

# Poboljšanje kao temeljno načelo kvalitetnog upravljanja organizacijom

---

**Dukarić, Ana-Maria**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:420876>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-25**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 288/PIM/2021**

**Poboljšanje kao temeljno načelo kvalitetnog upravljanja  
organizacijom**

**Ana-Maria Dukarić, 2562/336**





# Sveučilište Sjever

ODJEL ZA EKONOMIJU  
ODSJEK ZA POSLOVANJE I MENADŽMENT

Završni rad br. 288/PIM/2021

## **Poboljšanje kao temeljno načelo kvalitetnog upravljanja organizacijom**

**Student**

Ana-Maria Dukarić, 2562/336

**Mentor**

Krešimir Buntak, doc.dr.sc.

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJSKI preddiplomski studij Poslovanje i menadžment

PRISTUPNIK Ana-Maria Dukarić

MATIČNI BROJ 2562/336

DATUM 15. 9. 2021.

KOLEGIJ Upravljanje kvalitetom

NASLOV RADA Poboljšanje kao temeljno načelo kvalitetnog upravljanja organizacijom

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Improvement as a fundamental principle of quality management organization

MENTOR dr.sc. Krešimir Buntak

ZVANJE redovni profesor

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc.dr.sc. Mirko Smoljić, predsjednik
2. doc.dr.sc. Ivana Martinčević, članica
3. prof.dr.sc. Krešimir Buntak, mentor, član
4. doc.dr.sc. Joško Lozić, zamjenski član
- 5.

## Zadatak završnog rada

BROJ 288/PIM/2021

OPIS

Kvaliteta proizvoda i kvaliteta upravljanja od posebne su važnosti za organizaciju, ali i za kupce, odnosno korisnike. Nedovoljna kvaliteta može rezultirati pojavom nesukladnosti, odnosno reklamacija što znači i veće troškove za organizaciju. Kroz sustav upravljanja kvalitetom organizacije povećava ne samo kvalitetu upravljanja već posredno i kvalitetu proizvoda i usluga. S obzirom na to, u ovom radu potrebno je:

- opisati razvoj kvalitete i kvalitetu kao fenomen
- opisati funkcioniranje sustava upravljanja kvalitetom
- opisati poboljšanje u sustavu upravljanja kvalitetom
- opisati odnos i utjecaj kvalitete na proizvodnost, ekonomičnost i rentabilnost poslovanja
- provesti istraživanje u kojem će se ispitati zadovoljstvo kupaca proizvodima i stav spram kvalitete proizvoda

ZADATAK URUČEN

15. 9. 2021

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER



## **Predgovor**

Zbog sve većih izazova i konkurencije na tržištu, organizacije se moraju izboriti za svoje potrošače. Stoga je važno ulagati u kvalitetu i na taj način zadovoljiti potrošačeve želje i potrebe. Poboljšanje predstavlja cilj svake organizacije. Istraživanje ovog rada odnosi se na definiranje spomenutih pojmova i analiziranje potrošača o njihovim stavovima.

Zahvaljujem se svim profesorima i djelatnicima Sveučilišta Sjever, a posebice svome mentoru izv. Prof. dr. sc. Krešimiru Buntaku i njegovom asistentu mag. ing. traff. Matiji Kovačiću na strpljenju, pomoći i sugestijama za izradu ovog završnog rada.

Također se zahvaljujem svojoj obitelji na potpori tijekom mog školovanja, kao i prijateljima i kolegama koji su mi davali poticaj, podršku i razumijevanje tijekom ovog razdoblja školovanja.

## Sažetak

U ovom je radu obrađeno definiranje kvalitete, upravljanje kvalitetom i poboljšanje. Objasnen je razvoj kvalitete, kao i poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom kao prednost nad konkurencijom. Navedeni su zahtjevi koje norme ISO 9001:2008 i ISO 9001:2015 očekuju vezano uz upravljanje i poboljšanje. Budući da je poboljšanje sustava neophodno, navode se prednost i moguće radnje, kao i vrste poboljšanja. Osim toga, objašnjen je i odnos između kvalitete te proizvodnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja. Na kraju rada provedena je analiza zadovoljstva potrošača sa svrhom poboljšanja kvalitete proizvoda.

Ključne riječi : kvaliteta, upravljanje kvalitetom, poboljšanje

## Summary

This paper deals with quality definition, quality management and improvement. The development of quality is explained, as well as the improvement of the quality management system as an advantage over the competition. The requirements that ISO 9001: 2008 and ISO 9001: 2015 expect in terms of management and improvement are listed. Since system improvement is required, the advantage and possible actions are listed, as well as the types of improvements. In addition, the relationship between quality and productivity, economy and profitability of the business is explained. At the end of the paper, an analysis of consumer satisfaction was performed in order to improve product quality.

Keywords: quality, quality management, improvement

# **Popis korištenih kratica**

## **BRC**

British retail consortium

## **EFQM**

European Foundation for Quality Management

## **EQA**

External Quality Assessment

## **GOTS**

Global Organic Textile Standard

## **IFS**

International Food Standard

## **ISO**

International Organization for Standardization

## **JUSE**

Union of Japanese Scientists and Engineers

## **PDCA**

Plan-Check-Do-Act

## **SGS**

Scalable Global Solutions

## **TQM**

Total Quality Management



# 1. Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1. Svrha i ciljevi istraživanja .....	1
1.2. Korištene znanstvene metode .....	2
1.3. Struktura završnog rada.....	2
2. Kvaliteta.....	3
2.1. Razvoj kvalitete.....	3
2.1.1. Kontrola kvalitete.....	4
2.1.2. Osiguranje kvalitete .....	5
2.1.3. Upravljanje kvalitetom.....	5
2.1.4. Potpuno upravljanje kvalitetom – TQM.....	6
2.2. Funkcioniranje sustava upravljanja kvalitetom.....	7
2.3. Konkurentno upravljanje kvalitetom kao konkurentna prednost i utjecaj na poslovanje organizacije.....	8
2.4. Zahtjevi norme vezani uz upravljanje i proizvode .....	8
2.5. Krugovi kvalitete.....	9
3. Poboljšanja u sustavu upravljanja kvalitetom.....	11
3.1. Općenito o poboljšanju.....	11
3.2. Zahtjev norme vezano uz poboljšanje .....	12
3.3. Vrste poboljšanja.....	12
3.3.1. PDCA krug.....	13
3.3.2. Crosbyjev program poboljšavanja kvalitete.....	14
3.3.3. Kaizen - kontinuirano unapređivanje.....	15
4. EFQM model izvrsnosti .....	17
4.1. Temeljni koncepti izvrsnosti .....	18
4.2. Kriteriji Europskog modela izvrsnosti .....	19
4.3. RADAR logika.....	20
4.4. Rezultati vezani uz kupca.....	20
5. Istraživanje .....	22
5.1. Anketni upitnik.....	23
5.2. Hipoteze istraživanja .....	39
5.3. Zaključak istraživanja .....	43
6. Zaključak.....	44
7. Literatura.....	46
8. Izvor slika.....	48

# 1. Uvod

Pojam kvaliteta ima različita shvaćanja i interpretaciju od strane proizvođača, tržišta i potrošača. U današnje vrijeme kvaliteta postaje sve bitnija odrednica kod potrošača. Svaki potrošač ima drugačiji pogled na kvalitetu i određene značajke proizvoda, tako da je teško zadovoljiti njegove želje i potrebe. Iz tog razloga organizacije trebaju težiti prema konstantnom poboljšavanju proizvoda i usluga kako bi osvojile nova tržišta i imale prednost nad konkurencijom koja postaje sve veća. Poboljšavanje kvalitete proizvoda je jedino što može privući potrošače, a potom i zadržati. Bitno je pratiti koliko su potrošači zadovoljni proizvodima i na temelju tih informacija poboljšati njihove karakteristike ukoliko je to potrebno.

Kvaliteta proizvoda i usluga posljedica je kvalitetnog upravljanja organizacijom. Ukoliko se organizacijom upravlja na pravilan način, ona može profitabilno poslovati. Potrebno je pravilno upravljati na svim razinama u organizaciji, od one najniže pa do najvišeg vodstva. Ukoliko zaposlenici nisu zadovoljni, to će se odraziti na kvalitetu izrade proizvoda, što vodi do potrošačkog nezadovoljstva.

S obzirom na današnju raznoliku ponudu, sve je teže ostvariti prednost nad konkurencijom. Stoga je potrebno nalaziti nove načine dopiranja do potrošača i ispitivati njihove želje kako bi organizacija što lakše i efikasnije mogla privući, a potom i zadržati nove potrošače.

Problem istraživanja ovoga rada jest pitanje poboljšavanja proizvoda koje utječe na kvalitetu odnosno ne kvalitetu proizvoda.

Iz navedenog problema istraživanja proizlazi predmet istraživanja koji se odnosi na upravljanje kvalitetom i zadovoljstvo potrošača.

Iz definiranih problema i predmeta istraživanja proizlazi nekoliko objekata istraživanja:

Kvaliteta proizvoda, načini poboljšavanja proizvoda, zadovoljstvo potrošača, utjecaj kvalitete.

## 1.1. Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha i cilj ovoga istraživanja jest ukazati na potrebu za poboljšavanjem kvalitete proizvoda, kao i na važnost sustava upravljanja kvalitetom u organizaciji, budući da kvaliteta proizvoda ovisi o kompetenciji organizacije u zadovoljenju svojih kupaca.

U ovom radu želi se ukazati na važnost kvalitete i potrebu za konstantnim ulaganjem i poboljšavanjem.

Istraživanjem je potrebno dokazati točnost sljedećih hipoteza:

H1 Općenito, potrošači su zadovoljni kvalitetom proizvoda.

H2 Potrošači s manjim prihodima nisu spremni dati više novaca za bolju kvalitetu.

H3 Potrošači koji su zadovoljni kvalitetom usluga i proizvoda ubuduće će nastaviti koristiti iste.

H4 Trgovački lanci koji imaju sustav upravljanja nude kvalitetnije proizvode i usluge.

## **1.2. Korištene znanstvene metode**

U ovom radu korištena je literatura koja je vezana uz kvalitetu i upravljanje kvalitetom. Knjige i stručni članci glavni su izvori literature i sekundarnih izvora podataka, kao i ISO norme koje definiraju značenje određenih pojmova.

Među korištene znanstvene metode pripadaju metoda analize i sinteze, statistička metoda, metoda uzoraka.

Primarno istraživanje provedeno je metodom anketnog upitnika. Anketa je provedena anonimnim putem među hrvatskim građanima te se sastoji od pitanja koja su potrebna za istraživanje i dokazivanje hipoteza. Prikupljeni podaci su analizirani i obrađeni statističkom metodom.

## **1.3. Struktura završnog rada**

Rad je podijeljen na šest poglavlja. U uvodnom dijelu opisani su svrha i ciljevi istraživanja, hipoteze, korištene znanstvene metode i struktura završnoga rada. U drugoj cjelini definirana je kvaliteta te je opisan njezin razvoj, kao i sustav upravljanja kvalitete. Treća cjelina odnosi se na poboljšanje i vrste poboljšanja. Četvrta cjelina obuhvaća definiranje odnosa i utjecaja između kvalitete te proizvodnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti u poslovanju. U petoj cjelini opisan je provedeni anketni upitnik, njegovi rezultati i zaključak koji se veže uz istraživanje. Šesta cjelina je zaključak koji se temelji na rezultatu istraživanja i hipoteza.

Na kraju rada mogu se pronaći literatura, izvor slika i grafova te anketa.

## **2. Kvaliteta**

Svaka organizacija koja je usredotočena na kvalitetu promovira kulturu koja vodi do stavova, aktivnosti, ponašanja i procesa koji zadovoljavaju očekivanja i potrebe potrošača i drugih zainteresiranih strana.

Kvaliteta usluga i proizvoda ovisi o vještini organizacije da zadovolji potrošače i njezinom utjecaju na važne zainteresirane strane.

Osim mjerljivih rezultata i predviđenih namjena, kvaliteta usluga i proizvoda uključuje i potrošačev doživljaj u pogledu vrijednosti i koristi koje mu usluge i proizvodi nude (ISO 9000:2005).

Oslić (2008) objašnjava kako svaki potrošač neće na isti način cijeniti značajke kvalitete određenog proizvoda. Neke značajke kvalitete su kvantitativne odnosno mjerljive, dok su druge atributivne odnosno nemjerljive. Osim toga, dijele se i na pokvarljive ili nepokvarljive, više ili manje bitne, popravljive ili nepopravljive. Iz tog je razloga kvalitetu nemoguće definirati na način logike, jednu od Aristotelovih kategorija. Kvalitetu treba interpretirati u skladu s onima koji je postižu, jer u suprotnom nije pametno očekivati od zaposlenika da postignu nešto što im nije jasno. Kako bi razumijevanje kvalitete bilo što jednostavnije, tumači se na sasvim različite načine neposrednim izvršiteljima i najvišem menadžmentu organizacije.

Kvaliteta je kompleksan pojam te njezino definiranje ovisi od različitih pogleda i vizija o njoj. Stoga ju je potrebno proučavati te odgonetnuti što ona predstavlja za svaku skupinu potrošača te na koji način bi se mogla uklopiti u svačije potrebe, odnosno na koji način bi ona postala jedinstvena. Ukoliko bi se pronašla komponenta koja zadovoljava svačije želje i potrebe, bilo bi jednostavno razviti poželjan proizvod na tržištu.

U istraživanju koje kasnije slijedi istražiti će se koliko su potrošači zaista zadovoljni kvalitetom proizvoda i koji kriteriji su im ključni kod odabira.

### **2.1. Razvoj kvalitete**

Kvaliteta se razvijala od samih početaka proizvodnje, te se s vremenom nadograđivala. S pojavom konkurencije na tržištu, više nije postojala dvojba o proučavanju i poboljšavanju kvalitete. Kvaliteta je postala ključna odrednica za opstanak na tržištu i bilo je nemoguće izostaviti ju, budući da bi takve organizacije propale. Potrošači sve više počinju cijeniti kvalitetne proizvode i nisu spremni ulagati u nešto što nema veliku vrijednost.

