

Dr. sc. Tonći Lazibat

direktor, Lobing d.o.o., Zagreb

ZNAČAJ KVALITETE ZA ULAZAK NA MEĐUNARODNO TRŽIŠTE

UDK/UDC: 339.5(075)

Pregledni rad

Primljeno/Received: 18. ožujka 1999.

Prihvaćeno za tisak/Accepted for publishing: 1. srpnja 1999.

Sažetak

U radu se analizira značenje kvalitete pri izlasku tvrtki na svjetsko tržište, odnosno pri uključivanju nacionalnog gospodarstva u europske i svjetske integracije. Obradeni su osnovni pojmovi iz teorije i prakse kvalitete koji je determiniraju kao relativnu kategoriju: učinak stajališta, učinak zamjene i učinak transformacije, kao i matematički modeli kojima se može izraziti tzv. apstraktna i ekonomska kvaliteta. Također je obrađen sustav kvalitete prema zahtjevima norme ISO 9001, norme koja predstavlja model za implementaciju sustava kvalitete u tvrtkama s čitavim životnim ciklusom proizvoda od projektiranja, razvoja, proizvodnje, ugradnje do održavanja. Objašnjeni su i ostali modeli serije normi ISO 9000ff. Time se htjelo ukazati na korelaciju i komplementarnost kvalitete i svjetskog tržišta, odnosno nekvalitete i nekonkurentnosti. Niska kvaliteta primarni je problem s kojim se sučeljuju sve tranzicijske zemlje, pa tako i Hrvatska. U radu se daju i iznose rezultati nekih istraživanja o stanju kvalitete u hrvatskom gospodarstvu te daju preporuke o potrebi restrukturiranja gospodarstva na tržišnim osnovama i međunarodno normiziranoj kvaliteti.

Ključne riječi: kvaliteta, ISO 9000ff, svjetsko tržište.

UVOD

Uređeno međunarodno tržište s poznatim i normiziranim pravilima ponašanja otvoreno je svakom nacionalnom gospodarstvu ukoliko ono prihvati međunarodna pravila ponašanja. Pojavom serije normi ISO 9000ff determinirana su i pravila za kvalitetu kako je postići i osigurati te kako se natjecati na svjetskom tržištu. Tko ne prihvati pravila biva izoliran,

izbačen iz tržišne utakmice. U vremenu globalnog gospodarstva i jake konkurencije nema mjesta nekvaliteti, a kvaliteta postaje ne samo normizirana već je odlučujući čimbenik opstanka na svjetskom tržištu.

Stoga Republika Hrvatska u ovom prijelaznom periodu mora uložiti velike napore u prihvaćanju intencija serije normi ISO 9000ff (kvalitete) kako bi njezino gospodarstvo bilo restrukturirano na zdravim osnovama i tako se uključilo u europske i svjetske integracije. "Kvaliteta je besplatna. Ona nije poklon, ali je besplatna. Novca stoje nekvalitetne stvari - svi oni postupci zbog kojih se posao ne obavi dobro prvi put."¹ Ovim citatom započela je revolucija kvalitete u američkom biznisu. Poželimo da s njim ili sličnim započne i u hrvatskom poduzetništvu.

1. KVALITETA I OCJENJIVANJE NJEZINE RAZINE

Da bi se moglo govoriti o kvaliteti proizvoda potrebno je pretpostaviti da se on afirmirao u robi, dakle da ima svoju uporabnu vrijednost (sposobnost da može udovoljiti određenim potrebama), vrijednost (društveno priznata vrijednost) i prometnu vrijednost (sposobnost razmjene na tržištu). Tek tada proizvod prestaje biti mrtvi kapital na skladištu, a njegova kvaliteta se može valorizirati. Osim ove robne pretpostavke kvaliteta proizvoda je pod djelovanjem triju parametara poznatih pod slijedećim nazivima:²

- učinak stajališta,
- učinak zamjene i
- učinak transformacije.

Učinak stajališta ukazuje na različito shvaćanje kvalitete s gledišta potrošača, s gledišta proizvođača, s gledišta tržišta i s gledišta društva, upravo kao što je to prikazano u jednostvanom kupoprodajnom odnosu: "Obično onaj koji prodaje nastoji postići što višu cijenu (aprecira uporabnu vrijednost robe), a onaj tko kupuje nastoji platiti što manje (deprecira uporabnu vrijednost robe)".

Kvaliteta je sa stajališta potrošača razina ugrađene uporabne vrijednosti robe do koje ona zadovoljava točno određenu potrebu. Ako je ugrađena uporabna vrijednost jednaka željenoj-traženoj vrijednosti kažemo da se radi o kvalitetnoj robi. Ako je ugrađena uporabna vrijednost manja od željene-tražene vrijednosti kažemo da se radi o niskokvalitetnoj robi, a ako je pak ugrađena uporabna vrijednost veća od željene-tražene vrijednosti onda je riječ o luksuznoj robi.

