



Ratko Zelenika *

ISSN 0469 - 6255
(201 - 209)

ISO-NORME KVALITETE – ČINITELJ USPJEŠNOSTI POSLOVANJA ŠPEDITERSKOG PODUZEĆA

QUALITY ISO-STANDARDS – FACTOR OF EFFICIENCY IN RUNNING A FORWARDING AGENCY

UDK 006:[656.9]
Pregledni rad
Review

Sažetak

U članku se sustavno i koncizno, nakon obrazloženja pojmova špedicije i špeditera, funkcija, poslova i statusa međunarodnih špeditera, objašnjavaju pojmovi kvalitete, osiguravanja kvalitete i upravljanje kvalitetom, te ISO-norme i struktura međunarodnih normi ISO-9000.

Posebna je pozornost posvećena upravljanju kvalitetom špediterskih usluga, te pitanju kako kvaliteta špediterskih usluga može biti činitelj konkurentnosti špediterskog poduzeća na špediterskom tržištu, odnosno kako ona može bitno utjecati na optimizaciju proizvodnje prometne usluge. Zatim se opisuje i shematski predstavlja model sustava kvalitete usluga špediterskog poduzeća. Na kraju se obrazlažu certifikacija i certifikati kvalitete usluga špediterskog poduzeća.

Ključne riječi:

ISO-norme kvalitete, špedicija, špeditersko poduzeće, model sustava kvalitete u špediciji

Summary

The article systematically and concisely, after explaining the concepts of forwarding and forwarding agent, functions, operations and statuses of international forwarders, exposes the concepts of quality, quality assurance and quality management, ISO-standards' and the international ISO-9000 standards' structure.

Particular attention is given to the management of forwarding services' quality, and to the fact that forwarding services' quality can be a factor of forwarding agency's competitiveness on a forwarding market, in other words how it can significantly influence the optimization of traffic service production. After that, the

model of forwarding agency services' quality system is described and sketched. Certification and certificates of the forwarding agency service' quality are explained of the end.

Key words: quality ISO-standards, forwarding, forwarding agency, model of forwarding quality system

1. Uvod Introduction

U tržišnim ekonomijama međunarodni sustavi normi osiguravanja i upravljanja kvalitetom predstavljaju osnovu kojima menadžment uređuje odnose s poslovnim partnerima. Poštivanje međunarodnih normi kvalitete izravno implicira efikasnost, profitabilnost i zadovoljstvo kupaca (potrošača) ili korisnika usluga, dok odstupanje od takvih normi znači stvaranje nepotrebnih troškova, te gubitak poslovnog ugleda i povjerenja. Stoga je kvaliteta postala temeljna poluga marketinške strategije svakog uspješnog poduzeća, pa tako i špediterskog.

Kvalitetu usluga špediterskog poduzeća stvara špediterski menadžment, pa je njegova uloga u procesu upravljanja kvalitetom od posebne važnosti u sklopu cjelokupne poslovne politike i poslovanja poduzeća. Uz špediterski menadžment, jasno determiniranje zahtijevane kvalitete špediterske usluge druga je poluga uspješna upravljanja kvalitetom. Kvaliteta usluga špediterskog poduzeća je, zapravo, prilagođavanje procesa proizvodnje špediterske usluge zahtjevima špediterskog nalogodavca (tj. kupca, korisnika špediterske usluge). Takva definicija čini kvalitetu usluga špediterskog poduzeća mjerljivom i konzistentnom. Ona znači pružati špeditersku uslugu uz potpuno zadovoljstvo špediterova kupca, i to bez pogrešaka, pri svakoj organizaciji otpreme, dopreme ili provoza nalogodavčeve robe. Moglo bi se reći da je prava kvaliteta usluga špediterskog poduzeća ona kod koje

* Prof. dr. sci. Ratko Zelenika
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
Rijeka

se špediterov nalogodavac stalno vraća dotičnom špediteru, a da pri tome ne traži drugog špeditera.

Na današnjem turbulentnom i vrlo probirljivom špediterskom tržištu niti jedno špeditersko poduzeće ne može samozadovoljno računati na to da će samo njegovo ime i ugled jamčiti vjernost špediterova kupca. Špediterovi nalogodavci (tj. izvoznici i uvoznici) sve će češće tražiti dokaz da špediteri posluju sukladno što većem broju nacionalnih i međunarodnih normi. Iz takve činjenice proizlazi jasna poruka: usluga špediterskog poduzeća mora se prilagoditi zahtjevima svojih nalogodavaca ili će izgubiti bitku s konkurencijom. Iz svega toga proizlazi da špediterska poduzeća, ako žele uspješno poslovati na nacionalnom i međunarodnom špediterskom tržištu, moraju svoje poslovanje temeljiti na ISO-normama kvalitete (ISO-9000), te drugim normama koje su s njima u vezi.

Svrha i ciljevi ove rasprave nametnuli su potrebu da se njezina građa prezentira u pet međusobno povezanih dijelova, i to: nakon uvoda obrazložena su važnija obilježja špedicije i špeditera (u drugom dijelu); zatim su elaborirane relevantne značajke sustava ISO-normi kvalitete (u trećem dijelu); dok je s razlogom najviše pozornosti i prostora posvećeno utjecaju ISO-normi kvalitete na efikasnost poslovanja špediterskog poduzeća (u četvrtom dijelu), a sinteza je dana u posljednjem dijelu, u zaključku.

2. Važnija obilježja špedicije i špeditera

Important forwarding and forwarder characteristics

Od brojnih obilježja špedicije i špeditera na ovom se mjestu vrlo koncizno obrađuju: **1) pojam međunarodne špedicije i međunarodnog špeditera, 2) funkcije špeditera, 3) poslovi međunarodnog špeditera i 4) statusi međunarodnog špeditera.**

2.1. Pojam međunarodne špedicije i međunarodnog špeditera

The concept of international forwarding and international forwarding agent

Respektirajući i druge definicije pojmova međunarodne špedicije i međunarodnog špeditera, ovom se prigodom navode one koje cjelovito determiniraju njihovu bit [6, p. 52]

Pod poslovima međunarodne špedicije razumijevaju se privredne usluge vanjskotrgovinskog prometa, odnosno poslovi: otpreme robe iz vlastite u strane zemlje (izvozna špedicija), dopreme robe iz stranih u vlastitu zemlju (uvozna špedicija) i provoza robe između stranih preko vlastite zemlje (provozna ili tranzitna špedicija) koje obavljaju međunarodni špediteri te obavljanje drugih propisanih ili uobičajenih specijalnih (sporednih) poslova i radnji u vezi s otpremom, dopremom ili provoza (tranzitom) robe.

