

# Utjecaj ISO 9001 standarda na kvalitetu usluga u hotelijerstvu

---

**Savović, Kristina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:206978>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-10**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovna ekonomija, trgovinsko poslovanje**

**UTJECAJ ISO 9001 STANDARDA NA KVALITETU**  
**USLUGA U HOTELIJERSTVU**

Završni rad

**Kristina Savović**

**Zagreb, srpanj, 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovna ekonomija, trgovinsko poslovanje**

**UTJECAJ ISO 9001 STANDARDA NA KVALITETU**  
**USLUGA U HOTELIJERSTVU**

**THE IMPACT OF ISO 9001 STANDARD ON SERVICE**  
**QUALITY IN THE HOTEL INDUSTRY**

Završni rad

**Mentor: dr. sc. Luka Buntić**

**JMBAG: 0067639865**

**Student: Kristina Savović**

**Zagreb, srpanj, 2024.**

Kristina Savović

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Zagrebu, 06. lipnja 2024.

Kristina Savović

# Sadržaj

## SAŽETAK

<b>1. UVOD</b> .....	8
1.1. Predmet i cilj istraživanja .....	8
1.2. Izvori i metode istraživanja .....	8
1.3. Struktura i sadržaj istraživanja .....	8
<b>2. NORME I NORMIZACIJA</b> .....	10
2.1. POJMOVNO ODREĐIVANJE NORMIZACIJE.....	10
2.2. NASTANAK NORMIZACIJE.....	14
2.3. VRSTE NORMI .....	16
2.4. RAZINE NORMIZACIJE .....	17
2.5. MEĐUNARODNA ORGANIZACIJA ZA NORMIZACIJU – ISO .....	19
2.5.1. Definiranje, nastanak i načela ISO-a .....	19
2.5.2. Upravljačka struktura ISO-a .....	21
2.5.3. Članstvo u ISO-u.....	22
2.5.4. Obavljanje zadataka i financiranje ISO-a .....	23
2.6. ISO NORMA 9001 .....	24
2.6.1. Definiranje i nastanak norme ISO 9001 .....	24
2.6.2. Revizije normi ISO 9001 .....	24
2.6.3. Stupovi kvalitete .....	25
2.6.4. Principi upravljanja kvalitetom .....	27
2.6.5. Područje primjene i sadržaj norme ISO 9001:2015 .....	28
2.6.6. Zahtjevi norme ISO 9001:2015 .....	29
2.6.7. Proces implementacije ISO norme 9001 te prednosti njezine implementacije .....	31
<b>3. KVALITETA USLUGA</b> .....	33
3.1. DEFINIRANJE KVALITETE USLUGA .....	33
3.2. OSOBINE USLUGA I KVALITETE USLUGA .....	35
3.3. TEORIJE KVALITETE USLUGA.....	36
3.4. ALATI ZA MJERENJE KVALITETE USLUGA .....	37
3.5. MODELI ZA PRAĆENJE KVALITETE USLUGA.....	40
3.6. UPRAVLJANJE NEZADOVOLJSTVOM KORISNIKA .....	40
<b>4. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA ISO 9001 STANDARDA NA PRIMJERU HOTELIJERSTVA U HRVATSKOJ – PRIMARNO ISTRAŽIVANJE</b> .....	42
4.1. OSNOVNI PODATCI O ISPITANIM HOTELIMA .....	42
4.2. POSJEDOVANJE CERTIFIKATA ISO 9001 STANDARDA.....	46
4.3. PREDNOSTI POSJEDOVANJA CERTIFIKATA ISO 9001 STANDARDA .....	47

4.4.	VAŽNOST CERTIFIKATA ISO 9001 STANDARDA GOSTIMA.....	49
4.5.	ISPITIVANJE I PROVOĐENJE ZADOVOLJSTVA GOSTIJU.....	51
4.6.	ANALIZA DOBIVENIH REZULTATA .....	53
5.	ZAKLJUČAK .....	55
6.	LITERATURA .....	57
7.	PRILOZI .....	59

## SAŽETAK

Ovaj završni rad pod nazivom „Utjecaj ISO 9001 standarda na kvalitetu usluga u hotelijerstvu“ sastoji se od pet velikih poglavlja. Prvo poglavlje odnosi se na uvod u temu završnoga rada te ciljeve i načine provedenog istraživanja. Drugo poglavlje detaljno objašnjava pojam normizacije, Međunarodnu organizaciju za normizaciju (ISO) te ISO normu 9001. Treće poglavlje se odnosi na definiranje te načine mjerenja kvalitete usluga. Četvrto poglavlje predstavlja primarno i samostalno istraživanje autorice rada o utjecaju ISO 9001 standarda na kvalitetu usluga u hotelijerstvu u Hrvatskoj. Kroz istraživanje se dolazi do raznih zaključaka o poznavanju, primjeni, važnosti i raširenosti ovog standarda u hotelijerstvu. Na kraju se teorijska cjelina i provedeno istraživanje upotpunjuju kroz zaključak cjelokupnog rada.

Norme su sveprisutne u ljudskim životima i čine pojedine gospodarske grane uređenima. Kada ne bi postojala određena pravila i norme nastala bi sveopća neuređenost. Postojanje normi dovelo je do povećanja globalizacije. Kada je riječ o proizvodima ili uslugama tada norme znače postojanje nekih pravila i pružaju garanciju za kvalitetne proizvode i usluge.

ISO je međunarodna organizacija za normizaciju koja priprema, provodi i objavljuje internacionalne norme. Jedna od najpoznatijih ISO normi je ISO 9001. Glavna svrha ove norme je dokazivanje da je organizacija sposobna pružati kvalitetne proizvode i usluge koji su u skladu sa određenim zahtjevima, odnosno da s takvim proizvodima može zadovoljiti želje i potrebe kupaca. Ova je norma imala četiri revizije, a posljednja je bila 2015. godine kojom se potpuno promijenio sadržaj.

Kako je istraživanje provedeno na hotelima u Hrvatskoj, važno je definirati i objasniti kvalitetu usluga. Kvaliteta usluga odnosi se na razinu zadovoljstva korisnika pruženom uslugom. Ona se ostvaruje kao razlika između korisnikova očekivanja i percepcije. Pojednostavljeno, korisnik prije pružanja usluge ima određena očekivanja, stajališta i pretpostavke o pružanju usluge. Nakon procesa pružanja usluge korisnik je stvorio svoju percepciju te se na temelju te razlike mjeri kvaliteta usluge. U ovoj kategoriji vrlo je važno mjeriti zadovoljstvo korisnika pruženom uslugom. Zadovoljstvo je subjektivna kategorija jer ovisi od pojedinca do pojedinca te je samim time proces mjerenje kvalitete usluge vrlo otežano.

Nakon provedenog istraživanja zaključuje se kako je raširenost i primjena ISO 9001 standarda među hotelima vrlo mala. U konačnici gosti takvim certifikatima i standardima ne pridaju na

značaju. Brojene su prednosti koje su ostvarili hoteli koji su implementirali ovakav sustav kvalitete. U konačnici svi oni koji su proveli implementaciju ovog sustava bili su vidno na dobitku kako u pogledu poboljšanja kvalitete i zadovoljstva gostiju tako i u pogledu bolje tržišne pozicije. Veliki je problem ne poznavanja i needuciranosti, kako hotelskog osoblja tako i gostiju, o pojmu, primjeni i važnosti ovog sustava kvalitete.

**Ključne riječi:** norma, standard, ISO, kvaliteta, usluge, hotel



## **SUMMARY**

This final work entitled "The impact of the ISO 9001 standard on the quality of services in the hotel industry" consists of five large chapters. The first chapter refers to the introduction to the topic of the final paper and the goals and methods of the research. The second chapter explains in detail the concept of standardization, the International Organization for Standardization (ISO) and the ISO standard 9001. The third chapter refers to the definition and ways of measuring the quality of services. The fourth chapter presents the author's primary and independent research on the impact of the ISO 9001 standard on the quality of services in the hotel industry in Croatia. The research leads to various conclusions about the knowledge, application, importance and prevalence of this standard in the hotel industry. At the end, the theoretical unit and the conducted research are completed through the conclusion of the entire work.

Norms are omnipresent in human life and make certain branches of the economy orderly. If there were no certain rules and norms, there would be general disorder. The existence of norms has led to an increase in globalization. When it comes to products or services, norms mean the existence of some rules and provide a guarantee for quality products and services.

ISO is an international standardization organization that prepares, implements and publishes international standards. One of the most well-known ISO standards is ISO 9001. The main purpose of this standard is to prove that the organization is capable of providing quality products and services that comply with certain requirements, that is, that it can satisfy the wishes and needs of customers with such products. This norm had four revisions, and the last one was in 2015, which completely changed the content.

As the research was conducted at hotels in Croatia, it is important to define and explain the quality of services. The quality of services refers to the level of user satisfaction with the service provided. It is realized as a difference between the user's expectation and perception. Simply put, before providing a service, the user has certain expectations, views and assumptions about the service. After the process of providing the service, the user has created his own perception, and based on this difference, the quality of the service is measured. In

this category, it is very important to measure user satisfaction with the service provided. Satisfaction is a subjective category because it depends on each individual, and therefore the process of measuring service quality is very difficult.

After the conducted research, it is concluded that the spread and application of the ISO 9001 standard among hotels is very small. Ultimately, guests do not attach importance to such certificates and standards. The advantages achieved by hotels that have implemented this quality system are numerous. In the end, all those who implemented this system clearly benefited both in terms of improving the quality and satisfaction of guests and in terms of a better market position. There is a big problem of lack of knowledge and lack of education, both of hotel staff and guests, about the concept, application and importance of this quality system.

**Keywords:** norm, standard, ISO, quality, services, hotel

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj istraživanja

U ovom radu provedeno je istraživanje utjecaja ISO 9001 standarda na kvalitetu usluga u hotelijerstvu. S obzirom na to da je Hrvatska turistička destinacija s mnogobrojnim hotelima te joj je turizam glavna gospodarska djelatnost, ovim se radom nastoji istražiti kvaliteta usluga koje pružaju te raširenost i primjena ISO 9001 standarda. Svrha istraživanja je prikupljanje informacija o poznavanju samog pojma ISO 9001 standarda te primjene u hotelijerstvu.

## 1.2. Izvori i metode istraživanja

Prilikom pisanja rada korištena je stručna literatura kao što su stručne knjige, znanstveni članci te službene internetske stranice i dokumenti ISO-a.

Provedeno je primarno istraživanje autorice rada među hotelima. Istraživanje je provedeno putem online ankete koja je slana e-mailom te osobnim odlaskom u ispitane hotele kako bi bili zamoljeni da ispune poslanu anketu. Osobni odlazak u hotele uslijedio je kao posljedica vrlo malog odaziva putem e-maila te je nakon toga odaziv bio veći i uspješno su prikupljeni potrebni podatci.

## 1.3. Struktura i sadržaj istraživanja

Istraživanje je provedeno kroz anketu koja je sadržavala dvadeset i sedam pitanja. Pitanja su bila podijeljena u četiri dijela. Prvi dio pitanja odnosio se na osnovne podatke o hotelu kako bi se dobile informacije o raznovrsnosti ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju. Drugi dio pitanja odnosio se na primjenu ISO 9001 standarda te posjedovanje njihovog Certifikata, kao i na brojne prednosti koje su uslijedile implementacijom ISO-a. Treći dio pitanja odnosio se na spoznaje gostiju o posjedovanju predmetnog sustava kvalitete te važnosti tog sustava gostima. Posljednji dio pitanja odnosio se na praćenje zadovoljstva gostiju pruženim uslugama te načine rješavanja eventualnih nezadovoljnih gostiju.

Svi su ispitanici odgovarali na sva pitanja, čak i oni koji ne primjenjuju ISO 9001 standard odgovarali su na prednosti nastale implementacijom ovog sustava. Zbog toga je interpretacija

tog dijela istraživanja prilagođena i usmjerena na onaj dio ispitanika koji primjenjuju ISO 9001 standard, što će se vidjeti kasnije u radu.

## 2. NORME I NORMIZACIJA

### 2.1. POJMOVNO ODREĐIVANJE NORMIZACIJE

Drugi naziv za normu i normizaciju je standard, odnosno standardizacija. To su riječi koje potječu od engleske riječi standardization, a znači norminiranje, odnosno priznavanje kao norme ili propisa. To bi pojednostavljeno značilo da primjerice u proizvodnji, proizvođači nastoje proizvesti robu koja će zadovoljavati unaprijed postavljene standarde glede svih bitnih karakteristika (primjerice sastav, težina, vanjski izgled, mehanička i kvalitetna svojstva). Primjena normizacije ne znači da se nastoji proizvoditi mali broj vrsta asortimana, nego upravo suprotno. Normizacijom se nastoje urediti određeni standardi koji će primjenjivanjem dovesti do što kvalitetnih proizvoda i korištenja što kvalitetnijih materijala i načina proizvodnje. Time se ne propisuje izgled, dizajn, boja proizvoda već samo određeni tehnički standardi. Normizacija se definira kao djelatnost za uspostavu određenih odredbi namijenjeni trenutnim ili eventualnim problemima u svrhu ostvarivanja najboljeg stupnja uređenosti.