### 2.1.1. Kontrola kvalitete

Kontrola kvalitete kroz povijest se razvijala kao i potreba za proučavanjem načina za upravljanje kvalitetom. Kontrola kvalitete odvijala se na brojne načine, počevši od najjednostavnijih, da bi se došlo do današnjih znanstvenih pristupa. U početku razvoja kontrole kvalitete, vlasnik organizacije je bio taj koji je kontrolirao kvalitetu proizvoda tijekom svih faza proizvodnje. Kasnije, kako se tehnološki proces razvio, pojavili su se zaposlenici koji su kontrolirali kvalitetu, nakon čega nastaju timovi kojima je zadatak bio nadzirati i kontrolirati kvalitetu proizvoda.

Bitan događaj dogodio se 1987. godine kada se pojavljuju norme ISO 9000. Radi njih su unutarnja kontrola i osiguranje kvalitete postale dio cjelovitog sustava upravljanja kvalitetom. Istovremeno se pojavljuje i potreba za promjenama ovlasti, pa tako voditelj službe kvalitete postaje menadžer kvalitete i savjetnik generalnog direktora.

Norma ISO 9000:2000 kontrolu kvalitete definira kao dio upravljanja kvalitetom koji je fokusiran na ispunjavanje zahtjeva za kvalitetu.

Kontrola kvalitete bitna je u procesu proizvodnje, pa se često može organizacijski vidjeti unutar procesa provedbe proizvoda kao ured, odjel ili sektor. Organizacijski dijelovi sastoje se od:

- Ulazne kontrole,
- Kontrole proizvodnje,
- Završne kontrole,
- Ispitne stanice,
- Inženjeringa kontrole i
- Laboratorija.

Kontrola kvalitete ne dodaje vrijednost proizvodu te ju je potrebno ograničiti na zadovoljavajući minimum. Postoje dvije podjele kontrole kvalitete proizvoda – vanjska i unutarnja. Vanjsku kontrolu kvalitete izvršava vanjsko okruženje, a unutarnju kontrolu sam proizvođač.

S vremenom su se razvila dva ključna oblika vanjske kontrole – neizravna i izravna vanjska kontrola. Važnost neizravne kontrole kvalitete može se vidjeti u opadanju ili porastu konkurentnosti, dok izravna kontrola kvalitete uključuje svjesno nametnute zakone i propise na temelju kojih društvo određuje kolika je minimalna potrebna kvaliteta te se štiti od ne kvalitete (Andrijanić, Buntak, Bošnjak, 2012).

Pojavom norme ISO:9000 organizacije su se počele držati određenih pravila i način poslovanja je postao drugačiji. Kontrola kvalitete, kao i osiguranje kvalitete uvedene su u sustav upravljanja kvalitetom i njihova važnost očitovala se u kvaliteti proizvoda.

### **2.1.2. Osiguranje kvalitete**

Prema normi ISO 9000:2015, osiguranje kvalitete predstavlja dio upravljanja kvalitetom koji je usredotočen na osiguranje povjerenja da će zahtjevi za kvalitetu biti ispunjeni.

To je ustvari promjena naziva „kontrola kvalitete“ u „osiguranje kvalitete“. Događa se istovremeno kada i norme ISO:9000.

Pojavljuje se nova definicija kvalitete prema kojoj su njene aktivnosti fokusirane na kupca i tržište, a uključuje istraživanje zahtjeva tržišta, standardizaciju kvalitete do mjere koja ispunjava zahtjeve, razvoj usluga i proizvoda s obzirom na zahtjeve tržišta, konstantno praćenje kvalitete nabave, upotrebe i proizvodnje i neprestano poboljšavanje.

Ukoliko organizacija zasluži certifikate norme ISO 9000, ona svojim poslovnim partnerima šalje poruku da su njeni proizvodi i usluge na najvišoj razini kvalitete.

Završna kontrola je najbitniji dio plasiranja gotovih proizvoda na tržište. Na taj se način ispituju funkcionalna obilježja kvalitete, pri čemu je potrebno raditi evidenciju ispitivanja i rezultata kontrole (Andrijanić, Buntak, Bošnjak, 2012).

### **2.1.3. Upravljanje kvalitetom**

Prema normi ISO 9000:2015, upravljanje kvalitetom jest upravljanje koje je usredotočeno na kvalitetu.

Oslić (2000) objašnjava kako se upravljanje kvalitetom pojavljuje sedamdesetih godina prošloga stoljeća. Nastaje kao daljnji razvitak na području kvalitete i donekle kao odgovor na činjenicu da je Japan prestigao kvalitetu proizvoda u zemljama Zapada.

Tržišta proizvođača pretvaraju se u tržišta kupaca. Postaje sve zahtjevnije zadržati kupca kojemu je ponuđen velik broj proizvođača različitih usluga i proizvoda. Organizacije počinju primjenjivati metodu menadžmenta, odnosno pojavljuju se prvi interni sustavi na području upravljanja kvalitetom. Velike organizacije za kvalitetu počinju nestajati, a odgovornost za kvalitetu prebacuje se na linijski menadžment.

Upravljanje kvalitetom postaje međunarodno normirano 2000. godine kada se pojavljuje nova revizija norme ISO 2000. Takav niz normi izgrađen je na dobrim načelima menadžmenta i njegovom primjenom dolazi se do poslovne izvrsnosti.

#### **2.1.4. Potpuno upravljanje kvalitetom – TQM**

1980-ih godina proizvodna poduzeća fokusiraju se na poboljšanje kvalitete s ciljem postizanja konkurentne prednosti i postizanjem većih dobitaka. Programi poput TQM (Total Quality Management) postaju središnja točka strateškog upravljanja s ciljem vođenja poslovnih operacija (Pekanov Starčević, Mijoč, Vrdoljak, 2012).

Lazibat (2012) objašnjava kako je izvor TQM-a revolucija kvalitete koja se događala u Japanu poslije Drugoga svjetskog rata. „Made in Japan“ predstavljao je izraz za ne kvalitetnu robu, ali Japanci su uporno željeli to promijeniti. Stoga su poduzeli sve što je potrebno kako bi naučili na koji način ostale zemlje upravljaju kvalitetom. Japanske organizacije slale su timove stručnjaka u inozemne zemlje s ciljem proučavanja njihovog pristupa te su prevodili stranu literaturu. Osim toga, Društvo japanskih znanstvenika i inženjera (JUSE) pozvalo je dvojicu američkih stručnjaka za kvalitetu kako bi podučavali japanske menadžere. Oni u Americi nisu uspjeli ostvariti svoje ideje zbog stanja nakon Drugog svjetskog rata, no u Japanu su prihvaćali njihove ideje i mišljenja. Japanci su uključili kvalitetu u čitavoj organizaciji, što ih je dovelo do kontinuiranog unapređivanja. Japanske su strategije prikazale novi pristup, a to je potpuno upravljanje kvalitetom. Japanski proizvođači bili su usredotočeni na poboljšanje organizacijskih procesa putem ljudi koji su se u njima nalazili. Tim je načinom Japan proizvodio proizvode najviše kvalitete koji su se izvozili u cijelom svijetu, a potrošači su bili zadovoljni. Japanski napor potaknuo je ostatak svijeta da se usredotoči na kvalitetu i njihov je uspjeh prisilio američku ekonomiju da počne primjenjivati koncept upravljanja kvalitetom.

Svaki autor ima drugačiju definiciju TQM-a i svaka definicija ima vlastite specifičnosti.

Osnovni cilj potpunog upravljanja kvalitetom jest ostvarenje najveće moguće vrijednosti za potrošače, isto kao i visoke efikasnosti i efektivnosti za organizaciju. To se može ostvariti maksimalnim zadovoljstvom potrošača i visokom razinom ekonomičnosti i proizvodnje. Da bi se to ostvarilo, potrebno je kontinuirano unapređenje svih procesa koji se nalaze u organizaciji.

Da Japan u to vrijeme nije poduzeo drastične mjere i počeo proizvoditi robu visoke kvalitete, danas ne bi bio jedna od vodećih svjetskih sila. To je država koja je tehnološki jedna od najrazvijenijih i puno novaca ulaže u znanstvena istraživanja. Njihova izuzetna radna disciplina, marljivost i iznimne organizacijske sposobnosti dovele su je na sam vrh u području gospodarstva. Učivši od drugih i primjenjujući tuđe prakse, usavršili su svoje vještine te počeli stvarati nove vizije, što ih je dovelo korak ispred konkurencije.

## 2.2. Funkcioniranje sustava upravljanja kvalitetom

Sustav upravljanja kvalitetom je sustav kojim se organizacija koristi kako bi mogla upravljati kvalitetom vlastitih proizvoda i usluga. Može se provoditi putem organizacijske strukture, pravila, procese, procedure i resurse koji su potrebni.

Prema normi ISO 9001, sustav upravljanja kvalitetom je sustav koji se koristi za kontrolu i usmjeravanje organizacije u odnosu na kvalitetu.

Sustav upravljanja kvalitetom predstavlja samo jedan od sustava kojima se organizacije služe u poslovanju. Neki od ostalih primjera su sustav sigurnosti, financijski sustav, sustav upravljanja okolišem.

U ovome stoljeću sustav upravljanja kvalitetom ima praksu podudaranja s transparentnosti i održivosti poslovanja. S ova dva čimbenika usko su povezani zadovoljstvo kupaca i investitora te percipirana kvaliteta proizvoda i usluga organizacije.

Najveća prednost sustava upravljanja kvalitetom leži u konstantnom poboljšanju svih procesa, upravljanju rizicima i usklađenosti sa zahtjevima kupaca, struke i zakonodavstva (Gaži-Pavelić).

Prema normi ISO 9001 implementacija sustava upravljanja kvalitetom je kompleksan proces koji se događa kroz sljedeće faze:

- 1) Povezivanje vodstva organizacije s osnovnim pravilima norme ISO 9001 i donošenje odluke o uvođenju sustava upravljanja kvalitetom.
- 2) Odabir i imenovanje voditelja i članova tima za projekt realizacije sustava.
- 3) Odabir obrazovne organizacije i vanjskog konzultanta.
- 4) Analiziranje trenutnog stanja u organizaciji.
- 5) Izrađivanje projektnog plana s utvrđenim terminima i odgovornim osobama za provedbu aktivnosti.
- 6) Educiranje vodstva i svih djelatnika, osposobljavanje unutrašnjeg auditora.
- 7) Evidentiranje sustava upravljanja kvalitetom.
- 8) Implementacija.
- 9) Provođenje internog audita i donošenje ocjene sustava od vodstva organizacije.
- 10) Izbor certifikacijske kuće i provođenje prijašnjeg certifikacijskog audita od odabrane certifikacijske kuće.
- 11) Certifikacijski audit.

Kada se organizacija certificira, počinje PDCA ciklus stalnog poboljšanja sustava upravljanja kvalitetom i sveukupnog poslovanja organizacije. Nakon toga, organizacija svake godine ispituje.



efikasnost implementiranog sustava putem internih audita i jednim vanjskim auditom. Nakon tri godine certifikat je potrebno obnoviti novim certifikacijskim auditom.

U drugom djelu rada, odnosno anketnom upitniku ispitanici će biti ispitani u kojim trgovačkim lancima najviše kupuju i na temelju odgovora, istražiti će se na koji način odabrani trgovački lanci upravljaju kvalitetom i imaju li neke od sustava upravljanja, koje sve certifikate njihovi proizvodi imaju i na koji način posluju.

### **2.3. Konkurentno upravljanje kvalitetom kao konkurentna prednost i utjecaj na poslovanje organizacije**

Kao ključan faktor uspješnosti postavlja se upravljanje kvalitetom kao prednost nad konkurencijom. Organizacije moraju pratiti konkurenciju, prilagoditi se tržišnim zahtjevima i boriti se za svakog potrošača. Poduzetnici razmatraju na koje bi sve načine mogli prestići konkurenciju na tržištu.

Liberalizacijom tržišta i razvijanjem gospodarstva na svjetskoj razini, kvaliteta postaje prevladavajući čimbenik konkurentne prednosti, što je cilj svake organizacije. Potrošačeve potrebe puno su kompleksnije nego prije, stoga ih je teško zadovoljiti.

Sustavi upravljanja kvalitetom pomažu organizaciji u zadovoljavanju potrošačevih potreba, kao i u opstanku na tržištu. Male organizacije sve više počinju prepoznavati brojne prednosti koje se ostvaruju uvođenjem normi.

Norma ISO 9001:2008 je sustav upravljanja kvalitetom roba i usluga.

Neke od prednosti koje norma ISO 9001:2008 donosi su zadovoljstvo zaposlenika, zadovoljstvo klijenata, međunarodno priznanje, konzistentnost, povećanje učinkovitosti, veći profit, dokumentacija, marketinški efekt i javna nabava.

Svijest o potrebi za uvođenjem norme ISO potrebno je proširiti na svim razinama organizacije, gdje veliku ulogu ima podrška menadžmenta. (CEA).

### **2.4. Zahtjevi norme vezani uz upravljanje i proizvode**

Prema normi, organizacija treba utvrditi granice i upotrebljivost sustava upravljanja kvalitetom kako bi mogla odrediti područje njegove upotrebe.

Kada se odredi područje upotrebe, organizacija mora preispitati interna i eksterna pitanja, zahtjeve zainteresiranih strana, usluge i proizvode organizacije.

Najviše rukovodstvo u organizaciji treba pokazati liderstvo i opredijeliti se u pogledu usmjerenja potrošača tako što čini slijedeće:

- Zahtjevi potrošača te zakonski i regulatorni zahtjevi koji se mogu primijeniti, razumiju se, utvrđuju i dosljedno ispunjavaju,
- Utvrđuju se i obrađuju prilike i rizici koji mogu imati utjecaj na usklađenost proizvoda i usluga te se povećanje zadovoljstva potrošača,
- Koncentriranje na povećavanje zadovoljstva potrošača (ISO 9001:2015).

Ukoliko organizacije žele imati normu i na taj način prikazati bolju sliku o kvaliteti svojih proizvoda, moraju se pridržavati navedenih pravila, odnosno zahtjeva. Norme postoje kako bi kvaliteta bila kontrolirana i kako ne bi dolazilo do grešaka u proizvodnji.

## **2.5. Krugovi kvalitete**

Organizacije su zaključile kako je potrebno djelovati kroz skupine ljudi kako bi se postiglo poboljšavanje kvalitete. Iz tog razloga postoje krugovi kvalitete.

