kontrolirajući sve prethodno navedene troškove zajedno s fiksnim troškovima.

Uz ove, prate se i pokazatelji kojima se mjeri koliko je dobiti ostvareno po raspoloživoj sobi. I ovdje se kao i kod profitne stope prate tri različita pokazatelja u zavisnosti koja se vrsta dobiti promatra:

1. GOP po raspoloživoj sobi (GOPAR - ‚Gross Operating Profit per Available Room))	*GOP / Raspoložive sobe*
2. Dobit prije odbitka fiksnih troškova po raspoloživoj sobi (Income before Fixed Charges per Available Room)	*Dobit prije odbitka fiksnih troškova / Raspoložive sobe*
3. Neto dobit po raspoloživoj sobi (Net Operating Income per Available Room)	*Neto dobit / Raspoložive sobe*

Posljednji je pokazatelj unutar ove grupe pokazatelj koji se dobiva iz odnosa *neto dobiti obračunskog razdoblja umanjene za troškove zaduživanja i prosječne vlasničke glavnice.*[525] Ovaj se pokazatelj odnosi na *rentabilnost vlasničke glavnice* (koeficijent profitabilnosti vlastitog kapitala), a USALI ga naziva povratom na uloženi novac *(Cash on Cash Return).*

[525] Prosječna se vrijednost vlasničke glavnice dobije tako da se zbroji njena vrijednost na početku i na kraju razdoblja i podijeli s dva.

Uz prethodno navedene pokazatelje USALI definira i operativne pokazatelje. Ovi pokazatelji pomažu vlasnicima i menadžerima kod analiziranja poslovanja hotelskog poduzeća. Budući da oni prikazuju odnos između troškova i prihoda predstavljaju vrlo koristan instrument prilikom usporedbe ostvarenih s planiranim rezultatima.[526] Tako će značajna odstupanja stvarnih od planiranih vrijednosti ukazati na potrebu daljnjih analiza i poduzimanje korektivnih aktivnosti.[527]

U ovoj se grupi pokazatelja prati *prosječna cijena sobe (Average Room Rate; Average Daily Rate - ADR)* koja osigurava informaciju o tome kolika je prosječna cijena naplaćena za korištenu sobu, a izračunava se na slijedeći način:

Prihod od smještaja / Zauzete sobe (plaćene i gratis)

Ovaj se pokazatelj može izračunati i posebno za svaki tržišni segment (tranzitni gosti, grupe, ugovori).

Slijedeći pokazatelj unutar ove grupe pokazatelja je *prihod od smještaja po raspoloživoj sobi (Rooms Revenue per Available Room – RevPAR)* koji se izračunava iz odnosa *ostvarenih prihoda od smještaja i ukupnog broja raspoloživih soba*. Uz ovaj pokazatelj prati se i *ukupan prihod po raspoloživoj sobi (Total Revenue per Available Room – Total RevPAR)* koji se dobiva iz odnosa *ukupno ostvarenih prihoda i ukupnog broja raspoloživih soba.* USALI ističe da se ova dva pokazatelja osim za usporedbu s prethodnim i planiranim vrijednostima vrlo dobro mogu iskoristiti i za usporedbu s konkurentima i drugim srodnim poduzećima.

Unutar ove grupe pokazatelja prate se i pokazatelji iskorištenosti kapaciteta. Ovi pokazatelji mjere uspješnost smještajnog odjeljenja u prodaji primarnog proizvoda hotelskog poduzeća. Da bi se oni mogli izračunati neophodno je statistički pratiti određene podatke o sobama i njihovom iskorištenju (npr. broj soba u hotelu, broj raspoloživih soba, broj zauzetih soba…).[528] Ovaj dio uz statistiku i definicije sadrži i pokazatelje iskorištenosti kapaciteta:

1. Stupanj iskorištenja kapaciteta (Occupancy Percentage)	*(Zauzete sobe / Raspoložive sobe) x 100*
2. Broj gostiju po zauzetoj sobi (Number of Guests per Occupied Room)	*Ukupan broj gostiju / Zauzete sobe*
3. Dvostruka iskorištenost (Multiple Occupancy)	*(Sobe s više od jednog gosta/Zauzete sobe)x 100*
4. Prosječno vrijeme boravka (Average Length of Stay)	*Zauzete sobe / Broj dolazaka*

Slijedeći pokazatelj koji se prati vezan je za odjeljenje hrane i pića. Ovaj operativni pokazatelj ukazuje na *visinu prosječnog računa po kuveru (Average Food Check)* i dobiva

[526] Adams, D.: Management Accounting for the Hospitality Industry – A Strategic Approach, Cassell, London, 1997., str. 128.
[527] Prema Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, Tenth Revised Edition, Hotel Association of New York City/Hospitality Financial and Technology Professionals/American Hotel & Lodging Association, Lansing, 2006., str. 187.
[528] Za svaki ovaj podatak o sobama USALI definira što se pod njim podrazumijeva, ibidem, str. 190-192.

se tako da se *prihod od hrane* podijeli s *brojem kuvera.*[529] Od operativnih pokazatelja vezanih uz odjeljenje hrane i pića izračunavaju se još i pokazatelji koji prate *udio troškova hrane i pića u prihodima od hrane i pića.* Ove pokazatelje menadžeri koriste kada žele utvrditi da li su ti troškovi prihvatljivi[530] i izračunavaju se na slijedeći način:

1. *Udio troškova hrane u prihodu od hrane (Food Cost Percentage)* — *Troškovi prodane hrane / Prihod od hrane*

2. *Udio troškova pića u prihodu od pića (Beverage Cost Percentage)* — *Troškovi prodanog pića / Prihod od pića*

Posebna se pažnja posvećuje troškovima rada te se u skladu s tim izračunava pokazatelj koji prati udio ovih troškova (uključuju troškove plaća i druge troškove zaposlenika) u ukupnim prihodima. Pokazatelj je *udjela troškova rada u prihodu (Labor Cost Percentage)* rezultat odnosa *troškova plaća i drugih troškova zaposlenika i ukupnog prihoda*. Ovaj se pokazatelj može pratiti i za svako pojedino odjeljenje u hotelu. Pored toga, troškovi se rada mogu pratiti i po raspoloživoj ili zauzetoj sobi. Tako će iznos *troškova rada po zauzetoj sobi (Labor Cost per Occupied Room)* predstavljati pokazatelj produktivnosti za ona odjeljenja kod kojih je broj zaposlenika uvjetovan stupnjem iskorištenja kapaciteta (npr. smještaj, telekomunikacije).[531] Nasuprot tome, ona odjeljenja kod kojih stupanj iskorištenja kapaciteta znatno ne utječe na broj zaposlenika koristit će pokazatelj *troškova rada po raspoloživoj sobi (Labor Cost per Available Room)* kao svoj pokazatelj produktivnosti (npr. opći i administrativni poslovi, prodaja i marketing).

Uz statističke podatke i pokazatelje koje treba pratiti odjeljenje smještaja, USALI definira i statističke podatke i pokazatelje koje treba pratiti odjeljenje hrane i pića i to posebno za:[532]

- restoran: broj stolica, statistika obroka – broj kuvera i prosječan iznos računa, udio prihoda od pića u prihodu od hrane, prihodi od hrane i pića po stolici,
- predvorje: broj stolica, prihod od prodaje po stolici,
- usluga u sobi: prihod od prodaje po zauzetoj sobi,
- banket: površina (m^2), prihod od prodaje po m^2, broj kuvera i prosječni iznos računa.

U ovom dijelu USALI definira i *pokazatelj obrta zaliha* (*troškovi hrane i pića / prosječno stanje zaliha*) te *dane vezivanja* (*dani u mjesecu / koeficijent obrta zaliha*).

Posljednji četvrti dio pod nazivom «Rječnik troškova» ima za cilj olakšati klasifikaciju troškova u skladu s USALI (sadrži nazive troškova i konta te odjeljenja na koja se odnose).[533]

USALI je danas općeprihvaćen u svjetskoj hotelskoj industriji i na njemu se temelji standardni svjetski sustav praćenja poslovnih rezultata hotelijerstva.[534] Uključivanje je u jedinstveni sustav praćenja poslovnih rezultata svjetske hotelske industrije neophodno iz više razloga: [535]

---

[529] Couvert – jedaći pribor; prostrijeti,postaviti stol., Putanec, V., Francusko-hrvatski rječnik, IX izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 2003, str. 242.
[530] Prema Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, op.cit., str. 189.
[531] Ovaj se pokazatelj može izračunati i za svaki pojedini tržišni segment (tranzitni gosti, grupe, ugovori, gratis).
[532] Ibidem, str. 193-194.
[533] USALI ističe da se ne radi o potpunoj i sveobuhvatnoj listi troškova.
[534] Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, op.cit.,str. 356.
[535] Ibidem, str. 355.

- omogućava se usporedivost poslovnih rezultata hotelske industrije pojedine zemlje s prosjekom svjetske, europske industrije i hotelske industrije pojedine zemlje, kao i ocjenjivanje položaja na turističkom tržištu, [536]
- jača se konkurentna snaga hotelske industrije zemlje jer se podiže kvaliteta usluga i zadovoljstvo gostiju, a time i kvaliteta turizma,
- stvara se i jača partnerstvo sudionika na svjetskom turističkom tržištu jer se omogućava razmjena najvažnijih informacija o hotelskom poslovanju u pojedinim zemljama i uključivanje u međunarodne tijekove kapitala,
- stvara se temelj za efikasno upravljanje hotelima kao uvjet za uspješno poslovanje hotela i povećanje profitabilnosti hotela.

5.2. ELEMENTI EFQM MODELA POSLOVNE IZVRSNOSTI

U ovom će se dijelu dati prijedlog sustava pokazatelja za mjerenje i ocjenjivanje rezultata poslovanja koji u sebi uključuje financijske i nefinancijske pokazatelje tj. prati rezultate poslovanja s više aspekata – kupaca, zaposlenika, društva i ključnih poslovnih rezultata. Ovakav je sustav usmjeren na mjerenje i ocjenjivanje pojedinih aspekata poslovne izvrsnosti, a temelji se na kriterijima EFQM modela izvrsnosti.[537]

5.2.1. Kupci (gosti)

Zadovoljstvo je gostiju i njihova lojalnost preduvjet uspješnog poslovanja svakog hotelskog poduzeća. Stoga je neophodno kontinuirano osiguravati informacije o njihovom zadovoljstvu i lojalnosti. Pri tome se koriste tzv. *pokazatelji percepcije* koji mogu uključivati slijedeće pokazatelje:

- *postotak gostiju u kategorijama vrlo nezadovoljni, nezadovoljni, neutralni, zadovoljni i vrlo zadovoljni,*[538]
- *postotak gostiju koji će se sigurno vratiti u hotel (stopa zadržavanja gostiju),*
- *postotak gostiju koji su lojalni (npr. pet godina),*
- *postotak gostiju koji će sigurno dati preporuku,*
- *postotak gostiju koji su došli na osnovu preporuke,*
- *postotak gostiju zadovoljnih načinom rješavanja pritužbi.*

Do podataka se potrebnih za izračun ovih pokazatelja dolazi korištenjem različitih metoda mjerenja i ocjenjivanja zadovoljstva gostiju, a jedna od najčešće korištenih je anketa.[539] Ovdje je potrebno napomenuti da se prilikom kreiranja ankete treba voditi računa o tome da gost pored ocjene zadovoljstva[540] za pojedino svojstvo hotelske usluge ima i mogućnost ocjenjivanja važnosti[541] koje svako od ponuđenih svojstava ima za njega.

---

[536] Konzultantska tvrtka Horwath International izdaje na temelju korištenja ovog sustava publikaciju koja prati poslovanje hotelske industrije u Europi i svijetu.

[537] Prema European Communications S.A. – Case Study, European Foundation for Quality Management, Brussels, 1999.

[538] Potrebno je pratiti, zadovoljne, ali i vrlo zadovoljne kupce jer se pokazalo da je veća lojalnost kod kupaca koji su jako zadovoljni. Tako su npr. u Rank Xerox-u u Danskoj utvrdili da se čak 93% vrlo zadovoljnih kupaca vraća, dok se od onih koji su zadovoljni vraća njih 60%; prema Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K., op.cit., str. 155.

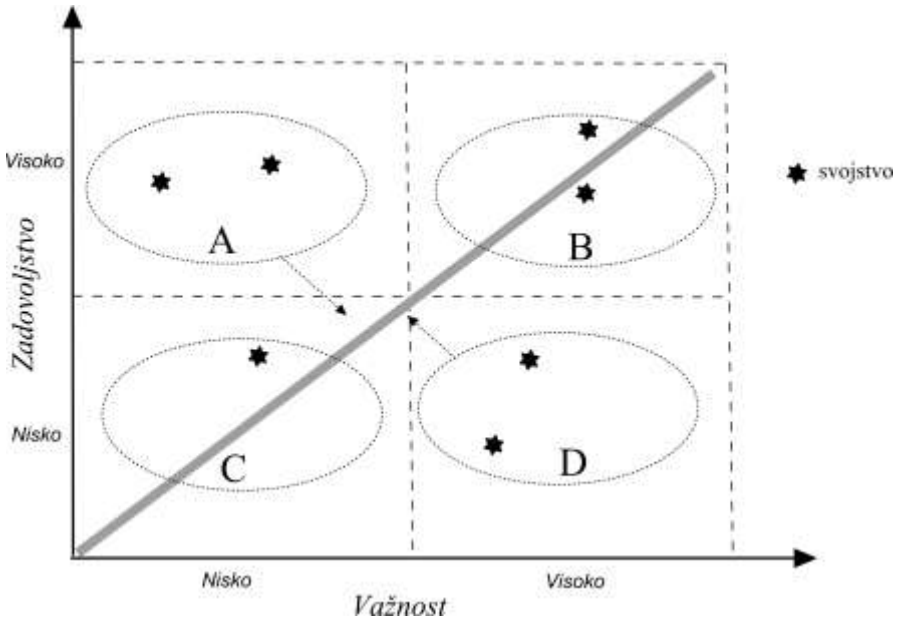
[539] Uz ankete postoje i druge metode praćenja zadovoljstva gostiju kao što su npr. intervjui, fokus grupe, komentari gostiju, analize pritužbi i dr.

[540] 1-vrlo nezadovoljan, 2-nezadovoljan, 3-osrednje zadovoljan , 4-zadovoljan, 5-vrlo zadovoljan.

[541] 1-potpuno nevažno, 2-nevažno,3-neutralno, 4-važno, 5-vrlo važno.

Ovakav će sustav ocjenjivanja, tj. ocjenjivanje i zadovoljstva i važnosti osigurati informacije o tome da li su gosti zadovoljni onim svojstvima hotelske usluge koja su im i važna. To se postiže kreiranjem tzv. «Karte kvalitete» na koju se unose ocjene i zadovoljstva i važnosti.

Grafikon 5. **Karta kvalitete**



Prilagođeno prema: Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K., Fundamentals of Total Quality Management, Chapman & Hall, London, 1998., str. 349.

Svako je svojstvo hotelske usluge određeno jednom točkom na grafikonu koja predstavlja spoj vrijednosti na apscisi (važnost) i vrijednosti na ordinati (zadovoljstvo).[542] S aspekta je zadovoljstva gosta najbolje ono poduzeće kod kojeg su točke grupirane oko dijagonale što ukazuje na proporcionalan odnos između zadovoljstva i važnosti. U tom slučaju gost pridaje veliku važnost onom svojstvu proizvoda ili usluge s kojim je jako zadovoljan i obrnuto. Nasuprot tome, svako udaljavanje od dijagonale ukazuje na potrebu djelovanja prema određenom svojstvu. Tako će se npr. kod onih svojstava čije se točke nalaze ispod dijagonale tj. u području D gdje je ocjena važnosti veća od ocjene zadovoljstva utvrditi odgovarajuća poboljšanja kako bi se povećala razina zadovoljstva . U području iznad dijagonale (područje A) nalaze se ona svojstva s kojima su gosti jako zadovoljni, ali im ta svojstva nisu previše važna. Ova će informacija omogućiti da se aktivnosti vezane uz to svojstvo preusmjere na druga svojstva kod kojih postoji niža razina zadovoljstva, a viša razina važnosti.

Uz zadovoljstvo i lojalnost gostiju potrebno je pratiti i što se sve čini u tom pogledu. U tu se svrhu koriste *pokazatelji izvedbe* koji se mogu odnositi na praćenje pritužbi i njihovo rješavanje, pa se tako može utvrditi koliki je *broj pritužbi na 100 gostiju* ili npr. koliki je *broj riješenih pritužbi na 100 gostiju*. U ove pokazatelje ulaze i oni koji osiguravaju informacije o rezultatima našeg odnosa s gostima kao što je npr. *stupanj iskorištenja kapaciteta, prihodi po gostu, nagrade i priznanja te prisutnost u medijima.*

[542] Unose se prosječne vrijednosti za zadovoljstvo i važnost.

5.2.2 Zaposlenici

Praćenje je rezultata vezanih uz zaposlenike nužno jer njihova izvedba, zadovoljstvo, motivacija i predanost predstavljaju osnovu uspjeha svakog hotela. Kao i kod kupaca i ovdje se prate *pokazatelji percepcije* i *pokazatelji izvedbe*. Kako bi smo znali što zaposlenici misle o svom poslu i da li su njime zadovoljni potrebno je redovito provoditi ankete (obično jednom godišnje). U izradu ankete treba uključiti i zaposlenike jer će oni ukazati na dimenzije zadovoljstva koje su prema njihovom mišljenju važne i koje je potrebno pratiti.

Tablica 16. Dimenzije zadovoljstva zaposlenika radnim mjestom

1) Uključenost u proces poboljšanja
▪ Provedena poboljšanja na poslu
▪ Timski rad
▪ Realizacija mojih prijedloga za poboljšanja
▪ Nagrađivanje za uspjela poboljšanja
▪ Informiranost o aktivnostima hotela
▪ Informiranost o rezultatima hotela
▪ Informiranost o ciljevima hotela
2) Komunikacije
▪ Informacije koje osiguravaju sastanci timova
▪ Suradnja među odjeljenjima
▪ Suradnja s menadžerima
3) Zadovoljstvo radnim mjestom
▪ Poznavanje zahtjeva svog posla
▪ Uvjeti rada
▪ Odnosi među kolegama
▪ Sadržaj mog posla
▪ Sudjelovanje u odlukama koje utječu na moj posao
▪ Mogućnost planiranja i odlučivanja o tome kako će se izvoditi posao koji obavljam
4) Profesionalni razvoj
▪ Način praćenja rezultata moga rada
▪ Učestalost održavanja sastanaka s mojim menadžerom
▪ Sustav usavršavanja
▪ Podrška koju dobivam od svog menadžera u pogledu profesionalnog razvoja
5) Izobrazba
▪ Dosadašnja izobrazba
▪ Priprema prije uvođenja novih radnih procesa ili sustava
6) Zdravlje i sigurnost
▪ Sigurnost na radnom mjestu
▪ Mjere zaštite na radu
▪ Mjere zaštite od požara
▪ Odnos prema zdravlju zaposlenika
7) Nagrade i priznanja
▪ Sustav nagrađivanja za dobro obavljen posao
▪ Primjerenost i pravednost nagrada i priznanja
8) Plaće i naknade
▪ Plaća za redoviti rad
▪ Sustav nagrađivanja dodatnih aktivnosti

Prema Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K., op. cit. str. 169-176., Coyote Community College Case Study, Baldrige National Quality Program, Gaithersburg, 2000., str. 46-48. i prijedlozi projektnog tima za uspostavu sustava kvalitete Fakulteta za turistički i hotelski menadžment Opatija.

Druga su grupa ***pokazatelji izvedbe*** koji uključuju pokazatelje koji na indirektan način govore o zadovoljstvu zaposlenika kao i pokazatelje koji omogućuju praćenje i poboljšanje aktivnosti važnih za postizanje zadovoljstva zaposlenika. Ovi se pokazatelji mogu odnositi na:

- analizu fluktuacije kadrova praćenjem *koeficijenta fluktuacije* (otišli, ali zamijenjeni radnici / prosječan broj radnika,
- analizu odsutnosti s posla kroz *postotak izgubljenih dana zbog bolovanja, postotak zaposlenih koji su na bolovanj*u ili npr. *broj dana bolovanja po zaposleniku*.

Motivacija predstavlja jedan od važnih faktora zadovoljstva zaposlenika te joj stoga treba posvetiti posebnu pažnju. U tu se svrhu može pratiti npr. *postotak zaposlenika koji su dobili priznanje, postotak zaposlenika pohvaljenih od gostiju, broj prijedloga po zaposleniku, postotak prihvaćenih prijedloga.* Uz motivaciju preduvjet za zadovoljstvo zaposlenika je njihova izobrazba. Njena se uspješnost može pratiti kroz *broj završenih tečaja po zaposleniku, broj dana (sati) izobrazbe po zaposleniku, troškove izobrazbe po zaposleniku, troškove osposobljavanja po novom zaposleniku.* Uz navedene faktore na radno okruženje i zadovoljstvo zaposlenika utječu sigurnosni i zdravstveni uvjeti te uvjeti rada i odnos prema zaposlenicima. Sigurnosni se i zdravstveni uvjeti mogu pratiti kroz *dane bolovanja po zaposleniku, broj ozljeda po zaposleniku, postotak izgubljenih radnih dana zbog ozljede*. Uvjeti se rada i odnos prema zaposlenicima mogu ocjenjivati praćenjem *broja pritužbi po zaposleniku, broja riješenih pritužbi po zaposleniku, broja izgubljenih radnih dana zbog štrajkova*.

5.2.3. Društvo

Praćenje je rezultata u odnosu na društvo važan aspekt poslovne izvrsnosti. Svako poduzeće treba nastojati zadovoljiti svoje ekonomske interese uz poštivanje socijalnih, ekonomskih i ekoloških interesa zajednice u kojoj djeluje.[543] Unutar se ovog aspekta također prate *pokazatelji percepcije* i *pokazatelji izvedbe* koji osiguravaju informacije o položaju poduzeća u društvu. Informacije o tome kako poduzeće kotira u društvu najčešće se prikupljaju putem anketa. Tako bi jedna takva anketa trebala uključivati pitanja koja će osigurati informacije o tome *da li je poduzeće društveno odgovorno ili ne, da li se dovoljno angažira u dobrotvornim aktivnostima, obrazovanju, sponzorstvima, da li potiče projekte razvoja, izobrazbe, zapošljavanja, da li je javnost upoznata s aktivnostima koje poduzeće provodi u cilju zaštite okoliša* itd. Anketa bi trebala sadržavati i prijedloge građana za poboljšanje određenih aktivnosti, ako smatraju da je to potrebno, te mogućnosti davanja prijedloga u pogledu uvođenja novih aktivnosti koje bi doprinijele povećanju kvalitete života i razvoju cjelokupnog društva. U ove pokazatelje također ulaze i *nagrade i priznanja* koje je hotel dobio za njegov doprinos razvoju društva.

[543] Hall, S.S.J. (Ed.): Ethics In Hospitality Management, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, East Lansing, Michigan, 1992., str. 252. i McGehee Gard, N., Wattanakamolchai, S., Perdue, R.R., Onat Calvert, E.: Corporate social responsibility within the U.S. lodging industry: an exploratory study, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 33, No. 3, 2009., str. 419.

Kroz drugu se grupu pokazatelja tj. ***pokazatelje izvedbe*** prate konkretni projekti poduzeća u odnosu prema društvu kao npr. :[544]

- dobrotvorne aktivnosti (naziv, sadržaj i doprinos projekta),
- obrazovanje (studentska praksa, poticanje obrazovanja zaposlenika, suradnja s obrazovnim institucijama, stipendiranje učenika i studenata),
- sponzoriranje sporta i umjetnosti (konkretni programi),
- razni drugi oblici pomoći (starijim i nemoćnim osobama, osobama s poteškoćama u razvoju i drugim socijalnim grupama kojima je pomoć neophodna, suradnja s gospodarstvom (projekti ekonomskog razvoja, izobrazbe i zapošljavanja),
- odnos prema okolišu (ISO l400l, odnos prema otpadu, potrošnja energije i vode).

5.2.4. Ključni poslovni rezultati

Praćenje se ključnih poslovnih rezultata prema EFQM modelu izvrsnosti ostvaruje kroz praćenje ključnih rezultata izvedbe i ključnih pokazatelja izvedbe. Tako se unutar *ključnih rezultata izvedbe* može provoditi *analiza obujma i strukture prihoda i troškova te izvršiti izračun pokazatelja likvidnosti i financijske stabilnosti, zaduženosti, aktivnosti, profitabilnosti i rentabilnosti te ekonomičnosti i produktivnosti.*

Za izračun se druge grupe pokazatelja, tj. *ključnih pokazatelja izvedbe* mogu koristiti *operativni pokazatelji, pokazatelji iskorištenja kapaciteta, te pokazatelji hrane i pića prema USALI-u.* Unutar je ove grupe pokazatelja potrebno pratiti i analizirati *strukturu gostiju* uzimajući u obzir različite kriterije raščlambe (prema kontinentu i državama iz kojih dolaze, motivu dolaska, načinu rezervacije, načinu plaćanja).

U nastavku se navodi prikaz standardnoga sustava pokazatelja poslovanja i uspješnosti hotelske industrije na primjeru dviju europskih zemalja, Austrije i Francuske.[545]

I. POKAZATELJI ISKORIŠTENOSTI SOBA

	Austrija	Francuska
1. Prosječna godišnja stopa iskorištenosti soba (%)	64,5 %	62,9%
2. Prosječan broj gostiju po sobi	1,39	1,41
3. Prosječna dnevna prodaja (prihod) po sobi u ECU	64,99	126,94
4. Prosječna dnevna prodaja (prihod) po noćenju u ECU	47,99	99,45

[544] Prema European Communications S.A. - Model Scorebook, op. cit., str. 65.

[545] Ostvaruju najveći prihod od turizma (Francuska je prva po ostvarenom ukupnom prihodu od turizma, a Austrija ostvaruje najveći prihod od turizma po glavi stanovnika), Avelini Holjevac, I.: Upravljanje

II. INFORMACIJE TRŽIŠTA

	Austrija	Francuska
1. Analiza gostiju:	%	%
SAD, Kanada	9,1	15,4
Centralna i Južna Amerika	2,1	1,9
Domaći gosti		26,1
	72,7	
Ostala Europa		38,4
Japan	6,6	9,2
Ostala Azija	5,1	2,5
Australija	0,8	0,5
Srednji istok	3,0	2,9
Sjeverna Afrika	0,2	1,0
Ostala Afrika	0,4	2,1
Ukupno:	100 %	100 %

2. Analiza kategorija gostiju:		
Poslovni ljudi	23,1	30,0
Turisti na odmoru	46,6	36,7
Sudionici kongresa	16,4	9,0
Državni službenici	0,9	4,2
Ostale kategorije	13,0	13,1
Ukupno:	100%	100%

III. POSLOVNE INFORMACIJE

1. Postotna struktura prodaje:	%	%
Sobe	53,0	63,5
Hrana	28,8	22,1
Piće	11,1	8,0
Ostala manja odjeljenja	5,0	4,9
Najamnina i ostali prihodi	2,0	1,5
Ukupno:	100 %	100 %

Realizirani troškovi u % na prihod od prodaje odjeljenja:	%	%
Hrana	32,5	32,2
Piće	19,8	20,7
Doprinos pokrića odjeljenja u % na prihod odjeljenja:		
Sobe	63,5	70,4
Hrana i piće	13,1	8,5
Bruto-dobit odjeljenja (Gross Operating Profit - GOP) u % od ukupne prodaje	19,6	30,0

kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, op.cit., str. 256. prema Worldwide Hotel Industry, Horwath & Horwath International, New York, (1992.).

2. Statistika zaposlenih kadrova:

	Austrija	Francuska
	%	%
Broj zaposlenih po jednoj raspoloživoj sobi	0,53	0,71
Prodaja po zaposleniku - ECU	51,948	63,965
Troškovi po zaposleniku - ECU	22,067	23,436
Plaće i ostali troškovi u % od ukupnih prihoda od prodaje	42,0	36,8
Ukupno:	100 %	100 %

IV. PRIHODI PO JEDNOJ RASPOLOŽIVOJ SOBI

1. Prihod od prodaje soba:		
- godišnji prihod po sobi ECU	14.739	26.662
- prihod po sobi u % na ukupan prihod od prodaje	54,9%	62,4%
2. Prihod od prodaje hrane i pića:		
- godišnji prihod po sobi ECU	9.022	10.108
- prihod po sobi u % na ukupan prihod od prodaje	34,6%	28,7%
3. Prihod od usluga telefona:		
- godišnji prihod po sobi ECU	1.086	1.275
- prihod po sobi u % na ukupan prihod od prodaje	4,1%	3,0%
4. Prihod manjih odjeljenja:		
- godišnji prihod po sobi ECU	428	617
- prihod po sobi u % na ukupan prihod od prodaje	1,6%	1,9%
5. Najamnine i ostali prihodi:		
- godišnji prihod po sobi ECU	725	559
- prihod po sobi u % na ukupan prihod od prodaje	2,7%	1,5%

V. PLAĆE I OSTALI TROŠKOVI PO RASPOLOŽIVOJ SOBI

	Austrija	Francuska
1. Plaće i troškovi plaća ECU:		
Sobe	2.968	4.192
Hrana i piće	4.955	5.682
Administracija i uprava	1.343	1.937
Marketing	310	641
Popravci i održavanje	529	692
2. Ostali troškovi ECU:		
Sobe	1.542	2.171
Hrana i piće	744	1.143
Administracija i uprava	1.564	1.298
Marketing	839	1.051
Troškovi energije	529	1.035
Popravci i održavanje	1.053	1.049
Plaće i ostala primanja menadžmenta	632	2.216

VI. POSTOTAK NA UKUPNE PRIHODE HOTELA

	%	%
1. Plaće i troškovi plaća:		
Sobe	11,1	12,1
Hrana i piće	18,5	14,8
Administracija i uprava	5,2	5,5
Marketing	1,2	1,4
Popravci i održavanje	2,0	1,8
2. Ostali troškovi:		
Sobe	5,8	5,9
Hrana i piće	3,1	2,7
Administracija i uprava	6,7	3,3
Marketing	3,1	2,5
Troškovi energije	3,8	2,4
Popravci i održavanje	2,0	2,1
Plaće i ostala primanja menadžmenta	2,7	6,1

U ovoj se drugoj grupi pokazatelja mogu nalaziti i pokazatelji koji se odnose na dobivanje novih poslova kao što je npr.: *postotak novo sklopljenih ugovora, postotak izgubljenih ugovora, dinamika novih gostiju, udio prihoda od novih gostiju u ukupnim prihodima* te pokazatelji koji se odnose na nabavu kao npr.: *postotak dobavljača s kojima se dugoročno posluje, postotak nabavki kod kojih je dobiven popust, postotak nabavki na osnovi dugoročnih ugovora o suradnji, udio troškova nabave u ukupnim troškovima*.

Ponuđeni sustav pokazatelja može osigurati informacije o ostvarenim rezultatima s različitih aspekata, ali i ukazati na one aspekte rezultata gdje su poboljšanja neophodna.

6. PRIMJENA SUSTAVA UPRAVLJANJA POTPUNOM KVALITETOM I REZULTATI POSLOVANJA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI HRVATSKE

6.l. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Za potrebe ovog empirijskog istraživanja kreiran je anketni upitnik čiji je cilj bio utvrditi postojeće stanje u pogledu razine primjene sustava kvalitete u hrvatskoj hotelskoj industriji.[546]

Anketni se upitnik sastoji iz dva dijela i sadrži ukupno 32 pitanja. Prvi se dio odnosi na opće i financijske podatke o hotelskom poduzeću kao što su: naziv, pravni oblik, veličina, vlasništvo, kapaciteti, ukupni prihodi, GOP, financijski rezultat, broj zaposlenih, stupanj iskorištenja hotelskih smještajnih kapaciteta te ukupan prihod po raspoloživoj sobi.

Drugi se dio anketnog upitnika bavi primjenom sustava kvalitete u hotelskim poduzećima i to formalnih oblika kao što je npr. standard ISO 9001:2000 (2008) ili modeli poslovne izvrsnosti te neformalnih oblika kao što su npr. mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva gostiju i zaposlenika, istraživanje tržišta, postojanje sustava nagrađivanja zaposlenika, sustava za rješavanje pritužbi gostiju, sustava ocjenjivanja dobavljača i drugih neformalnih oblika. Kroz anketni se upitnik nastojalo utvrditi i postojanje Odjela za kvalitetu ili nekog drugog oblika organizacije za kvalitetu kao i odnos hotelskih poduzeća prema poboljšanjima kroz postojanje odgovarajućeg sustava prikupljanja prijedloga. Anketni je upitnik imao za cilj utvrditi i razloge uvođenja, vrijeme i način implementacije, prepreke na koje su nailazili kao i prednosti koje su postigli kroz njihovu primjenu.

S obzirom na stupanj strukturiranosti u anketnom su upitniku najviše korištena dihotomna pitanja (mogućnost odgovora da-ne) i pitanja s višestrukim izborom[547], dok su otvorena pitanja korištena u manjoj mjeri. U ocjenjivanju su se razloga za uvođenje sustava kvalitete te prednosti koje su ostvarene kroz njihovu primjenu koristile kategorijske ljestvice za ocjenjivanje važnosti i stavova.[548] U anketnom je upitniku korištena i ljestvica za rangiranje i to kod pitanja koje se odnosi na prepreke prilikom uvođenja sustava kvalitete gdje se od ispitanika traži da svrstaju prepreke prema njihovoj težini i to od najmanje do najveće.

---

[546][546] Anketni je upitnik rezultat dosadašnjih istraživanja u pogledu primjene sustava kvalitete, a za potrebe je ovog istraživanja izvršena prilagodba dijelova upitnika prema: Kanji, G.K., Liu, C.K.: Business Ecxellence in the Hotel Industry, Wisdom House, Leeds, 2003. i Yusuf, Y., Gunasekaran, A., Dan, G.: Implementation of TQM in China and Organisation Performance: An Empirical Investigation, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 18, No. 5, 2007.

[547] Marušić, M., Vranešević, T.: Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb, 1997., str. 197.

[548] Prilikom sastavljanja kategorijske ljestvice nastojimo da se ocjena kreće od jednog ekstrema prema drugom, pa su kategorije poredane tako da se svaka sljedeća udaljava od prethodne izjave, a približava sljedećoj, Marušić, M., Vranešević, T., op. cit., str. 238.

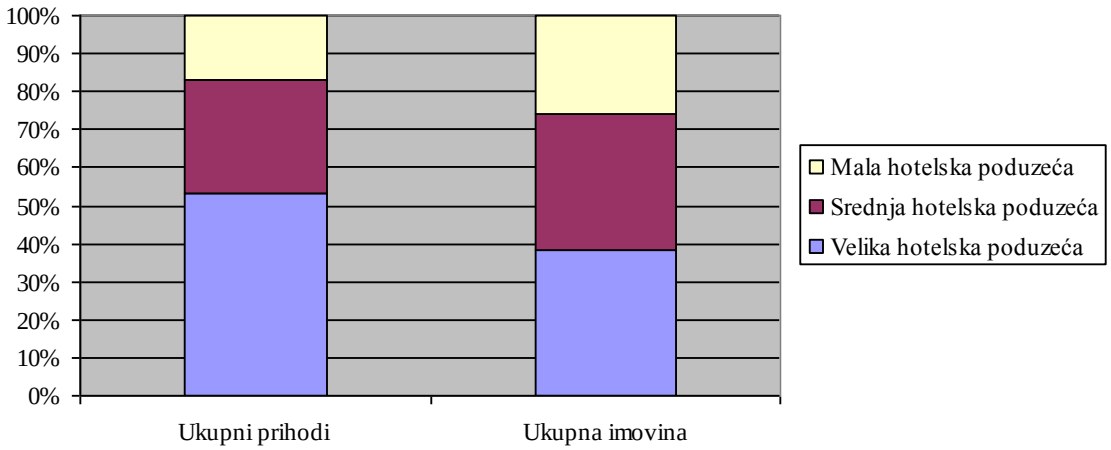
Istraživanje se provodilo u dva turnusa i to od 1. lipnja do 20. srpnja i od 1. rujna do 20. listopada 2009. godine. Istraživanjem su obuhvaćena velika i srednja hotelska poduzeća.[549] Naime, u vrijeme kada se provodilo istraživanje od ukupno 13 hotelskih poduzeća koja su posjedovala certifikat ISO 9001 čak 70% se odnosilo na velika i srednja hotelska poduzeća.[550] Pored toga, velika i srednja hotelska poduzeća su u 2008. godini ostvarila 83% ukupnih prihoda i sudjelovala sa 74% u ukupnoj imovini skupine I 55.1 «Hoteli i sličan smještaj», (tablica 17, grafikon 6).

Tablica 17. **Ukupni prihodi i imovina skupine I 55.1 «Hoteli i sličan smještaj» (2008.)**

Kategorija poduzeća prema veličini	Ukupni prihodi (kn)	Struktura (%)	Ukupna imovina (kn)	Struktura (%)
Velika hotelska poduzeća	4.506.270.930	53	17.339.403.194	39
Srednja hotelska poduzeća	2.560.781.027	30	15.950.820.850	35
Mala hotelska poduzeća	1.433.559.187	17	11.767.327.161	26
Ukupno skupina I.55.1	8.500.611.144	100	45.057.551.205	100

Izvor: Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (sve djelatnosti), FINA, Rijeka, siječanj 2010., Registar godišnjih financijskih izvještaja, www.fina.hr, Registar poslovnih subjekata HGK, www.hgk.hr.

Grafikon 6. **Struktura ukupnih prihoda i imovine skupine I 55.1 prema veličini poduzetnika (2008.)**



Izvor: Tablica 17.

[549] Pod pojmom «hotelskog poduzeća» u ovom se radu podrazumijevaju trgovačka društva i to dionička društva i društva s ograničenom odgovornošću (Zakon o trgovačkim društvima NN 111/93) čija je glavna djelatnost registrirana u NKD skupini I 55.1 Hoteli i sličan smještaj. Prema Zakonu o računovodstvu (NN 109/07) poduzetnici se razvrstavaju na male, srednje i velike prema sljedećim uvjetima: iznos ukupne aktive, iznos prihoda, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine.

[550] www.kvaliteta.net/kvaliteta/9certifikati1.aspx (10.06.2009.)

Anketni su upitnici uz prethodnu najavu slani običnom i elektronskom poštom. Ciljani ispitanici bili su menadžeri kvalitete te alternativno članovi Uprava i menadžeri hotelskih operacija, a kod nekih hotelskih poduzeća menadžeri financija, ljudskih resursa i marketinga kao najupućeniji u postojeće stanje izgrađenosti sustava kvalitete u njihovom poduzeću. Od velikih hotelskih poduzeća anketne je upitnike ispunilo i vratilo njih 13 od ukupno 24 ili 54% dok je kod srednjih to učinilo njih 18 od ukupno 75 ili 24%.[551]

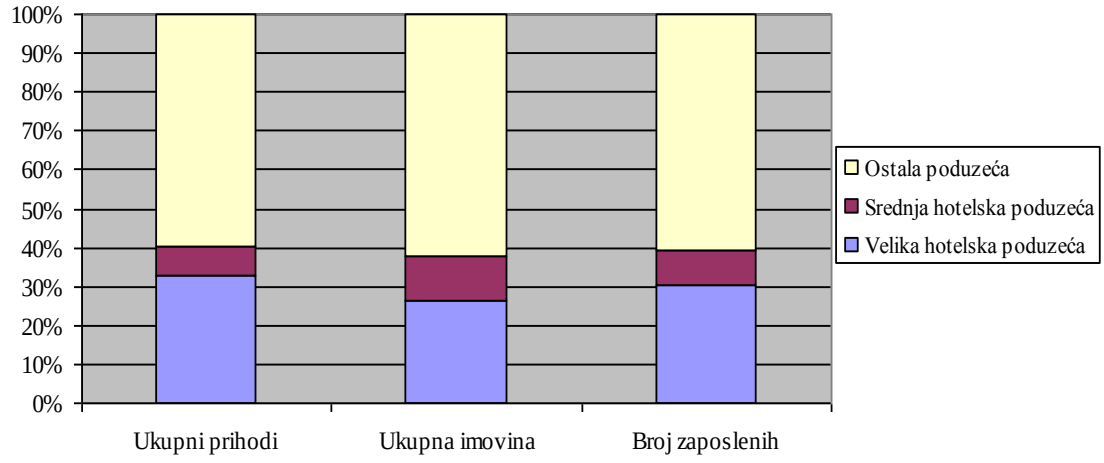
Hotelska poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju (velika i srednja) sudjeluju sa 40% u ukupnim prihodima i sa 38% u ukupnoj imovini skupine I 55.1 te zapošljavaju 39% od ukupnog broja zaposlenika u 2008. godini. (tablica 18, grafikon 7).

Tablica 18. **Ukupni prihodi, imovina i zaposlenici u anketiranim hotelskim poduzećima (2008.)**

Kategorija poduzeća prema veličini	Ukupni prihodi (kn)	Struktura (%)	Ukupna imovina (kn)	Struktura (%)	Broj zaposlenih	Struktura (%)
Velika hotelska poduzeća	2.809.238.846	33	11.849.135.486	27	7.435	30
Srednja hotelska poduzeća	614.132.764	7	5.088.655.568	11	2.224	9
Ostala hotelska poduzeća	5.077.239.534	60	28.119.760.151	62	15.029	61
Ukupno skupina I.55.1	8.500.611.144	100	45.057.551.205	100	24.688	100

Izvor: Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (skupina I 55.1), Registar godišnjih financijskih izvještaja, www.fina.hr i anketni upitnik.

Grafikon 7. **Udio ukupnih prihoda, imovine i broja zaposlenih anketiranih hotelskih poduzeća u ukupnim prihodima, imovini i broju zaposlenih skupine I 55.1 (2008.)**



Izvor: Tablica 18.

[551] www.hgk.hr (1.06.2009).

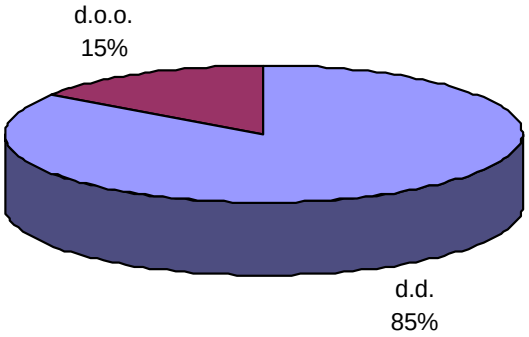
6.2. OPĆI PODACI O HOTELSKIM PODUZEĆIMA

U ovom će se dijelu dati prikaz rezultata koji se odnose na prvi dio anketnog upitnika, tj. na opće podatke o hotelskim poduzećima.

6.2.1. Opći podaci o velikim hotelskim poduzećima

S aspekta pravnog oblika od ukupno 13 anketiranih velikih hotelskih poduzeća 11 (85%) ih posluje kao dioničko društvo te 2 (15%) kao društvo s ograničenom odgovornošću.

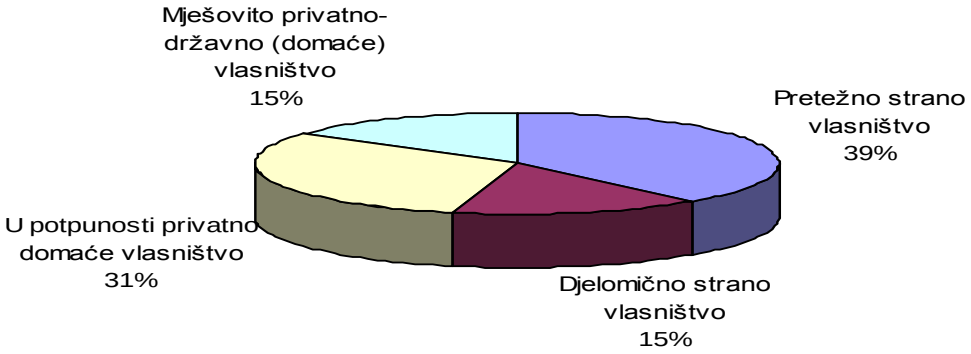
Grafikon 8. **Pravni oblik velikih hotelskih poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Prema tipu vlasništva najveći je broj hotelskih poduzeća tj. njih 5 ili 39% u pretežno stranom vlasništvu.[552] Nešto su manje zastupljena hotelska poduzeća koja se nalaze u potpunosti u privatnom domaćem vlasništvu (4 ili 31%), dok su u djelomičnom stranom vlasništvu 2 hotelska poduzeća tj. 15%.[553] Isti se broj poduzeća nalazi i u mješovitom - državnom (domaćem) vlasništvu. Niti jedno hotelsko poduzeće nije u potpunosti u stranom ili državnom vlasništvu.

Grafikon 9. **Struktura vlasništva velikih hotelskih poduzeća**

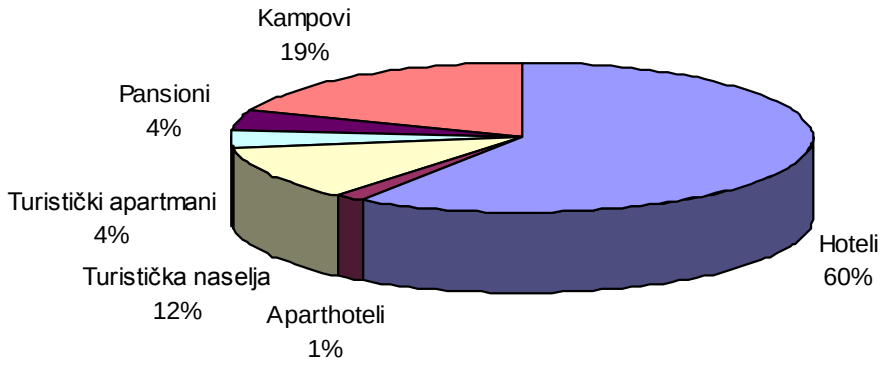


Izvor: rezultati anketnog upitnika.

[552] Pretežno strano vlasništvo podrazumijeva udio veći od 50%.
[553] Djelomično strano vlasništvo podrazumijeva udio manji od 50%.

U sastavu anketiranih hotelskih poduzeća nalazi se ukupno 135 smještajnih objekata od čega njih 109 (81%) pripada skupini I 55.1 «Hoteli i sličan smještaj»[554], a preostali se dio tj. 26 smještajnih objekata ili 19% odnosi na kampove koji pripadaju skupini I 55.3 «Kampovi i prostori za kampiranje.»[555]

Grafikon 10. **Struktura smještajnih objekata u sastavu velikih hotelskih poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Od ukupno 109 smještajnih objekata iz skupine «Hoteli i sličan smještaj» najveći dio se odnosi na hotele kojih ukupno ima 80 što čini 73% od ukupnog broja smještajnih objekata iz ove skupine. Strukturu hotela prema kategoriji i kapacitetima prikazuje tablica 19.

Tablica 19. **Kategorije i kapaciteti hotela u sastavu velikih hotelskih poduzeća**

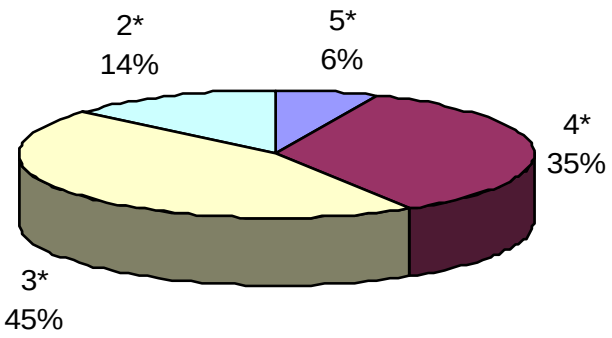
Kategorija hotela	Broj hotela	Struktura (%)	Broj smještajnih jedinica	Struktura (%)	Broj kreveta	Struktura (%)
5*	5	6	1.053	6	2.042	6
4*	28	35	7.166	44	14.834	45
3*	36	45	6.653	40	13.152	40
2*	11	14	1.557	9	2.996	9
Ukupno	**80**	**100**	**16.429**	**100**	**33.024**	**100**

Izvor: rezultati anketnog upitnika

Najviše su zastupljeni hoteli s 3* (45%) i hoteli s 4* (35%). Nakon toga slijede hoteli s 2* (14%), dok su najmanje zastupljeni hoteli najviše kategorije s 5* (6%).

[554] U ovu skupinu ulaze: hoteli, aparthoteli, turistička naselja, turistički apartmani i pansioni.
[555] Odluka o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007 – NKD 2007, NN 58/2007.

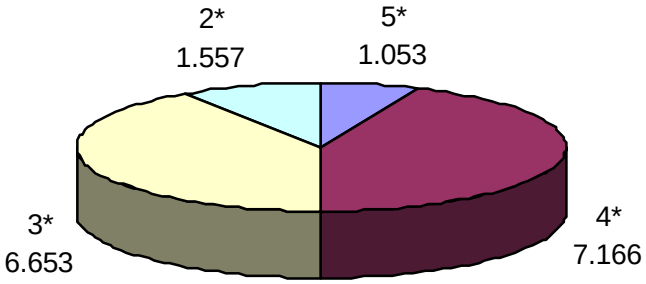
Grafikon 11. **Struktura hotela prema kategoriji - velika hotelska poduzeća**



Izvor: tablica 19.

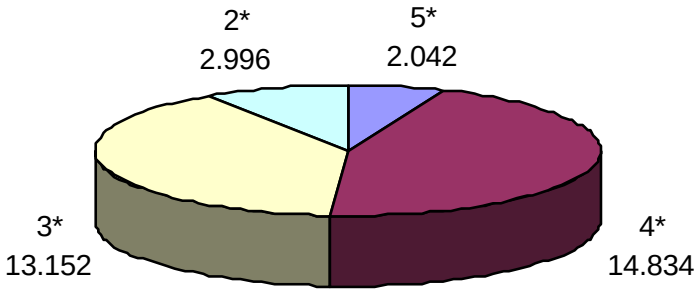
Iako su hoteli s 4* manje zastupljeni od hotela sa 3* oni raspolažu s većim brojem smještajnih jedinica i kreveta od hotela sa 3* (grafikon 12 i 13).

Grafikon 12. **Kapaciteti (smještajne jedinice) hotela u sastavu velikih hotelskih poduzeća**



Izvor: tablica 19.

Grafikon 13. **Kapaciteti (kreveti) hotela u sastavu velikih hotelskih poduzeća**



Izvor: tablica 19.