Službena definicija norme glasi: „*Norma je isprava za opću i višekratnu uporabu, donesena konsenzusom i odobrena od priznate ustanove, koja sadrži pravila, upute i obilježja djelatnosti ili njihovih rezultata te jamči najviši stupanj uređenosti u određenim okolnostima.*“ (Lazibat, 2004)

Norme su sve više prisutne u ljudskom društvu. Danas su norme prisutne u svakom trenutku i na svakom mjestu. Neke su norme značajne samo za određenu zajednicu, neke za određena područja, a neke su značajne i na globalnoj razini, odnosno za cijeli svijet. Često nismo ni svjesni koliko smo okruženi nekim normama i pravilima. Primjerice, rukovanje ili podignuta desna ruka s ispruženim dlanom znači pozdrav. To je norma, odnosno pravilo ponašanja koje je karakteristično za cijeli svijet, opće je prihvaćeno i znači isto u cijelom svijetu. Također norme podrazumijevaju verbalnu i neverbalnu komunikaciju, način odijevanja, stupanj odgoja i sl. Ljudi nisu jedini koji su podvrgnuti raznim normama, tu su još i životinje kojima od malena roditelji prenose određene norme ponašanja. Dakle sve su ovo primjeri norma u svakodnevnom životu koji nas okružuje, a često nismo svjesni da smo toliko okruženi njima.

Norme su zaslužne za uređenost na tržištu kakvu imamo danas. Ne primjenjivanjem trenutačnih normi dovelo bi do sveopće neuređenosti. Tehnološki, društveni te znanstveni razvoj doprinijeli su globalizaciji svijeta, sve većoj konkurenciji na tržištu te u konačnici prezasićenosti tržišta. Zbog toga razloga uvode se unaprijed definirana i prihvaćena pravila u obliku pisanog i zakonski prihvaćenog dokumenta odnosno norme, kako bi cjelokupni sustav ostao uređen.

Norme najčešće sadrže primjerice: tehničke specifikacije, pravila, karakteristike, vrste materijala (u robnoj proizvodnji), sastav tkanine, gustoću tkanja, skupljanje pri namakanju (kod tekstilne tkanine), procese, sustave, načine proizvodnje i sl. (Lazibat, 2004).

Normizacija ostvaruje prednosti za kupca jer mu pruža kvalitetan proizvod kojim će zadovoljiti njegove potrebe, olakšati dogovore i naručivanje proizvoda te spriječiti moguće sporove ili nesporazume između kupca i prodavatelja. Osim toga, norme ostvaruju i brojne gospodarske prednosti pružanjem najboljih tehničkih i ekonomskih rješenja za proizvode i procese, omogućuju specijaliziranu i automatiziranu proizvodnju, propisuju metode za ispitivanje kvalitete proizvoda, omogućuju racionalizaciju u proizvodnji te time ukidaju zastarjele i neupotrebljive tipove i dimenzije, smanjuju asortiman proizvoda na adekvatnu mjeru čime uzrokuju smanjenje zaliha (Lazibat, 2004). U konačnici norme onemogućavaju izradu i trgovanje nekvalitetnim proizvodima.

Norme ponajviše služe kako bi se u nekim neuređenim uvjetima uveo red, a dijele se u tri kategorije (Gabrić, 2008.):

1. norme za proizvode, kojima se uređuje kvaliteta i sigurnost,
2. norme procesa, kojima se uređuje proces proizvodnje, pakiranja te usluge, i
3. norme za sustave upravljanja, kojima se propisuje adekvatan način upravljanja poslovanjem.

Općenito, ciljevi normizacije su (Svijet kvalitete, 2012):

1. osiguranje prikladnosti nekog proizvoda, procesa ili usluge da u određenim uvjetima služi svojoj namjeni
2. ograničavanje raznolikosti izborom optimalnog broja tipova ili veličina
3. osiguravanje spojivosti raznih proizvoda

4. zaštita zdravlja, sigurnosti te zaštita okoliša
5. uklanjanje zapreka u trgovini.

Glavna svrha normi je da teže ujednačavanju određenih pravila te bi ih se trebalo primjenjivati na globalnoj razini, odnosno norme se trebaju internacionalizirati. Time se značajno utječe na smanjenje sigurnosnih i ekoloških rizika koji nastaju prodajom starih, nekvalitetnih i opasnih tehnologija, proizvoda i otpada. Zbog toga su razvijene razne ekološke norme kojima se nastoji regulirati opasni proizvodi koji u velikoj mjeri štete prirodi i čovjeku. Osim što se njihovom internacionalizacijom smanjuju ekološki utjecaji, također povećava se kvaliteta proizvoda, materijala, procesa i sustava, poboljšava se i kvaliteta pružanja usluga, pojednostavlja se i pojeftinjuje proizvodnja. Ne pridržavanjem ekoloških normi smatra se kriminalom usmjerenim protiv prirode i čovječanstva.

Internacionalizirane norme jednako vrijede za sve i svima pružaju jednake mogućnosti. Na području međunarodne razmjene, internacionalizirane norme znače postojanje istih normi u više država, čime se otvara pristup u druga, nova tržišta sa spoznajom da u njima vrijede ista pravila. To omogućuje bolji protok roba, otvaranje tržišta, rast tržišta te jednaka prava svima koji ih koriste. Normizacija može spasiti živote zbog smanjenja rizika od ne postojanja standarda, naročito kada su norme internacionalizirane. Primjerice, internacionalizirana je norma o razmaku tračnica za željeznički promet. Kada bi svaka država imala svoje dimenzije, odnosno razmak tračnica onda bi međunarodni željeznički prijevoz bio onemogućen. Vlakovi bi mogli voziti samo do svojih granica, pa bi se putnici ili roba morali premještati na granici u vlak druge države. Brojne su takve norme koje su uređene kako bi život ljudi na globalnoj razini bio znatno olakšan. Osim ovakvih normi, postoje norme koje se brinu o sigurnosti djece, očuvanju okoliša, sigurnosti proizvoda, hitnim mjerama koje se moraju poduzeti na globalnoj razini. Primjer jedne internacionalne norme donesene 2014. godine od strane Komisije europske organizacije za normizaciju je da prozorske rolete više ne smiju imati uzicu nego moraju pronaći neko drugo rješenje ili moraju imati sigurnosnu napravu u svrhu očuvanja sigurnosti djece. No unatoč brojnim internacionaliziranim normama i dalje postoje razlike u pojedinim područjima između nekih dijelova svijeta. Primjer toga je strujna mreža između Europe i Amerike ( u Europi je to napon od 220 V, dok je u SAD-u napon od 110 do 120 V), različiti sustavi mjernih jedinica (svjetski i anglosaksonski), različiti sustavi TV-a, vožnja

različitim stranama ceste (lijeva strana u Velikoj Britaniji) itd. Procjenjuje se kako danas u svijetu postoji više od 500.000 normi koje podupiru i olakšavaju međunarodnu trgovinu i svjetsko tržište.

Osnovni ciljevi koje internacionalizirane norme trebaju ostvariti u globalnom smislu su (Lazibat, 2004): izbjegavanje protekcionizma, zaštita zemalja u razvoju, stvaranje jedinstvenog svjetskog tržišta, zatvaranje ekološkog planetarnog sustava, širenje i prihvaćanje najnovijih globalnih tehničkih i tehnoloških znanja te izgradnja jedinstvenoga komunikacijskog sustava.

Prema HZN-u (Hrvatskom zavodu za norme), postoji pet načela normizacije.

Graf 1: Načela normizacije



Izvor: izrada autora, prema podacima Hrvatskog zavoda za norme

Konsenzus je osnovno načelo normizacije. Ono predstavlja opće slaganje većeg dijela interesnih skupina o nekim bitnim sadržajima te proces u kojem se nastoji sagledati gledišta svih zainteresiranih strana i uskladiti stajališta. Međutim, konsenzus ne znači i jednoglasnost. Uključivanje svih zainteresiranih strana znači uključivanje svih onih koji imaju pravo na sudjelovanje u donošenju normi kako bi ih sa zadovoljstvom primijenili.



Javnost rada propisuje da postupak izrade norme mora biti dostupan javnosti u svim fazama njezine izrade.

Stupanj razvoja tehnike temelji se na provjerenim znanstvenim, tehničkim i iskustvenim spoznajama.

Koherentnost zbirke norme znači da norme ne mogu biti kontradiktorne, odnosno uspostavom nove norme stara se norma mora povući.

## 2.2. NASTANAK NORMIZACIJE

Normizacija se javila još u vrijeme prije Krista i kontinuirano prati ljudski razvoj i napredak. Neki od prvih pokušaja normizacije smatra se stvaranje kalendara koji je nastao kao posljedica ljudskog praćenja izmjene dana i noći, mjesečevih mijena te godišnjih doba. Dakle, egipatski kalendar stvoren 4236. godine prije Krista smatra se jednim od ranijih razvoja normi koji je godinu podijelio na 365 dana. Također, prvim normama smatraju se i norme o cestogradnji, norme za oružje i ratnu opremu, razmak osovina kotača u kolima te širinu gradskih vrata koje je donio prvi kineski car Qin SHINHUNG DI u 2. st.pr. Krista. (Lazibat, 2004). Nisu Kinezi jedini koji su uvodili norme i time doprinosili razvoju svojega društva. U tadašnje vrijeme sve velike civilizacije su imale svoje norme za razna područja života. Čovječanstvo i ljudi su se razvijali i bivali su sve napredniji. To je dovelo do sve veće potrebe za ujednačavanjem određenih stvari te uspostavljenjem normi. Propisivanjem raznih vrsta normi, kvaliteta se sve više širila u sva područja ljudskog djelovanja.

Važnost normizacije porasla je nakon prelaska sa manufakturne na masovnu proizvodnju, odnosno s početkom prve industrijske revolucije. Time je došlo do povećane želje za trgovanje s inozemstvom te je to lančanom reakcijom dovelo do potrebe za stvaranjem normi u sektoru roba i usluga na području različitih zemalja.

Graf 2: Povijesni razvoj normizacijskih tijela



Izvor: izrada autora, prema podacima, Lazibat, T,: Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, str. 78.

Iz prethodnog grafikona možemo vidjeti kada su nastale prve organizacije za normizaciju. Kao što je već navedeno 1946. godine nastaje ISO (međunarodna organizacija za normizaciju). Ipak, 1926. godina je bila puno značajnija za povijest kvalitete, kada je nastala Međunarodna asocijacija za norme – ISA (International Standardization Association) koja je bila preteča ISO-a. U razdoblju od 1940. do 1955. godine javlja se sve veća svijest ljudi o kvaliteti te se time i povećava briga o njoj. Tako je 1946. osnovan ISO od strane tadašnjih 25 vodećih zemalja svijeta. O ISO-u će biti više riječi u jednom od narednih poglavlja. Godine 1987. uvedene su norme za propisivanje osiguravanja kvalitete. Tim normama započinje certifikacija – proces kojim neovisna, ovlaštena organizacija na temelju izvršenog postupka ocjenjivanja provjerava ispunjava li proizvod, proces, sustav ili osoba određene uvjete. Sve se više nastoji zadovoljiti potrebe kupaca pa se osnivaju društva kvalitete i dodjeljuju se nagrade za kvalitetu. Jedno takvo društvo je Europsko društvo za kvalitetu (EOQ) koje dodjeljuje European Quality Award. Posljednjih godina više nije dovoljno zadovoljiti samo potrebe kupaca već je potrebno provesti optimizaciju cjelokupnog sustava kvalitete pri čemu se posebna pozornost pridaje očuvanju i zaštiti okoliša. Danas kvaliteta zauzima sve važniju ulogu u svim područjima ljudskog djelovanja.

### 2.3. VRSTE NORMI

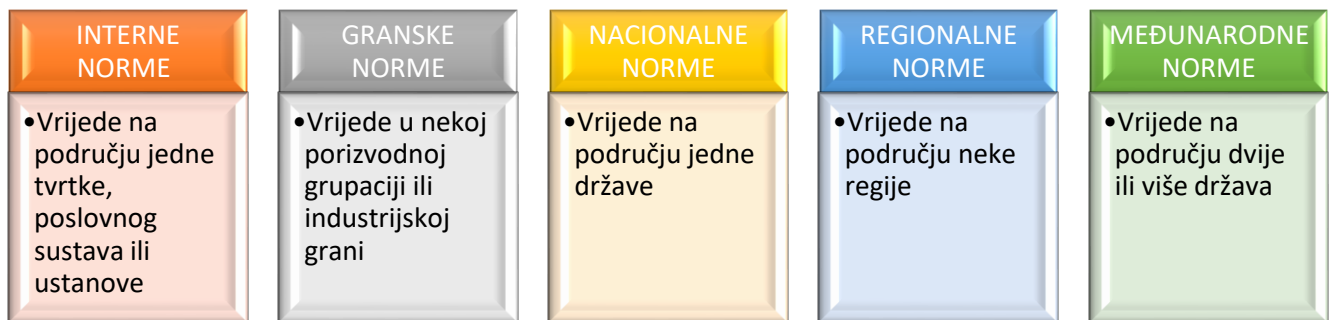
Vrste norme prema cilju i namjeni su (Lazibat, 2004):

1. *Osnovne norme* su norme koje opisuju temeljna područja upotrebe i opće pojmove.
2. *Norme za uslugu* definiraju karakteristike uslužne djelatnosti kako bi se ispunila osnovna namjena.
3. *Planske norme* se sastoje od elemenata nekih planiranih aktivnosti (od ideje, nacрта, proračuna do realizacije).
4. *Sigurnosne norme* definiraju zahtjeve koje treba primjenjivati sa ciljem očuvanja sigurnosti, sprječavanja ugrožavanja života i zdravlja ljudi kao i sprječavanje nastanka materijalnih šteta.
5. *Norme za uporabu* definiraju načine i metode za korištenje materijalnih sredstava i davanja usluga.
6. *Proizvodne norme* definiraju načine proizvodnje.
7. *Norme za isporuku* definiraju načine ispravne isporuke sirovina, poluproizvoda i proizvoda.
8. *Norme za mjerenje* propisuju mjerne jedinice i načine mjerenja.
9. *Norme za kvalitetu materijala/norme za materijale* definiraju minimalnu kvalitetu sirovina i poluproizvoda.
10. *Norme za postupke/procedure* definiraju sve postupke koji se moraju uvažiti u procesu realizacije proizvoda ili pružanja usluge kako bi se osigurala njihova prikladnost.
11. *Norme za ispitivanje i testiranje* definiraju načine ispitivanja proizvoda, dobivanja i obrade podataka te njihova tumačenja.
12. *Norme za objašnjenja i simbole* određuju načine tumačenja odredbi, simboli ili oznaka.
13. *Terminološke norme* definiraju termine (nazive, definicije, objašnjenja, crteže) koji se moraju koristiti kako ne bi došlo do nesporazuma ili zabuna.
14. *Deklaracijske norme* definiraju vrijeme i način na koji proizvođač mora deklarirati svoj proizvod i njegove karakteristike o kojima kupac mora biti istinito i pravodobno informiran.