Krugovi kvalitete predstavlja skupinu djelatnika koji se periodički sastaju s ciljem rješavanja problema kvalitete. Vođa koji predstavlja ekipu kvalitete može biti netko od nadzornika ili djelatnik. Djelatnici su utrenirani u rješavanju problema i njihov je zadatak prikupiti informacije i rješavati probleme. Članovi u krugovima mogu biti određeni od strane menadžmenta ili na dobrovoljnoj bazi. Kada se dođe do rješenja problema, ekipa se raspušta.

U većem su broju krugova kvalitete bile uspješne, no neke se i nisu toliko proslavile. Ukoliko krug kvalitete nema potporu menadžmenta, njezino zalaganje će biti neuspješno. Iz tog su razloga neke ekipe osnovane samo kako bi ostvarile sudjelovanje djelatnika, bez potpore. Na taj se način problemi mogu rješavati određeni period, a nakon toga krug kvalitete postaje neodlučan i radi sa sve manje truda.

Bez obzira na to, krugovi kvalitete su veoma bitni u rješavanju problema i otkrivanju problema kvalitete, ali i u privlačenju zaposlenika. Brojni problemi uključuju osobe iz nekoliko razina i odjela. Zbog toga su krugovi kvalitete potrebni kako bi se razvijala rješenja.

Ukoliko su krugovi kvalitete oformljene na pravi način i u pravo razdoblje, mogu snažno i trajno utjecati na proizvodnju i kvalitetu (Schroeder, 1999).

Kako Baljak (2015) opisuje, krugovi kvalitete predstavljaju grupe koje se sastoje od pet do najviše deset djelatnika drugačijih hijerarhijskih razina i one se svakodnevno sastaju nakon radnog vremena s ciljem diskutiranja, identificiranja i rješavanja problema koji su povezani s kvalitetom.

Zasnivaju se na logici koja govori da su osobe koje svakodnevno rade neki posao puno bolje upoznate s problemima koji se u njemu događaju s ostatkom organizacije. Odnosno, krugovi kvalitete se koriste kako bi takvi zaposlenici bili u mogućnosti donositi odluke.

Krugovi kvalitete imaju vođu koji ima odgovornost za koordinaciju rada kruga kvalitete. Vođa kruga kvalitete mora biti kvalitetan kako bi krug bio produktivan i uspješan. Iz tog se razloga nerijetko obavljaju edukacije krugova kvalitete. Vrhovni menadžment je u cijelosti potpora ovakvom načinu rješavanja problema.

Prema Lazibat (2009) krugovi kvalitete prate dvije osnovne vrste problema, a to su oni koji se svode na osobni boljitak djelatnika i oni koji se svode na boljitak organizacije. Problemi zaposlenika su najčešće problemi iz njihove okoline i potreban je kratak period za njihovo ulaganje. Međutim, menadžment mora izdvojiti neki iznos za zaposlenikovo odvajanje vremena za rješavanje problema. Analiza podrškovnih i temeljnih procesa bitna je za rješavanje problema organizacije od strane krugova kvalitete. Korist od toga je poboljšana kvaliteta za vanjske i unutarnje kupce te manja potrošnja novca.

Korisni učinci krugova kvalitete mogu se podijeliti u tri kategorije:

1. Utjecaj krugova kvalitete na značajke pojedinaca. Krugovi kvalitete pojedincu omogućuju bolje osobne sposobnosti, veće samopoštovanje i mijenjanje određenih značajki osobnosti.
2. Utjecaji krugova kvalitete na odnose pojedinaca s ostalima. Krugovi kvalitete povećavaju podložnost nadzornika prema zaposlenicima, bolje razumijevanje zaposlenika prema poteškoćama s kojima se nadzornici susreću.
3. Utjecaj krugova kvalitete na zaposlenike i njihov stav prema kompaniji. Krugovi kvalitete utječu na pozitivniji stav zaposlenika, bolje shvaćanje bitnosti kvalitete proizvoda, smanjuju konflikte koji se događaju u radnoj okolini.

## 3. Poboljšanja u sustavu upravljanja kvalitetom

### 3.1. Općenito o poboljšanju

Organizacije koje su uspješne trajno su fokusirane na poboljšavanje sustava. Prema normi ISO 9000:2015 poboljšavanje je neophodno da bi organizacija bila u stanju održavati trenutačnu razinu uspješnosti, kreirati nove prilike i rješavati promjene u vanjskim i unutarnjim okolnostima.

Neke od bitnih prednosti poboljšavanja su:

- Razvijanje inovacija,
- Veća sposobnost predviđanja i reagiranja na vanjske i unutarnje prilike i rizike,
- Poboljšana realizacija procesa, veće zadovoljstvo kupca i bolja sposobnost organizacije,
- Kvalitetnija uporaba znanja radi poboljšavanja,
- Veća usredotočenost na istraživanje i određivanje presudnih uzroka problema, nakon čega slijede popravne i preventivne mjere,
- Bolje analiziranje temeljitih i postepenih poboljšanja.

Moguće radnje za poboljšanje kvalitete uključuju:

- Educirati i obučiti ljude na svim razinama o tome na koji način upotrijebiti metodologije i osnovne alate za ostvarenje ciljeva vezanih uz poboljšavanje,
- Omogućiti osposobljavanje ljudi za uspješno unapređivanje i dovršavanje projekata poboljšavanja,
- Poticati postavljanje ciljeva vezanih uz poboljšavanje u cijeloj organizaciji,
- Odati priznanje za poboljšavanje,
- Poboljšavanje u razvoju izmijenjenih ili novih proizvoda, usluga i procesa,
- Izvedbu, dovršavanje i rezultat projekata poboljšavanja.

Prema normi ISO 9004:2018, poboljšavanje predstavlja aktivnost kojom se poboljšavaju izvedbe. Izvedba se može odnositi na proces, proizvod ili usluge. Poboljšavanje navedenih izvedba može pomoći organizaciji u zadovoljavanju potreba i očekivanja zainteresiranih strana, a osim toga povećava ekonomsku učinkovitost. Poboljšavanje procesa vodi do povećane učinkovitosti, što se može uočiti u uštedi energije, vremena i troškova te u smanjenju otpada. Povećana učinkovitost vodi do učinkovitijeg zadovoljenja potreba i očekivanja zainteresiranih strana.

### **3.2. Zahtjev norme vezano uz poboljšanje**

Norma ISO 9001:2008 opisuje kako organizacija treba odabrati i utvrditi prilike za poboljšanja, kao i poduzimati sve potrebne mjere kako bi ispunila zahtjeve potrošača i povećala njihovo zadovoljstvo.

U to pripada:

- Poboljšavanje usluga i proizvoda s ciljem ispunjavanja zahtjeva i razrade budućih očekivanja i potreba,
- Ispravljanje, sprječavanje i smanjenje nepoželjnih efekata,
- Poboljšavanje efektivnosti i performansi sustava upravljanja kvalitete.

Kada nastane nesukladnost, organizacija mora:

- Poduzeti mjere da se nesukladnost ispravili ili se baviti posljedicama,
- Poduzeti mjere za eliminiranje uzroka nesukladnosti s ciljem sprječavanja pojavljivanja nesukladnosti,
- Prema potrebi dopuniti rizike i prilike koji su definirani tijekom planiranja,
- Prema potrebi, napraviti promjene u sustavu upravljanja kvalitetom.

Organizacija treba stalno raditi na poboljšavanju efektivnosti, prikladnosti i adekvatnosti sustava upravljanja kvalitetom. Treba razmatrati rezultate vrednovanja i analize te preispitivanje od strane rukovodstva kako bi mogla zaključiti postoje li prilike ili potrebe koje mora proučavati u okviru stalnog poboljšanja (ISO 9001:2015).

### **3.3. Vrste poboljšanja**

Poboljšanje se može izvesti na brojne načine, a u nastavku rada su opisani neki od njih.

PDCA krug, Crosbyjev program poboljšavanja kvalitete i Kaizen najpoznatiji su modeli upravljanja. Potrebno je koristiti takve alate kako bi organizacija bila učinkovitija i kako bi poboljšala kvalitetu svojih proizvoda.

### 3.3.1. PDCA krug

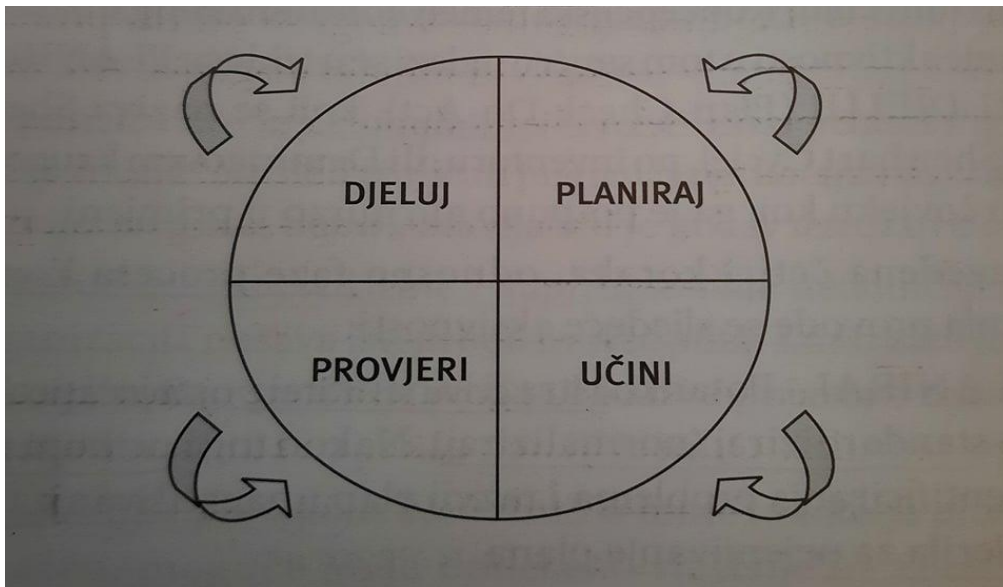
Ukoliko je besprijekornost konačni cilj, tada bi proces kontinuiranog unapređivanja trebao težiti prema tom cilju. Strategijski temelj kontinuiranog unapređivanja koji služi poduzimanju akcija u tom smjeru naziva se ciklus PDCA (Plan-Check-Do-Act), odnosno PLANIRAJ-UČINI-PROVJERI-DJELUJ. Taj se ciklus prema inventoru još naziva i Shewhartov ciklus ili Demingov krug, prema osobi koji ga je u potpunosti afirmirao za njegovu primjenu.

Aktivnosti koje se provode u spomenute četiri faze procesa poboljšavanja su sljedeće:

1. **PLANIRAJ.** Potrebno je istražiti i analizirati predmetni proces, a zatim ga standardizirati odnosno normalizirati. Nakon završetka, treba prikupiti podatke za identificiranje problema i razvijanje plana za unapređivanje te precizirati mjerila potrebna za ocjenjivanje plana.
2. **UČINI.** Ukoliko je moguće, plan se mora provesti na ograničenom području. Promjene se dokumentiraju i prikupljaju se podaci za ocjenjivanje.
3. **PROVJERI.** Podaci koji su prikupljeni na ograničenom području idu na ocjenjivanje. Provjerava se koliko ostvareni rezultati odgovaraju ciljevima koji su definirani u planu.
4. **DJELUJ.** Ukoliko rezultati prikazuju uspješnost, potrebno je normalizirati novu metodu s kojom se moraju susreti svi ljudi na koje bi se ta metoda mogla odnositi. Nakon toga se organizira obuka. Analiziraju se mogućnosti takvih promjena u sličnim procesima. Ukoliko rezultati ne prikazuju uspješnost, potrebno je ispočetka pregledati i preispitati plan te na temelju viđenog, odustati ili nastaviti od tog plana.

PDCA krug preporučeno je koristiti:

- kada se izgrađuje novi ili redizajnira postojeći dizajn proizvoda, procesa ili usluga,
- kada se s ciljem potvrđivanja planira analiziranje i prikupljanje podataka,
- kada se određuje radni proces koji se ponavlja,
- kada započinje novi projekt za unapređivanje,
- kao model koji se koristi za kontinuirano unapređivanje,
- kod realiziranja svih promjena (Lazibat, 2009).



Slika 3.3.1. „PDCA krug“, Izvor: Lazibat T. (2009.) „Upravljanje kvalitetom“.

### 3.3.2. Crosbyjev program poboljšavanja kvalitete

Crosby, kako je navedeno u radu Vuković, Pavletić i Ikonić (2007), prepoznao je neke bitne prakse i principe koji se koriste za učinkovito provođenje programa poboljšavanja kvalitete u koje su uključeni menadžment, njegova odgovornost za kvalitetu, potvrđivanje zaposlenikovog truda, prevencija troškova, reduciranje troškova kvalitete, nula poremećaja u radu, procjena iznosa troškova, naglasak preventive u odnosu na inspekciju u slučaju pojavljivanja grešaka.

Crosby izdvaja dva razloga dolaska do pogrešaka, a to su:

- Nedostatak znanja i
- Nedostatak pozornosti.

Prvi je razlog moguće ukloniti edukacijom i osposobljavanjem. Drugi razlog se može eliminirati posvećivanjem pozornosti detaljima i osobnim usmjerenjem izvrsnosti. Osim toga, Crosby naglašava bitnost načina na koji se upravlja prema učinkovitom poboljšavanju kvalitete. Promjena načina razmišljanja menadžmenta temelj je za poboljšavanje kvalitete, a ključni su komuniciranje, razumijevanje i usmjerenje. "Mreža zrelosti upravljanja kvalitetom" Crosbyjev je program koji organizacije mogu koristiti za procjenjivanje zrelosti upravljanja kvalitetom. Pet je stupnjeva unutar te mreže, a to su neodređenost, buđenje, prosvjećenost, mudrost i određenost. Program se sastoji od 14 koraka odnosno faza koje kompaniju vode u poboljšavanje kvalitete.

Lazibat (2009) nabraja svih 14 Crosbyjevih faza programa kako bi se proizvodnja odvijala bez nedostataka, a to su:

1. Angažiranje radnika,
2. Ekipe za poboljšavanje kvalitete,
3. Mjerenje kvalitete,
4. Procjenjivanje troškova kvalitete,
5. Svijest o kvaliteti,
6. Korektivne akcije,
7. Uspostavljanje "ad hoc",
8. Obrazovanje nadzornika,
9. Dan nedostataka nula,
10. Postavljanje cilja,
11. Uklanjanje uzroka pogrešaka,
12. Priznanja,
13. Vijeće za kvalitetu i
14. Početi sve iznova.