Pri analizi pitanja iz anketnog upitnika koja se odnose na stupanj iskorištenja kapaciteta, prihod po raspoloživoj sobi, ukupan prihod, GOP te prosječan broj zaposlenih koristit će se statistička analiza srednjih vrijednosti koja omogućuje otkrivanje tipičnih vrijednosti.[556] Od srednjih vrijednosti izračunate su aritmetička sredina ($\overline{X}$) i medijan (M).[557] Na reprezentativnost aritmetičke sredine ($\overline{X}$) i medijana (M) kao srednjih vrijednosti ukazuju mjere disperzije koje mogu biti apsolutne i relativne. Od apsolutnih mjera disperzije (izražene u istim jedinicama kao i numeričko obilježje)[558] izračunati su: raspon varijacije ($X_{maks} - X_{\min}$), i standardna devijacija (σ), a od relativnih mjera disperzije koeficijent varijacije (V).[559]

Tablica 20. **Deskriptivna statistika – prosječna godišnja stopa iskorištenosti hotelskih smještajnih kapaciteta - velika hotelska poduzeća**

	2006. (%)	**2007. (%)**	**2008. (%)**
Aritmetička sredina	41,8	42,2	41,0
Medijan	44,3	42,6	42,5
Donji kvartil	36,4	37,1	36,6
Gornji kvartil	48,7	47,5	46,9
Minimum	25,5	31,5	26,6
Maksimum	50,6	53,2	50,0
Raspon varijacije	25,1	21,7	23,4
Standardna devijacija	8,4	7,0	7,4
Koeficijent varijacije	20,1	16,6	18,0
N=12			

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Stupanj je iskorištenja smještajnih kapaciteta standardni pokazatelj poslovanja i uspješnosti hotelske industrije prema jedinstvenom računovodstvenom sustavu za hotelsku industriju (USALI). Prosječno odstupanje od prosječnog stupnja iskorištenja kapaciteta (standardna devijacija) iznosi između 7 i 8 %, dok se koeficijent varijacije kreće u rasponu od 17 do 20%, što ukazuje na disperziju umjerenog stupnja. Tako je 2006. godine ostvareno prosječno iskorištenje kapaciteta od 41,8%, 2007. od 42,2% te 2008. od 41,0%. Ovakva iskorištenost smještajnih kapaciteta znatno odstupa od europskog prosjeka, pa je

[556] Omanagić Bedenik, N: Analiza efikasnosti poslovanja najvećih poduzeća hotelijersko-turističke djelatnosti u Hrvatskoj, Turizam, Vol. 47, No 4, 1999., str. 351.
[557] Aritmetička sredina je prosječno numeričko obilježje distribucije frekvencije. Medijan je numeričko obilježje koje pripada jedinici u sredini niza, pod uvjetom da su jedinice poredane po veličini obilježja od X_{min} do $X_{maks.}$; Čaval, J.: Statističke metode – u privrednim i društvenim istraživanjima, Sveučilišna naklada Liber, Zagreb, 1977., str. 79-87.
[558] Ibidem, str. 107.
[559] Što je varijabilnost manja, srednja vrijednost je reprezentativnija; ibidem.

tako u 2006. godini ostvarena manja iskorištenost za 26,1 postotnih poena ili 38%, a u 2007. godini za 26,6 postotnih poena ili 39%.

Tablica 21. **Stupanj iskorištenja smještajnih kapaciteta – europski prosjek**

Godina	Europski prosjek (%)	Velika hotelska poduzeća (%)	Indeks
	1	2	2/1
2006.	67,9	41,8	62
2007.	68,8	42,2	61

Izvor: International Hotel Industry, Travel and Tourism Intelligence, Mintel, London, 2007. , str. 127. i rezultati anketnog upitnika.

Ako se izvrši usporedba s europskim prosjekom koji je za 2006. godinu iznosio 67,9%, a za 2007. godinu 68,8%, čak i onih 25% hotelskih poduzeća koji ostvaruju prosječnu godišnju stopu od 48,7% (gornji kvartil) do 50,6% (maksimum) 2006. godine te 47,5% (gornji kvartil) do 53,2% (maksimum) 2007. godine odstupaju za čak 15 do 20 postotnih poena što ukazuje na još uvijek nedovoljan stupanj iskorištenja smještajnih kapaciteta u našim hotelima.[560] Slična su odstupanja prisutna i u odnosu na vodeće turističke zemlje kao što su Austrija, Francuska, Italija i Španjolska.

Tablica 22. **Stupanj iskorištenja smještajnih kapaciteta u konkurentskim turističkim zemljama**

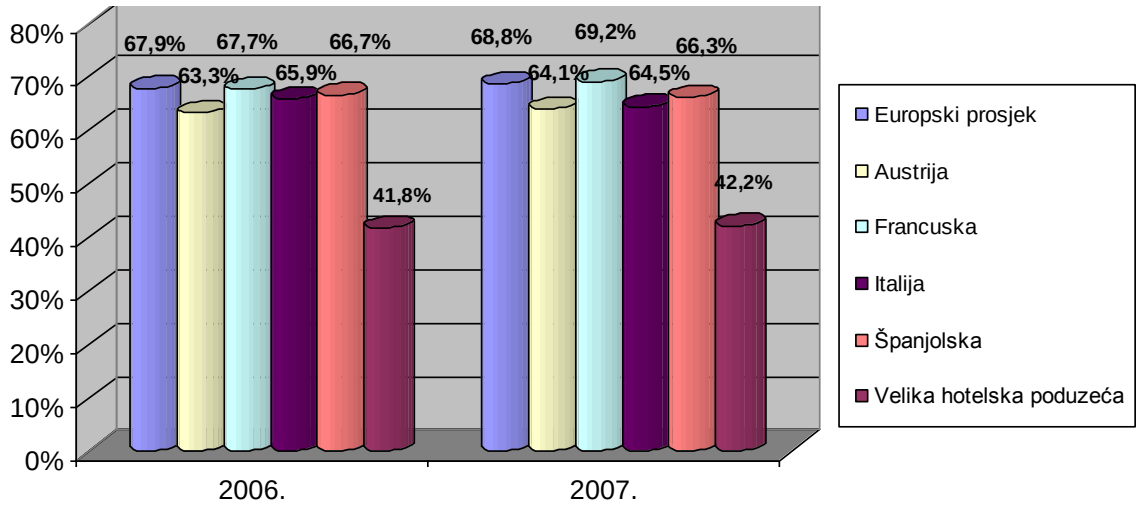
Zemlja	2006. (%)	2007. (%)	Velika hotelska poduzeća 2006. (%)	Velika hotelska poduzeća 2007. (%)	Indeks	Indeks
	1	2	3	4	3/1	4/2
Austrija	63,3	64,1	41,8	42,2	66	66
Francuska	67,7	69,2	41,8	42,2	62	61
Italija	65,9	64,5	41,8	42,2	63	65
Španjolska	66,7	66,3	41,8	42,2	63	64

Izvor: International Hotel Industry, Travel and Tourism Intelligence, Mintel, London, 2007. , str. 127.i rezultati anketnog upitnika.

Navedena su odstupanja prikazana i na grafikonu 14.

[560] Podaci za travanj 2010. pokazuju da se u gotovo svim regijama svijeta ostvaruju stupnjevi iskorištenja kapaciteta veći od 60%: Europa 61,60%, Azija/Pacifik 65,30%, Amerika:58,50%, Bliski istok/Afrika 65,90%, prema: www.strglobal.com (22.06.2010).

Grafikon 14. **Stupanj iskorištenja smještajnih kapaciteta – konkurentske zemlje i europski prosjek**



Izvor: International Hotel Industry, Travel and Tourism Intelligence, Mintel, London, 2007., str. 127. i rezultati anketnog upitnika.

Ako se izvrši usporedba s rezultatima istraživanja koje provodi Horwath Consulting za Hrvatsku tada se u hotelima anketiranih velikih hotelskih poduzeća ostvaruje niže iskorištenje kapaciteta u odnosu na hotele obuhvaćene u Horwathovom uzorku.[561]

Tablica 23. **Stupanj iskorištenja smještajnih kapaciteta u hotelima anketiranih velikih hotelskih poduzeća i hotelima obuhvaćenim istraživanjem Horwath Consultinga**

Godina	Anketirana velika hotelska poduzeća (%)	Istraživanje -Horwath Consulting (%)	Indeks
	1	2	1/2
2006.	41,8	45,0	93
2007.	42,2	46,4	91
2008.	41,0	44,0	93

Izvor: Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj 2009., Horwath Consulting, Zagreb, 2010., str. 8 i rezultati anketnog upitnika.

Međutim, 25% anketiranih hotelskih poduzeća koji ostvaruju iskorištenje kapaciteta od 48,7% do 50,6% (2006.), od 47,5% do 53,2% (2007.) i od 46,9% do 50,0% (2008.)[562] ostvaruju nešto bolje rezultate od hotela obuhvaćenih u Horwathovom istraživanju.

U odnosu na rezultate istraživanja koje je proveo Institut za turizam[563] hoteli u sastavu anketiranih velikih hotelskih poduzeća ostvaruju nešto bolje rezultate (tablica 24).

[561] Uzorak obuhvaća 90 hotela, tj. 42% kategoriziranih hotelskih kapaciteta Hrvatske u 2007., 105 hotela, odnosno 47,5% kategoriziranih hotelskih kapaciteta Hrvatske u 2008. godini, a u 2009. 101 hotel tj. 42,1% kategoriziranih hotelskih kapaciteta, Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj 2007., 2008. i 2009., Horwath Consulting Zagreb, 2008.,2009., 2010., str. 5.

[562] Vrijednosti od gornjeg kvartila do maksimuma.

[563] Istraživanje je provedeno na uzorku od 344 poduzeća svrstana u skupinu «Hoteli i sličan smještaj». Analizirana su poduzeća u 2008. godini ostvarila 99,3% poslovnih prihoda svih poduzeća u skupini «Hoteli i

Tablica 24. **Stupanj iskorištenja smještajnih kapaciteta u hotelima velikih anketiranih hotelskih poduzeća i hotelima obuhvaćenim istraživanjem Instituta za turizam**

Godina	Anketirana velika hotelska poduzeća (%)	Istraživanje - Institut za turizam (%)	Indeks
	1	2	1/2
2006.	41,8	39,7	105
2007.	42,2	40,1	105
2008.	41,0	40,1	102

Izvor: Hrvatsko hotelijerstvo 2008. – Poslovanje hotelskih poduzeća, Institut za turizam, Zagreb, 2010., str. 8. i rezultati anketnog upitnika.

Prikaz rezultata koji se odnose na pokazatelj ukupan prihod po raspoloživoj sobi nije moguće dati, budući da je od ukupno 13 poduzeća koji su vratili anketne upitnike njih 10 odgovorilo na ovo pitanje. Kako u anketi nije bilo navedeno da li se traži ukupni prihod po raspoloživoj sobi na dnevnoj ili godišnjoj bazi 4 su hotelska poduzeća dala podatke na dnevnoj bazi, a 6 na godišnjoj, pa se analiza nije mogla provesti.

Na temelju je podataka o ukupnom prihodu i GOP-u utvrđeno i koliki je udio GOP-a u ukupnom prihodu u pojedinim godinama.

Tablica 25. **Deskriptivna statistika – udio GOP-a u ukupnom prihodu - velika hotelska poduzeća**

	2006. (%)	2007. (%)	2008. (%)
Aritmetička sredina	28,5	30,1	29,5
Medijan	29,0	30,0	30,0
Donji kvartil	25,5	26,5	26,5
Gornji kvartil	33,5	34,0	34,5
Minimum	14,0	23,0	19,0
Maksimum	37,0	37,0	38,0
Raspon varijacije	23,0	14,0	19,0
Standardna devijacija	6,6	4,9	6,4
Koeficijent varijacije	23,2	16,2	21,8
N=11			

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

sličan smještaj» te se može utvrditi da dobro predstavljaju cijelu skupinu hotelskih poduzeća, Hrvatsko hotelijerstvo 2008. – Poslovanje hotelskih poduzeća, Institut za turizam, Zagreb, 2010., str.4.

Prosječna vrijednost udjela GOP-a u ukupnom prihodu iznosi 28,5% 2006. godine te 30,1% 2007. i 29,5% 2008. godine.[564] Prosječno odstupanje od prosječnih vrijednosti iznosi 6,6% (2006.), 4,9% (2007.) i 6,4 % (2008.), dok koeficijent varijacije iznosi 23,2% 2006., 16,2% 2007. i 21,8% 2008. što ukazuje na disperziju umjerenog stupnja. Iako se ovaj udio u promatranim godinama kreće u rasponu između 29% i 30% u 2008. godini on se smanjuje u odnosu na 2007. godinu, što znači da hotelskim poduzećima ostaje manje prihoda za pokriće fiksnih troškova, a time i za ostvarenje dobiti.

Prema istraživanju Instituta za turizam u 2007. godini s obzirom na tip vlasništva hotelska poduzeća ostvaruju različite udjele GOP-a u ukupnim prihodima.

Tablica 26. **Udio GOP-a u ukupnim prihodima prema tipu vlasništva hotelskih poduzeća**

Tip vlasništva	Udio GOP -a u UP (%)
Pretežito inozemno	31
Pretežito domaće	29
Državno	7

Izvor: Hrvatsko hotelijerstvo 2007. – Poslovanje hotelskih poduzeća, Institut za turizam, Zagreb, 2010., str. 40.

I ovdje su ti udjeli slični kao i oni kod velikih hotelskih poduzeća, izuzev kod hotelskih poduzeća u državnom vlasništvu gdje je taj udio vrlo nizak što se u konačnici odražava i na njihove negativne financijske rezultate.

S aspekta financijskog rezultata kojeg ostvaruju anketirana velika hotelska poduzeća potrebno je istaknuti da je u razdoblju od 2006. do 2008. godine prisutan pozitivan trend budući da raste broj poduzeća koja posluju s dobiti i to prosječno godišnje po stopi od 25,3%:

$$G = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}} = \sqrt{\frac{11}{7}} = \sqrt{1{,}571} = 1{,}253$$

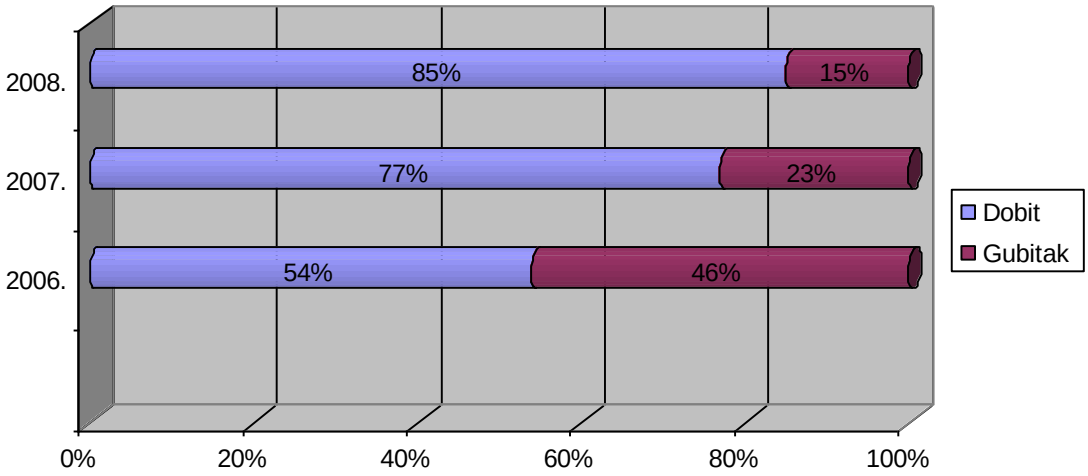
Kako se broj poduzeća koja posluju s dobiti povećava tako pada i broj onih koji posluju s gubitkom i to u navedenom razdoblju po prosječnoj godišnjoj stopi od 42,3%:

$$G = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}} = \sqrt{\frac{2}{6}} = \sqrt{0{,}333} = 0{,}577$$

[564] Primjer dobre prakse: Swiss-Garden Interanational Hotels u posljednje dvije godine ostvaruju 35-40% udjela GOP-a u prihodima, http://properties.btimes.com.my (14.04.2010.).

Grafikon 15 prikazuje strukturu velikih hotelskih poduzeća s obzirom na financijski rezultat koji ostvaruju u pojedinim godinama.

Grafikon 15. **Financijski rezultati velikih hotelskih poduzeća (2006.-2008.)**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Na temelju je podataka o ukupnom prihodu i broju zaposlenika izračunat i pokazatelj produktivnosti rada koji ocjenjuje koliko se prihoda ostvaruje po jednom zaposleniku tj. efikasnost rada.

Tablica 27. **Deskriptivna statistika – ukupni prihod po zaposleniku - velika hotelska poduzeća**

	2006.	2007.	2008.
Aritmetička sredina	309.719 kn	346.539 kn	362.323 kn
Medijan	332.846 kn	357.815 kn	374.888 kn
Donji kvartil	258.328 kn	300.698 kn	325.465 kn
Gornji kvartil	340.358 kn	386.902 kn	400.707 kn
Minimum	182.284 kn	242.492 kn	233.950 kn
Maksimum	432.664 kn	453.046 kn	476.637 kn
Raspon varijacije	250.381 kn	210.554 kn	242.687 kn
Standardna devijacija	73.070 kn	68.476 kn	77.051 kn
Koeficijent varijacije	23,6%	19,8%	21,3%
N=11			

Izvor: rezultati anketnog upitnika

Prosječno se odstupanje od prosječne produktivnosti u relativnom iznosu kreće od 19,8% do 23,6% što pokazuje da je disperzija produktivnosti umjerenog stupnja. Prosječne vrijednosti ovog pokazatelja pokazuju da u promatranom razdoblju dolazi do rasta produktivnosti i to prosječno godišnje po stopi od 8%:

$$G = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}} = \sqrt{\frac{362.322,7}{309.719,2}} = \sqrt{1,170} = 1,082$$

Dakle s aspekta je produktivnosti rada u anketiranim velikim hotelskim poduzećima prisutan pozitivan trend. Anketirana velika hotelska poduzeća ostvaruju i nešto bolju produktivnost u odnosu na skupinu «Hoteli i sličan smještaj». Iako je ipak zabilježen pozitivan trend još uvijek je produktivnost rada i na nivou skupine i kod anketiranih velikih hotelskih poduzeća dvostruko manja od produktivnosti koja se ostvaruje na nivou RH. Ovdje treba istaknuti da je «produktivnost rada u uslužnim djelatnostima, u koje spada i hotelijerstvo niža u odnosu na industriju i to u svim razvijenim zemljama svijeta. Jedan od uzroka tome je i mala mogućnost mehanizacije i automatizacije, uz ostale značajke procesa pružanja usluga.»[565]

Tablica 28. **Produktivnost rada velikih hotelskih poduzeća u odnosu na produktivnost rada skupine «Hoteli i sličan smještaj» i poduzetnika na nivou RH**

Velika hotelska poduzeća (kn)	Skupina I 55.1 (kn)	Svi poduzetnici –RH (kn)	Indeks	Indeks
1	2	3	1/2	1/3
346.539	345.746	722.293	100,2	48,0
362.323	344.336	760.706	105,2	47,6

Izvor: Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (razred I 5510), FINA Rijeka, siječanj 2010. i rezultati anketnog upitnika.

Niska je produktivnost hotelskih poduzeća problem koji je prisutan duži niz godina. Tako su rezultati jednog istraživanja na primjeru hotelske industrije Hrvatske pokazali da produktivnost rada iskazana pokazateljem broj noćenja po zaposleniku u razdoblju od 1974 do 1991. godine stagnira, 1991. dolazi do naglog pada (Domovinski rat), nakon čega u idućih 9 godina produktivnost više ili manje raste, ali na znatno nižem nivou. U razdoblju od 2000. do 2005. dolazi do rasta produktivnosti uslijed bržeg smanjenja broja zaposlenika u odnosu na rast broja noćenja koji je još uvijek nizak zbog premalog iskorištenja kapaciteta.[566] Niži stupanj iskorištenja kapaciteta ne utječe samo negativno na naturalni aspekt produktivnosti izražen odnosom broja noćenja i zaposlenika, već i na vrijednosni aspekt iskazan odnosom ostvarenih prihoda i zaposlenika.

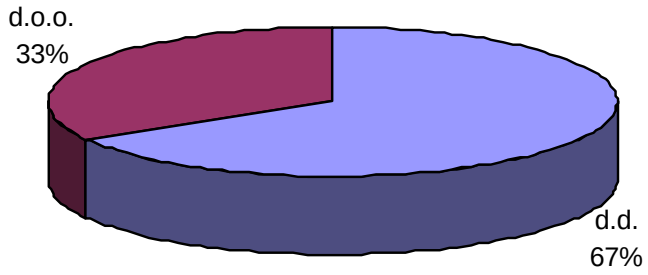
[565] Ibidem, str. 163.

[566] Avelini Holjevac, I.,Work Productivity in the Croatian Hotel Industry . Fundamentals and Concepts for achieving growth and Competitiveness, 19th Biennial International Congress, Tourism and Hospitality Industry 2008: New Trends in Tourism and Hospitality Management, May 07-09, 2008., Congress Proceedings (CD), Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija, Opatija, 2008., str. 215.

6.2.2. Opći podaci o srednjim hotelskim poduzećima

Od ukupno 18 anketiranih srednjih hotelskih poduzeća 12 ih posluje kao dioničko društvo (67%), a preostalih 6 (33%) kao društvo s ograničenom odgovornošću.

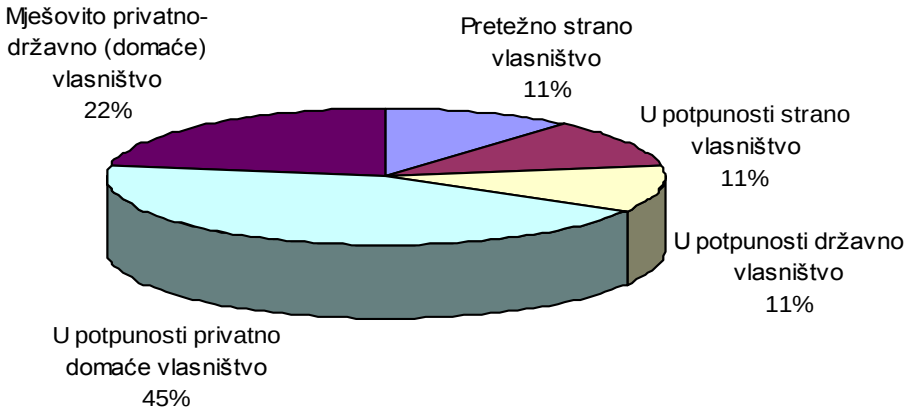
Grafikon 16. **Pravni oblik srednjih hotelskih poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

S aspekta vlasništva najveći se broj poduzeća tj. njih 8 ili 44% nalazi u privatnom domaćem vlasništvu. Nakon njih najveći broj hotelskih poduzeća (4 ili 22%) je u mješovitom privatno-državnom (domaćem) vlasništvu. Preostala se hotelska poduzeća nalaze u potpunosti u stranom vlasništvu (2 ili 11%), u potpunosti državnom vlasništvu (2 ili 11%) te u pretežno stranom vlasništvu (2 ili 11%).

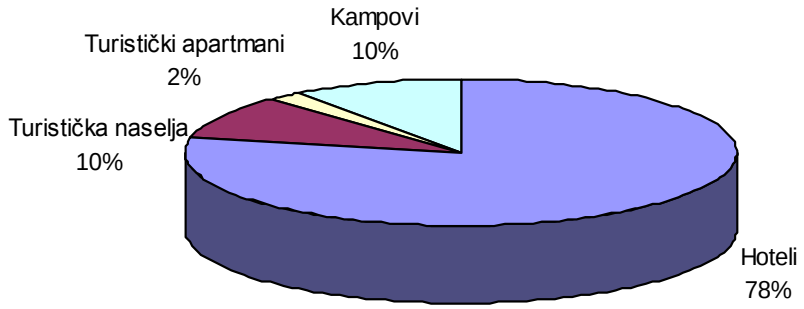
Grafikon 17. **Struktura vlasništva srednjih hotelskih poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Anketirana hotelska poduzeća raspolažu s ukupno 40 smještajnih objekata, od kojih je njih 36 iz skupine «Hoteli i sličan smještaj», a 4 iz skupine «Kampovi i prostori za kampiranje».

Grafikon 18. **Struktura smještajnih objekata srednjih hotelskih poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Od smještajnih objekata iz skupine «Hoteli i sličan smještaj» najzastupljeniji su hoteli sa 78%. Tablica 29 prikazuje strukturu hotela s obzirom na kategoriju i njihove kapacitete.

Tablica 29. **Kategorija i kapaciteti hotela u sastavu srednjih hotelskih poduzeća**

Kategorija hotela	Broj hotela	Struktura (%)	Broj smještajnih jedinica	Struktura (%)	Broj kreveta	Struktura (%)
5*	4	14	603	14	1.160	13
4*	5	17	664	15	1.238	14
3*	12	41	1.746	40	4.035	44
2*	8	28	1.314	30	2.735	30
Ukupno	**29**	**100**	**4.327**	**100**	**9.168**	**100**

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Kao i kod velikih hotelskih poduzeća i kod srednjih najveći udio zauzimaju hoteli s 3* (41%). Nakon njih najviše su zastupljeni hoteli s 2* (28%), a zatim slijede hoteli s 4* (17%) i na kraju hoteli s 5* koji su najmanje zastupljeni (14%). Ovakva je struktura slična onoj na nivou Republike Hrvatske gdje su najzastupljeniji hoteli s 3* i to sa 54%. Iako su najviše zastupljeni hoteli s 3* u Hrvatskoj je u razdoblju od 2003. do 2009. zabilježen kontinuirani rast hotela s 4* i 5*,što ukazuje na podizanje razine kvalitete u našim hotelima (tablica 30).

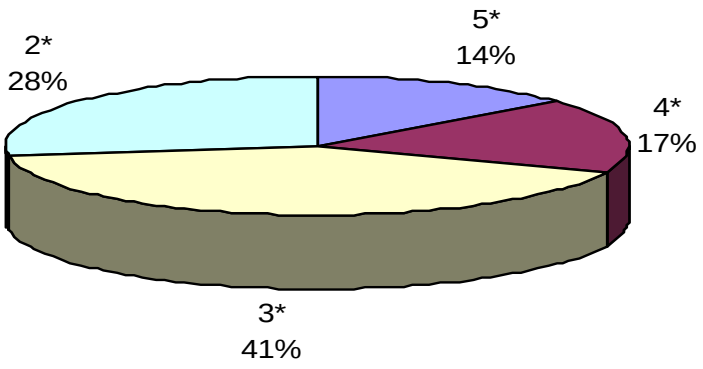
Tablica 30. **Broj hotela prema kategoriji – RH (2003.-2009.)**

Godina	Broj hotela 5*	Bazni indeks	Broj hotela 4*	Bazni indeks	Broj hotela 3*	Bazni indeks	Broj hotela 2*	Bazni indeks
2003.	9	100	26	100	193	100	171	100
2004.	12	133	33	127	220	114	170	99
2005.	13	144	52	200	247	128	160	94
2006.	14	156	72	277	291	151	141	82
2007.	16	178	94	362	302	156	137	80
2008.	19	211	130	500	303	157	118	69
2009.	23	256	140	538	299	155	97	57

Izvor: Hrvatsko hotelijerstvo 2008. – Poslovanje hotelskih poduzeća, Institut za turizam, Zagreb, 2010., str. 13. prema podacima DZS i www.mint.hr.

Najveći je porast zabilježen kod hotela s 4* čiji se broj u odnosu na 2003. godinu povećao za nešto više od pet puta. Porast je prisutan i kod hotela s 5* čiji se broj povećao za dva i pol puta u odnosu na 2003. godinu. Iako broj hotela sa 3* iz godine u godinu raste u 2008. on se povećava za svega jedan hotel, dok je u 2009. on čak i smanjen u odnosu na prethodnu godinu. Pozitivnim se smatra i trend smanjenja broja hotela s 2* čiji je broj gotovo dvostruko manji u 2009. godini u odnosu na 2003. godinu.

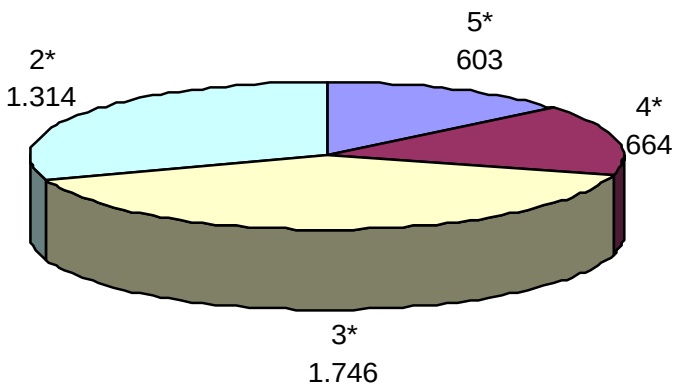
Grafikon 19. **Struktura hotela prema kategoriji - srednja hotelska poduzeća**



Izvor: tablica 29.

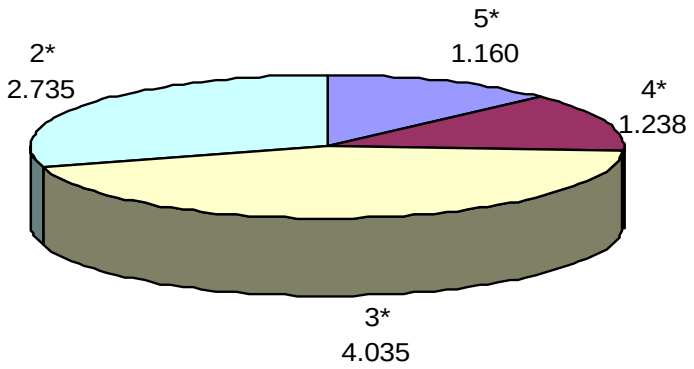
Najveći je broj smještajnih jedinica i kreveta u hotelima s 3*, nakon čega slijede hoteli s 2* te hoteli s 4* i 5* (grafikon 20 i 21).

Grafikon 20. **Kapaciteti (smještajne jedinice) hotela u sastavu srednjih hotelskih poduzeća**



Izvor: tablica 29.

Grafikon 21. **Kapaciteti (kreveti) hotela u sastavu srednjih hotelskih poduzeća**



Izvor: tablica 29.

Ako se promatraju zajedno hoteli u sastavu anketiranih srednjih i velikih hotelskih poduzeća njihov je udio u ukupnom broju hotela 19%, ali je udio njihovih kapaciteta u ukupnim kapacitetima u Hrvatskoj dvostruko veći. Tako hoteli u sastavu anketiranih velikih i srednjih hotelskih poduzeća raspolažu s 41% od ukupnog broja smještajnih jedinica i sa 43% od ukupnog broja kreveta u hrvatskim hotelima (tablica 31).

Tablica 31. **Hoteli i smještajni kapaciteti anketiranih hotelskih poduzeća**

	Broj hotela	Struktura (%)	Broj smještajnih jedinica	Struktura (%)	Broj kreveta	Struktura (%)
Velika hotelska poduzeća	80	14	16.429	32	33.024	34
Srednja hotelska poduzeća	29	5	4.327	9	9.168	9
Ukupno anketirana hotelska poduzeća	**109**	**19**	**20.756**	**41**	**42.192**	**43**
Ukupno RH	577	100	50.693	100	97.222	100

Izvor: www.mint.hr (15.04.2010).

U nastavku će se kao i kod velikih hotelskih poduzeća pri analizi pitanja koja se odnose na stupanj iskorištenja kapaciteta, udio GOP-a u ukupnom prihodu i produktivnost rada koristiti prosječne vrijednosti pokazatelja. Podatke o prihodu po raspoloživoj sobi dalo je 50% anketiranih poduzeća i utvrđeno je da koeficijent varijacije iznosi 60%, 75% i 65% u pojedinim godinama. Budući da koeficijent varijacije ukazuje na visoko prosječno odstupanje vrijednosti obilježja od aritmetičke sredine za ovaj pokazatelj ona nije izračunata.

Tablica 32. **Deskriptivna statistika – prosječna godišnja stopa iskorištenosti hotelskih smještajnih kapaciteta - srednja hotelska poduzeća**

	2006. (%)	2007. (%)	2008. (%)
Aritmetička sredina	50,0	51,7	52,6
Medijan	53,1	58,0	51,4
Donji kvartil	40,5	43,0	42,6
Gornji kvartil	60,2	60,8	63,6
Minimum	30,0	20,0	30,9
Maksimum	68,0	70,2	73,0
Raspon varijacije	38,0	50,2	42,1
Standardna devijacija	13,0	13,5	13,2
Koeficijent varijacije	26,0	26,1	25,1
	N=16	**N=17**	**N=18**

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Kod srednjih je hotelskih poduzeća situacija bolja što se tiče stupnja iskorištenja kapaciteta u odnosu na velika hotelska poduzeća. Tako srednja hotelska poduzeća ostvaruju prosječnu godišnju stopu iskorištenja kapaciteta od 50,0% 2006. godine, 51,7% 2007. godine i 52,6% 2008. godine uz prosječno odstupanje u relativnom iznosu od 25,1% do 26,1% što ukazuje na disperziju umjerenog stupnja. Ova skupina ostvaruje i bolje rezultate u odnosu na one utvrđene Horwathovim istraživanjem (tablica 33).

Tablica 33. **Stupanj iskorištenja smještajnih kapaciteta u hotelima srednjih hotelskih poduzeća i hotelima obuhvaćenim istraživanjem Horwath Consultinga**

Godina	Anketirana srednja hotelska poduzeća (%)	Istraživanje -Horwath Consulting (%)	Indeks
	1	2	1/2
2006.	50,0	45,0	111
2007.	51,7	46,4	111
2008.	52,6	44,0	120

Izvor: Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj 2008, Horwath Consulting Zagreb, 2009.,str.8. i rezultati anketnog upitnika.

Bolji se rezultati ostvaruju i u odnosu na one dobivene istraživanjem Instituta za turizam (tablica 34).

Tablica 34. **Stupanj iskorištenja smještajnih kapaciteta u hotelima srednjih hotelskih poduzeća i hotelima obuhvaćenim istraživanjem Instituta za turizam**

Godina	Anketirana velika hotelska poduzeća (%)	Istraživanje -Institut za turizam (%)	Indeks
	1	2	1/2
2006.	50,0	39,7	126
2007.	51,7	40,1	129
2008.	52,6	40,1	131

Izvor: Hrvatsko hotelijerstvo 2008. - Poslovanje hotelskih poduzeća, Institut za turizam, Zagreb, 2010, str.4. i rezultati anketnog upitnika.

Ako se promotre i vrijednosti gornjeg kvartila i maksimuma 2006. 25% hotela postiglo je stupanj iskorištenja u rasponu od 60,20% do 68,0%, 2007. od 60,8% do 70,2% te u 2008. od 63,6% do 73,0%. Može se uočiti da se navedeni hotelski objekti približavaju, pa čak i prelaze rezultate europskog prosjeka kao i svojih konkurenata (tablica 35).

Tablica 35. **Rezultati najboljih srednjih hotelskih poduzeća (s aspekta stupnja iskorištenja kapaciteta) u odnosu na europski prosjek i konkurenciju**

	Stupanj iskorištenja kapaciteta-2006. (%)	**Stupanj iskorištenja kapaciteta-2007. (%)**
Srednja hotelska poduzeća (25% najboljih)	60,2 – 68,0	60,8 - 70,2
Austrija	63,3	64,1
Francuska	67,7	69,2
Italija	65,9	64,5
Španjolska	66,7	66,3
Europski prosjek	67,9	68,8

Izvor: International Hotel Industry, Travel and Tourism Intelligence, Mintel, London,2007., str. 126-127. i rezultati anketnog upitnika.

Srednja hotelska poduzeća u odnosu na velika hotelska poduzeća u 2006. godini ostvaruju nešto veći udio GOP-a u ukupnom prihodu, dok su u 2007. i 2008. godini ti udjeli manji u odnosu na velika hotelska poduzeća.

Tablica 36. **Deskriptivna statistika – udio GOP-a u ukupnom prihodu - srednja hotelska poduzeća**

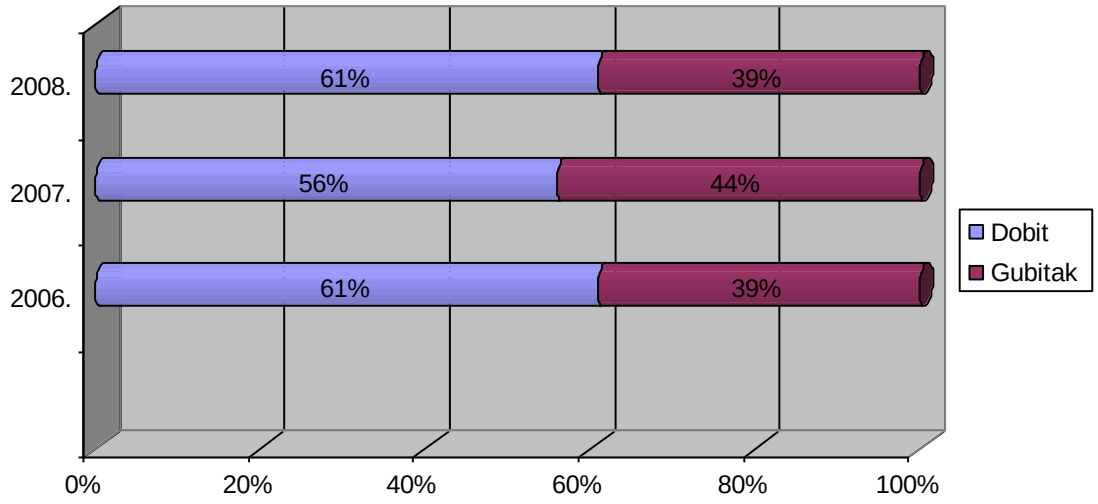
	2006. (%)	**2007. (%)**	**2008. (%)**
Aritmetička sredina	31,0	28,1	26,7
Medijan	32,4	30,0	28,8
Donji kvartil	29,4	24,7	23,1
Gornji kvartil	33,5	33,8	32,8
Minimum	17,6	9,6	9,7
Maksimum	39,4	40,1	34,2
Raspon varijacije	21,7	30,4	24,5
Standardna devijacija	6,8	9,5	7,9
Koeficijent varijacije	21,9	33,7	29,6
	N=9	**N=10**	**N=10**

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Prosječne vrijednosti za ovaj pokazatelj iznose 31,0% 2006. godine, 28,1% 2007. godine i 26,7% 2008. godine. I ovdje koeficijent varijacije koji iznosi 21,9%,33,7% i 29,6% ukazuje na disperziju umjerenog stupnja. Iz tablice se može iščitati da npr. u 2008. godini 25% poduzeća ostvaruje udio u rasponu od 32,8% (gornji kvartil) do 34,2% (maksimum), 50% u rasponu od 23,1% (donji kvartil) do 32,8% (gornji kvartil), a 25% udio manji od 23,1% (donji kvartil). Kod srednjih je hotelskih poduzeća zabilježen veći pad ovog pokazatelja nego što je to kod velikih hotelskih poduzeća.

Iako je u 2006. godini veći udio srednjih hotelskih poduzeća koja ostvaruju dobit u odnosu na velika hotelska poduzeća (srednji -61%, veliki – 56%) situacija je kod ove grupe poduzeća nepovoljnija. Razlog leži u činjenici što se ne vide pozitivni pomaci. Tako je u 2007. godini situacija još nešto lošija jer se udio poduzeća koja posluju s dobiti smanjio za 5 postotnih poena te iznosi 56%, dok se u 2008. godini vratio na razinu iz 2006. godine i iznosi 61%.

Grafikon 22. **Financijski rezultati srednjih hotelskih poduzeća (2006.-2008.)**



Izvor: rezultati anketnog upitnika

Ovakva je struktura poduzeća s obzirom na ostvareni financijski rezultat (dobit/gubitak) u 2008. godini istovjetna onoj utvrđenoj u istraživanju Instituta za turizam.[567]

S aspekta je produktivnosti rada kod anketiranih srednjih hotelskih poduzeća zabilježen porast od 8% u 2007. u odnosu na 2006. godinu. Ovaj pozitivan trend nije nastavljen i u 2008. godini budući da je u odnosu na prethodnu godinu zabilježen pad produktivnosti od 2%.

[567] Hrvatsko hotelijerstvo 2008. - Poslovanje hotelskih poduzeća, Institut za turizam, Zagreb, 2010, str.17.

Tablica 37. **Deskriptivna statistika – ukupni prihod po zaposleniku - srednja hotelska poduzeća**

	2006.	2007.	2008.
Aritmetička sredina	297.529 kn	320.662 kn	312.997 kn
Medijan	262.950 kn	310.640 kn	295.998 kn
Donji kvartil	243.159 kn	257.057 kn	269.355 kn
Gornji kvartil	371.609 kn	369.824 kn	353.793 kn
Minimum	132.307 kn	143.540 kn	140.986 kn
Maksimum	440.555 kn	529.889 kn	516.838 kn
Raspon varijacije	308.249 kn	386.349 kn	375.852 kn
Standardna devijacija	88.787 kn	95.598 kn	87.685 kn
Koeficijent varijacije	29,8%	29,8%	28,0%
	N=13	**N=14**	**N=14**

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Anketirana srednja hotelska poduzeća u 2007. i 2008. godini ostvaruju lošiju produktivnost u odnosu na anketirana velika hotelska poduzeća, a time i u odnosu na skupinu I 55.1.

Tablica 38. **Produktivnost rada srednjih hotelskih poduzeća u odnosu na produktivnost rada skupine «Hoteli i sličan smještaj» i poduzetnika na nivou RH**

Srednja hotelska poduzeća (kn)	Skupina I 55.1 (kn)	Svi poduzetnici RH	Indeks	Indeks
1	2	3	1/2	1/3
320.662	345.746	722.293	92,7	44,4
312.997	344.336	760.706	90,9	41,1

Izvor: Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (sve djelatnosti i skupina I 55.1), FINA Rijeka, siječanj 2010. i rezultati anketnog upitnika.

Negativna odstupanja i u odnosu na skupinu, i u odnosu na RH ukazuju na potrebu provođenja mjera usmjerenih na povećanje produktivnosti. U traženju se mogućnosti za povećanje produktivnosti rada poduzeća mogu usmjeriti na ključne interne faktore produktivnosti kao što su: plaće i beneficije, motivacija, obrazovanje i trening, uvjeti rada, standardi rada, planiranje i organizacija rada i moral i kultura.[568]

[568] Prema Avelini Holjevac, I., Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom, op.cit., str. 171.

6.3. PRIMJENA SUSTAVA KVALITETE U HOTELSKIM PODUZEĆIMA

Drugi je dio ankete imao za cilj utvrditi postojeće stanje u pogledu primjene sustava kvalitete u hotelskoj industriji Hrvatske. Kako bi se mogla utvrditi postojeća situacija pitanja u anketnom upitniku nisu se odnosila samo na primjenu formalnih sustava kao što je standard ISO 9001, već i na primjenu neformalnih aktivnosti koje se provode u cilju postizanja i poboljšanja kvalitete kao što su: mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva zaposlenika, sustav nagrađivanja najboljih zaposlenika, ulaganje u obrazovanje i trening zaposlenika, sustav timskog rada, sudjelovanje zaposlenika u definiranju ciljeva, mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva gosta, istraživanje tržišta, sustav zaprimanja i rješavanja pritužbi gostiju, sustav ocjenjivanja dobavljača, uspoređivanje s konkurentskim poduzećima, definirana pravila i procedure za aktivnosti hotelskog poduzeća. Odabir je ovih neformalnih aktivnosti rezultat teorijskih spoznaja o postojećim okvirima za uvođenje sustava upravljanja potpunom kvalitetom. Ovakav se pristup temelji na činjenici da se sustav kvalitete može primjenjivati, iako nije certificiran.

U anketnom upitniku u cilju su utvrđivanja postojećeg stanja u pogledu primjene sustava kvalitete korištena i pitanja koja se odnose na nivo primjene, postojanje Odjela za kvalitetu ili nekog drugog oblika organizacije za osiguranje i poboljšanje kvalitete, na vrijeme provedeno na edukacijama za kvalitetu, kao i oblika motivacije koji se koriste kako bi se zaposlenike poticalo da doprinose kvaliteti. Jedan od temeljnih principa sustava upravljanja potpunom kvalitetom jesu kontinuirana poboljšanja. Stoga dva pitanja u anketnom upitniku imaju za cilj utvrditi da li u hotelskim poduzećima postoji sustav prikupljanja prijedloga za poboljšanja, i ako postoji kolika je učestalost davanja prijedloga od strane zaposlenika.

Anketni je upitnik imao za cilj ispitati i što je motiviralo hotelska poduzeća na uvođenje sustava upravljanja kvalitetom te koje su prednosti osigurane kroz njihovu primjenu i to s aspekata različitih zainteresiranih strana kao što su zaposlenici, gosti, vlasnici. Istraživanja kao i praksa pokazuju da se prilikom implementacije sustava upravljanja kvalitetom nailazi na niz prepreka. Na temelju će se pitanja u anketnom upitniku u kojem su ispitanici rangirali prepreke na koje su nailazili dobiti bolji uvid u konkretne probleme s kojima su se susretali prilikom implementacije.

6.3.1. Primjena sustava kvalitete u velikim hotelskim poduzećima

Prvo se pitanje u ovom dijelu odnosilo na primjenu formalnih sustava kvalitete kao što su ISO 9001:2000 (2008), EFQM model izvrsnosti ili neki drugi sustav.[569] Kakva je situacija u pogledu primjene formalnih sustava kvalitete prikazuje tablica 39.

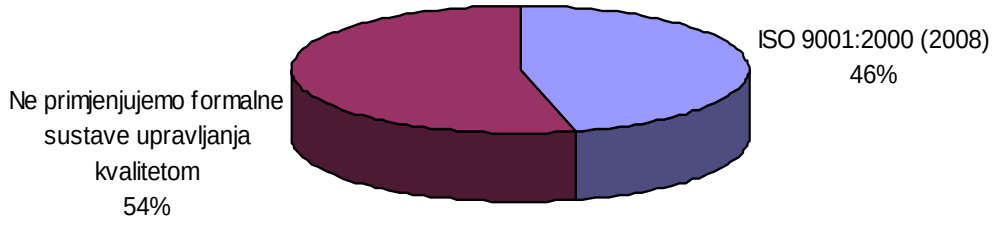
[569] Ovaj je dio pitanja bio otvorenog tipa, pa su ispitanici sami navodili sustav koji primjenjuju u svom hotelskom poduzeću.

Tablica 39. **Primjena formalnih sustava kvalitete u velikim hotelskim poduzećima**

Opis	Broj poduzeća	%
ISO 9001:2000 (2008)	**6**	**46**
EFQM model izvrsnosti	-	-
Ne primjenjujemo formalne sustave upravljanja kvalitetom	**7**	**54**
Ukupno	**13**	**100**

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Grafikon 23. **Primjena formalnih sustava kvalitete u velikim hotelskim poduzećima**



Izvor: tablica 37.

Podaci pokazuju da gotovo polovica anketiranih hotelskih poduzeća (6 ili 46%) ima certificiran sustav upravljanja kvalitetom prema standardu ISO 9001:2000(2008), dok njih 7 tj. 54% ne primjenjuje formalne oblike sustava kvalitete tj. kao potvrdu za njihovu primjenu ne posjeduje certifikat. Formalni su sustavi certificirani unazad dvije do tri godine. Od ukupno 6 hotelskih poduzeća koji imaju certifikat svi posluju kao dionička društva. U pogledu strukture vlasništva 3 su poduzeća (50%) u pretežno stranom vlasništvu, te po jedno u djelomično stranom vlasništvu, u potpunosti privatnom domaćem vlasništvu i mješovitom privatnom-državnom (domaćem) vlasništvu.

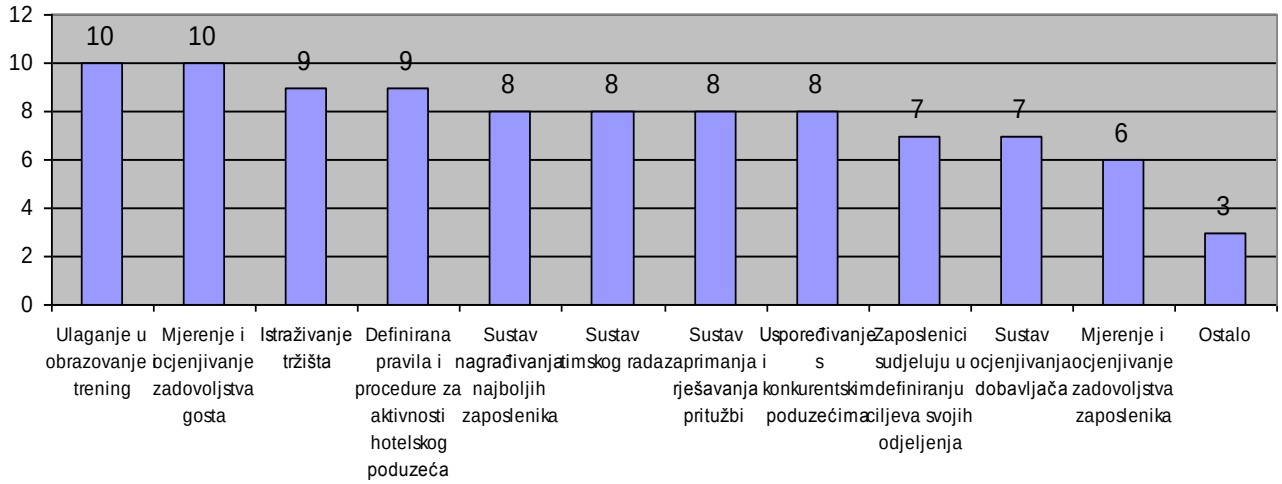
Od ostalih su sustava hotelska poduzeća navodila HACCP i to sedam hotelskih poduzeća ili 54% od ukupno trinaest anketiranih.[570] Od njih sedam, šest ima certifikat ISO 9001. Pored HACCP-a anketirana hotelska poduzeća primjenjuju i standard ISO 14001:2004 (tri hotelska poduzeća ili 23%)[571] te jedno hotelsko poduzeće standard ISO 22000:2005 (8%).[572] Ovdje je potrebno istaknuti da hotelska poduzeća koja imaju certifikat ISO 9001 imaju i HACCP, a polovica od njih i standard ISO 14001 što upućuje na integrirani pristup upravljanju kvalitetom u tim hotelskim poduzećima.