## 2.4. RAZINE NORMIZACIJE

Razina normizacije podrazumijeva područja u kojemu je utvrđena norma obvezna ili vrijedeća. Postoji pet razina normizacije (Lazibat, 2004).

Graf 3: Razine normizacije



Izvor: izrada autora, prema podacima, Lazibat, T.,: Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom

Interne norme su norme koje nastaju, primjenjuju se i vrijede samo u pojedinom poduzeću, poslovnom sustavu ili ustanovi. Upotreba ovih normi utječe na svaku etapu u industrijskoj proizvodnji, a proizvodi koji su izrađeni prema ovim normama moraju sadržavati oznaku odgovarajuće norme.

Granske norme su norme koje vrijede u nekim proizvodnim ili uslužnim grupacijama, a koriste se na način da dva ili više poduzeća s istom strukom obavljaju jednake proizvodne ili uslužne djelatnosti. Na taj način omogućavaju neometano obavljanje djelatnosti koje ostvaruju prednosti za cjelokupnu državu. Također, kao i kod internih normi, proizvodi koji su napravljeni prema granskim normama moraju nositi odgovarajuću oznaku norme.

Nacionalne norme su one koje vrijede na području određene države i razlikuju se od države do države. U Hrvatskoj su, do njezina osamostaljenja, ove norme uređivane od strane Saveznog zavoda za standardizaciju na teritoriju Republike Hrvatske. No nakon osamostaljenja, ovaj zavod prestaje sa radom te se 1991. osniva Republički zavod za normizaciju i mjeriteljstvo. Kasnije se ovom zavodu mijenja naziv u Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo (DZNM) (DZM, 2017). DZNM je osnovan kako bi uspostavljao,

provodio i promicao normizaciju u RH. Godine 2005. donesena je odluka o razdvajanju DZNM-a te se osnivaju Državni zavod za mjeriteljstvo (DZM), Hrvatski zavod za norme (HZN), Hrvatska akreditacijska agencija (HAA) te Hrvatski mjeriteljski institut (HMI) (DZM, 2017).

Regionalne norme su norme koje se donose i vrijede na području neke regija, odnosno između više država koje su međusobno gospodarski ili politički povezane. U Europi ove norme donosi Europski odbor za normizaciju (CEN – Comite Europeien de Normalisation) (službene stranice Europske unije, 2023). Države članice EU i Europskog slobodnog tržišta (EFTA) su ujedno članice i ovog odbora. CEN omogućava razvoj europskih normi (EN – Euronorm) i drugih tehničkih dokumenata u vezi s različitim vrstama proizvoda, materijala, usluga i procesa (CEN – CENELC, 2024). Europske norme vrijede za sva područja tehnike osim elektrotehnike, čije norme uređuje posebna organizacija pod nazivom CENELC. Osim organizacija CEN i CENELC, Europa ima još tri regionalne organizacije, a to su ETSI (Europski institut za telekomunikacijske norme), AECMA (Europski odbor za projekte u području zrakoplovstva) te ECISS (Europski odbor za norme koje se odnose na željezo i čelik) (službene stranice Europske unije, 2023). CEN i CENELC na regionalnom području predstavljaju ono što na su na međunarodnom području ISO i IEC (Lazibat, 2004). O međunarodnim organizacijama će biti više riječi niže u tekstu, dok će se ISO detaljno objasniti u narednom poglavlju. No valja istaknuti kako je CEN isto kao i ISO orijentiran na opća područja, dok je CENELC kao i IEC specijaliziran na područje elektrotehnike.

Međunarodne norme su norme koje se propisuju i vrijede između dvije ili više država. Kao takve omogućuju ukidanje zapreka u međunarodnoj trgovini robom i podjeli rada. No međutim, ove norme vrijede samo za države koje svoje nacionalne norme prilagođavaju međunarodnima. Neke od najvažnijih međunarodnih organizacija za normizaciju su:

1. Međunarodna organizacija za normizaciju – ISO (International Organization for Standardisation)
2. Međunarodna elektrotehnička komisija – IEC (International Electrotechnical Commission)
3. Međunarodna komisija za pravila atestiranja elektroničkih proizvoda – CEE (International Commission on Rules for the Approval of Elektrical Equipment)
4. Međunarodni savez organizacija za upotrebu norma – IFAN (International Federation for the Application of Standards).

O Međunarodnoj organizaciji za normizaciju će više riječi biti u sljedećem poglavlju.

Međunarodna elektrotehnička komisija (IEC) je globalna, neprofitna organizacija koja se bavi podupiranjem infrastrukture kvalitete i međunarodne trgovine električnom i elektroničkom robom. Kao takvi, omogućavaju tehničke inovacije, razvoj infrastrukture, učinkovit pristup energiji, ublažavanje klimatskih promjena te povećava sigurnost okoliša i ljudi. IEC sadrži 170 zemalja članica diljem svijeta. Također, IEC objavljuje 10 000 IEC međunarodnih standarda koji omogućava vladama da izgrade nacionalnu infrastrukturu kvalitete, a tvrtkama pruža omogućava kupnju i prodaju sigurne i pouzdane proizvode (IEC službene stranice).

## 2.5. MEĐUNARODNA ORGANIZACIJA ZA NORMIZACIJU – ISO

### 2.5.1. Definiranje, nastanak i načela ISO-a

ISO je međunarodna organizacija za normizaciju. Kao što sam u prethodnom poglavlju navela jedna je od najvažnijih međunarodnih organizacija za norme. Glavna zadaća ISO-a je priprema, prihvaćanje i objavljivanje internacionalnih normi te vođenje brige o istim. Ponajviše vodi brigu o normama iz područja tehnike izuzev elektrotehnike i elektronike. Ovo dokazuje podatak da ISO ima 25290 međunarodnih standarda koji pokrivaju gotovo sve aspekte tehnologije, upravljanja i proizvodnje (službena stranica ISO). Također uvelike vodi brigu o normama za kvalitetu i zaštitu okoliša te time obuhvaća sva područja života i rada. Riječ „iso“ i skraćenica ISO mogu se uspoređivati u smislu značenja. ISO je skraćenica za International Organization for Standardization, a riječ „iso“ potječe iz grčke riječi „isos“, a znači „isto“ ili „jednako“. Prema tome značenje i skraćenica ISO znači ubiti isto.

Glavna svrha ISO-a je cjelovita odnosno globalna standardizacija svih segmenata znanosti, tehnike i tehnologije. To potkrepljuje osnovni motiv iz teorije i prakse kvalitete: „Napravi to samo jednom, ali napravi kako treba – napravi na međunarodnoj razini“.

ISO norme osiguravaju pouzdanost, dobru kvalitetu proizvoda i usluga i sigurnost. Koristi od primjene ISO normi imaju poduzeća, kupci, potrošači, korisnici, trgovci, država, zemlje u razvoju te u konačnici cijela planeta. One osiguravaju razvoj i trgovinu proizvoda i usluga koji ispunjavaju očekivanja potrošača ponajviše sa područja sigurnosti i zdravlja. ISO ponajviše

nastoji stvoriti norme koji su u skladu sa zahtjevima tržišta kako bi na što bolji način zadovoljiti potrebe potrošača. A predstavnici potrošača koji sudjeluju u razvoju novih normi imaju pravo pružiti informacije o sigurnosnim aspektima kako bi što bolje i kvalitetnije radili na normama te kako bi ih primjenjivali na pravi način. Na taj način ISO pruža mogućnost potrošačima, odnosno predstavnicima potrošača, da sudjeluju u normizaciji.

Prvo stvaranje normi započinje 1906. godine, i to iz područja elektrotehnike, kada je osnovan IEC. Na temelju dobrih postignuća IEC-a, 1926. nastaje ISA, odnosno Međunarodno udruženje za normizaciju (International Standardization Association). ISA je imala glavni zadatak uvoditi i provoditi norme na području strojarstva, odnosno mehanike te je u vrijeme Drugog svjetskog rata prestala sa radom. ISO je nastao na temelju potrebe za internacionalizacijom normi zbog kojih je održana Londonska konferencija 1946. godine, na kojoj je 25 tadašnjih vodećih zemalja donijelo odluku o osnivanju ISO-a te s radom započinje 23. veljače 1947. Prva međunarodna ISO norma objavljuje se 1951. godine pod nazivom: „Standardna referentna temperatura za industrijsko mjerenje dužine“(službena stranica ISO).

Valja naglasiti kako se svake godine 14. listopada obilježava Svjetski dan norma od strane članova IEC-a, ISO-a te ITU-a čime odaju počast zajedničkim naporima svih stručnjaka uključenih u stvaranje tehničkih sporazuma koji se objavljuju kao međunarodni standardi (službena stranica ISO).

U idućem grafikonu prikazana su osnovna načela ISO- a.

Graf 4: Načela Međunarodne organizacije za normizaciju

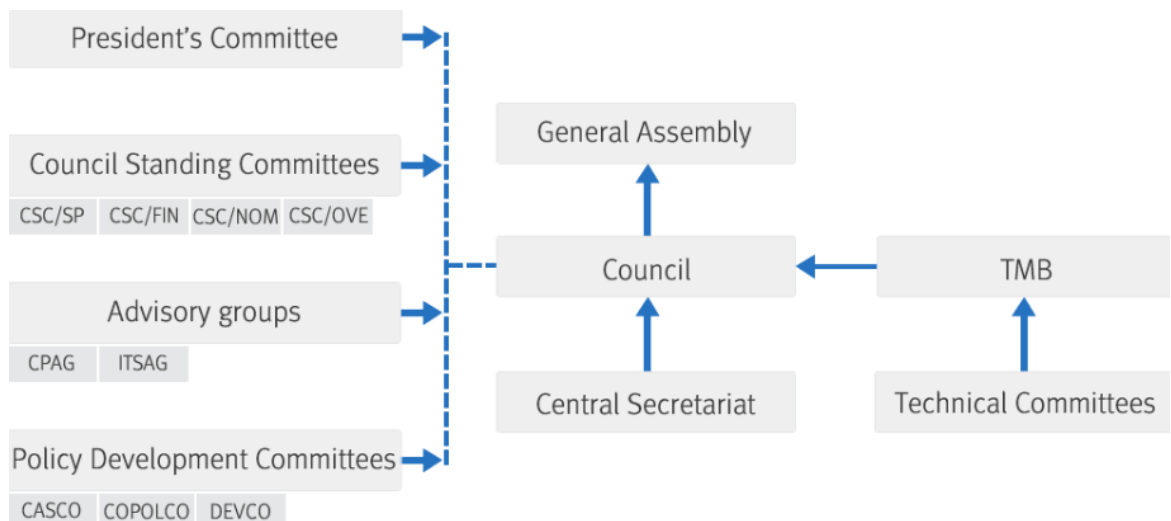


Izvor: izrada autora, prema podacima službene stranice ISO

## 2.5.2. Upravljačka struktura ISO-a

Struktura ISO-a je vrlo složena. Kroz povijest se razvijala kako bi danas mogla zadovoljiti velike globalne potrebe za normizacijom, a zasigurno je da će se i u budućnosti dodatno razvijati.

Slika 1: Upravljačka struktura Međunarodne organizacije za normizaciju (ISO)



Izvor: International Organization for Standardization

### Objašnjenja:

President's Committee – Predsjednički odbor

Council Standing Committees – Stalni odbor Vijeća

CSC/SP – Stalni odbor Vijeća za strategiju i politiku

CSC/FIN – Stalni odbor Vijeća za financije

CSC/NOM – Stalni odbor Vijeća za pregled nominacija

CSC/OVE – Stalni odbor Vijeća za nadzor

Advisory groups – Savjetodavne skupine

CPAG- Savjetodavna skupina za komercijalnu politiku

ITSAG – Savjetodavna skupina za strategiju informacijske tehnologije

Policy Development Committees – Odbor za razvoj politike

CASCO – Odbor za ocjenu konformnosti

COPOLCO – Odbor za politiku korisnika

DEVCO – Odbor za problematiku zemalja u razvoju

General Assembly – Glavna skupština



Council – Vijeće

Central Secretariat – Centralni sekretarijat

TMB – Tehnički upravni odbor

Technical Committees – Tehnički odbor

Glavna skupština predstavlja vrhovni organ organizacije. Sastavljena je od dužnosnika i delegata koji su postavljeni od strane članova uprave te se oni sastaju jednom godišnje kako bi izvještavali o ISO godišnjim izvještajima, planovima za financiranje u budućnosti te godišnjim i financijskim izvještajima Centralnog sekretarijata.

Vijeće ISO-a predstavlja središnji organ organizacije te izvještava Glavnu skupštinu. Sastavljen je od 20 tijela članica, službenika ISO-a i predsjedavajućih odbora za razvoj politika koji se sastaju tri puta godišnje te upravljaju i kontroliraju sljedeća tijela:

1. Predsjednički odbor koji savjetuje Vijeće o svemu što Vijeće odlučuje
2. Stalni odbor Vijeća koji se bavi pitanjima financija (CSC/FIN), strategije i politike (CSC/SP), normizacije za upravljačke položaje (CSC/NOM) te nadziru načine upravljanja organizacijom (CSC/OVE)
3. Savjetodavne skupine koje daju savjete o komercijalnim politikama (CPAG) i informacijskim tehnologijama (ITSAG)
4. CASCO koji pruža smjernice za ocjenjivanje sukladnosti
5. COPOLCO koji nudi smjernice vezane uz potrošačka pitanja
6. DEVCO koji pruža smjernice povezane s pitanjima zemalja u razvoju.