Međunarodni špediter je privrednik, pravna ili fizička osoba registrirana za obavljanje poslova vanjskotr-

govinskog prometa, koja isključivo i u obliku stalnog zanimanja zaključuje u svoje ime i za tuđi račun (kao komisionar), u tuđe ime i za tuđi račun (kao agent) i u svoje ime i za svoj račun (kao samostalna kategorija privrednika) ugovore potrebne pri organiziranju otpreme (izvoza), dopreme (uvoza) i provoza (tranzita) robe svojih nalogodavaca s pomoću vozara i obavlja druge propisane ili uobičajene specijalne (sporedne) poslove i radnje u vezi s otpremom, dopremom i provoza robe.

2.2. Funkcije špeditera u prometnom i vanjskotrgovinskom sustavu

The forwarder's function in system of traffic and foreign trade

Kada se govori o funkcijama međunarodne špedicije, misli se na **zadatke** što ih ona obavlja u vanjskoj trgovini i međunarodnom prometu, na **ulogu** koju ona igra u vanjskotrgovinskom i prometnom sustavu, a ne na brojne **poslove** što ih međunarodni špediter poduzima u ostvarivanju svojih funkcija (zadataka, uloge). Dok brojni poslovi međunarodnog špeditera uglavnom imaju heterogen karakter, pa u toj heterogenosti, posebno kada je riječ o tzv. komercijalnim poslovima (istraživanje tržišta, sastavljanje kalkulacija, izrada i dostavljanje ponuda i dr.), obuhvaćaju i poslove što ih obavljaju i drugi gospodarstvenici, dotle funkcije međunarodne špedicije imaju relativno homogeno značenje po kojem se međunarodna špedicija razlikuje od drugih, osobito srodnih privrednih djelatnosti.

S obzirom na glavna obilježja osnovnih i specijalnih poslova međunarodnog špeditera te njihovu čvrstu spregu s prometnim i vanjskotrgovinskim poslovima, od primarne su važnosti privredne funkcije međunarodne špedicije.

Osnovna privredna funkcija međunarodne špedicije, koja slijedi iz pojma međunarodne špedicije, ogleda se u tome da ona – kao djelatnost organizacije otpreme, dopreme i provoza robe – **pronađe i osigura najbolje ekonomske uvjete za otpremu, dopremu i provoz robe**, kako bi cjelokupni proces transporta bio obavljen na siguran, stručan i ekonomičan način. Osnovna privredna funkcija međunarodne špedicije može se, naravno, definirati i na razne druge načine, što ovisi o doktrinarnom pristupu pojmu i ulozi međunarodne špedicije. Funkcije međunarodnog špeditera, koje imaju posebnu važnost u prometnom i vanjskotrgovinskom sustavu, jesu [6, p. 67–73]: **prostorna, vremenska, kvantitativna, kvalitativna, kreditna i propagandna.**

2.3. Poslovi međunarodnog špeditera

International forwarder operations

Osnovni je zadatak međunarodnog špeditera **da oslobodi svojega nalogodavca** (izvoznika, uvoznika, proizvođača) **cjelokupnog napora i brige oko otpreme, dopreme i provoza robe** u međunarodnom prometu, kako bi nalogodavac mogao svu svoju pozornost koncentrirati na svoju osnovnu djelat-

nost. U izvršavanju toga zadatka međunarodni se špediter susreće s raznovrsnim, kompleksnim i brojnim poslovima bez kojih ne bi mogli optimalno funkcionirati suvremeni vanjskotrgovinski i prometni sustavi.

Poslovi međunarodnog špeditera, s obzirom na njihovo značenje u špediterskom, vanjskotrgovinskom i prometnom sustavu, mogu se sistematizirati u **osnovne i specijalne** [6, p. 111–320].

Skupinu osnovnih poslova čine oni poslovi bez kojih se ne može ni zamisliti funkcioniranje sustava međunarodne špedicije, a to su: stručni savjeti i sudjelovanje u pregovorima radi sklapanja ugovora o međunarodnoj kupoprodaji, instradacija, tj. izbor optimalnog prijevoznog puta, izbor optimalnog prijevoznog sredstva, izbor optimalne tehnologije transporta i izbor najpovoljnijeg vremena u kojem treba robu otpremiti, dopremiti ili tranzitirati od otpremnog do odredišnog mjesta; doziv robe; sklapanje ugovora o prijevozu robe na klasičan način – uporaba transportnog sredstva jedne prometne grane; sklapanje ugovora o multimodalnom transportu robe i organiziranje multimodalnog transporta “od vrata do vrata”; prihvata robe radi otpreme; otprema, doprema i provoz robe u užem smislu; sklapanje ugovora o ukrcaju, iskrcaju i prekrcanju robe; sklapanje ugovora o transportnom osiguranju; sklapanje ugovora o uskladištenju robe, odnosno uskladištenje robe; ispostavljanje ili pribavljanje prijevoznih i drugih isprava; obavljanje poslova u vezi sa carinjenjem robe; kontrola ispravnosti dokumenata i obračuna vozarine, carine i drugih pristojba i troškova te informiranje (obavješćivanje) nalogodavca.

Za razliku od osnovnih poslova koje špediter redovito obavlja pri organiziranju otpreme, dopreme ili provoza robe u međunarodnom prometu, **specijalne poslove međunarodne špedicije** obavlja povremeno, od slučaja do slučaja, tj. samo u posebnim prilikama kada pomoću njih kompletira svoj paket usluga u vanjskotrgovinskom i prometnom sustavu. Najvažniji su ovi poslovi: sklapanje ugovora o pakiranju i signiranju i obavljanje tih poslova, sklapanje ugovora o vaganju i sortiranju i obavljanje tih poslova, izdavanje jamčevnih pisama, izdavanje špediterskih potvrda i drugih FIATA-isprava, uzorkovanje robe, zastupanje nalogodavca u regresnom postupku prema trećim osobama, zastupanje nalogodavca u slučaju zajedničke (generalne) havarije, ugovorna kontrola kvalitete i kvantitete robe u međunarodnom prometu, doleđivanje robe, hranjenje i pojenje živih životinja, sajamski poslovi, lizing (leasing) poslovi, konsignacijski poslovi, međunarodni pomorski prometnoagencijski poslovi, kreditiranje nalogodavca, otprema, doprema i provoz zbirnog prometa i drugi propisani ili uobičajeni poslovi u vezi s otpremom, dopremom i provoza robe.

2.4. Statusi međunarodnog špeditera *International forwarder statuses*

U hrvatskom pravnom sustavu, kao i pravnim sustavima većine europskih država, špediteri (otpremnici) imaju tri pravnoekonomska sustava, i to [6, p. 334–343]:

- **Špediter u statusu komisionara.** U hrvatskom pravnom sustavu najviše je afirmiran **špediter u statusu komisionara**. Špediter u statusu komisionara je posrednik između izvoznika i uvoznika kao špediterovih nalogodavaca i drugih aktivnih sudionika vanjskotrgovinskog i prometnog sustava, kao što su: prijevoznici svih prometnih grana, prometni agenti, stivadori (slagači), morske luke, drugi špediteri (tj. međušpediteri i podšpediteri), financijske i druge institucije (...), koji obavljaju gotovo sve osnovne i specijalne špediterske poslove **u svoje ime, a za tuđi račun, odnosno u svoje ime, a po nalogu i za račun svojega nalogodavca (komitentata)**.