[570] Sustav HACCP se primjenjuje u periodu od 2005. godine nadalje. S primjenom se HACCP-a započelo ranije nego što je to slučaj sa standardom ISO 9001, a razlog je zakonska obveza koja nameće primjenu HACCP sustava (Zakon o hrani, NN 117/2003, čl. 29.).
[571] Svi oni imaju i certifikat ISO 9001.
[572] ISO 22000 u primjeni je od 2005. godine, dok ISO 14001 dva hotelska poduzeća primjenjuju od 2008. godine, a jedno od 2009. godine.

Drugo je pitanje u anketnom upitniku bilo namijenjeno onim poduzećima koja ne primjenjuju formalne sustave upravljanja kvalitetom, a odnosilo se na njihovu namjeru u pogledu primjene tih sustava. Tako četiri od sedam hotelskih poduzeća koji nemaju formalni sustav kvalitete planiraju njihovu primjenu u budućnosti, dok jedno to ne planira.[573] Dakle, više od pola (57%) hotelskih poduzeća koja nemaju formalni oblik sustava kvalitete planiraju njihovu implementaciju u budućnosti, što ukazuje na rast svijesti o važnosti sustava kvalitete i njihovoj implementaciji u hotelskim poduzećima.

Da bi se sustav kvalitete primjenjivao u poduzeću ne mora nužno biti i certificiran. Postoji niz neformalnih aktivnosti koje poduzeće može provoditi u cilju postizanja i poboljšanja kvalitete poslovanja. Stoga je u ovom dijelu anketnog upitnika treće pitanje namijenjeno onim hotelskim poduzećima koja nemaju certifikat ISO 9001 (formalni oblik sustava kvalitete), ali provode niz neformalnih aktivnosti vezanih uz kvalitetu. U nastavku se daje prikaz dobivenih rezultata.

Grafikon 24. **Neformalni oblici sustava kvalitete u velikim hotelskim poduzećima**



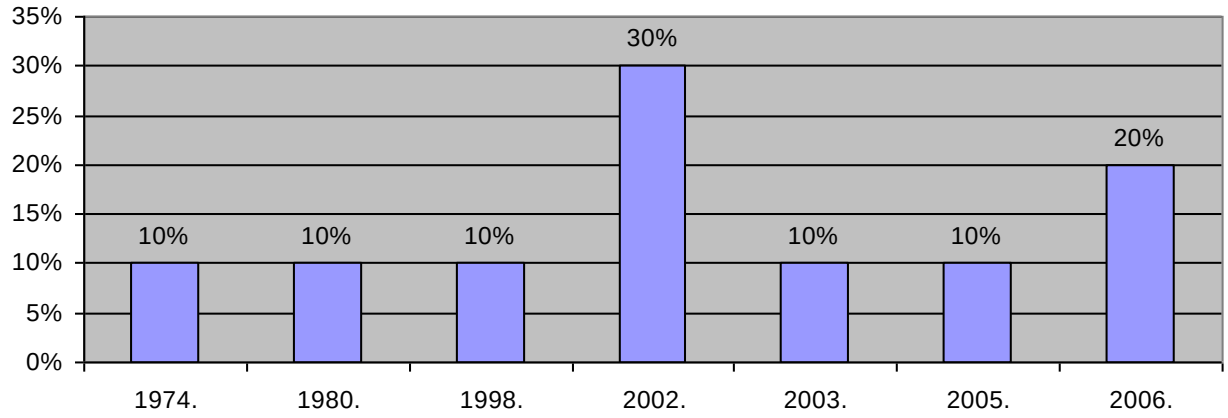
Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Od ponuđenih aktivnosti najviše se provodi «mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva gosta» te «ulaganje u obrazovanje i trening zaposlenika» (10 hotelskih poduzeća).[574] To znači da anketirana hotelska poduzeća bez obzira što ne posjeduju certifikat vode računa o treningu svojih zaposlenika i zadovoljstvu gostiju. Od kada su te aktivnosti u primjeni kod anketiranih hotelskih poduzeća pokazuje grafikon u nastavku.

[573] Kod dva anketna upitnika nije dat niti jedan odgovor – radi se o hotelskim poduzećima koja imaju HACCP i ISO 22000, pa se pretpostavlja da iz tog razloga nisu odgovorili na ovo pitanje.

[574] Iako sedam hotelskih poduzeća nema formalni oblik sustava kvalitete, kod pojedinih se neformalnih aktivnosti javlja više od sedam poduzeća, budući da tri hotelska poduzeća koja imaju certifikat ISO 9001 za pojedine smještajne objekte (dakle ne na nivou hotelskog poduzeća) provode neformalne aktivnosti u onim objektima koji još nemaju certifikat.

Grafikon 25. **Ulaganje u obrazovanje i trening zaposlenika - velika hotelska poduzeća**

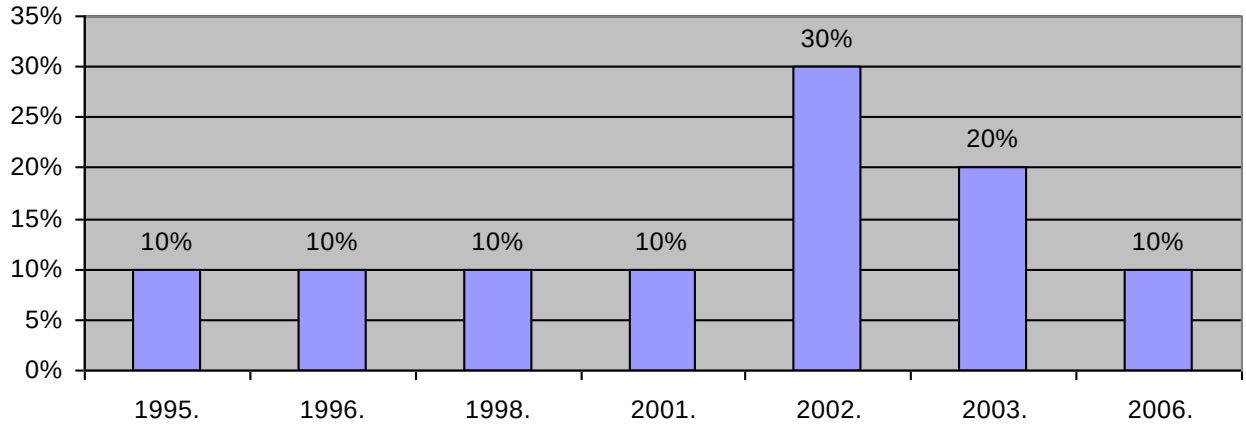


Izvor: rezultati anketnog upitnika.

«Danas stalno obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Suvremena poduzeća sve više svojih resursa (novca, vremena, informacije, energije i sl.) posvećuju obrazovanju i stalnom obučavanju zaposlenih. Management sve više shvaća da su stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentske prednosti, temeljna pretpostavka ulaska u tržišnu utakmicu i nadmetanje s konkurencijom za naklonost i povjerenje potrošača.»[575] Najveći broj poduzeća tj. njih 7 (70%) ovu aktivnost provodi u razdoblju od 2002. do 2006. godine. Međutim može se vidjeti da se kod nekih poduzeća već dugo ulaže u obrazovanje i trening zaposlenika.

Slična je situacija i u pogledu mjerenja i ocjenjivanja zadovoljstva gostiju u anketiranim hotelskim poduzećima.

Grafikon 26. **Mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva gosta - velika hotelska poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Ova je aktivnost važna za sveukupnu uspješnost hotelskih poduzeća jer se kroz nju osiguravaju informacije o razini zadovoljstva gostiju sveukupnim boravkom gostiju u

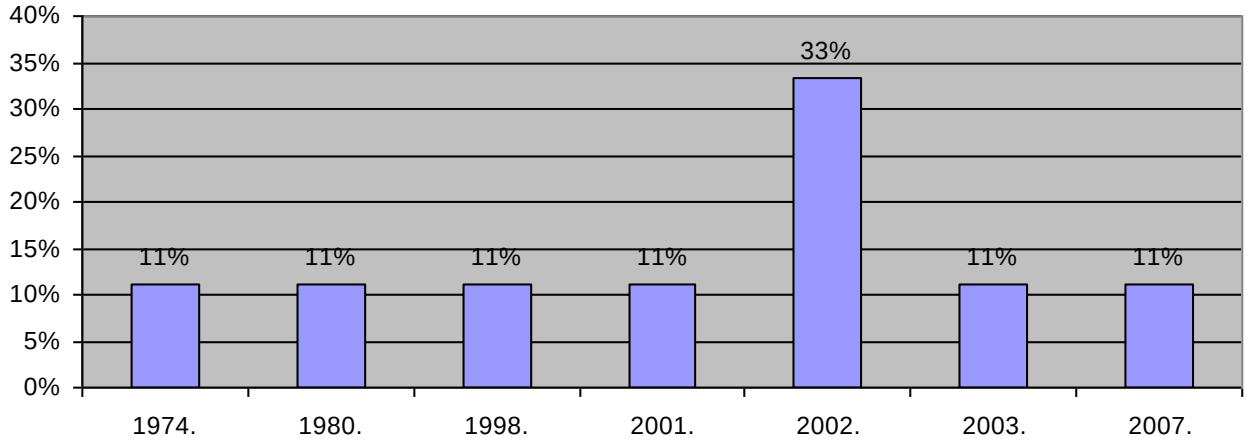
[575] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden maketing, Zagreb, 1999., str. 717.

hotelu, ali i pojedinim elementima (dimenzijama) kvalitete ponuđenih hotelskih proizvoda i usluga. Tako npr. gost može ocjenjivati sljedeće elemente kvalitete hotelske usluge smještaja: čistoća sobe, posteljina, namještaj, rasvjeta, ugođaj, udobnost, sigurnost, čistoća kupaonice ili sljedeće elemente kvalitete restorana: sveukupni doživljaj, vrijeme čekanja za mjesto, kvaliteta hrane, kvaliteta pića, raznovrsnost menija, atmosfera, sveukupna usluga osoblja. Prilikom se mjerenja i ocjenjivanja zadovoljstva gosta koriste različite metode, a jedna od najčešće korištenih je anketa. Uz ankete koriste se još i intervjui, fokus grupe, komentari gostiju i dr.

Većina poduzeća tj. njih 70% prati i ocjenjuje zadovoljstvo gosta u razdoblju od 2001. do 2006. godine, dok preostalih 30% to čini unazad 12 do 15 godina.

Sljedeće dvije aktivnosti koje se najviše provode (9 poduzeća) su «istraživanje tržišta» i «definirana pravila i procedure za aktivnosti hotelskog poduzeća.» Dakle, iako nemaju certifikat ova hotelska poduzeća provode istraživanje tržišta koje predstavlja «osnovni oblik aktivnosti koji pomaže poduzeću da stekne informacije o potrošačima i nepotrošačima, konkurenciji i distribucijskim kanalima, što služi kao osnova za uočavanje potreba i mogućnosti prodavanja na tržištu, za identifikaciju poslovnih problema i kao kontrola poslovanja.»[576] Dvije trećine hotelskih poduzeća započelo je s istraživanjem tržišta u razdoblju od 2001. do 2007. godine.

Grafikon 27. **Istraživanje tržišta - velika hotelska poduzeća**

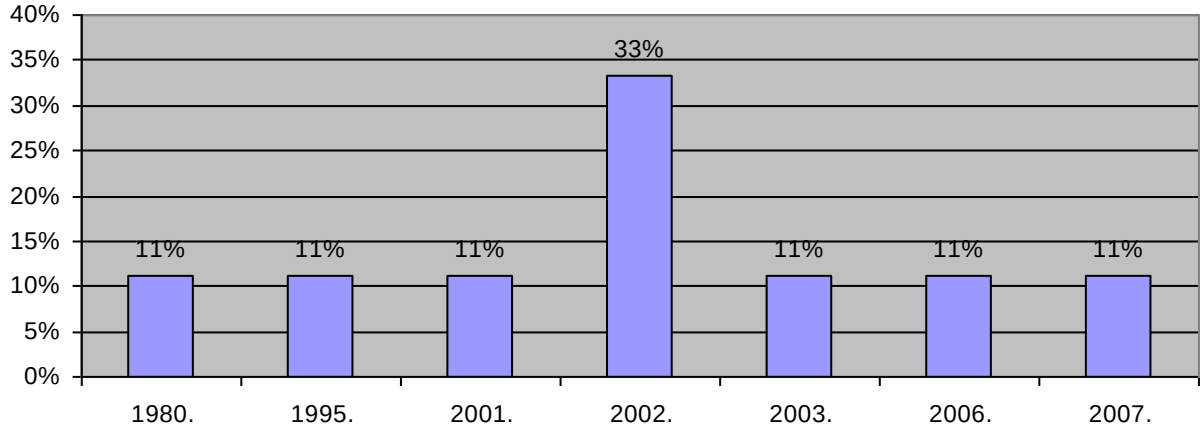


Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Uz istraživanje tržišta gotovo sva poduzeća koja nemaju formalne sustave kvalitete imaju definirana pravila i procedure za aktivnosti hotelskog poduzeća kojima se definiraju pravila ponašanja i rada zaposlenika u svakodnevnom poslovanju. Većina je hotelskih poduzeća (77%) počela standardizirati pravila i procedure u razdoblju od 2001. do 2007. godine.

[576] Marušić, M., Vranešević, T.: Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb, 1997., str. 6.

Grafikon 28. **Definirana pravila i procedure za aktivnosti hotelskog poduzeća - velika hotelska poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Nešto manji broj poduzeća tj. njih 8 provodi slijedeće neformalne aktivnosti u cilju postizanja i poboljšanja kvalitete:

- sustav nagrađivanja najboljih zaposlenika
- sustav timskog rada
- sustav zaprimanja i rješavanja pritužbi gostiju
- uspoređivanje s konkurentskim poduzećima.

Na motivaciju zaposlenika može utjecati veliki broj faktora među kojima je i sustav nagrađivanja najboljih zaposlenika.[577] «Motivacija je zapravo radnikov unutrašnji odnos prema radu, ona je bitan faktor količine učinka i kvalitete tog učinka, i valja je stalno poticati i zadovoljavati.» [578] Herzberg, F. razlikuje dvije grupe potreba na radnom mjestu i to higijenske i motivacijske faktore. Motivacijski su faktori usmjereni na razvijanje potencijala i potreba pojedinca,[579] a po Abrahamu A. Maslow čine ih:[580]

- potrebe za samopoštovanjem (želja za snagom, postignućem, dovoljnošću, kompetencijom, samopouzdanjem, za nezavisnošću i slobodom, želja za dobrim glasom, ili prestižom, statusom, slavom i sjajem, vlašću, priznanjem, pažnjom, važnošću, dostojanstvom i uvažavanjem) i
- potrebe za samouvažavanjem i samoaktualizacijom (želja za samoostvarenjem).

«Stimulativno djelovanje sustava nagrađivanja povezano je s postojanjem jasnih standarda radnog izvršenja i uspješnosti, razumijevanjem i općim prihvaćanjem načina utvrđivanja radne uspješnosti te načina nagrađivanja i vrednovanja.»[581] Većina je anketiranih poduzeća sustav nagrađivanja počela primjenjivati u razdoblju od 2001. do 2007. godine.

---

[577] Prema Nick, J.: Productivity Management in Hospitality and Tourism, Cassell, London, 1996., str. 34.

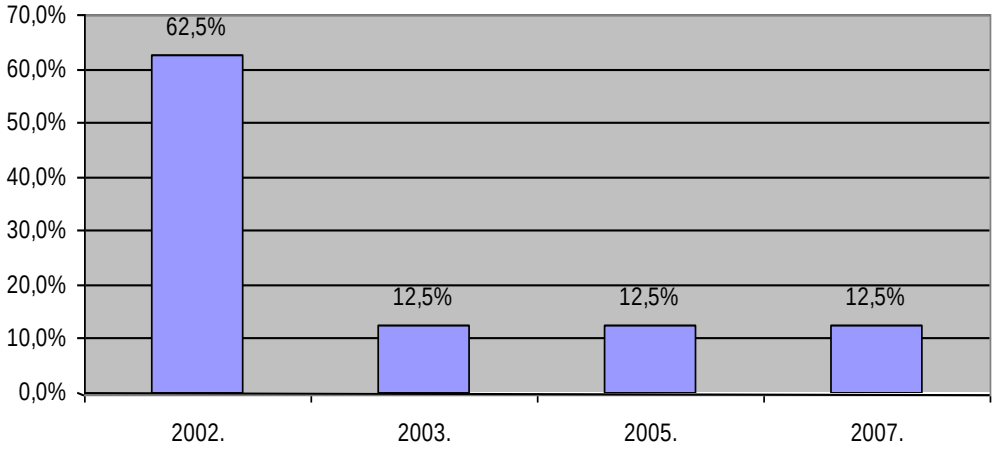
[578] Avelini Holjevac, I., The Productivity, Quality and Competitiveness of Croatian Tourism – a Theoretical and Practical Approach, 4th International Conference «An Enterprise Odyssey: Tourism-Governance and Entrepreneurship», Conference Proceedings (CD), Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, June 11-14, 2008., str. 1572.

[579] Clark, T.J., Success through Quality, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1999., str. 20-21

[580] Dulčić, A., Turizam – načela razvoja i praksa, Institut za turizam Zagreb, Zagreb-Split, 1991., str. 34-35. prema Maslow, A.H., Motivacija i ličnost, Nolit, Beograd, 1982., str. 100-102.

[581] Bahtijarević Šiber, F., op.cit. str. 616.

Grafikon 29. **Sustav nagrađivanja najboljih zaposlenika - velika hotelska poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

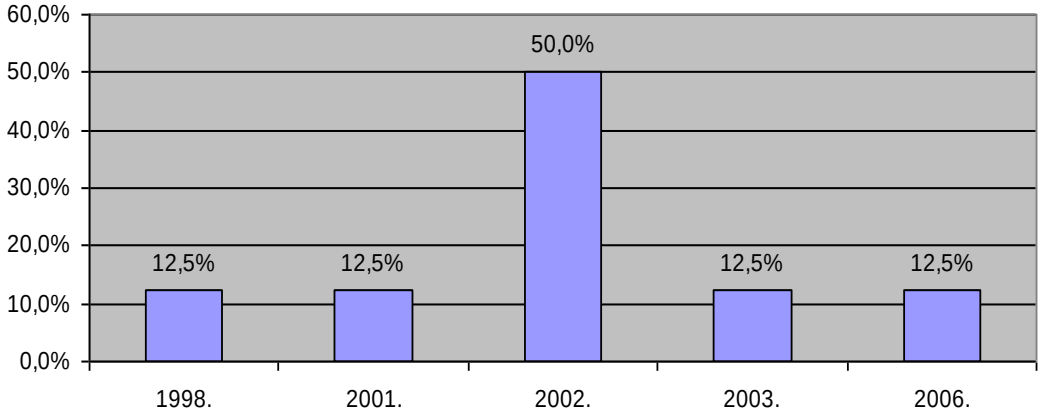
Sljedeća je aktivnost također vezana uz zaposlenike i odnosi se na timski rad. ″Upravljanje se potpunom kvalitetom temelji na timskom radu i samo s potrebnim znanjem svi mogu biti kreativni i učinkoviti i doprinijeti povećanju kvalitete rada i rezultata rada poduzeća.″[582] Tim je mala skupina ljudi koji usklađeno djeluju da bi ostvarili zajedničke ciljeve. Da bi se stvorio savršen tim potrebni su ljudi koji:[583]

- imaju korisne ideje,
- djelotvorno analiziraju ideje,
- obavljaju ono za što su zaduženi,
- dobro komuniciraju,
- imaju osobine lidera,
- mogu logično prosuđivati,
- imaju organizacijske sposobnosti,
- mogu nadzirati rad drugih,
- dobro pišu, odnosno govore.

Jedno je hotelsko poduzeće s primjenom ovog sustava započelo 1998. godine, dok su preostali to učinili u razdoblju od 2001. do 2006. godine.

[582] Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, op. cit. str. 70.
[583] Vujić, V., Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2004., str. 351-352.

Grafikon 30. **Sustav timskog rada - velika hotelska poduzeća**

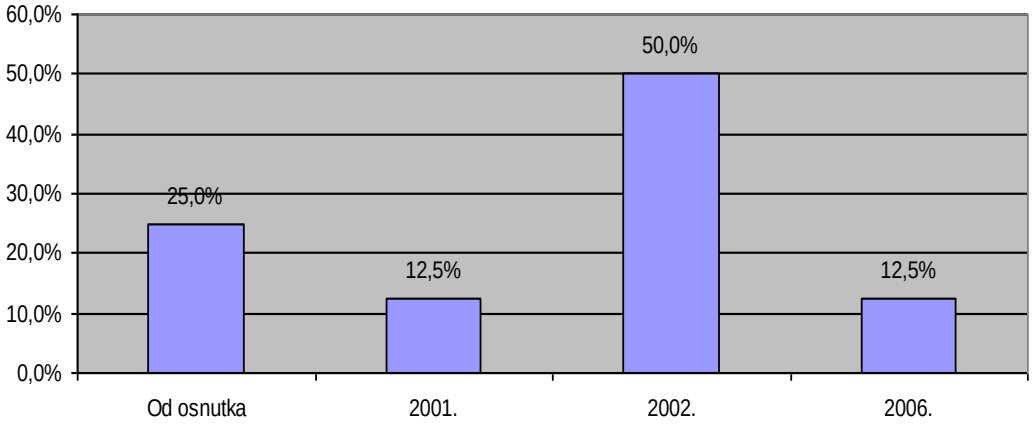


Izvor: rezultati anketnog upitnika.

«Sustav zaprimanja i rješavanja pritužbi gostiju» također predstavlja aktivnost koju koristi većina hotelskih poduzeća koja nemaju formalni oblik sustava kvalitete. U odredbama se Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti navodi sve što je ugostitelj dužan poduzeti u obavljanju te djelatnosti, a između ostalog je dužan: voditi knjigu žalbi na propisan način u svakom objektu, u roku od pet dana izjavljeni prigovor dostaviti Državnom inspektoratu te u roku od 15 dana od dana izjavljenog prigovora odgovoriti na prigovor. [584] Uz knjigu žalbe, informacije o pritužbama gostiju kao i zadovoljstvu gosta načinima njihovog rješavanja mogu se također dobiti putem anketnih upitnika.

I ovu je aktivnost većina (75%) anketiranih velikih hotelskih poduzeća počela primjenjivati u razdoblju od 2001. do 2006. godine, dok dva hotelska poduzeća ovu aktivnost provode od svog osnutka (više od 30 godina).

Grafikon 31. **Sustav zaprimanja i rješavanja pritužbi gostiju - velika hotelska poduzeća**

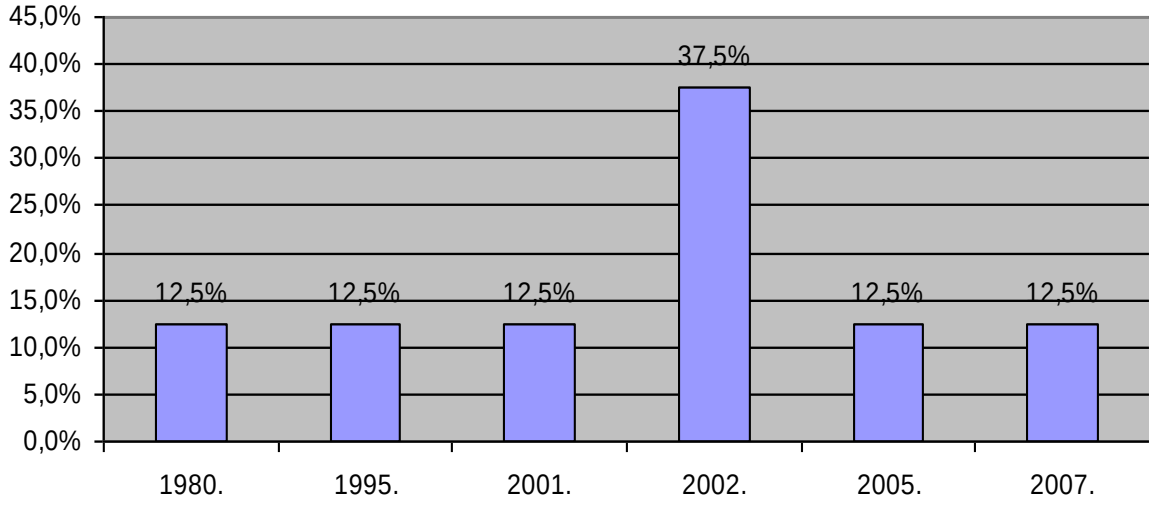


Izvor: rezultati anketnog upitnika.

[584] NN 138/06, čl. 9.

Uspoređivanje s konkurentima neophodno je ako želimo znati kakvi su naši rezultati u odnosu njihove rezultate.[585] «Iako konkurenti svakako mogu predstavljati prijetnju, pravi konkurenti mogu osnažiti, a ne oslabiti, konkurentsku poziciju tvrtke u mnogim industrijama. Dobri konkurenti mogu poslužiti nizu strateških svrha, koje povećavaju održivu konkurentsku prednost tvrtke i poboljšavaju strukturu njene industrije.»[586]

Grafikon 32. **Uspoređivanje s konkurentskim poduzećima - velika hotelska poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

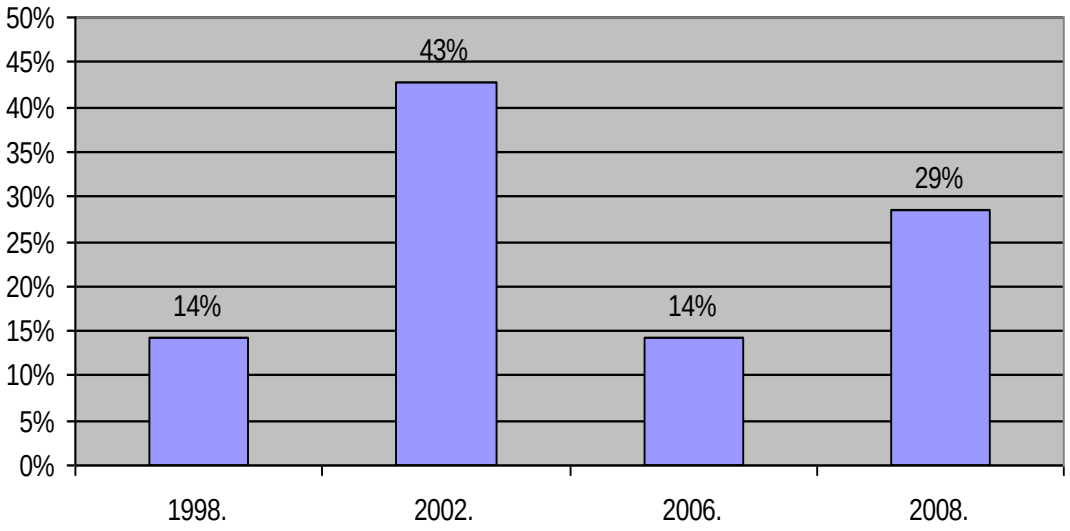
«Participacija označava stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u organizaciji. To je proces kojim se u organizacijama zaposleni uključuju u proces odlučivanja i rješavanja različitih problema sa svrhom bolje uporabe njihovih potencijala i kvalitetnijeg ostvarivanja organizacijskih ciljeva.»[587] Ukupno sedam hotelskih poduzeća uključuje zaposlenike u definiranje ciljeva njihovih odjeljenja. Uključivanje zaposlenih predstavlja jedan od važnih nematerijalnih poticaja za rad i u skladu s tim i ostala bi hotelska poduzeća trebala započeti s primjenom ove aktivnosti.

[585] Prilikom se usporedbe hotelska poduzeća mogu koristiti publikacijama kao što su: Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj (Horwath Consulting Zagreb), Hrvatsko hotelijerstvo-poslovanje hotelskih poduzeća (Institut za turizam), International Hotel Industry (Travel and Tourism Intelligence, Mintel), Worlwide Hotel Industry (Horwath & Horwath International), Global Hospitality Consulting (HVS International), PKF Hospitality Research (PKF Consulting), HOST Survey (Smith Travel Research)

[586] Porter, M.E., Konkurentska prednost – postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb, 2008., str. 195.

[587] Bahtijarević Šiber, F., op. cit., str. 682.

Grafikon 33. **Zaposlenici sudjeluju u definiranju ciljeva svojih odjeljenja - velika hotelska poduzeća**

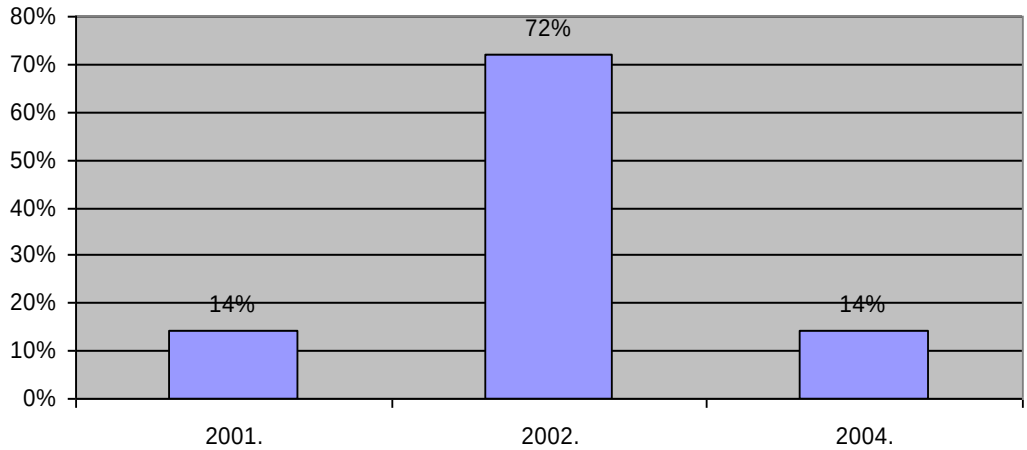


Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Zaposlenici na taj način preuzimaju odgovornost za svoj posao, a što se više osjećaju uključenima to će i njihova želja da ostvare što bolje rezultate rada biti veća. U sustavu upravljanja potpunom kvalitetom zaposlenici moraju dobivati više ovlasti za poslove koje izvode i koje oni najbolje poznaju. Na taj način mogu lakše realizirati promjene koje će dovesti do poboljšanja. Davanje ovlasti ne umanjuje ulogu menadžmenta, već omogućuje zaposlenicima da daju svoj doprinos u postizanju više razine kvalitete.

Sustav ocjenjivanja dobavljača u primjeni je kod sedam hotelskih poduzeća. «Kako će i na koji način organizacija provoditi ove aktivnosti ovisi o konkretnim okolnostima. U svakom slučaju, treba propisati postupak i odrediti kriterije za izbor dobavljača koji se zasnivaju na njihovoj sposobnosti da isporuče zahtijevane proizvode. Moraju se definirati kriteriji za izbor, ocjenu i ponovnu ocjenu.»[588]

Grafikon 34. **Sustav ocjenjivanja dobavljača - velika hotelska poduzeća**



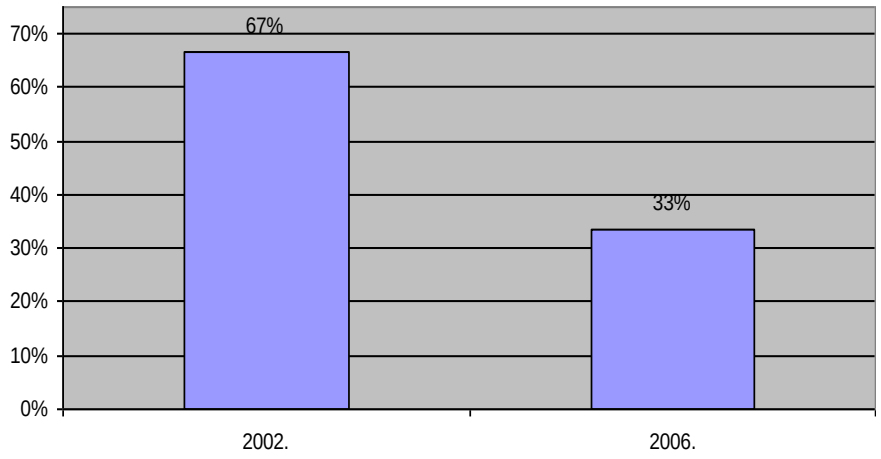
Izvor: rezultati anketnog upitnika.

[588] Kondić, Ž., op.cit., str. 266-267.

Zabrinjavajuće je to što najmanji broj poduzeća tj. njih šest mjeri i ocjenjuje zadovoljstvo svojih zaposlenika. Praćenje rezultata vezanih uz zaposlenike je nužno, jer njihova sveukupna izvedba, zadovoljstvo, motivacija i predanost predstavljaju osnovu uspjeha svakog hotelskog poduzeća. «Zadovoljstvo se definira kao mentalni stav pojedinca prema radnoj okolini, poglavito u odnosu prema poduzeću, menadžerima, suradnicima, organizaciji rada i drugo.»[589] «Mjerenje zadovoljstva među različitim grupama zaposlenih omogućuje managementu lociranje nezadovoljnih grupa koje mogu uzrokovati visoke troškove. Kad su jednom izvori nezadovoljstva utvrđeni, tj. locirani, moguće je kreirati planove za rješavanje problema. Isto je tako, moguće locirati natprosječno zadovoljne grupe, te prepoznati njihove rezultate i rezultate njihovih nadređenih, a pozitivna iskustva unutar takvih grupa potom proširiti na druge grupe unutar poduzeća. Praćenje promjena u razini zadovoljstva unutar pojedinih grupa tijekom određenog vremena, omogućuje poduzeću utvrđivanje pozitivnih i negativnih promjena i njihovih uzroka. Utvrđene je uzroke negativnih promjena potom odgovarajućim akcijama potrebno eliminirati, a pozitivne potencirati.»[590]

Od poduzeća koja analiziraju zadovoljstvo svojih zaposlenika njih 67% to čini od 2002. godine, a preostalih 33% od 2006. godine.

Grafikon 35. **Mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva zaposlenika - velika hotelska poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Od ostalih neformalnih aktivnosti koje se provode u cilju postizanja i poboljšanja kvalitete naveden je sustav prikupljanja prijedloga zaposlenika za poboljšanja i to kod tri hotelska poduzeća, a primjenjuje se od 2002. godine.[591] Iz prethodno navedenih podataka proizlazi da u velikim hotelskim poduzećima koja nemaju certificiran sustav kvalitete postoji visok stupanj primjene gotovo svih neformalnih aktivnosti (od 71% do 100%). Međutim još se uvijek nedovoljno koriste aktivnosti koje se odnose na davanje ovlasti zaposlenicima, ocjenjivanje dobavljača te mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva zaposlenika.

[589] Vujić, V., op.cit. str. 218.
[590] Maškarin, H., op.cit., str. 130.
[591] Postojanje je ovog sustava predmet posebnog pitanja u anketnom upitniku, stoga nije bio posebno ponuđen.

S aspekta su kvalitete ove aktivnosti neophodne te ih je stoga potrebno uključiti i početi primjenjivati zajedno sa drugim neformalnim aktivnostima.

Pitanja od rednog broja četiri do trinaest odnosila u se na poduzeća koja imaju certifikat kvalitete tj. formalni oblik sustava kvalitete. Na pitanje o trajanju same implementacije sustava dobiveni su sljedeći odgovori.

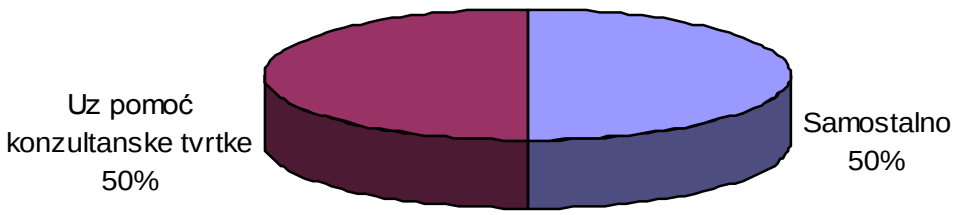
Tablica 40. **Vrijeme implementacije sustava kvalitete - velika hotelska poduzeća**

Vrijeme implementacije	Broj poduzeća	Struktura (%)
manje od 3 mjeseca	-	-
između 3 i 6 mjeseci	-	-
između 6 i 12 mjeseci	5	83
više od 12 mjeseci	1	17
Ukupno	**6**	**100**

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Svim je poduzećima (83%) izuzev jednog bilo potrebno između 6 i 12 mjeseci za implementaciju sustava kvalitete. Istraživanje koje je provedeno na primjeru hotelske industrije Hong Konga pokazuje da se u najvećem broju slučajeva sustav kvalitete implementira 6 do 12 mjeseci (53,8%), nešto manje 3 do 6 mjeseci (30,8%) i vrlo mali broj poduzeća manje od 3 mjeseca (15,4%).[592] Sustavi su se kvalitete u anketiranim hotelskim poduzećima implementirali samostalno (50%) i uz pomoć konzultantske tvrtke (50%).

Grafikon 36. **Način implementacije sustava kvalitete - velika hotelska poduzeća**

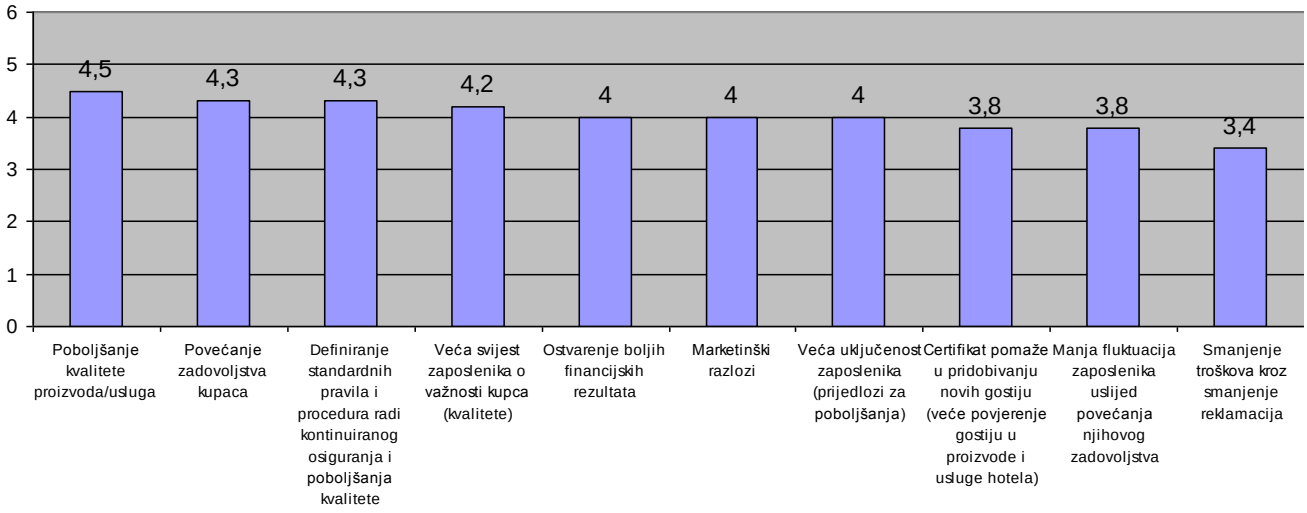


Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Ispitanici su kroz šesto pitanje trebali ocijeniti važnost svakog od ponuđenih razloga koji su ih naveli na uvođenje sustava kvalitete. Ponuđeni se razlozi temelje na dosadašnjim istraživanjima i polaze od pretpostavke da postoje dvije grupe motiva. Prvi su tržišno usmjereni i odnose se na pritiske izvana za poboljšanjima i prilagođavanja zahtjevima kupaca, dok su drugi internog karaktera i temelje se na svijesti zaposlenika o važnosti podizanja razine kvalitete proizvoda/usluga. Rezultati (razlozi) navedeni prema važnosti za ispitanike prikazani su u nastavku.

[592] Kanji, G.K., Liu, C.K., op.cit., str. 27.

Grafikon 37. **Razlozi uvođenja sustava kvalitete - velika hotelska poduzeća**



*U ocjenjivanju su korištene ocjene: 1 - beznačajno, 2 - ne tako značajno, 3 - neutralno, 4 - prilično značajno, 5 - vrlo značajno.

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Najvažniji razlog prema mišljenju ispitanika je poboljšanje kvalitete proizvoda/usluga (4,5) što predstavlja i jedan od temeljnih principa sustava upravljanja potpunom kvalitetom. Međutim, i ostali su ponuđeni razlozi (povećanje zadovoljstva kupca, definiranje standardnih pravila i procedura radi kontinuiranog osiguranja i poboljšanja kvalitete, veća svijest zaposlenika o važnosti kupca, ostvarenje boljih financijskih rezultata, veća uključenost zaposlenika, certifikat pomaže u pridobivanju novih gostiju, manja fluktuacija zaposlenika uslijed povećanja njihovog zadovoljstva) prilično važni ispitanicima budući da se sve prosječne ocjene kreću oko 4. Izuzetak je smanjenje troškova kroz smanjenje reklamacija (3,4) prema kojem ispitanici imaju neutralan stav. Slični su rezultati kada se govori o rezultatima uvođenja sustava upravljanja kvalitetom u hotelskoj industriji dobiveni istraživanjem koje je provedeno krajem 90-tih godina. Prema tom istraživanju glavni su razlozi uvođenja sustava kvalitete: kontinuirano poboljšanje proizvoda i usluga, ispunjavanje zahtjeva internih i eksternih kupaca, zadržavanje i povećanje konkurentnosti, poboljšanje sveukupnog poslovanja, zadržavanje kupaca, uključivanje zaposlenika u stvaranje zajedničke vizije o izvrsnosti usluge, postizanje financijskog uspjeha.[593]

Uz razloge koje su ih naveli na uvođenje sustava kvalitete ispitanici su i rangirali prepreke na koje su nailazili prilikom samog uvođenja. Prema Avelini Holjevac prilikom se uvođenja sustava upravljanja potpunom kvalitetom javljaju sljedeći problemi: [594]

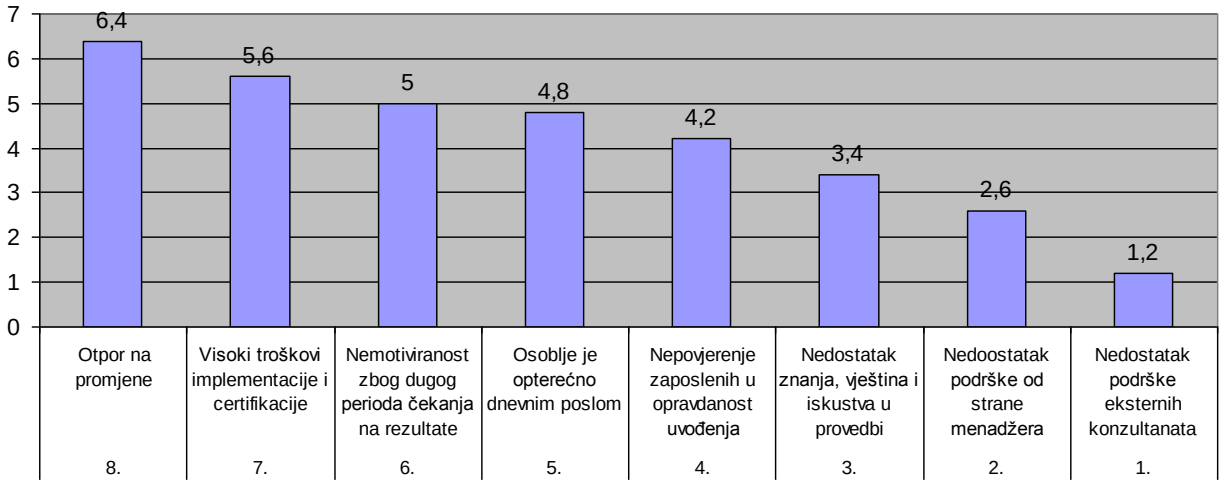
- top menadžment (često teško prihvaća, ne želi učiti),
- ne traži se promjena (zadovoljstvo postojećim stanjem),
- nema povjerenja u TQM (nepovjerljivost prema novinama),
- ne obvezuje se da će sudjelovati (teško se prihvaćaju nove obveze),
- nerazumijevanje (neznanje rađa razumijevanje),
- ne ulaže se dodatno (strah od većih troškova),

[593] Kanji, G.K., Liu, C.K., op. cit. str. 27.
[594] Avelini Holjevac, I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, op.cit., str. 47-48.

- traže se kratkoročni rezultati (to je dugotrajan proces),
- česte zamjene (traži se stalno prilagođavanje).

Rezultati dobiveni u ovom istraživanju prikazani su u nastavku na način da su prepreke poredane od najveće prema najmanjoj.

Grafikon 38. **Prepreke prilikom uvođenja sustava kvalitete - velika hotelska poduzeća**



* Prepreke su rangirane prema težini pri čemu je 8 najveća prepreka, a 1 najmanja prepreka.

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Najveća je prepreka otpor na promjene. I istraživanje koje je provedeno u hotelskoj industriji Hong Konga također pokazuje da je i kod njih najveća prepreka otpor na promjene.[595] Visoki troškovi implementacije i certifikacije, nemotiviranost zbog dugog perioda čekanja na rezultate te osoblje koje je opterećeno dnevnim poslom predstavljaju značajnu prepreku kod anketiranih poduzeća. Iz rezultata se može zaključiti da ne nedostaje podrške od strane menadžera što je preduvjet uspješne provedbe sustava kvalitete, kao ni podrške od strane konzultantskih tvrtki.

Ispitanici u istraživanju koje je provedeno na primjeru hotelske industrije Hong Konga nakon otpora na promjene kao najveće prepreke navode: nemotiviranost zaposlenika zbog dugog perioda čekanja na rezultate te nedostatak znanja, vještina i iskustva u provedbi. Zatim slijedi nepovjerenje zaposlenih u opravdanost uvođenja, nedostatak podrške od strane menadžmenta, osoblje koje je opterećeno dnevnim poslom i strah od neuspjeha.[596]

U pogledu nivoa primjene sustava kvalitete polovica anketiranih poduzeća primjenjuje sustav na nivou hotelskog poduzeća, a druga polovica na nivou hotela.

[595] Kanji, G.K., Liu, C.K., op.cit. str. 29.
[596] Ibidem.

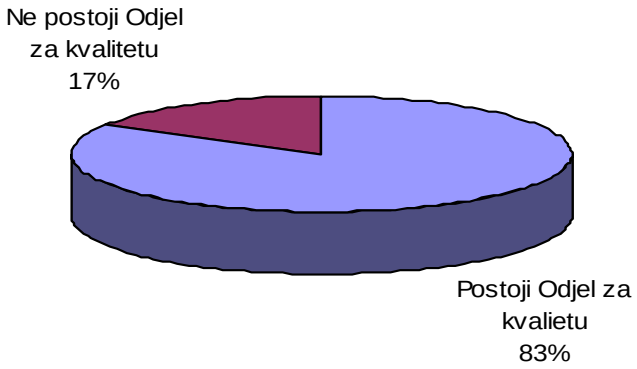
Tablica 41. **Nivo primjene sustava kvalitete - velika hotelska poduzeća**

Nivo primjene	Broj poduzeća	Struktura (%)
Na nivou hotelskog poduzeća	3	50
Na nivou pojedinih poslovnih funkcija	-	-
Na nivou hotela	3	50
Na nivou pojedinih odjeljenja hotela	-	-
Na nivou turističkih naselja	-	-
Na nivou kampova	-	-
Na nivou ostalih ugostiteljskih objekata	-	-
Ukupno	**6**	**100**

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Organizacijska struktura za kvalitetu postoji kod anketiranih poduzeća budući da kod pet hotelskih poduzeća (83%) postoji odjel za kvalitetu.

Grafikon 39. **Organizacijska struktura za kvalitetu - velika hotelska poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Svi oni imaju i menadžera kvalitete, a tri hotelska poduzeća imaju i timove za kvalitetu čiji su utjecaj na poboljšanje sveukupnog poslovanja ocijenili umjerenim.[597] Jedno poduzeće koje nema formiran Odjel za kvalitetu aktivnosti vezane uz osiguranje i poboljšanje kvalitete provodi na razini hotelskih operacija.

[597] Utjecaj se mogao ocijeniti ocjenom od 1 do 5 pri čemu je 1 – vrlo slab utjecaj, 2 – slab utjecaj, 3 – umjeren utjecaj, 4 – jak utjecaj, 5 – vrlo jak utjecaj.

Na pitanje tko je zadužen za koordiniranje i provođenje sustava kvalitete dobiveni su sljedeći odgovori.

Tablica 42. **Provođenje i koordiniranje sustava kvalitete - velika hotelska poduzeća**

	Broj poduzeća
Uprava društva	2
Menadžer hotelskih operacija	3
Menadžer kvalitete hotelskog poduzeća	4
Direktor hotela	3
Menadžer kvalitete hotela	-
Ostalo	-

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Kod dva hotelska poduzeća (33%) odgovornost za koordinaciju i provedbu sustava kvalitete ima Uprava društva, dok je kod preostala četiri (67%) to menadžer kvalitete hotelskog poduzeća. Međutim, kod tri poduzeća uz menadžera kvalitete hotelskog poduzeća odgovorni su i menadžeri hotelskih operacija i direktori hotela.