Tehnički upravni odbor (TMB) brine o upravljanju tehničkim poslovnima te on, kao i svi gore navedeni organi, za svoj rad odgovara Vijeću. TMB brine, odnosno odgovara za tehničke odbore koji razvijaju standarde i savjetodavne odbore za potrebe tehničkih pitanja. (službene stranice ISO)

### 2.5.3. Članstvo u ISO-u

U ISO-u postoje tri oblika članstva: redovito članstvo (127 članica), pridruženo članstvo (39 članica) te tzv. subvencionirano članstvo namijenjeno malim zemljama te zemljama u razvoju (4 članice). Dakle, sveukupno ISO posjeduje 170 zemalja članica (podatci sa službene stranice ISO). Razlika između ovih oblika članstava je u stupnju ovlasti, prava i obveza.

Redovite članice imaju isključivo jednu nacionalnu organizaciju za norme i plaćaju punu članarinu ISO-u. One su dužne ispunjavati četiri osnovne zadaće ISO-a, a to su:

1. promicanje i informiranje o međunarodnim normama u svojoj zemlji
2. prezentirati svoju zemlju kroz rad svih organa ISO vezano uz normizaciju
3. sudjelovati aktivno u svim radnim tijelima organizacije
4. te ispunjavati sve obveze i zadaće na temelju zajedničkih odluka.

Pridružene članice su u pravilu nerazvijene zemlje ili zemlje u razvoju koje još uvijek nemaju nacionalne organizacije zadužene za norme. Kao takve nemaju prava aktivnog sudjelovanja u radu tehničkih aktivnosti, ali imaju pravo na informiranost iz svih područja zanimanja. Takve članice u ISO-u zastupaju ovlaštene organizacije iz njihove zemlje.

Subvencionirane članice su kako je ranije rečeno vrlo male zemlje ili zemlje s vrlo slabim ekonomijama. Kao takve plaćaju malu članarinu i u statusu su promatrača te im se na taj način pravodobno dodjeljuju norme koje ih zanimaju.

#### 2.5.4. Obavljanje zadataka i financiranje ISO-a

ISO svoje zadatke obavlja ponajviše pomoću Centralnog sekretarijata, a zatim putem svojih regionalnih podorganizacija, nacionalnih ureda i ustanova zaduženih za norme u svakoj zemlji. Također, ISO svoje zadatke obavlja djelovanjem svojih tehničkih odbora i pododborna te putem radnih ogranaka i tzv. „ad hoc“ studijskih skupina po potrebi. ISO posjeduje 830 tehničkih odbora i pododborna koji se brinu za razvoj standarda (podatak sa službene stranice ISO). ISO surađuje sa brojnim organizacijama poput Ujedinjenih naroda, Međunarodne elektrotehničke komisije (IEC), Svjetske zdravstvene organizacije (WHO), Međunarodne organizacije za prehranu i poljoprivredu (FAO) te mnoge druge. Sve ove organizacije primjenjuju isključivo ISO-ve propisane norme, u slučaju da nemaju vlastite dokumente.

ISO se financira putem članarina članica (80%), a ostatak od prodaje normi, kataloga, stručnih publikacija i sl. Valuta kojom se računaju troškovi ISO-a je švicarski franak (CHF). ISO, odnosno njegov Centralni Sekretarijat, na godišnjoj razini podnosi ukupni financijski izvještaj na Generalnoj skupštini ISO-a. Istovremeno se, temeljem ekonomskih pokazatelja, računaju članarine za svaku članicu za tekuću godinu.

## 2.6. ISO NORMA 9001

### 2.6.1. Definiranje i nastanak norme ISO 9001

ISO norma 9001 pripada seriji normi ISO 9000ff. Ova serija normi nastaje 1987. godine te predstavlja skup uputa za upravljanje sustavom kvalitete organizacije. Kratica ff dolazi od engleskih riječi „full family“ što znači puna (cjelokupna, kompletna) obitelj (serija, skup, niz) normi iste namjene (Lazibat, 2005). Ova serija normi nastala je kao potreba za kvalitetnom organizacijom koja pruža adekvatne proizvode i usluge. Potrošači odnosno korisnici sve su više davali na značaju kvaliteti čime su doveli do potrebe za stalnim poboljšavanjem i povećanjem kvalitete kako bi se postigli i održali što veći gospodarski učinci.

Norme za sustave upravljanja kvalitetom iz serije ISO 9000ff su (Lazibat, Baković, Dužević, 2023):

1. ISO 9000 Sustavi upravljanja kvalitetom koji sadrže pojmove i definicije koji su uključeni u ISO 9001 i ISO 9004 normama.
2. ISO 9001 Sustavi upravljanja kvalitetom kojima se propisuju zahtjevi koje organizacija mora zadovoljiti kako bi mogla uspostaviti sustav upravljanja kvalitetom.
3. ISO 9004 Upravljanje kvalitetom koji daju smjernice za ostvarivanje trajnog uspjeha.

### 2.6.2. Revizije normi ISO 9001

Cijelom serijom normi ISO 9000ff (pa tako i normom ISO 9001), od njezinog nastanka pa do danas, provedene su četiri revizije normi.

Prva takva revizija provedena je 1994., a uredila je normu ISO 9001 da se primjenjuje na poduzeća koja su sudjelovala u svim fazama životnog ciklusa proizvoda (od dizajniranja do održavanja) (Lazibat, Baković, Dužević, 2023).

Druga velika revizija provedena je 2000. godine. Tom je revizijom norma ISO 9001 postala vrijedeća za sva poduzeća bez obzira na opseg djelatnosti kojima se bave. Cilj revizije bio je

pojednostavniti normu te je uskladiti s temeljnim načelima upravljanja kvalitetom (Buntak, Baković, Mišević, Damić i Buntić, 2021).

Treća revizija norme ISO 9001 provedena je 2008. godine kako bi pobliže objasnila prethodnu normu i riješila postojeće nejasnoće s ciljem bolje primjene zahtjeva.

Posljednja velika revizija norme ISO 9001 provedena je 2015. godine s ciljem potpune promjene sadržaja norme te usklađivanja zahtjeva norme sa strukturom ostalih normi iz sustava upravljanja koje izdaje ISO.

Promjene koje su nastale revizijom norme ISO 9001:2015 (Lazibat, Baković, Dužević, 2023):

1. Rizici kao osnova za sustave upravljanja predstavljaju potrebu za unapređivanjem ovoga segmenta norme zbog neadekvatne implementacije prevencije u praksi prethodnih normi.
2. Širi pogled na rizike i upravljanje prilikama se odnosi na ocjenu i praćenje svih vrsta rizika u sustavu kvalitete te prilika za unapređenje temeljene na ocjeni ovih rizika.
3. Povećana odgovornost uprave za učinkovitost sustava upravljanja.
4. Djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom predstavlja sve veću važnost uz definiranje ciljeva i njihovu realizaciju.
5. Uz postojeće faktore podrške sustava upravljanja kvalitetom kao što su socijalni, psihološki i fizički, dodan je zahtjev vezan uz organizacijsko znanje.
6. Provjeravaju se vanjski procesi, proizvodi i usluge kao bi se odredio njihov utjecaj na organizaciju.
7. Povećana je kontrola i planiranje organizacije kako bi se uspostavila trajna sukladnost sa zahtjevima.

### 2.6.3. Stupovi kvalitete

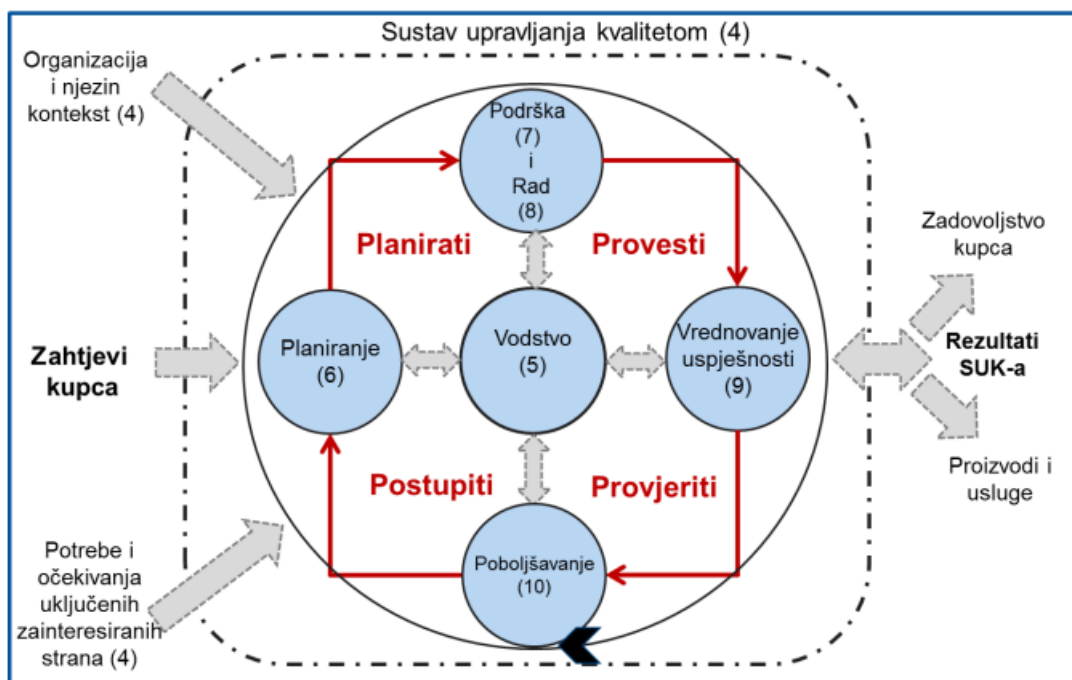
U literaturi se javljaju četiri stupa kvalitete na kojima počiva filozofija upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001, a to su (Lazibat, Baković, Dužević, 2023):

1. Planiranje kvalitete koje definira i uspostavlja ciljeve kvalitete i operativne procese i resurse koji su potrebni za realizaciju ciljeva kvalitete.

2. Osiguranje kvalitete koje nastoji potvrditi, odnosno stvoriti povjerenje da će zahtjevi sustava kvalitete biti ispunjeni.
3. Kontrola kvalitete koja ispunjava zahtjeve kvalitete.
4. Unapređenje kvalitete koje nastoji povećati sposobnost organizacije da ispuni zahtjeve kvalitete.

Ovakav sustav upravljanja kvalitetom koji je baziran na ova četiri stupa prati metodu PDCA. PDCA metoda (Plan, Do, Check, Act) je procesni pristup koji predstavlja jedno od osnovnih načela upravljanja kvalitetom u skladu s normom ISO 9001, a temelji se na pretpostavci da je nužno ustanoviti međusobno povezane radnje organizacije te adekvatno, jednostavno i efikasno upravljati njima s ciljem održavanja učinkovitog funkcioniranja same organizacije (Svijet kvalitete, 2013). Ovakvu povezanost možemo vidjeti na slici 2.

Slika 2: Prikaz strukture norme ISO 9001 prema metodi PDCA



Izvor: Hećimović, J., 2016

Prema Slici 2. (Lazibat, Baković, Dužević, 2023):

1. stup (planiranje kvalitete) se veže uz točke 4, 5 (vodstvo) i 6 (planiranje). U ovom procesu ključno je uvidjeti sve čimbenike koji mogu utjecati na promjenu u odnosu na planirane aktivnosti te učiniti preventivne postupke radi smanjivanja negativnih utjecaja.

2. stup (osiguranje kvalitete) odnosi se na dokumentirane informacije i procedure koje se nalaze u svim točkama norme, a naročito u točkama 7 i 8 (podrška i rad (izvedba)).
3. stup (kontrola kvalitete) odnosi se na zahtjeve iz točke 9 (vrednovanje uspješnosti).
4. završni stup (unapređenje kvalitete) odnosi se na zahtjeve iz točke 10, odnosno točke poboljšavanja.

Kako bi sustav, temeljen na ova 4 stupa, funkcionirao u organizaciji, važno je dobro poznavati principe upravljanja kvalitetom kao i zahtjeve sustava upravljanja kvalitetom.

#### 2.6.4. Principi upravljanja kvalitetom

ISO norma 9001 temelji se na sedam principa upravljanja kvalitetom (Lazibat, Baković, Dužević, 2023):

1. Usmjerenost prema kupcima
2. Vodstvo
3. Uključenost zaposlenika
4. Procesni pristup
5. Unapređenje
6. Odlučivanje temeljeno na činjenicama
7. Upravljanje odnosima

Usmjerenost prema korisnicima prvenstveno se odnosi na ispunjavanje želja i potreba, odnosno zahtjeva korisnika te kontinuirano nadmašivanje njihovih očekivanja. Na taj način organizacija stječe i održava povjerenje s korisnikom. Organizacija time dobije veću razinu zadovoljstva i vrijednosti za korisnika, bolji ugled poduzeća, povećanje prihoda i sl.

Vodstvo, odnosno vođe trebaju biti usmjerene na stvaranje jedinstvene misije i vizije te uključivanje ljudi kako bi se realizirali ciljevi kvalitete organizacije. Za organizaciju to znači bolja koordinacija poslovnih procesa, razvoj i unapređenje organizacije, veća djelotvornost i učinkovitost u ispunjavanju ciljeva kvalitete i sl.