1 Crosby P.B.: Quality is free, Privredni vjesnik/Binoza press, 1996. str.9.

2 Injac N.: Mala enciklopedija kvalitete I dio, Oskar, Zagreb, 1998. str. 66.

S gledišta proizvođača, kvaliteta je mjera koja pokazuje prihvaćenost određenog proizvoda od strane tržišta:

1. koncepcijski uspio (kolika mu je kvaliteta koncepcije)
2. konstrukcijski uspio (kolika mu je kvaliteta konstrukcije) i
3. izvedbeno uspio (kolika mu je kvaliteta izrade).

Kod definiranja kvalitete koncepcije veoma je važno poznavati potrebe, ukus, želje potencijalnih potrošača, jer kvaliteta koncepcije optimizira uporabnu vrijednost robe, odnosno prilagodbu namjenskoj funkciji u zadovoljenju točno određene potrebe određenog kupca, odnosno korisnika. Promašena koncepcija vrlo se teško ispravlja tako da su sve koncepcijske pogreške neugodne, a njihovo otklanjanje skupo, dugotrajno, a ponekad i nemoguće.

Kvaliteta konstrukcije je odnos uporabnih vrijednosti dvaju koncepcijski jednako kvalitetnih proizvoda npr. dva motora jednake zapremine (zbog različitosti u kvaliteti konstrukcije) mogu davati različitu snagu i različito se ponašati pod istim vanjskim uvjetima.

Kvaliteta izrade je razina do koje je proizvođač kadar realizirati kvalitete koncepcije i konstrukcije u redovitoj proizvodnji po svakom pojedinačnom proizvodu.

Npr. talijanski se "Fiat" proizvodi osim u Italiji i Turskoj, i u Poljskoj. Premda bi to trebali biti jednaki automobili i proizvođač i potrošači znaju da to nije tako, jer postoji razlika je u kvaliteti izrade.

S gledišta tržišta, kvaliteta je razina do koje određena roba više ne zadovoljava kupca u odnosu na istovrsnu robu konkurenata. Dakle, kada proizvođač više ne može zadovoljiti potrebe tržišta svojom robom, već se ono zadovoljava robom konkurencije, za pretpostaviti je da je njegova roba s gledišta tržišta nekvalitetna.

S gledišta društva (države, regije) kvaliteta je razina do koje su određene robe (proizvodi i usluge) prošli akt kupoprodaje i potvrdili se kao roba ostvarivši pri tome obvezno višak vrijednosti. Tako npr. za neku državu možemo reći da ima jaku automobilsku industriju jer joj ona omogućava kroz ostvarenje viška vrijednosti viši nacionalni dohodak, a time i veće blagostanje građana.

Učinak zamjene govori o ovisnosti plasmana određene robe (niskokvalitetne, kvalitetne i luksuzne) na određenom tržištu, o platežnoj moći prosječnog kupca. Drugim riječima prosječan kupac je u stanju prepoznati niskokvalitetnu, kvalitetnu i luksuznu robu i kupuje je u ovisnosti o primanjima.

Učinak transformacije pokazuje kako se tijekom vremena na određenom tržištu i u datom vremenskom intervalu, mijenjaju pojedini parametri kvalitete i da onaj "tko" se ne prilagodi novim trendovima, bez obzira na istu kvalitetu kao i kod konkurencije, gubi tržišnu utakmicu. Na

primjer, mora se znati što je u danom trenutku za konkurentnu robu više ili manje važno:³

- pouzdanost, dobar servis, normiranost, zamjenljivost, jamstvo, sigurnost korisnika, čistoća okoliša, moda i design, prilagođenost običajima i navikama korisnika, pogodnost ukusu osnovne ciljne grupe kupaca, agresivan nastup i reklama, jednostavnost rukovanja itd.

Upravo zbog robne pretpostavke i zbog djelovanja tri navedena parametra, dakle, učinka stajališta, učinka zamjene i učinka transformacije kvaliteta nekog proizvoda je relativna kategorija i mjeri se uvijek neposredno i posredno zadovoljstvom odnosno nezadovoljstvom krajnjeg kupca (korisnika). Konačnu kvalitetu konkretnog proizvoda određuje odnos realiziranih želja (ideala) i stvarnih potreba (zahtjeva) korisnika i realizacije od strane proizvođača t.j. robe.

Na temelju iznesenog, jednostavno je percepcirati službenu definiciju kvalitete prema međunarodnoj, europskoj i hrvatskoj normi HRN EN ISO 8402 koja glasi⁴:

"Kakvoća ili kvaliteta je ukupnost svojstava stanovitog entiteta koja ga čine sposobnim da zadovolji izražene ili pretpostavljene potrebe".

Pojam karakteristika (obilježje) odnosi se na svojstvo ili više svojstava koja naglašavaju obilježje pojedinog proizvoda. Za precizno i stvarno određivanje kvalitete prijeko je potrebno izmjeriti ili ocijeniti veći broj svojstava određenog proizvoda koja određujemo ili mjerimo objektivnim metodama (fizičkim, mehaničkim, kemijskim i drugim). U odnosu na svojstva karakteristike kvalitete možemo podijeliti na proizvodne i uporabne.⁵ U proizvodne karakteristike kvalitete ubrajamo: mehanička svojstva proizvoda, električna svojstva proizvoda, dužne mjere, geometrijski oblik, površinsku obradu, mehaničke karakteristike sastava, električne karakteristike sastava, a u uporabne karakteristike kvalitete spadaju funkcionalnost, pouzdanost i izgled proizvoda.