- **Špediter u statusu agenta (zastupnika).** Špediter u statusu **agenta, odnosno zastupnika** je posrednik između izvoznika i uvoznika kao špediterovih nalogodavaca i nekih sudionika vanjskotrgovinskog i prometnog sustava, prije svega carinskih tijela i osiguratelja, koji obavlja špediterske poslove **u tuđe ime i za tuđi račun, odnosno u ime, po nalogu i za račun nalogodavca**. Špediter u statusu agenta obavlja dva vrlo važna svoja osnovna posla, i to: 1) **obavlja brojne, kompleksne, stručne i odgovorne poslove i radnje u carinskom postupku i 2) zaključuje ugovore o transportnom osiguranju**.

- **Špediter u statusu samostalnog gospodarstvenika (privrednika).** Špediter u statusu **samostalnog gospodarstvenika (privrednika)** je posrednik između svojega nalogodavca (tj. izvoznika i uvoznika) i brojnih aktivnih sudionika vanjskotrgovinskog i prometnog sustava, koji obavlja špediterske poslove **u svoje ime i za svoj račun, odnosno u vlastito ime i za vlastiti račun**. Špediter u statusu samostalnog privrednika ili gospodarstvenika u praksi hrvatskih špeditera pojavljuje se u dva slučaja, i to: 1) **kada špediter sa svojim nalogodavcem ugovori organizaciju otpreme ili dopreme robe na temelju forfaitnog stava i 2) kada se špediter u multimodalnom transportu pojavljuje u funkciji poduzetnika multimodalnog transporta**.

3. Relevantne značajke sustava ISO-normi kvalitete *Relevant characteristics of the Quality ISO-norms system*

Da bi se shvatila bit sustava ISO-normi kvalitete potrebno je koncizno obraditi ove tematske jedinice: 1) **semantika pojmova: kvaliteta, osiguravanje kvalitete i upravljanje kvalitetom, 2) što su ISO-norme? i 3) struktura međunarodnih normi ISO-9000**.

3.1. Semantika pojmova: kvaliteta, osiguravanje kvalitete i upravljanje kvalitetom *Semantics of the terms: quality, quality assurance and quality management*

Izraz **kvaliteta** (lat. *qualitas*) ima više značenja: kakvoća, svojstvo, vrsnoća neke stvari ili pojave, vred-

nota, odlika, značajka (...). U kontekstu predmeta istraživanja moglo bi se reći da je kvaliteta skup svojstava ili značajki stvari, pojava ili usluga koji zadovoljava standardne potrebe kupaca, korisnika, potrošača. Ako bi se takvo općenito poimanje kvalitete apliciralo na špediterske usluge, **kvaliteta špediterskih usluga** mogla bi se definirati kao skup svojstava špediterske usluge koja osiguravaju brz, siguran i racionalan proces proizvodnje prometne usluge.

Prema normi ISO 8402 treba praviti razliku između osiguravanja kvalitete i upravljanja kvalitetom [1, p. 233].

osiguravanj kvalitete (Quality Assurance – QA) je skup planiranih sustavnih aktivnosti, odnosno akcija i mjera potrebnih da bi se steklo povjerenje da će određeni proizvod ili usluga ispuniti postavljene zahtjeve. Zahtjevi se obično determiniraju pomoću svojstava ili značajki koji bi trebali biti utemeljeni na sigurnosti, pouzdanosti, uporabljivosti, ekonomičnosti, zaštiti okoliša.

Upravljanje kvalitetom (Quality Management – QM) je značajan segment ukupne funkcije upravljanja (tj. menadžmenta) koji determinira i provodi politiku kvalitete, uključujući i odgovornost što većeg broja proizvođača roba ili davatelja usluga.

Potpuno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management – TQM) predstavlja djelotvoran sustav, koji objedinjuje aktivnosti parametara kvalitete, održavanje i povećanje razine kvalitete, uz istodobno osiguravanj projektiranja, konstruiranja, izrade (i izgradnje), eksploatacije i održavanja sredstava za rad, te proizvodnje roba ili usluga na najvišoj ekonomskoj razini, ali da se pri tome potpuno zadovolje zahtjevi kupaca roba, odnosno korisnici usluga, te zaštita okoliša. Složenost toga modela kvalitete, unatoč neprijepornim prednostima, zahtijeva postupno uvođenje i stalno poboljšanje postojećeg sustava.

Tako definiranje kvalitete, sigurnosti kvalitete i upravljanja kvalitetom sadrži sve specifičnosti sustava kvalitete špediterskih usluga.

3.2. Što su ISO-norme *What are ISO-norms*

Međunarodna normizacija započeta je na području elektronike, kada je 1906. godine osnovana Međunarodna elektotehnička komisija (International Electrotechnical Commission – IEC). Za područje strojarstva inženjerstva (prvenstveno), osnovan je 1926. godine Međunarodni savez nacionalnih standardizacijskih udruženja (International Federation of the National Standardizing Associations – ISA). Tek poslije drugog svjetskog rata, 1947. godine osnovana je Međunarodna organizacija za standardizaciju (International Organization for Standardization – ISO).*

Svaka članica ISO (a ima ih više od stotinu) mora imati svoju organizaciju zaduženu za normizaciju. To

je u Hrvatskoj Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo.

ISO definira **norme** kao sporazum koji sadrži tehničke specifikacije i druge precizne kriterije, a one se trebaju se koristiti kao pravila, upute ili definicije određenih svojstava, značajki, obilježja, ali ciljem da materijali, proizvodi, procesi i usluge odgovaraju svojoj namjeni. ISO-norme nisu zakoni, konvencije, nego samo preporuke za primjenu.

3.3. Struktura međunarodnih normi ISO-9000 *International ISO-9000 standards' structure*

ISO-Međunarodna organizacija za standardizaciju (normizaciju) objavila je 1987. godine Međunarodne norme ISO-9000. Te je norme iste godine prihvatila Europska organizacija za normizaciju (OEN) kao europske norme sustava kvalitete s nazivom EN 29000. Od 1995. izmjenjena je oznaka i od tada se te norme bilježe EN ISO 9000. Međunarodne norme ISO 9000 sadrže minimum zahtjeva što ih treba zadovoljiti sustav kvalitete. One su izravno povezane s ISO 8042 pojmovnik, koji se rabi u svih pet osnovnih normi: ISO 9000-1, 9001, 9002, 9003 i 9004-1 iz 1994. godine.

Razvoj normativa, sustava kvalitete nastavljen je izdavanjem normi niza ISO 10000 (ISO 10005:1996, ISO/DIS 1006:1996, ISO 10007:1995, ISO 10011-1:1993, ISO 10011-2:1993, ISO 10011-3:1993, ISO 10012-1:1992, ISO 10013:1995, ISO/DIS 10014:1996).