«Unapređenje kvalitete, funkcioniranje sustava upravljanja kvalitetom znači i promjenu načina razmišljanja svih djelatnika, odnosno stvaranje novog stila i načina poslovanja organizacije, te općeg odnosa prema kvaliteti. Edukacija je temelj svih promjena u ljudskoj djelatnosti, pa tako i promjena u kvaliteti.»[598] Na pitanje koliko vremena u prosjeku provede zaposlenik na edukacijama vezanim za kvalitetu dobiveni su sljedeći odgovori:

Tablica 43. **Vrijeme provedeno na edukacijama vezanim uz kvalitetu - velika hotelska poduzeća**

Vrijeme provedeno na edukacijama	**Broj poduzeća**
manje od 3 dana	1
3-5 dana	5
5-10 dana	3
više od 10 dana	1

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

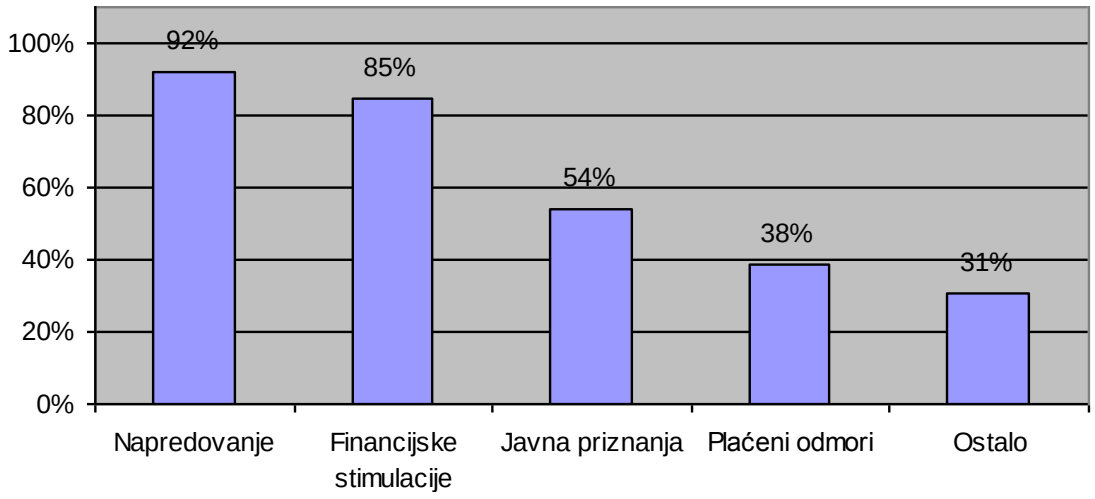
[598] Kondić, Ž., op.cit. str. 101.

Iz navedenog proizlazi da kod većine poduzeća zaposlenici provode 3-5 dana godišnje na edukacijama koje se odnose na kvalitetu. [599] Zbog važnosti koju edukacija ima i za uspostavu, ali i za održavanje i poboljšanje sustava kvalitete vrijeme bi se edukacije po zaposleniku trebalo povećati.

U nastavku slijedi prikaz rezultata koji se odnose na sva hotelska poduzeća tj. na ona koja imaju formalne, ali i ona koja imaju neformalne sustave kvalitete. Prvo se pitanje u tom dijelu odnosi na oblike motivacije koje hotelska poduzeća koriste kako bi se poticalo zaposlenike da doprinose kvaliteti.[600]

«Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje.»[601] Na motivaciju utječu brojni čimbenici i mogu se podijeliti u tri grupe: individualne karakteristike (potrebe, vrijednosti, interesi i stavovi pojedinca), karakteristike posla (atributi posla kao što su autonomnost, složenost, odgovornost) i karakteristike poduzeća (pravila i procedure u poduzeću, kadrovska politika, praksa menadžmenta i sustav nagrađivanja kojim se doprinosi efikasnosti poduzeća).[602]

Grafikon 40. **Oblici motivacije - velika hotelska poduzeća**



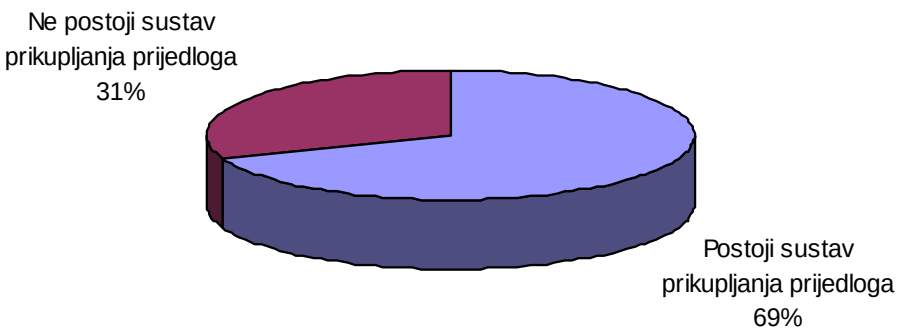
Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Gotovo svi koriste napredovanje (92%) i financijske stimulacije (85%) kao oblik motivacije, a više od polovice poduzeća putem javnih priznanja motivira svoje zaposlenike (54%). Nešto se manje koriste plaćeni odmori (39%) i ostali oblici motivacije (31%) koji se odnose na dodatno obrazovanje i školovanje uz rad.

[599] Jedno je hotelsko poduzeće ponudilo dva odgovora, posebno za sezonske i posebno za stalne zaposlenike koji različito vrijeme provode na edukacijama. Tri su hotelska poduzeća također navela dva odgovora (3-5 dana i 5-10 dana), ali nisu posebno naveli na koje se zaposlenike to odnosi.
[600] Kod ovog je pitanja postojala mogućnost davanja više odgovora.
[601] Bahtijarević Šiber, F., op.cit., str. 557.
[602] Prema Vujić, V., op.cit., str. 208.

Kontinuirana su poboljšanja jedan od osnovnih principa na kojima se temelji sustav upravljanja potpunom kvalitetom. Rezultati koji se odnose na taj dio pokazuju da su velika hotelska poduzeća svjesna važnosti provedbe poboljšanja budući da devet od njih trinaest (69%) ima sustav prikupljanja prijedloga zaposlenika za poboljšanje. Preostala 4 poduzeća ili 31% nemaju takav sustav pri čemu treba istaknuti da je jedno hotelsko poduzeće od ova četiri navelo da se provodi neformalno prikupljanje prijedloga.

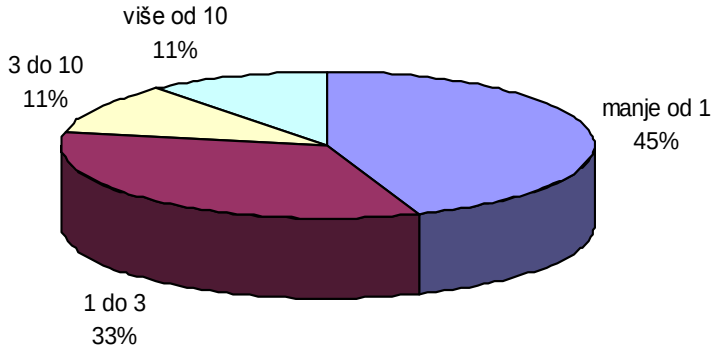
Grafikon 41. **Sustav prikupljanja prijedloga zaposlenika - velika hotelska poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Rezultat su ovog sustava konkretni prijedlozi zaposlenika.

Grafikon 42. **Prosječan broj prijedloga po zaposleniku u 2008. godini - velika hotelska poduzeća**

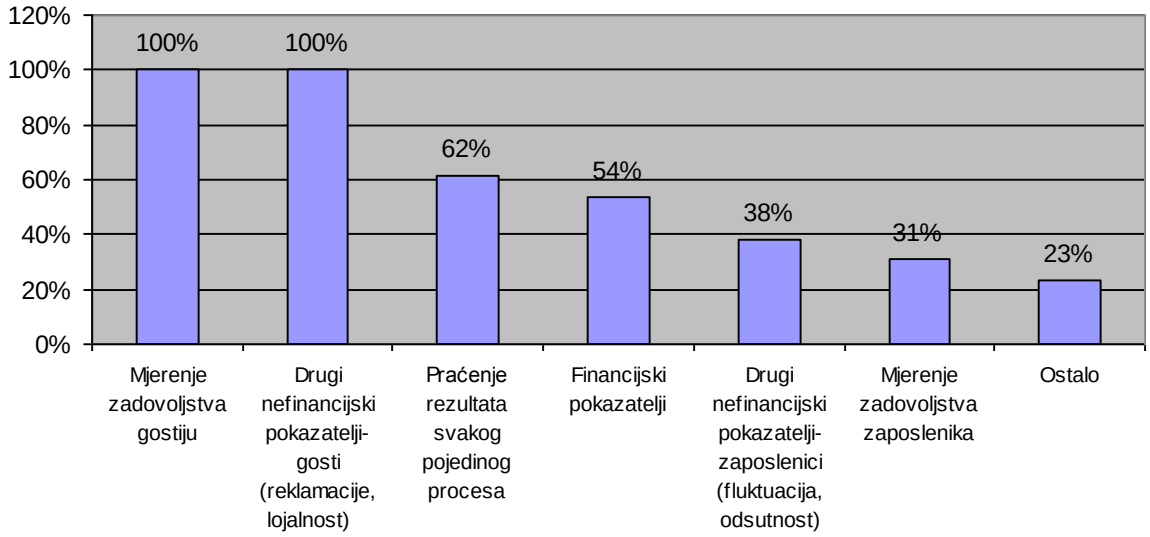


Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Dakle, iako postoji sustav prikupljanja prijedloga još uvijek je kod najvećeg broja poduzeća (45%) prosječan broj prijedloga po zaposleniku manji od 1 ili se kreće u rasponu od 1 do 3 prijedloga (33%) godišnje. Stoga bi u tom pravcu trebalo poticati zaposlenike (materijalno ili nematerijalno nagrađivanje za ponuđene prijedloge).

Primjena sustava kvalitete (formalnih i neformalnih oblika) može biti manje ili više uspješna. Pri ocjeni se uspješnosti sustava kvalitete hotelska poduzeća koriste raznim pokazateljima:[603]

Grafikon 43. **Ocjenjivanje uspješnosti sustava kvalitete – formalnih i neformalnih oblika - velika hotelska poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

O gostu i njegovom zadovoljstvu vode računa sva anketirana hotelska poduzeća. Tako se kod svih prati zadovoljstvo gostiju i drugi nefinancijski pokazatelji koji se odnose na goste kao što je npr. praćenje reklamacija, lojalnost gostiju, stopa zadržavanja gostiju, udio novih gostiju. Više od polovice anketiranih poduzeća prati rezultate svakog pojedinog procesa (62%) i koristi financijske pokazatelje (54%). Rezultati također ukazuju i na još nedovoljnu usmjerenost hotelskih poduzeća na zaposlenike kao nositelje kvalitete proizvoda/usluga i njihovo zadovoljstvo. Tako svega 31% od anketiranih hotelskih poduzeća prati zadovoljstvo svojih zaposlenika, a 39% koristi i druge nefinancijske pokazatelje koji se na njih odnose kao što su npr. pokazatelji fluktuacije, odsutnosti s posla i dr. Tri su hotelska poduzeća (23%) navela i ostale aktivnosti kao što su: mystery shopper, interni audit, ocjene touroperatora, ocjene web portala koje provode u cilju praćenja uspješnosti sustava kvalitete.

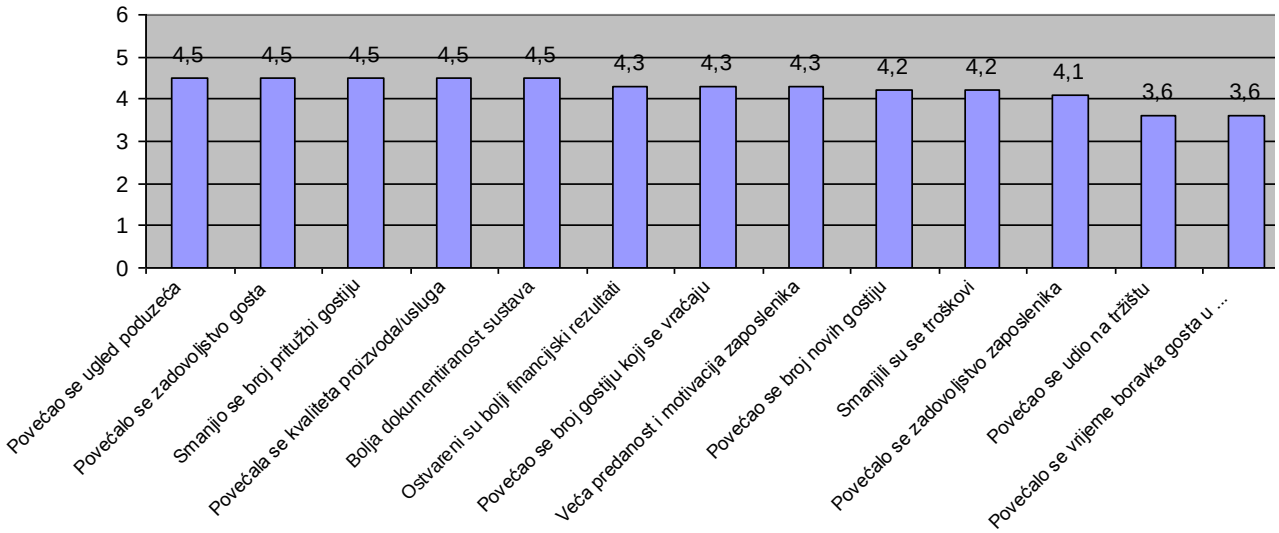
Za očekivati je da će se pravilnom primjenom sustava kvalitete (formalnih i neformalnih oblika) postići i određene prednosti za poduzeće. Prilikom se sastavljanja pitanja u anketnom upitniku koji se odnosi na prednosti koje su postignute uvođenjem sustava kvalitete koristio teorijski okvir koji je rezultat mnogobrojnih istraživanja na tom području. U većini se istraživanja postignute prednosti dijele na interne (npr. smanjenje troškova škarta, manji broj pogrešaka, manji broj reklamacija, poboljšanje kvalitete proizvoda/usluga, bolja interna organizacija, veća svijest zaposlenika o kvaliteti, bolja dokumentiranost sustava, bolja interna komunikacija, poboljšanje internih procedura) i eksterne prednosti (povećanje prodaje i udjela na tržištu, održavanje veze s kupcima,

[603] Kod ovog je pitanja postojala mogućnost davanja više odgovora.

pronalaženje novih kupaca, postizanje visoke razine zadovoljstva kupca, bolji imidž, postizanje konkurentskih prednosti).

Kako anketirana poduzeća percipiraju ponuđene prednosti tj. u kojoj se mjeri s njima slažu pokazuje grafikon u nastavku.

Grafikon 44. **Prednosti koje osiguravaju sustavi kvalitete– formalni i neformalni oblici - velika hotelska poduzeća**



*U ocjenjivanju su korištene ocjene: 1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – djelomično se ne slažem, 3 – nemam mišljenje, 4 – djelomično se slažem i 5 – u potpunosti se slažem.

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Rezultati pokazuju da ispitanici prepoznaju prednosti koje im sustavi kvalitete osiguravaju. Tako je najveći stupanj slaganja prisutan kod prednosti koje su vezane uz gosta kao što je veća kvaliteta proizvoda/usluga, veći ugled poduzeća, manji broj pritužbi i njihovo veće zadovoljstvo. Isto je tako visoko ocjenjena (4,5) bolja dokumentiranost sustava kao rezultat primjene sustava kvalitete. I kod ostalih prednosti koje se odnose na bolje financijske rezultate i niže troškove, porast broja novih i lojalnih gostiju te veću predanost i motivaciju zaposlenika kao i porast njihova zadovoljstva postoji visok stupanj slaganja ispitanika (prosječna ocjena iznad 4). Jedino je povećanje udjela na tržištu i duže vrijeme boravka gosta ocjenjeno prosječnom ocjenom 3,6.[604] Navedene prednosti ukazuju na postignuta poboljšanja i to s više aspekata tj. s aspekta kupca, zaposlenika i ostvarenih rezultata poslovanja. Na taj način one utječu i na unapređenje poslovanja hotelskih poduzeća, a unutar njih i hotela.

[604] Prilikom ocjenjivanja ovih prednosti oko 40% ispitanika nije imalo mišljenje.

Na pitanje da li bi prema Vašem mišljenju poduzeće postiglo istu razinu kvalitete proizvoda/usluga i bez sustava kvalitete (certifikata) osam hotelskih poduzeća (62%) odgovorilo je negativno, a četiri (31%) pozitivno, dok jedno hotelsko poduzeće nije dalo odgovor. Od četiri poduzeća koja su dala pozitivan odgovor tri su navela da bi se ista razina kvalitete mogla ostvariti bez certifikata, ali ne i bez sustava kvalitete. Obradom se ankete uvidjelo da bi se precizniji odgovori dobili da je iz pitanja isključena opcija certifikata, tj. da se ispita odnos sustava kvalitete (ne nužno i certifikata) i razine kvalitete proizvoda i usluga. Međutim, bez obzira na to, sasvim je jasno da većina smatra da postoji veza između sustava kvalitete i razine kvalitete proizvoda/usluga tj. da je razina kvalitete proizvoda/usluga uvjetovana postojanjem sustava kvalitete bez obzira da li je on certificiran ili ne.

Kakvi su planovi anketiranih hotelskih poduzeća u pogledu primjene sustava upravljanja prikazuje tablica 32.

Tablica 44. **Primjena sustava upravljanja u budućnosti - velika hotelska poduzeća**

Planovi	**Broj poduzeća**
Primjena ISO 9001:2008	8
Primjena ISO 14001:2004	7
Primjena ISO 22000:2005	4
Primjena HACCP-a	8
Primjena OHSAS 18001:1999	5
Priprema za neku od nagrada za kvalitetu	6
Ostalo	-

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Najveći broj poduzeća (8 ili 62%) planira uvesti ISO 9001:2008. Osam hotelskih poduzeća planira uvođenje HACCP-a, a njih sedam (54%) sustav upravljanja okolišem ISO 14001. Nešto manji broj (4 ili 31%) planira uvesti i sustav upravljanja sigurnošću hrane te sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu (5 ili 39%). Čak 6 poduzeća (46%) planira aktivnosti vezane uz dobivanje neke od nagrada za kvalitetu. Od njih šest, četiri hotelska poduzeća već imaju certifikat ISO 9001 što predstavlja dobru osnovu za pripremu za neku od ovih nagrada.

Istraživanje je pokazalo da polovica anketiranih poduzeća ima formalni sustav kvalitete, ali i da kod većine poduzeća koja nemaju takav sustav postoji visoka razina primjene neformalnih aktivnosti u cilju postizanja i poboljšanja kvalitete. Pored toga, rezultati pokazuju i da većina planira i dalje ulagati u kvalitetu kroz primjenu različitih međunarodnih standarda, ali i pripremu za neku od nagrada za kvalitetu.

Ovdje je potrebno istaknuti da ne postoji jedinstveni pristup u pogledu uvođenja i provođenja sustava upravljanja potpunom kvalitetom, već je svaki specifičan za pojedino hotelsko poduzeće i uvjete u kojima posluje. Iako svako hotelsko poduzeće pronalazi svoj vlastiti put u tome mu mogu pomoći "TQM standardi ili okviri" koji će dati smjernice za uvođenje ovih sustava te omogućiti da se utvrdi što je učinjeno i koliko još treba učiniti da bi se uspostavio takav sustav. Najprihvaćeniji okvir za uvođenje ovih sustava te ocjenu njihove provedbe su nacionalni i međunarodni standardi i nagrade za kvalitetu. Radi se o modelima koji se mogu primijeniti kod svih tipova poduzeća bez obzira na njihovu veličinu, oblik vlasništva ili djelatnost kojom se bave. Tako ove modele mogu primijeniti i hotelska poduzeća. Kod modela koje nude nagrade za kvalitetu potrebno je naglasiti da iako se radi o modelima poslovne izvrsnosti oni ukazuju na sve ono što je potrebno kako bi se razvio TQM pristup upravljanju. Stoga ih mnoga poduzeća koriste kao pomoć prilikom uvođenja sustava upravljanja potpunom kvalitetom, ali i kao okvir za ocjenjivanje postignutog napretka u njegovom provođenju.

6.3.2. Primjena sustava kvalitete u srednjim hotelskim poduzećima

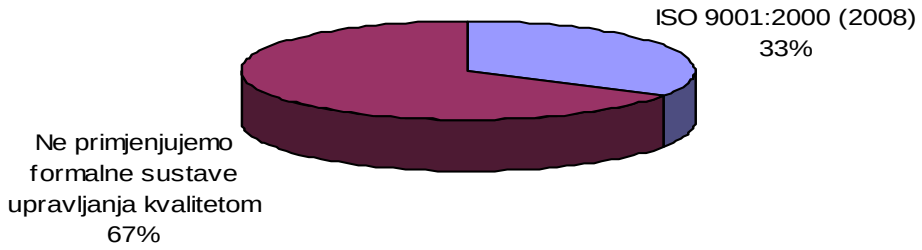
Od ukupno osamnaest anketiranih srednjih hotelskih poduzeća šest (33%) ima formalne sustave kvalitete tj. certifikat ISO 9001:2000 (2008), dok njih dvanaest (67%) ne primjenjuje formalne sustave kvalitete.

Tablica 45. **Primjena formalnih sustava kvalitete u srednjim hotelskim poduzećima**

Opis	**Broj poduzeća**	**%**
ISO 9001:2000 (2008)	**6**	**33**
EFQM model izvrsnosti	-	-
Ne primjenjujemo formalne sustave upravljanja kvalitetom	**12**	**67**
Ukupno	**18**	**100**

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Grafikon 45. **Primjena formalnih sustava kvalitete u srednjim hotelskim poduzećima**



Izvor: tablica 43.

Od ostalih sustava upravljanja 3 hotelska poduzeća (17%) imaju sustav upravljanja sigurnošću hranom, a pet sustav HACCP (28%). Svega jedno poduzeće (6%) ima sustav za upravljanje okolišem tj. ISO 14001:2004. I ovdje je situacija u pogledu integriranosti sustava upravljanja slična kao i kod velikih hotelskih poduzeća, budući da dva od šest poduzeća koji imaju certifikat ISO 9001 primjenjuju ISO 22000 i HACCP, a jedno poduzeće ISO 14001.

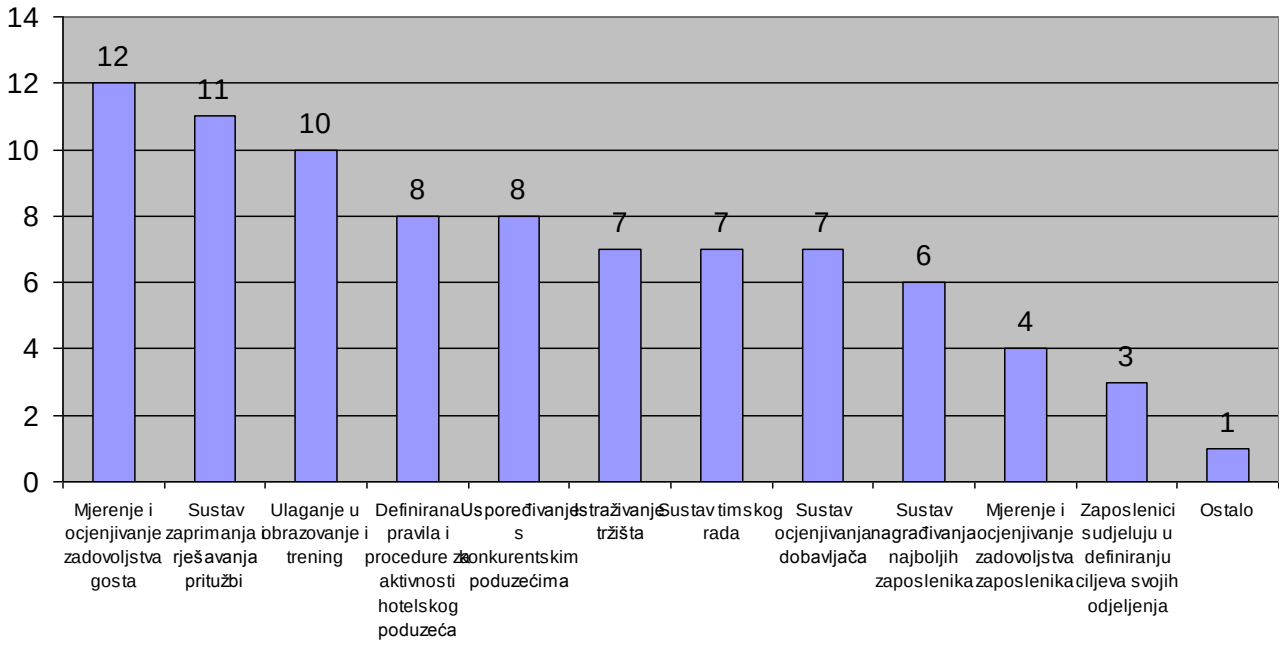
Formalni su sustavi kvalitete certificirani unazad tri do pet godina, a jedno je hotelsko poduzeće certificirano od 1999. godine. Sustavi kojima se osigurava sigurnost i kvaliteta namirnica primjenjuju se u razdoblju od 2005. do 2009. godine, dok je sustav upravljanja okolišem certificiran 2009. godine.

I kod srednjih se hotelskih poduzeća u budućnosti planira certifikacija sustava u skladu sa zahtjevima standarda ISO 9001 što potvrđuje osam (67%) od ukupno dvanaest poduzeća koja nemaju formalne sustave. Svega jedno hotelsko poduzeće to ne planira u budućnosti, a tri hotelska poduzeća nisu odgovorila.[605]

Hotelska poduzeća (njih dvanaest) koja nemaju certificiran sustav upravljanja kvalitetom ipak provode neformalne aktivnosti kako bi osigurali i poboljšali kvalitetu u svojim poduzećima. U nastavku je dat prikaz rezultata u pogledu primjene ovih aktivnosti.

[605] Radi se o poduzećima koja imaju ili HACCP ili ISO 22000, pa se pretpostavlja da su smatrali da na ovo pitanje ne treba dati odgovor.

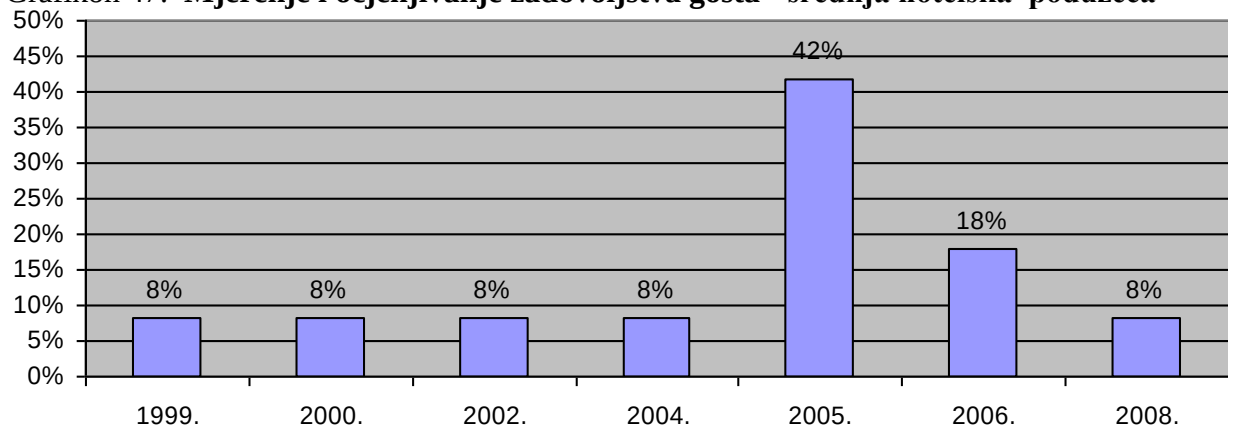
Grafikon 46. **Neformalni oblici sustava kvalitete u srednjim hotelskim poduzećima**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Od ponuđenih neformalnih aktivnosti najviše se provodi «mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva gosta.», što je slučaj i kod velikih hotelskih poduzeća. Vrlo je važno da li je kupac zadovoljan ili ne jer "kupac ne ovisi o poduzeću, poduzeće ovisi o kupcu. Mi ne činimo uslugu kupcu, on čini uslugu nama jer je izabrao nas i došao kupiti naš proizvod i našu uslugu."[606] Većina srednjih hotelskih poduzeća ovu je aktivnost počela primjenjivati u razdoblju od 2005. do 2008. (68%).

Grafikon 47. **Mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva gosta - srednja hotelska poduzeća**

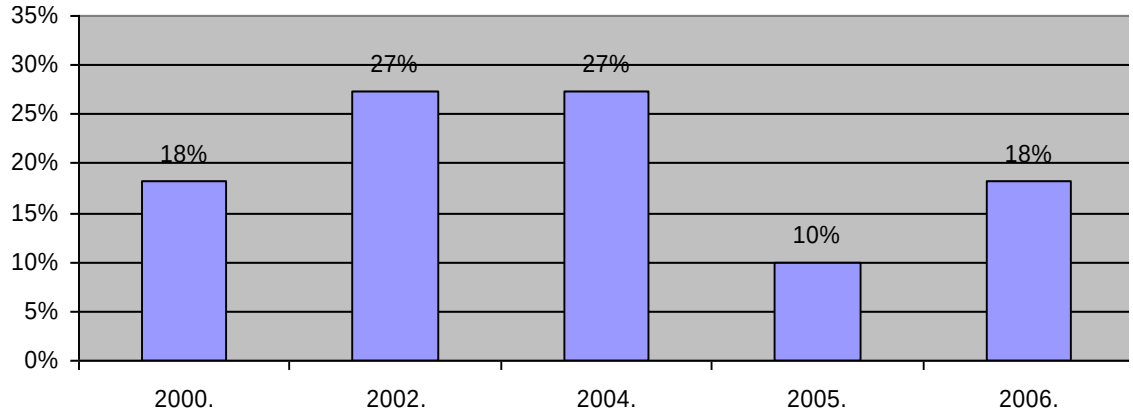


Izvor: rezultati anketnog upitnika.

[606] Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, op. cit. str. 66.

Aktivnost koja je također vezana uz gosta i njegovo zadovoljstvo je «sustav zaprimanja i rješavanja pritužbi gostiju». Rješavanje pritužbi gostiju predstavlja jedan od faktora koji utječu na njegovo zadržavanje. Stoga je važno brzo odgovoriti gostu na njegovu pritužbu i pobrinuti se da on bude zadovoljan načinom njezina rješavanja. Ovaj se sustav koristi u jedanaest hotelskih poduzeća (92%), a počeo se primjenjivati u razdoblju od 2000. do 2006. godine.

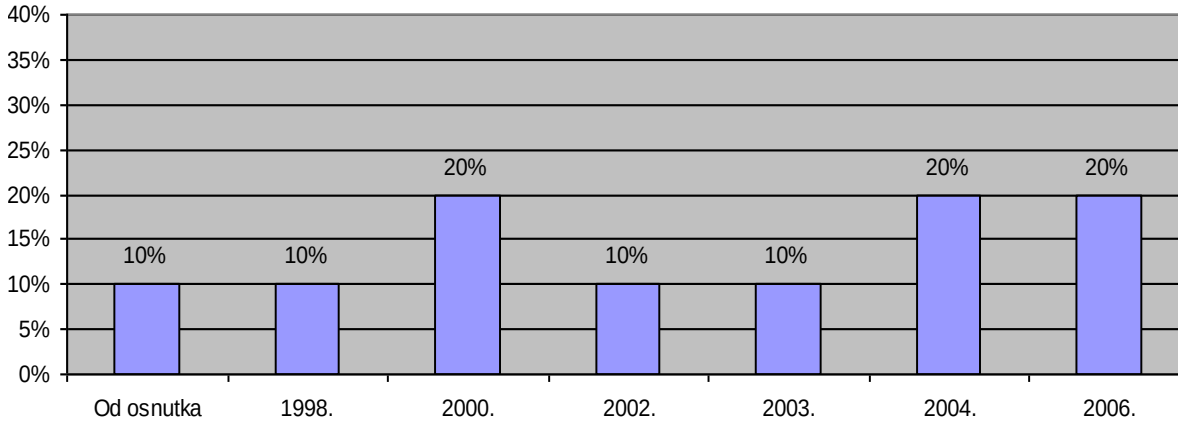
Grafikon 48. **Sustav zaprimanja i rješavanja pritužbi gostiju - srednja hotelska poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika

Sljedeća neformalna aktivnost koja se najviše provodi vezana je uz zaposlenike, a odnosi se na «ulaganje u obrazovanje i trening zaposlenika». Važnost je stalnog ulaganja u trening i obrazovanje zaposlenika naglašena i u EFQM modelu poslovne izvrsnosti, koji polazi od pretpostavke da učenje, kreativnost i inovacije imaju pozitivan učinak na aktivnosti poduzeća, a time i na rezultate koje ostvaruje. Ovaj se oblik aktivnosti kod većine anketiranih poduzeća (80%) počeo primjenjivati u razdoblju od 2000. do 2006. godine.

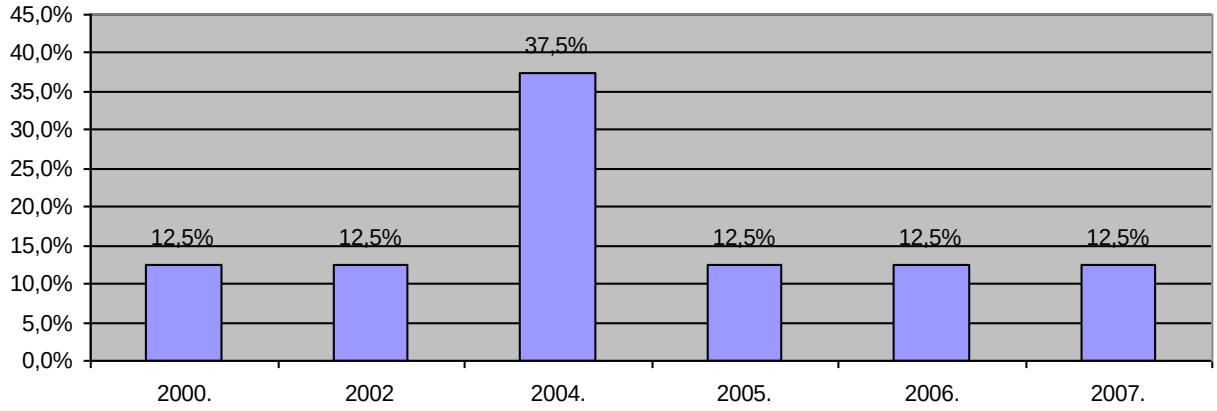
Grafikon 49. **Ulaganje u obrazovanje i trening zaposlenika - srednja hotelska poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Benchmarking predstavlja proces uspoređivanja i ocjenjivanja, te stalnog unapređenja, koji vodi k poboljšanju položaja na tržištu i povećanju efektivnosti poslovanja.[607] Ovu aktivnost primjenjuje osam hotelskih poduzeća (67%) i to u periodu od 2000. do 2007. godine.

Grafikon 50. **Uspoređivanje s konkurentskim poduzećima - srednja hotelska poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

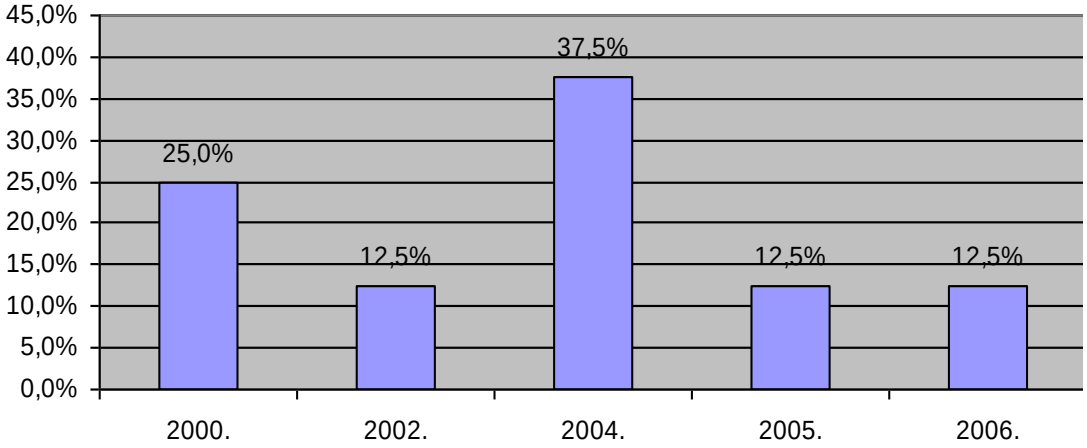
Osam hotelskih poduzeća ima definirana pravila i procedure. Istraživanje je pokazalo da je primjena standardnih pravila i procedura za aktivnosti hotelskog poduzeća česta i kod srednjih i kod velikih. Njima se definiraju pravila rada i ponašanja čime se utječe na učinkovitost aktivnosti poduzeća. Pored toga, standardna pravila i procedure predstavljaju dobru osnovu za provedbu poboljšanja, jer su podložni promjenama.

Prema ISO 9001 procedure predstavljaju drugu razinu dokumentacijske strukture. Sadrže dokumente koji opisuju aktivnosti u procesima koji se moraju realizirati s ciljem efikasne primjene politike kvalitete i ciljeva, te funkcioniranja konkretnog procesa, a svaka ima i svoju strukturu koja u pravilu sadrži:[608]

- namjenu i svrhu procedure,
- područje primjene,
- definicije, termine, kratice (kad je to potrebno),
- odgovornosti za aktivnosti,
- opis procesa, odnosno postupka,
- referentne dokumente,
- zapise koji proizlaze iz postupka,
- priloge.

[607] Prema Avelini Holjevac, I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, op. cit., str. 264.
[608] Kondić, Ž., op. cit., str. 125.

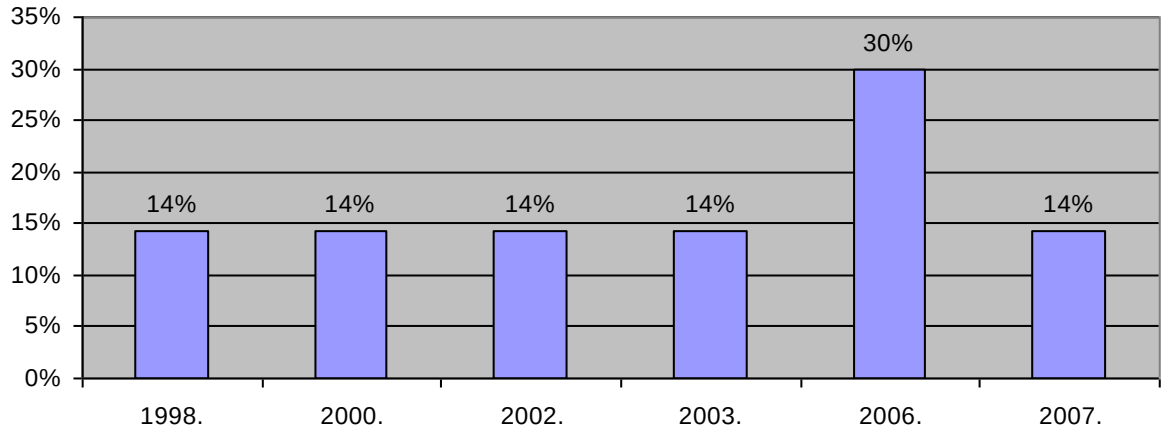
Grafikon 51. **Definirana pravila i procedure za aktivnosti hotelskog poduzeća - srednja hotelska poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Kod sedam hotelskih poduzeća (58%) potiče se timski rad, provodi istraživanje tržišta i ocjenjuju dobavljači i to kao i kod prethodno navedenih aktivnosti kod većine poduzeća u periodu od 2000. do 2007. godine.

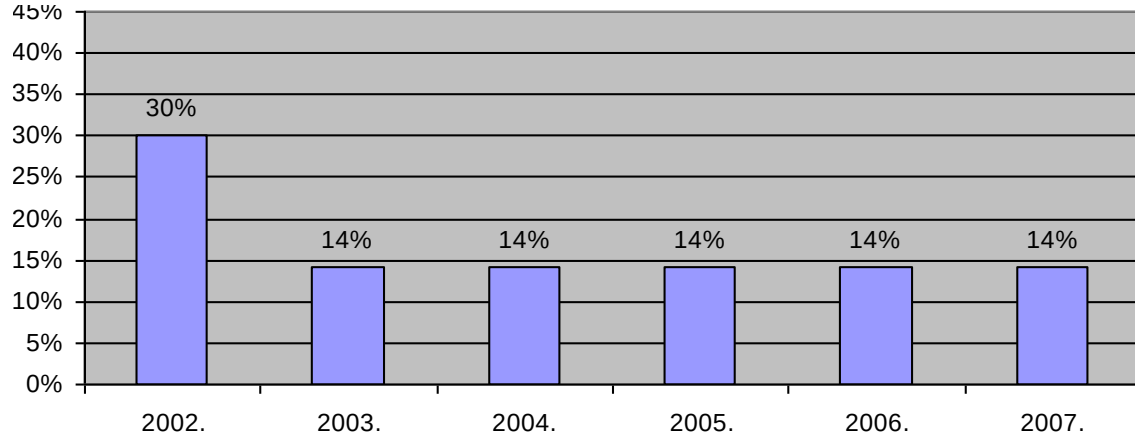
Grafikon 52. **Sustav timskog rada - srednja hotelska poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Organiziranjem zaposlenih u timove čiji je zajednički cilj poboljšanje kvalitete postiže se bolja komunikacija između i unutar odjela i stvaraju osnove za uvođenje promjena. Ljudi su nepresušan izvor ideja i inovacija, a njihova stručnost, iskustvo, znanje i suradnja trebaju se što bolje iskoristiti na zadovoljstvo svih zainteresiranih strana.

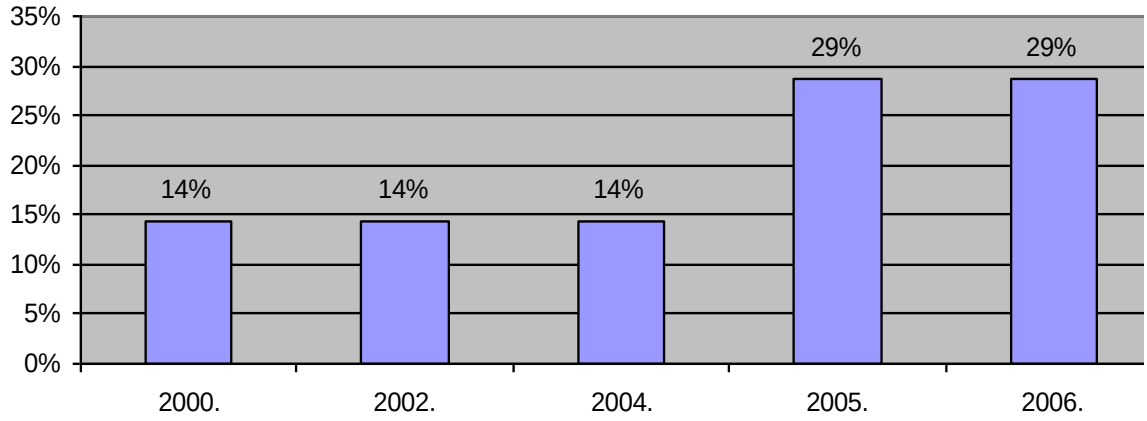
Grafikon 53. **Istraživanje tržišta - srednja hotelska poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Na važnost ove aktivnosti kao i na mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva gosta ukazuje i Malcolm Baldrige nagrada za kvalitetu gdje je jedan od kriterija unutar modela poslovne izvrsnosti «Orijentacija na kupca i tržište», unutar kojeg se ocjenjuju načini utvrđivanja zahtjeva i očekivanja kupaca te razvijanja odnosa s kupcima i praćenja njihovog zadovoljstva.

Grafikon 54. **Sustav ocjenjivanja dobavljača - srednja hotelska poduzeća**

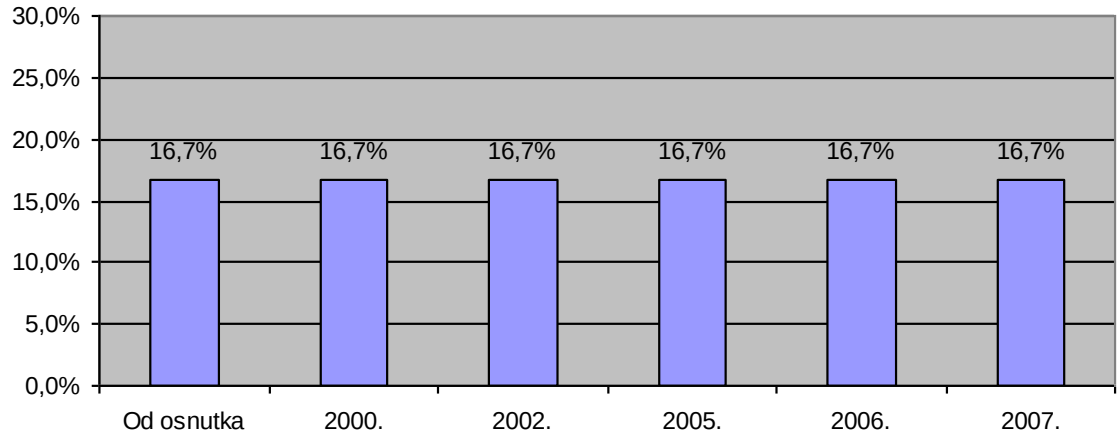


Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Postojanjem se ovog sustava ocjenjivanja osigurava kvaliteta ulaznih elemenata koja je preduvjet kvalitete konačnih proizvoda/usluga.

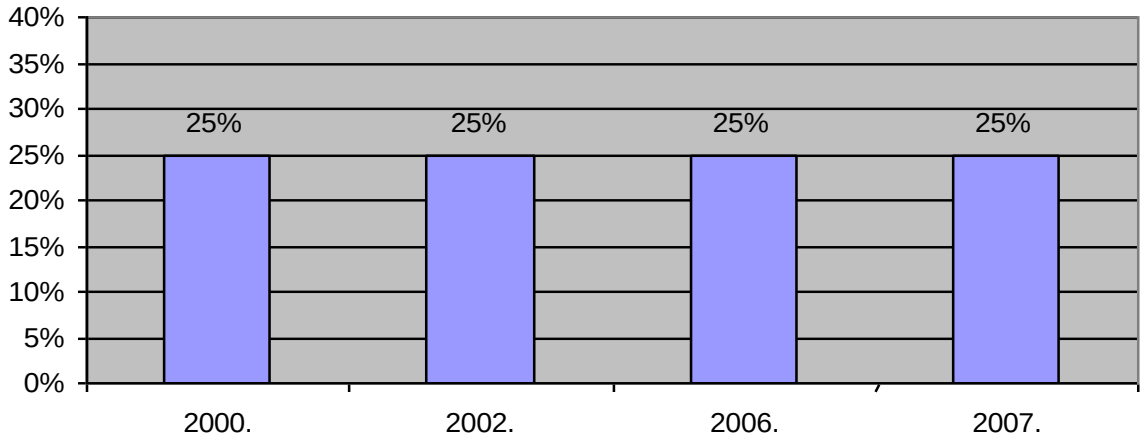
Najmanje se provode aktivnosti vezane uz zaposlenike pa se tako «sustav nagrađivanja najboljih zaposlenika» provodi u šest hotelskih poduzeća (50%), «mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva zaposlenika» u četiri hotelska poduzeća (33%) i «sudjelovanje zaposlenika u definiranju ciljeva svojih odjeljenja» u tri hotelska poduzeća (25%). Navedeno ukazuje na još uvijek nedovoljno razvijenu svijest o važnosti zaposlenika i brizi o njihovom zadovoljstvu i poticanju. Oni koji ipak provode ove aktivnosti s njihovom su provedbom započeli najvećim dijelom u periodu od 2000. do 2007. godine.

Grafikon 55. **Sustav nagrađivanja najboljih zaposlenika - srednja hotelska poduzeća**



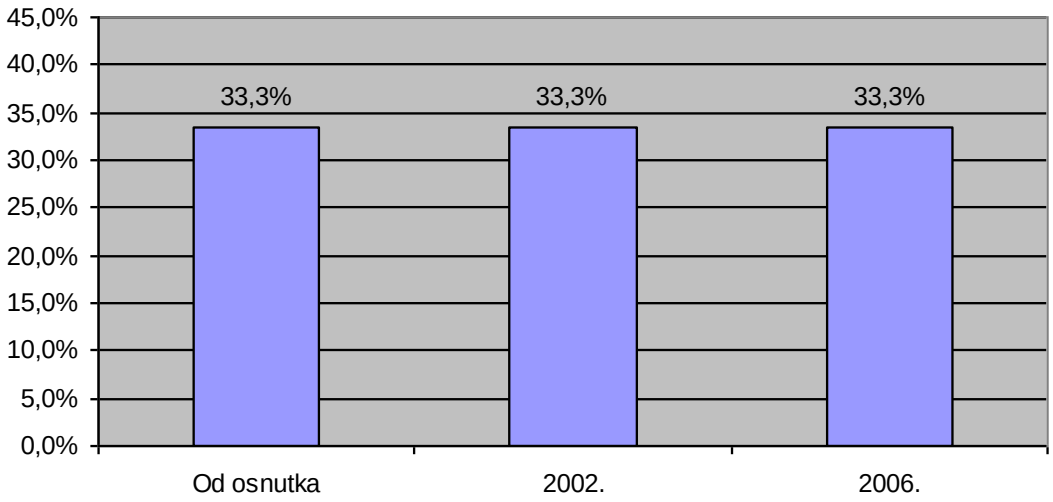
Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Grafikon 56. **Mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva zaposlenika - srednja hotelska poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

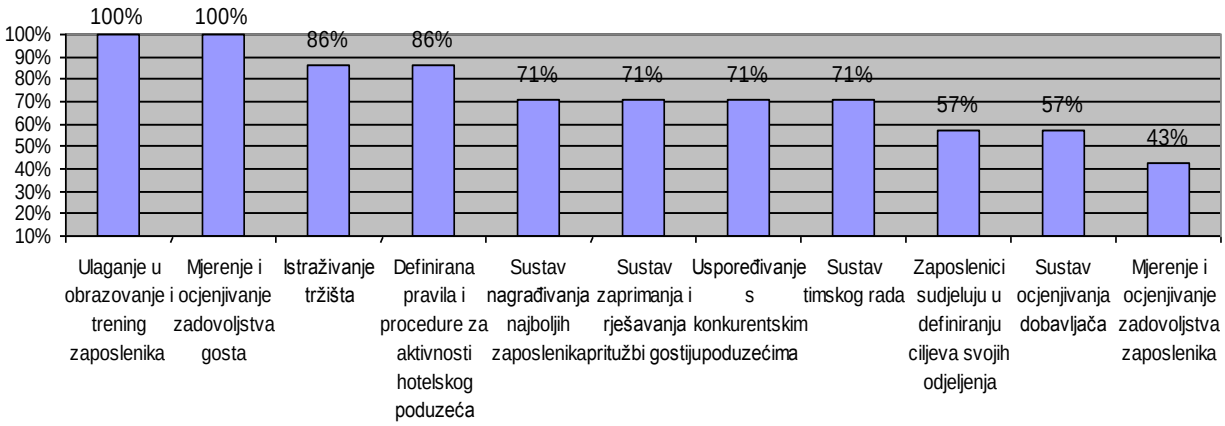
Grafikon 57. **Zaposlenici sudjeluju u definiranju ciljeva svojih odjeljenja - srednja hotelska poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

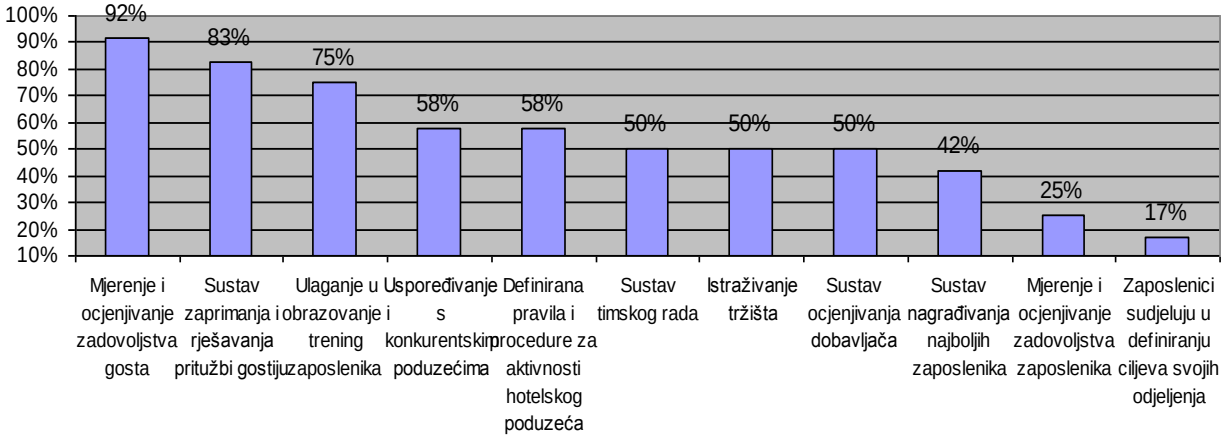
Iz prethodno navedenih podataka proizlazi da srednja hotelska poduzeća koja nemaju certificiran sustav kvalitete ipak vode računa o kvaliteti, jer provode niz neformalnih aktivnosti u cilju postizanja, ali i poboljšanja kvalitete sveukupnog poslovanja i to u posljednjih 10 godina. Međutim, ipak u odnosu na velika srednja hotelska poduzeća manje koriste neformalne aktivnosti i to u prosjeku za oko 30%, (izuzev aktivnosti koja se odnosi na sustav zaprimanja i rješavanja pritužbi), što upućuje na potrebu šire primjene i razvijanja svijesti o važnosti ovih aktivnosti. Usporedba je razine primjene neformalnih aktivnosti u velikim i srednjim hotelskim poduzećima prikazana u nastavku.