Zaposlenici su važna karika u lancu upravljanja kvalitetom jer profesionalni, uključeni i kompetentni zaposlenici čine organizaciju sposobnom i boljom za stvaranje i isporuku vrijednosti. Zato je uključenost zaposlenika nužno kako bi sustav upravljanja kvalitetom bio uspješan.

Procesni pristup temelji se na razumijevanju međusobnog odnosa svih poslovnih procesa i njihovih rezultata u organizaciji. Razumijevanje svih aktivnosti i njihovo upravljanje dovodi do povezanosti sustava te ostvarivanje konzistentnih i predvidivih rezultata na djelotvorniji i učinkovitiji način.

Unapređenje je vrlo važno za održavanje željenih rezultata. Svaka uspješna organizacija, i ona koja to želi biti, neprestano radi na poboljšanju i unapređenju.

Činjenični pristup donošenja odluka prvenstveno se odnosi na objektivnost prilikom donošenja odluke. Zbog toga je prilikom donošenja odluke važno poznavati uzroke, učinke i moguće posljedice. To znači da je potrebno prikupiti podatke kako bi se na temelju njihove analize i vrednovanja došlo do objektivnog, odnosno činjeničnog odlučivanja.

Upravljanje odnosima, prije svega s dobavljačima i poslovnim partnerima, od velike je važnosti za održivi uspjeh, odnosno uspjeh je moguć uz dobre odnose sa svim dionicima.

#### 2.6.5. Područje primjene i sadržaj norme ISO 9001:2015

Područje za koje je norme ISO 9001:2015 namijenjena, odnosno svrha za koju se koristi je (službena stranica ISO): kada organizacija treba pokazati da je sposobna pružiti proizvode i usluge koji su u skladu sa propisanim mjerama i zahtjevima korisnika (odnosno da njime zadovoljava želje i potrebe kupaca) te povećanje zadovoljstva kupaca pravilnom primjenom sustava kvalitete i radom na stalnom poboljšavanju.

Sadržaj norme ISO 9001:2015 obuhvaća (Buntak, Baković, Mišević, Damić, Buntić, 2021):

1. Područje primjene
2. Upućivanje na druge norme
3. Nazivi i definicije
4. Kontekst organizacije

5. Vodstvo
6. Planiranje
7. Podrška
8. Izvedba
9. Vrednovanje
10. Poboljšavanje

#### 2.6.6. Zahtjevi norme ISO 9001:2015

U prethodnom poglavlju naveden je sadržaj norme ISO 9001:2015 koji ujedno predstavlja i zahtjeve norme ISO 9001:2015 od četvrtog do desetog poglavlja dok prva tri poglavlja norme omogućavaju razumijevanje norme ISO 9001 i način na koji se primjenjuje.

Zahtjevi norme nadopunjavaju jedan drugoga te ih nije moguće analizirati svakog posebno jer ispunjavanje jednog zahtjeva utječe na sve ostale. Međutim, u nastavku će se svaki zahtjev ukratko objasniti.

Zahtjevi norme ISO 9001:2015 s obzirom na faze PDCA metodologije su (Lazibat, Baković, Dužević, 2023):

1. Kontekst organizacije (PLANIRANJE, PLAN) koji se odnosi na razumijevanje organizacije i konteksta, očekivanja zainteresiranih dionika, opseg upravljačkog sustava te sustav upravljanja kvalitetom i njegovi procesi.
2. Vodstvo (PLANIRANJE, PLAN) koje podrazumijeva vodstvo i posvećenost, politiku kvalitete te uloge, odgovornosti i ovlasti.
3. Planiranje (PLANIRANJE, PLAN) koje se odnosi na zadatke koji dovode do pronalaska rizika i prilika, ciljeve kvalitete te planiranje promjena.
4. Podrška (PLANIRANJE, PLAN) podrazumijeva resurse, kompetencije, svijest, komunikaciju te dokumentarne informacije.
5. Operacije (IZRADA, DO) se sastoje od operacija, planiranja i kontrole, određivanja preduvjeta za proizvode i usluge, dizajna i razvoja proizvoda i usluga, kontrole vanjskih proizvoda i usluga, provizije proizvodnje i usluga, izdavanja proizvoda i usluga te kontrole nesukladnih proizvodnih rezultata, proizvoda i usluga.



6. Učinak i ocjena (PROVJERA, CHECK) podrazumijeva nadzor, mjerenje, analizu i ocjene, unutarnji audit za izvješće uprave.
7. Poboljšanje (DJELOVANJE, ACT) se sastoji od nesukladnosti i korektivne radnje te kontinuiranog poboljšanja.

Za postizanje željenih rezultata koji su bitni za svrhu i strategiju organizacije moraju se odrediti unutarnji i vanjski elementi. Pri tome se unutarnji elementi odnose na vrijednosti, kulturu, znanje i performanse organizacije, a vanjski kontekst se odnosi na pitanja koja dolaze iz vanjskog okruženja (ekonomskog, socijalnog, konkurentskog, zakonodavnog, kulturnog i sl.). Kako bi organizacija mogla isporučivati tražene proizvode, usluge i rezultate unutar definiranog opsega, dužna je uspostaviti, primjenjivati, održavati i kontinuirano unapređivati sustav upravljanja kvalitetom.

Glavni zadatci koje organizacija zahtjeva od najviše uprave su opredjeljenje i preuzimanje vodeće uloge u definiranju, oblikovanju, razvoju, primjeni, nadzoru i stalnom poboljšanju sustava kvalitete. Vodstvo mora prepoznati sve zahtjeve korisnika te razviti politiku kvalitete kojom će stvoriti okvir za definiranje ciljeva kvalitete. Također, vodstvo mora osigurati da svi zaposlenici budu informirani o važnosti kvalitete i zadovoljavanja zahtjeva korisnika.

Kako bi organizacija ostvarila trajnu sukladnost procesa sa zahtjevima norme, dužna je odrediti način ocjenjivanja i upravljanja promjenama i poslovnim procesima.

Procese održavanja i unapređenja sustava upravljanja kvalitetom na temelju prethodno osiguranih resursa definiraju zahtjevi podrške (Lazibat, Baković, Dužević, 2023).

Za isporuku adekvatnih proizvoda i usluga organizacije, zaslužni su zahtjevi izvedbe koji se moraju kontinuirano kontrolirati zbog dokazivanja njihove relevantnosti s ciljem postizanja trajne održivosti. Ovo posebno vrijedi za proizvode i usluge koje ne ispunjavaju zahtjeve.

Zahtjevi vrednovanja obuhvaćaju razne vrste provjera, inspekcija, pregleda, vrednovanja i sl. s ciljem održavanja sustava i procesa unutar planiranih vrijednosti kako bi se poboljšala i postigla trajna kvaliteta.

Posljednji zahtjevi tiču se aktivnosti organizacije kojima ona nastoji provesti sve potrebne mjere kako bi zadovoljila zahtjevima kupaca i povećala razinu njihovog zadovoljstva. Pri tome

se misli na ispravljanje svih mogućih nesukladnosti, odnosno eliminaciju uzroka problema kako se ti problemi više ne bi javljali te provođenje kontinuiranog poboljšanja.

#### 2.6.7. Proces implementacije ISO norme 9001 te prednosti njezine implementacije

U procesu implementacije norme ISO 9001 organizacije, odnosno poduzeća moraju implementirati sustav upravljanja kvalitetom temeljenog na zahtjevima ISO 9001 te angažirati priznato certifikacijsko tijelo koje ispituje zadovoljava li sustav upravljanja kvalitetom zahtjeve ISO 9001 standarda.

Organizacije moraju definirati opseg i implementaciju sustava upravljanja kvalitetom koji se sastoje od definiranja politike i ciljeva kvalitete. Zatim, uspostavljaju obvezne i dodatne procese i procedure kako bi pravilno izradili i isporučili proizvode i usluge. Postoji šest propisanih obveznih dokumenata koje organizacije moraju podnijeti i mnogobrojni neobavezni dokumenti koje organizacije podnose ukoliko ih smatraju potrebnima.

Nakon provedbe svih procesa i procedura, organizacije određeno vrijeme rukovode sustavom upravljanja kvalitetom kako bi se provjerila funkcionalnost sustava te pronašli problemi koji bi inače ostali nepronadjeni.

Također, organizacije provode ocjenu uprave kako bi mogli donijeti adekvatne odluke i raspodjele resursa te provode korektivne mjere kako bi pronašli uzročnike svih problema i pronaći rješenja.

Kada ispune zahtjeve norme ISO 9001 te provedu cjelokupni proces implementacije, organizacije stječu pravo na certifikaciju. Proces certifikacije odvija se u dvije faze. Prva faza uključuje preispitivanje dokumentacije, odnosno odabrano certifikacijsko tijelo provjerava zadovoljava li dokumentacija zahtjeve ISO 9001 standarda. Druga faza odnosi se na provjeru jesu li aktivnosti organizacije u skladu s ISO 9001 normom i s vlastitom dokumentacijom organizacije. Ovim certifikatom organizacije dokazuju uspješnu implementaciju sustava upravljanja kvalitetom u svojoj organizaciji. Organizacija može zadovoljavati zahtjevima norme ISO 9001, ali tek kada dobije certifikat ona dokazuje uspješnu implementaciju sustava te omogućava svojim klijentima sticanje povjerenja u sustav upravljanja kvalitetom.

Službena definicija certifikacije glasi (Lazibat, Baković, Dužević, 2023): „*Certifikacija je postupak u kojem nezavisna certifikacijska kuća provodi nezavisnu provjeru ili audit sustava upravljanja kvalitetom u odnosu na zahtjeve norme ISO 9001 te izdaje certifikat kojim se potvrđuje usklađenost sustava upravljanja kvalitetom s tim zahtjevima.*“

Poslovne prednosti implementacije ISO 9001 standarda su (službena stranica ISO): povećano povjerenje i zadovoljstvo kupaca, učinkovito rješavanje pritužbi, poboljšavanje procesa (uklanjaju se neučinkovitosti, smanjuje se otpad, pojednostavljaju operacije) te stalna optimizacija (revizije i pregledi omogućavaju kontinuirano usavršavanje sustava upravljanja kvalitetom, konkurentnost te postizanje dugoročnog uspjeha).

### 3. KVALITETA USLUGA

U ovom poglavlju poblize će se objasniti kvaliteta usluga, osobine kvalitete usluga, njezine teorije, načini na koji se upravlja, odnosno postiže kvaliteta usluga.

Općenito gledano, kvaliteta se definira kao zadovoljavanje ili premašivanje očekivanja korisnika odnosno kupaca. Postoji više pristupa kojima se definira kvaliteta, a to su (Lazibat, Baković, Dužević, 2023): transcendentalni pristup prema kojemu kvaliteta predstavlja „urođenu izvrsnost“; ekonomski pristup prema kojemu je kvaliteta „suma ključnih atributa proizvoda“; pristup korisnika koji predstavlja da kvaliteta „leži u očima promatrača“; pristup proizvođača koji definira kvalitetu kao „sukladnost sa zahtjevima“; te pristup vrijednosti koji definira kvalitetu kao „pristupačnu izvrsnost“. Osim raznih pristupa putem kojih se definira kvaliteta, tu su i želje i potrebe korisnika, koje su u središtu prilikom definiranja kvalitete, a koje s konstantno mijenjaju. Sve to utječe na otežavanje definiranja kvalitete.

U ovom poglavlju će se pokušati objasniti kvaliteta usluga koja predstavlja promjenjiv i apstraktan pojam sa specifičnim obilježjima zbog kojih se teško definira, opisuju i mjeri.

#### 3.1. DEFINIRANJE KVALITETE USLUGA

Kvaliteta usluga odnosi se na razinu zadovoljstva korisnika pruženom uslugom. Kvaliteta usluga se promatra iz perspektive i očekivanja korisnika. S obzirom na to, percipirana kvaliteta usluge odnosi se na način na koji je korisniku usluga pružena te kako ju je on doživio, odnosno njegovo iskustvo pruženom uslugom, a očekivanje korisnika odnosi se na prethodno zamišljene stavove o kvaliteti usluge, prethodnim vlastitim iskustvima ili iskustvima prijatelja i poznanika i sl. Prema tome se kvaliteta usluge definira kao usporedba korisnikova očekivanja s percipiranom kvalitetom pružene usluge (Lazibat, Baković, Dužević, 2023).

Zbog specifičnosti usluga, one se ne mogu ocjenjivati jednako kao i proizvodi, odnosno prije isporuke. Razlog tome je što se proces stvaranja i pružanja usluge korisniku, najčešće, odvija istovremeno. Da bi se kvaliteta usluge mogla pravilno ocijeniti važno je poznavati obilježja koja

određuju kontekst isporuke usluge. Pet je takvih obilježja (dimenzija) kvalitete usluge (Lazibat, Baković, Dužević, 2023): pouzdanost, susretljivost, odgovornost, empatija i opipljivi elementi.

Pouzdanost, kako i sama riječ kaže, odnosi se na pouzdano i točno pružanje usluga uz zadovoljavanje potreba i očekivanja korisnika te kao takva ima i najveći utjecaj na percepciju korisnika.

Susretljivost se odnosi na spremnost i sposobnost zaposlenika da adekvatno reagiraju i pruže pomoć korisnicima te da su spremni riješiti zahtjeve korisnika bilo koje vrste (kritike, pomoć, upit, posebni zahtjevi i sl.).

Odgovornost poduzeća se odnosi na sposobnost stvaranja povjerenja kod svojih korisnika. Osobine zaposlenika koje su ključne za stvaranje ugodnog i sigurnog okruženja svojim korisnicima su sposobnost, ljubaznost te posjedovanje određenih znanja i vještina.