U nastavku se navode samo naslovi ISO-normi:

- **ISO 9000-1** je: **Norma upravljanja kvalitetom i osiguravanj kvalitete – smjernice za izbor i uporabu.**
- **ISO 9001** je: **Sustav kvalitete – model osiguravanja kvalitete u razvoju, projektiranju, proizvodnji, ugradnji i održavanju (servisu).**
- **ISO 9002** je: **Sustav kvalitete – model osiguravanja kvalitete u proizvodnji, ugradnji (i održavanju).**
- **ISO 9003** je: **Sustav kvalitete – model osiguravanja kvalitete u završnoj kontroli i ispitivanju.**
- **ISO 9004-1** je: **Upravljanje kvalitetom i elementi sustava kvalitete – smjernice.**

Za poduzeća koja se bave uslužnim djelatnostima, posebno su važne norme ISO 9004-2:1991 Upravljanje kvalitetom i elementi kvalitete – smjernice za usluge (servis).

* Kratica ISO nije akronim nastao iz naziva te međunarodne organizacije, nego potječe od grčke riječi isos, što znači jednak. Iz te riječi korišten je korijen iso, a iz njega je nastala kratica ISO. Do kraja 1993. godine ISO je proizveo 9.178 međunarodnih normi koje su objavljene na 164425 stranica teksta na engleskom i francuskom jeziku.

4. Utjecaj ISO-normi kvalitete na efikasnost poslovanja špediterskog poduzeća

The influence of Quality ISO-standards on the efficiency of running a forwarding agency

Problematika utjecaja ISO-normi kvalitete na efikasnost poslovanja špediterskog poduzeća prezentira se u pet tematskih jedinica: 1) upravljanje kvalitetom špediterskih usluga, 2) kvaliteta špediterskih usluga – činitelj konkurentske efikasnosti na špediterskom tržištu, 3) kvaliteta špediterske usluge u funkciji optimizacije proizvodnje prometne usluge, 4) model sustava kvalitete usluga špediterskog poduzeća i 5) certifikacija i certifikati kvalitete usluga špediterskog poduzeća.

4.1. Upravljanje kvalitetom špediterskih usluga

Management of forwarding services quality

U sustavu kvalitete špediterskih usluga treba praviti razliku između **upravljanja i potpunog upravljanja kvalitetom špediterskih usluga**.

Upravljanje kvalitetom špediterskih usluga je jedna od značajnih funkcija menadžmenta špediterskih poduzeća koja se odnosi na određivanje, provođenje i kontrolu kvalitete špediterskih usluga, uključujući i odgovornost špediterskih menadžera, prije svega operativnih i menadžera srednje razine.

Potpuno upravljanje kvalitetom špediterskih usluga je, zapravo, cjelovit i djelotvoran sustav aktivnosti (tj. mjera, akcija, zadataka, uputa, pravila...) svih organizacijskih jedinica špediterskog poduzeća, funkcionalno povezanih po horizontali i vertikali, odgovornih za determiniranje parametara kvalitete, provođenje i kontrolu kvalitete špediterskih usluga na najvišoj ekonomskoj razini, ali da se pri tome u potpunosti zadovolje zahtjevi špediterskih kupaca (tj. izvoznika i uvoznika kao špediterovih nalagodavaca) i špediterskih dobavljača (tj. prijevoznika, stivadora, skladištara, osiguratelja, pomorskih agenata, izvršitelja ugovorne kontrole, tijela uprave: carine, veterinarskih, sanitarnih, fitosanitarnih inspektorata i sl.), te zaštita okoliša. Takav sustav upravljanja kvalitetom špediterskih usluga pretpostavlja: primjeren broj obrazovanih, iskusnih i motiviranih špediterskih menadžera na svim razinama, primjerenu organizaciju rada, upravljanja i rukovođenja, primjereno projektiran špediterski informacijski sustav, suvremena sredstva za rad itd. Međutim, takav sustav upravljanja kvalitetom špediterskih usluga, sa svim navedenim pretpostavkama, neće moći optimalno funkcionirati ako špeditersko okruženje (tj. bliže i daljnje gravitacijsko područje) ne ispunjava određene uvjete, kao što su: visok stupanj razvijenosti proizvodnih i uslužnih djelatnosti, moderna gospodarska infrastruktura, moderna prometna infrastruktura i suprastruktura (svih grana prometa), suvremeno bankarstvo, suvremena državna uprava i prateće institucije, visok stupanj razvijenosti školstva,

kulture, zdravstva, velika brojnost bogatog kulturnog, moralnog (...) i demokratskog stanovništva (...). Jer, najmodernije špeditersko poduzeće, sa svim pozitivnim referencama, koje bi npr. bilo locirano u srcu pustinje ili prašume, ne može opstati pa prema tome, ni postojati, a kamo li upravljati kvalitetom špediterskih usluga.

4.2. Kvaliteta špediterskih usluga – činitelj konkurentske efikasnosti na špediterskom tržištu

Forwarding services' quality – factor of the competitive efficiency on the forwarding market

Djelotvorno upravljanje kvalitetom špediterskih usluga omogućuje:

bolji status špeditera na vanjskotrgovinskom i prometnom tržištu,

povećanje efikasnosti prodaje špediterskih usluga,

povećanje stupnja zadovoljstva špediterskih kupaca (tj. špediterskih nalagodavaca: izvoznika i uvoznika) i špediterskih dobavljača (tj. prijevoznika, slagača, skladištara, pomorskih agenata, osiguratelja, tijela uprave...),

povećanje ekonomičnosti, produktivnosti, rentabilnosti, akumulativnosti, reprodukcijske sposobnosti, te poboljšanje koeficijenta likvidnosti i financiranja,

povećanje motivacije u radu svih struktura menadžmenta...

Sukladno smjernicama za upravljanje kvalitetom u uslužnim poduzećima, prema normi ISO 9004-2, špediterska poduzeća, da bi bila konkurentna na špediterskom tržištu, trebala bi svoje poslovanje temeljiti na nizu načela i elemenata:

1) Načela sustava kvalitete usluga špediterskog poduzeća. Od brojnih načela spominju se samo ona najvažnija:

• **Načelo zadovoljstva korisnika špediterskih usluga** ostvaruje se u skladnom djelovanju između: odgovornosti posloводства, sredstava za rad i radne snage te strukture sustava kvalitete.

• **Načelo odgovornosti poslodavstva špediterskog poduzeća** proizlazi iz utvrđene kvalitete špediterskih usluga i stupnja zadovoljavanja potreba, odnosno zahtjeva korisnika takvih usluga.