U ocjenjivanju kvalitete vrednuju se prije svega karakteristike koje utječu na kvalitetu proizvoda i određuju njezinu razinu. Kako apsolutna kvaliteta ne postoji, možemo govoriti samo o određenoj razini kvalitete. Kao mjerila za ocjenjivanje razine kvalitete proizvoda možemo uzeti:

- sukladnost normi, što znači da proizvod mora odgovarati zahtjevima postavljenima normom, ukoliko ona postoji za dotični proizvod

- pouzdanost, koja je značajno mjerilo prije svega za proizvode koje je potrebno za vrijeme uporabe redovito održavati tako da mogu sačuvati svojstva u propisanim granicama

3 Isto, str. 32.

4 Isto, str. 65.

5 Grupa autora: Poznavanje robe, Mikrorad, Zagreb, 1997. str. 61.

- ekološka prihvatljivost, znači da proizvodi i proizvodni procesi ne opterećuju prirodni okoliš

- suvremen i estetski oblik proizvoda

- servisiranje i opskrba rezervnim dijelovima

- suvremena ambalaža, kod koje ocjnjujemo njezine funkcije (prodajnu, zaštitnu, transportnu, ekološku, uporabnu).

Kada se radi o proizvodima široke potrošnje, vrijednosni izraz razine kakvoće proizvoda (Q) za određenog korisnika - kupca je moguće pojednostavljeno prikazati jednadžbom:⁶

$$(1) Q = \sum_{i=1}^n q_i w_i$$

gdje je:

q_i = određena karakteristika kvalitete

w_i = važnost (težina) određene karakteristike za korisnika - kupca

n = ukupan broj karakteristika kvalitete

Dakle, kvaliteta je jednaka umnošku određene karakteristike kvalitete i važnosti (ocjeni) te karakteristike kvalitete za korisnika.

Jednažba određuje samo takozvanu apstraktnu kvalitetu, jer ne uvažava cijene, odnosno kupovnu moć korisnika. Relacija (2) obuhvaća i tu dimenziju:

$$(2) V_{jk} = \sum_{i=1}^n q_{ij} w_{ik} m_k p_j$$

gdje je:

V_{jk} = vrijednost, koju kupac (k) pripisuje proizvodu (j)

q_{ij} = karakteristika (i) proizvoda (j)

w_{ik} = težina pojedine karakteristike (i) za kupca (k)

m_k = težina, koju predstavlja jedna jedinica novca za kupca (k)

6 Grupa autora: Poznavanje robe, Mikrorad, Zagreb, 1997. str. 63.

7 Isto, str. 63.

P_j = cijena proizvoda (j) u novčanoj jedinici.

Prvi izraz u jednažbi (2) predstavlja apstraktnu kvalitetu, gdje još nije uzeta u obzir korisnikova kupovna moć. Ako od apstraktne kvalitete oduzmemo njegovu kupovnu moć, dobit ćemo vrijednost određenu kao ekonomsku (tržišnu) kvalitetu.

2. NORME ISO 9000ff

S razvojem međunarodne trgovine i povećanjem njezina obujma pojavila se potreba za jedinstvenim međunarodnim sustavom osiguranja kvalitete. Tako je međunarodna organizacija za normizaciju ISO 1987 godine izdala međunarodne norme serije ISO 9000 koje se ujedno pojavljuju i kao europske norme serije EN 29000, a u nepromijenjenom obliku preuzimaju ih sve zemlje članice ISO-a, Hrvatska također.⁸

Po prvi put svim privrednim subjektima i gospodarstvima koji se žele natjecati na svjetskom tržištu daju se pravila odnosne norme kako uspostaviti sustav kvalitete koji omogućava svim sudionicima ravnopravnu igru bez obzira iz koje zemlje dolaze bogate ili siromašne. U igri ostaju samo akteri koji imaju kvalitetu uspostavljenu na temelju modela serije normi ISO 9000ff. koju čine norme ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 i ISO 9004.

Norma ISO 9000 sadrži osnovne definicije i načela te specifične situacije u odnosima kupac - proizvođač u izboru odgovarajuće norme.

Norma 9004 sadrži smjernice za primjenu organizacijskih, tehničkih, administrativnih i kadrovskih čimbenika koji utječu na kvalitetu proizvoda. Čimbenici su razvrstani u grupe:

- organizacijsku (politika, ciljevi, odgovornost posloводства, sustav kvalitete)
- ekonomsku (troškovi kvalitete, raspodjela i izvještaj o troškovima)
- proizvodnu (marketing, razvoj, nabava, izrada za vrijeme proizvodnje, aktivnosti povezane s kvalitetom, aktivnosti nakon proizvodnje)
- dodatnu (kadrovi, osposobljavanje i motivacija, pravna odgovornost za kakvoću, uporaba statističkih metoda za ocjenjivanje i praćenje kvalitete).⁹

8 Milek-Pajk K.: Kakovost in standardizacija, sestavni del poslovne politike podjetja, Tekstilec 5-6, 1992., str. 275.

9 Grupa autora: isto djelo, str. 76.

Norma ISO 9001 - osiguranje kvalitete u tvrtkama koje imaju faze projektiranja, razvoja, proizvodnje, ugradnje i održavanja.