Ovaj program zahtijeva puno vremena za njegovu provedbu. To je motivacijski i obrazovni program čiji je cilj izrada kvalitetnih proizvoda iz prve, i to svaki put. Takav pristup prema proizvodnji bez grešaka obuhvaća cijelu organizaciju i utječe na poboljšanje kvalitete.

### **3.3.3. Kaizen - kontinuirano unapređivanje**

Kaizen se sastoji od dvije japanske riječi, a to su "kai" (promjena) i "zen" (dobro). Kaizen predstavlja japansku filozofiju rada i života koja se bazira na kontinuiranom poboljšavanju. Takav oblik poboljšavanja ističe neophodnost uključivanja djelatnika u svaku razinu i dijelove organizacije. Poboljšanja koja su ostvorena kaizen filozofijom suptilna su i mala, ali s vremenom njihovi rezultati postaju dugoročni i veliki.

Osnovna ideja je standardiziranje radnoga procesa, odnosno da se uklone sve suvišne stvari i barijere koje onemogućavaju proizvodni proces. Kaizen predstavlja promjene i za rukovodstvo organizacije i za svakog njezinog djelatnika. Najveća prednost je ta što svaki zaposlenik s vlastitim prijedlozima može biti dio jačanja organizacije. Kaizen ne znači konstantno unapređivanje isključivo u proizvodnji, već u svim područjima rada, majstora na stroju do najvišeg menadžmenta.



Kaizen se usredotočuje na razvijanje radnih standarda, otklanjanje sedam vrsta otpada tokom proizvodnje te stvaranje radnoga mjesta koje je organizirano (Perković, 2017).

Elementi koji čine Kaizen su:

- Fokus na potrošače
- Rad u timovima
- Just In Time
- Krugovi kvalitete
- Suradnja između radnika i menadžmenta
- Održavanje ukupne produktivnosti.

Za uspješnu provedbu i primjenu Kaizen pristupa, svi djelatnici u organizaciji dužni su doprinosti svojim kompetencijama i znanjem. Izvršni menadžeri imaju za zadatak implementirati Kaizen kao organizacijsku strategiju putem interakcije na svim razinama kompanije. Menadžer srednje razine mora unaprijediti i provoditi radne standarde te organizirati edukaciju o upotrebi Kaizena koja će biti dostupna svim zaposlenicima. Zadatak nadzornika je implementacija Kaizen u vlastitim odjelima s naglašavanjem promicanja timskoga rada, kao i uvažavanje i prikupljanje zaposlenikovih prijedloga o poboljšanju. Zaposlenici su dužni aktivno prisustvovati u Kaizenu, raditi u timu te pridonositi svojim prijedlozima (Krištof, 2020).

## 4. EFQM model izvrsnosti

Poslovna izvrsnost može se definirati kao način poslovanja pomoću kojeg organizacije ostvaruju zadovoljstvo svih strana, što uključuje kupce, zaposlenike, dioničare i društva (Samardžija, 2010). Najpoznatiji svjetski modeli poslovne izvrsnosti su:

- Japanski model
- Američki model i
- Europski model.

EFQM (Europska zaklada za upravljanje kvalitetom) osnovana je 1989. godine. Tu je zakladu razvio tim stručnjaka s ciljem razvijanja EFQM modela izvrsnosti koji se može implementirati na svaku vrstu tvrtke (EFQM, 2021).

EQA (Europsku nagradu za kvalitetu) razvila je Europska zaklada za upravljanje kvalitetom i ona označava najveći stupanj izvrsnosti. Dijeli se u četiri kategorije; za srednje i male tvrtke, za djelatnosti u javnome sektoru, za organizacijske jedinice koje se nalaze unutar tvrtke te za velike tvrtke i poslovne jedinice. Važno je napomenuti kako EFQM model nije isključivo mjerilo za stjecanje nagrade, već je vrlo poželjan model za samoprocjenu tvrtke.

Nakon što se pokrenula Europska nagrada za kvalitetu, uvedeno je više regionalnih i nacionalnih nagrada za kvalitetu, a većina njih bazira se na nju. Neke od primjera takvih nagrada su Austrijska nagrada za kvalitetu, Češka nacionalna nagrada za kvalitetu, Quality Award i brojne druge (Kondić et al., 2018).

Oslić (2008) prema Matijević (2020) nabroja sljedeće koristi uvođenja modela poslovne izvrsnosti u organizacijama:

- Kontinuirano uključivanje svih djelatnika u aktivnosti koje vode poboljšavanju kvalitete proizvoda, procesa, usluga i poslovanja
- Konstantno unapređivanje poslovanja
- Usklađenost ciljeva i politike organizacije koja se postiže dugoročnim i održivim usmjeravanjem organizacije
- Prepoznavanje pozitivnih i negativnih strana organizacije
- Usklađivanje i povezivanje alata, modela i pristupa
- Sposobnost uspoređivanja načina poslovanja i postignuća s ostalim organizacijama
- Ohrabrivanje zaposlenika za postizanje ciljeva koji vode do boljih rezultata u poslovanju
- Stvaranje imidža i jačanje ugleda dobivanjem priznanja za stupnjeve izvrsnosti.

Europski model temelji se na tri elementa kojima promiče dugoročan uspjeh i nudi smjernice za ostvarivanje poslovne izvrsnosti, a to su:

- RADAR (alat kojim se može upravljati sustavim unapređenjima u svim područjima u kojima tvrtka djeluje)
- Kriteriji (označavaju okvir za jednostavnu primjenu osnovnih načela i RADAR logike)
- Temeljni koncepti izvrsnosti (bitne vrijednosti kojima se ostvaruje održiva izvrsnost za svaku tvrtku).

#### **4.1. Temeljni koncepti izvrsnosti**

Zadatak temeljnih koncepata izvrsnosti jest određivanje osnove za ostvarivanje održive izvrsnosti u svakoj tvrtki. Oni osiguravaju bolju komunikaciju u vodstvu tvrtke te ih je moguće upotrebljavati kao temelj kojim se mogu opisivati značajke kulture izvrsnosti u određenoj tvrtki. Europski model (EFQM) i njegovi temeljni koncepti izvrsnosti (Slika 4.1.) su sljedeći:

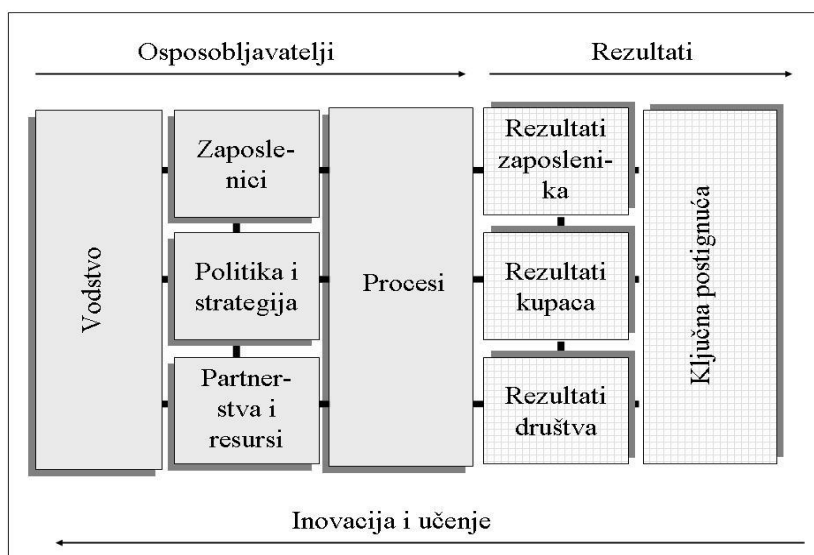
- Usmjerenost na kupca – tvrtke koje su izvrsne dugoročno postižu vrijednosti za kupca kroz ispunjavanje postojećih očekivanja i potreba, razumijevanje i predviđanje
- Stvaranje održive budućnosti – tvrtke koje su izvrsne imaju pozitivan učinak na okruženje u kojem se nalaze tako što unapređuju svoju učinkovitost, razvijaju društvene i ekonomske prilike te se savjesno ponašaju prema okolišu
- Razvoj vlastite sposobnosti – tvrtke koje su izvrsne poboljšavaju svoju vlastitu sposobnost na način da učinkovito upravljaju raznim promjenama u okruženju i unutar tvrtke
- Razvoj temeljen na kreativnosti i inovativnosti – tvrtke koje su izvrsne razvijaju vrijednost i podižu razinu učinkovitosti na način da konstantno napreduju pomoću kreativnosti svakog dionika
- Vođenje temeljeno na viziji, inspiraciji i integritetu – tvrtke koje su izvrsne djeluju kao uzor sukladno s moralnim načelima i vrijednostima koje su postavljene te na taj način izgrađuju budućnost
- Brzo reagiranje – tvrtke koje su izvrsne imaju sposobnost prepoznavanja i brzog reagiranja ovisno o negativnim okolnostima ili novim prilikama za uspjeh
- Razvoj i aktivno uključivanje zaposlenika – tvrtke koje su izvrsne ohrabruju svoje zaposlenike te ih potiču na aktivno sudjelovanje kako bi se njihovi vlastiti ciljevi i ciljevi tvrtke mogli ostvariti

- Usmjerenost na rezultate – tvrtke koje su izvrsne neprekidno ostvaruju odlične rezultate koji zadovoljavaju dugoročne i kratkoročne potrebe svakog dionika (Kondić et al., 2018).

## 4.2. Kriteriji Europskog modela izvrsnosti

Vusić (2007) navodi kako je EFQM model sastavljen od devet kriterija. Vodstvo, strategija, zaposlenici, partnerstva i resursi te procesi, proizvodi i usluge kriteriji su koji tvrtku osposobljavaju za ostvarivanje izvrsnih rezultata. Ostalih četvero kriterija (rezultati vezani uz zaposlenike, rezultati vezani uz kupca, rezultati vezani uz društveno okruženje i poslovni rezultati) upućuju na ostvarene rezultate. Pretpostavka na kojoj se model temelji glasi:

„Izvrsni rezultati u djelovanju organizacije, odnosu prema korisnicima, zaposlenicima i društvu postižu se izvrsnim vodstvom koje definira politiku i strategiju, a koju osiguravaju resursi i procesi te provode zaposlenici i partneri.“



Slika 4.2. „EFQM model poslovne izvrsnosti“, Izvor: [www.manager.hr](http://www.manager.hr)

EFQM model kvaliteta neprekidno se ažurira i provjerava prateći dobru praksu brojnih organizacija koje se nalaze u Europi i širem području. Takvim pristupom modelu se pruža koherentnost i dinamičnost sa današnjim pogledima (Matijević, 2020 prema Kern-Pipan, 2003).

### **4.3. RADAR logika**

Mjerenje performansi organizacije predstavlja ključan preduvjet kojim se postiže uspješno upravljanje organizacijom te se iz postojećeg stanja dovodi u određeno željeno stanje. Kada se uvodi EFQM model, koristi se metoda RADAR, odnosno alat koji služi za procjenjivanje organizacije. Ovaj alat služi kao vodič procjenjivaču koji vrši procjenu upotrebljavajući jednostavna i značajna pitanja čijim se odgovorima radi lista prednosti i nedostataka za svaki od kriterija modela. To je metoda upravljanja kojom se određuje potreba za neprestanim usavršavanjem za učinkovito upravljanje promjenama i realiziranje ciljeva, vlastitog ocjenjivanja i procjene povezanosti aktivnosti u organizaciji (Kalač, 2012 prema Pavlović, 2016).

Vusić (2007) opisuje kako je RADAR logika skraćenica od prvih slova riječi u engleskome jeziku:

Results - rezultati

Approach - pristup

Deployment - primjena

Assessment - prosudba

Review – ocjena/pregled.

Osim toga navodi kako RADAR prikazuje matricu bodovanja za procjenu i samoprocjenu svih koji koriste Europsku nagradu za kvalitetu, odnosno priznanja poslovne izvrsnosti nižih razina.

### **4.4. Rezultati vezani uz kupca**

Organizacije pomoću ovog kriterija mogu mjeriti percepciju vanjskih kupaca, kao i povezane organizacijske performanse. Kriterij je podijeljen na dva potkriterija:

- a. Potkriterij A – percepcija od strane kupaca o organizaciji, primjerice percepcija prodajnih usluga, proizvoda i usluga te namjere kupaca o vjernosti

- b. Potkriterij B – unutarnje mjere koje mogu predvidjeti razine zadovoljstva u budućnosti, kao što je trajanje odnosa, pritužbe te udio neispravnih proizvoda (Lazibat 2009, prema Pavlović, 2016).

Rezultati vezani uz kupce pokazuju u kojoj su mjeri studije djelotvorne te pregledom metoda predviđaju stvaranje razumnih odluka. Utjecaj općeg imidža na kupce detaljno se promatra kako bi se dostigla maksimalna razina kvalitete usluga. Prije i nakon prodaje provode se ozbiljni i učinkoviti procesi podrške s ciljem stvaranja lojalnosti kupaca (KalDer, 2006 prema Uygur i Sumerli, 2013).

Kalite El Kitabi (2007) prema Uygur i Sumerli (2013) objašnjava kako je kupac onaj koji ocjenjuje kvalitetu usluge i proizvoda u zadnjoj fazi. Stjecanje i lojalnost kupaca, kao i stjecanje tržišnog udjela najbolje je postići fokusiranjem na zahtjeve potencijalnih i sadašnjih kupaca. Organizacije koje su izvrsne svjesne su inovacija za svoje kupce na način da procjenjuju ili razumiju očekivanja i zahtjeve kupaca, kao i razlog postojanja kupaca odnosno korisnika. Na taj način one dodaju vrijednost svojim kupcima, a najvažnije koristi od toga su sljedeće (Ulas, 2002 i Kiic ve Turker, 2005 prema Uygur i Sumerli, 2013):

- Povećanje tržišnog udjela,
- Stvaranje vrijednosti za kupca,
- Minimiziranje troškova transakcija i
- Dugoročan uspjeh.

## 5. Istraživanje

U ovome je radu provedeno istraživanje zadovoljstva potrošača s kvalitetom proizvoda. Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika, koji se sastoji od 17 pitanja. Prva skupina pitanja odnosila se na općenite informacije o građanima (spol, dob, županija, razina obrazovanja, mjesečna primanja), dok se druga skupina pitanja odnosila na konkretna pitanja vezana uz kvalitetu (zadovoljstvo omjera cijene i kvalitete, koje proizvode i gdje ispitanici najviše kupuju, koji kriteriji su im najbitniji kod odabira i slično).