• **Načelo politike kvalitete špediterske usluge** temeljit će se na elementima i načelima kao što su:

♦ **Ciljevi kvalitete:** koji obuhvaćaju zadovoljenje špediterskih kupaca i dobavljača izvršenim špediterskim poslovima i poslovnom etikom; stalno poboljšanje špediterskih usluga; povećanje stupnja efikasnosti izvršavanja špediterskih usluga, stalnu brigu za zaštitu ljudi i okoliša. Da bi se ostvarili ti ciljevi, potrebno je: definiranje jasnih zahtjeva špediterskih kupaca i dobavljača s određenim mjerilima kvalitete i poduzimanje preventivnih mjera na osnovi prikupljenih informacija o nezadovoljstvu špediterskih kupaca i korisnika; pronalaženje konzistentnih optimalnih odnosa između kvalitete i cijene špediterskih usluga (pojedinačnih ili forfaitnih); posebnu pozornost posvetiti izboru špedit-

erovih dobavljača i kvaliteti njihovih usluga; stalno kontrolirati sve procese proizvodnje špediterske usluge u odnosu na zahtjeve špediterskih kupaca i dobavljača, ali sa ciljem da se osigura stalno poboljšanje kvalitete špediterskih usluga; sprečavanje štetnih utjecaja na ljude i okoliš(...).

♦ **Odgovornosti špediterskih kadrova.** Da bi se ostvarili najvažniji ciljevi sustava kvalitete špediterskih usluga tijekom cijelog procesa proizvodnje takvih usluga, potrebno je izgraditi konzistentan sustav pojedinačne odgovornosti i ovlaštenja svih špediterskih djelatnika koji utječu na kvalitetu prodaje špediterskih usluga i poslovni odnos: špediter – špediterov kupac i špediter – špediterov dobavljač. Pri tome posebnu važnost ima nadzor i kontrola svih podsustava i elemenata sustava kvalitete špediterskih usluga.

● **Načelo preispitivanja sustava kvalitete špediterskih usluga.** U određenim vremenskim razmacima i na reprezentativnim špediterskim poslovima posloводство će obavljati procjenu sustava kvalitete špediterskih usluga radi preispitivanja djelotvornosti provedbe politike i ciljeva upravljanja kvalitetom špediterskih usluga. Takvo preispitivanje može obaviti ovlaštena osoba – ekspert. Zapažanja, mišljenja, zaključci i preporuke o preispitivanju sustava kvalitete špediterskih usluga pišu se u pismenom obliku i služe za izradu programa poboljšanja kvalitete špediterskih usluga.

● **Načelo motivacije i osposobljavanja špediterskih kadrova.** Špediterski kadrovi su najvažniji resurs proizvodnje špediterske usluge, jer od njihove stručnosti, iskustva i vještine te djelotvornosti najizravnije ovisi kvaliteta špediterskih usluga. Zato posloводство špediterskog poduzeća mora posvetiti posebnu pozornost stalnom osposobljavanju i motiviranju svojih kadrova u funkciji unapređenja kvalitete špediterskih usluga. Motiviranje i osposobljavanje špediterskih kadrova mora se provoditi planski i organizirano. O postupcima osposobljavanja, ocjenjivanja i provjeravanja sposobnosti i rezultata rada špediterskih kadrova treba voditi odgovarajuću evidenciju, ali i izgraditi pogodan način nagrađivanja onih koji posebno pridonose unapređenju kvalitete špediterskih usluga.

● **Načelo komuniciranja špeditera s njegovim kupcima i dobavljačima.** Špediterski menadžeri, posebno oni koji izravno komuniciraju sa svojim kupcima i dobavljačima, moraju, osim stručnog znanja i iskustva o špediciji, prometu, vanjskoj trgovini, financijama, bankarstvu, carini i slično, posjedovati i solidan kvantum znanja o poslovnoj, odnosno menadžerskoj komunikologiji.

● **Načela dokumentacije o sustavu kvalitete špediterskih usluga.** Špeditersko poduzeće mora imati izgrađen konzistentan i funkcionalan sustav dokumentacije o sustavu kvalitete špediterske usluge, koji je zapravo dio cjelokupne dokumentacije poduzeća. Osim pravilnika, uputa i planova, o sustavu kvalitete špediterskih usluga, posebnu važnost imaju zapisi kvalitete koji pružaju stalne informacije o stupnju ispunjenja ciljeva kvalitete, ispunjenja ili neispunjenja zahtjeva špediterskih kupaca i dobavljača i rezultati preispitivanja i poboljšanja sustava kvalitete špediterskih usluga. Dokumentacija i postupci moraju biti unificirani. Sve radnje u sustavu kvalitete špediterskih

usluga trebaju se obavljati računalom. Mora postojati i sustav kontrole dokumentacije, koji uz ostalo sadrži: odobravanje, izdavanje, reviziju i povlačenje dokumenata (...).

2) Elementi sustava kvalitete usluga špediterskog poduzeća. Od brojnih elemenata sustava kvalitete špediterskih usluga, spominju se samo oni najvažniji:

● **Elementi kvalitete marketinga u špediciji.** Ti elementi odnose se na [2, p. 95; 2, p. 129]:

♦ **Istraživanja i analizu špediterskog tržišta, a posebno na:** segmentaciju špediterskog tržišta, utvrđivanje potreba i zahtjeva špediterovih nalogođavaca, analizu zahtjeva špediterskih nalogođavaca, organiziranje i vođenje pregovora, sklapanje ugovora o špediciji (...).

♦ **Izvršavanje špediterskih poslova** u vezi s organizacijom otpreme, dopreme i provoza nalogođavčeve robe, a što ovisi o predmetu ugovora o špediciji (...).

♦ **Kvalitetu i propagandu špediterskih usluga.** U svakoj špediterskoj promidžbenoj poruci njegovi nalogođavci (tj. kupci špediterskih usluga) moraju prepoznati kvalitetu špediterskih usluga.

● **Elemente procesa proizvodnje špediterskih usluga.** Menadžment špediterskog poduzeća mora utvrditi točnu odgovornost za sve špediterske stručnjake koji su izravno ili neizravno uključeni u proizvodnju špediterske usluge. Pri izvršavanju svih špediterskih poslova mora se utvrditi i provoditi:

♦ **Procjena kvalitete špediterskih usluga u špediterskom poduzeću.** To je integralni dio cjelokupnog poslovanja špediterskog poduzeća, a obuhvaća: mjerenje i verifikaciju ključnih špediterskih aktivnosti u procesu proizvodnje špediterske usluge, kako bi se isključile mogućnosti pojave nezadovoljstva špediterovih kupaca (tj. nalogođavaca); samokontrolu djelatnika u obavljanju špediterskih poslova u sklopu cjelokupnog poslovanja špediterskog poduzeća i konačnu kontrolu poslovnih odnosa između špeditera i špediterovog nalogođavca u cilju osiguravanja trajne kvalitete proizvodnje špediterskih usluga (...).

♦ **Procjena kvalitete špediterskih usluga od strane špediterskih nalogođavaca (tj. špediterskih kupaca).** Za špeditersko poduzeće posebnu važnost ima konačna procjena kvalitete špediterske usluge od strane špediterskih nalogođavaca. Reakcija špediterskih nalogođavaca na kvalitetu špediterskih usluga može implicirati izravne ili neizravne, odnosno brzo ili u zakašnjenju, pozitivne ili negativne posljedice. Nezadovoljni špediterovi kupci potražiti će kvalitetnijeg špeditera. Izuzetno su nezahvalni i nepoželjni oni slučajevi kod kojih nezadovoljni špediterovi kupci prekinu poslovni odnos sa špediterskim poduzećem, a da ono nema informacije i upozorenja o nezadovoljstvu, jer se tada korekcijske aktivnosti ne mogu ni pokrenuti (...).