Norma ISO 9002 - osiguranje kvalitete u tvrtkama koje imaju faze proizvodnje, ugradnje i održavanja.

Norma ISO 9003 - osiguranje kvalitete u tvrtkama koje imaju faze završne kontrole i ispitivanja.

Dakle, ISO 9001 primjenjuje se u situaciji kada tvrtka ima cjelokupan proizvodni (životni) ciklus proizvoda - od dizajniranja do servisiranja. Podrazumjeva se da proizvođač koji ima dizajn mora imati i odgovarajući servis kao i to da su u svim fazama zastupljeni odgovarajuća tehnika i propisi o kvaliteti. Ako tvrtka nema fazu razvoja, dakle ne odgovara za kvalitetu projektiranja, već samo za proizvodnju, ugradnju i servis mora se primjeniti norma ISO 9002. U slučajevima kada tvrtka ima samo završnu kontrolu i/ili ispitivanje, dakle ne odgovara za ostale faze životnog ciklusa proizvoda primjenjuje se norma ISO 9003. Glavna primjedba kritičara norme ISO 9003 je da ona tvrtku prepušta na milost i nemilost osnovnom dobavljaču. Zato se sve više razmišlja o povlačenju ove norme.¹⁰

Da bi tvrtka uspješno implementirala sustav kvalitete i dobila certifikat ISO 9001 mora udovoljiti zahtjevima norme ISO 9001 koju obuhvaća 20 elemenata:¹¹

1. Odgovornost uprave
2. Sustav kvalitete
3. Ocjenu ugovora
4. Upravljanje zamišlju (Design Control)
5. Upravljanje dokumentima
6. Nabavu
7. Proizvod dobiven od kupca
8. Prepoznavanje i sljedivost proizvoda
9. Upravljanje procesima.
10. Pregled i ispitivanje
11. Opremu za pregled, mjerenje i ispitivanje
12. Stanje pregleda i ispitivanja
13. Upravljanje nesukladnim proizvodom
14. Popravne radnje
15. Rukovanje, skladištenje, pakiranje, čuvanje i dostava
16. Zapise o kvaliteti
17. Unutarnju nezavisnu ocjena kvalitete (interni audit)

¹⁰ Injac N.: isto djelo, str. 74.

¹¹ Obradeno prema: Injac N.: isto djelo, str. 192-235.

18. Izobrazbu
19. Održavanje/servis
20. Statističke tehnike

Element broj 1 norme ISO 9001 ("Odgovornost uprave") zahtijeva od tvrtke dugoročnu politiku kvalitete, jasnu i logičnu organizaciju, precizno definiranu odgovornost glede kvalitete, te stalni nadzor nad postojećim sustavom kvalitete.

Element broj 2 norme ISO 9001 ("Sustav kvalitete") daje opće zahtjeve koje mora imati sustav kvalitete u tvrtki (organizacijske, kadrovske, i hijerarhiju tvrtke).

Element broj 3 norme ISO 9001 ("Ocjena ugovora") govori o preispitivanju (provjeri), izmjenama i dokumentiranju ugovora sa stajališta kvalitete.

Element broj 4 norme ISO 9001 ("Upravljanje zamišlju") namijenjen je nastanku novog proizvoda (od ideje, skica, razvoja, konstrukcije, vođenja dokumentacije i svih mogućih izmjena) s posebnom pažnjom na ugradnju željenih, potrebnih i propisanih parametara kvalitete.

Element broj 5 norme ISO 9001 ("Upravljanje dokumentima") govori da se dokumenti moraju generirati na propisan način, održavati, mijenjati, distribuirati i arhivirati. Ukratko, mora postojati maksimalna sigurnost da se aktualan podatak nalazi na pravom mjestu i kod prave osobe.

Element broj 6 norme ISO 9001 ("Nabava") propisuje takav rad službe nabave koji jamči maksimalnu kvalitetu i sigurnost nabave kod dobavljača koji se stručno prate i ocjenjuju u što je moguće dužem razdoblju.

Element broj 7 norme ISO 9001 ("Proizvod dobiven od kupca") odnosi se na sirovine, elemente, sklopove, poluproizvode ili proizvode koji se, na izričit zahtjev kupca, ugrađuju u finalni proizvod i moraju zadovoljavati potpuno iste kriterije kvalitete kao i sve ostale komponente finalnog proizvoda.

Element broj 8 norme ISO 9001 ("Prepoznavanje i sljedivost proizvoda") obvezuje proizvođača da, i nakon nekoliko godina pošto je proizvod prodan, a proizvodnja toga tipa je prestala, zna točno kada je i koji element ugradio u njega.

Element broj 9 norme ISO 9001 ("Upravljanje procesima") traži od proizvođača da svi proizvodni procesi i drugi procesi budu pod nadzorom, dokumentirani i vođeni tako da jamče puno osiguranje kvalitete.