U istraživanju je sudjelovalo 162 ispitanika. Anketni upitnik je podijeljen na Internetu te je postavljen na anoniman način. Pitanja su imala mogućnost jednostrukog ili višestrukog odgovora sa mogućnošću nadopune. Dva su pitanja postavljena Likertovom skalom, gdje su ispitanici imali mogućnost odabira stupnja slaganja na skali od 1 do 5.

U nastavku su prikazani rezultati istraživanja, grafički rezultati te interpretacija istih.

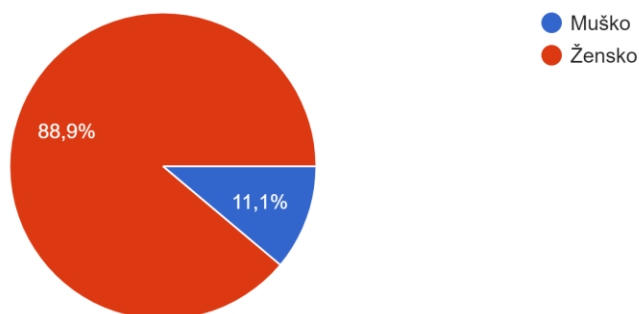
## 5.1. Anketni upitnik

### Pitanje 1. Vaš spol?

Na prvom pitanju vezanom uz spol ispitanika prikupljeno je 162 odgovora.

**Grafikon 1: Spol ispitanika.**

Vaš spol?  
162 odgovora



*Izvor: Izradila autorica*

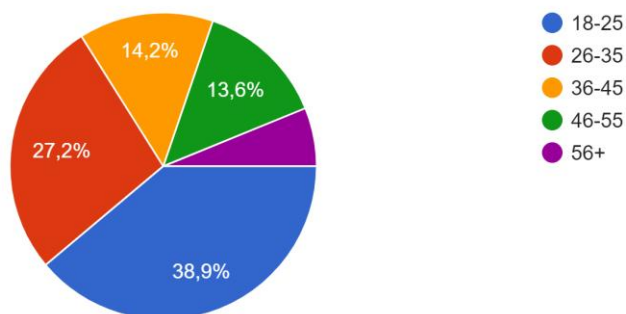
Od 162 prikupljena odgovora, 18 ispitanika (11,1%) je muškog, a 144 (88,9%) ženskog spola.

### Pitanje 2. Kojoj dobnoj skupini pripadate?

Na drugom pitanju vezano uz dobnu skupinu prikupljeno je 162 odgovora.

**Grafikon 2: Dobna skupina.**

Kojoj dobnoj skupini pripadate?  
162 odgovora



*Izvor: Izradila autorica*



Najviše ispitanika imalo je između 18 i 25 godina, njih 63 (38,9%), a najmanje je bilo onih sa 60 i više godina, odnosno njih 10 (6,2%). 44 ispitanika ima između 26 i 35 godina (27,2%), 23 ispitanika se nalazi u dobi između 36 i 45 godina (14,2%) te ih se 22 nalazi u dobi između 46 i 55 godina (13,6%).

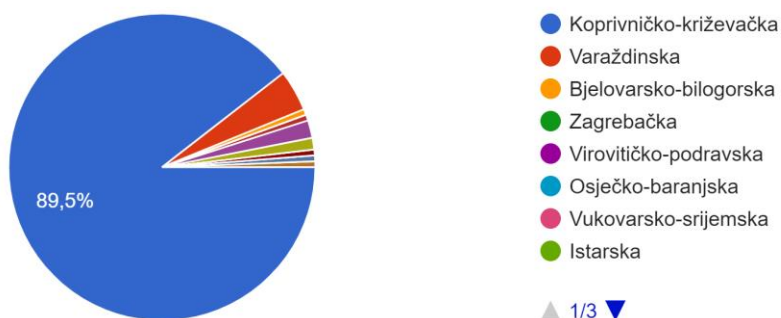
Može se zaključiti kako se većina ispitanika nalazi u mlađoj i srednjoj dobnoj skupini.

### Pitanje 3. Županija?

Na trećem pitanju vezanom uz županiju, prikupljeno je 162 odgovora.

#### Grafikon 3: Županija.

Županija:  
162 odgovora



*Izvor: Izradila autorica*

Iz grafa je moguće očitati kako najveći broj ispitanika dolazi iz Koprivničko-križevačke županije, čak njih 145 (89,5%). Zatim slijedi Varaždinska županija sa 7 ispitanika (4,3%), Grad Zagreb s 3 ispitanika (1,9%), Sisačko-moslavačka županija s dvoje ispitanika (1,2%), te Bjelovarsko-bilogorska, Međimurska, Ličko-senjska, Zadarska i Krapinsko-zagorska županija s po jednim ispitanikom (0,6%).

Budući da je anketa poslana ljudima koji su većinom iz Koprivničko-križevačke županije, rezultati i jesu većim djelom odande. Tek je mali postotak ispitanika iz drugih županija.

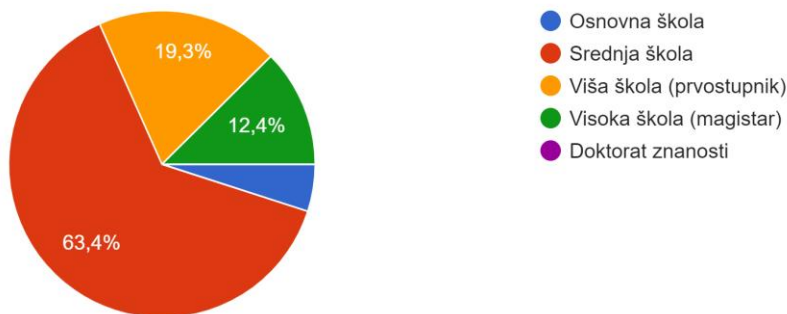
#### Pitanje 4. Razina obrazovanja?

Na četvrtom pitanju vezanom uz razinu obrazovanja, prikupljen je 161 odgovor.

#### Grafikon 4: Razina obrazovanja.

Razina obrazovanja:

161 odgovor



*Izvor: Izradila autorica*

Većina ispitanika ima završenu srednju školu i to njih 102 (63,4%). Zatim slijedi 31 ispitanik (19,3%) sa završenom višom školom (prvostupnik), 20 ispitanika (12,4%) sa završenom visokom školom (magistar) te 8 ispitanika (5%) sa završenom osnovnom školom.

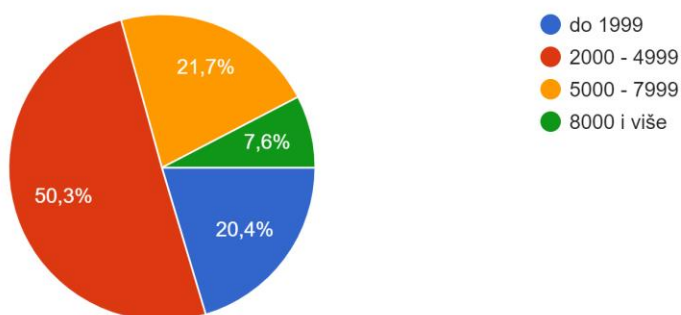
Doktorat znanosti kao razinu obrazovanja nije potvrdio niti jedan ispitanik.

## Pitanje 5. Mjesečna primanja u kunama?

Na peto pitanje vezano uz mjesečne prihode prikupljeno je 157 odgovora.

### Grafikon 5: Mjesečna primanja u kunama.

Mjesečna primanja u kunama:  
157 odgovora



*Izvor: Izradila autorica*

Najviše ispitanika ima mjesečna primanja od 2000 do 4999 kuna, njih 79 (50,3%). 34 ispitanika (21,7%) ima mjesečna primanja od 5000 do 7999 kuna, 32 ispitanika (20,4%) ima primanja do 1999 kuna, dok njih 12 (7,6%) ima mjesečna primanja od 8000 i više kuna.

Petero ispitanika nije htjelo odgovoriti na ovo pitanje.

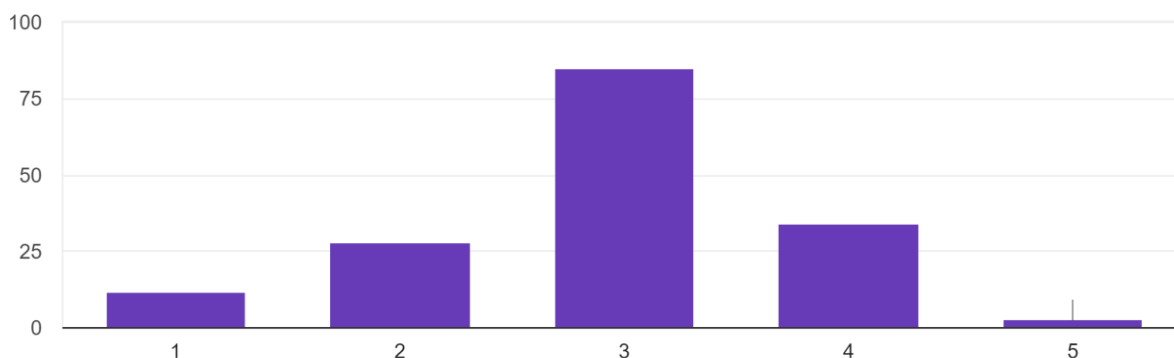
Može se doći do zaključka kako najveći dio ispitanika ima nisku mjesečnu razinu primanja, a tek manji postotak ima veće prihode.

## Pitanje 6. Općenito, koliko ste zadovoljni omjerom cijene i kvalitete proizvoda?

Na pitanje vezano uz zadovoljstvo omjera cijene i kvalitete proizvoda prikupljeno je 162 odgovora.

**Grafikon 4: Zadovoljstvo omjera cijene i kvalitete proizvoda.**

Općenito, koliko ste zadovoljni omjerom cijene i kvalitete proizvoda?  
162 odgovora



*Izvor: Izradila autorica*

Ovaj graf prikazuje koliko su ispitanici zadovoljni omjerom cijene i kvalitete proizvoda. Na skali od 1 do 5, 1 je značilo „Nisam nimalo zadovoljan/na“, dok je 5 značilo „U potpunosti sam zadovoljan/na“.

Najveći broj ispitanika, njih 85 (52,5%) odabralo je ocjenu 3, što bi predstavljalo srednje zadovoljstvo. Njih 34 (21%) odabralo je ocjenu 4, 28 ispitanika (17,3%) odabralo je ocjenu 2.

12 ispitanika (7,4%) odabralo je ocjenu 1 i time potvrdilo da nisu nimalo zadovoljni, dok je samo 3 ispitanika (1,9%) potvrdilo kako su u potpunosti zadovoljni omjerom cijene i kvalitete proizvoda.

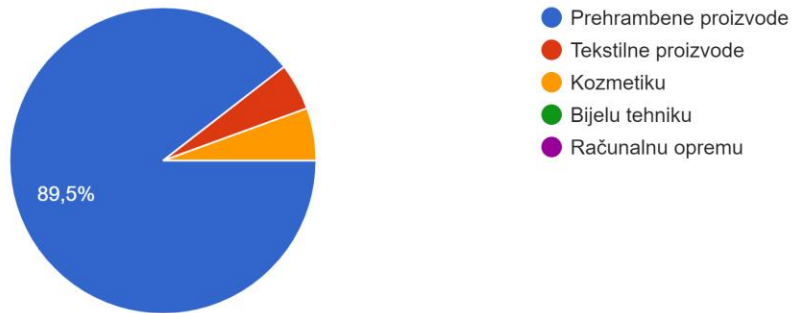
Ovi rezultati pokazuju kako većina ispitanika smatra da je omjer cijene i kvalitete srednji, odnosno prosječan. Ispitanici nisu nimalo niti u potpunosti zadovoljni omjerom, tako da se njihovo zadovoljstvo nalazi u sredini.

## Pitanje 7. Najviše kupujem?

Na pitanje koju vrstu proizvoda ispitanici najviše kupuju prikupljeno je 162 odgovora.

### Grafikon 7: Vrsta proizvoda koja se najviše kupuje.

Najviše kupujem:  
162 odgovora



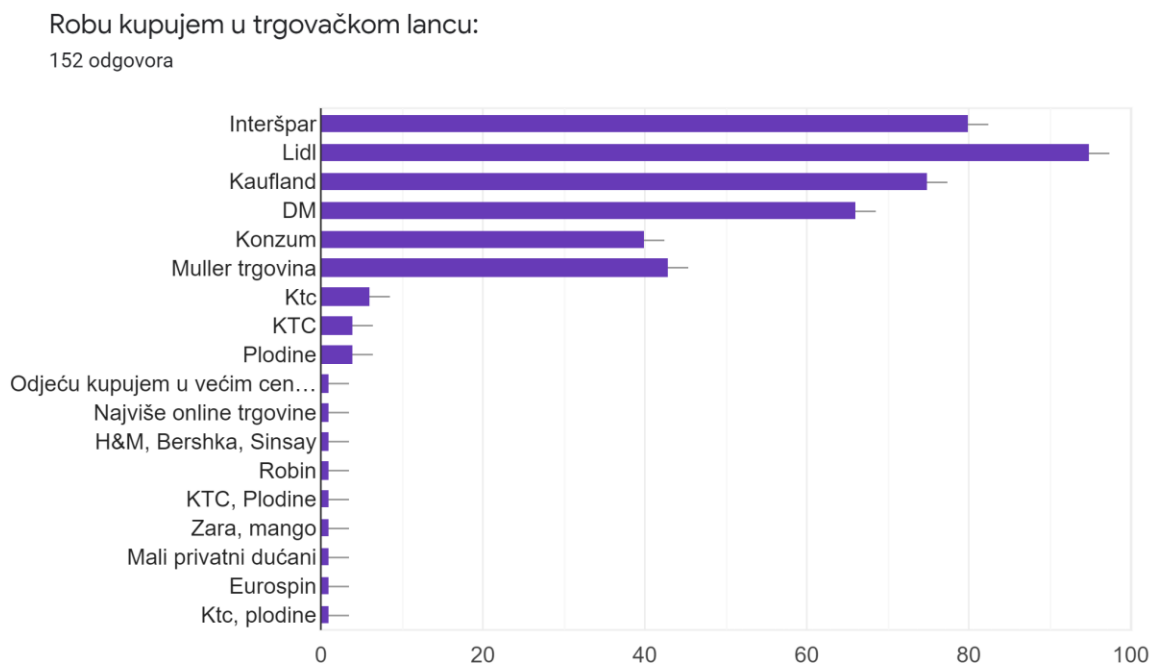
*Izvor: Izradila autorica*

Od 162 ispitanika, njih 145 (89,5%) najviše kupuje prehrambene proizvode. 9 ispitanika (5,6%) kupuje tekstilne proizvode, dok 8 ispitanika (4,9%) najviše kupuje kozmetiku. Bijelu tehniku i računalnu opremu kao odabir nije izabrao niti jedan ispitanik. Prehrambeni proizvodi nalaze se na vrhu kupovine kod ispitanika.