Grafikon 58. **Razina primjene neformalnih aktivnosti u velikim hotelskim poduzećima**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Grafikon 59. **Razina primjene neformalnih aktivnosti u srednjim hotelskim poduzećima**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Najveće se negativno odstupanje u odnosu na velika hotelska poduzeća u pogledu primjene neformalnih aktivnosti bilježi kod aktivnosti koja se odnosi na sudjelovanje zaposlenika u definiranju ciljeva svojih odjeljenja, pa bi srednja hotelska poduzeća trebala djelovati u tom pravcu, tj. poduzeti mjere i aktivnosti koje će njihovim zaposlenicima osigurati više ovlasti. Velika su odstupanja (preko 40%) prisutna i kod mjerenja i ocjenjivanja zadovoljstva zaposlenika, sustava nagrađivanja najboljih zaposlenika i istraživanja tržišta. Već je prethodno navedeno da se zadovoljstvo zaposlenika ne prati dovoljno kod velikih hotelskih poduzeća, pa je time ovo odstupanje još nepovoljnije.

U nastavku će se dati prikaz rezultata iz dijela anketnog upitnika koji se odnosi na poduzeća koja imaju certifikat. Kao i kod velikih hotelskih poduzeća implementacija je kod većine srednjih hotelskih poduzeća trajala između 6 i 12 mjeseci (67%), dok je kod preostala dva taj period bio između 3 i 6 mjeseci.

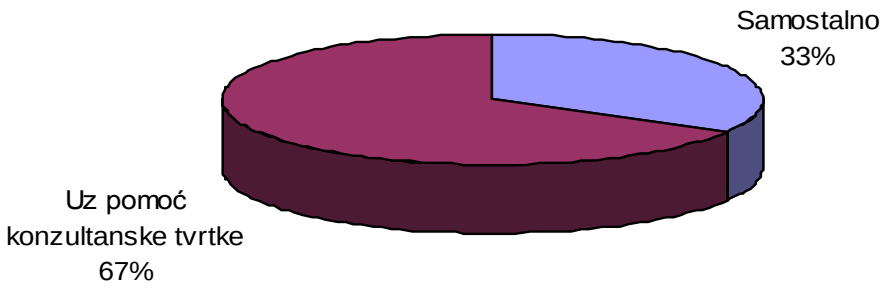
Tablica 46. **Vrijeme implementacije sustava kvalitete - srednja hotelska poduzeća**

Vrijeme implementacije	Broj poduzeća	Struktura (%)
manje od 3 mjeseca	-	-
između 3 i 6 mjeseci	-	-
između 6 i 12 mjeseci	4	67
više od 12 mjeseci	2	33
Ukupno	**6**	**100**

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Četiri su hotelska poduzeća implementirala sustav kvalitete uz pomoć konzultantske tvrtke, dok su dva to učinila samostalno.

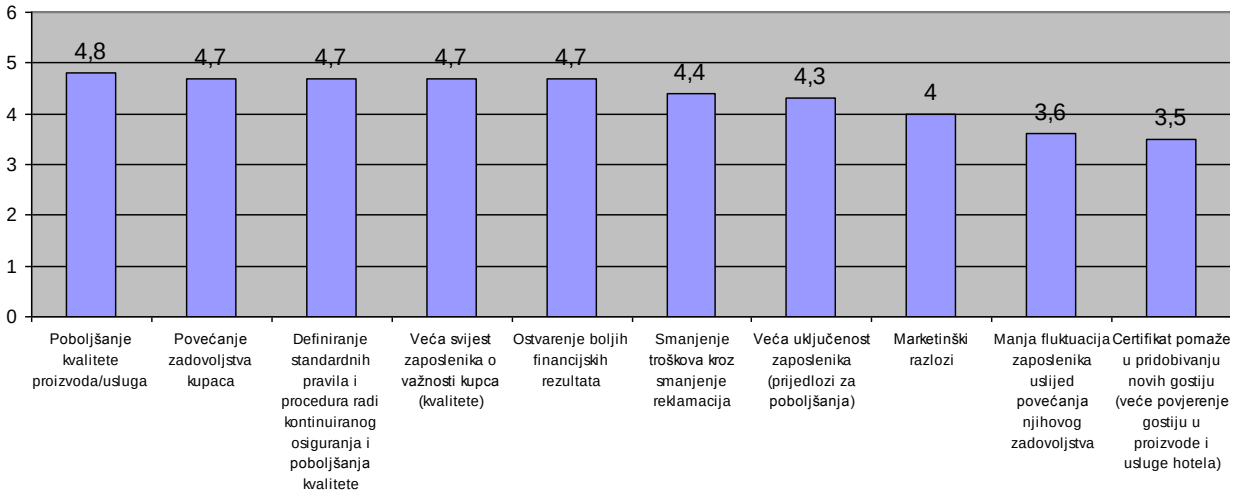
Grafikon 60. **Način implementacije sustava kvalitete - srednja hotelska poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Kao i kod velikih hotelskih poduzeća i ovdje su ispitanici trebali ocijeniti važnost ponuđenih razloga koji su ih naveli na uvođenje sustava kvalitete.

Grafikon 61. **Razlozi uvođenja sustava kvalitete - srednja hotelska poduzeća**



*U ocjenjivanju su korištene ocjene: 1 - beznačajno, 2 - ne tako značajno, 3 - neutralno, 4 - prilično značajno 5 - vrlo značajno.

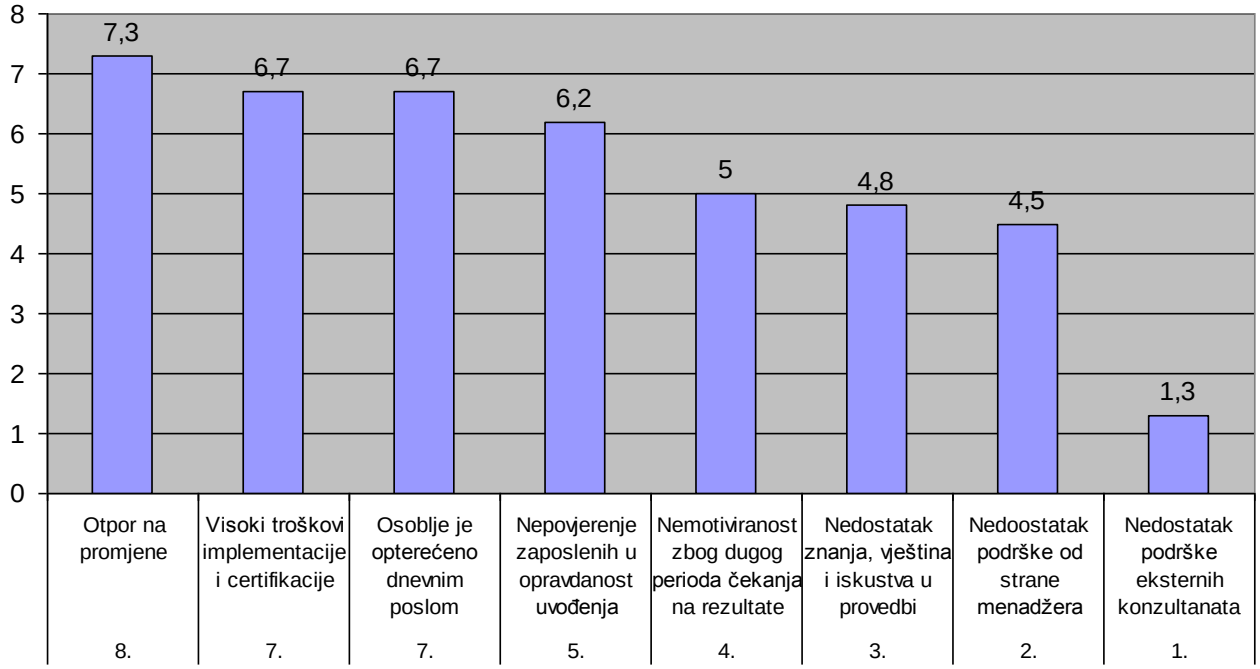
Izvor: rezultati anketnog upitnika.

I srednja kao i velika hotelska poduzeća kao najvažniji razlog navode poboljšanje kvalitete proizvoda/usluga (4,8). Kao drugi najvažniji razlog, što je slučaj i kod velikih hotelskih poduzeća navode povećanje zadovoljstva kupca i definiranje standardnih pravila i procedura. Pored ova dva razloga, kod srednjih hotelskih poduzeća u ovu grupu još ulaze i ostvarenje boljih financijskih rezultata i veća svijest zaposlenika o važnosti kvalitete. Smanjenje troškova kroz smanjenje reklamacija predstavlja treći po važnosti razlog kod srednjih hotelskih poduzeća, dok je kod velikih on na zadnjem mjestu. Na zadnjem su

mjestu po važnosti manja fluktuacija zaposlenika kao rezultat njihovog većeg zadovoljstva i certifikat kao sredstvo pridobivanja novih gostiju što je slučaj i kod velikih hotelskih poduzeća.

Prepreke na koje su nailazili prilikom implementacije rangirali su na sljedeći način (od najveće prema najmanjoj).

Grafikon 62. **Prepreke prilikom uvođenja sustava kvalitete - srednja hotelska poduzeća**



* Prepreke su rangirane prema težini pri čemu je 1 najmanja prepreka, a 8 najveća prepreka.

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Otpor na promjene, visoki troškovi implementacije i certifikacije kao i osoblje koje je opterećeno dnevnim poslom predstavljaju najveće prepreke s kojima su se anketirana poduzeća susretala prilikom uvođenja. Slična je situacija i kod velikih hotelskih poduzeća gdje otpor na promjene i visoki troškovi uvođenja također predstavljaju najveće prepreke. Nepovjerenje zaposlenih je na petom mjestu po težini, nakon čega slijede nemotiviranost zbog dugog perioda čekanja na rezultate te nedostatak znanja, vještina i iskustva u provedbi. Nedostatak podrške od strane menadžera kao i od strane eksternih konzultanata predstavlja najmanje prepreke, što je slučaj i kod velikih hotelskih poduzeća.

U pogledu primjene sustava kvalitete dvije trećine hotelskih poduzeća primjenjuje ih na nivou hotelskog poduzeća, a preostali na nivou hotela.

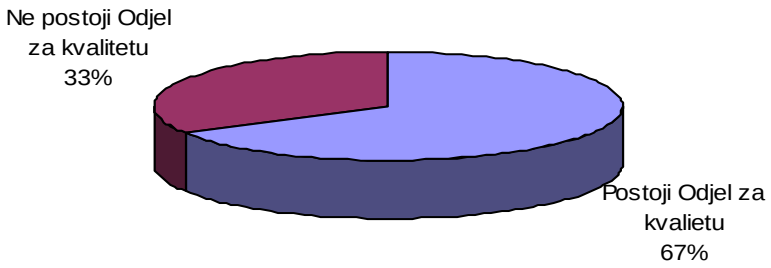
Tablica 47. **Nivo primjene sustava kvalitete - srednja hotelska poduzeća**

Nivo primjene	Broj poduzeća	Struktura (%)
Na nivou hotelskog poduzeća	4	67
Na nivou pojedinih poslovnih funkcija	-	-
Na nivou hotela	2	33
Na nivou pojedinih odjeljenja hotela	-	-
Na nivou turističkih naselja	-	-
Na nivou kampova	-	-
Na nivou ostalih ugostiteljskih objekata	-	-
Ukupno	**6**	**100**

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Od anketiranih hotelskih poduzeća 4 imaju Odjel za kvalitetu (67%), dok od onih koji nemaju jedno ima timove za kvalitetu, a drugo menadžera kvalitete.

Grafikon 63. **Organizacijska struktura za kvalitetu - srednja hotelska poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Od poduzeća koja imaju Odjel za kvalitetu jedno ima i menadžere i timove za kvalitetu. Poduzeća u kojima timovi za kvalitetu predstavljaju oblik organizacije koji se koristi za osiguranje i poboljšanje kvalitete ocjenjuju da oni imaju umjeren do jak utjecaj na poboljšanje poslovanja.

U najvećem su broju anketiranih poduzeća (83%) menadžeri kvalitete hotelskog poduzeća zaduženi za koordinaciju i provođenje sustava kvalitete.

Tablica 48. **Provođenje i koordiniranje sustava kvalitete - srednja hotelska poduzeća**

	Broj poduzeća
Uprava društva	1
Menadžer hotelskih operacija	1
Menadžer kvalitete hotelskog poduzeća	5
Direktor hotela	1
Menadžer kvalitete hotela	-
Ostalo	1

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Kod većeg broja srednjih hotelskih poduzeća (3) nego što je to slučaj kod velikih (1) zaposleni provode više od 10 dana na edukacijama vezanim uz kvalitetu. Iako se još uvijek radi o malom broju poduzeća ovaj podatak ukazuje na veću svijest o važnosti edukacije zaposlenika u srednjim hotelskim poduzećima nego što je to slučaj u velikim.

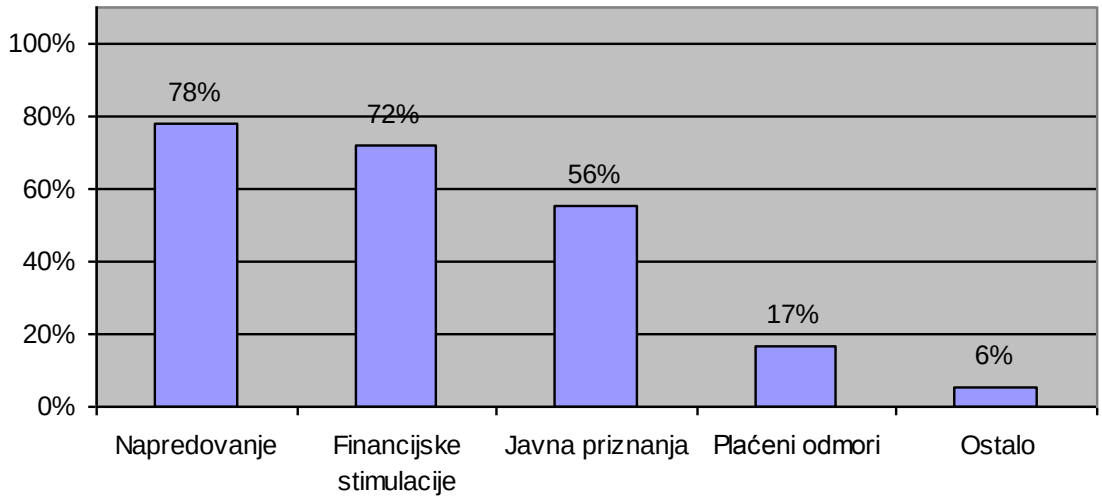
Tablica 49. **Vrijeme provedeno na edukacijama vezanim uz kvalitetu - srednja hotelska poduzeća**

Vrijeme provedeno na edukacijama	**Broj poduzeća**
manje od 3 dana	-
3-5 dana	2
5-10 dana	2
više od 10 dana	3

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

U nastavku se daje prikaz rezultata koji se odnose na pitanja namijenjena svim poduzećima tj. onima koji imaju i formalne i neformalne oblike sustava kvalitete. Na pitanje koji se od oblika motivacije koristi kako bi se poticalo zaposlenike da doprinose kvaliteti kao i kod velikih hotelskih poduzeća i kod srednjih se najviše koristi napredovanje (78%), financijske stimulacije (72%) i javna priznanja (56%).

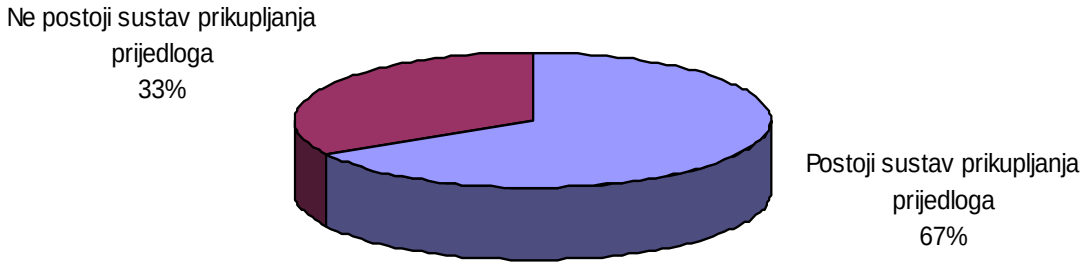
Grafikon 64. **Oblici motivacije - srednja hotelska poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Slična je situacija kao i kod velikih hotelskih poduzeća i kod srednjih što se tiče sustava prikupljanja prijedloga zaposlenika za poboljšanje. Tako dvanaest hotelskih poduzeća ili 67% od ukupno anketiranih ima taj sustav.

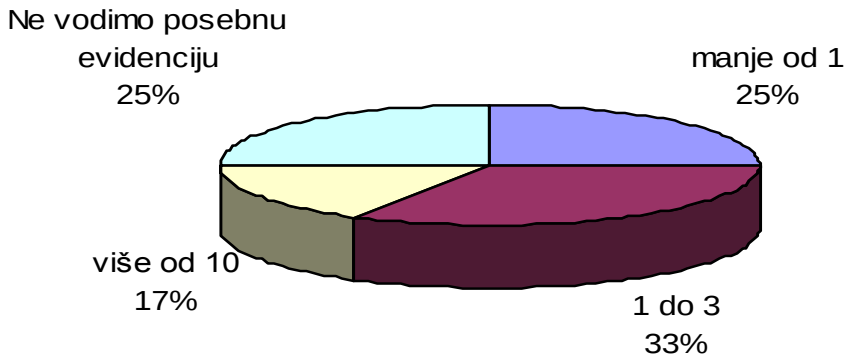
Grafikon 65. **Sustav prikupljanja prijedloga zaposlenika - srednja hotelska poduzeća**



Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Koliko je prijedloga prikupljeno po zaposleniku 2008. godine pokazuje grafikon u nastavku.

Grafikon 66. **Prosječan broj prijedloga po zaposleniku u 2008. godini - srednja hotelska poduzeća**

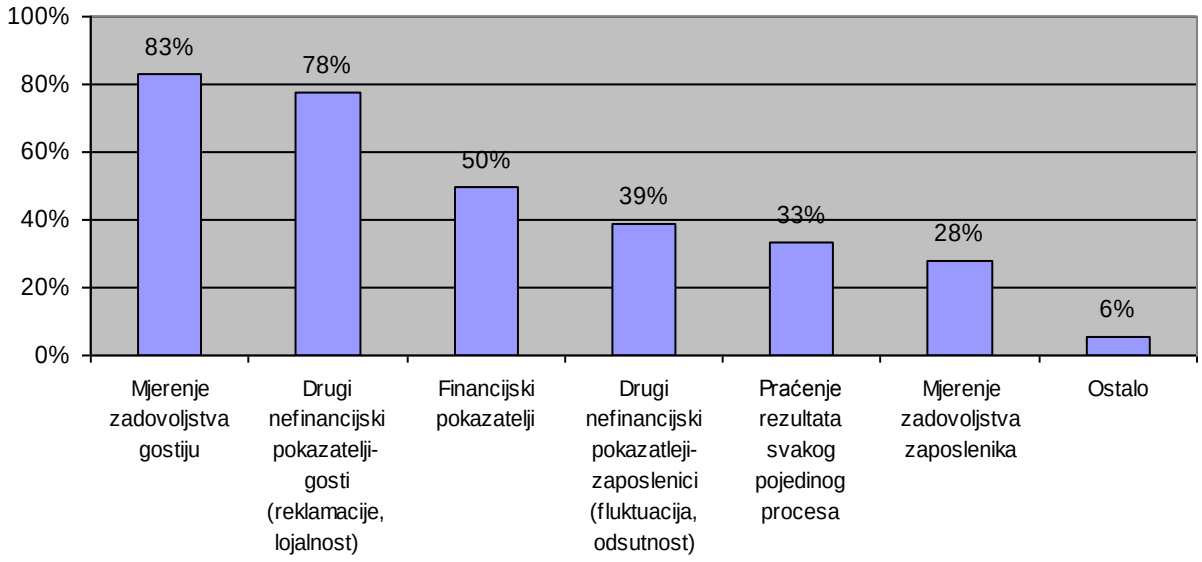


Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Kao i kod velikih hotelskih poduzeća i kod srednjih najveći broj poduzeća (33%) ima od 1 do 3 prijedloga po zaposleniku, pa bi svakako u tom dijelu trebalo poticati zaposlenike kako bi se taj broj povećao.

I srednja hotelska poduzeća mjere i ocjenjuju uspješnost sustava kvalitete (formalnih i neformalnih oblika).

Grafikon 67. **Ocjenjivanje uspješnosti sustava kvalitete – formalnih i neformalnih oblika - srednja hotelska poduzeća**

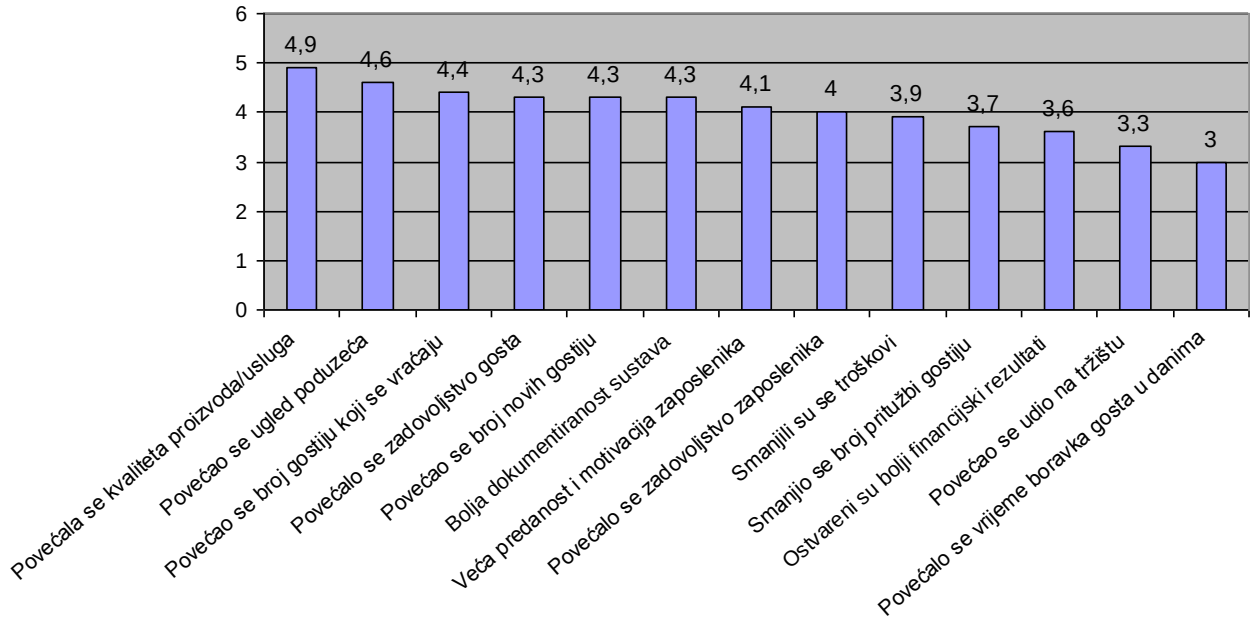


Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Kao i kod velikih najzastupljeniji su mjerenje zadovoljstva gosta (83%) i drugi nefinancijski pokazatelji koji se odnose na goste (78%). Polovica anketiranih poduzeća za mjerenje i ocjenjivanje uspješnosti sustava kvalitete koristi i financijske pokazatelje, dok se mjerenje zadovoljstva zaposlenika koristi u manjoj mjeri (kod 39% poduzeća), kao i drugi nefinancijski pokazatelji koji se odnose na zaposlenike (39%).[609] Praćenje se rezultata pojedinog procesa kao mjera uspješnosti sustava kvalitete manje koristi kod srednjih hotelskih poduzeća (33%) nego kod velikih (62%).

Analiza je rezultata u pogledu prednosti koje se postižu prilikom uvođenja sustava kvalitete kod srednjih hotelskih poduzeća pokazala da i oni prepoznaju te prednosti. Najvišom ocjenom (4,9) ocjenjena je prednost koja se odnosi na povećanje kvalitete proizvoda/usluga. U prilog ovome idu i rezultati dobiveni u ovom istraživanju prema kojima većina anketiranih velikih i srednjih hotelskih poduzeća smatra da se bez sustava kvalitete ne bi postigla ista razina kvalitete proizvoda/usluga. Kao i kod velikih i kod srednjih hotelskih poduzeća ispitanici smatraju da se kao rezultat primjene sustava kvalitete postižu i druge prednosti koje se odnose na goste (veći ugled, veći broj novih i lojalnih gostiju, veće zadovoljstvo) i zaposlenike (veća predanost i motivacija i veće zadovoljstvo).[610] Prepoznate prednosti utječu na poboljšanje rezultata hotelskih poduzeća i to s različitih aspekata (gosti, zaposlenici, prihodi, troškovi) što doprinosi unapređenju cjelokupnog poslovanja.

Grafikon 68. **Prednosti koje osiguravaju sustavi kvalitete – formalni i neformalni oblici - srednja hotelska poduzeća**



*U ocjenjivanju su korištene ocjene: 1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – djelomično se ne slažem, 3 – nemam mišljenje, 4 – djelomično se slažem i 5 – u potpunosti se slažem.

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

[609] I kod velikih je hotelskih poduzeća udio poduzeća koji koriste te nefinancijske pokazatelje također 39%

[610] Iako su prosječne ocjene ispod 4 kod prednosti koje se odnose na ostvarene financijske rezultate i troškove poslovanja prisutan je veći udio onih ispitanika (60-80%) koji se djelomično ili u potpunosti slažu s navedenim prednostima od onih koji ili nemaju mišljenje ili se ne slažu.

Na pitanje da li bi se i bez sustava kvalitete (certifikata) postigla ista razina kvalitete četrnaest poduzeća odgovorilo je negativno (78%), tri pozitivno (17%), a jedno (5%) nije dalo odgovor. Međutim, od ova tri koja su pozitivno odgovorila jedno je poduzeće navelo da bi se ista razina kvalitete mogla postići bez certifikata, ali ne i bez sustava kvalitete. Tako i ovdje vrijedi ista primjedba koja je navedena i kod velikih hotelskih poduzeća, tj. da bi se dobili precizniji odgovori da se pitanje odnosilo na sustav kvalitete, a ne nužno i na certifikat.

Kao i velika tako i srednja hotelska poduzeća planiraju uvoditi međunarodne standarde kao što su ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, ISO 22000:2005, OHSAS 18001:1999 i sustav HACCP, a čak tri[611] hotelska poduzeća planiraju svoje poslovanje uskladiti s kriterijima neke od nagrada za kvalitetu.

Tablica 50. **Primjena sustava upravljanja u budućnosti - srednja hotelska poduzeća**

Planovi	**Broj poduzeća**
Primjena ISO 9001:2008	5
Primjena ISO 14001:2004	5
Primjena ISO 22000:2005	2
Primjena HACCPA-a	12
Primjena OHSAS 18001:1999	5
Priprema za neku od nagrada za kvalitetu	3
Ostalo	-

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Ipak najveći broj poduzeća planira uvođenje HACCP sustava, što je i za očekivati budući da se radi o zakonskoj obvezi.

I kod srednjih je hotelskih poduzeća analiza pokazala da oni koji nemaju formalne sustave kvalitete koriste neformalne aktivnosti u cilju postizanja i poboljšanja kvalitete, ali još uvijek manje nego velika hotelska poduzeća. Posebnu bi pozornost trebalo usmjeriti najprije na one aktivnosti kod kojih su utvrđena najveća odstupanja u odnosu na velika hotelska poduzeća. Kod srednjih su hotelskih poduzeća to najviše aktivnosti vezane uz zaposlenike kao što su: sustav timskog rada, sustav nagrađivanja najboljih zaposlenika, mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva zaposlenika i uključivanje zaposlenika u definiranje ciljeva njihovih odjeljenja.

[611] Jedno od njih ima certifikat ISO 9001.

6.4. ANALIZA POSLOVANJA SKUPINE «HOTELI I SLIČAN SMJEŠTAJ»

Poslovni rezultati i uspješnost poslovanja uz rezultate koji se odnose na kupce, zaposlenike i društvo predstavljaju jedan od kriterija modela poslovne izvrsnosti. U skladu s tim, u ovom će se dijelu izvršiti analiza poslovanja hotelskih poduzeća koristeći se pri tome standardnim financijskim pokazateljima. Analiza se temelji na financijskim podacima o poslovanju hotelskih poduzeća[612] koji su dostupni u Registru godišnjih financijskih izvještaja.[613] Financijski se podaci odnose na podatke koje sadrži Godišnji financijski izvještaj poduzetnika za 2007. i 2008. godinu i to Bilance i Računa dobiti i gubitka.

Prema podacima FINA-e prate se sljedeći financijski pokazatelji:

I Pokazatelji likvidnosti i financijske stabilnosti
II Pokazatelji zaduženosti
III Pokazatelji obrtaja i dana naplate kratkotrajnih potraživanja
IV Pokazatelji uspješnosti poslovanja
V Pokazatelji po zaposlenom

Ovdje je potrebno naglasiti da iako su pokazatelji po zaposlenom iskazani kao posebna grupa, oni spadaju u grupu pokazatelja uspješnosti poslovanja budući da se većina pokazatelja odnosi na efikasnost, tj. produktivnost rada. U ovom će se dijelu dati prikaz rezultata poslovanja po pojedinim grupama pokazatelja i to na nivou RH i na nivou skupine I 55.1 «Hoteli i sličan smještaj» te izvršiti usporedba ostvarenih rezultata skupine u odnosu na rezultate na nivou RH.

6.4.1. Pokazatelji likvidnosti i financijske stabilnosti

Ova grupa pokazatelja mjeri sposobnost poduzeća u kontekstu podmirenja kratkoročnih obveza.[614] U nastavku se daje prikaz vrijednosti ovih pokazatelja za sve poduzetnike u Republici Hrvatskoj.

[612] Za poduzeća u skupini I 55.1 «Hoteli i sličan smještaj».
[613] Zakon o računovodstvu NN 109/07 propisao je javnu objavu dokumentacije, te je počevši od 2008. godine na internetu svima dostupna javno objavljena dokumentacija i to: **za male poduzetnike**: bilanca (skraćena), račun dobiti i gubitka (skraćen), bilješke uz financijske izvještaje, mišljenje revizora (ako je obveznik revizije), Odluka o prijedlogu raspodjele dobiti ili pokriću gubitka (ako odluka nije sastavni dio godišnjih financijskih izvještaja ili godišnjeg izvješća), a za **srednje** i **velike poduzetnike**: bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom tijeku, izvještaj o promjenama kapitala, bilješke uz financijske izvještaje, revizorsko izvješće (ako je obveznik revizije), godišnje izvješće i odluku o prijedlogu raspodjele dobiti ili pokriću gubitka (ako odluka nije sastavni dio godišnjih financijskih izvještaja ili godišnjeg izvješća). Prema Zakonu o računovodstvu obveznici javne objave su poduzetnici iz članka 2. Zakona o računovodstvu (trgovačka društva i trgovci pojedinci te poslovne jedinice poduzetnika sa sjedištem u stranoj državi) i to za redovno poslovanje i u slučajevima statusnih promjena, otvaranja stečajnog postupka ili pokretanja postupka likvidacije nad poduzetnikom; prema Korisnička uputa: RGFI javna objava financijskih izvještaja poduzetnika, www.fina.hr (1.06.2009.).
[614] Žager K., Žager, L., op. cit., str. 176.

Tablica 51. **Pokazatelji likvidnosti i financijske stabilnosti za sve poduzetnike - RH**

I POKAZATELJI LIKVIDNOSTI I FINANCIJSKE STABILNOSTI - RH		2007.	2008.	Indeks
1.	Koeficijent trenutne likvidnosti	0,11	0,10	91
2.	Koeficijent ubrzane likvidnosti	0,86	0,81	94
3.	Koeficijent tekuće likvidnosti	1,18	1,13	96
4.	Koeficijent financijske stabilnosti	0,94	0,95	101

Izvor: Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (sve djelatnosti), FINA Rijeka, siječanj 2010.

Svi pokazatelji upućuju na smanjenje likvidnosti. Tako kod svih pokazatelja dolazi do pada u 2008. u odnosu na 2007. godinu (trenutna likvidnost se smanjila za 9%, ubrzana za 6%, a tekuća za 4%). Pored toga, svi se izračunati pokazatelji nalaze ispod preporučenih (standardnih) vrijednosti.[615]

Koeficijent ubrzane likvidnosti koji ne bi smio biti manji od 1[616] u oba dvije promatrane godine kreće se ispod tih vrijednosti, što znači da su kratkoročne obveze veće od sume novca i potraživanja. Isto tako i koeficijent se tekuće likvidnosti nalazi ispod preporučene vrijednosti koja iznosi 2[617] što znači da bi kratkotrajna imovina trebala biti barem dvostruko veća od kratkotrajnih obveza[618], što nije slučaj na nivou gospodarstva RH.

Preporučena je vrijednost za koeficijent financijske stabilnosti ispod 1, budući da se iz dijela dugoročnih izvora mora financirati kratkotrajna imovina.[619] Na nivou RH ovaj se pokazatelj nalazi u okviru preporučenih vrijednosti, ali je i ovdje prisutna negativna tendencija budući da pokazatelj financijske stabilnosti raste. To ukazuje na smanjenje financijske stabilnosti jer se sve veći dio glavnice i dugoročnih obveza koristi za financiranje dugotrajne imovine, a sve manji za financiranje kratkotrajne imovine.[620]

Pokazatelji likvidnosti na nivou skupine I 55.1, u 2008. godini u odnosu na 2007. godinu rastu, dok se financijska stabilnost smanjuje.

[615] Koeficijent trenutne likvidnosti najviše od svih pokazatelja odstupa od preporučene vrijednosti (2:1).
[616] Svaka kuna kratkoročnih obveza trebala bi biti pokrivena kunom likvidne kratkoročne imovine; prema Hrvatsko hotelijerstvo 2007. - Poslovanje hotelskih poduzeća, Institut za turizam, Zagreb, 2008., str. 28.
[617] Ovdje treba napomenuti da iako se često tumači da odnos između ove dvije veličine mora biti najmanje 2:1, kod mnogih se djelatnosti ovaj omjer kreće između 1,9:1 do 1,6:1 pa i niže; prema Popović, Ž., Vitezić, N., op.cit., str. 429.
[618] Povoljnije je da se više kratkotrajne imovine financira s dugoročnim izvorima.
[619] Prema Žager K., Žager, L., op. cit., str. 177.
[620] Prema ibidem, str. 189.

Tablica 52. **Pokazatelji likvidnosti i financijske stabilnosti za sve poduzetnike – I 55.1**

I POKAZATELJI LIKVIDNOSTI I FINANCIJSKE STABILNOSTI - I 55.1		2007.	2008.	Indeks
1.	Koeficijent trenutne likvidnosti	0,11	0,13	118
2.	Koeficijent ubrzane likvidnosti	0,49	0,50	102
3.	Koeficijent tekuće likvidnosti	0,54	0,55	102
4.	Koeficijent financijske stabilnosti	1,08	1,09	101

Izvor: Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (razred I 5510), FINA Rijeka, siječanj 2010.

Iako dolazi do rasta likvidnosti, ona je još uvijek nezadovoljavajuća budući da je koeficijent tekuće likvidnosti u obje promatrane godine manji od 1.[621] Pored toga i koeficijent je ubrzane likvidnosti dvostruko manji od preporučene vrijednosti (1) što znači da su kratkoročne obveze kod hotelskih poduzeća dvostruko veće od sume novaca i potraživanja. «Zbog specifičnosti poslovanja u hotelskim poduzećima, posebice smještenima u turističkim odredištima, likvidnost se pojavljuje kao značajan problem u poslovanju. Razlog tomu je način plaćanja hotelskih usluga u međunarodnom prometu kad se usluge prodaju preko agencija i kada se dugo čeka na naplatu. Rješenje problema likvidnosti hotelska poduzeća nalaze u korištenju kratkoročnih kredita poslovnih banaka.»[622] Isto tako, pokazatelj financijske stabilnosti koji bi morao biti manji od 1, kod hotelskih poduzeća prelazi tu vrijednost što pokazuje da ne koriste svoje dugoročne obveze za financiranje dijela kratkotrajne imovine.

Sveukupno gledajući likvidnost je hotelskih poduzeća lošija u odnosu na gospodarstvo Republike Hrvatske na što ukazuje i usporedba po pojedinim pokazateljima.

Tablica 53. **Pokazatelji likvidnosti i financijske stabilnosti skupine I 55.1 u odnosu na RH (2007.,2008.)**

I POKAZATELJI LIKVIDNOSTI I FINANCIJSKE STABILNOSTI - I 55.1/RH		2007. RH	2007. I 55.1	Indeks I 55.1/RH	2008. RH	2008. I 55.1	Indeks I 55.1/RH
1.	Koeficijent trenutne likvidnosti	0,11	0,11	**100**	0,10	0,13	**130**
2.	Koeficijent ubrzane likvidnosti	0,86	0,49	**57**	0,81	0,50	**62**
3.	Koeficijent tekuće likvidnosti	1,18	0,54	**46**	1,13	0,55	**49**
4.	Koeficijent financijske stabilnosti	0,94	1,08	**115**	0,95	1,09	**115**

Izvor: Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (sve djelatnosti i razred I 5510), FINA Rijeka, siječanj 2010.

[621] Ako je koeficijent manji od 2 likvidnost može biti upitna, a u slučaju da je manji od 1 veoma je izvjesna nesposobnost plaćanja; prema Obrazac Bonplus, www.fina.hr, str. 4.
[622] Vrtiprah, V., Pavlić, I., Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, 2005. str. 229.

Svi pokazatelji ukazuju na smanjenje likvidnosti izuzev pokazatelja trenutne likvidnosti koji je 2008. godine veći za 30% u odnosu na cjelokupno gospodarstvo, ali i na nivou skupine i na nivou gospodarstva ovi pokazatelji najviše odstupaju od preporučenih vrijednosti. Kod druga su dva pokazatelja zabilježena negativna odstupanja (u 2008. godini koeficijent ubrzane likvidnosti manji je za 38%, a koeficijent tekuće likvidnosti za čak 51%), što sveukupno gledajući ukazuje na lošiju likvidnost hotelskih poduzeća u odnosu na gospodarstvo, koje također karakterizira pad likvidnosti. Ovakvi rezultati ukazuju na nesposobnost podmirenja kratkoročnih obveza i na nivou gospodarstva i na nivou skupine I 55.1 Pored toga, pokazatelj je financijske stabilnosti skupine I 55.1 veći za 15% u odnosu na gospodarstvo RH i to u obje promatrane godine, što govori o padu financijske stabilnosti hotelskih poduzeća. Pad financijske stabilnosti utjecat će i dalje na pad likvidnosti hotelskih poduzeća, budući da je za održavanje tekuće likvidnosti važna veličina radnog kapitala. Njegovo postojanje znači da se iz dugoročnih izvora financira i dio kratkotrajne imovine što nije slučaj kod hotelskih poduzeća.

6.4.2. Pokazatelji zaduženosti

Ovi su pokazatelji «odraz strukture pasive i govore koliko je imovine financirano iz vlastitog kapitala (glavnice) te koliko je imovine financirano iz tuđeg kapitala (obveza). Isto tako, pomoću tih pokazatelja moguće je utvrditi odnos tuđeg kapitala (obveze) i vlastitog kapitala (glavnica).»[623] U nastavku se daje prikaz pokazatelja zaduženosti za sve poduzetnike u RH.

Tablica 54. **Pokazatelji zaduženosti za sve poduzetnike - RH**

II POKAZATELJI ZADUŽENOSTI - RH		**2007.**	**2008.**	**Indeks**
1.	Koeficijent zaduženosti	0,53	0,57	108
2.	Koeficijent vlastitog financiranja	0,45	0,42	93
3.	Koeficijent financiranja	1,16	1,35	116
4.	Faktor zaduženosti (broj godina)	5,57	5,76	103
5.	Stupanj pokrića I	71,20	66,94	94
6.	Stupanj pokrića II	106,90	105,72	99

Izvor: Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (sve djelatnosti), FINA Rijeka, siječanj 2010.

Prva se tri pokazatelja nazivaju još i pokazateljima statičke zaduženosti budući da se formiraju na temelju podataka iz bilance.[624] Sva tri promatrana pokazatelja ukazuju na povećanje zaduženosti i smanjenje udjela vlastitog financiranja u 2008. u odnosu na 2007. godinu. Tako je u 2007. godini 53% imovine financirano iz tuđeg kapitala tj. obveza, dok se u 2008. godini taj postotak povećava na 57%.[625]

[623] Žager K., Žager, L., op. cit., str. 177
[624] Prema ibidem, str. 189.
[625] Smatra se da ukupne obveze ne bi smjele biti veće od 50% vrijednosti ukupne aktive; prema Popović, Ž., Vitezić, N., op.cit., str. 439.

Pokazatelj koji pokazuje koliko je imovine financirano iz vlasničke glavnice je koeficijent vlastitog financiranja. «Ovaj pokazatelj nadopunjava osnovni pokazatelj zaduženosti i ukazuje na sposobnost poduzeća da vlastitim sredstvima financira dio potencijalnog zaduženja.»[626] I on je u ovom slučaju nepovoljan jer je u 2007. iz vlastitih sredstava financirano 45% imovine, a 2008. 42% imovine.[627] Da vlastita sredstva nisu dovoljna za podmirenje obveza potvrđuje i koeficijent financiranja koji u obje promatrane godine prelazi vrijednost 1.[628] Pored toga vrijednost ovog pokazatelja raste, a to znači da se financijski rizik poduzeća povećava.

I sljedeća tri pokazatelja ukazuju na porast zaduženosti. Faktor zaduženosti kao pokazatelj koji govori «o vremenu iskazanom u obračunskim razdobljima (godinama) potrebnom za podmirenje ukupnih obveza iz zadržane dobiti i amortizacije»[629] raste u 2008. u odnosu na 2007. godinu, što znači da se u tom razdoblju povećala zaduženost.[630]

Svi pokazatelji ukazuju na nepovoljan odnos između ukupnih obveza i ukupne imovine i na smanjenje udjela vlastitog financiranja, a time i na veće zaduživanje tj. financiranje poduzeća dugovima. Na povećanje zaduženosti ukazuju i ostali pokazatelji. Tako se stupanj pokrića I smanjuje što znači da se i smanjuje pokriće dugotrajne imovine glavnicom. Na razini gospodarstva dolazi i do smanjenja stupnja pokrića II iako su njegove vrijednosti u skladu sa standardnim (preporučenim) vrijednostima. «Vrijednost stupnja pokrića II uvijek mora biti veća od 1 jer je poznato da dio dugoročnih izvora zbog održavanja likvidnosti mora biti iskorišten za financiranje kratkotrajne imovine. Zbog toga je i pokazatelje stupnja pokrića istovremeno moguće promatrati i kao pokazatelje likvidnosti.»[631]

Situacija je na nivou skupine I 55.1 slična kao i na nivou gospodarstva. Tako svi pokazatelji ukazuju na porast zaduženosti i pad udjela vlastitog financiranja.

[626] Ibidem, str. 441.
[627] Uobičajeno je praktično pravilo da ovaj odnos ne bi smio biti veći od 40% makar neki ističu i 33% kao standardnu vrijednost; ibidem, str. 440. prema Morley, M.F., Ratio Analysis, GEE&Co LTD, 1985., str. 25.
[628] Zaduženost veća od 50% prisutna je kod poduzeća koja imaju velik dio imovine u zemljištu i zgradama, pa je normalno da takva poduzeća imaju veću stopu zaduženosti, jer njihova imovina predstavlja solidnu osnovu za osiguranje kredita. Maksimalno bi ovaj odnos trebao biti jednak 1, pa se to uobičajeno smatra za normu ili standard; ibidem.
[629] Žager K., Žager, L., op. cit., str. 190.
[630] Granična mjera je 5 godina, što znači da je poduzetnik kojem treba duže od 5 godina da iz dobiti nakon oporezivanja i amortizacije pokrije svoje obveze prekomjerno zadužen; prema Informacija o bonitetu BON-1, www.fina.hr, str.1.
[631] Žager K., Žager, L., op. cit., str. 178.

Tablica 55. **Pokazatelji zaduženosti za sve poduzetnike – I 55.1**

II POKAZATELJI ZADUŽENOSTI - I 55.1		**2007.**	**2008.**	**Indeks**
1.	Koeficijent zaduženosti	0,45	0,48	107
2.	Koeficijent vlastitog financiranja	0,54	0,52	96
3.	Koeficijent financiranja	0,83	0,93	112
4.	Faktor zaduženosti (broj godina)	8,02	8,74	109
5.	Stupanj pokrića I	59,73	57,20	96
6.	Stupanj pokrića II	92,29	92,06	100

Izvor: Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (razred I 5510), FINA Rijeka, siječanj 2010.

Iako je odnos vlastitog i tuđeg financiranja povoljniji na nivou skupine nego na nivou gospodarstva još uvijek ti pokazatelji ukazuju na negativne tendencije u pogledu zaduženosti hotelskih poduzeća. Tako se kod hotelskih poduzeća u 2007. godini 45% imovine financira iz tuđih izvora, a 2008. 3 postotna poena više tj. 48%. Na porast zaduženosti ukazuje i porast faktora zaduženosti iskazanog u godinama i to za 9%. Pokazatelj stupanj pokrića I se smanjuje u odnosu na 2007. godinu što znači da zaduženost raste. Drugi je pokazatelj, stupanj pokrića II na istom nivou kao i 2007. godine, ali je njegova vrijednost ispod preporučenih (standardnih) vrijednosti.

Iz svega navedenog proizlazi da hotelska poduzeća više koriste vlastita sredstva za financiranje imovine tj. da se manje imovine financira iz dugova nego što je to slučaj na nivou gospodarstva. Usprkos tome, vrijeme koje im je potrebno za podmirenje ukupnih obveza iz zadržane dobiti i amortizacije se produžuje, čime raste njihova zaduženost. Na veću zaduženost skupine u odnosu na gospodarstvo ukazuju i niže vrijednosti stupnja pokrića I i stupnja pokrića II. Dobiveni rezultati pokazuju da se i kod poduzeća na nivou gospodarstva i na nivou skupine smanjuje njihova sposobnost podmirivanja obveza.

Tablica 56. **Pokazatelji zaduženosti skupine I 55.1 u odnosu na RH (2007.,2008.)**

II POKAZATELJI ZADUŽENOSTI - I 55.1/RH		**2007. RH**	**2007. I 55.1**	**Indeks I 55.1/RH**	**2008. RH**	**2008. I 55.1**	**Indeks I 55.1/RH**
1.	Koeficijent zaduženosti	0,53	0,45	**85**	0,57	0,48	**84**
2.	Koeficijent vlastitog financiranja	0,45	0,54	**120**	0,42	0,52	**124**
3.	Koeficijent financiranja	1,16	0,83	**72**	1,35	0,93	**69**
4.	Faktor zaduženosti (broj godina)	5,57	8,02	**144**	5,76	8,74	**152**
5.	Stupanj pokrića I	71,2	59,73	**84**	66,94	57,20	**85**
6.	Stupanj pokrića II	106,9	92,29	**86**	105,72	92,06	**87**

Izvor: Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (sve djelatnosti i razred I 5510), FINA Rijeka, siječanj 2010.

6.4.3. Pokazatelji obrtaja i dana naplate kratkotrajnih potraživanja

Ovi su pokazatelji poznati kao pokazatelji aktivnosti i «upućuju na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu»[632] tj. koliko se puta u godini pri ostvarivanju ukupnog prihoda obrne vrijednost raspoložive imovine.[633] Od pokazatelja koji se prate unutar ove grupe to su koeficijent obrtaja ukupne imovine,[634] koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine i vrijeme naplate kratkotrajnih potraživanja.