Element broj 10 norme ISO 9001 ("Pregled i ispitivanje") zahtijeva od proizvođača apsolutnu sigurnost da je svaki element koji se ugrađuje u finalni proizvod prošao propisana ulazna, međufazna, izlazna, laboratorijska, tipska i sva ostala nužna ispitivanja, kontrole i testove. Sva ta ispitivanja, kontrole i testovi moraju biti planirani, praćeni i dokumentirani.

Element broj 11 norme ISO 9001 ("Oprema za pregled, mjerenje i ispitivanje") traži da se vode stalni nadzor i briga nad svom opremom

(pomagalima, priborom, mjernim instrumentima i uređajima) koja se na bilo koji način koristi za ispitivanja, kontrolu kvalitete i testiranje.

Element broj 12 norme ISO 9001 ("Stanje pregleda i ispitivanja") izričito zahtijeva od proizvođača sustav označavanja provedenih kontrola, ispitivanja i mjerenja koji će jamčiti optimalan uvid u sve faze provjere te maksimalno smanjivati mogućnost ugradnje elementa koji je neprovjeren.

Element broj 13 norme ISO 9001 ("Upravljanje nesukladnim proizvodom") podrazumijeva postojanje procedura u postupcima s nesukladnim proizvodima kojih se proizvođač mora uvijek i striktno pridržavati.

Element broj 14 norme ISO 9001 ("Popravne radnje") obvezuje proizvođača da bilo koje otkriveno odstupanje (u organizaciji, sustavu kvalitete, procesima, proizvodnji, proizvodu itd.) na odgovarajući i propisan način obradi i da uvijek mora provesti mjere koje će odstupanje, ne samo korigirati nego će i spriječiti njegovo eventualno ponavljanje u budućnosti.

Element broj 15 norme ISO 9001 ("Rukovanje, skladištenje, pakiranje, čuvanje i dostava") traži da krajnji kupac uvijek dobije takav proizvod koji mu jamči maksimalnu kvalitetu i sigurnost - bez obzira gdje i kada je taj proizvod nastao, koliko dugo i kako je bio skladišten, kako se njime rukovalo te čime i kako se transportirao.

Element broj 16 norme ISO 9001 ("Zapisi o kvaliteti") podrazumijeva razrađen sustav identificiranja, popunjavanja, skupljanja, obrade, stavljanja na raspolaganje i arhiviranja svih ispunjenih zapisa o kvaliteti (obrasci, upitnici, rezultati kontrola, ispitivanja i testiranja, izvještaji itd.).

Element broj 17 norme ISO 9001 ("Unutarnja nezavisna ocjena kvalitete") propisuje postojanje interne organizacije i ljudi (internih auditora) čija je svrha stalni nadzor, održavanje i unapređivanje postojećeg sustava kvalitete.

Element broj 18 norme ISO 9001 ("Izobrazba") obvezuje tvrtku na stalno i planirano školovanje, usavršavanje i osposobljavanje svih zaposlenih.

Element broj 19 norme ISO 9001 ("Održavanje/servis") obvezuje tvrtku da se brine o kupcu i proizvodu i to ne samo u jamstvenom roku već i nakon njegova prolaska (teoretski do prestanka životnog vijeka proizvoda).

Element broj 20 norme ISO 9001 ("Statističke tehnike") zahtijeva od proizvođača da primjenjuje propisane i primjerene statističke metode u svrhu praćenja, kontrole i unapređenja svih procesa u tvrtki, provjere i verifikacije proizvodnih mogućnosti i karakteristika proizvoda te održanja i daljnjeg razvoja sustava kvalitete.

Ako tvrtka udovolji zahtjevima svih 20 elemenata znači da je u njoj uspješno implementiran sustav kvalitete i ona dobiva certifikat ISO 9000 kao vanjski znak uspjeha čime joj je otvoren put u društvo najboljih. Certifikat nije cilj, on je vanjski pokazatelj, a ciljevi su kvaliteta organizacije tvrtke, kvaliteta proizvodnje, procesa i proizvoda, kvaliteta ljudi koji su u to

uključeni, a ona se postiže implementacijom sustava kvalitete po modelu ISO 9000ff.

Jednom dobiveni certifikat ne znači posjedovanje zauvijek. On se, naime, mora recertificirati što znači da implementirani sustav kvalitete treba permanentno kontrolirati, ocjenjivati i poboljšavati. Ljudi su spremni za promjene ali i promjenama treba upravljati. Postoji više strategija za upravljanje promjenama:¹²

- Racionalno-empirijska: ljudi su racionalna bića i slijedit će vlastiti interes kad ga otkriju. Naglasak je na komunikaciji i poticanju.

- Normativno-reedukativna: ljudi su socijalna bića i podredit će se kulturnim normama i vrijednostima. Promjena se temelji na redefiniranju i reinterpretiranju postojećih normi i vrijednosti i razvoju otvorenosti prema novome.

- Naredbodavno-obvezujuća: ljudi su u biti poslušni i učinit će što se od njih traži. Promjene se temelje na autoritetu i prijetnji sankcijama.