## Pitanje 8. Robu kupujem u trgovačkom lancu?

Na pitanje u kojem trgovačkom lancu ispitanici najviše kupuju prikupljeno je 152 odgovora.

**Grafikon 8: Trgovački lanci u kojima se najviše kupuje.**



*Izvor: Izradila autorica*

Najviše ispitanika, njih 95 (62,5%) izabralo je Lidl kao trgovinu u kojoj najviše kupuju.

Zatim slijedi Interšpar koji je izabralo 80 ispitanika (52,6%), Kaufland sa 75 ispitanika (49,3%), DM sa 66 ispitanika (43,4%), Muller trgovina s 43 ispitanika (28,3%) te Konzum s 40 ispitanika (26,3%).

12 ispitanika izabralo je KTC i 8 ispitanika Plodine.

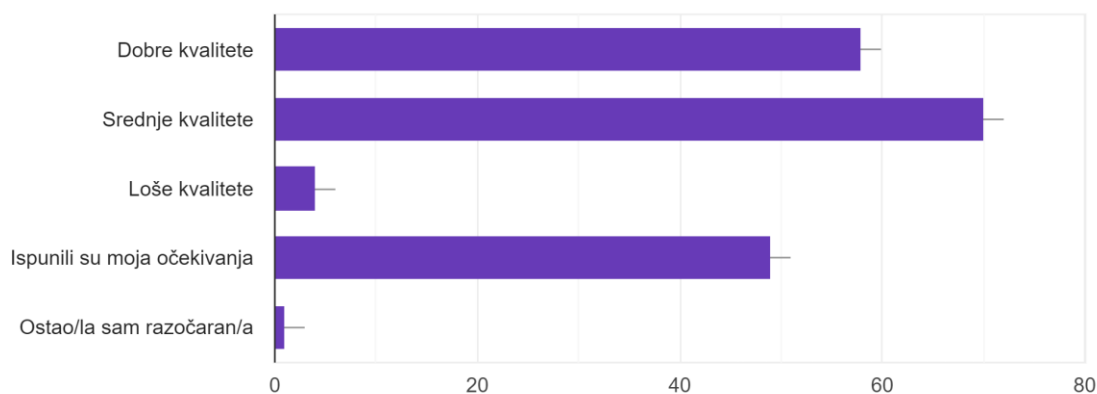
Među manje navedenim trgovačkim lancima spominju se Robin, Zara, Mango, H&M, Bershka, Sinsay, Mango i Eurospin. Osim toga, ispitanici također spominju online trgovine, veće trgovačke centre i male privatne dućane kao mjesta gdje najčešće obavljaju kupovinu.

### Pitanje 9. U posljednje vrijeme, proizvodi koje sam kupio/la bili su?

Na pitanje o kvaliteti proizvoda koje su ispitanici kupili u posljednje vrijeme, prikupljeno je 162 odgovora.

#### Grafikon 9: Kvaliteta kupljenih proizvoda u posljednje vrijeme.

U posljednje vrijeme, proizvodi koje sam kupio/la bili su:  
162 odgovora



*Izvor: Izradila autorica*

Prema rezultatima, najveći broj ispitanika, njih 70 (43,2%) izjasnilo se kako su proizvodi koje su kupili u posljednje vrijeme bili srednje kvalitete.

58 ispitanika (35,8) izjasnilo se kako su proizvodi koje su kupili u posljednje vrijeme bili dobre kvalitete.

49 ispitanika (30,2%) potvrdilo je kako su proizvodi koje su kupili u posljednje vrijeme ispunili njihova očekivanja.

4 ispitanika (2,5%) izabralo je lošu kvalitetu kupljenih proizvoda, dok je samo 1 ispitanik (0,6%) ostao/la razočaran kvalitetom kupljenih proizvoda.

## Pitanje 10. Smatram da je roba koju sam kupio/la najkvalitetnija u?

Na pitanje u kojim trgovačkim lancima je roba najkvalitetnija prikupljeno je 153 odgovora.

### Grafikon 10: Trgovački lanci s najkvalitetnijom robom.



*Izvor: Izradila autorica*

Kao i na pitanje gdje ispitanici najviše kupuju, i na ovo pitanje o najvećoj kvaliteti najveći broj ispitanika izabralo je Lidl, njih 70 (45,8%).

51 ispitanik (33,3%) izabrao je DM, 44 ispitanika (28,8%) izabralo je Muller trgovinu, 31 ispitanik (20,3%) izabrao je Kaufland, 25 ispitanika (16,3%) izabralo je Interšpar, dok je 8 ispitanika 5,2%) izabralo Konzum kao trgovinu u kojoj je roba najveće kvalitete.

Među manje spomenutim trgovinama s najvećom kvalitetom ubrajaju se KTC, Plodine, H&M, Bershka. Osim toga, jedna osoba je navela domaće proizvode kao najkvalitetnije.

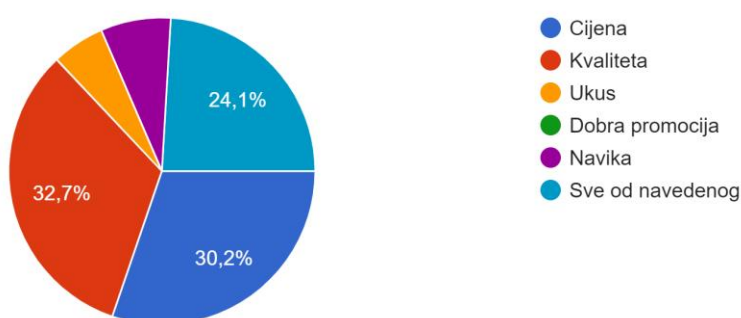


### Pitanje 11. Pri kupovini proizvoda najvažniji kriterij/i odabira mi je?

Na pitanje o odabiru najbitnijih kriterija za kupovinu proizvoda prikupljeno je 162 odgovora.

#### Grafikon 11: Najvažniji kriteriji kod kupovine proizvoda.

Pri kupovini proizvoda najvažniji kriterij/i odabira mi je:  
162 odgovora



Izvor: Izradila autorica

Kod ovog pitanja je dokazano kako je kvaliteta najvažniji kriterij kod kupovine proizvoda. Nju je izabralo 53 ispitanika (32,7%). Cijena se nalazi na drugom mjestu najvažnijih kriterija i izabralo ju je 49 ispitanika (30,2%)

Sve od navedenog (cijena, kvaliteta, ukus, dobra promocija, navika) odabralo je 39 ispitanika (24,1%). 12 ispitanika (7,4%) izabralo je naviku, dok je 9 ispitanika (5,6%) izabralo ukus kao najvažniji kriterij.

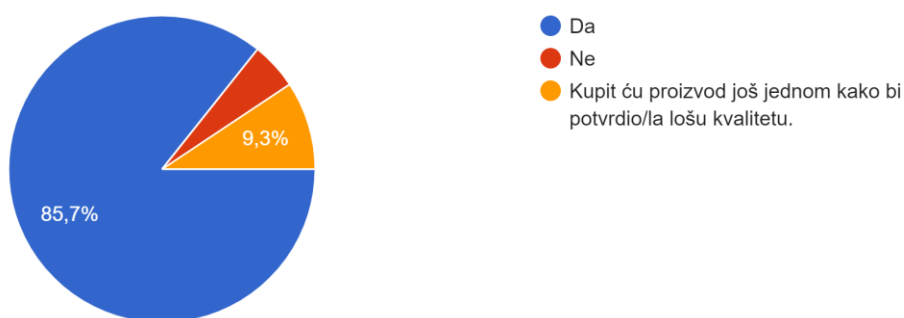
Dobru promociju kao zaseban kriterij nije odabrao niti jedan ispitanik.

**Pitanje 12. Ako se kvaliteta određenog proizvoda pokazala kao loša, više neću kupovati taj proizvod.**

Na ovo pitanje prikupljen je 161 odgovor.

**Grafikon 12: Odabir loše kvalitete proizvoda.**

Ako se kvaliteta određenog proizvoda pokazala kao loša, više neću kupovati taj proizvod.  
161 odgovor



*Izvor: Izradila autorica*

Ukoliko se kvaliteta određenog proizvoda pokazala kao loša, 138 ispitanika (85,7%) izjasnilo se da više neće kupovati taj proizvod.

15 ispitanika (9,3%) će ponovno kupiti proizvod kako bi potvrdili njegovu lošu kvalitetu.

Samo 8 ispitanika (5%) nastavit će kupovati proizvod loše kvalitete.

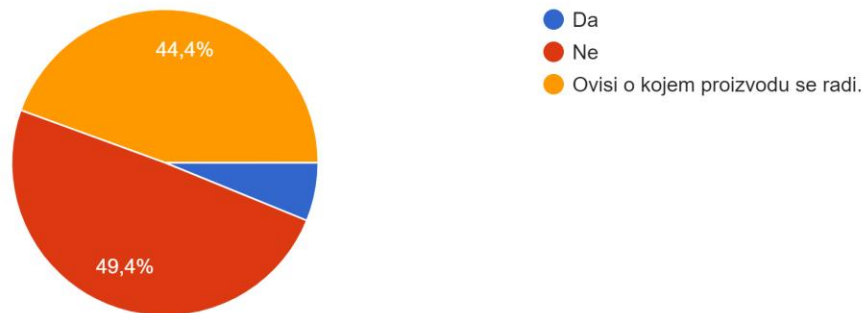
Još jednom je potvrđeno kako je kvaliteta zaista bitna kod odabira proizvoda i kako ispitanici gledaju na nju kao na najveći kriterij.

### Pitanje 13. Kupit ću proizvod koji je jeftiniji, iako znam da je lošije kvalitete.

Na ovo pitanje prikupljeno je 162 odgovora.

#### Grafikon 13: Odabir jeftinijeg proizvoda koji je lošije kvalitete.

Kupit ću proizvod koji je jeftiniji, iako znam da je lošije kvalitete.  
162 odgovora



*Izvor: Izradila autorica*

Najviše ispitanika, njih 80 (49,4%) izjasnilo se da neće izabrati proizvodi koji je lošije kvalitete, ali jeftiniji.

72 ispitanika (44,4%) kupit će jeftiniji proizvod lošije kvalitete ovisno o kojem proizvodu se radi.

Mali broj ispitanika, njih 10 (6,2%) izabrat će jeftiniji proizvod lošije kvalitete.

Ispitanicima nije bitna cijena proizvoda ukoliko je proizvod dobre kvalitete. Radije će dati više novaca, nego kupovati nekvalitetne proizvode.

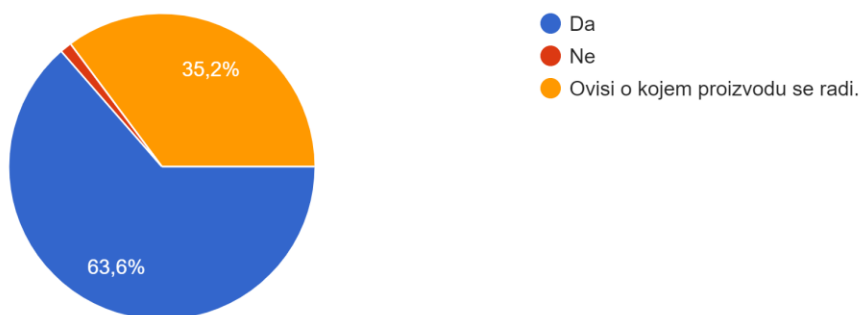
#### Pitanje 14. Spreman/na sam dati veću cijenu ukoliko je proizvod bolje kvalitete.

Na ovo pitanje prikupljeno je 162 odgovora.

#### Grafikon 14: Spremnost plaćanja veće cijene za bolju kvalitetu proizvoda.

Spreman/na sam dati veću cijenu ukoliko je proizvod bolje kvalitete.

162 odgovora



*Izvor: Izradila autorica*

Još jednom se potvrđuje činjenica da su ispitanici spremni dati veću cijenu za bolju kvalitetu. To potvrđuje 103 ispitanika koji čine udio od 63,6%.

57 ispitanika (35,2%) dat će veću cijenu za kvalitetu ovisno o kojem proizvodu se radi.

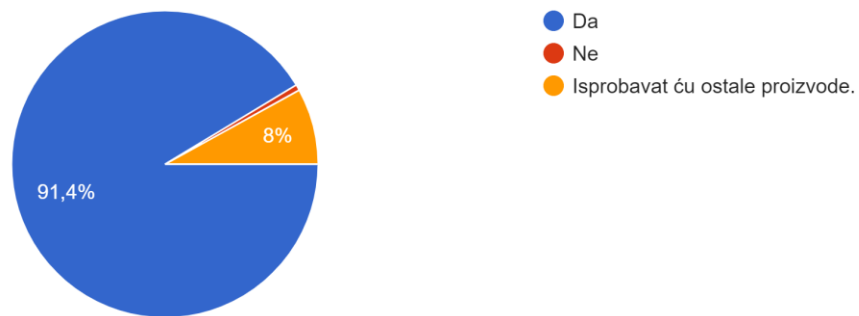
Tek 2 ispitanika (1,2%) nije spremno dati veću cijenu za bolju kvalitetu proizvoda.

**Pitanje 15. Ukoliko sam zadovoljan/na nekim proizvodom, nastavit ću ga koristiti u budućnosti.**

Na ovo pitanje prikupljeno je 162 odgovora.