Empatija se odnosi na sposobnost zaposlenika da prema svojim korisnicima budu brižni i obzirni te da im pristupaju individualno. U ovoj dimenziji poželjno je promatrati proces isporuke usluge sa stajališta korisnika.

Opipljivi elementi odnose se na sve materijalne elemente usluga, primjerice prostor, oprema, izgled zaposlenika, promotivni materijali, lokacija i sl. Opipljivi elementi su dodatna potvrda za kvalitetu usluga poduzeća.

Dva su postupka kojima se definira kvaliteta usluge. Prvi se odnosi na praćenje kvalitete pomoću mjerljivih indikatora i obilježja kvalitete usluge. Takav pristup koriste poduzeća kako bi kontrolirala kvalitetu i spoznala mjere koje treba provesti u svrhu poboljšanja. Drugi pristup se odnosi na definiranje kvalitete sa stajališta korisnika. Ovaj pristup koriste poduzeća kako bi shvatila što je relevantno za postizanje konkurentske prednosti.

Kada govorimo o kvaliteti usluge važno je promatrati zadovoljstvo korisnika. Zadovoljstvom se smatra pravilno ispunjavanje očekivanja korisnika pruženom uslugom. Zadovoljstvo se smatra subjektivnom kategorijom jer se razlikuje od pojedinca do pojedinca. Svaka osoba ima drugačiju percepciju zadovoljstva, različita prethodna iskustva te različite čimbenike koje smatra ključnima za stvaranje zadovoljstva. Posebno se ističe važnost psiholoških čimbenika na stvaranje zadovoljstva, posebice osobna uvjerenja, stavovi i vrednovanja pri čemu su stavovi trajni, a zadovoljstvo samo trenutačno iskustvo. Prema tome može se zaključiti kako

je zadovoljstvo kratkoročno, ali ipak ima izravan utjecaj (lojalnost korisnika, ponovljene kupnje) ili neizravan utjecaj na poduzeće (usmena predaja koja posljedično utječe na profit poduzeća).

### 3.2. OSOBINE USLUGA I KVALITETE USLUGA

Osnovne osobine usluga su (Renko, 2019): neopipljivost, heterogenost, povezanost i neusklađivost te nedjeljivost. Neopipljivost usluga znači da se one ne mogu isprobati, pomirisati, vidjeti, dodirnuti i sl. prije nego što su isporučene korisniku. Ova osobina usluga onemogućuje korisnikovu spoznaju o zadovoljstvo sve dok mu se usluga ne isporuči, odnosno o zadovoljstvu usluge korisnik može govoriti tek nakon isporuke. Do tada, jedini opipljivi elementi usluge su povezani s prostorom, zaposlenicima, opremom i sl. Heterogenost se temelji na ljudskom faktoru, odnosno usluge ovise o tome tko, gdje, kada i kako ih pruža. Heterogenost, samim time, značajno otežava kontrolu kvalitete usluge. Povezanost i neusklađivost su osobine usluga koje znače da se one ne mogu pohraniti niti čuvati za neku drugu potražnju jer su ovisne o određenom trenutku. Nedjeljivost predstavlja osobinu usluga koja znači da se njihova proizvodnja odvija istovremeno kad i potrošnja. Ova osobina usluga predstavlja značajnu razliku u odnosu na proizvode, kod kojih se proizvodnja odvija prije potrošnje.

Navedene osobine otežavaju poduzećima konstantno pružanje jednake kvalitete usluga korisnicima. Kod proizvoda je to vrlo jednostavno, svaki proizvod iste marke ili proizvođača u svim prodavaonicama ima jednaku kvalitetu (primjerice barcaffé kava u svim prodavaonicama ima jednaku kvalitetu). Za razliku od proizvoda, kvaliteta usluga ovisi od prodavaonice do prodavaonice. Pružanje visoke kvalitete usluga dovodi do održive konkurentske prednosti i visokih troškova. Drugim riječima, da bi poduzeća bila konkurentna u području pružanja usluga moraju uložiti u edukaciju i obuku zaposlenika, ali i u izgled eksterijera i interijera. Ovakav poslovni pothvat dovodi do povećanja cijena usluga kako bi poduzeća mogla pokriti ove troškove. To znači da visoka cijena usluga u pravilu znači i visoku kvalitetu pružene usluge.

Karakteristike zbog kojih se kvaliteta usluga se ponajviše veže uz iskustva i zadovoljstvo korisnika su (Lazibat, Baković, Dužević, 2023): izravna uključenost korisnika u proces,

nemogućnost ispitivanja kvalitete usluga prije isporuke (kao što je slučaj kod proizvoda), oblikovanje korisnikovih stavova na temelju isporučene usluge i njezinom procesu isporuke, usluge se personaliziraju i prilagođavaju specifičnim potrebama što ih čini ključnim za postizanje kvalitete usluge te spoznaja da je zadovoljstvo korisnika subjektivna kategorija jer ovisi o individualnim percepcijama i očekivanjima, a svaki korisnik ima različite poglede na važnost pojedinih obilježja kvalitete usluge.

Postoje tri faze percepcije korisnika o kvaliteti usluge (Lazibat, Baković, Dužević, 2023): prije kupovine, tijekom kupovine i nakon konzumacije.

Prva faza, odnosno prije kupovine, korisnik istražuje poduzeće i njegove usluge i uspoređuje ih sa njemu bitnim obilježjima, što će dovesti do očekivane razine kvalitete.

Za vrijeme kupovine, korisnik proživljava određena iskustva koja uključuju obilježja koja se mogu vrednovati u samom procesu ili nakon isporuke.

Posljednja faza odnosi se na pojavu obilježja vezanih uz vjerodostojnost. Ova obilježja se ne mogu vrednovati čak niti nakon isporuke usluga. Ovdje pripadaju profesionalne usluge poput medicinskih, konzultantskih, usluge pravnika i sl.

### 3.3. TEORIJE KVALITETE USLUGA

Postoji više teorija kvalitete usluga, ali ponajviše se ističu atributivna i diskonfirmacijska teorija (Lazibat, Baković, Dužević, 2023). Obje teorije imaju zadatak prikazati prednosti i nedostatke svakog pristupa u mjerenju zadovoljstva korisnika i kvalitete usluge. Pri tome se smatra da atributivna teorija više služi ocjenjivanju kvalitete usluge, dok diskonfirmacijska služi ocjenjivanju razine zadovoljstva korisnika.

Prema atributivnoj teoriji korisnik određuje zadovoljstvo u odnosu na određene attribute (obilježja, dimenzije usluga). Na temelju tih atributa korisnik ocjenjuje i uspoređuje osobine proizvoda, odnosno usluga. Dakle, primjenom atributivne teorije može se mjeriti ukupna ocjena korisnika, što je čini primjerenijom za mjerenje percipirane kvalitete usluge umjesto zadovoljstva korisnika. Međutim, postoje brojna ograničenja ove teorije. To su primjerice (Lazibat, Baković, Dužević, 2023): popis važnih osobina usluga koji se razlikuju među

korisnicima, također u ovoj se teoriji ne pridaje važnost osobinama ovisno o fazi donošenja odluke, nadalje teorija ne objašnjava razlog zbog kojeg se ispituje važnost prilikom provođenja ispitivanja ocjene važnosti te ono najveće ograničenje predstavlja mjerenje ocjene korisnika, umjesto zadovoljstva.

Kao što je ranije rečeno, diskonfirmacijska teorija se, u odnosu na atributivnu, primjenjuje u istraživanju zadovoljstva korisnika. U ovoj teoriji korisnici prije konzumacije usluge imaju određena očekivanja, a tijekom i nakon pružanja usluge stvaraju percepciju koja se uspoređuje s očekivanjima. Dakle, u ovoj se teoriji prikazuju razlike između očekivanja i percepcije korisnika s ciljem ocjenjivanja njihovog zadovoljstva. Postoje tri moguća ishoda ove teorije (Lazibat, Baković, Dužević, 2023): pozitivna, negativna ili nulta diskonfirmacija. Negativna diskonfirmacija predstavlja nezadovoljstvo korisnika jer su njegove percepcije niže od očekivanja. Pozitivna diskonfirmacija predstavlja suprotno, pruženo je više od onoga što je očekivano što dovodi do zadovoljstva korisnika. Sukladno s tim, nulta diskonfirmacija predstavlja potvrdu očekivanja, odnosno dobiveno je upravo ono što je očekivano, što u konačnici dovodi do zadovoljstva korisnika.

U obje teorije važan je učinak asimetričnosti ukupnog zadovoljstva pod utjecajem performansi. U praksi nezadovoljstvo korisnika (negativne performanse i negativna diskonfirmacija) rezultira većim utjecajem na obilježja kvalitete nego zadovoljstvo korisnika (pozitivne performanse i pozitivna diskonfirmacija).

### 3.4. ALATI ZA MJERENJE KVALITETE USLUGA

Već je ranije rečeno kako je za mjerenje zadovoljstva korisnika najvažnije zadovoljiti njihove potrebe i očekivanja. Kako bi se prikupili podaci o percepcijama i zadovoljstvu korisnika koriste se razni alati, poput anketnih upitnika, pri čemu je najpoznatiji SERVQUAL upitnik, razni indikatori kvalitete, analiziraju se povratne informacije od korisnika, metode kritičkog incidenta, tajne kupnje te se analiziraju velike količine podataka prikupljene sa društvenih mreža. Razvojem tehnologije i sve većom primjenom te povezanošću poduzeća sa korisnicima putem društvenih mreža dovodi do razvoja novih alata za upravljanje kvalitetom.



Novi alati za upravljanje kvalitetom stvaraju potrebu za uspostavom sustava upravljanja kvalitetom u stvarnom vremenu, za razliku od tradicionalnih alata koji su usmjereni na praćenje prošlih događaja i korektivnih aktivnosti. Suvremenim alatima upravljanja stvara se potpuna kontrola kvalitete i masovna prilagodba proizvoda i usluga trenutačnim potrebama korisnika (Lazibat, Baković, Dužević, 2023).

Glavna zadaća svih alata za mjerenje kvalitete usluga je prikupiti podatke o očekivanoj i ostvarenoj razini kvalitete. Prikupljeni podatci se analiziraju te se na temelju analize donose poslovne odluke sa svrhom realizacije ciljeva sustava upravljanja kvalitetom. Suvremeni pristup se temelji na podacima iz stvarnog vremena koji dovode do jednostavne i brze prilagodbe proizvodima i uslugama.

#### 3.4.1. SERVQUAL upitnik

SERVQUAL upitnik koristi se za mjerenje kvalitete usluga koji je utemeljen na jazu između očekivanja i percepcija korisnika (Lazibat, Baković, Dužević, 2023). Ovaj upitnik mjeri pet dimenzija kvalitete usluga, koje su ranije navedene u radu, kroz 22 stavke. SERVQUAL upitnik je najpoznatiji i najprimjenjiviji upitnik za mjerenje očekivane i percipirane kvalitete. Upitnik se provodi na način da se ispitanicima postavljaju pitanja iz svake dimenzije kvalitete usluga te se traži da dva puta odgovore na njih, jednom za očekivanja, a drugi put za percepcije.

Neki istraživači smatraju kako su u percepcijama korisnika već ugrađena njegova očekivanja te da samim time mjerenje očekivanja nije značajno za kvalitetu usluga. Zbog toga javljaju se dvije paradigme mjerenja kvalitete (Lazibat, Baković, Dužević, 2023): diskonfirmacijska paradigma (SERVQUAL) i percepcijska paradigma (SERVPERF) koji je zapravo modificirani SERVQUAL upitnik i mjeri samo percepcije kvalitete usluge pod istim stavkama SERVQUAL upitnika.

### 3.4.2. Metoda kritičkog incidenta

Metoda kritičkog incidenta definira se kao metoda za prikupljanje povratnih informacija od korisnika, a kritičkim incidentom se smatraju postupci organizacije koje korisnik opisuje kao svoje pozitivno ili negativno iskustvo (Lazibat, Baković, Dužević, 2023).

Kritični događaj opisuje karakteristiku usluga te pružatelja usluge putem obrazaca ponašanja. Kritični događaj značajno utječe na zadovoljstvo i lojalnost korisnika, čak u nekim situacijama negativni kritični događaj može rezultirati pozitivnim utjecajem na zadovoljstvo i lojalnost korisnika.

Metoda kritičkog incidenta se koristi na način da se od ispitanika traži da objasne svoja pozitivna i negativna iskustva. Ova metoda pruža ispitanicima mogućnost da ispričaju detalje o svojim iskustvima i osjećajima onako kako ih oni percipiraju, umjesto da im netko postavlja pitanja o određenim područjima. Drugim riječima, od ispitanika se očekuje da prepričaju ono što su doživjeli unutar određenog okruženja.

### 3.4.3. Tajna kupnja

Tajna kupnja definira se kao prerusavanje osposobljenog tajnog kupca, po zahtjevu određenog poduzeća, u redovnog ili potencijalnog kupca. Tajni kupci omogućavaju poduzećima uvid u stvarni tijek procesa te saznati što se točno događa na prodajnom mjestu, kako se zaposlenici ponašaju prema kupcima na koji način nude proizvode i usluge i sl. Tajni kupac mora biti neovisan, kritičan, objektivan te mora ostati anonimn. Cjelokupni proces tajne kupnje završava izvještavanjem tajnog kupca o rezultatima.

### 3.4.4. Analitika velike količine podataka

Velika količina podataka odnosi se na količinu podataka koja je prevelika i premašuje kapacitete obrade unutar postojećih baza podataka. Obilježja ovakvih količina podataka su (Lazibat, Baković, Dužević, 2023): velika količina informacija, prebrzo kretanje podataka,

neusklađenost sa strukturom arhitekture baze podataka. Načini prikupljana ovih podataka su putem društvenih mreža, blogova, vijesti, videozapisa, slika i sl.