- Prilagodljiva: ljudi se odupiru gubitku i povredama, ali brzo se adaptiraju na novo. Promjena se temelji na uspostavi nove organizacije i postupnom vođenju ljudi od staroga ka novom.

Mnoge tvrtke iz tranzicijskih zemalja jako dobro znaju zašto nisu dobile posao na svjetskom tržištu, bez obzira što su imale jeftiniju ponudu. Razlog je u neposjedovanju certifikata ISO 9000 za koji svi sudionici na svjetskom tržištu znaju da znači - KVALITETU. Sve tvrtke koje ju nemaju na svjetskom tržištu na kojem je zbog velike konkurencije sve manje mjesta NEKVALITETI moraju preispitati svoje izvozne strategije jer će im vrata svjetskom tržišta ostati i nadalje zatvorena.

Zbog nedovoljne obučenosti uprave, nepoznavanja filozofije kvalitete od strane svih zaposlenih u tvrtki tranzicijske zemlje ne vide razloge nekonkurentnosti, nelikvidnosti, insolventnosti svojih gospodarstava. Oni su u samo jednoj riječi - NEKVALITETA. Dokle god se ove činjenice ne promjene i ne prihvati filozofija kvalitete onako kako je ona determinirana serijom normi ISO 9000ff, ISO 14000ff, ISO 10000ff, EN 45000ff i drugim međunarodnim i europskim normama ulazak će u europske i svjetske integracije biti samo politički voluntarizam, a ne realitet.

12 Prema: Kugler S.: Motivacija za kvalitetu, Zbornik radova simpozija menadžera kvalitete, Oskar, Zagreb 1998.str.70.

3. PRIHVAĆANJE MEĐUNARODNIH NORMI KVALITETE U HRVATSKOM GOSPODARSTVU

U Republici Hrvatskoj je u tijeku rad na znanstveno-istraživačkom projektu koji podupire i financira Ministarstvo znanosti. U radu se žele prikazati razvojni trendovi, kojih je cilj osigurati i odrediti kvalitete u hrvatskom gospodarstvu.

Trenutačno je u hrvatskom gospodarskom prostoru certificirana 101 tvrtka. Po strukturi: 57 prema modelu ISO 9001 i 44 prema modelu ISO 9002. Usporedbe radi, u Sloveniji je do lipnja 1998. godine izdano 350, u Austriji 2800, Mađarskoj 1500, Švicarskoj 5100, Belgiji 3150, Češkoj 500 i Izraelu 3000 certifikata.¹³

Na temelju ovih podataka lako je zaključiti u kojoj mjeri Hrvatska zaostaje za europskim zemljama glede poimanja kvalitete. S obzirom da su kvaliteta i udio na svjetskom tržištu u upravo proporcionalnom odnosu, dakle "više kvalitete - veći udio na svjetskom tržištu", moramo prihvatiti filozofiju kvalitete kako je ona determinirana međunarodnim normama jer će nam u protivnom vrata svjetskog tržišta, odnosno europskih i svjetskih integracija biti zatvorena. Poznato je da je jedan od osnovnih uvjeta za pristupanje Europskoj uniji puno članstvo u CEN-u (Europski odbor za normizaciju) i CENELEC-u (Europski odbor za normiranje u elektrotehnici), a ono se može postići tek kad se 80% europskih normi prihvati kao nacionalne norme i to uz jamstvo da će prihvaćanje ostalih normi uslijediti u razumnom roku. Odluku o prihvaćanju normi je lako donijeti, međutim nju treba i provesti što iziskuje restrukturiranje čitavog gospodarstva koje se ne može provesti preko noći, jer ono traje godinama. Iz tog razloga i uključivanje tranzicijskih zemalja u europske i svjetske integracije traje godinama.

13 Prema: Kuglev, S.: Motivacija za kvalitetu, Zbornik radova simpozija menadžera kvalitete, Oskar, Zagreb 1988., str. 70.

Tablica 1

Sustav kvalitete prema normi ISO 9000ff

Stanje sustava kvalitete, prema normi ISO 9000ff	1998.		1999.	
	Da%	Ne%	Da%	Ne%
U tvrtki je uspostavljen i certificiran sustav kvalitete prema normi ISO 9000ff	7,50	92,50	4,00	96,00
U tvrtki je u tijeku uspostava sustava kvalitete prema normi ISO 9000ff	26,25	83,75	21,00	79,00
U tvrtki se obavljaju ozbiljne pripreme za početak uspostave sustava kvalitete prema normi ISO 9000ff	27,50	72,50	26,00	74,00
U tvrtki je već donesena odluka o početku uspostave sustava kvalitete prema normi ISO 9000ff odgođena	6,25	93,75	-	-
U tvrtki nije bilo službenih rasprava o osiguranju kvalitete prema normi ISO 9000ff	29,36	70,64	52,00	48,00
UZORAK (N)	N=160		N=250	

Izvor: Bešker M.: Stanje kvalitete i odnosi prema kvaliteti u hrvatskom gospodarstvu, Zbornik radova simpozija menadžera kvalitete, Oskar, Zagreb 1998. str.22.