**Grafikon 15: Nastavljanje korištenja proizvoda s kojima su ispitanici zadovoljni.**

Ukoliko sam zadovoljan/na nekim proizvodom, nastavit ću ga koristiti u budućnosti.  
162 odgovora



*Izvor: Izradila autorica*

Većina ispitanika, njih 148 (91,4%) potvrdilo je da će u budućnosti nastaviti koristiti proizvoda s kojima su zadovoljni, dok je samo jedna osoba (0,6%) odabrala ne kao odgovor.

13 ispitanika (8%) izjasnilo se da iako su zadovoljni određenim proizvodom, isprobavat će i ostale proizvode.

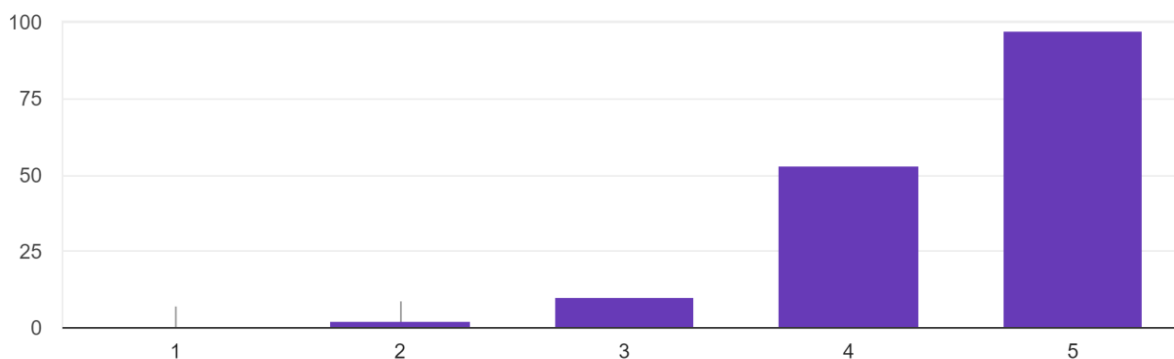
Ukoliko je kvaliteta zadovoljavajuća, ispitanici će kupovati takve proizvode i na taj način proizvođači mogu osigurati svoje mjesto na tržištu.

## Pitanje 16. Mislim da postoji potreba za poboljšanjem kvalitete proizvoda i usluga.

Na ovo pitanje prikupljeno je 162 odgovora.

### Grafikon 16: Potreba za poboljšanjem kvalitete proizvoda i usluga.

Mislim da postoji potreba za poboljšanjem kvalitete proizvoda i usluga.  
162 odgovora



*Izvor: Izradila autorica*

Ispitanicima su na odabiru bili ponuđeni stupnjevi od 1 do 5, gdje je 1 značio „Nikako se ne slažem“, a 5 „U potpunosti se slažem“.

Najviše ispitanika, njih 97 (59,9%) izjasnilo je kako se u potpunosti slažu s navedenom tvrdnjom. 53 ispitanika (32,7%) izabralo je ocjenu 4, tri ispitanika (6,2%) izabrala su ocjenu 3, dok je dvoje ispitanika (1,2%) izabralo ocjenu 2.

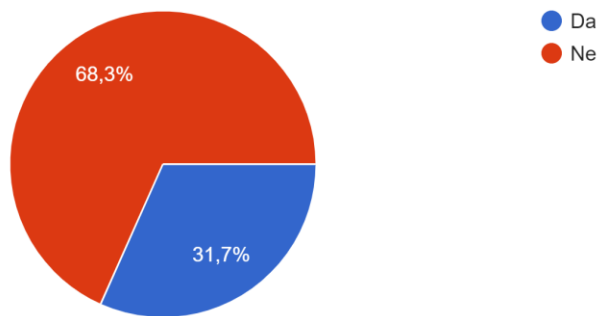
Niti jedan ispitanik nije izabrao ocjenu 1 i time potvrdio da se nikako ne slaže s time da postoji potreba za poboljšanjem kvalitete proizvoda i usluga.

**Pitanje 17. Smatrate li da Vam je pruženo dovoljno informacija o svim specifičnostima proizvoda?**

Na ovo pitanje prikupljen je 161 odgovor.

**Grafikon 17: Dostupnost informacija o specifičnostima proizvoda.**

Smatrate li da Vam je pruženo dovoljno informacija o svim specifičnostima proizvoda?  
161 odgovor



*Izvor: Izradila autorica*

Velik dio ispitanika, njih 110 (68,3%) smatra da im nije pruženo dovoljno informacija o svim specifičnostima proizvoda, dok 51 ispitanik (31,7%) smatra da im je pruženo dovoljno informacija.

Može se zaključiti kako je potrebno poboljšati i nadopuniti informacije o proizvodu, tako da kupci mogu u potpunosti biti upućeni u ono što kupuju.

## 5.2. Hipoteze istraživanja

U svrhu ovog istraživanja postavljeno je nekoliko hipoteza, koje će se u nastavku biti objašnjene, odnosno istražiti će se njihova točnost na temelju dobivenih rezultata iz anketnog upitnika.

### **H1: Općenito, potrošači su zadovoljni kvalitetom proizvoda.**

Na pitanje koliko su ispitanici zadovoljni omjerom cijene i kvalitete, najviše ih je izabralo ocjenu 3, što znači da su srednje zadovoljni. Proizvode koje su u posljednje vrijeme kupovali bili su srednje i dobre kvalitete i većinom su ispunili njihova očekivanja.

Međutim, na pitanje postoji li potreba za poboljšanjem proizvoda, 59,9% ispitanika izjavilo je da se u potpunosti slaže s tom tvrdnjom, što je više od polovice ispitanika.

Također, na pitanje smatraju li da je pruženo dovoljno informacija o svim specifičnostima proizvoda, 68,8% ispitanika je odgovorilo s „Da“.

Iz navedenih tvrdnji moglo bi se zaključiti kako su ispitanici općenito srednje zadovoljni s kvalitetom proizvoda te smatraju kako je potrebno poboljšati njihovu kvalitetu, karakteristike i informiranost.

Iz tog je razloga ova hipoteza opovrgnuta i smatra se netočnom.

### **H2: Potrošači s manjim prihodima nisu spremni dati više novaca za bolju kvalitetu.**

Od ukupno 162 ispitanika, njih 32 (20,4%) ima mjesečna primanja do 1999 kuna, dok njih 79 (50,3%) ima primanja od 2000 do 4999 kuna. Navedeni ispitanici imaju manje prihoda te je na temelju njihovih odgovora provedeno istraživanje o spremnosti plaćanja više cijene za bolju kvalitetu.

Na pitanje jesu li spremni dati veću cijenu ukoliko je proizvod bolje kvalitete odgovorili su sljedeće:

- 74 ispitanika potvrdilo je da su spremni dati veću cijenu za bolju kvalitetu
- 35 ispitanika izabralo je odgovor da su spremni dati veću cijenu ovisno o kojem proizvodu se radi
- Samo dvoje ispitanika se izjasnilo kako nisu spremni dati veću cijenu za bolju kvalitetu.

Osim toga, na pitanje koji im je kriterij najvažniji kod odabira proizvoda, 38 ispitanika je izabralo kvalitetu.



Na pitanje hoće li kupiti jeftiniji proizvod znajući da je lošije kvalitete, 51 ispitanik je odgovorio s „Ne“, dok je samo 7 ispitanika odgovorilo s „Da“.

Na temelju navedenih rezultata istraživanja, hipoteza se negira. Potrošači, iako imaju manje prihode, spremni su uložiti u kvalitetu proizvoda i ona im predstavlja bitan kriterij kod odabira proizvoda. Oni ne žele ulagati u jeftinije varijante jer znaju da lošija kvaliteta nije pravi izbor. Bolje je dati više novaca jer je kvaliteta nešto u što je potrebno ulagati.

### **H3: Potrošači koji su zadovoljni kvalitetom usluga i proizvoda ubuduće će nastaviti koristiti iste.**

Od prikupljena 162 odgovora, čak 148 (91,4%) ispitanika odgovorilo je potvrdno na pitanje hoće li ubuduće nastaviti koristiti proizvode s kojima su zadovoljni.

13 (8%) ispitanika je izabralo odgovor da će isprobavati i druge proizvode, dok je samo jedna osoba (0,6%) izjavila da neće nastaviti koristiti proizvode s kojima je zadovoljna.

Iz navedenih tvrdnji, hipoteza se potvrđuje. Potrošači, ukoliko su zadovoljni kvalitetom usluga i proizvoda ubuduće će nastaviti koristiti iste. Potrošačima je bitna sigurnost i ukoliko je pronađu u nekom proizvodu, nastavit će ga kupovati jer znaju da ih takav proizvod neće razočarati i da neće pogriješiti u odabiru. Iako je konkurencija velika, potrošači ostaju vjerni proizvođačima koji ulažu u kvalitetu i trude se zadovoljiti želje i potrebe svojih kupaca.

### **H4: Trgovački lanci koji imaju sustav upravljanja nude kvalitetnije proizvode i usluge.**

Ispitanici su kao trgovačke lance koji nude najkvalitetniju robu izabrali sljedeće: Lidl, DM, Muller trgovinu i Kaufland. U nastavku će biti prikazano imaju li navedene trgovine koji od sustava upravljanja i sukladno tome, je li sustav upravljanja od velike važnosti za kvalitetnije proizvode i usluge.

#### **Lidl**

Na Lidlovoj stranici mogu se pronaći razne informacije o njihovom načinu poslovanja.

Tako se primjerice može pronaći podatak kako je njihov asortiman proizvoda redovito nagrađivan medaljama „Quality medal (QUDAL) i „Best Buy Award“ koje potvrđuju njihov najbolji omjer cijene i kvalitete proizvoda.

Lidl raspolaže međunarodnim sustavom kontrole robe, kako bi se kod nepredviđenih slučajeva mogla osigurati kvaliteta.

Surađuju s institutima koji testiraju njihove proizvode, primjerice s TUV Sud, TUV Rheinland LGA Products GmbH, NSF Erdmann Analytics, Eurofins.

Njihova odjeća i ostali tekstilni proizvodi u skladu su sa Oeko-Tex Standardom 100.

Hohenstein institut kontrolira kvalitetu odjeće, odnosno funkcionalnost i izdržljivost materijala, udobnost i točnost veličine. Iz tog je razloga Lidlov asortiman tekstila rađen prema najvećim svjetskim standardima.

Lidl također ima svoj sustav za kontrolu, gdje neovisni institut za zadatak ima ispitati proizvode povezano sa sigurnosti sukladno međunarodno priznatim standardima.

Određeni proizvodi označeni su oznakama zaklada, instituta za kontrolu kvalitete ili organizacijom za zaštitu okoliša.

Velik broj Lidlovih dobavljača na globalnoj razini također su certificirani priznatim standardima poput globalno važećeg standarda za osiguranje sigurnosti i kvalitete hrane (BRC) ili međunarodnog standarda za hranu (IFS).

Tijekom pandemije uzrokovane virusom COVID-19, vodeći neovisni međunarodni institut za inspekciju, certificiranje i ispitivanje SGS (Societe Generale de Surveillance) nagradio je Lidl potvrdom izvrsnosti koja jamči da su bile poduzete sve mjere sukladno zakonskim odredbama i preporukama Stožera.

Također, do kraja 2021. godine, Lidl će razviti prvi standard za bioraznolikost u konvencionalnoj proizvodnji povrća i voća, kao dodatak postojećem standardu GLOBALG.A.P.

Iz svega navedenog može se doći do zaključka kako Lidl zaista ima kvalitetan sustav upravljanja te se i dalje trudi imati što kvalitetnije proizvode sukladno propisanim normama. Proizvodi koji više puta prođu kroz kontrolu moraju biti kvalitetni budući da je svaki element testiran i provjeren. Kupci, u ovom istraživanju ispitanici također su prepoznali Lidl kao trgovački lanac s najvećom kvalitetom proizvoda i stavili ga na prvo mjesto. Ta je kvaliteta rezultat dobro provedenog sustava upravljanja.

## **DM**

DM trgovina predstavlja jedan od najvećih trgovačkih lanaca u Europi.

Već 12 godina zaredom DM je zauzeo titulu najpoželjnijeg poslodavca u 2021. godini.

DM-ove marke proizvode se prema najnovijim tehničkim standardima, a sam postupak proizvodnje kao i sastojci kontrolirani su redovitom strogom kontrolom. To je ono što njihovu kvalitetu drži na najvišoj razini. Njihovi proizvodi također se proizvode na ekološki način.

Dobitnik je Zlatne košarice za društveno odgovorno poslovanje, nagrade Indeks DOP-a u kategoriji Odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem.

Osim ovih podataka, na Internetu nisu dostupne informacije o određenim sustavima upravljanja u ovom trgovačkom lancu.

### **Muller trgovina**

Muller je osnovan davne 1953. godine.

Proizvodi Muller marki TERRA NATURI i NATURE imaju certifikat „Natrue“, čime potvrđuju da ne sadrže mikro plastiku, već prirodne sastojke.

Osim toga, posjeduju certifikate kao što su Ecocert (provjerava udio biološki i prirodno uzgojenih sastojaka), Certified Natural Cosmetics (jamči kvalitetu kozmetičkih proizvoda), EcoControl (certificirani standardi ekoloških proizvoda i prirodne kozmetike), Fair Wild (jamči održivo skupljanje ljekovitog bilja iz divljine), Leaping Bunny Program (zaštita životinja), Vegan (proizvodi bez životinjskih sastojaka).

Navedenim pečatima provjerava se odgovara li kvaliteta sastojaka određenim kriterijima i jesu li proizvodi proizvedeni tako da ne štete okolišu.

### **Kaufland**

Kaufland je uspostavio compliance menadžment sustav s ciljem sprječavanja rizika koji bi mogli narušiti povjerenje poslovnih partnera i kupaca.

Dobitnik je međunarodnog certifikata Top Employer (najbolji poslodavac), Poslodavac Partner (izuzetna praksa upravljanja zaposlenicima), Tvrtka prijatelj zdravlja .

Njihov asortiman nosi certifikate GOTS ili „Grüner Knopf“ (Zeleni gumb).

Globalni standard organskog tekstila također se primjenjuje u Kauflandu.

Kaufland nastoji primjenjivati međunarodno priznate standarde poput CMiA (zalaže se za zaštitu okoliša bolje uvjete rada i života za radnike u Africi), Global Recycled Standard (recikliranje i ponovno korištenje), Organic Content Standard (velik udio ekološkog materijala u proizvodima). Često se provode nenajavljene i najavljene društvene revizije, kojom se procjenjuje proizvođač.