● **Elemente analize i poboljšanja rezultata proizvodnje špediterskih usluga.** Stalna procjena (tj. prosudba) operacija u procesu proizvodnje špediterskih usluga provodi se radi utvrđivanja i stalnog poboljšanja kvalitete špediterskih usluga. Na temelju takvih prosud-

aba, menadžment špediterskog poduzeća mora uspostaviti sustav prikupljanja i obrade podataka i informacija iz svih internih i eksternih izvora.

Mjerljivi podaci relevantnih operacija u procesu proizvodnje špediterskih usluga mogu se prikupiti od špediterskih nalogodavaca (tj. kupaca špediterskih usluga) i špediterskih dobavljača (tj. prijevoznika, stivadora, skladištara...), ali i od audita (tj. rezultata preispitivanja kvalitete špediterskih usluga). Prikupljanje i analiza podataka o kvaliteti proizvodnje špediterske usluge treba se provoditi prema terminskom planu i propisanim postupcima. To se mora obaviti stručno i pod rukovodstvom kvalificirane i iskusne osobe – špediterskog menadžera. Pri tome treba koristiti odgovarajuće statističke i matematičke metode.

Pri poboljšanju kvalitete špediterskih usluga treba postojati odgovarajući program, koji mora obuhvatiti: karakteristike čije poboljšanje utječe na zadovoljstvo špediterskih kupaca i dobavljača; promjene u ponašanju špeditera na prometnom i vanjskotrgovinskom tržištu; smanjenje troškova poslovanja, ali i troškova manipuliranja i transporta nalogodavčeve robe od otpremnog do odredišnog mjesta.

Djelovanja u poboljšanju kvalitete špediterskih usluga mogu biti kratkoročna i dugoročna potreba koja obuhvaća: utvrđivanje svrsishodnih podataka koji će se prikupljati, analizu prikupljenih podataka i informacija i preferiranje onih špediterskih poslova koji najviše utječu na kvalitetu proizvodnje špediterskih usluga, analizu rezultata povratnih djelovanja za operativni menadžment s preporukama za izravno poboljšanje špediterskih usluga, izradu periodičnih izvještaja za potrebe glavnih menadžera radi preispitivanja dugoročnih preporuka za poboljšanje kvalitete špediterskih usluga (...).

Iz kvalitativne analize navedenih načela i elemenata neprijeporno proizlazi činjenica da je kvaliteta špediterskih usluga, u smislu ISO-normi kvalitete, najvažniji činitelj konkurentne utakmice na špediterskom tržištu. Samo ono špeditersko poduzeće, koje izgradi sustav potpunog upravljanja kvalitetom špediterskih usluga, može biti konkurentno na špediterskom vrlo probirljivom i zahtjevnom tržištu.

4.3. Kvaliteta špediterskih usluga u funkciji optimizacije proizvodnje prometne usluge

Forwarding services' quality in the function of optimizing the traffic service production

Na optimizaciju proizvodnje prometne usluge, posebice one s elementima inozemstva, utječu brojni sudionici i činitelji nacionalnog i međunarodnog gospodarskog sustava. Jedan od najvažnijih sudionika međunarodnog prometnog sustava je špediter. Stoga kvalitetno izvršavanje špediterskih poslova može utjecati na optimizaciju proizvodnje prometne usluge. U

prilog takvoj tvrdnji stoje brojni činitelji, a od kojih su najvažniji ovi [4 i 6]:

- Špediter poznaje sve karakteristike elemenata proizvodnje prometne usluge, a to su: prometna infrastruktura i prometna suprastruktura svih grana prometa, predmet rada (tj. tereta svih vrsta) i sâm rad (tj. radnu snagu).

- Špediter poznaje sve prednosti i nedostatke svih suvremenih tehnologija transporta: paletizacije, kontejnerizacije, RO-RO, LO-LO, RO-LO, FO-FO, HUCKEPACK i BIMODALNE tehnologije transporta.

- Špediter poznaje sve karakteristike i mogućnosti konvencionalnog, kombiniranog i multimodalnog transporta.

- Špediter poznaje sve zakonitosti mikro i makro logistike.

- Špediter poznaje sve tarifne sustave svih grana prometa i svih sudionika prometnog sustava.

- Špediter poznaje vanjskotrgovinsko, devizno, bankarsko, carinsko i skladišno poslovanje, te poslovanje drugih aktivnih sudionika prometnog i špediterskog sustava.

Špediter ne samo da poznaje prethodno navedeno nego on svoja znanja o tome vrlo djelotvorno primjenjuje pri organizaciji otpreme, dopreme i provoza robe svojih nalogodavaca. Istraživanja su dokazala da špediter izborom optimalnog prijevoznog puta, optimalnog prijevoznog sredstva, optimalnom kombinacijom suvremenih tehnologija transporta, primjenom najpovoljnijih tarifnih kombinacija, svojim utjecajem na ugovaranje najpovoljnijih Incoterms-termina itd., može smanjiti manipulacijsko-transportne troškove i do 50 % u odnosu na standardne takve troškove. Smanjenje manipulacijsko-transportnih troškova u prodajnoj cijeni izvozne robe bitno povećava konkurentnu sposobnost takve robe na inozemnom tržištu. Kvalitetna špediterska usluga pretpostavlja ne samo smanjenje manipulacijsko-transportnih troškova, nego siguran, brz i racionalan transport robe od sirovinke baze (tj. proizvođača, prerađivača, distributera) do potrošača, a da su pri tome zadovoljene potrebe svih sudionika na relaciji: proizvođač – potrošač (...).