Tablica 2

Procjene o sustavu kvalitete prema normi ISO 9000ff

Procjena stava uprave o sustavu kvalitete, prema normi ISO 9000ff	1998.		1997.	
	Da%	Ne%	Da%	Ne5
Rukovodstvo smatra da su norme ISO 9000ff	33,75	66,25	-	-
Rukovodstvo o normama ISO 9000ff ima pozitivan stav.	27,50	72,50	-	-
Rukovodstvo smatra da su norme ISO 9000ff obično pomodarstvo.	35,63	64,27	-	-
Nije moguće ocijeniti stav rukovodstva prema normi ISO 9000ff.	3,14	-	-	-
UZORAK (N)	N=160		N=250	

Izvor: Bešker M.: Isto djelo str. 23.

Očekivalo se da će po završetku rata i realizacije većeg dijela pretvorbe, u težnji za približavanjem europskim integracijama, doći do naglog rasta aktivnosti na području osiguranja kvalitete prema normi ISO 9000ff, što je preduvjet ravnopravnog statusa u svjetskoj tržišnoj utakmici. To se, naravno, nije dogodilo, a podatak da su ispitanici izjavili, (svoga 1,5% više u odnosu na prošlu godinu) da se provode ozbiljne pripreme za

otvaranje projekta osiguranja kvalitete, ne pokazuje da će u idućoj godini doći do znatnijeg pomaka naprijed.¹⁴

Rezultati istraživanja (tablica 1. i 2.) pokazuju da se na hrvatskom gospodarskom prostoru vrlo sporo događaju promjene mišljenja i stavova menadžmenta u odnosu na sustav normi ISO 9000ff (kvaliteti), a i praksa pri uspostavi sustava kvalitete ne doživljava očekivane pomake. Posebno je zabrinjavajuće da se vrlo sporo prihvaća ideja o potrebi permanentnog obrazovanja i usavršavanja menadžmenta iz područja kvalitete i unapređivanja poslovanja. Većina upitanih, zamoljena da kažu zašto je to tako daje odgovore kako trenutno ne raspolaze ni s vremenom, ni novcem zato, jer su druge preokupacije prioritetnije. Nakon ovih podataka ne možemo izbjeći konstataciju da se još uvijek dovoljno ne vidi značenje stalnog učenja u suvremenom tržišnom gospodarstvu i da izlaz iz poteškoća treba prvenstveno tražiti u novim znanjima i promjeni odnosa menadžmenta prema upravljanju kvalitetom.¹⁵

Prema istraživanjima Hrvatske gospodarske komore najveći je odaziv i najveća zastupljenost sustavnoga osiguravanja kvalitete u sektorima strojogradnje, metaloprerađivačke i elektroindustrije, energetike, sekundarnih sirovina, kemijske industrije, ili pretežito u proizvodnim tvrtkama dok su slabiji odaziv i zastupljenost osiguravanja kvalitete prema normama ISO 9000ff u uslužnim djelatnostima.¹⁶ Podatak je očekivan s obzirom da su proizvodne grane gospodarstva normizacijski bolje uređene (velik broj proizvođačkih normi), ali i zabrinjavajući glede najvećeg hrvatskog izvoznog potencijala - TURIZMA. Stoga je prihvaćanje intencija serije normi ISO 9000ff (kvalitete) primarna zadaća hrvatskog turizma ukoliko želimo produžiti turističku sezonu i uz komparativne prednosti postati važan čimbenik na svjetskom turističkom tržištu.

ZAKLJUČAK

Kvaliteta nekog proizvoda glede robne pretpostavke i djelovanja triju parametara: učinka stajališta, učinka zamjene i učinka transformacije je relativna kategorija i mjeri se neposredno i posredno zadovoljstvom ili nezadovoljstvom krajnjeg kupca odnosno tržišta.

Kao što u svakom sportu postoje pravila igre, tako postoje i pravila igre kojima se propisuju kvalitetno obavljanje djelatnosti i nastupanje na svjetskom tržištu. Ta pravila se daju serijom normi ISO 9000ff. Sve tvrtke i

14 Opširnije o rezultatima istraživanja o stanju kvalitete u hrvatskom gospodarstvu vidi: Bešker M.: Isto djelo, str. 21-25.

15 M.Bešker: isto djelo, str. 25

16 Matasović M, Strategija Hrvatske gospodarske komore u razvoju kvalitete, Zbornik radova, Oskar, Zagreb, 1997. str.22.

gospodarstva koja se ne budu prilagodili teško će ući na svjetsko tržište - prvenstveno zbog izostanka tehnološkog napretka. Permanentno unapređivanje kvalitete, put ulaska na svjetsko tržište, odnosno europske i svjetske integracije biti će za njih otežani.