Tablica 57. **Pokazatelji obrtaja i dana naplate kratkotrajnih potraživanja za sve poduzetnike – RH**

III POKAZATELJI OBRTAJA I DANA NAPLATE KRATKOTRAJNIH POTRAŽIVANJA - RH		2007.	2008.	Indeks
1.	Koeficijent obrtaja ukupne imovine	0,70	0,69	99
2.	Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	1,96	1,90	97
3.	Vrijeme naplate kratkotrajnih potraživanja, u danima	101,45	86,83	86

Izvor: Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (sve djelatnosti), FINA Rijeka, siječanj 2010.

I kod koeficijenta obrtaja ukupne i kratkotrajne imovine prisutna je tendencija smanjenja što ukazuje na smanjenje efikasnosti korištenja raspoloživih resursa, ali i na povećanje prosječnog trajanja obrta. Nasuprot ovim negativnim tendencijama kod kratkotrajnih su potraživanja zabilježene pozitivne promjene jer se skraćuje vrijeme njihove naplate.

I na nivou su skupine I 55.1 zabilježene slične promjene kao i na nivou RH tj. smanjuju se svi pokazatelji. Ovdje se smanjenje nekih pokazatelja kao što je vrijeme naplate smatra pozitivnim. Kod preostala dva pokazatelja smanjenje ukazuje na lošiju efikasnost ukupne i kratkotrajne imovine. Ovdje treba istaknuti da je koeficijent obrtaja ukupne imovine «usko vezan za uporabu kapaciteta (veći pokazatelji obrtaja upućuju i na veće iskorištenje kapaciteta) i za rentabilnost imovine (veći koeficijent upućuje i na veći dobitak na jedinicu angažirane imovine).» [635]

Tablica 58. **Pokazatelji obrtaja i dana naplate kratkotrajnih potraživanja za sve poduzetnike – I 55.1**

III POKAZATELJI OBRTAJA I DANA NAPLATE KRATKOTRAJNIH POTRAŽIVANJA - I 55.1		2007.	2008.	Indeks
1.	Koeficijent obrtaja ukupne imovine	0,21	0,19	90
2.	Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	2,49	2,10	84
3.	Vrijeme naplate kratkotrajnih potraživanja, u danima	81,51	62,83	77

Izvor: Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (razred I 5510), FINA Rijeka, siječanj 2010.

[632] Žager K., Žager, L., op. cit., str. 178.
[633] Prema Obrazac Bonplus, www.fina.hr, str. 4.
[634] Koeficijent obrtaja ukupne imovine pokazuje koliko jedna novčana jedinica imovine stvara novčanih jedinica prihoda i što je taj koeficijent veći, veća je aktivnost poduzetnika; prema Informacija o bonitetu BON-1, www.fina.hr, str. 1.
[635] Avelini Holjevac, I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, op. cit., str. 274.

Kao i na nivou RH i na nivou se skupine smanjuje koeficijent obrtaja ukupne i kratkotrajne imovine, iako je efikasnost korištenja kratkotrajne imovine nešto bolja na nivou skupine, što upućuje na njenu bržu cirkulaciju. Iako je smanjena efikasnost korištenja kratkotrajne imovine, poduzeća na nivou skupine brže naplaćuju svoja potraživanja u 2008. godini u odnosu na 2007. godinu.

Tablica 59. **Pokazatelji obrtaja i dana naplate kratkotrajnih potraživanja skupine I 55.1 u odnosu na RH (2007.,2008.)**

III POKAZATELJI OBRTAJA I DANA NAPLATE KRATKOTRAJNIH POTRAŽIVANJA - I 55.1/RH		**2007. RH**	**2007. I 55.1**	**Indeks I 55.1/RH**	**2008. RH**	**2008. I 55.1**	**Indeks I 55.1/RH**
1.	Koeficijent obrtaja ukupne imovine	0,70	0,21	**30**	0,69	0,19	**28**
2.	Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	1,96	2,49	**127**	1,90	2,10	**111**
3.	Vrijeme naplate kratkotrajnih potraživanja, u danima	101,45	81,51	**80**	86,83	62,83	**72**

Izvor: Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (sve djelatnosti i razred I 5510), FINA Rijeka, siječanj 2010.

I u 2007. i u 2008. hotelska poduzeća ostvaruju više prihoda po jedinici angažirane kratkotrajne imovine i brže naplaćuju svoja kratkotrajna potraživanja. Tako je u 2007. efikasnost korištenja kratkotrajne imovine unutar skupine veća za 27% u odnosu na gospodarstvo, a 2008. godine za 11%, dok se kratkotrajna potraživanja naplaćuju brže nego što je to slučaj na nivou gospodarstva i to za oko dvadeset dana i u 2007. i u 2008. godini. Međutim efikasnost je korištenja ukupne imovine znatno lošija nego na nivou RH budući da hotelska poduzeća ostvaruju tri puta manje prihoda po jedinici angažirane ukupne imovine.[636] Kako je ovaj pokazatelj usko povezan sa stupnjem iskorištenja kapaciteta u cilju bi se njegovog povećanja trebale poduzeti mjere koje će utjecati na veću iskorištenost smještajnih kapaciteta hotelskih poduzeća. Unutar je ove grupe pokazatelja prikazan i pokazatelj vrijeme naplate potraživanja od kupaca, u danima, ali samo za 2008. godinu. Tako se na nivou gospodarstva potraživanja od kupaca naplaćuju u roku od 65,58 dana, dok na nivou skupine I 55.1. gotovo dvostruko brže tj. u roku od 38,96 dana.[637], što znači da poduzeća na nivou skupine imaju veću sposobnost naplate realizirane vrijednosti prodaje.

[636] Pri analizi se ovog pokazatelja treba uzeti u obzir i velik udio stalne imovine u ukupnoj imovini (90%) karakterističan za hotelska poduzeća.
[637] Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (sve djelatnosti i razred I 5510), FINA Rijeka, siječanj 2010.

6.4.4. Pokazatelji uspješnosti poslovanja

Unutar ove grupe pokazatelja prate se pokazatelji ekonomičnosti te pokazatelji rentabilnosti (profitabilnosti). «Pokazatelji ekonomičnosti mjere odnos prihoda i rashoda i pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda.»[638] Pored ekonomičnosti na razini ukupnog poslovanja (ukupni prihodi/ukupni rashodi) prati se i ekonomičnost redovnog poslovanja (poslovni prihodi/poslovni rashodi). Od pokazatelja se rentabilnosti (profitabilnosti) prati rentabilnost prometa (marža profita), te rentabilnost ukupne imovine i vlastitog kapitala.

Tablica 60. **Pokazatelji uspješnosti poslovanja za sve poduzetnike -RH**

IV POKAZATELJI USPJEŠNOSTI - RH		**2007.**	**2008.**	**Indeks**
1.	Ekonomičnost ukupnog poslovanja, u %	105,22	103,53	98
2.	Ekonomičnost redovnog poslovanja, u %	105,04	104,43	99
3.	Rentabilnost prometa bruto, u %	4,97	3,41	69
4.	Rentabilnost prometa neto, u %	3,84	2,43	63
5.	Rentabilnost ukupne imovine bruto, u %	3,46	2,36	68
6.	Rentabilnost ukupne imovine neto, u %	2,68	1,68	63
7.	Rentabilnost vlastitog kapitala, u %	5,89	4,01	68

Izvor: Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (sve djelatnosti), FINA Rijeka, siječanj 2010.

Kod svih je pokazatelja prisutna tendencija smanjenja. Iako su ukupni prihodi, kao i poslovni prihodi veći od ukupnih i poslovnih rashoda u obje promatrane godine, ekonomičnost se smanjuje tj. ostvaruje se manje prihoda po jedinici rashoda. I marže se profita smanjuju, i to bruto marža za 33%, a neto za 37%. To znači da se u promatranim godinama smanjuje udio bruto i neto dobiti u ukupnim prihodima što nije dobro.

Na nivou se gospodarstva ostvaruje i manje dobiti na 1 kunu uložene imovine, što potvrđuju i pokazatelji bruto i neto rentabilnosti imovine.[639] Tendencija je smanjenja prisutna i kod pokazatelja rentabilnosti vlastitog kapitala budući da se na nivou gospodarstva ostvaruje manje neto dobiti na 1 kunu kapitala i to za čak 32%.

Iako je prisutna tendencija smanjenja kod svih pokazatelja uspješnosti poslovanja na nivou RH još uvijek se na nivou cjelokupnog gospodarstva ostvaruje više prihoda nego rashoda tj. posluje se s dobiti. To nije slučaj kod skupine I 55.1. što pokazuju i vrijednosti pokazatelja u nastavku.

[638] Žager K., Žager, L., op. cit., str. 179.
[639] Prema Hrvatsko hotelijerstvo 2007 - Poslovanje hotelskih poduzeća, op.cit., str. 58.

Tablica 61. **Pokazatelji uspješnosti poslovanja za sve poduzetnike –I 55.1**

IV POKAZATELJI USPJEŠNOSTI - I 55.1		2007.	2008.	Indeks
1.	Ekonomičnost ukupnog poslovanja, u %	97,93	91	93
2.	Ekonomičnost redovnog poslovanja, u %	104,46	102,79	98
3.	Rentabilnost prometa bruto, u %	-2,11	-9,89	469
4.	Rentabilnost prometa neto, u %	-2,97	-10,58	356
5.	Rentabilnost ukupne imovine bruto, u %	-0,45	-1,89	420
6.	Rentabilnost ukupne imovine neto, u %	-0,63	-2,02	321
7.	Rentabilnost vlastitog kapitala, u %	-1,16	-3,89	335

Izvor: Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (razred I 5510), FINA Rijeka, siječanj 2010.

Kod svih su pokazatelja zabilježena velika negativna odstupanja izuzev kod pokazatelja ekonomičnosti iz redovnog poslovanja. Budući da su i u 2007. i u 2008. godini ukupni prihodi manji od ukupnih rashoda u obje se promatrane godine ostvaruje gubitak na nivou skupine, pa su stoga i vrijednosti pokazatelja profitne marže i rentabilnosti ukupne imovine i kapitala negativne. Jedan su od uzroka prevelikih rashoda i financijski rashodi koji su gotovo četiri puta veći od financijskih prihoda. Navedeno potvrđuje i prethodno iznijete zaključke u pogledu rasta zaduženosti poduzeća na nivou skupine.

Od svih se pokazatelja može izuzeti jedino ekonomičnost redovnog poslovanja koja iako manja u 2008. godini pokazuje da su poslovni prihodi ipak veći od poslovnih rashoda i to u obje promatrane godine. Sveukupno gledajući situacija je na nivou skupine I 55.1 vrlo nepovoljna, jer izračunati pokazatelji upućuju na daljnji porast gubitka u 2008. u odnosu na 2007. godinu.

Usporedba rezultata skupine sa rezultatima za sve poduzetnike na nivou RH izvršit će se samo za pokazatelje ekonomičnosti, dok za druge pokazatelje to nije moguće dati zbog njihovog različitog predznaka.

Tablica 62. **Pokazatelji uspješnosti poslovanja (ekonomičnosti) skupine I 55.1 u odnosu na RH (2007.,2008.)**

IV POKAZATELJI USPJEŠNOSTI - I 55.1/RH		2007 RH	2007 I 55.1	Indeks I 55.1/RH	2008 RH	2008 I 55.1	Indeks I 55.1/RH
1.	Ekonomičnost ukupnog poslovanja, u %	105,22	97,93	**93**	103,53	91,00	**88**
2.	Ekonomičnost redovnog poslovanja, u %	105,04	104,46	**99**	104,43	102,79	**98**

Izvor: Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (sve djelatnosti i razred I 5510), FINA Rijeka, siječanj 2010.

Izvršena usporedba potvrđuje sve prethodno izneseno. Tako je ekonomičnost na nivou skupine I 55.1 lošija u odnosu na cjelokupno gospodarstvo koje također bilježi pad ekonomičnosti. To upućuje na previsoke rashode, tj. na još niži stupanj racionalnosti poslovanja poduzeća unutar skupine koji se negativno odražava i na njihov poslovni rezultat.

6.4.5. Pokazatelji po zaposlenom

Posljednja su peta grupa pokazatelji koji ocjenjuju efikasnost tj. produktivnost rada izuzev pokazatelja imovina po zaposlenom koji predstavlja pokazatelj uvjeta privređivanja. U nastavku je dat prikaz ovih pokazatelja za sva poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Tablica 63. **Pokazatelji po zaposlenom za sve poduzetnike –RH**

V POKAZATELJI PO ZAPOSLENOM - RH		2007. (kn)	2008. (kn)	Indeks
1.	Ukupni prihodi po zaposlenom	722.293	760.706	105
2.	Poslovni prihodi po zaposlenom	695.846	732.852	105
3.	Neto dobit razdoblja po zaposlenom	27.766	18.465	66
4.	Imovina po zaposlenom	1.037.212	1.097.717	106

Izvor: Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (sve djelatnosti), FINA Rijeka, siječanj 2010.

«Produktivnost rada utječe na kvalitetu proizvoda i usluga, njihovu cijenu koštanja i prodajnu cijenu, a time i na konkurentnost proizvoda i usluga na domaćem i inozemnom tržištu. Za postizanje konkurentnosti presudna je kvaliteta proizvoda i usluga odnosno kvaliteta ljudskog čimbenika. Tu se podrazumijeva kvaliteta svih zaposlenih i menadžera i izvršnih radnika, a temelji se na znanju i obrazovanju.»[640]

U 2008. godini je u odnosu na 2007. godinu došlo do porasta oba pokazatelja za 5% što je pozitivno, jer ukazuje na povećanje efikasnosti rada na nivou gospodarstva RH. Međutim, to još uvijek nije dovoljno budući da je kod pokazatelja produktivnosti s aspekta neto dobiti razdoblja zabilježen pad od čak 34%. Imovina po zaposlenom kao pokazatelj uvjeta privređivanja povećala se za 6%, što ukazuje na povećanje poslovne snage poduzeća na nivou RH. Pretpostavka je da se «s većom imovinom u načelu, ostvaruje i veći poslovni rezultat», [641] što na nivou gospodarstva nije slučaj.

[640] Avelini Holjevac, I.: Menadžment kvalitete, poslovna izvrsnost i konkurentnost, Računovodstvo, revizija i financije, 9/2008., str. 152.
[641] Prema Popović, Ž., Vitezić, N., op.cit., str. 327.

Iako se produktivnost smanjuje, poslovna snaga poduzeća u RH u 2008. godini raste budući da se angažiralo 6% više imovine po zaposlenom nego što je to učinjeno 2007. godine.

Kakva je situacija u pogledu produktivnosti unutar skupine I 55.1. pokazuju podaci u nastavku.

Tablica 64. **Pokazatelji po zaposlenom za sve poduzetnike – I 55.1**

V POKAZATELJI PO ZAPOSLENOM - I 55.1		**2007. (kn)**	**2008. (kn)**	**Indeks**
1.	Ukupni prihodi po zaposlenom	345.746	344.336	100
2.	Poslovni prihodi po zaposlenom	321.138	326.895	102
3.	Neto dobit razdoblja po zaposlenom	-10.260	-36.441	355
4.	Imovina po zaposlenom	1.628.936	1.805.332	111

Izvor: Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (razred I 5510), FINA Rijeka, siječanj 2010.

Hotelska su poduzeća u 2008. godini ostvarila približno istu vrijednost ukupnih prihoda po zaposlenom kao i 2007., dok se vrijednost ostvarenih poslovnih prihoda po zaposlenom nešto i povećala. Uz ova se dva pokazatelja koji predstavljaju vrijednosne pokazatelje produktivnosti u analizi koristi i naturalni pokazatelj iskazan kroz odnos količine učinaka (ostvarena noćenja) i broja zaposlenih. Tako rezultati jednog istraživanja na primjeru hrvatske hotelske industrije pokazuju da produktivnost rada pokazuje tendenciju smanjenja umjesto rasta i to zbog bržeg smanjivanja noćenja u odnosu na smanjivanje broja radnika. [642] Porast je ukupnih rashoda u odnosu na ukupne prihode na nivou skupine utjecao i na porast gubitka po zaposleniku i to za čak 255%.

Porast angažirane imovine po zaposlenom od 11% ukazuje na povećanje poslovne snage poduzeća na nivou skupine. Međutim kao i na nivou gospodarstva ovaj porast nije utjecao i na porast poslovnih rezultata.

Poduzeća na nivou skupine bilježe pad produktivnosti, ali i lošiju produktivnost u odnosu na poduzeća na nivou RH (tablica 65).

[642] prema Avelini Holjevac, I.: Povećanje kvalitete i produktivnosti u hrvatskoj hotelskoj industriji – uvjet za povećanje konkurentnosti na svjetskom turističkom tržištu, 5. Hrvatska konferencija o kvaliteti «Kvaliteta i konkurentnost», Hrvatsko društvo za kvalitetu, Zagreb – Šibenik, 2004.

Tablica 65. **Pokazatelji po zaposlenom skupine I 55.1 u odnosu na RH (2007.,2008.)**

V POKAZATELJI PO ZAPOSLENOM - I 55.1/RH		2007 RH (kn)	2007 I 55.1 (kn)	Indeks I 55.1/RH	2008 RH (kn)	2008 I 55.1 (kn)	Indeks I 55.1/RH
1.	Ukupni prihodi po zaposlenom	722.293	345.746	**48**	760.706	344.336	**45**
2.	Poslovni prihodi po zaposlenom	695.846	321.138	**46**	732.853	326.895	**45**
3.	Neto dobit razdoblja po zaposlenom	27.766	-10.260	-	18.465	-36.441	-
4.	Imovina po zaposlenom	1.037.212	1.628.936	**157**	1.097.717	1.805.332	**164**

Izvor: Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (sve djelatnosti i razred I 5510), FINA Rijeka, siječanj 2010.

Na temelju se provedene usporedbe može zaključiti da poduzeća unutar skupine I 55.1 ostvaruju gotovo dvostruko manju produktivnost nego poduzetnici na nivou cjelokupnog gospodarstva i to 2007. i 2008. godine.

Pokazatelj dobit po zaposlenom nije se mogao usporediti jer se u skupini I 55.1 u obje promatrane godine ostvaruje gubitak po zaposlenom, dok pokazatelj imovina po zaposleniku pokazuje da hotelska poduzeća angažiraju više imovine po zaposlenom od ostalih poduzetnika u RH.[643] Porast ovog pokazatelja upućuje na bolje uvjete poslovanja, koji bi kao što je već navedeno trebali dovesti i do boljih rezultata. Međutim na nivou skupine to nije slučaj. Tako je npr. kod poduzeća iz ove skupine s jedne strane zabilježen porast angažirane imovine po zaposleniku, a s druge pad prihoda po zaposleniku. «Nesrazmjer između uvjeta i rezultata rada odražava nižu učinkovitost hotelskih poduzeća.»[644]

Nakon izvršene analize financijskih pokazatelja na nivou cjelokupnog gospodarstva i na nivou skupine I 55.1 proizlaze sljedeći zaključci. Likvidnost i financijska stabilnost na nivou RH je nezadovoljavajuća budući da su u 2008. godini u odnosu na 2007. godinu zabilježene negativne promjene kod svih pokazatelja. Na nivou skupine likvidnost raste, ali je to još uvijek nedovoljno budući da svi pokazatelji odstupaju od standardnih vrijednosti. Kada se usporede rezultati skupine s gospodarstvom proizlazi da su hotelska poduzeća s aspekta likvidnosti i financijske stabilnosti lošija od poduzeća na nivou RH.

I s aspekta zaduženosti situacija je na nivou skupine lošija. Iako hotelska poduzeća više koriste vlastita sredstva za financiranje imovine nego što to čine poduzeća na nivou gospodarstva, još uvijek su više zadužena od ostalih poduzeća na što ukazuje veći faktor zaduženosti iskazan u godinama i manja vrijednost pokazatelja stupanj pokrića I i II u odnosu na gospodarstvo.

[643] Ovakav je odnos i očekivan budući da «Hotelijerstvo karakterizira dominantan udio stalne imovine od 80 do 90% u ukupnoj vrijednosti imovine (u ukupnom gospodarstvu iznosi oko 40%) , a u strukturi te imovine dominantan udio ima materijalna imovina tj. građevinski objekti oko 90% (u ukupnom gospodarstvu oko 50%).»; Avelini Holjevac, I.: Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom, op.cit., str. 182.

[644] Prema Osmanagić Bedenik, N. Analiza efikasnosti poslovanja najvećih poduzeća hotelijersko-turističke djelatnosti u Hrvatskoj, Turizam, Vol. 47, No 4, 1999., str. 359.

I kod pokazatelja su aktivnosti zabilježene negativne promjene i na nivou gospodarstva i na nivou skupine, izuzev kod pokazatelja koji se odnosi na vrijeme naplate kratkotrajnih potraživanja. Hotelska poduzeća u usporedbi s gospodarstvom bolje koriste svoju kratkotrajnu imovinu i brže naplaćuju svoja kratkotrajna potraživanja, ali puno lošije koriste svoju ukupnu imovinu (u 2007. godini ostvaruju 70% manje prihoda po jedinici angažirane ukupne imovine nego poduzeća drugih djelatnosti, a u 2008. godini 72% manje).

Sveukupna se uspješnost na nivou gospodarstva RH smanjuje u 2008. godini u odnosu na 2007. godinu i to po svim pokazateljima. Međutim na nivou se gospodarstva još uvijek posluje s dobitkom, što na nivou skupine nije slučaj. Tako su ukupni rashodi veći od ukupnih prihoda što negativno utječe na ekonomičnost i rentabilnost. Jedini su izuzetak poslovni prihodi koji su veći od poslovnih rashoda, ali se uslijed bržeg rasta poslovnih rashoda od prihoda i ekonomičnost redovnog poslovanja smanjuje na nivou skupine. Iz navedenog proizlazi da je uspješnost hotelskih poduzeća znatno lošija u odnosu na poduzeća drugih djelatnosti budući da se u promatranom razdoblju posluje s gubitkom i ostvaruje niža efikasnost u odnosu na rezultate na nivou RH.

Posljednja grupa pokazatelja kojima se mjeri i ocjenjuje produktivnost rada te uvjeti poslovanja također ukazuju na lošiju situaciju unutar skupine. Tako se na nivou RH povećavaju i ukupni i poslovni prihodi po zaposlenom (za 5% u 2008. u odnosu na 2007), dok na nivou skupine ukupni prihodi po zaposlenom ostaju isti kao i u 2007., dok poslovni prihodi po zaposlenom rastu za 2%. S aspekta je dobiti po zaposleniku na nivou RH zabilježen pad, dok je na nivou skupine situacija još nepovoljnija budući da se ostvaruje gubitak po zaposleniku. Poduzeća na nivou RH kao i poduzeća na nivou skupine I 55.1 bilježe porast imovine po zaposleniku, koji nije popraćen i porastom poslovnog rezultata.

Analiza je ukazala na lošije poslovanje poduzeća na nivou RH kao i na lošije poslovanje poduzeća na nivou skupine u 2008. godini u odnosu na 2007. godinu., ali i na lošije rezultate na nivou skupine u odnosu na rezultate na nivou RH.

6.5. SUSTAVI UPRAVLJANJA POTPUNOM KVALITETOM I USPJEŠNOST POSLOVANJA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI HRVATSKE

6.5.1. Sustav bodovanja razine primjene sustava kvalitete

U cilju je istraživanja veze između sustava upravljanja kvalitetom i rezultata poslovanja mjerenih pokazateljima uspješnosti poslovanja izračunat koeficijent korelacije između dvije varijable (razina primjene sustava kvalitete i pokazatelji kvalitete poslovnog uspjeha). Prvu varijablu (x) čine bodovi koji se odnose na razinu primjene sustava kvalitete u hotelskim poduzećima. Sustav je bodovanja formiran na osnovi procjene i stajališta autorice, prilagođen je hotelskim poduzećima i ima svoje uporište u proučavanju znanstvene i stručne literature iz ovog područja, te u zapažanjima dobivenim u empirijskom istraživanju. Sustav bodovanja prikazan je u nastavku.

Tablica 66. **Sustav bodovanja za utvrđivanje razine primjene sustava kvalitete**

	Bodovi
Koji od certifikata kvalitete (formalni oblik sustava kvalitete) posjeduje Vaše hotelsko poduzeće?	
ISO 9001:2000 (2008)	**24**
Ako Vaše hotelsko poduzeće ne posjeduje neki od certifikata kvalitete (formalni oblik sustava kvalitete) označite koje se neformalne aktivnosti provode u cilju postizanja kvalitete:	
mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva zaposlenika	**2**
sustav nagrađivanja najboljih zaposlenika	**2**
ulaganje u obrazovanje i trening zaposlenika	**2**
sustav timskog rada	**2**
zaposlenici sudjeluju u definiranju ciljeva svojih odjeljenja	**2**
mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva gosta	**2**
istraživanje tržišta	**2**
sustav zaprimanja i rješavanja pritužbi gostiju	**2**
sustav ocjenjivanja dobavljača	**2**
uspoređivanje s konkurentskim poduzećima	**2**
definirana pravila i procedure za aktivnosti hotelskog poduzeća	**2**
Sustav kvalitete primjenjujemo:	
na nivou hotelskog poduzeća	**3**
na nivou pojedinih poslovnih funkcija	**2**
na nivou hotela	**2**
na nivou pojedinih odjeljenja hotela	**1**

na nivou turističkih naselja	**2**
na nivou kampova	**2**
na nivou ostalih ugostiteljskih objekata	**2**
Da li u Vašem hotelskom poduzeću postoji Odjel za kvalitetu	
da	**5**
ne	**0**
Ukoliko ne postoji Odjel za kvalitetu koji oblik organizacije koristite za osiguranje i poboljšanje kvalitete	
timovi za kvalitetu	**2**
menadžer kvalitete	**2**
konzultanti	**1**
Tko je zadužen za koordiniranje i provođenje sustava kvalitete u Vašem hotelskom poduzeću?	
uprava društva	**3**
menadžer hotelskih operacija	**2**
menadžer kvalitete hotelskog poduzeća	**2**
direktor hotela	**1**
menadžer kvalitete hotela	**1**
Koliko vremena u prosjeku provede zaposlenik na edukacijama vezanim uz kvalitetu?	
manje od 3 dana	**1**
3 - 5 dana	**2**
5 -10 dana	**3**
više od 10 dana	**5**
Koji oblici motivacije postoje kako bi se poticalo zaposlenike da doprinose kvaliteti?	
napredovanje	**1**
financijske stimulacije	**1**
plaćeni odmori	**1**
javna priznanja	**1**
ostalo	**1**
Da li postoji sustav prikupljanja prijedloga za poboljšanja?	
da	**5**
ne	**0**

Ukoliko postoji sustav prikupljanja prijedloga koliki je prosječan broj prijedloga po zaposleniku 2008. godine?	
manje od 1	**1**
od 1 do 3	**2**
od 3 do 10	**3**
više od 10	**5**
ne vodimo posebnu evidenciju	**0**

Izvor: istraživanje autora i rezultati anketnog upitnika.

Minimalni je broj bodova 0, a maksimalni 55. Bodovi su dodijeljeni na način da su se bodovali formalni i neformalni oblici sustava kvalitete. Naime, kroz proučavanje se ove problematike ustanovilo da sustav kvalitete može postojati i ako nije certificiran te su se stoga u utvrđivanju razine primjene sustava kvalitete bodovale i neformalne aktivnosti koje hotelska poduzeća provode u cilju postizanja i poboljšanja kvalitete. Pored toga, navedene su neformalne aktivnosti na posredan ili neposredan način inkorporirane u zahtjeve međunarodnog standarda ISO 9001. Ukoliko hotelsko poduzeće primjenjuje sve neformalne aktivnosti to nosi ukupno 22 boda, a ukoliko posjeduje certifikat ISO 9001 ostvaruje 24 boda. Dva boda više u odnosu na ukupan broj bodova od neformalnih aktivnosti proizlazi iz činjenice da poduzeća koja imaju formalni sustav kvalitete trebaju proći i proces certifikacije. Svako pojedino poduzeće na temelju odgovora na prvo ili drugo pitanje može ostvariti maksimalno 22 ili 24 boda.

Sljedeće pitanje koje se bodovalo odnosi se na nivo primjene sustava kvalitete u hotelskim poduzećima, pa se tako najviši nivo boduje sa 3 boda, i kako se ti nivoi organizacijski spuštaju smanjuje se i broj bodova. Maksimalni broj bodova koji se u ovom dijelu može postići je 3 boda.

Postojanje Odjela za kvalitetu nosi 5 bodova, a ukoliko poduzeće nema tog odjela, ali ima neke druge organizacijske oblike za osiguranje i poboljšanje kvalitete (menadžeri za kvalitetu, timovi za kvalitetu, konzultanti) također može ostvariti maksimalno 5 bodova. U zavisnosti na kojoj je razini u poduzeću osoba odgovorna za koordiniranje i provođenje sustava kvalitete poduzeće može ostvariti od minimalno 1 do maksimalno 3 boda. Dani provedeni na edukacijama za kvalitetu mogu donijeti najviše 5 bodova, dok svaki od oblika motivacije koji se koriste kako bi se poticalo zaposlenike da doprinose kvaliteti nosi po 1 bod što je sveukupno 5 bodova.

Kontinuirana su poboljšanja jedan od temeljnih principa sustava upravljanja potpunom kvalitetom, te u skladu s tim poduzeće koje ima sustav za prikupljanje takvih prijedloga ostvaruje 5 bodova, a u zavisnosti koliki je njihov prosječan broj po zaposleniku mogu ostvariti maksimalno 5 bodova.

Navedeni su bodovi zbrojeni za svako hotelsko poduzeće te su dobiveni sljedeći rezultati:

Tablica 67. **Razina primjene sustava kvalitete (bodovi) u velikim hotelskim poduzećima**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
BODOVI	**39**	**34**	**45**	**27**	**51**	**51**	**51**	**35**	**23**	**31**	**52**	**44**	**21**

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

Tablica 68. **Razina primjene sustava kvalitete (bodovi) u srednjim hotelskim poduzećima**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
BODOVI	**33**	**28**	**9**	**34**	**25**	**31**	**30**	**51**	**44**	**23**	**5**	**43**	**32**	**10**	**15**	**47**	**47**	**47**

Izvor: rezultati anketnog upitnika.

6.5.2. Veza između razine primjene sustava upravljanja potpunom kvalitetom i pokazatelja poslovne uspješnosti

Da bi se mogla ocijeniti poslovna izvrsnost nekog poduzeća nužno je provesti analizu rezultata i uspješnosti poslovanja. Na to upućuju i modeli poslovne izvrsnosti unutar kojih rezultati poslovanja i sustavi njihova mjerenja predstavljaju jedan od kriterija. Tako su unutar EFQM modela poslovne izvrsnosti oni zastupljeni unutar kriterija «Ključni poslovni rezultati», dok su kod Malcolm Baldrige nagrade za kvalitetu zastupljeni unutar kriterija «Mjerenja, analize i upravljanje znanjem» te kriterija «Rezultati».

Posebna se važnost kod mjerenja i ocjenjivanja poslovne izvrsnosti pridaje pokazateljima poslovne uspješnosti. Na to upućuju i smjernice ISO 9004 u kojima se ističe da je mjerenje i ocjenjivanje poslovne uspješnosti važno ne samo za poduzeće već i za kupce, zaposlenike, vlasnike, dobavljače, investitore, sindikate, partnere i društvo. Naime, dobri rezultati mogu pozitivno utjecati na lojalnost kupca, nove poslove, veće prihode i udio na tržištu, brzo prilagođavanje tržišnim uvjetima, racionalizaciju troškova kroz efikasno i efektivno korištenje resursa, poboljšanje procesa, jačanje konkurentske sposobnosti, veću motivaciju i uključivanje zaposlenih, veći ugled i povjerenje zainteresiranih strana.[645] Ovdje je također potrebno istaknuti da «bez poslovne uspješnosti nema: dovoljne materijalne osnovice za razvoj kvalitete, posljedično nema mogućnosti plaćanja zakonskih obveza, nema urednog plaćanja dobavljača, nema redovitih pravednih plaća, nema socijalne stabilnosti u lokalnoj društvenoj zajednici, nema profita za vlasnike. Nema poslovne izvrsnosti.»[646]

Pokazatelji uspješnosti poslovanja predstavljaju pokazatelje kvalitete poslovnog uspjeha «jer ukazuju na odnos ostvarenih rezultata i utrošenih resursa tj. na ostvarenu razinu racionalnosti.»[647] Kroz izračun se ovih pokazatelja osiguravaju informacije o efikasnosti poslovanja koje ukazuju na ekonomski aspekt ostvarenih rezultata u odnosu prema kojima poduzeće ocjenjuje svoj napredak prema poslovnoj izvrsnosti.

Pregled je dosadašnjih istraživanja koja se bave utjecajem sustava upravljanja potpunom kvalitetom na rezultate poslovanja pokazao da se kod većine takvih istraživanja nastojala utvrditi veza između sustava upravljanja potpunom kvalitetom i rezultata poslovanja mjerenih kroz pokazatelje poslovne uspješnosti kao što su pokazatelji produktivnosti, rentabilnosti (profitabilnosti) i ekonomičnosti (Ernst & Young, ASQ ,1992; GAO, 1991; PIMS, 1987; Longbottom et. al., 2004, 1998; Eriksson, Hansson, 2003; Jeffries et. al., 1996; Radovilski et. al., 1996).

[645] Prema HRN EN ISO 9004:2003, Sustavi upravljanja kvalitetom – Upute za poboljšavanje sposobnosti (ISO 9004:2000, EN ISO 9004:2000), Treće izdanje, DZNM, Zagreb, 2002., str. 5.
[646] Drljača, M., Modeli upravljanje potpunom kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti, doktorska disertacija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010., str. 382.
[647] Avelini Holjevac, I., Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom, op. cit., str. 319.

Stoga će se u ovom dijelu rada istražiti veza između razine primjene sustava upravljanja potpunom kvalitetom anketiranih hotelskih poduzeća i pokazatelja produktivnosti, rentabilnosti i ekonomičnosti. Pri izračunu su se pokazatelja poslovne uspješnosti koristili javno dostupni podaci objavljeni u registru godišnjih financijskih izvještaja Financijske agencije (FINA). Na temelju su se raspoloživih podataka za svako poduzeće izračunali pokazatelji ekonomičnosti ukupnog i redovnog poslovanja, a od pokazatelja rentabilnosti (profitabilnosti) pokazatelji marže profita (bruto i neto) te pokazatelji rentabilnosti ukupne imovine (bruto i neto) i pokazatelj rentabilnosti vlastitoga kapitala. Od pokazatelja produktivnosti izračunati su ukupni i poslovni prihodi po zaposleniku te neto dobit po zaposleniku.[648] U nastavku se daje prikaz izračuna svakog pojedinog pokazatelja:

1. Ekonomičnost ukupnog poslovanja, u %

ukupni prihodi/ukupni rashodi x 100

2. Ekonomičnost redovnog poslovanja, u %

poslovni prihodi/poslovni rashodi x 100

3. Rentabilnost prometa, bruto u %

dobit ili gubitak prije oporezivanja/ukupni prihodi x 100

4. Rentabilnost prometa, neto u %

dobit ili gubitak razdoblja/ukupni prihodi x 100

5. Rentabilnost ukupne imovine, bruto u %

dobit ili gubitak prije oporezivanja/ukupna imovina x 100

6. Rentabilnost ukupne imovine, neto u %

dobit ili gubitak razdoblja/ukupna imovina x 100

7. Rentabilnost vlastitog kapitala, u %

dobit ili gubitak razdoblja/vlastiti kapital x 100

8. Ukupni prihodi po zaposlenom, u kunama

ukupni prihodi/broj zaposlenih prema satima rada

[648] Nazivi i izračun pokazatelja u skladu je s metodologijom koju koristi FINA

9. Poslovni prihodi po zaposlenom, u kunama

poslovni prihodi/broj zaposlenih prema satima rada

10. Neto dobit razdoblja po zaposlenom, u kunama

dobit ili gubitak razdoblja/broj zaposlenih prema satima rada

Za utvrđivanje se veze između razine primjene sustava upravljanja potpunom kvalitetom i pokazatelja poslovne uspješnosti koristila korelacijska analiza. «Standardizirana mjera jakosti statističke veze između pojava predočenih dvjema kvantitativnim varijablama jest koeficijent korelacije.»[649] On može poprimiti vrijednosti od -1 do 1. Predznak koeficijenta korelacije upućuje na postojanje pozitivne ili negativne veze po smjeru, dok njegova veličina upućuje na jakost te veze. «Prosuđivanje jakosti veze pomoću linearne korelacije kao deskriptivnostatističke veličine valja povezivati s veličinom koeficijenta determinacije. Orijentacijski u tome mogu poslužiti sljedeći odnosi.»[650]

Tablica 69. **Odnos koeficijenta korelacije i determinacije**

Koeficijent determinacije	**Apsolutna vrijednost koeficijenta linearne korelacije**	**Tumačenje**
r^2	| r |	
0	0	odsutnost korelacije
0,00-0,25	0,00-0,50	slaba korelacija
0,25-0,64	0,50-0,80	korelacija srednje jačine
0,64-1	0,80-1	čvrsta korelacija
1	1	potpuna (perfektna) korelacija

Izvor. Šošić, I, Serdar, V., Uvod u statistiku, Školska knjiga Zagreb, 2000., str. 123.

Na temelju je podataka o ostvarenim bodovima koji ukazuju na razinu primjene sustava upravljanja potpunom kvalitetom (varijabla x) i pokazatelja uspješnosti izračunatih za svako anketirano hotelsko poduzeće posebno za 2007. i posebno za 2008. godinu (varijabla y) izračunat Pearsonov koeficijent korelacije.

Rezultati su prikazani u nastavku (tablica 70).

[649] Šošić, I., Primijenjena statistika, Školska knjiga, Zagreb, 2004., str. 414.
[650] Šošić, I, Serdar, V., Uvod u statistiku, Školska knjiga Zagreb, 2000., str. 123.

Tablica 70. **Pearsonov koeficijent korelacije : razina primjene sustava upravljanja potpunom kvalitetom i pokazatelji poslovne uspješnosti (2007.)**

Pokazatelj	r
1. Ekonomičnost ukupnog poslovanja, u %	0,388144
2. Ekonomičnost redovnog poslovanja, u %	0,310478
3. Rentabilnost prometa, bruto u %	0,445701
4. Rentabilnost prometa, neto u %	0,441881
5. Rentabilnost ukupne imovine, bruto u %	0,339797
6. Rentabilnost ukupne imovine, neto u %	0,307360
7. Rentabilnost vlastitog kapitala, u %	0,275376
8. Ukupni prihodi po zaposlenom, u kunama	0,357882
9. Poslovni prihodi po zaposlenom, u kunama	0,469476
10. Neto dobit razdoblja po zaposlenom, u kunama	0,363575

Izvor: rezultati anketnog upitnika i javna objava – godišnji financijski izvještaji, www.fina.hr .

Na razini značajnosti od 5%, a uz 29 stupnjeva slobode (31-2) koeficijent korelacije r mora iznositi najmanje 0,355[651], pa iz dobivenih rezultata proizlazi da je statistički značajna korelacija utvrđena kod sljedećih pokazatelja (P<0,05):

- ekonomičnost ukupnog poslovanja, u %
- rentabilnost prometa, bruto u %
- rentabilnost prometa, neto u %
- ukupni prihodi po zaposlenom, u kunama
- poslovni prihodi po zaposlenom, u kunama
- neto dobit razdoblja po zaposlenom, u kunama

Iz dobivenih se rezultata može zaključiti da postoji veza između sustava upravljanja kvalitetom i kvalitete poslovnog uspjeha iskazanog kroz pokazatelje ukupne ekonomičnosti, bruto i neto marže profita te svih pokazatelja produktivnosti. Kod svih se pokazatelja radi o pozitivnoj i slaboj vezi (r<0,50). Razlog tome proizlazi iz činjenice što na poslovni rezultat, a time i na ostvarenu razinu racionalnosti poslovanja utječu i drugi faktori koji se mogu klasificirati u nekoliko skupina: [652]

[651] Granične vrijednosti koeficijenta korelacije r – razina značajnosti za dvosmjerno testiranje, Petz, B., op.cit. str. 364.
[652] Avelini Holjevac, I., Kontroling-upravljanje poslovnim rezultatom, op. cit., str. 292.

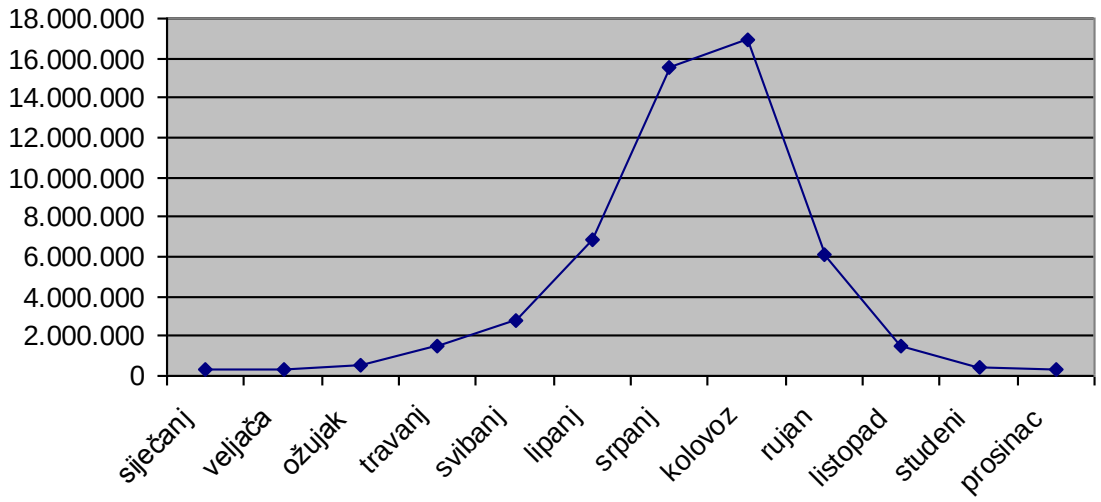
- u skupinu A spadaju unutrašnji faktori na koje se može utjecati aktivnošću menadžera, a čine ih: kadrovi, razvojna politika, sredstva, kapaciteti, tehnološki proces, sirovine i materijal, organizacija rada i poslovanja, sustav vrednovanja rada, znanje i dr.

- u skupinu B spadaju vanjski faktori, na koje je mogućnost direktnoga utjecaja znatno manja nego na nabrojene unutrašnje faktore, a čine ih: razvojna i tekuća ekonomska politika zemlje, infrastruktura, organiziranost tržišta u zemlji i inozemstvu, faktori razvoja (sirovine, energija, radni potencijal, tehnologija, stanovništvo), te društveno i ekonomsko okruženje zemlje

- u skupinu C spadaju regulativni ili normativni faktori koji utječu na gospodarstvo, a dalje se mogu dijeliti na vanjske i unutrašnje faktore (i prema tome uključiti u prethodne dvije skupine). U unutrašnje normativne faktore spadaju: normativni akti poduzeća, razni ugovori i sporazumi i sl. Mogućnost je utjecaja na te faktore znatna. U vanjske normativne faktore spadaju: zakonski i drugi propisi i sporazumi u zemlji, zakoni i drugi propisi u drugim zemljama, međudržavni aranžmani i sl. Mogućnost je utjecaja na te faktore manja u odnosu na mogućnost utjecaja na unutrašnje normativne faktore.

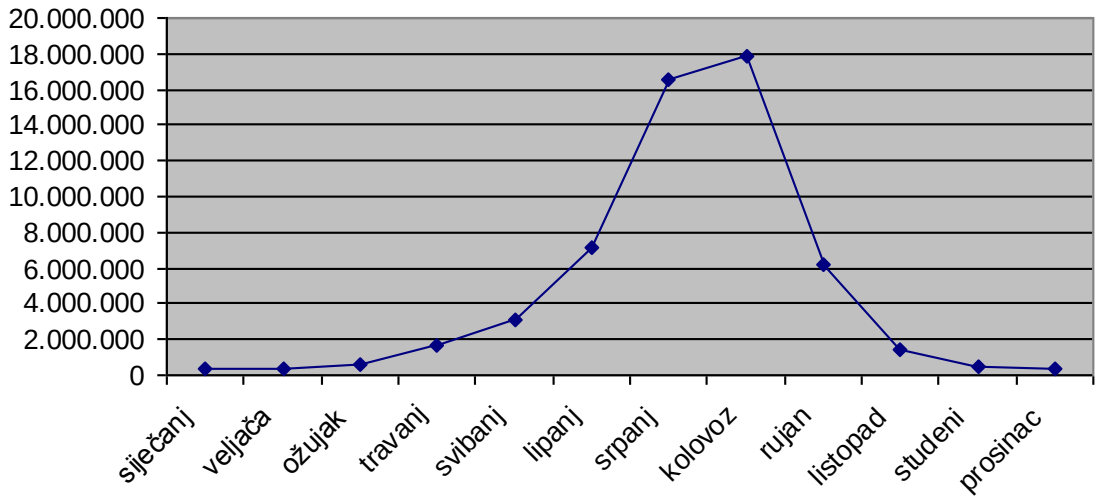
Kod pokazatelja se bruto i neto rentabilnosti imovine nije mogla ustanoviti veza. Ovi su pokazatelji vezani uz pokazatelje obrtaja ukupne imovine, na koje znatno utječe iskorištenje kapaciteta pa se mogući razlozi mogu tražiti u nedovoljnoj iskorištenosti smještajnih kapaciteta, na koju ukazuju i rezultati ovog istraživanja. Pokazalo se da anketirana hotelska poduzeća još uvijek ostvaruju niži stupanj iskorištenja smještajnih kapaciteta u odnosu na europski prosjek kao i u odnosu na druge konkurentne turističke zemlje (za 25 do 40%). Ovakvi su rezultati u pogledu stupnja iskorištenja smještajnih kapaciteta rezultat sezonalnosti koja je dugoročno prisutna u našoj hotelskoj industriji (grafikon 69, 70 i 71).

Grafikon 69. **Noćenja turista po mjesecima u Republici Hrvatskoj u 2006. godini**



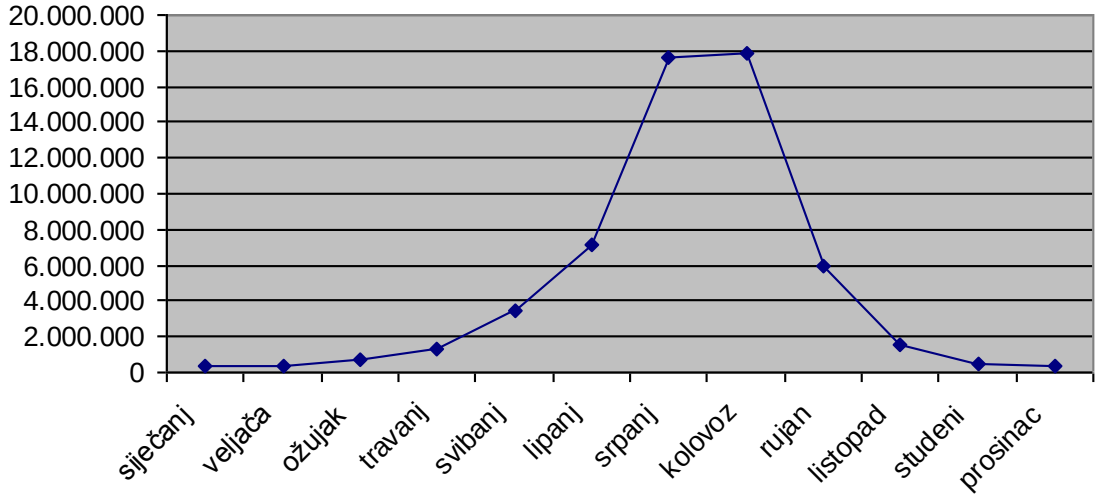
Izvor: Turistički promet 2006., www.mint.hr prema podacima Državnog zavoda za statistiku.

Grafikon 70. **Noćenja turista po mjesecima u Republici Hrvatskoj u 2007. godini**



Izvor: Turizam u brojkama 2007., www.mint.hr prema podacima Državnog zavoda za statistiku.

Grafikon 71. **Noćenja turista po mjesecima u Republici Hrvatskoj u 2007. godini**



Izvor: Turizam u brojkama 2008., www.mint.hr prema podacima Državnog zavoda za statistiku.

Niži stupanj iskorištenja kapaciteta može biti razlogom niže efikasnosti ukupne imovine, a time i niže rentabilnosti.

Na temelju dobivenih rezultata nije se mogla ustanoviti veza između sustava upravljanja potpunom kvalitetom i rentabilnosti vlastitog kapitala. Kao mogući razlozi tome mogu se navesti rast zaduženosti i pad udjela vlastitog financiranja. Na to upućuju i rezultati na nivou skupine «Hoteli i sličan smještaj» za 2007. godinu u odnosu na 2006. godinu.

Tablica 71. **Pokazatelji zaduženosti za sve poduzetnike –I.55.1 (2007./2006.)**

POKAZATELJI ZADUŽENOSTI - I 55.1		**2006.**	**2007.**	**Indeks**
1.	Koeficijent zaduženosti	0,41	0,45	109
2.	Koeficijent vlastitog financiranja	0,59	0,54	92
3.	Koeficijent financiranja	0,71	0,83	118
4.	Faktor zaduženosti (broj godina)	7,06	8,02	114
5.	Stupanj pokrića I	63,78	59,73	94
6.	Stupanj pokrića II	93,46	92,29	99

Izvor: Pregled sumarnih obrazaca 2007/2006 i Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (razred I 5510), FINA Rijeka, siječanj 2010.

Tako je u 2007. godini zabilježen porast zaduženosti što potvrđuje i porast koeficijenta zaduženosti. Njegov porast pokazuje da se poduzeća na nivou skupine sve više financiraju iz tuđih izvora. Budući da ovaj pokazatelj raste pokazatelj koji je komplementaran s njim, a radi se o koeficijentu vlastitog financiranja pada na nivou skupine, što znači da se sve manje imovine financira iz vlastitog kapitala. Još jedan pokazatelj upućuje na rast zaduženosti, a to je koeficijent financiranja. On je kod poduzeća na nivou skupine manji od 1 što znači da su vlastita sredstva dovoljna za podmirenje obveza, ali njegova vrijednost u 2007. godini u odnosu na 2006. godinu raste što upućuje na smanjenje vlastitih sredstava. Na porast zaduženosti u 2007. godini u odnosu na 2006. godinu ukazuje i porast faktora zaduženosti iskazan kroz broj godina te smanjenje pokazatelja stupanj pokrića I i II.