Poduzećima ova analitika omogućava predvidjeti promjene u zahtjevima korisnika prije nego što do te promjene nastanu, a takvom predviđanju pomažu analize velikih količina podataka o ponašanju ili mišljenju korisnika.

### 3.5. MODELI ZA PRAĆENJE KVALITETE USLUGA

Najčešće korišteni modeli za analizu kvalitete usluga su (Lazibat, Baković, Dužević, 2023): model percipirane kvalitete usluge, model jaza između očekivane i percipirane kvalitete te hijerarhijski modeli koji su temeljeni na izučavanju dimenzija kvalitete.

Nordijski model percipirane kvalitete usluga temelji se na percepciji korisnika nakon isporuke usluge. Ovaj se model promatra kroz tri dimenzije: tehničku kvalitetu (odgovara na pitanje što korisnik dobije pruženom uslugom), funkcionalnu kvalitetu (odgovara na pitanje kako je usluga pružena) te imidž (sadrži cjelokupnu percepciju korisnika o pružanju usluge).

Prema modelu jaza između očekivanja i percipirane kvalitete zadovoljstvo korisnika ovisi o ispunjenju očekivanja. Pet je vrsta jazova (Lazibat, Baković, Dužević, 2023): pozicijski jaz, specifikacijski jaz, jaz isporuke, komunikacijski jaz te percepcijski jaz. Pri čemu se percepcijski jaz smatra najvažnijim iz perspektive korisnika, a odnosi se na razliku između korisnikovih očekivanja i percipirane kvalitete usluga. Za mjerenje percepcijskog jaza koristi se SERVQUAL upitnik.

### 3.6. UPRAVLJANJE NEZADOVOLJSTVOM KORISNIKA

Osim što poduzeća moraju pratiti kvalitetu usluga, dužna su brinuti o procesima upravljanja nezadovoljstvom korisnika. Nezadovoljstvo korisnika je posljedica percipirane nedovoljne kvalitete usluga. Prikaz nezadovoljstva korisnika, poduzeću služi kao povratna informacija te kao sredstvo za prevenciju i poboljšanje isporuke usluge.

Pravilno upravljanje nezadovoljstvom korisnika odnosi se na mjerenje kvalitete usluga te poboljšanje onih dijelova organizacije koji ne zadovoljavaju zahtjevima korisnika. Pravilnim upravljanjem nezadovoljstvom poduzeće stvara lojalne korisnike. Lojalnost korisnika nastaje stvaranjem povjerenja i sigurnosti u poduzeće nakon što je ono riješilo sve probleme i pritužbe korisnika.

Upravljanje nezadovoljstvom korisnika ponajviše se provodi s ciljem zadržavanja postojećih korisnika koje se ostvaruje rješavanjem pritužbi i obnavljanjem usluge. Situacija u kojoj poduzeće obnavlja uslugu dovodi do boljeg ocjenjivanja kvalitete usluge od strane korisnika, nakon što je poduzeće riješilo njihove pritužbe, nego da je poduzeće isporučilo uslugu bez pogreške.

Upravljanje nezadovoljstvom korisnika sve više dobiva na važnosti jer nezadovoljan korisnik, čija se pritužba nije pravilno razmotrila niti riješila, izgubit će povjerenje u poduzeće i stvoriti loše mišljenje i stavove o njemu te svoja loša iskustava dijeliti s drugima. To je sve veći problem na današnjem tržištu gdje se informacije dijele brzo među većem broju ljudi. Iz toga razloga poduzeća moraju imati razvijen mehanizam kojim uređuju mjesto zaprimanja pritužbe, način povratne informacije (reakcije na pritužbe) te odjel ili pojedinci koji se bave pritužbama.

#### 4. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA ISO 9001 STANDARDA NA PRIMJERU HOTELIJERSTVA U HRVATSKOJ – PRIMARNO ISTRAŽIVANJE

U ovom poglavlju objasniti će se utjecaj norme ISO 9001 na primjeru hotelijerstva u Hrvatskoj kroz provedeno primarno istraživanje među hotelima diljem Hrvatske. Istraživanje je provedeno između 20 hotela u Hrvatskoj. Uzorci su birani slučajnim odabirom putem internetskih stranica hotela. Istraživanje je provedeno u razdoblju od travnja do početka lipnja. Podatci su prikupljeni putem Google obrasca koji je putem e-maila poslan hotelima. Anketa je bila u potpunosti anonimna. Obrazac je poslan na 130 e-mail adresa, no u skladu s početkom turističke sezone i povećanim opsegom posla turističkih djelatnika odaziv na anketu bio je vrlo mali. Ostali razlozi zbog kojih je odaziv na anketu bio vrlo nizak su zaštite sustava hotela koje takve e-mailove automatski svrstava u neželjenu poštu, nestručnost i nedovoljna informiranost osoblja hotela te strah od popunjavanja bilo kakvih obrazaca zbog raznih i čestih prevara i hakerskih napada na sustave hotela. Ove informacije prikupljene su osobnim odlaskom u pojedine hotele nakon vrlo malog odaziva te je ove razloge osoblje hotela navelo kao najčešće uzroke neodgovaranja na ovakva istraživanja.

##### 4.1. OSNOVNI PODATCI O ISPITANIM HOTELIMA

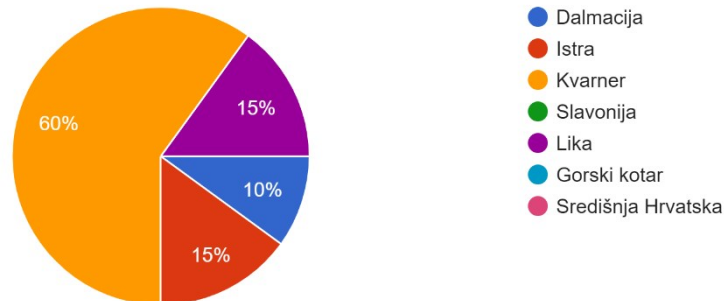
Istraživanje je provedeno među objektima koji prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti pripadaju u područje I, pod nazivom: „Djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane“, odjeljak 55 te razred 55.10, pod nazivom: „Hoteli i sličan smještaj“.

Područje istraživanja bila je cijela Hrvatska, a najviše je ispitanika sa područja Kvarnera, čak 60%. Sljedeće regije po broju ispitanika su Lika i Istra (15%), a prati ih Dalmacija s 10% ispitanika. Iz regija Slavonije, Gorskog kotara i Središnje Hrvatske nažalost, nije bilo ispitanika.

## Grafikon 5: Područja provedenog istraživanja

Navedite geografski položaj ugostiteljskog objekta.

20 odgovora



Izvor: istraživanje autorice

Kada je riječ o zastupljenosti gostiju, ispitanici su bili jendoglasni. Svi su ispitanici naveli kako su im zastupljeniji strani turisti, kao što se može vidjeti na sljedećem grafikonu. Takav odgovor je zapravo i očekivan, s obzirom na turističke cijene i standard hrvatskih građana.

## Grafikon 6: Zastupljenost turista u hotelima u Hrvatskoj

Označite koji su Vam gosti zastupljeniji.

20 odgovora



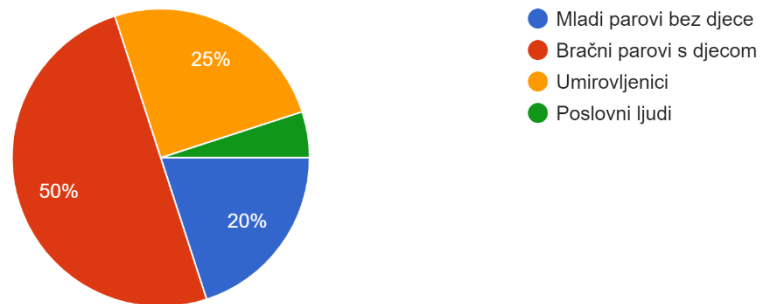
Izvor: istraživanje autorice

Najzastupljeniji gosti u ispitanim hotelima su bračni parovi s djecom (50%), a za njima su umirovljenici (25%). Oni malo manje zastupljeni su mladi parovi bez djece (20%), dok su

poslovni ljudi najmanje zastupljeni gosti u navedenim hotelima (5%, odnosno u jednom od dvadeset hotela).

Grafikon 7: Najzastupljeniji gosti

Kakvi Vam gosti dolaze?  
20 odgovora

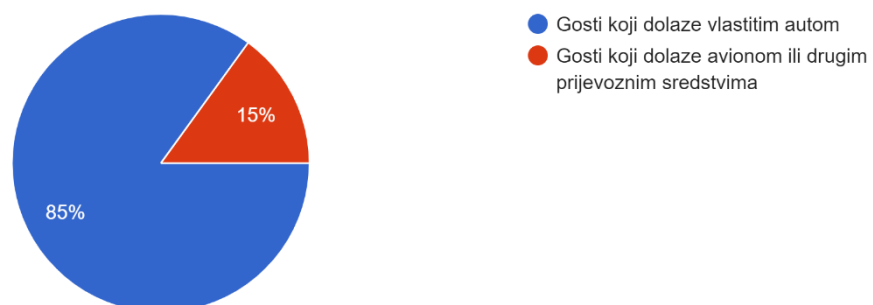


Izvor: istraživanje autorice

Ispitanici su naveli kako im većina gostiju dolazi vlastitim autom (85%), dok nešto manje njih dolazi ostalim prijevoznim sredstvima (15%).

Grafikon 8: Prijevoz kojim gosti dolaze u hotele

Označite strukturu gostiju.  
20 odgovora



Izvor: istraživanje autorice

Istraživanje je provedeno među hotelima koji većinom najviše prometa ostvaruju kroz ljetnu sezonu, a zimi manje (75%) te nešto manje ispitanika promet ostvaruje isključivo kroz ljetnu sezonu, a zimi su zatvoreni (25%). U ispitanim hotelima nije bilo onih koji promet ostvaruju isključivo ili većinski kroz zimsku sezonu. To je zapravo i za očekivati s obzirom da je Hrvatska ljetna turistička destinacija ponajviše zbog svoje bogate obale te zbog slabog razvoja kontinentalnog i zimskog turizma.

Grafikon 9: Promet hotela tijekom godine

Označite kakav promet ostvarujete tijekom godine.  
20 odgovora



Izvor: istraživanje autorice

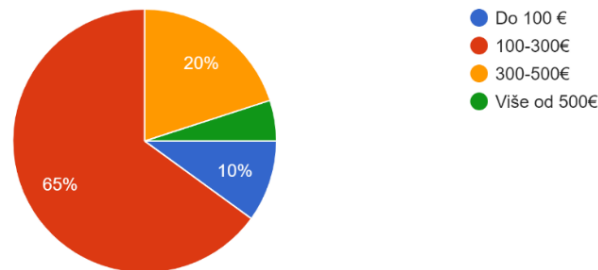
Ispitani hoteli su većinom, možemo reći, srednjeg cjenovnog ranga sa prosječnom cijenom noćenja od 100 do 300€ (65%). U 20% ispitanih hotela cijena noćenja iznosi između 300 i 500€. Nešto je manje onih ispitanika sa cijenom noćenja do 100€ (10%), dok je luksuznih hotela bilo najmanje (5%, odnosno jedan u dvadeset ispitanih).



## Grafikon 10: Prosječne cijene noćenja u ispitanim hotelima

Koja je prosječna cijena noćenja u Vašem objektu?

20 odgovora



Izvor: istraživanje autorice

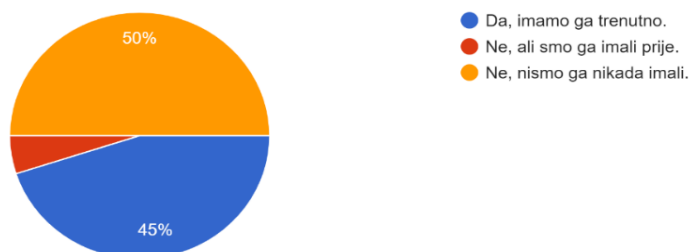
## 4.2. POSJEDOVANJE CERTIFIKATA ISO 9001 STANDARDA

U uzorku od dvadeset ispitanih hotela 50% njih nema certifikat norme ISO 9001. 5%, odnosno jedan ispitan hotel je imao certifikat ranije, ali trenutno ga nema. Kao takav nije naveo razlog zbog kojeg trenutno nema ovaj certifikat. Ostatak 45% posjeduje certifikat norme ISO 9001. S obzirom na ovakve rezultate može se zaključiti kako vrlo malo hotela u Hrvatskoj posjeduje ovakav ili bilo koji drugi certifikat kvalitete. Jedan od ispitanih hotela naveo je kako uz ISO 9001 certifikat posjeduje i HACCP. To je certifikat koji osigurava i dokazuje zdravstvenu ispravnost hrane koja se priprema i poslužuje u ugostiteljskom objektu.

## Grafikon 11: Posjedovanje Certifikata ISO 9001 standarda

Imate li Certifikat ISO 9001 standarda?

20 odgovora



Izvor: istraživanje autorice

10% ispitanih hotela ima izdan certifikat norme ISO 9001 u razdoblju od 2022. do 2024. godine. Ostali ispitanici nisu znali odgovoriti na ovo pitanje. Razlozi su razni od radnika koji nemaju tu informaciju, ne znaju na koje je vremensko razdoblje certifikat izdan ili ne posjeduju certifikat.

Na pitanje „Koliko ste ukupno Certifikata ISO 9001 standarda imali?“, 5% ispitanih hotela odgovorilo je da su do sada imali tri certifikata, a 10% njih je do sada imalo pet certifikata.

Većina ispitanika potvrdili su da je proces dobivanja certifikata bio ne zahtjevan te da su morali pronaći određenu certifikacijsku kuću i ispuniti zahtjeve norme. Jedan od ispitanika naveo je kako su već ranije imali zadovoljene sve uvjete te im je sam proces bio olakšan.