Najrazvijenije zemlje svijeta ulaze u tzv. fazu TQM-a¹⁷ (Total Quality Management) - potpunog upravljanja kvalitetom za koju je karakteristično da su politika, ciljevi i realizacija potpuno jednaki pa se tako shvaćaju od strane proizvođača i korisnika i društva u cjelini. Uvođenje TQM-a podrazumjeva:

- potpunu orijentaciju tvrtke na kupca
- planirano i sustavno praćenje svih oblika troškova posebice troškova kvalitete
- revoluciju u menadžmentu, ukida se potpuno upravljanje zapovijedanjem i kontroliranjem (Command&Control) u korist vođenja preko timskog rada i samoupravnih timova u kojem menadžer postaje vođa (Leader) odnosno trener (Coach), te preuzima brigu o razvoju stručnih sposobnosti svojih zaposlenika.
- objavljivanje jasne poslovne politike tvrtke
- bitno poboljšanje zadovoljstva zaposlenika i kupaca
- permanentno usavršavanje svih procesa i praćenje razine kvalitete
- smanjen negativan utjecaj na okoliš

Nerazvijene zemlje i zemlje u razvoju tek su u fazi restrukturiranja svojih gospodarstava i pripreme za implementaciju sustava kvalitete sukladno međunarodnim normama serije ISO 9000ff što će ukoliko restrukturiranje ne bude brzo i radikalno, dovesti do njihovog isključivanja sa svjetskog tržišta i sve većeg zaostajanja za razvijenim gospodarstvima.

Rezultati istraživanja pokazuju da se na hrvatskom gospodarskom prostoru vrlo sporo događaju promjene mišljenja i stavova menadžmenta prema sustavu normi ISO 9000ff (kvaliteti) što je zabrinjavajuće s obzirom da je za uspješnu implementaciju sustava kvalitete potrebno poznavanje i prihvaćanje filozofije kvalitete od strane svih djelatnika tvrtke. Nadalje istraživanje pokazuje da je prihvaćanje intencija serije normi ISO 9000ff u hrvatskom turizmu nažalost još u rudimentu, što je nedopustivo s obzirom na njegov izvozni potencijal. Također je zabrinjavajuće da su nas u implementaciji sustava kvalitete prema ISO 9000 ff pretekle pojedine tranzicijske zemlje (Slovenija, Mađarska, Češka), što ukazuje na njihove bolje startne pozicije u osvajanju svjetskog tržišta tj. u uključivanju u europske i svjetske integracije.

Praksa pokazuje da su svi problemi nekonkurentnosti, nelikvidnosti, insolventnosti u tranzicijskim zemljama, pa tako i Republici Hrvatskoj u

17 Vidi opširnije: K.Lawrence, TQM Trainer, Hanser Verlag, Munchen, 1997.

NEKVALITETI, odnosno u neprihvatanju sustava kvalitete kakav je on determiniran međunarodnim propisima - normama.

Moto Međunarodne organizacije za normizaciju "ISO" glasi: "Do it once, do it right, do it internationally" - napravi to samo jednom ali napravi kako treba - napravi na međunarodnoj razini. I iz njega je vidljiva korelacija kvalitete i svjetskog tržišta ili drugim riječima "Ključ ulaska na svjetsko tržište je u KVALITETI".

LITERATURA:

- Bešker M.: Stanje kvalitete i odnosi prema kvaliteti u hrvatskom gospodarstvu, Zbornik radova menadžera kvalitete, Oskar, Zagreb 1998.
- Crosby F.B.: Quality is free, Privredni vjesnik/Binoza press, 1996.
- Grupa autora: Poznavanje robe, Mikrorad, Zagreb, 1997.
- Injac N.: Mala enciklopedija kvalitete, Oskar, Zagreb, 1998.
- Kugler S.: Motivacija za kvalitetu, Zbornik radova menadžera kvalitete, Oskar, Zagreb, 1998.
- Lawrence K.: TQM Trainer, Haner Verlag, Munchen, 1997.
- Matasović M.: Strategija Hrvatske gospodarske komore u razvoju kvalitete, Zbornik radova, Oskar, Zagreb, 1997.
- Milek-Pajk K.: Kakovost in standardizacija, sestavni del poslovne politike podjetja, Tekstilec 5-6 1992.

Tonći Lazibat, Ph.D.

Director

Lobing d.o.o., Zagreb

THE SIGNIFICANCE OF QUALITY AS A KEY FOR ENTRY TO THE INTERNATIONAL MARKET

Summary

The paper analyzes the significance of quality when a firm enters the global market, or in the assimilation of the national economy with European and global integration. An analysis is made of the basic concepts taken from the theory and practice of quality, which establishes it as a relative category: the standpoint effect, exchange effect and transformation effect, as well as the mathematical models which can express the so-called abstract and economic quality. A quality system is also looked into according to the specifications of the norm ISO 9001, a representative model for the implementation of a quality system in firms which have a complete product life cycle from designing, development, production, implementation to maintenance. Other models of the norm series ISO 9000ff are also described. In this manner, an attempt was made to demonstrate the correlation and complementarity of quality and the global market, or non-quality with non-competitiveness. Low quality is the primary problem facing all transitional countries, Croatia as well. The paper presents the results on some research on the state of quality in the Croatian economy, and offers recommendations on the need for the restructurization of the economy based upon market and international quality norms.

Key words: *quality, ISO 9000ff, global market.*