Veza između sustava upravljanja kvalitetom i ekonomičnosti redovnog poslovanja nije se mogla ustanoviti. Jedan od mogućih razloga mogu biti previsoki troškovi poslovanja anketiranih hotelskih poduzeća. Istraživanje je Instituta za turizam pokazalo da troškovi sirovina i materijala te troškovi osoblja predstavljaju dvije najvažnije skupine poslovnih rashoda koje zajedno čine 50% poslovnih rashoda sektora, a udio u poslovnom prihodu im je povećan i to udio sirovina i materijala za 1,4, a troškova osoblja za 1,1, postotni poen.[653] Ovakva je struktura poslovnih rashoda prisutna i na nivou cijele skupine «Hoteli i sličan smještaj» kao i porast troškova sirovina i materijala i troškova osoblja u 2008. godini u odnosu na 2007. godini i to za 1,1 postotni poen.[654]

[653] Ibidem, str. 60.
[654] Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (razred I 5510), FINA Rijeka, siječanj 2010.

Stoga je potrebno je provesti detaljniju analizu troškova na način da se pored ostalih faktora koji utječu na racionalizaciju troškova utvrdi i da li se cilju snižavanja postojećih troškova koriste određeni normativi kao npr. normativi rada, materijala, sitnog inventara, potrošnje energije. Pored troškova na smanjenu je ekonomičnost redovnog poslovanja mogla utjecati i neusklađenost između prodajnih cijena i razine kvalitete ponuđenih proizvoda i usluga (preniske cijene u odnosu na kvalitetu).

Koeficijent korelacije između razine primjene sustava upravljanja potpunom kvalitetom i pokazatelja poslovne uspješnosti izračunat je i za 2008. godinu (tablica 72).

Tablica 72. **Pearsonov koeficijent korelacije : razina primjene sustava upravljanja potpunom kvalitetom i pokazatelji poslovne uspješnosti (2008.)**

Pokazatelj	r
1. Ekonomičnost ukupnog poslovanja, u %	0,288963
2. Ekonomičnost redovnog poslovanja, u %	0,247828
3. Rentabilnost prometa, bruto u %	0,338802
4. Rentabilnost prometa, neto u %	0,338636
5. Rentabilnost ukupne imovine, bruto u %	0,262606
6. Rentabilnost ukupne imovine, neto u %	0,257799
7. Rentabilnost vlastitog kapitala, u %	0,251158
8. Ukupni prihodi po zaposlenom, u kunama	0,498528
9. Poslovni prihodi po zaposlenom, u kunama	0,482432
10. Neto dobit razdoblja po zaposlenom, u kunama	0,301158

Izvor: rezultati anketnog upitnika i javna objava – godišnji financijski izvještaji, www.fina.hr.

U 2008. godini statistički je značajna korelacija utvrđena kod pokazatelja produktivnosti rada i to s aspekta ukupnih i s aspekta poslovnih prihoda. «Vezu između produktivnosti i kvalitete najbolje ilustrira načelo i cilj upravljanja potpunom kvalitetom (TQM), a to je raditi prave stvari ili raditi efektivno (doing the right things) i raditi stvari na pravi način ili raditi efikasno (doing the things right).»[655]

Kod ostalih se pokazatelja nije mogla ustanoviti veza. Mogući razlozi tome mogu biti sveukupno gledajući lošiji rezultati na nivou skupine «Hoteli i sličan smještaj» ostvareni u 2008. godini u odnosu na 2007. godinu. Svi pokazatelji ukazuju na pad uspješnosti poslovanja. Tako je u promatranom razdoblju zabilježen pad ekonomičnosti i to s aspekta ukupnih prihoda za 7% i s aspekta poslovnih prihoda za 2%. Vrijednost pokazatelja ekonomičnosti ukupnog poslovanja koja je manja od 1 i još njegovo dodatno smanjenje ukazuje na još veći nesrazmjer između ukupnih rashoda i ukupnih prihoda na nivou skupine.

[655] Avelini Holjevac, I., The Productivity, Quality and Competitiveness of Croatian Tourism – a Theoretical and Practical Approach, 4th International Conference «An Enterprise Odyssey: Tourism-Governance and Entrepreneurship», Conference Proceedings (CD), Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, June 11-14, 2008., str. 1770.

Takva su kretanja utjecala na poslovanje s gubitkom na nivou skupine, a time i na lošiju rentabilnost prometa, bruto (porast udjela gubitka prije oporezivanja u ukupnim prihodima za čak 369%), lošiju rentabilnost prometa, neto (udio gubitka razdoblja u ukupnim prihodima raste za 256%) te lošiju rentabilnost ukupne imovine, bruto (ostvareni se gubitak prije oporezivanja na jedinicu angažirane ukupne imovine povećao za 320%) i lošiju rentabilnost ukupne imovine, neto (gubitak se razdoblja koji se ostvaruje na jedinicu angažirane ukupne imovine povećao za 220%). Veći su se ukupni rashodi u odnosu na ukupne prihode na nivou skupine negativno odrazili i na pokazatelj rentabilnosti vlastitog kapitala, pa tako vlasnici u 2008. godini ne samo da ne ostvaruju dobit na uloženi vlastiti kapital, već ostvaruju gubitak koji se još i povećava u odnosu na 2007. godinu. (za 235%).[656]

Lošiji rezultati u 2008. godini u odnosu na 2007. godinu potvrđeni su i istraživanjem Instituta za turizam. Tako je u 2008. godini u odnosu na 2007. godinu zabilježen brži rast ukupnih rashoda od ukupnih prihoda što je za rezultat imalo pad ekonomičnosti u 2008. u odnosu na 2007. godinu za 10% (na jednu se kunu rashoda ostvaruje 0,9 kuna prihoda, dok se u 2007. godini na jednu kunu rashoda ostvarila 1 kuna prihoda).[657] Brži se rast ukupnih rashoda u odnosu na ukupne prihode odrazio negativno i na ostale pokazatelje uspješnosti. Tako je u 2008. godini marža profita (neto dobit prije poreza/ukupan prihod) sektora u 2008. godini na razini -8,6%, dok je u 2007. godini bila na razini -1,5%, odnosno 7 postotnih poena viša.[658]

Kao rezultat niže profitne stope u 2008. godini u odnosu na 2007. godinu kao i nižeg koeficijenta obrtaja ukupne imovine koji je u 2008. u odnosu na 2007. smanjen za 9% (2007. se ostvaruje 23 lipe prihoda na kunu angažirane ukupne imovine, a u 2008. godini 21 lipa) dolazi i do smanjenja rentabilnosti imovine i to za 1,4 postotni poen u 2008. u odnosu na 2007. godinu (2007. godine iznosi 1,2%, a 2008. godine -0,2%).[659]

U 2008. godini i dalje je nastavljen trend bržeg povećanja obveza nego kapitala i rezervi. Tako su dugoročne obveze povećane za 11%, kratkoročne obveze 21%, dok je kapital s rezervama uvećan za 6%.[660] Ovakva kretanja upućuju na porast zaduženosti hotelskog sektora. Tako je koeficijent zaduženosti u 2008. godini veći za 4% u odnosu na 2007. godinu, kao i koeficijent financiranja koji pokazuje da su se vlasnici financirali kroz zaduženja 8% više nego u 2007. godini. Na rast zaduženosti ukazuje i porast faktora zaduženosti koji u 2008. godini iznosi 34 što je gotovo 2,5 puta više nego u prethodnoj godini.[661] Rast zaduženosti kao i veći ukupni rashodi u odnosu na ukupne prihode negativno su se odrazili i na rentabilnost vlastitog kapitala koja je u 2008. godini na razini -3,4% što je 2,8 postotnih poena niža rentabilnost nego u prethodnoj godini (u 2007. godini iznosi -0,6%).[662]

[656] Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (razred I 5510), FINA, Rijeka, siječanj, 2010.
[657] Hrvatsko hotelijerstvo 2008. – Poslovanje hotelskih poduzeća, op.cit., str. 36.
[658] Ibidem, str.45.
[659] Ibidem, str. 49.
[660] Ibidem, str. 50.
[661] Ibidem, str. 23. i 24.
[662] Ibidem, str. 50.

Na lošiju racionalnost poslovanja u 2008. godini u odnosu na 2007. godinu upućuje i pokazatelj koji je utvrđen na temelju rezultata anketnog upitnika, a odnosi se na udio GOP-a (bruto operativne dobiti) u ukupnim prihodima, koji se smanjuje kod anketiranih hotelskih poduzeća što znači da sve manje prihoda ostaje za pokriće fiksnih troškova i ostvarenje dobiti.

Lošiji su rezultati nego oni u 2007. godini posljedica i stanja na međunarodnom tržištu, a time i na međunarodnom turističkom tržištu i to najvećim dijelom uslijed globalne recesije i financijske krize na svjetskom tržištu. Odnosno, kako je to prikazano u analizi turističke godine 2008. Ministarstva turizma «zadnja predviđanja UNWTO-a u svjetlu gospodarske recesije objavljene od velikog broja zemalja u tri najveća turistička tržišta govore kako se mogu očekivati negativni trendovi u globalnom turizmu. Novonastala svjetska kriza utjecala je na potrebu za poduzimanjem žurnih mjera kako bi se umanjio negativni učinak na strani, ali i na domaći turistički promet u 2008. godini.»[663] Pored toga, «kretanja potražnje u okviru analiziranog konkurentskog kruga zemalja (Grčka, Španjolska, Bugarska, Italija, Cipar, Turska) obilježena su uvjetima nadolazeće gospodarske krize, stagniranjem ili čak, i smanjenjem potražnje. U 2008. godini potražnja u odredištima u Grčkoj i Cipru je stagnirala, Španjolska i Hrvatska bilježe smanjenje potražnje, dok Bugarska ostvaruje rast noćenja od 1,6%.» [664]

Tablica 73. **Hrvatsko konkurentsko okruženje: noćenja u hotelima i sličnim kapacitetima po zemljama**

	Noćenja u 000			Stopa promjena 08/07
	2007.	**2008.**	**2009.**	
Bugarska	16.118	16.736	17.011	1,6
Grčka	56.708	64.086	64.074	0,0
Španjolska	267.028	271.689	268.430	-1,2
Italija	248.255	254.329	-	-
Cipar	14.341	14.298	14.310	0,1
Hrvatska	20.693	20.940	20.551	-1,9
Turska	91.053	115.967	-	-

Izvor: Hrvatsko hotelijerstvo 2008. - Poslovanje hotelskih poduzeća, Institut za turizam, Zagreb, 2010., str. 12. prema http://nui.epp.eurostat.ec.europa.eu/nui.

Kako bi se eliminirao utjecaj svjetske krize na rezultate poslovanja hotelskih poduzeća izvršena je simulacija rezultata poslovanja za 2008. godinu na bazi kretanja iz prethodnih godina, tj. na bazi kretanja u razdoblju od 2004. do 2007. godine. Simulacija je za 2008. godinu izvršena korištenjem linearne regresije putem sljedećeg izraza:

[663] Analiza turističke godine 2008, Republika Hrvatska, Ministarstvo turizma, Zagreb, 2009., str. 2.
[664] Hrvatsko hotelijerstvo 2008 – Poslovanje hotelskih poduzeća, op.cit., str. 11.

$$y = a + bx$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

$$b = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{n\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Simulirane vrijednosti za 2008. godinu za ukupne i poslovne prihode te za ukupne i poslovne rashode stavljene su u odnos s tim veličinama za 2007. godinu. Na temelju su toga dobiveni koeficijenti koji ukazuju na promjenu simuliranih vrijednosti za 2008. godinu u odnosu na stvarne vrijednosti 2007. godine.

Tablica 74. **Simulacija ukupnih prihoda, poslovnih prihoda, ukupnih rashoda i poslovnih rashoda za 2008. godinu**

Godina	Ukupni prihodi (kn)	Poslovni prihodi (kn)	Ukupni rashodi (kn)	Poslovni rashodi (kn)
2004.	6.838.250.997	5.684.871.841	6.726.706.412	5.580.626.941
2005.	7.467.906.915	6.451.854.863	7.221.824.507	6.033.154.495
2006.	7.538.630.342	6.866.153.236	7.599.854.094	6.668.103.151
2007.	8.466.616.959	7.864.036.089	8.645.232.692	7.528.336.466
Simulacija 2008.	8.816.806.632	8.454.676.787	9.081.806.533	8.072.074.571
Koeficijent promjene (simulacija 2008./ ostvareno 2007.)	1,04136123	1,07510656	1,050498796	1,07222553

Izvor: FINA - Pregled sumarnih obrazaca 2005./2004. i 2007./2006.

Ukupni i poslovni prihodi te ukupni i poslovni rashodi za svako su pojedino poduzeće pomnoženi s pripadajućim koeficijentom. Na temelju tako dobivenih vrijednosti ukupnih i poslovnih prihoda te ukupnih i poslovnih rashoda izvršen je izračun pokazatelja uspješnosti i to: ekonomičnosti ukupnog i redovnog poslovanja, bruto i neto marže profita, bruto i neto rentabilnosti imovine, rentabilnosti vlastitoga kapitala i pokazatelja produktivnosti i to s aspekta ukupnih i poslovnih prihoda te s aspekta neto dobiti.

Simulirane su vrijednosti pokazatelja uspješnosti poslovanja stavljene u odnos s bodovima koji se odnose na razinu primjene sustava kvalitete i dobivene su sljedeće vrijednosti koeficijenta korelacije:

Tablica 75. **Pearsonov koeficijent korelacije : razina primjene sustava upravljanja potpunom kvalitetom i simulirani pokazatelji poslovne uspješnosti (2008.)**

Pokazatelj	r
1. Ekonomičnost ukupnog poslovanja, u %	0,388144
2. Ekonomičnost redovnog poslovanja, u %	0,335214
3. Rentabilnost prometa, bruto u %	0,445702
4. Rentabilnost prometa, neto u %	0,439548
5. Rentabilnost ukupne imovine, bruto u %	0,300742
6. Rentabilnost ukupne imovine, neto u %	0,279917
7. Rentabilnost vlastitog kapitala, u %	0,306578
8. Ukupni prihodi po zaposlenom, u kunama	0,444690
9. Poslovni prihodi po zaposlenom, u kunama	0,542142
10. Neto dobit razdoblja po zaposlenom, u kunama	0,311520

Izvor: rezultati anketnog upitnika i javna objava – godišnji financijski izvještaji, www.fina.hr .

Dobivene vrijednosti koeficijenta korelacije ukazuju da postoji veza između razine primjene sustava upravljanja potpunom kvalitetom i ekonomičnosti ukupnog poslovanja. Pored toga, potvrđeno je i da postoji veza između sustava kvalitete i bruto i neto marže profita, kao i veza s pokazateljima produktivnosti rada i to s aspekta ukupnih i poslovnih prihoda. Iz dobivenih rezultata može se zaključiti da je gospodarska kriza utjecala na lošije rezultate hotelskih poduzeća u 2008. u odnosu na 2007. godinu te eliminirala pozitivne utjecaje sustava upravljanja potpunom kvalitetom koji su pretežno potvrđeni u 2007. godini.

Istraživanje je pokazalo da su prednosti koje su prepoznate kao rezultat uvođenja sustava kvalitete kao što su veći ugled poduzeća i veći udio na tržištu, viša razina kvalitete proizvoda i usluga, veći ugled, veće zadovoljstvo gosta, manji broj pritužbi, porast broja lojalnih i novih gostiju te niži troškovi polučili i ekonomske učinke što se vidi i kroz njihov utjecaj na ekonomičnosti i profitnu maržu. Pored toga, prednosti koje se postižu s aspekta zaposlenika kao što su njihovo veće zadovoljstvo, motivacija i predanost pozitivno se odražavaju i na njihovu efikasnost što potvrđuju rezultati ovog istraživanja kroz vezu između razine primjene sustava kvalitete i pokazatelja produktivnosti rada.

7. ZAKLJUČAK

U suvremenim uvjetima poslovanja kvaliteta predstavlja jedan od važnih preduvjeta opstanka i razvoja svakog poduzeća. Za postizanje kvalitete neophodno je njeno razumijevanje. Iako postoji veliki broj definicija kvalitete najprihvaćenija je ona prema kojoj pod pojmom kvalitete podrazumijevamo ispunjavanje ili čak nadilaženje zahtjeva kupaca. Ovakav je pristup kupcu utjecao na razvoj novog pristupa upravljanju poznatog kao upravljanje potpunom kvalitetom (TQM). Takav će sustav upravljanja omogućiti svakom poduzeću da njegovi proizvodi ili usluge budu u skladu s očekivanjima i potrebama kupaca, a za njegovu su uspješnu provedbu u poduzeću potrebni: predanost menadžmenta, briga o kupcu i zaposlenicima, mjerenja kvalitete, kontinuirana poboljšanja i uključenost svih zaposlenika. Mnoga su hotelska poduzeća postigla uspjeh primjenjujući sustave upravljanja potpunom kvalitetom što potvrđuju primjeri dobre prakse navedeni u ovom radu.

Sa razvojem su se sustava upravljanja potpunom kvalitetom počeli razvijati i sustavi mjerenja i ocjenjivanja rezultata poslovanja koji uz financijske uključuju i nefinancijske pokazatelje. U skladu s tim u radu se daje prikaz različitih sustava koji objedinjavaju financijske i nefinancijske pokazatelje s posebnim naglaskom na modele poslovne izvrsnosti. Tako je u radu predložen sustav pokazatelja za mjerenje i ocjenjivanje rezultata poslovanja prilagođen kriterijima EFQM modela poslovne izvrsnosti (EFQM Business Excellence Model) kao i specifičnostima poslovanja hotelske industrije.

Različiti pristupi u pogledu utjecaja sustava kvalitete na rezultate poslovanja predstavljaju poticaj za ovo istraživanje. U cilju utvrđivanja veze između sustava kvalitete i rezultata poslovanja kao jednog od kriterija poslovne izvrsnosti provedeno je istraživanje putem anketnog upitnika čiji je cilj bio utvrditi postojeće stanje u pogledu primjene sustava kvalitete (formalnih i neformalnih oblika) u hotelskoj industriji Hrvatske. Istraživanje je bilo usmjereno na velika i srednja hotelska poduzeća koja sa preko 80% sudjeluju u ukupnim prihodima skupine «Hoteli i sličan smještaj», a pored toga, u vrijeme su provođenja istraživanja bila zastupljena sa 70% u ukupnom broju certificiranih hotelskih poduzeća u Hrvatskoj.

Rezultati pokazuju da kod većine anketiranih velikih hotelskih poduzeća postoji svijest o važnosti i nužnosti upravljanja kvalitetom kao jednog od važnih faktora postizanja poslovnog uspjeha. Tako od ukupno 13 anketiranih hotelskih poduzeća njih 6 primjenjuje sustav upravljanja kvalitetom u skladu sa zahtjevima standarda ISO 9001. Ali i oni koji nemaju certifikat (formalni oblici) primjenjuju neformalne aktivnosti kako bi poboljšali kvalitetu poslovanja. Neformalne se aktivnosti najviše realiziraju kroz ulaganje u obrazovanje i trening zaposlenika te mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva gosta.

Kao najvažniji razlog za uvođenje sustava kvalitete anketirana velika hotelska poduzeća navode poboljšanje kvalitete proizvoda/usluga što je i u skladu s jednim od temeljnih koncepata sustava kvalitete. Uz razloge koji su ih motivirali na uvođenje sustava kvalitete ispitanici su kroz anketni upitnik rangirali i prepreke na koje su nailazili prilikom implementacije. Među najvećim preprekama ističe se nemotiviranost zaposlenika zbog dugog čekanja na rezultate i otpor na promjene te visoki troškovi implementacije i certifikacije.

Sustavi se kvalitete uglavnom primjenjuju ili na nivou hotelskog poduzeća ili na nivou hotela. Većina hotelskih poduzeća ima i odjel za kvalitetu, timove za kvalitetu i menadžere kvalitete., dok su menadžeri kvalitete, menadžeri hotelskih operacija i direktori hotela uglavnom zaduženi za koordiniranje i provođenje sustava kvalitete. Napredovanje i financijske stimulacije predstavljaju najčešći oblik motivacije koji se koristi kako bi se poticalo zaposlenike da doprinose kvaliteti. Dvije trećine anketiranih hotelskih poduzeća ima sustav prikupljanja prijedloga zaposlenika, iako se kod većine još uvijek radi o malom broju prijedloga po zaposleniku (manje od 1 godišnje po zaposleniku).

Istraživanje je pokazalo da postoji različitost u pogledu mjerenja i ocjenjivanja uspješnosti sustava kvalitete. Tako se kod svih poduzeća mjeri i ocjenjuje zadovoljstvo gosta i koriste drugi nefinancijski pokazatelji koji se odnose na goste kao npr. oni koji osiguravaju informacije o njihovoj lojalnosti, novim gostima, broju pritužbi i dr. Nešto više od polovice anketiranih koristi pokazatelje kojima se prate rezultati pojedinog procesa te financijske pokazatelje. Najmanje se koriste (trećina anketiranih poduzeća) pokazatelji koji osiguravaju informacije o zadovoljstvu zaposlenika, njihovoj fluktuaciji, odsutnosti i drugi pokazatelji koji se na njih odnose.

Anketnim su se upitnikom nastojali utvrditi i stavovi ispitanika u pogledu prednosti koje su im osigurali formalni i neformalni sustavi kvalitete. Menadžeri u anketiranim velikim hotelskim poduzećima imaju pozitivan stav o prednostima uvođenja sustava kvalitete. Slažu se da se njihovom primjenom osiguravaju prednosti koje imaju pozitivan učinak na rezultate koji se postižu i to s aspekta gosta, s aspekta zaposlenika kao i aspekta ostvarenih financijskih rezultata. Tako menadžeri u ovom istraživanju smatraju da se uvođenjem sustava kvalitete postižu prednosti kao što su: povećanje kvalitete proizvoda/usluga, porast zadovoljstva gosta, manji broj pritužbi, porast broja lojalnih, ali i novih gostiju. Ispitanici se također slažu da su sustavi kvalitete utjecali i na porast ugleda poduzeća i bolje financijske rezultate. Ispitanici su i mišljenja da su se sustavi kvalitete pozitivno odrazili i na zadovoljstvo zaposlenika kao i na njihovu veću motivaciju i predanost. Pored toga, većina smatra da se bez sustava kvalitete ne bi postigla ista razina kvalitete proizvoda/usluga. Dobiveni su rezultati u skladu sa dosadašnjim istraživanjima iz ovog područja (Claver, Tari, Pereira, 2006.; Poksinske, Dahlgaard, Antoni, 2002; Escanciano, Ferněndez, Vázquez, 2001).

Rezultati u pogledu primjene sustava kvalitete u budućnosti pokazuju da i ona hotelska poduzeća koja do sada nisu formalno uvela sustav kvalitete, planiraju to učiniti.

Istraživanje je pokazalo da su i kod srednjih hotelskih poduzeća zastupljeni formalni i neformalni oblici sustava kvalitete. Pored toga, 50% poduzeća koja nemaju formalne sustave planira njihovu primjenu bilo primjenom standarda ISO 9001:2008 ili pripremom za neku od nagrada za kvalitetu.

Od neformalnih su aktivnosti najzastupljeniji mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva gosta. Sustavi zaprimanja i rješavanja pritužbi također su dobro zastupljeni, kao i ulaganje u obrazovanje i trening zaposlenika. Visoka stopa primjene ove neformalne aktivnosti i kod velikih i kod srednjih hotelskih poduzeća pokazuje da su hotelska poduzeća svjesna da je potrebno ulagati u vlastite kadrove.

Većina je poduzeća koja ima certifikat implementirala sustav u razdoblju od 6 do 12 mjeseci. Kao najvažniji razlog koji ih je motivirao na uvođenje sustava kvalitete ispitanici navode «poboljšanje kvalitete proizvoda/usluga» što je bio slučaj i kod velikih hotelskih poduzeća. Međutim, važni su i drugi ponuđeni razlozi kao što su npr. povećanje zadovoljstva kupaca, definiranje standardnih pravila i procedura radi kontinuiranog osiguranja i poboljšanja kvalitete, veća svijest zaposlenika o važnosti kupca (kvalitete), postizanje boljih poslovnih rezultata, marketinški razlozi, veće povjerenje gostiju u proizvode i usluge, veća uključenost zaposlenika te manja fluktuacija zaposlenika.

Prilikom implementacije sustava kvalitete javljale su se određene prepreke, a kao najveće ocijenjene su otpor na promjene i visoki troškovi implementacije i certifikacije. Nakon njih po težini slijedi osoblje koje je opterećeno dnevnim poslom, nepovjerenje zaposlenih u opravdanost uvođenja, nemotiviranost zbog dugog perioda čekanja na rezultate, nedostatak znanja, vještina i iskustva u provedbi te nedostatak podrške od strane menadžera. Sustavi se kvalitete kao i kod velikih hotelskih poduzeća primjenjuju na nivou hotelskih poduzeća i hotela, a većina certificiranih poduzeća ima odjel za kvalitetu, timove za kvalitetu i menadžera kvalitete. Kod najvećeg broja poduzeća za koordiniranje i provođenje sustava kvalitete zadužen je menadžer kvalitete hotelskog poduzeća, a u nekima je to menadžer hotelskih operacija, direktor hotela ili Uprava društva zajedno s voditeljem tima za kvalitetu.

Anketirana srednja hotelska poduzeća najviše koriste napredovanje i financijske stimulacije kao oblik motivacije kako bi svoje zaposlenike poticali da sudjeluju u procesu razvijanja i unapređenja kvalitete. Dvije trećine srednjih hotelskih poduzeća ima sustav prikupljanja prijedloga zaposlenika za poboljšanja, ali je broj prijedloga po zaposleniku na godišnjem nivou još uvijek prenizak. Uspješnost sustava kvalitete (formalnih i neformalnih oblika) najviše ocjenjuju kroz mjerenje zadovoljstva gostiju i druge nefinancijske pokazatelje koji se odnose na goste, dok najmanje analiziraju zadovoljstvo svojih zaposlenika i druge pokazatelje koji se na njih odnose.

I kod srednjih hotelskih poduzeća anketirani menadžeri imaju pozitivan stav u pogledu prednosti koje se postižu uvođenjem sustava kvalitete, a pored toga većina smatra da se bez sustava kvalitete ne bi postigla ista razina kvalitete proizvoda/usluga. Rezultati također pokazuju da i anketirana srednja hotelska poduzeća planiraju u budućnosti ulagati u kvalitetu.

Primjenom je odgovarajućeg sustava bodovanja anketnog upitnika utvrđena razina primjene sustava kvalitete za sva anketirana hotelska poduzeća. Utvrđeni su se bodovi koristili prilikom utvrđivanja veze između razine primjene sustava upravljanja potpunom kvalitetom i pokazatelja poslovne uspješnosti hotelskih poduzeća. U ovom su istraživanju na temelju javno dostupnih podataka objavljenih u registru godišnjih financijskih izvještaja FINA-e za sva anketirana hotelska poduzeća izračunati pokazatelji ekonomičnosti ukupnog i redovnog poslovanja, pokazatelji bruto i neto marže profita te bruto i neto rentabilnosti imovine, kao i pokazatelj rentabilnosti vlastitog kapitala. Uz navedene su pokazatelje izračunati i pokazatelji produktivnosti i to s aspekta ukupnih i poslovnih prihoda te s aspekta neto dobiti.

U cilju je utvrđivanja veze između razine primjene sustava upravljanja potpunom kvalitetom i pokazatelja poslovne uspješnosti izvršen izračun korelacije (Pearsonov koeficijent korelacije) na osnovi ovih dviju varijabli za obje promatrane godine. Važno je napomenuti da je ovdje predstavljeni izračun korelacije između sustava kvalitete i pokazatelja poslovne uspješnosti pojednostavljeni model kompleksne veze ovih dviju pojava i njegove rezultate treba tako i promatrati. Ovdje treba istaknuti da je kod izračuna za 2008. godinu uz podatke na bazi stvarnih rezultata, izvršena i simulacija rezultata poslovanja (na temelju prijašnjih godina) kako bi se eliminirali negativni utjecaji svjetske gospodarske krize u 2008. godini, te na osnovi tako simuliranih podataka izvršen izračun korelacije.

Dobiveni rezultati potvrđuju da postoji pozitivna veza između sustava upravljanja potpunom kvalitetom i pokazatelja ekonomičnosti ukupnog poslovanja te pokazatelja bruto i neto marže profita kao vršnih pokazatelja. Rezultati pokazuju i da postoji pozitivna veza između sustava upravljanja potpunom kvalitetom i produktivnosti rada hotelskih poduzeća što je veoma važno s aspekta jačanja konkurentnosti naše hotelske industrije. Potvrđena veza između razine primjene sustava upravljanja potpunom kvalitetom i pokazatelja ekonomičnosti, profitabilnosti i produktivnosti te pozitivan stav ispitanika o ostvarenim prednostima uvođenja sustava upravljanja potpunom kvalitetom i njihovom utjecaju na rezultate poslovanja s aspekta gosta, zaposlenika i ostvarenih financijskih rezultata dokazuju da sustavi upravljanja potpunom kvalitetom utječu na poslovnu izvrsnost hotelske industrije.

U ovom je dijelu potrebno istaknuti da je istraživanje ukazalo na potrebu intenzivnije primjene formalnih i neformalnih aktivnosti u cilju postizanja i poboljšanja kvalitete i to posebno onih koje se odnose na zaposlenike. Istraživanje je pokazalo da se tom segmentu još uvijek ne pridaje dovoljno pažnje, a poznato je da su upravo zaposlenici ključni faktor u osiguranju kvalitete proizvoda i usluga. Rezultati također pokazuju da se sustavi prikupljanja prijedloga zaposlenika za poboljšanja kao preduvjeta postizanja više razine kvalitete proizvoda i usluga još nedovoljno koriste. Utvrđeno je i da zaposlenici još uvijek ne provode dovoljno vremena na edukacijama za kvalitetu, koje su neophodne za njihovo bolje razumijevanje i uključivanje u sustav.

Pored toga, istraživanje je ukazalo na niži stupanj iskorištenja smještajnih kapaciteta kod anketiranih hotelskih poduzeća u odnosu na europski prosjek i druge konkurentne turističke zemlje. Stoga je potrebno provoditi mjere kojima će se utjecati na porast stupnja iskorištenja smještajnih kapaciteta s naglaskom na produženje turističke sezone, čime bi se utjecalo i na smanjenje sezonalnosti koja je dugoročno prisutna u našoj hotelskoj industriji. Istraživanje je također ukazalo i na potrebu promjene u strukturi ukupnih smještajnih objekata budući da još uvijek prevladavaju hoteli s 3*, iako je u posljednjih par godina prisutan trend porasta hotela viših kategorija.

Provedenim se istraživanjem daje uvid u postojeću situaciju u pogledu primjene sustava upravljanja potpunom kvalitetom u velikim i srednjim hotelskim poduzećima i to s različitih aspekata od uvođenja sustava, edukacije, motiva, prepreka, ostvarenih prednosti, organizacijskih oblika za kvalitetu, nivoa primjene te planova u pogledu budućih aktivnosti vezanih uz kvalitetu. Anketni upitnik koji je korišten u ovom istraživanju u cilju utvrđivanja postojećeg stanja u pogledu primjene sustava kvalitete može hotelskim poduzećima poslužiti i kao osnova za utvrđivanje razine koju su dostigli u pogledu primjene ovih sustava.

Rad također sadrži i metodologiju za razvoj i primjenu nekog od suvremenih sustava mjerenja i ocjenjivanja rezultata poslovanja, s posebnim naglaskom na EFQM model poslovne izvrsnosti. U radu je ponuđen i model za utvrđivanje veze između razine primjene sustava upravljanja potpunom kvalitetom i pokazatelja poslovne uspješnosti hotelskih poduzeća. Ovdje se otvara prostor za daljnja istraživanja na način da se utvrđivanje veze usmjeri uz pokazatelje poslovne uspješnosti i na standardne pokazatelje poslovanja i uspješnosti hotelske industrije (stupanj iskorištenja kapaciteta, broj gostiju po zauzetoj sobi, prosječno vrijeme boravka, prosječna cijena sobe, prihod od smještaja po raspoloživoj sobi, ukupan prihod po raspoloživoj sobi) te na nefinancijske pokazatelje kojima se mogu pratiti rezultati s aspekata različitih zainteresiranih strana (kupci, zaposlenici, dobavljači, vlasnici, društvo). Pored toga, već provedena istraživanja trebala bi se nastaviti i kroz jedno duže razdoblje kako bi se mogli pratiti učinci sustava upravljanja potpunom kvalitetom jer je sustav upravljanja potpunom kvalitetom trajan proces i daje rezultate na duži rok.

BIBLIOGRAFIJA

I. KNJIGE:

1. Adams, D.: Management Accounting for the Hospitality Industry – A Strategic Approach, Cassell, London, 1997.
2. Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2002.
3. Avelini Holjevac, I.: Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom, Drugo izdanje, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2007.
4. Avelini Holjevac, I. et al.: Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2000.
5. Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden maketing, Zagreb, 1999.
6. Berc Radišić, B.: Marketing u hotelijerstvu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2004.
7. Berc Radišić, B.: Promocija u hotelijerstvu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2005.
8. Berc Radišić, B.: Marketing turističkoga proizvoda destinacije, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostitetljstvu Opatija, Opatija, 2009.
9. Besterfield, D.H., Besterfield, - Michna, C, Besterfield, G.H., Besterfield – Sacre, M.: Total Quality Management, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1999.
10. Blazey, M.L.: Insights to Performance Excellence 2007, ASQ Quality Press, Milwaukee, 2007.
11. Brocka, B., Brocka, S.: Quality Management: Impelementing the Best Ideas of the Masters, Irwin, New York, 1992.
12. Bourne, M. (Ed.): Handbook of Performance Measurement, Third Edition, Thomson Gee, London, 2004.
13. Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003.
14. Cerović, Z., Pavia, N., Galičić, V.: Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2005.
15. Chase, R.B., Aquilano, N.J.: Production & Operations Management – A Life Cycle Approach, Sixth Edition, Irwin, Burr Ridge, 1992.
16. Clark, T.J., Success through Quality, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1999.
17. Coltman, M.M.: Financial Control for your Hotel, Van Nostrand Reinhold, New York, 1992.

18. Coltman, M.M., Jagels, M.G.: Hospitality Management Accounting, Seventh Edition, John Wiley & Sons Inc., New York, 2001.
19. Coyote Community College Case Study, Baldrige National Quality Program, Gaithersburg, 2000.
20. Crosby, P.B.: Kvaliteta je besplatna, Treće izdanje, Privredni vjesnik i Binoza Press, Zagreb, 1996.
21. Čaval, J.: Statističke metode – u privrednim i društvenim istraživanjima, Sveučilišna naklada Liber, Zagreb, 1977.
22. Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K.: Fundamentals of Total Quality Management, Chapman & Hall, London, 1998.
23. Deming, W.E.: Out of the Crisis, The MIT Press, Cambridge, 2000.
24. Deming, W.E.: The New Economics – for Industry, Government, Education, Second Edition, The MIT Press, Cambridge, 2000.
25. Drummond, S., Yeoman, I. (Ed.): Quality Issues in Heritage Visitor Attractions, Butteworth Heinemann, Oxford, 2001.
26. Drury, C.: Management and Cost Accounting, Third Edition, Chapman & Hall, London, 1992.
27. Dulčić, A., Turizam – načela razvoja i praksa, Institut za turizam Zagreb, Zagreb-Split, 1991.
28. Feigenbaum, A.V.: Total Quality Control, Third Edition, McGraw Hill Book Company, New York, 1983.
29. Gitlow, H., Gitlow, S., Oppenheim, A., Oppenheim, R.: Tools and Methods for the Improvement of Quality, Irwin, Homewood/Boston, 1989.
30. Hall, S.S.J. (Ed.): Ethics In Hospitality Management, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, East Lansing, Michigan, 1992.
31. Harris, P., Mongiello, M,: Accounting and Financial Management – Development in the international hospitality industry, Butteworh-Heinemann, Oxford, 2007.
32. Hoyle, D.: ISO 9000 Quality Systems Handbook, Fourth Edition, Butteworth Heinemann, Oxford, 2001.
33. Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete, I dio, Oskar, Zagreb, 1998.
34. Ivancevich, J.M., Lorenzi, P., Skinner, S.J., Crosby, P.B.: Management – Quality and Competitiveness, Irwin, Illinois, 1994.
35. Ivanović, Z.: Financijski menedžment, Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija,1997.
36. Ivanović, Z.: Metodologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1996.
37. Juran, J.M., Godfrey,A.B., Hoogstoel, R.E., Schilling, E.G. (Ed.): Juran's Quality Handbook, Fifth Edition, McGraw-Hill, New York, 1999.

38. Juran, J.M., Gryna, F.M.: Planiranje i analiza kvalitete, Treće izdanje, Mate, Zagreb, 1999.
39. Kandampully, J., Mok, C., Sparks, B. (Ed.): Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure, The Haworth Hospitality Press, New York, 2001.
40. Kanji, G.K.: Measuring Business Excellence, Routledge – Taylor & Francis Group, London/New York, 2002.
41. Kanji, G.K., Asher, M.: 100 Methods for Total Quality Management, Sage Publications, London, 1996.
42. Kanji, G.K., Liu, C.K.: Business Ecxellence in the Hotel Industry, Wisdom House, Leeds, 2003.
43. Klaić, B.: Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, 1990.
44. Kondić, Ž.: Kvaliteta i ISO 9000, Tiva, Varaždin, 2002.
45. Kondić, Ž.: Kvaliteta i metode poboljšanja, Zrinski d.d. Čakovec, Varaždin, 2004.
46. Kotler, P.: Marketing Management:Analysis, Planning, Implementation, & Control - Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola, Informator, Zagreb, 1994.
47. Kotler, P.: Marketinška znanja od A do Z, Binoza Press, Zagreb, 2004.
48. Kotler, P.: Kotler o marketingu – Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima, Poslovni dnevnik/Masmedia, Zagreb, 2006.
49. Kotler, P., Bowen, J., Makens, J.: Marketing for Hospitality & Tourism, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1996.
50. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.: Osnove marketinga, Mate/Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2006.
51. Lazibat, T., Kolaković, M.: Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije, Sinergija, Zagreb, 2004.
52. Marušić, M., Vranešević, T.: Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb, 1997.
53. Nick, J.: Productivity Management in Hospitality and Tourism, Cassell, London, 1996.
54. Niven, P.R.: Balanced scorecard – korak po korak, Poslovni dnevnik/Masmedia, Zagreb, 2007.
55. Oakland, J.S.: Total Quality Management – text with cases, Third Edition, Elsevier Butteworth Heinemann, Oxford, 2003.
56. Oslić, I.: Kvaliteta i poslovna izvrsnost, M.E.P. Consult, Zagreb, 2008.
57. Osmanagić Bedenik, N.: Potencijali poduzeća, Alineja, Zagreb, 1993.
58. Peters, T.: Thriving on Chaos, Wings Books, New York, 1995.
59. Peters, T., Austin, N.: A Passion for Excellence, Wings Books, New York, 1995.
60. Peters, T., Waterman, R.H.: U potrazi za izvrsnošću, Profil, Zagreb, 2008.
61. Petz, B.: Osnovne statističke metode za nematematičare, Naklada Slap, Jastrebarsko, 1997.

62. Popović, Ž.: Ekonomska analiza poslovanja, Informator, Zagreb, 1983.
63. Popović, Ž., Vitezić, N.: Revizija i analiza - instrumenti uspješnog donošenja poslovnih odluka, Drugo izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2009.
64. Porter, M.E., Konkurentska prednost – postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb, 2008.
65. Reichmann, T., Controlling-Concepts of Management Control, Controllership, and Ratios, Springer-Verlag, Berlin, 1997.
66. Robbins, S.P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Treće izdanje Mate Zagreb, l995.
67. Scheuing, E.E., Christopher, W.F. (Ed): The Service Quality Handbook, Amacom, New York, 1993.
68. Schroeder, R.G.:Upravljanje proizvodnjom – odlučivanje u funkciji proizvodnje, Četvrto izdanje, Mate, Zagreb, 1999.
69. Schroeder, R.G.: Operations Management Contemporary Concepts and Cases, Irwin McGraw Hill, Boston, 2000.
70. Shingo, S.: Nova japanska proizvodna filozofija, Biblioteka produktivnost i stabilizacija, Beograd, 1985.
71. Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb 1993.
72. Skoko, H.: Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000.
73. Stevenson, W.J.: Production/Operations Management, Fourth Edition, Irwin, Homewood, Boston, 1993.
74. Stutely R.: Ekonomski pokazatelji – smisao ekonomije i ekonomskih indikatora, Poslovni dnevnik/Masmedia, Zagreb, 2007.
75. Šošić, I., Serdar, V.: Uvod u statistiku, Školska knjiga, Zagreb, 2000.
76. Šošić, I.: Primijenjena statistika, Školska knjiga, Zagreb, 2004.
77. Tenner, A.R., DeToro, I.J.: Total Quality Management – Three Steps to Continuous Improvement, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, 1992.
78. Tintor, J.: Poslovna analiza – koncepcija, metodologija, metode, HIBIS d.o.o./Centar za ekonomski consulting, Zagreb, 2000.
79. Tintor, J.: Poslovna analiza, Masmedia, Zagreb, 2009.
80. Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, Tenth Revised Edition, Hotel Association of New York City/Hospitality Financial and Technology Professionals/ American Hotel & Lodging Association, Lansing, 2006.
81. Vrtiprah, V., Pavlić, I., Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, 2005.
82. Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilšte u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2004.

83. Wadsworth, H.M., Stephens K.S., Godfrey, A.B.: Modern Methods for Quality Control and Improvement, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2001.
84. Weihrich, H., Koontz, H.: Menedžment, Deseto izdanje, Mate, Zagreb, 1998.
85. Wheaton, B., Schrott B.: Total Quality Management-Theory and Practice, R. Oldenbourg Verlag, München, 1999.
86. Woods, R.H., King, J.Z.: Quality Leadership and Management in the Hospitality Industry, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, East Lansing, 1995.
87. Zairi, M.: Measuring Performance for Business Results, Chapman & Hall, London, 1994.
88. Zeithaml, V.A., Bitner, M.J.: Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm, Third Edition, McGraw Hill/ Irwin, New York, 2003.
89. Ziegenbein, K.: Kontroling, Deveto izdanje, RRiF, Zagreb, 2008.
90. Žager, K., Žager, L.: Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, 1999.

II. ČLANCI:

1. Abdullah, M.M.B., Uli, J., Tari, J.J.: The relationship of performance with soft factors and quality improvement, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 20, No. 7/8, 2009.
2. Agus, A.: TQM as a focus for improving overall service performance and customer satisfaction, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 15, No. 5/6, 2004.
3. Anderson, E.W., Fornell, C.: Foundations of the American Customer Satisfaction Index, Total Quality Management, Vol. 11, No. 7, 2000.
4. Antunes, G., Pires, A., Machado, V.: Economics aspects of quality and organizational performance – a study in Setúbal care homes for elderly persons, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 19, No. 1/2, 2008.
5. Avelini Holjevac, I.: Povećanje kvalitete i produktivnosti u hrvatskoj hotelskoj industriji – uvjet za povećanje konkuretnosti na svjetskom turističkom tržištu, 5. Hrvatska konferenciija o kvaliteti «Kvaliteta i konkurentnost», Hrvatsko društvo za kvalitetu, Zagreb – Šibenik, 2004.
6. Avelini Holjevac, I., Kontroling i uspješnost poslovanja, Savjetovanje Računovodstvo i kontroling, Zbornik radova, Hrvatski računovođa, Zagreb – Bol na Braču, 2006.
7. Avelini Holjevac, I.: Socijalna odgovornost kao dimenzija kvalitete života, Zbornik radova «Zdravlje – kvaliteta života», Akademija medicinskih znanosti Hrvatske, Odbor za zdravstveni turizam i prirodne ljekovite činitelje, Zagreb – Veli Lošinj, 2006.
8. Avelini Holjevac, I.: Menadžment kvalitete i poslovna izvrsnost, 8. simpozij o kvaliteti «Sustavi upravljanja orijentirani na kvalitetu», Zbornik radova, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Zagreb – Baška, 2007.
9. Avelini Holjevac, I.,:Work Productivity in the Croatian Hotel Industry-Fundamentals and Concepts for achieving growth and Competitiveness, 19th Biennial International Congress, Tourism and Hospitality Industry 2008: New Trends in Tourism and Hospitality Management, May 07-09, 2008., Congress Proceedings (CD), Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija, Opatija, 2008.
10. Avelini Holjevac, I.,: The Productivity, Quality and Competitiveness of Croatian Tourism – a Theoretical and Practical Approach, 4th International Conference «An Enterprise Odyssey: Tourism-Governance and Entrepreneurship», Conference Proceedings (CD), Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, June 11-14, 2008.

11. Balabanis, G., Phillips, H.C., Lyall, J.: Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked?, European Business Review, Vol. 98., No. 1, 1998.
12. Banker, R.D., Potter, G., Srinivasan, D.: Association of Nonfinancial Performance Measures with the Financial Performance of a Lodging Chain, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 46, No. 4, 2005.
13. Beskese, A., Cebeci, U.: Total quality management and ISO 9000 applicatons in Turkey, The TQM Magazine, Vol. 13, No. 1, 2001.
14. Bhanugopan, R.: Total quality management in Papua New Guinea: a survey of current practices, The TQM Magazine, Vol. 14, No.2, 2002.
15. Brah, A.S., Wong, J.L.: TQM and business performance in the service sector: a Singapore study, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 11, 2000.
16. Breiter, D., Bloomquist P., TQM in American Hotels, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 39, No. 1, 1998.
17. Camisón, C.: Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model, Tourism Management, Vol.17, No. 3, 1996.
18. Castka, P., Bamber, C.J., Bamber, D.J., Sharp, J.M.: Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems – in search of a feasible CSR management system framework, The TQM Magazine, Vol. 16, No.3, 2004.
19. Chapman, R., Al-Khawaldeh, K.: TQM and labour productivity in Jordanian industrial companies, The TQM Magazine, Vol. 14, No. 4, 2002.
20. Christou, E., Sigala, M.: Conceptualising the Measurement of Service Quality and TQM Performance for Hotels: The HOSTQUAL Model, Acta Turistica, Vol. 14, No. 2, 2002.
21. Chung, Y.C., Tien, S.W., Hsieh, C.H., Tsai, C.H.: A study of the business value of Total Quality Management, Total Quality Management & Business Excellence, Vol.19, No. 3-4, 2008.
22. Claver, E., Tari, J.J.: Levels of Quality Management in Certified Firms, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 14, No. 9, 2003.
23. Claver, E., Tari, J.J., Pereira, J.: Does quality impact on hotel performance?, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18, No. 4, 2006.
24. Criado, F., Calvo-Mora, A.: Excellence profile in Spanish firms with quality management systems, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 20, No. 5/6, 2009.
25. Curry, A., Kadasah, N.: Focusing on key elements of TQM – evaluation for sustainability, The TQM Magazine, Vol. 14, No. 4, 2002.

26. Cvitković, D., Osmanagić Bedenik, N.: Rezultati komparativne analize financijskih izvješća, Ekonomski pregled, 2/3, 1998.
27. Čižmar, S.: Konkurentnost hotelske industrije Hrvatske, Acta Turistica, Vol. 19, No. 2, 2007.
28. Dick, G.P.M.: Shedding light on causation between ISO 9001 and improved business performance, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 28, No.7, 2008.
29. Douglas, A., Coleman, S., Oddy, R.: The case for ISO 9000, The TQM Magazine, Vol. 15, No. 5, 2003.
30. Douglas, A., Doris, J., Johnson, B.: Corporate social reporting in Irish financial institutions, The TQM Magazine, Vol. 16, No.6, 2004.
31. Drljača, M.: Razvoj kvalitete sustava upravljanja u Hrvatskoj, 10. jubilarni simpozij o kvaliteti «Kvaliteta i procesno upravljanje», Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Zagreb – Zadar, 2009.
32. Dror, S.: The Balanced Scorecard versus quality award models as strategic frameworks, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 19, No. 5/6, 2008.
33. Dubé, L., Renaghan, L.M.: Building Customer Loyalty, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 40, No. 5, 1999.
34. Dumičić, K., Lazibat, T., Matić, B.: Quality system implementation and market structure: sample survey of Croatian Companies, Ekonomski pregled, 9/2005.
35. Elg, M., Kollberg, B.: Alternative arguments and directions for studying performance measurement, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 20, No. 3/4, 2009.
36. Enz, A.C., Sigauw, J., Best Practice in Service Quality, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 41, No. 10, 2000.
37. Enz, C.A., Canina L., Walsh, K., Hotel-industry Averages –An Inaccurate Tool for Measuring Performance, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 42, No. 12, 2001.
38. Eriksson, H., Hansson, J.: The impact of TQM on financial performance, Measuring Business Excellence, Vol. 7, No. 1, 2003.
39. Escanciano, C., Fernández, E.F., Vázquez, C.: ISO 9000 certification and quality management in Spain: results of a national survey, The TQM Magazine, Vol. 13, No. 3, 2001.
40. Escrig Tena, A.B., Bou Llusar, J.C., Roca Puig, V.: Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource-based view, Quality Management, Vol. 12, No. 7/8, 2001.