Prema navedenim informacijama, sustav upravljanja ima utjecaj na kvalitetu proizvoda, čime se hipoteza potvrđuje. Lidl, koji zauzima prvo mjesto na listi trgovačkih lanaca s najkvalitetnijim proizvodima, ima mnogo potvrđenih certifikata i što je najbitnije, i sam ulaže i gradi svoje vlastite

sustave upravljanja. Iz tog razloga i zauzima vodeće mjesto jer su potrošači prepoznali kvalitetu koja je u omjeru s prihvatljivom cijenom.

### **5.3. Zaključak istraživanja**

Na temelju dobivenih rezultata, većina ispitanika bilo je ženskog spola i to mlađe dobne skupine. Skoro 90% ispitanika dolazi iz Koprivničko-križevačke županije. Više od polovice ispitanika ima završenu srednju školu i mjesečna primanja između 2000 i 4999 tisuća kuna.

Ispitanici su se izjasnili kako najviše kupuju prehrambene proizvode, većinom u Lidlu, Interšparu i Kauflandu. Povezano s time, skoro polovica ispitanika tvrdi kako je u Lidlu roba najkvalitetnija. Što se tiče omjera cijene i kvalitete, prevladava srednje zadovoljstvo. Cijena i kvaliteta najvažniji su kriteriji kod kupovine proizvoda. Ispitanici, odnosno potrošači spremni su dati više novaca ukoliko su proizvodi bolje kvalitete. Čak 91% ispitanika nastavit će kupovati proizvode koji su ispunili njihove želje i očekivanja. Većina ih smatra kako postoji potreba za poboljšavanjem kvalitete te da im nije pruženo dovoljno informacija o specifičnostima, odnosno karakteristikama proizvoda.

Istraživanjem su se potvrdile dvije hipoteze; potrošači koji su zadovoljni kvalitetom usluga i proizvoda ubuduće će nastaviti koristiti iste i trgovački lanci koji imaju sustav upravljanja nude kvalitetnije proizvode i usluge.

Isto tako, dvije hipoteze su se potvrdile kao netočne. Naime, potrošači nisu zadovoljni kvalitetom proizvoda i oni s manjim prihodima ipak su spremni dati više novaca za bolju kvalitetu.

Dolazi se do zaključka kako je potrebno više ulaganja u kvalitetu, budući da je većina ispitanika nezadovoljna. Kvaliteta je ključan čimbenik kod odabira proizvoda i potrebno je učiniti sve kako bi svaki proizvod zadovoljavao određene kriterije i kako bi njegove karakteristike bile što bolje i kvalitetnije.

Svaka bi organizacija trebala imati više sustava upravljanja kvalitetom i ulagati u njih, jer oni jamče kvalitetu proizvoda i zadovoljstvo korisnika. Poboljšanje je u ovom slučaju neizostavno i potrebno je poraditi na njemu. Kada potrošači u organizaciji prepoznaju trud i napor da budu što bolji, cijenit će njihove proizvode.

## 6. Zaključak

Kvalitetu je teško definirati jer nema isto značenje sa stajališta kupca, proizvođača, tržišta i društva. Pomoću sustava upravljanja kvalitete može se provoditi kontrola i usmjeravanje organizacije u odnosu na kvalitetu. Upravljanje kvalitetom postavlja se kao prednost nad konkurencijom i to je ključan faktor uspješnosti organizacije.

Poboljšanje sustava predstavlja trajni fokus svake uspješne organizacije. Ukoliko se proces poboljša, to vodi do povećane učinkovitosti kojom se postiže učinkovitije zadovoljenje potreba i očekivanja zainteresiranih strana. Neke od vrsta poboljšanja su PDCA krug, Crosbyjev program poboljšavanja kvalitete i Kaizen.

Prema provedenom istraživanju, potvrđene su hipoteze koje tvrde da će potrošači koji su zadovoljni kvalitetom usluga i proizvoda u budućnosti nastaviti koristiti te proizvode i da trgovački lanci sa sustavom upravljanja nude kvalitetnije usluge i proizvode.

Međutim, hipoteze koje tvrde da su potrošači zadovoljni kvalitetom proizvoda i da potrošači s manjim prihodima nisu spremni dati više novaca za bolju kvalitetu potvrdile su se kao netočnima.

Zaključak je sljedeći: potrebno je više ulagati u poboljšanje jer ono utječe na razinu kvalitete proizvoda. U poboljšanju veliku ulogu imaju sustavi upravljanja kvalitetom, kojima se nastoje stvarati kvalitetniji proizvodi i vode organizaciju na vodeća mjesta na tržištu.

Sve je više nezadovoljnih potrošača kojima cijena ne igra najveću ulogu, već kvaliteta. Jednom kada ih određeni proizvod zadovolji, nastavit će ga kupovati i na taj način organizacije stvaraju svoje stalne kupce.



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, ANA-MARIA ĐUKARIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog, (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom POPISIVANJE KAO TEHNIČKO NAČELO KVALITETNOG UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nezovoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Ana-Marija Đukarić  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, ANA-MARIA ĐUKARIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom POPISIVANJE KAO TEHNIČKO NAČELO (upisati naslov) čiji sam autor/ica. KVALITETNOG UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Ana-Marija Đukarić  
(vlastoručni potpis)

## 7. Literatura

- (1) Andrijanić, I., Buntak, K., & Bošnjak, M. (2012). Upravljanje kvalitetom s poznavanjem robe. *Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb*.
- (2) Baljak, J. (2018). Utjecaj tehnologije na kvalitetu (Doctoral dissertation, Polytechnic Nikola Tesla in Gospić. Business department.). Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:388743>
- (3) Buntak, K., Droždek, I., & Čovran, L. (2015). Upravljanje razvojem proizvoda. *Tehnički glasnik*, 9(1), 104-111. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/138004>
- (4) Kondić, Ž., Maglić, L., Pavletić, D., Samardžić, I. (2008). *Kvaliteta 3*. Web 2 tisak, Varaždin.
- (5) Krištof, D. (2020). UPRAVLJANJE KVALITETOM U PROIZVODNJI (Specijalistički diplomski stručni). Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:128:835745>
- (6) Lazibat, T. (2009). Upravljanje kvalitetom. Znanstvena knjiga, Zagreb.
- (7) Matijević, M. (2020). *Upravljanje kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti* (Doctoral dissertation, The University of Applied Sciences Baltazar Zaprrešić. Chair of Economics, Management and Marketing). Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:866224>
- (7) Oslić, I. (2008). *Kvaliteta i poslovna izvrsnost*. M.E.P. Consult, Zagreb.
- (8) Pavlović, R. (2016). *EFQM model izvrsnosti* (Doctoral dissertation, University of Pula. Faculty of economics and tourism" Dr. Mijo Mirković"). Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:427352>
- (9) Perković, E. (2017). Unapređenje procesa poduzeća primjenom Kaizena (Završni rad). - Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:235:801221>
- (10) Schroeder, R. G. (1999). Upravljanje proizvodnjom. Mate, Zagreb.
- (11) Skoko, H. (2000). Upravljanje kvalitetom. Sinergija, Zagreb
- (12) Uygur, A. i Sümerli, S. (2013). EFQM model izvrsnosti. *International Review of Management and Business Research*, 2 (4), 980. Preuzeto s <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.681.9118&rep=rep1&type=pdf>
- (13) Vuković, A., Pavletić, D., & Ikonić, M. (2007). Osnovni pristupi potpunom upravljanju kvalitetom i temeljni koncepti izvrsnosti. *Engineering Review: Međunarodni časopis namijenjen publiciranju originalnih istraživanja s aspekta analize konstrukcija, materijala i novih tehnologija u području strojarstva, brodogradnje, temeljnih tehničkih znanosti, elektrotehnike, računarstva i građevinarstva*, 27(2), 71-81. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/26342>
- (14) Vusić, D. (2007). Poslovna izvrsnost. *Tehnički glasnik*, 1(1-2), 51-54. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/85982>

INTERNETSKI IZVORI:

- (1) [https://moodle.srce.hr/2020-2021/pluginfile.php/4981311/mod\\_resource/content/2/HRN%20EN%20ISO%209000\\_2015\\_hr%20%281%29.pdf](https://moodle.srce.hr/2020-2021/pluginfile.php/4981311/mod_resource/content/2/HRN%20EN%20ISO%209000_2015_hr%20%281%29.pdf)
- (2) [https://moodle.srce.hr/2020-2021/pluginfile.php/4981963/mod\\_resource/content/1/ISO\\_9004\\_2018\\_Quality\\_management\\_-\\_Qualit%20%281%29.pdf](https://moodle.srce.hr/2020-2021/pluginfile.php/4981963/mod_resource/content/1/ISO_9004_2018_Quality_management_-_Qualit%20%281%29.pdf)
- (3) [https://moodle.srce.hr/2020-2021/pluginfile.php/4980622/mod\\_resource/content/1/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf](https://moodle.srce.hr/2020-2021/pluginfile.php/4980622/mod_resource/content/1/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf)
- (4) <https://www.cea-policy.hr/upravljanje-kvalitetom-kao-konkurentska-prednost/>
- (5) [https://bib.irb.hr/datoteka/472575.Samardzija\\_J-rad.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/472575.Samardzija_J-rad.pdf)
- (6) <https://efqm.org/>



## 8. Izvor slika

- (1) Slika 3.3.1. „PDCA krug“, Izvor: Lazibat T. (2009.) „Upravljanje kvalitetom“.  
(2) Slika 4.2. „EFQM model poslovne izvrsnosti“, Izvor: [www.manager.hr](http://www.manager.hr)

### Popis grafova

- Graf 1: Spol ispitanika  
Graf 2: Dobna skupina  
Graf 3: Županija  
Graf 4: Razina obrazovanja  
Graf 5: Mjesečna primanja u kunama  
Graf 6: Zadovoljstvo omjera cijene i kvalitete proizvoda  
Graf 7: Vrsta proizvoda koja se najviše kupuje  
Graf 8: Trgovački lanci u kojima se najviše kupuje  
Graf 9: Kvaliteta kupljenih proizvoda u posljednje vrijeme  
Graf 10: Trgovački lanci s najkvalitetnijom robom  
Graf 11: Najvažniji kriteriji kod kupovine proizvoda  
Graf 12: Odabir loše kvalitete proizvoda  
Graf 13: Odabir jeftinijeg proizvoda koji je lošije kvalitete  
Graf 14: Spremnost plaćanja veće cijene za bolju kvalitetu proizvoda  
Graf 15: Nastavljanje korištenja proizvoda s kojima su ispitanici zadovoljni  
Graf 16: Potreba za poboljšanjem kvalitete proizvoda i usluga  
Graf 17: Dostupnost informacija o specifičnostima proizvoda

# Anketa

Analiza zadovoljstva potrošača sa svrhom poboljšanja kvalitete proizvoda

Poštovani, u nastavku se nalazi anketni upitnik kojim se želi istražiti zadovoljstvo potrošača s kvalitetom proizvoda. Anketni upitnik je potpuno anonim i prikupljeni podaci koristit će se isključivo za izradu završnoga rada. Molim Vas da prilikom popunjavanja anketnog upitnika budete iskreni kako bi rezultati istraživanja bili što vjerodostojniji. Hvala Vam na pomoći i izdvojenom vremenu.

## 1. Vaš spol?

Muško  
Žensko

## 2. Kojoj dobnoj skupini pripadate?

18-25  
26-35  
36-45  
46-55  
56+

## 3. Županija:

Koprivničko-križevačka  
Varaždinska  
Bjelovarsko-bilogorska  
Zagrebačka  
Virovitičko-podravska  
Osječko-baranjska  
Vukovarsko-srijemska  
Istarska  
Međimurska  
Splitsko-dalmatinska  
Grad Zagreb  
Šibensko-kninska  
Sisačko-moslavačka  
Karlovačka  
Primorsko-goranska  
Ličko-senjska  
Požeško-slavonska  
Brodsko-posavska  
Zadarska  
Dubrovačko-neretvanska  
Krapinsko-zagorska

4. Razina obrazovanja:

Osnovna škola  
Srednja škola  
Viša škola (prvostupnik)  
Visoka škola (magistar)  
Doktorat znanosti

5. Mjesečna primanja u kunama:

do 1999  
2000 - 4999  
5000 - 7999  
8000 i više

6. Općenito, koliko ste zadovoljni omjerom cijene i kvalitete proizvoda?

Nisam nimalo zadovoljan/na

1  
2  
3  
4  
5

U potpunosti sam zadovoljan/na

7. Najviše kupujem:

Prehrambene proizvode  
Tekstilne proizvode  
Kozmetiku  
Bijelu tehniku  
Računalnu opremu

8. Robu kupujem u trgovačkom lancu:

Interšpar  
Lidl  
Kaufland  
DM  
Konzum  
Muller trgovina  
Ostalo:

9. U posljednje vrijeme, proizvodi koje sam kupio/la bili su:

Dobre kvalitete  
Srednje kvalitete  
Loše kvalitete  
Ispunili su moja očekivanja  
Ostao/la sam razočaran/a

10. Smatram da je roba koju sam kupio/la najkvalitetnija u:

Interšpar  
Lidl  
Kaufland  
Konzum  
DM  
Muller trgovina  
Ostalo:

11. Pri kupovini proizvoda najvažniji kriterij/i odabira mi je:

Cijena  
Kvaliteta  
Ukus  
Dobra promocija  
Navika  
Sve od navedenog

12. Ako se kvaliteta određenog proizvoda pokazala kao loša, više neću kupovati taj proizvod.

Da  
Ne  
Kupit ću proizvod još jednom kako bi potvrdio/la lošu kvalitetu.

13. Kupit ću proizvod koji je jeftiniji, iako znam da je lošije kvalitete.

Da  
Ne  
Ovisi o kojem proizvodu se radi.

14. Spreman/na sam dati veću cijenu ukoliko je proizvod bolje kvalitete.

Da  
Ne  
Ovisi o kojem proizvodu se radi.

15. Ukoliko sam zadovoljan/na nekim proizvodom, nastavit ću ga koristiti u budućnosti.

Da  
Ne

Isprobavat ću ostale proizvode.

16. Mislim da postoji potreba za poboljšanjem kvalitete proizvoda i usluga.

Nikako se ne slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

U potpunosti se slažem

17. Smatrate li da Vam je pruženo dovoljno informacija o svim specifičnostima proizvoda?

- Da
- Ne