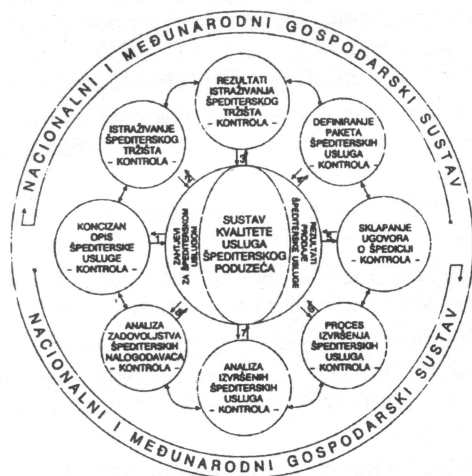
4.4. Model sustava kvalitete usluga špediterskog poduzeća

The model of forwarding agency services quality system

Za špediterska poduzeća posebno je značajna međunarodna norma ISO 9004-2: Upravljanje kvalitetom i elementi sustava kvalitete – smjernice za usluge (servis). Ta se norma sastoji od šest točaka i tri dodatka. U uvodu se navodi kako neispunjenje ciljeva kvalitete nepovoljno utječe na izvršitelje usluga, korisnike usluga te gospodarstvo i društvo u cjelini. Smjernice te norme mogu menadžerima uslužnih poduzeća poslužiti pri standardizaciji usluga: postojećih, inoviranih i novih usluga. Sustav kvalitete špedit-

* U Hrvatskoj je registrirano više od tisuću malih špediterskih poduzeća, a od kojih se više od petstotina aktivno bavi špediterskom djelatnošću, posebno carinskim posredništvom. Više od 50% špediterskih poduzeća po broju zaposlenika i obimu poslovanja pretežito obavlja složene poslove pomorske špedicije. Stoga bi pomorski špediteri trebali biti inicijatori svih aktivnosti certifikacije i certifikata kvalitete špediterskih usluga suglasno sustavu ISO-normi kvalitete.

erskih usluga mora obuhvatiti sve procese plasmana špediterske usluge počevši od istraživanja vanjskotrgovinskog i prometnog tržišta, sklapanja ugovora o špediciji, izvršenja obveza iz ugovora o špediciji, analize izvršenih špediterskih poslova, te analize zadovoljstva špediterovih nalogodavaca (tj. izvoznika i uvoznika) – cf. shema 1: Model sustava kvalitete usluga špediterskog poduzeća.



Shema 1: Model sustava kvalitete usluga špediterskog poduzeća

Scheme 1: The model of forwarding agency services' quality system

Da bi se optimizirao sustav kvalitete usluga špediterskog poduzeća u smislu ISO-normi, posebice ISO 10013 (1995.) – Vodič za razvijanje sustava kvalitete, potrebno je poznavati sljedeće pisane dokumente sustava kvalitete:

- **Dokumenti razine A:** To može biti pravilnik o kvaliteti usluga špediterskog poduzeća. On bi trebao sadržavati bitna pravila sustava kvalitete usluga špediterskog poduzeća sukladno normama ISO 9000, koja na najvišoj rukovodnoj razini (tj. razini kreativnih špediterskih menadžera) determiniraju odnose poslovne politike špediterskog poduzeća prema špediterskim nalogodavcima, odnosno kupcima (tj. korisnicima) špediterskih usluga (a to su izvoznici i uvoznici), te špediterskim dobavljačima (a to su: prijevoznici svih grana prometa, stivadori, skladištari, pomorski agenti, izvršitelji ugovorne kontrole, osiguratelji, veterinarski, sanitarni, fitosanitarni inspektorati, tijela uprave – carinska služba i sl.).

- **Dokumenti razine B:** To mogu biti npr.: priručnici o tehnologiji rada špeditera pri organizaciji otpreme robe u izvozu, organizaciji dopreme robe u uvozu, pri organizaciji provoza (tj. tranzita) robe ili samo pri carinskom posredništvu i sl. Ti priručnici bi trebali sadržavati pravila, norme, standarde specijaliziranih organizacijskih jedinica (npr. sektora izvoz, ili uvoz, ili tranzit, ili špediterske carinske službe) koje izvršavaju tehnološki povezane špediterske zadaće i poslove. Ta pravila, norme ili standarde kvalitete špediterske usluge izvršavaju i kontroliraju špediterski menadžeri srednje razine, npr. rukovoditelji sektora, odjela, poslovnica.

- **Dokumenti razine C:** To mogu biti različite uputstva, okružnice, izvještaji i slični dokumenti koji de-

taljno propisuju postupke rada na operativnoj razini. Takvi su dokumenti posebno značajni za špediterske operativne kadrove koji svakodnevno komuniciraju sa špediterskim kupcima i dobavljačima prilikom prodaje špediterskih usluga.

Između navedene tri razine dokumenata sustava kvalitete špediterske usluge treba postojati čvrsta interakcijska sprega, jer je to uvjet održavanja kvalitete špediterskih usluga na primjerenoj razini. Zato ti dokumenti podliježu periodičnoj reviziji, ili reviziji prema potrebi, radi stalnog ažuriranja.

Sustav se kontrole usluga špediterskog poduzeća ne može održati na primjerenoj razini bez obrazovnih, iskusnih, osposobljenih i motiviranih špediterskih kadrova na najvišoj, srednjoj i operativnoj razini. Obrazovanje i osposobljavanje špediterskih kreativnih i operativnih menadžera je izuzetno složeno, jer oni moraju steći solidan kvantum interdisciplinarnih i transdisciplinarnih znanja o tehnici prometa, o tehnologiji prometa, o organizaciji prometa, o ekonomiji prometa i prometnom pravu [5, p. 11]. Osim redovitog obrazovanja špediterskih menadžera u srednjim, višim i visokim školama i fakultetima, potrebno je posebnu pozornost posvetiti njihovom osposobljavanju putem specijalističkih tečajeva i poslovnih škola u tuzemstvu i inozemstvu. U nastavne programe obrazovanja i osposobljavanja špediterskih kadrova trebalo bi inkorporirati i tematske jedinice o ISO-normama kvalitete, posebice onima koje se tiču vanjskotrgovinskih, prometnih, lučkih, osigurateljskih, bankarskih i drugih srodnih usluga.

4.5. Certifikacija i certifikati kvalitete usluga špediterskog poduzeća *Certification and certificates of the forwarding agency services' quality*

U uvjetima tržišne ekonomije, koju uz ostalo karakterizira jaka konkurencija na globalnom i regionalnom tržištu i sve probirljiviji zahtjevi potrošača (korisnika usluga), ali i stalni ubrzani razvoj industrijske proizvodnje i usluga, pojavila se potreba novog pristupa kvaliteti i stvaranja kulture kvalitete koja prožima sva područja ljudskih aktivnosti. U tom kontekstu treba promatrati i potrebu stvaranja kulture špediterskih usluga koja se prodaje i kupuje na izuzetno probirljivom svjetskom prometnom i trgovinskom tržištu. Zajamčena kvaliteta špediterskih usluga postaje važnija od cijene tih usluga na svjetskom tržištu. Sve je to impliciralo pojavu i potrebu certifikacije.

U postupku certifikacije treba razlikovati certifikaciju sustava kvalitete poduzeća od certifikacije proizvoda (i usluga). Naime, **certifikacija sustava kvalitete poduzeća** obavlja se radi stjecanja jamstva da se proizvodni proces ostvaruje sukladno vrijedećim propisima i normama kvalitete, odnosno da određeni proizvođač može proizvoditi proizvod ili uslugu prema normama svjetskog kooperacijskog sustava. **Certifikacija proizvoda i usluga** obavlja se radi uključivanja proizvoda i usluga na određeno tržište koje to zahtijeva (npr. tržište Europske unije) ili radi stjecanja konkurentnosti na ciljanom tržištu.