41. Eskildsen, J., Kristensen, K.: Customer satisfaction and customer loyalty as predictors of future business potential, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 19, No. 7/8, 2008.
42. Fadić, F., Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija, Ekonomski pregled , Vol. 59, No. 3-4, 2008.
43. Gonan Božac, M, Tipurić, D.: Top management attitudes – based SWOT analyses in the Croatian hotel industry, Ekonomski pregled, 7/8, 2006.
44. Gotzamani, K. D., Tsiotras, G.D.: An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No. 10, 2001.
45. Gotzamani, K., Vasiliadis, C., Andronikidis, A., Livadarou, G.: Investigating motives of quality assurance efforts in the Greek hospitality sector – perceived benefits and problematic areas, 24th EuroCHRIE Congress, , Thessaloniki, Greece, 25-28 October 2006.
46. Grigoroudis, E., Nikolopoulou, G., Zopounidis, C.: Customer satisfaction barometers and economic development: An explorative ordinal regression analysis, Total Quality Management and Business Excellence,, Vol. 19, No. 5/6, 2008.
47. Grönroos, C.: The perceived service quality concept – a mistake, Managing Service Quality, Vol. 11, No. 3, 2001.
48. Haffer, R., Kristensen, K.: Developing versus developed companies in Business Excellence initiatives, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 19, No. 7/8, 2008.
49. Hasan, M., Kerr, R.M.: The relationship between total quality management practices and organisational performance in service organisations, The TQM Magazine, Vol. 15, No.4, 2003.
50. Hellsten. U., Klefsjö, B.: TQM as a management system consisting of values, techniques and tools, The TQM Magazine, Vol. 12, No. 4, 2000.
51. Hermel, P., Ramis-Pujol, J.: An evolution of excellence: some main trends, The TQM Magazine, Vol. 15, No. 4, 2003.
52. Hides, M.T., Davies, J., Jackson, S.: Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors, The TQM Magazine, Vol.16, No.3, 2004.
53. Huang, Y.S., Lin, B.M.T.: An empirical investigation of total quality management: a Taiwanese case, The TQM Magazine, Vol. 14, No. 3, 2002.
54. Huckestein, D., Duboff, R.: Hilton Hotels-A Comprehensive Approach to Delivering Value for All Stakeholders, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 40, No. 4, 1999.
55. Kanji, G.K.: Performance measurement system, Total Quality Management, Vol. 13, No. 5, 2002.

56. Kanji, G.K.: Reality check of Six Sigma for Business Excellence, Total Quality Management and Business Excellence,, Vol. 19, No. 5/6, 2008.
57. Kanji, G.K., Wallace, W.:Business excellence through customer satisfaction, Total Quality Management, Vol. 11., No. 7., 2000.
58. Kaplan, R.S., Norton, D.P.: The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, July-August, 2005.
59. Karaszewski, R., Karasazewski, W.: Quality improvement activities in companies with foreign capital operating in Poland, The TQM Magazine, Vol. 14, No. 4, 2002.
60. Kaynak, H.: The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance, Journal of Operations Management, Vol. 21, No. 3, 2003.
61. Keating, M., Harrington, D.: The challenges of implementing quality in the Irish hotel industry: a review, Managing Service Quality, Vol. 12, No. 5., 2002.
62. Khamalah, J.N., Lingaraj, B.P.: TQM in the Service Sector: A Survey of Small Businesses, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 18, No. 9, 2007.
63. Khan, J.H.: Impact of total quality management on productivity, The TQM Magazine, Vol. 15, No. 6, 2003.
64. Khoo, H.H., Tan, K.C.: Managing for quality in the USA and Japan: differences between the MBNQA, DP and JQA, The TQM Magazine, Vol. 15, No. 1, 2003.
65. Kristensen, K., Juhl, H.J, Östergaard, P.: Customer satisfaction: some results for European Retailing, Total Quality Management, Vol. 12, No. 7&8, 2001.
66. Krüger,V.: Main schools of TQM: «the big five», The TQM Magazine, Vol. 13, No. 3, 2001.
67. Kumar, U., Kumar, V., de Grosbois, D., Choisne, F.: Continuous improvement of performance measurement by TQM adopters, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 20, No. 5/6, 2009.
68. Lakhal, L., Pasin, F.: The direct and indirect impact of product quality on financial performance: A causal model, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 19, No. 9/10, 2008.
69. Lambert, G., Ouedraogo, N.: Empirical investigation of ISO 9001 quality management systems' impact on organisation learning and process performance, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 19., No. 9-10, 2008.
70. Lazibat, T.: Sustavi kvalitete i hrvatsko gospodarstvo, Ekonomski pregled, 1, 2003.
71. Lazibat, T., Samardžija, J.: Revizija EFQM modela poslovne izvrsnosti, 11. međunarodni Simpozij o kvaliteti «Kvaliteta, konkuretnost i održivost», Zbornik radova, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Zagreb – Sv. Martin na Muri, 2010.

72. Longbottom, D., Osseo-Asare, A.E.Jr., Chourides, P., Murphy, D.W.: Real Quality: Does the Future of TQM depend on Internal Marketing?, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 17, No. 6, 2006.
73. Magd, H., Curry, A.: An empirical analysis of management attitudes towards ISO 9001:2000 in Egypt, The TQM Magazine, Vol. 15, No. 6, 2003.
74. Mandal, P., Love, P.E.D., Sohal, A.S., Bhadury, B.: The propagation of quality management concepts in the Indian manufacturing industry: some empirical observations, The TQM Magazine, Vol. 12, No. 3, 2000.
75. Mann, R.: Revisiting a TQM research project: The quality improvement activities of TQM, Total Quality Management and Business Excellence,, Vol. 19, No. 7/8, 2008.
76. Mahečić, I.: ISO i društvena odgovornost, Gospodarstvo i održivost, br. 9, ožujak 2007.
77. Martin, J., Weill, M.: Emerging Countries and Business Excellence, Total Quality Management, Vol.11, No. 4/5&6, 2000.
78. McAdam, R.: Three leafed clover?: TQM, organisational excellence and business improvement, The TQM Magazine, Vol. 12, No. 5, 2000.
79. McGehee Gard, N., Wattanakamolchai, S., Perdue, R.R., Onat Calvert, E.: Corporate social responsibility within the U.S. lodging industry: an exploratory study, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 33, No. 3, 2009.
80. Mei, A.W.O., Dean, A.M., White, C.J.: Analysing service quality in the hospitality industry, Managing Service Quality, Vol. 9, No. 2, 1999.
81. Meirovich, G.: Quality of Design and Quality of Conformance: Contingency and Synergistic Approaches, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 17., No. 2, 2006.
82. Mencer, I.: Osiguranje kvalitete – osiguranje strategijske konkurentnosti, Ekonomski pregled, 11/12, 2001.
83. Narayan, B., Rajendran, C., Sai, L.P., Gopalan, R.: Dimensions of service quality in tourism – an Indian perspective, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 20, No. 1/2, 2009.
84. Neely A., Bourne, M., Kennerly, M.: Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 10, 2000.
85. Neely, A., Adams, C., Crowe, P.: The Performance Prism in Practice, Measuring Business Excellence, Vol. 5, No. 2, 2001.
86. Oakland, J., Tanner, S.J.: The relationship between Business Excellence and Performance – An empirical study using Kanji's Leadership Excellence Model, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 19, No.7/8, 2008.

87. Ortner, N., Žerjav, V.: Samoprocjena u Plivi, 4. Hrvatska konferencija o kvaliteti, Zbornik radova, Hrvatsko društvo za kvalitetu i Infomart, d.o.o., Zagreb, 2002.
88. Oslić, I.: Samoprocjenjivanjem do cjelovite kvalitete, 4. Hrvatska konferencija o kvaliteti, Zbornik radova, Hrvatsko društvo za kvalitetu i Infomart, d.o.o., Zagreb, 2002.
89. Oslić, I.: Prepoznat po poslovnoj izvrsnosti, Kvaliteta, prosinac 2003.
90. Oslić, I.: Pristupi za konkurentnost, 5. Hrvatska konferencija o kvaliteti, Zbornik radova, Hrvatsko društvo za kvalitetu i Infomart, d.o.o., Zagreb, 2004.
91. Osmanagić Bedenik, N: Analiza efikasnosti poslovanja najvećih poduzeća hotelijersko-turističke djelatnosti u Hrvatskoj, Turizam, Vol. 47, No 4, 1999.
92. Osmanagić Bedenik, N.: Kontroling – faktor poslovnog uspjeha primjer hotelskih poduzeća, Acta Turistica, Vol. 19, No.1, 2007.
93. Park, T., Kim, K.J.: Determination of an optimal set of design requirements using house of quality, Journal of Operations Management, No.16, 1998.
94. Pavlović, A.: Hauska & Partner certificirana prema ISO 9001 i SA 8000, Gospodarstvo i održivost, br. 9, ožujak 2007.
95. Pizam, A. (Ed.): International Encyclopedia of Hospitality Management, Elsevier Butteworth Heinemman, Oxford, 2005.
96. Poksinska, B., Dahlgaard, J.J., Antoni, M.: The state of ISO 900 certification: a study of Swedish organizations, The TQM Magazine, Vol. 14, No. 5, 2002.
97. Pološki Vokić, N.: Važnost obrazovanja i razvoja za uspjeh hotelske industrije – slučaj Hrvatske, Acta Tursitica, Vol. 20, No. 1, 2008.
98. Powell, T.C.: Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, Strategic Management Journal, Vol. 16, 1995.
99. Ravlić, S.: Primjena koncepta Balanced Scorecard u Ericssonu Nikoli Tesli, 4. Hrvatska konferencija o kvaliteti, Zbornik radova, Hrvatsko društvo za kvalitetu i Infomart, d.o.o., Zagreb, 2002.
100. Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A.B., Bou-Llusar, Beltran-Martin, I.: A Systemic and Contigent View of the Basic Elements of Quality Management, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 17, No. 9, 2006.
101. Saizarbitoria, I.H.: How Quality Management Models Influence Company Results – Conclusions of an Empirical Study Based on the Delphi Method, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 17, No. 6, 2006.
102. Samson, D., Terziovski, M.: The relationship between total quality management practices and operational performance, Journal of Operations Management, Vol. 17, No. 6, 1999.
103. Santos-Vijande, M.L, Álvarez-González, L.I.: TQM's contribution to marketing implementation and firm's competitiveness, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 20, No. 1/2, 2009.

104. Sharma, B, Gadenne, D.: An inter-industry comparison of quality management practices and performance, Managing Service Quality, Vol. 12, No. 6, 2002.
105. Sim, J., Mak, B., Jones, D.: A Model of Customer Satisfaction and Retention for Hotels, Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, Vol. 7, No. 3, 2006.
106. Soltani, E., Lai, P.C., Javadeen, S.R.S., Gholipour, T.H.: A review of the theory and practice of managing TQM: An integrative framework, Total Quality Management and Business Excellence,, Vol. 19, No. 5/6, 2008.
107. Tari, J.J.. Components of successful total quality management, The TQM Magazine, Vol. 17, No. 2, 2005.
108. Tari, J.J., Molina, J.F.: Quality management results in ISO 9000 certified Spanish firms, The TQM Magazine, Vol. 14, No. 4, 2002.
109. Ugboro, I.O, Obeng, K.: Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study, Journal of Quality Management, Vol. 5, No.4, 2000.
110. Van der Wiele, T., Boselie, P., Hesselink, M.: Empirical evidence for the relatioship between customer satisfaction and business performance, Managing Service Quality, Vol. 12, No.3, 2002.
111. Vrtiprah V.: Managing Quality in Hotel Excelsior, Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism, Vol. 2, No. 3/4, 2001.
112. Warner, M. (Ed.): The Pocket International Encyclopedia of Business & Management, International Thomson Business Press, London, 1997.
113. Wayhan, V.B., Balderson, E.L.: TQM and Financial Performance: What has Empirical Research Discovered?, Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 18, No. 4, 2007.
114. Withers, B, Ebrahimpour, M.: Does ISO 9000 Certification Affect the Dimensions of Quality Used for Competitive Advantage, European Management Journal, Vol. 18, No. 4, 2000.
115. Yasin, M.M., Alavi, J., Kunt, M., Zimmerer, T.W.: TQM practices in service organizations:an exploratory study into the implementation, outcome and effectiveness, Managing Service Quality, Vol. 14, No. 5, 2004.
116. York, K.M., Miree, C.E.: Causation or co-variation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance, Journal of Operations Management, Vol. 22, No. 3, 2004.
117. Yusuf, Y., Gunasekaran, A., Dan, G.: Implementation of TQM in China and Organisation Performance: An Empirical Investigation, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 18, No. 5, 2007.

III. OSTALI IZVORI:

1. Analiza turističke godine 2008, Republika Hrvatska, Ministarstvo turizma, Zagreb, 2009.
2. Coyote Community College Case Study, Baldrige National Quality Program, Gaithersburg, 2000.
3. Criteria for Performance Excellence, Baldrige National Quality Program, Gaithersburg, 2007.
4. Drljača, M.: Modeli upravljanja potpunom kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti, doktorska disertacija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010.
5. EFQM Transition Guide, EFQM, Brussels, 2009.
6. European Communications S.A. – Case Study, European Foundation for Quality Management, Brussels, 1999.
7. European Communications S.A. - Model Scorebook, European Foundation for Quality Management, Brussels, 1999.
8. Financijski pokazatelji za sve poduzetnike (sve djelatnosti i skupina I 55.1), FINA, Rijeka, siječanj 2010.
9. HRN EN ISO 9000:2002, Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i rječnik (ISO 9000:2000, EN ISO 9000:2000), Treće izdanje DZNM, Zagreb, 2002.
10. HRN EN ISO 9001:2002, Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi (ISO 9001:2000, EN ISO 9001:2000), Treće izdanje, DZNM, Zagreb, 2002.
11. HRN EN ISO 9004:2003, Sustavi upravljanja kvalitetom – Upute za poboljšavanje sposobnosti (ISO 9004:2000, EN ISO 9004:2000), Treće izdanje, DZNM, Zagreb, 2002.
12. Hrvatsko hotelijerstvo 2007. - Poslovanje hotelskih poduzeća, Institut za turizam, Zagreb, 2008.
13. Hrvatsko hotelijerstvo 2008. - Poslovanje hotelskih poduzeća, Institut za turizam, Zagreb, 2010.
14. HR Survey 2005., Hrvatsko društvo za kvalitetu, Zagreb, 2006.
15. HR Survey 2009., Hrvatsko društvo za kvalitetu, Zagreb, 2010.
16. International Hotel Industry, Travel and Tourism Intelligence, Mintel, London, 2007.
17. Introducing Excellence, EFQM, Brussels, 1999-2003.
18. ISO 9000:2000, Quality management systems - Fundamentals and vocabulary, ISO, Geneva, 2000.
19. ISO 9001:2000, Quality management systems - Requirements, ISO, Geneva, 2000.
20. ISO 9004:2000, Quality management systems - Guidelines for performance improvements, ISO, Geneva, 2000.

21. Klaić, B.: Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, 1990.
22. Kovačec, A. (Ur.): Hrvatska enciklopedija, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb, 1999.
23. Marković, S.: Mjerenje kvalitete usluga u hotelskoj industriji – atributivni pristup, doktorska disertacija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003.
24. Maškarin, H.: Poboljšanje rezultata poslovanja hotelske industrije, doktorska disertacija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003.
25. Odluka o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – NKD 2002, NN 13/03
26. Odluka o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007 – NKD 2007, NN 58/07
27. Pizam, A. (Ed.): International Encyclopedia of Hospitality Management, Elsevier Butteworth Heinemman, Oxford, 2005.
28. Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj 2007., Horwath Consulting Zagreb, 2008.
29. Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj 2008., Horwath Consulting Zagreb, 2009.
30. Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj 2009., Horwath Consulting Zagreb, 2010.
31. Putanec, V.: Francusko-hrvatski rječnik, IX izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 2003.
32. Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2009., Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, 2009.
33. The Fundamental Concepts of Excellence, EFQM, Brussels, 1999-2003.
34. The Guide for The Deming Application Prize 2007 for Overseas, The Deming Prize Committee – Union of Japanese Scientists and Engineers
35. The ISO Survey - 2006., ISO Central Secretariat, Genève, 2007.
36. The ISO Survey - 2008., ISO Central Secretariat, Genève, 2009.
37. The Oxford Dictionary for the Business World, Oxford University Press, New York, 1993.
38. Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, Tenth Revised Edition, Hotel Association of New York City/Hospitality Financial and Technology Professionals/American Hotel & Lodging Association, Lansing, 2006.
39. Warner, M. (Ed.): The Pocket International Encyclopedia of Business & Management, International Thomson Business Press, London, 1997.
40. Zakon o hrani, NN 46/07
41. Zakon o računovodstvu, NN 109/07
42. Zakon o trgovačkim društvima, NN 111/93
43. Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, NN 138/06
44. Zelena i plava Hrvatska, Centar poslovnih informacija WLW, Zagreb, 2009.

IV. INTERNET STRANICE:

1. http://www.fina.hr
2. http://www.hzn.hr
3. http://mint.hr
4. http://www.ericsson.hr
5. http://www.iec.ch
6. http://kvaliteta.net.hr
7. http://qualitygurus.com.
8. http://www.iso.org
9. http://www.efqm.org
10. http://www.itu.int-members
11. http://www.cen.eu
12. http://www.cenelec.org
13. http://www.deming.org
14. http://www.etsi.org
15. http://www.hgk.hr
16. http://www.nist.gov
17. http://www.nsaiinc.com/ohas.html
18. http://www.properties.dtimes.com
19. http://www.strglobal.com
20. http://www.unece.org
21. http://www.wssn.net

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

I. POPIS SLIKA

		Str.
Slika 1.	*Proces kontrole kvalitete*	7
Slika 2.	*Razvoj kvalitete*	13
Slika 3.	*Tri aspekta (elementa) kvalitete*	18
Slika 4.	*Shewartov ciklus učenja i poboljšanja – PDSA ciklus*	18
Slika 5.	*Juranova trilogija*	21
Slika 6.	*Ishikawin dijagram*	25
Slika 7.	*Funkcija gubitka*	26
Slika 8.	*QFD matrica*	38
Slika 9.	*Kuća kvalitete*	39
Slika 10.	*Vrijednost isporučena kupcu*	41
Slika 11.	*Zadržavanje kupaca i profitabilnost*	44
Slika 12 .	*Principi TQM-a*	58
Slika 13.	*Lanac kupac – dobavljač unutar poduzeća*	59
Slika 14.	*Rezultati kontinuiranih poboljšanja*	60
Slika 15.	*Koncepti provedbe TQM-a*	61
Slika 16.	*Uloga ključnih vrijednosti, tehnika i instrumenata*	65
Slika 17.	*Ključne vrijednosti TQM-a*	66
Slika 18.	*GAO istraživanje – TQM model*	68
Slika 19.	*Konceptualni model kvalitete usluga – model analize raskoraka*	74
Slika 20.	*Model kvalitete usluga*	76
Slika 21.	*Percepcija kupca o kvaliteti i zadovoljstvo*	77
Slika 22.	*Veze unutar lanca usluga - profita*	79
Slika 23.	*Model procesnog pristupa sustavu upravljanja kvalitetom*	85
Slika 24.	*Sustav kvalitete i kontinuirana poboljšanja*	88
Slika 25.	*EFQM model izvrsnosti*	89
Slika 26.	*EFQM model izvrsnosti 2010.*	90
Slika 27.	*Du Pont sustav pokazatelja*	101
Slika 28.	*Shema formiranja pokazatelja*	106
Slika 29.	*Matrica mjerenja rezultata poslovanja*	110
Slika 30.	*Input – output model*	112
Slika 31.	*Sustav uravnoteženog mjerenja rezultata poslovanja*	113
Slika 32.	*Proces poslovnog upravljanja i izrada modela Balanced Scorecard*	117

Slika 33.	*Pet stranica prizme rezultata poslovanja*	119
Slika 34.	*Ocjenjivanje rezultata*	125
Slika 35.	*Temeljni koncepti izvrsnosti*	128
Slika 36.	*Kanjijev model poslovne izvrsnosti*	131
Slika 37.	*Ericssonov model poslovne izvrsnosti*	132
Slika 38.	*Ključne faze u procesu samoprocjenjivanja*	134
Slika 39.	*RADAR model*	140
Slika 40.	*RADAR dijagram postignuća*	141

II. POPIS TABLICA

		Str.
Tablica 1.	*Definicije kvalitete*	20
Tablica 2.	*Dimenzije kvalitete*	36
Tablica 3.	*Usporedba modela (principa) TQM-a*	64
Tablica 4.	*Razlike između proizvoda i usluga*	73
Tablica 5.	*Kodeks Ritz - Carltona*	81
Tablica 6.	*Primjeri uspješne provedbe TQM-a u hotelskoj industriji*	83
Tablca 7.	*Malcolm Baldrige kriteriji poslovne izvrsnosti (MBNQA)*	91
Tablica 8.	*Kriteriji ocjenjivanja Demingove nagrade za kvalitetu*	93
Tablica 9.	*Usporedba kriterija poslovne izvrsnosti*	95
Tablica 10.	*ISO 9001:2000 certifikati u svijetu*	96
Tablica 11.	*ISO 9001:2000 certifikati u tranzicijskim zemljama*	97
Tablica 12.	*Matrica rezultata/determinanti*	111
Tablica 13.	*Faze u primjeni koncepata izvrsnosti*	129
Tablica 14.	*Struktura rezultata samoprocjene*	139
Tablica 15.	*Račun dobiti i gubitka hotela prema USALI*	147
Tablica 16.	*Dimenzije zadovoljstva zaposlenika radnim mjestom*	154
Tablica 17.	*Ukupni prihodi i imovina skupine I 55.1 «Hoteli i sličan smještaj» (2008.)*	161
Tablica 18.	*Ukupni prihodi, imovina i zaposlenici u anketiranim hotelskim poduzećima (2008.)*	162
Tablica 19.	*Kategorije i kapaciteti hotela u sastavu velikih hotelskih poduzeća*	164
Tablica 20.	*Deskriptivna statistika – prosječna godišnja stopa iskorištenosti hotelskih smještajnih kapaciteta – velika hotelska poduzeća*	166
Tablica 21.	*Stupanj iskorištenja smještajnih kapaciteta – europski prosjek*	167
Tablica 22.	*Stupanj iskorištenja smještajnih kapaciteta u konkurentskim turističkim zemljama*	167
Tablica 23.	*Stupanj iskorištenja smještajnih kapaciteta u hotelima anketiranih velikih hotelskih poduzeća i hotelima obuhvaćenim istraživanjem Horwath Consultinga*	168
Tablica 24.	*Stupanj iskorištenja smještajnih kapaciteta u hotelima anketiranih velikih hotelskih poduzeća i hotelima obuhvaćenim istraživanjem Instituta za turizam*	169
Tablica 25.	*Deskriptivna statistika – udio GOP-a u ukupnom prihodu – velika hotelska poduzeća*	169

Tablica 26.	*Udio GOP-a u ukupnim prihodima prema tipu vlasništva hotelskih poduzeća*	170
Tablica 27.	*Deskriptivna statistika – ukupni prihod po zaposleniku – velika hotelska poduzeća*	171
Tablica 28.	*Produktivnost rada velikih hotelskih poduzeća u odnosu na produktivnost rada skupine «Hoteli i sličan smještaj» i poduzetnika na nivou RH*	172
Tablica 29.	*Kategorija i kapaciteti hotela u sastavu srednjih hotelskih poduzeća*	174
Tablica 30.	*Broj hotela prema kategoriji –RH (2003.-2009.)*	175
Tablica 31.	*Hoteli i smještajni kapaciteti anketiranih hotelskih poduzeća*	177
Tablica 32.	*Deskriptivna statistika – prosječna godišnja stopa iskorištenosti hotelskih smještajnih kapaciteta – srednja hotelska poduzeća*	177
Tablica 33.	*Stupanj iskorištenja smještajnih kapaciteta u hotelima srednjih hotelskih poduzeća i hotelima obuhvaćenim istraživanjem Horwath Consultinga*	178
Tablica 34.	*Stupanj iskorištenja smještajnih kapaciteta u hotelima srednjih hotelskih poduzeća i hotelima obuhvaćenim istraživanjem Instituta za turizam*	178
Tablica 35.	*Rezultati najboljih srednjih hotelskih poduzeća (s aspekta stupnja iskorištenja kapaciteta) u odnosu na europski prosjek i konkurenciju*	179
Tablica 36.	*Deskriptivna statistika – udio GOP-a u ukupnom prihodu – srednja hotelska poduzeća*	179
Tablica 37.	*Deskriptivna statistika – ukupni prihod po zaposleniku – srednja hotelska poduzeća*	181
Tablica 38.	*Produktivnost rada srednjih hotelskih poduzeća u odnosu na produktivnost rada skupine «Hoteli i sličan smještaj» i poduzetnika na nivou RH*	181
Tablica 39.	*Primjena formalnih sustava kvalitete u velikim hotelskim poduzećima*	183
Tablica 40.	*Vrijeme implementacije sustava kvalitete – velika hotelska poduzeća*	193
Tablica 41.	*Nivo primjene sustava kvalitete – velika hotelska poduzeća*	196
Tablica 42.	*Provođenje i koordiniranje sustava kvalitete – velika hotelska poduzeća*	197
Tablica 43.	*Vrijeme provedeno na edukacijama vezanim uz kvalitetu – velika hotelska poduzeća*	197
Tablica 44.	*Primjena sustava upravljanja u budućnosti – velika hotelska poduzeća*	202
Tablica 45.	*Primjena formalnih sustava kvalitete u srednjim hotelskim poduzećima*	203
Tablica 46.	*Vrijeme implementacije sustava kvalitete – srednja hotelska poduzeća*	212
Tablica 47.	*Nivo primjene sustava kvalitete – srednja hotelska poduzeća*	215
Tablica 48.	*Provođenje i koordiniranje sustava kvalitete – srednja hotelska poduzeća*	216
Tablica 49.	*Vrijeme provedeno na edukacijama vezanim uz kvalitetu – srednja hotelska poduzeća*	216
Tablica 50.	*Primjena sustava upravljanja u budućnosti – srednja hotelska poduzeća*	220

Tablica 51.	*Pokazatelji likvidnosti i financijske stabilnosti za sve poduzetnike -RH*	222
Tablica 52.	*Pokazatelji likvidnosti i financijske stabilnosti za sve poduzetnike –I.55.1*	223
Tablica 53.	*Pokazatelji likvidnosti i financijske stabilnosti skupine I 55.1 u odnosu na RH (2007.,2008.)*	223
Tablica 54.	*Pokazatelji zaduženosti za sve poduzetnike -RH*	224
Tablica 55.	*Pokazatelji zaduženosti za sve poduzetnike – I 55.1*	226
Tablica 56.	*Pokazatelji zaduženosti skupine I 55.1 u odnosu na RH (2007.,2008.)*	226
Tablica 57.	*Pokazatelji obrtaja i dana naplate kratkotrajnih potraživanja za sve poduzetnike - RH*	227
Tablica 58.	*Pokazatelji obrtaja i dana naplate kratkotrajnih potraživanja za sve poduzetnike – I 55.1*	227
Tablica 59.	*Pokazatelji obrtaja i dana naplate kratkotrajnih potraživanja skupine I 55.1 u odnosu na RH (2007.,2008.)*	228
Tablica 60.	*Pokazatelji uspješnosti poslovanja za sve poduzetnike - RH*	229
Tablica 61.	*Pokazatelji uspješnosti poslovanja za sve poduzetnike – I 55.1*	230
Tablica 62.	*Pokazatelji uspješnosti poslovanja (ekonomičnosti) skupine I 55.1 u odnosu na RH (2007.,2008.)*	230
Tablica 63.	*Pokazatelji po zaposlenom za sve poduzetnike - RH*	231
Tablica 64.	*Pokazatelji po zaposlenom za sve poduzetnike – I 55.1*	232
Tablica 65.	*Pokazatelji po zaposlenom skupine I 55.1 u odnosu na RH (2007,2008)*	233
Tablica 66.	*Sustav bodovanja za utvrđivanje razine primjene sustava kvalitete*	235
Tablica 67.	*Razina primjene sustava kvalitete (bodovi) u velikim hotelskim poduzećima*	238
Tablica 68.	*Razina primjene sustava kvalitete (bodovi) u srednjim hotelskim poduzećima*	238
Tablica 69.	*Odnos koeficijenta korelacije i determinacije*	241
Tablica 70.	*Pearsonov koeficijent korelacije: razina primjene sustava upravljanja potpunom kvalitetom i pokazatelji poslovne uspješnosti (2007.)*	242
Tablica 71.	*Pokazatelji zaduženosti za sve poduzetnike – I 55.1 (2007./2006.)*	245
Tablica 72.	*Pearsonov koeficijent korelacije: razina primjene sustava upravljanja potpunom kvalitetom i pokazatelji poslovne uspješnosti (2008.)*	246
Tablica 73.	*Hrvatsko konkurentsko okruženje: noćenja u hotelima i sličnim kapacitetima po zemljama*	248
Tablica 74.	*Simulacija ukupnih prihoda, poslovnih prihoda, ukupnih rashoda i poslovnih rashoda za 2008. godinu*	248
Tablica 75.	*Pearsonov koeficijent korelacije: razina primjene sustava upravljanja potpunom kvalitetom i simulirani pokazatelji poslovne uspješnosti (2008.)*	249

III. POPIS GRAFIKONA

		Str.
Grafikon 1.	*Broj ISO 9001 certifikata u Republici Hrvatskoj*	96
Grafikon 2.	*ISO 9001:2000 certifikati u svijetu*	96
Grafikon 3.	*Broj ISO 9001 certifikata prema godini prve certifikacije*	97
Grafikon 4.	*ISO 9001:2000 certifikati u tranzicijskim zemljama*	98
Grafikon 5.	*Karta kvalitete*	153
Grafikon 6.	*Struktura ukupnih prihoda i imovine skupine I 55.1. prema veličini poduzetnika (2008.)*	161
Grafikon 7.	*Udio ukupnih prihoda, imovine i broja zaposlenih anketiranih hotelskih poduzeća u ukupnim prihodima, imovini i broju zaposlenih skupine I 55.1 (2008.)*	162
Grafikon 8.	*Pravni oblik velikih hotelskih poduzeća*	163
Grafikon 9.	*Struktura vlasništva velikih hotelskih poduzeća*	163
Grafikon 10.	*Struktura smještajnih objekata u sastavu velikih hotelskih poduzeća*	164
Grafikon 11.	*Struktura hotela prema kategoriji – velika hotelska poduzeća*	165
Grafikon 12.	*Kapaciteti (smještajne jedinice) hotela u sastavu velikih hotelskih poduzeća*	165
Grafikon 13.	*Kapaciteti (kreveti) hotela u sastavu velikih hotelskih poduzeća*	165
Grafikon 14.	*Stupanj iskorištenja smještajnih kapaciteta – konkurentske zemlje i europski prosjek*	168
Grafikon 15.	*Financijski rezultati velikih hotelskih poduzeća (2006.-2008.)*	171
Grafikon 16.	*Pravni oblik srednjih hotelskih poduzeća*	173
Grafikon 17.	*Struktura vlasništva srednjih hotelskih poduzeća*	173
Grafikon 18.	*Struktura smještajnih objekata srednjih hotelskih poduzeća*	174
Grafikon 19.	*Struktura hotela prema kategoriji – srednja hotelska poduzeća*	175
Grafikon 20.	*Kapaciteti (smještajne jedinice) hotela u sastavu srednjih hotelskih poduzeća*	176
Grafikon 21.	*Kapaciteti (kreveti) hotela u sastavu srednjih hotelskih poduzeća*	176
Grafikon 22.	*Financijski rezultati srednjih hotelskih poduzeća (2006.-2008.)*	180
Grafikon 23.	*Primjena formalnih sustava kvalitete u velikim hotelskim poduzećima*	183
Grafikon 24.	*Neformalni oblici sustava kvalitete u velikim hotelskim poduzećima*	184
Grafikon 25.	*Ulaganje u obrazovanje i trening zaposlenika – velika hotelska poduzeća*	185
Grafikon 26.	*Mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva gosta – velika hotelska poduzeća*	185

Grafikon 27.	*Istraživanje tržišta – velika hotelska poduzeća*	186
Grafikon 28.	*Definirana pravila i procedure za aktivnosti hotelskog poduzeća – velika hotelska poduzeća*	187
Grafikon 29.	*Sustav nagrađivanja najboljih zaposlenika – velika hotelska poduzeća*	188
Grafikon 30.	*Sustav timskog rada – velika hotelska poduzeća*	189
Grafikon 31.	*Sustav zaprimanja i rješavanja pritužbi gostiju – velika hotelska poduzeća*	189
Grafikon 32.	*Uspoređivanje s konkurentskim poduzećima – velika hotelska poduzeća*	190
Grafikon 33.	*Zaposlenici sudjeluju u definiranju ciljeva svojih odjeljenja – velika hotelska poduzeća*	191
Grafikon 34.	*Sustav ocjenjivanja dobavljača – velika hotelska poduzeća*	191
Grafikon 35.	*Mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva zaposlenika – velika hotelska poduzeća*	192
Grafikon 36.	*Način implementacije sustava kvalitete – velika hotelska poduzeća*	193
Grafikon 37.	*Razlozi uvođenja sustava kvalitete – velika hotelska poduzeća*	194
Grafikon 38.	*Prepreke prilikom uvođenja sustava kvalitete – velika hotelska poduzeća*	195
Grafikon 39.	*Organizacijska struktura za kvalitetu – velika hotelska poduzeća*	196
Grafikon 40.	*Oblici motivacije – velika hotelska poduzeća*	198
Grafikon 41.	*Sustav prikupljanja prijedloga zaposlenika – velika hotelska poduzeća*	199
Grafikon 42.	*Prosječan broj prijedloga po zaposleniku u 2008. godini – velika hotelska poduzeća*	199
Grafikon 43.	*Ocjenjivanje uspješnosti sustava kvalitete – formalnih i neformalnih oblika – velika hotelska poduzeća*	200
Grafikon 44.	*Prednosti koje osiguravaju sustavi kvalitete – formalni i neformalni oblici – velika hotelska poduzeća*	201
Grafikon 45.	*Primjena formalnih sustava kvalitete u srednjim hotelskim poduzećima*	204
Grafikon 46.	*Neformalni oblici sustava kvalitete u srednjim hotelskim poduzećima*	205
Grafikon 47.	*Mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva gosta – srednja hotelska poduzeća*	205
Grafikon 48.	*Sustav zaprimanja i rješavanja pritužbi gostiju – srednja hotelska poduzeća*	206
Grafikon 49.	*Ulaganje u obrazovanje i trening zaposlenika – srednja hotelska poduzeća*	206
Grafikon 50.	*Uspoređivanje s konkurentskim poduzećima – srednja hotelska poduzeća*	207
Grafikon 51.	*Definirana pravila i procedure za aktivnosti hotelskog poduzeća – srednja hotelska poduzeća*	208
Grafikon 52.	*Sustav timskog rada – srednja hotelska poduzeća*	208
Grafikon 53.	*Istraživanje tržišta – srednja hotelska poduzeća*	209

Grafikon 54.	*Sustav ocjenjivanja dobavljača – srednja hotelska poduzeća*	209
Grafikon 55.	*Sustav nagrađivanja najboljih zaposlenika – srednja hotelska poduzeća*	210
Grafikon 56.	*Mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva zaposlenika – srednja hotelska poduzeća*	210
Grafikon 57.	*Zaposlenici sudjeluju u definiranju ciljeva svojih odjeljenja*	211
Grafikon 58.	*Razina primjene neformalnih aktivnosti u velikim hotelskim poduzećima*	211
Grafikon 59.	*Razina primjene neformalnih aktivnosti u srednjim hotelskim poduzećima*	212
Grafikon 60.	*Način implementacije sustava kvalitete – srednja hotelska poduzeća*	213
Grafikon 61.	*Razlozi uvođenja sustava kvalitete – srednja hotelska poduzeća*	213
Grafikon 62.	*Prepreke prilikom uvođenja sustava kvalitete – srednja hotelska poduzeća*	214
Grafikon 63.	*Organizacijska struktura za kvalitetu – srednja hotelska poduzeća*	215
Grafikon 64.	*Oblici motivacije – srednja hotelska poduzeća*	217
Grafikon 65.	*Sustav prikupljanja prijedloga zaposlenika*	217
Grafikon 66.	*Prosječan broj prijdloga po zaposleniku u 2008. godini – srednja hotelska poduzeća*	218
Grafikon 67.	*Ocjenjivanje uspješnosti sustava kvalitete – formalnih i neformalnih oblika – srednja hotelska poduzeća*	218
Grafikon 68.	*Prednosti koje osiguravaju sustavi kvalitete – formalni i neformalni oblici – srednja hotelska poduzeća*	219
Grafikon 69.	*Noćenja turista po mjesecima u Republici Hrvatskoj u 2006. godini*	243
Grafikon 70.	*Noćenja turista po mjesecima u Republici Hrvatskoj u 2007. godini*	244
Grafikon 71.	*Noćenja turista po mjesecima u Republici Hrvatskoj u 2008. godini*	244

PRILOG

Poštovani,

Ovaj je anketni upitnik dio istraživanja čiji je cilj utvrditi postojeće stanje u pogledu primjene sustava kvalitete u hrvatskoj hotelskoj industriji. Anketa je sastavni dio moje doktorske disertacije pod nazivom «Upravljanje potpunom kvalitetom i poslovna izvrsnost u hotelskoj industriji Hrvatske» pod mentorstvom prof. dr. sc. Ivanke Avelini Holjevac. Kako bi istraživanje bilo što potpunije molimo Vas da u njemu sudjelujete i ispunite ovu anketu. Anketa se sastoji iz dva dijela. Prvi se dio odnosi na opće podatke o Vašem hotelskom poduzeću, a drugi na razinu primjene sustava kvalitete.

Svi podaci iz ankete biti će povjerljivo tretirani, a prilikom analize neće se navoditi imena hotelskih poduzeća. Ukoliko ste zainteresirani za rezultate istraživanja rado ćemo Vam ih proslijediti (molimo naznačite kod posljednjeg pitanja u anketi).

Molimo Vas da ispunjeni anketni upitnik dostavite na slijedeću adresu: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, (za Ana-Mariju Vrtodušić Hrgović), Primorska 42, p.p. 97, 51410 Opatija.

U očekivanju Vašeg odgovora, zahvaljujem Vam se na razumijevanju i sudjelovanju u ovom istraživanju.

S poštovanjem.

mr. sc Ana-Marija Vrtodušić Hrgović

A) OPĆI PODACI O HOTELSKOM PODUZEĆU

1. **Naziv hotelskog poduzeća : _____**

2. **Pravni oblik hotelskog poduzeća:**
   - ☐ dioničko društvo
   - ☐ društvo s ograničenom odgovornošću
   - ☐ komanditno društvo
   - ☐ javno trgovačko društvo

3. **Kojoj kategoriji poduzetnika pripada Vaše hotelsko poduzeće (prema kriterijima Zakona o računovodstvu NN 109/07):**
   - ☐ mali poduzetnik
   - ☐ srednje veliki poduzetnik
   - ☐ veliki poduzetnik

4. **Tip vlasništva:**
   - ☐ pretežno strano vlasništvo (više od 50%)
   - ☐ djelomično strano vlasništvo (manje od 50%)
   - ☐ u potpunosti strano vlasništvo
   - ☐ u potpunosti državno vlasništvo
   - ☐ u potpunosti privatno domaće vlasništvo
   - ☐ mješovito privatno – državno (domaće) vlasništvo

5. Navedite broj smještajnih objekata u sklopu Vašeg hotelskog poduzeća:

hoteli _____

aparthoteli _____

turistička naselja _____

turistički apartmani _____

pansioni _____

kampovi _____

6. Koliko je iznosio ukupni prihod Vašeg hotelskog poduzeća?

2006. _____ kn

2007. _____ kn

2008. _____ kn

7. Koliko je iznosio GOP Vašeg hotelskog poduzeća ?

2006. _____ kn

2007. _____ kn

2008. _____ kn

8. Označite kakav je financijski rezultat hotelsko poduzeće ostvarilo u navedenim godinama (unesite križić u odgovarajuću kućicu).

	dobit	**gubitak**
2006.	☐	☐
2007.	☐	☐
2008.	☐	☐

9. Koliko je iznosio prosječan broj zaposlenih na bazi sati rada u Vašem hotelskom poduzeću ?

2006. _____

2007. _____

2008. _____

10. Navedite broj hotelskih objekata, smještajnih jedinica i kreveta u sklopu Vašeg hotelskog poduzeća prema kategoriji :

Kategorija hotela	Broj hotela	Broj smještajnih jedinica	Broj kreveta
5*			
4*			
3*			
2*			

11. Koliko je iznosila prosječna godišnja stopa iskorištenosti hotelskih smještajnih kapaciteta Vašeg hotelskog poduzeća:

2006. _____ %

2007. _____ %

2008. _____ %

12. Koliko je iznosio ukupni prihod po raspoloživoj sobi u hotelima Vašeg hotelskog poduzeća:

2006. _____ kn

2007. _____ kn

2008. _____ kn

B) PRIMJENA SUSTAVA KVALITETE

Pitanja u ovom djelu se odnose na postojeće stanje u pogledu primjene sustava upravljanja kvalitetom u Vašem hotelskom poduzeću.

1. Koji od certifikata kvalitete (formalni oblik sustava kvalitete) posjeduje Vaše hotelsko poduzeće i od kada?

☐ ISO 9001:2000 (2008) (od _____ godine)

☐ EFQM model izvrsnosti (od _____ godine)

☐ Neki drugi sustav (navedite koji) _____

(od _____ godine)

☐ Ne primjenjujemo formalne sustave upravljanja kvalitetom

(ukoliko hotelsko poduzeće posjeduje neki od certifikata kvalitete molimo Vas da idete dalje na pitanje broj 4)

2. Ukoliko ne primjenjujete formalne sustave kvalitete, da li planirate njihovu primjenu?

☐ Da

☐ Ne

3. Ako Vaše hotelsko poduzeće ne posjeduje neki od certifikata kvalitete (formalni oblik sustava kvalitete) označite koje se neformalne aktivnosti provode u cilju postizanja kvalitete i od kada?

- ☐ Mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva zaposlenika (od _____ godine)
- ☐ Sustav nagrađivanja najboljih zaposlenika (od _____ godine)
- ☐ Ulaganje u obrazovanje i trening zaposlenika (od _____ godine)
- ☐ Sustav timskog rada (od _____ godine)
- ☐ Zaposlenici sudjeluju u definiranju ciljeva svojih odjeljenja (od _____ godine)
- ☐ Mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva gosta (od _____ godine)
- ☐ Istraživanje tržišta (od _____ godine)
- ☐ Sustav zaprimanja i rješavanja pritužbi gostiju (od _____ godine)
- ☐ Sustav ocjenjivanja dobavljača (od _____ godine)
- ☐ Uspoređivanje s konkurentskim poduzećima (od _____ godine)
- ☐ Definirana pravila i procedure za aktivnosti hotelskog poduzeća

  (od _____ godine)
- ☐ Ostalo (navedite _____)

  (od _____ godine)

(Molimo Vas da nakon ovog pitanja idete dalje na pitanje broj 14)

4. Koliko je dugo trajala implementacija sustava kvalitete?

- ☐ Manje od 3 mjeseca
- ☐ Između 3 i 6 mjeseci
- ☐ Više od 6 mjeseci
- ☐ Između 6 i 12 mjeseci
- ☐ Više od 12 mjeseci

5. Sustav kvalitete je implementiran:

☐ Samostalno

☐ Uz pomoć konzultantske tvrtke

6. Ocijenite značaj svakog od ponuđenih razloga za uvođenje sustava kvalitete.

	Beznačajno	*Ne tako značajno*	*Neutralno*	*Prilično značajno*	*Vrlo značajno*
	1	*2*	*3*	*4*	*5*
Povećanje zadovoljstva kupaca	☐	☐	☐	☐	☐
Ostvarenje boljih financijskih rezultata	☐	☐	☐	☐	☐
Poboljšanje kvalitete proizvoda/usluga	☐	☐	☐	☐	☐
Marketinški razlozi	☐	☐	☐	☐	☐
Certifikat pomaže u pridobivanju novih gostiju (veće povjerenje gostiju u proizvode i usluge hotela)	☐	☐	☐	☐	☐
Smanjenje troškova kroz smanjenje reklamacija	☐	☐	☐	☐	☐
Manja fluktuacija zaposlenika uslijed povećanja njihovog zadovoljstva	☐	☐	☐	☐	☐
Veća uključenost zaposlenika (prijedlozi za poboljšanja)	☐	☐	☐	☐	☐
Veća svijest zaposlenika o važnosti kupca (kvalitete)	☐	☐	☐	☐	☐
Definiranje standardnih pravila i procedura radi kontinuiranog osiguranja i poboljšanja kvalitete	☐	☐	☐	☐	☐

7. Prilikom implementacije sustava kvalitete vjerojatno ste naišli na niz različitih prepreka. Rangirajte sljedeće prepreke prema njihovoj težini (unesite odgovarajući broj u kućicu ispred opisa pri čemu je 1-najmanja prepreka, a 8-najveća prepreka).

- ☐ Osoblje je opterećeno dnevnim poslom
- ☐ Otpor na promjene
- ☐ Nedostatak znanja, vještina i iskustva u provedbi
- ☐ Nepovjerenje zaposlenih u opravdanost uvođenja
- ☐ Nedostatak podrške od strane menadžera
- ☐ Nemotiviranost zbog dugog perioda čekanja na rezultate
- ☐ Nedostatak podrške eksternih konzultanata
- ☐ Visoki troškovi implementacije i certifikacije

8. Sustav kvalitete primjenjujemo:

- ☐ Na nivou hotelskog poduzeća
- ☐ Na nivou pojedinih poslovnih funkcija (navedite koje _____)
- ☐ Na nivou hotela
- ☐ Na nivou pojedinih odjeljenja hotela (navedite kojih _____)
- ☐ Na nivou turističkih naselja
- ☐ Na nivou kampova
- ☐ Na nivou ostalih ugostiteljskih objekata (navedite kojih _____)

9. Da li u Vašem hotelskom poduzeću postoji Odjel za kvalitetu?

☐ Da

☐ Ne

10. Ukoliko NE postoji Odjel za kvalitetu koji oblik organizacije koristite za osiguranje i poboljšanje kvalitete? (moguće je dati više odgovora)

☐ Timovi za kvalitetu

☐ Menadžer kvalitete

☐ Konzultanti

☐ Ostalo (navedite _____)

11. Ukoliko postoje timovi za kvalitetu označite koliki je njihov utjecaj na poboljšanje
sveukupnog poslovanja (1-vrlo slab utjecaj; 5 – vrlo jak utjecaj)

1	2	3	4	5
Vrlo slab utjecaj	Slab utjecaj	Umjeren utjecaj	Jak utjecaj	Vrlo jak utjecaj
☐	☐	☐	☐	☐

12. Tko je zadužen za koordiniranje i provođenje sustava kvalitete u Vašem hotelskom poduzeću?

- ☐ Uprava društva
- ☐ Menadžer hotelskih operacija
- ☐ Menadžer kvalitete hotelskog poduzeća
- ☐ Direktor hotela
- ☐ Menadžer kvalitete hotela
- ☐ Ostalo (navedite _____)

13. Koliko vremena u prosjeku provede zaposlenik na edukacijama vezanim uz kvalitetu?

- ☐ Manje od 3 dana
- ☐ 3 – 5 dana
- ☐ 5 – 10 dana
- ☐ Više od 10 dana

14. Koji oblici motivacije postoje kako bi se poticalo zaposlenike da doprinose kvaliteti?

- ☐ Napredovanje
- ☐ Financijske stimulacije
- ☐ Plaćeni odmori
- ☐ Javna priznanja
- ☐ Ostalo (navedite što _____)

15. Da li postoji sustav prikupljanja prijedloga zaposlenika za poboljšanja?

- ☐ Da
- ☐ Ne

16. Ukoliko postoji sustav prikupljanja prijedloga koliki je prosječan broj prijedloga po zaposleniku 2008. godine?

- ☐ Manje od 1
- ☐ 1-3
- ☐ 3-10
- ☐ Više od 10
- ☐ Ne vodimo posebnu evidenciju

17. Na koji način pratite i ocjenjujete uspješnost sustava kvalitete (formalni i neformalni oblici)? , moguće je dati više odgovora

- ☐ Financijskim pokazateljima
- ☐ Mjerenjem zadovoljstva gostiju
- ☐ Mjerenjem zadovoljstva zaposlenika
- ☐ Drugim nefinancijskim pokazateljima koji se odnose na goste (praćenje reklamacija, lojalnost gostiju)
- ☐ Drugim nefinancijskim pokazateljima koji se odnose na zaposlenike (fluktuacija, odsutnost s posla)
- ☐ Praćenjem rezultata svakog pojedinog procesa
- ☐ Ostalo (navedite _____)

18. Uvođenjem sustava kvalitete (formalni i neformalni oblici) ostvarili ste dolje navedene prednosti. Označite u kojoj mjeri je to istinito za Vaše poduzeće.

	U potpunosti se ne slažem	*Djelomično se ne slažem*	*Nemam mišljenje*	*Djelomično se slažem*	*U potpunosti se slažem*
	1	*2*	*3*	*4*	*5*
Ostvareni su bolji financijski rezultati	☐	☐	☐	☐	☐
Povećao se ugled poduzeća	☐	☐	☐	☐	☐
Veća predanost i motivacija zaposlenika	☐	☐	☐	☐	☐
Povećalo se zadovoljstvo zaposlenika	☐	☐	☐	☐	☐
Povećalo se zadovoljstvo gostiju	☐	☐	☐	☐	☐
Smanjio se broj pritužbi gostiju	☐	☐	☐	☐	☐
Povećao se broj gostiju koji se vraćaju	☐	☐	☐	☐	☐
Povećao se broj novih gostiju	☐	☐	☐	☐	☐
Povećalo se vrijeme boravka gosta (u danima)	☐	☐	☐	☐	☐
Povećao se udio na tržištu	☐	☐	☐	☐	☐
Povećala se kvaliteta proizvoda/usluga	☐	☐	☐	☐	☐
Bolja dokumentiranost sustava	☐	☐	☐	☐	☐
Smanjili su se troškovi	☐	☐	☐	☐	☐

19. Da li bi prema Vašem mišljenju poduzeće postiglo istu razinu kvalitete proizvoda/usluge i bez sustava kvalitete (certifikata)?

- ☐ Da
- ☐ Ne

20. Koji su planovi Vašeg poduzeća u pogledu poboljšanja kvalitete u budućnosti?

- ☐ Primjena ISO 9001:2000 (2008)
- ☐ Primjena ISO 14001:2004
- ☐ Primjena ISO 22000:2005
- ☐ Primjena HACCP-a
- ☐ Primjena OHSAS 18001:1999
- ☐ Priprema za neku od nagrada za kvalitetu
- ☐ Ostalo (navedite _____)

Želite li da Vam se dostave rezultati istraživanja.

- ☐ **Da**
- ☐ **Ne**

Zahvaljujem se na Vašoj suradnji i sudjelovanju.

mr. sc. Ana-Marija Vrtodušić Hrgović