Bez obzira o kakvoj se certifikaciji radi u odnose proizvođača (npr. špeditera) i kupca (npr. špeditero-

vog nalogodavca) uključuje se treća neovisna stranka (npr. ovlaštena institucija) koja obavlja certifikaciju. U takvom se slučaju i proizvođač i kupac svjesno prepuštaju mišljenju treće stranke, bez obzira poznaju li se izravno.

Uloga certifikacije kvalitete usluga špediterskog poduzeća ogleda se u sljedećem:

- učvršćuje image špediterskog poduzeća na prometnom i vanjskotrgovinskom tržištu,
- multiplikativno povećava povjerenje špediterskih kupaca (tj. špediterskih nalogodavaca: izvoznika u uvoznika),
- povećava povjerenje špediterskih dobavljača (tj. prijevoznika, stivadora, skladištara...),
- predstavlja određeno jamstvo špediterskom poduzeću na potencijalnim špediterskim tržištima,
- smanjuje ili potpuno isključuje provjeravanja od strane špediterskih kupaca,
- dokazuje da špeditersko poduzeće i njegove usluge odgovaraju provjerenim međunarodnim normama.

Potrebno je pripomenuti da se certifikacija sustava kvalitete poduzeća i certifikacija proizvoda ili usluga međusobno ne isključuju, te da jedna ne može zamijeniti drugu, jer su one komplementarne.

Certifikacija sustava kvalitete usluga špediterskog poduzeća odnosi se na provjeravanje zadovoljava li takve zahtjeve međunarodnih normi ISO 9000 ili u Europi – Europske norme EN ISO 9000.

U Europi postoji mreža institucija za ocjenjivanje i certifikaciju sustava kvalitete. To je The European Network for Quality Assessment and Certification ili skr. EQNET. Ta asocijacija ima više ovlaštenih institucija, a sve djeluju sukladno međunarodnoj normi EN 45012. Svaka je njena članica osposobljena i ovlaštena za provjeru i certificiranje sustava kvalitete prema međunarodnim normama ISO 9000, odnosno europskim normama EN ISO 9000. Ustajene su dvije faze postupka certifikacije: prvo, procjena dokumentacije i drugo, izviđaj na licu mjesta. Ako su rezultati tih faza pozitivni, izdaje se "certifikat o sukladnosti", koji u nepromijenjenim uvjetima vrijedi tri godine.

U razmatranju problematike certifikacije i certifikata sustava kvalitete treba uz ostalo imati na umu i ove činjenice:

- da nema certifikata koji može prodati nekvalitetan proizvod ili uslugu, i da nema drugog puta koji u tržišnoj utakmici vodi k efikasnom poslovanju osim dugotrajnoga stvaralačkoga, inventivnoga, kreativnoga rada interdisciplinarnih i transdisciplinarnih timova na unapređenju sustava kvalitete.
- da je, čini se, certificiranje postalo modni hit i vrlo profitabilan posao, pa bi pri izboru ovlaštenih institucija za izdavanje odgovarajućih certifikata o kvaliteti trebalo voditi posebno računa.

Što se tiče certifikacija i certifikata kvalitete usluga hrvatskih špediterskih poduzeća, sve je na samom početku, bar prema raspoloživim informacijama. Mnoga od njih nastoje preživjeti trenutne gospodarske poteškoće. Međutim, tržišna utakmica na europskom

prometnom tržištu pred svako špeditersko poduzeće postavlja zahtjev hitne certifikacije, jer bi sutra moglo biti već kasno.

5. Zaključak / Conclusion

Upravljanje kvalitetom špediterskih usluga nije samo teorijska pretpostavka za uspješnost poslovanja špediterskog poduzeća, nego ono prožima sve aktivnosti špediterskog poduzeća na svim razinama poslovanja. Upravljanje sustavom kvalitete usluga u špediterskom poduzeću nije čarobni štapić kojim će se riješiti svi gospodarski problemi. To je suvremena poslovna filozofija ponašanja u tržišnoj ekonomiji.

Organizacijsku i svekoliku osnovu osiguravanja i upravljanja kvalitetom usluga špediterskog poduzeća čine međunarodne ISO-norme 9000, a posebno norma ISO 9004-2, te druge norme koje su s njima u vezi. Te norme trebaju špediterska poduzeća postupno i dosljedno provoditi. One omogućuju izgradnju konzistentnog sustava kvalitete špediterskih usluga. Takav sustav može primjereno regulirati poslovne odnose između špeditera kao prodavatelja kvalitetnih špediterskih usluga i špediterskog nalogodavca, kao kupca špediterskih usluga.

Špediter kao veliki poznavatelj prometne, vanjskotrgovinske, devizne, bankarske, carinske i ine problematike može svojim kvalitetnim uslugama, ne samo učvrstiti i proširiti svoju poziciju na špediterskom tržištu, nego i izravno utjecati na smanjenje manipulacijsko-prijevoznih troškova, te na sigurnost, brzinu i racionalnost najsloženijih transportnih pothvata, uključujući i zaštitu okoliša.

Dosad postignuti rezultati opravdavaju primjenu modela osiguravanja kvalitete (QA), upravljanja kvalitetom (QM) i potpunog upravljanja kvalitetom (TQM), pa bi se stoga i hrvatska špediterska poduzeća trebala i morala čim prije zadovoljiti zahtjeve ISO-norme kvalitete, stvarajući time osnovne pretpostavke svoje konkurentnosti na domaćem i svjetskom sveprobitljivijem tržištu.

Literatura / Bibliography

- [1] JELIĆ, I., J. ŠUNDRICA: Norme o upravljanju kakvoćom i osiguravanju kakvoće, Naše more 43(3-4)/96. Pomorski fakultet Dubrovnik, Dubrovnik 1996, str. 109 - 112.
- [2] MAVRIĆ, I.: Izgradnja sustava kvalitete u brodarstvu na temelju ISO 9000, Suvremeni promet, Hrvatsko društvo za promet, Zagreb, 16, 1996, 3-4.
- [3] SJEKAVICA, I., J. Šundrica i I. Jelić, Upravljanje sigurnošću i kakvoćom u brodarstvu, Zbornik radova 12. simpozija "Teorija i praksa brodogradnje SORTA '96", Zagreb 1996, str. 475-486.
- [4] ZELENKA, R.: Tržišna politika pomorskog špeditera, Zbornik radova Pomorskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, knjiga 6, Rijeka, 1992.
- [5] ZELENKA, R.: Tipologija, segmentacija i stratifikacija špediterskog tržišta, "Naše more", Pomorski fakultet Dubrovnik, Dubrovnik, 41, 1994., 3-4.
- [6] ZELENKA, R.-JAKOMIN, L.: Suvremeni transportni sustavi, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 1995.
- [7] ZELENKA, R.: Intedisciplinarno i transdisciplinarno obrazovanje i usavršavanje prometnih menadžera, Zbornik radova Pomorskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, knjiga devet, Rijeka, 1995.
- [8] ZELENKA, R.: Međunarodna špedicija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 1996.

Rukopis primljen: 4. 11. 1996.