#### 4.3. PREDNOSTI POSJEDOVANJA CERTIFIKATA ISO 9001 STANDARDA

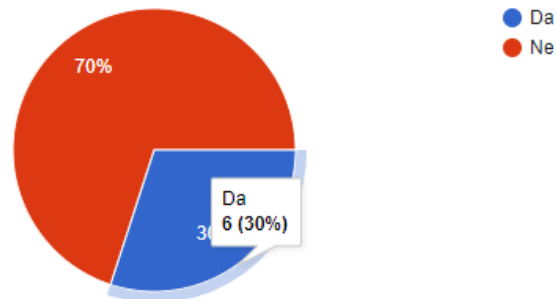
Neke od prednosti posjedovanja certifikata koje su ispitanici naveli su konkurentnost, učinkovito upravljanje, održivo poslovanje, veća razina zadovoljstva gostiju, učinkovitiji procesi, razna priznanja, nadzor kvalitete, standardiziranje unutar procesa, sigurnost, provjerenost, dosljednost, veći broj gostiju, veća kvaliteta usluge i slično. Jedan od ispitanika naveo je kako implementacijom ISO 9001 standarda nisu osjetili nikakve prednosti.

Većina ispitanih hotela navela je kako im implementacija ISO-a nije donijela veći broj gostiju. Razlog tome je što ti hoteli niti nemaju ovaj certifikat. S druge strane, od devet hotela koji posjeduju Certifikat ISO 9001 standarda njih šest (66,6%) je navelo kako im je implementacija ISO-a donijela veći broj gostiju. Drugim riječima, hoteli koji su implementirali ISO 9001 standard, posljedično su ostvarili veći broj gostiju. Na grafikonu 12 možemo vidjeti kako je šest ispitanika potvrdilo povećanje broja gostiju implementacijom ovog standarda.

## Grafikon 12: Povećanje broja gostiju implementacijom ISO-a

Je li Vam implementacija ISO-a donjela veći broj gostiju?

20 odgovora



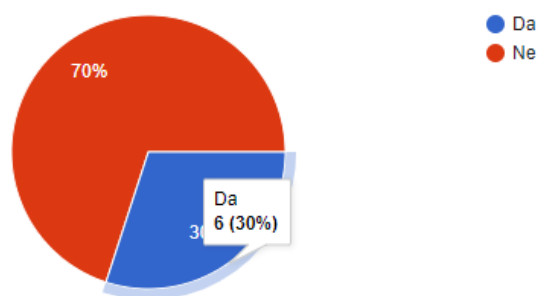
Izvor: istraživanje autorice

Kao i kod prethodnog pitanja, većina ispitanika navela je kako implementacija ISO-a nije dovela do povećanja konkurentnosti zbog ne posjedovanja certifikata. Također, od devet hotela koji posjeduju ovaj certifikat šest (66,6%) ih je navelo kako su certifikacijom ISO 9001 standarda postali konkurentniji na tržištu. Zaključno, ispitanici koji posjeduju ovaj standard, posljedično su ostvarili veću konkurentnost. Isto je prikazano sljedećim grafikonom.

## Grafikon 13: Povećanje konkurentnosti implementacijom ISO-a

Jeste li dobitkom Certifikata postali konkurentniji?

20 odgovora



Izvor: istraživanje autorice

Još jedna od čestih prednosti koje su ispitanici naveli su povećanje kvalitete usluge primjenom ISO 9001 standarda. 55,5% ispitanika koji posjeduju predmetni certifikat naveli su kako je razlika u kvaliteti usluge velika. Razlozi zbog kojeg su ispitanici naveli da se kvaliteta usluge nije

povećala: ne posjedovanje certifikata, predstavljanje ISO-a kao interni kontrolni alat te ne poznavanje gostiju o ISO normama.

Grafikon 14: Povećanje kvalitete usluga implementacijom ISO-a

Osjetite li Vaši stalni gosti promjenu u kvaliteti usluge od kad imate Certifikat norme 9001?

20 odgovora



Izvor: istraživanje autorice

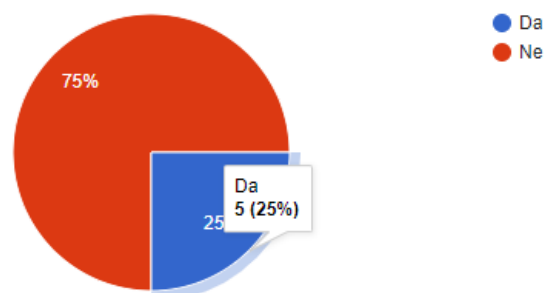
#### 4.4. VAŽNOST CERTIFIKATA ISO 9001 STANDARDA GOSTIMA

Pet od devet (55,5%) ispitanika koji posjeduju certifikat ISO 9001 standarda navode kako njihovi gosti znaju da oni posjeduju ovaj certifikat. Ta informacija je dostupna na web stranicama ili je naznačeno u prostoru hotela.

Grafikon 15: Svjesnost gostiju o posjedovanju Certifikata ISO 9001 standarda

Znaju li gosti da posjedujete Certifikat ISO 9001 standarda?

20 odgovora



Izvor: istraživanje autorice

Gostima uglavnom nije bitno to što određeni hoteli imaju predmetni certifikat ili su svjesni posjedovanja certifikata ali ne daju tome na značaju. Dok 5% hotela navodi kako je gostima vrlo važno da hotel posjeduje takvu potvrdu kvalitete njihove usluge, što se prikazuje grafikonom 16. Prilikom rezerviranja gosti ne pitaju osoblje posjeduje li hotel ISO 9001 standard.

Grafikon 16: Reakcije gostiju na posjedovanje Certifikata ISO 9001 standarda

Kako reaguju gosti koji znaju da posjedujete Certifikat ISO 9001 standarda?

20 odgovora

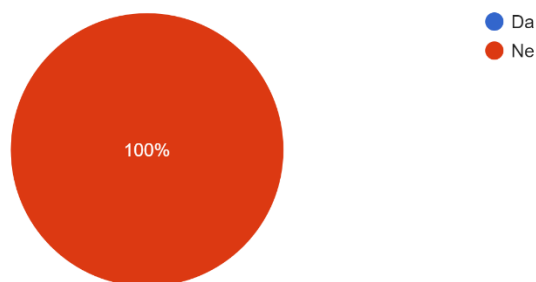


Izvor: istraživanje autorice

Grafikon 17: Upiti gostiju o posjedovanju Certifikata ISO 9001 standarda

Pitaju li Vas gosti prilikom rezerviranja ili prijave posjedujete li ISO 9001 standard?

20 odgovora



Izvor: istraživanje autorice

Kada je riječ o cijenama usluga nakon implementacije ISO 9001 standarda 44,4% (četiri od devet) ispitanih hotela koji posjeduju navedeni certifikat su povećali cijene svojih usluga, ali samo kako bi pokrili troškove nastale implementacijom. Jedan od ispitanika naveo je kako

smatraju da implementacija ovakvog standarda znači bolju i kvalitetniju uslugu i da samim time povećavaju cijene svojih usluga. 75% od ukupnih ispitanika (petnaest od dvadeset) naveli su kako je njihova dužnost biti kvalitetan te oni koji imaju certifikat moraju ga osigurati bez povećanja cijene svojih usluga.

Grafikon 18: Povećanje cijena usluga nakon implementacije ISO-a

Jeste li povećali cijene svojih usluga nakon implementacije ISO-a?

20 odgovora



Izvor: istraživanje autorice

#### 4.5. ISPITIVANJE I PROVOĐENJE ZADOVOLJSTVA GOSTIJU

Kao što je ranije u radu navedeno vrlo je važno ispitivati zadovoljstvo gostiju. Osim što je važno ispitivati zadovoljstvo gostiju kvalitetom usluge, važno je pravilno reagirati i na njihovo nezadovoljstvo. Kada pričamo o praksi, onda možemo vidjeti kako većina hotela ispituje zadovoljstvo svojih gostiju (85%), važno im je što oni misle, kako se osjećaju te jesu li u konačnici zadovoljni pruženom uslugom. Ispitanici koji su naveli da ne ispituju zadovoljstvo svojih gostiju, navode kako vlasnik/direktor ne zahtjeva ispitivanje zadovoljstva.

## Grafikon 19: Ispitivanje zadovoljstva gostiju

Ispitujete li zadovoljstvo svojih gostiju kvalitetom Vaših usluga?

20 odgovora



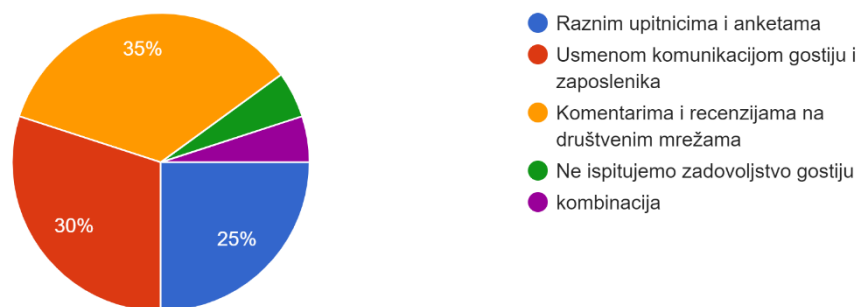
Izvor: istraživanje autorice

Načini na koje ispitani hoteli provode ispitivanje zadovoljstva svojih gostiju su razni. Najčešće je prikupljanje putem komentara ili recenzija na društvenim i web stranicama. Nakon toga je usmena komunikacija između gosta i zaposlenika te razni upitnici i ankete.

## Grafikon 20: Načini ispitivanja zadovoljstva gostiju

Na koji način ispitujete zadovoljstvo gostiju?

20 odgovora



Izvor: istraživanje autorice

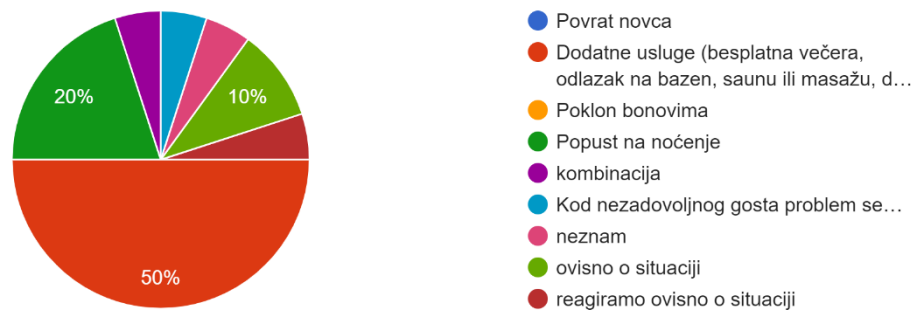
Također, i načini rješavanja nezadovoljstva gostiju su razni. Najčešće se radi o dodatnim uslugama poput besplatne večere, odlazak na saunu, masaže, besplatan parking itd. Nakon toga su popusti na noćenje. Često se problem nezadovoljnog gosta rješava ovisno o situaciji

pa dođe do određenog kompromisa. Jedan od ispitanika istaknuo je kako su svi načini mogući, ali je povrat novca zadnja opcija.

Grafikon 21: Načini rješavanja nezadovoljstva gostiju

Na koji način rješavate nezadovoljstvo gostiju?

20 odgovora



Izvor: istraživanje autorice

#### 4.6. ANALIZA DOBIVENIH REZULTATA

Zaključno sa svime, istraživanje je provedeno najviše u Kvarnerskoj regiji, gosti koji prevladavaju u ispitanim hotelima su strani turisti i bračni parovi s djecom, promet se ostvaruje najviše ili isključivo kroz ljetnu sezonu te su najviše intervjuirani hoteli srednjeg cjenovnog ranga sa prosječnom cijenom noćenja od 100 do 300€.

Nakon provedenog istraživanja može se zaključiti kako hoteli u Hrvatskoj uglavnom ne posjeduju Certifikat ISO 9001 standarda. Mnogi zapravo niti ne znaju šta je ISO 9001, šta on predstavlja i čemu služi. Dakle razlozi ne implementacije ovog standarda su često ne poznavanje standarda i prednosti koje on može ostvariti.

Ispitani hoteli koji su naznačili kako posjeduju predmetni certifikat istaknuli su brojne prednosti koje su njime ostvarili od povećanja kvalitete usluge i zadovoljnijih korisnika preko standardizacije unutarnjih procesa i učinkovitijeg upravljanja do održivog poslovanja i bolje tržišne pozicije.



Istraživanjem se zaključuje kako gostima u principu nije važno posjeduje li hotel u kojem odsjedaju Certifikat ISO 9001 standarda ili bilo koji drugi certifikat kvalitete. Nemaju praksu pitati za posjedovanje certifikata prilikom rezerviranja hotela niti u većini slučajeva znaju što predstavlja ovaj certifikat. Gostima je bitno da su sobe uredne i lijepe, sa lijepim pogledom, da je osoblje ljubazno i hrana ukusna. Certifikati su gostima nepoznat pojam i samim time ih ne zahtijevaju. Naravno, postoje gosti koji znaju da hotel u kojem odsjedaju posjeduje predmetni certifikat ali ne daju tome na značaju.

Kada je riječ o ispitivanju zadovoljstva gostiju tu su se hoteli pokazali kao vrlo aktivni jer je velika većina naglasila kako im je zadovoljstvo gostiju vrlo bitno i kako kontinuirano vrše ispitivanje zadovoljstva svojih gostiju. Najčešće to rade kroz recenzije i komentare na društvenim mrežama te usmenom komunikacijom između gosta i osoblja. Osim što kontinuirano provode ispitivanje zadovoljstva, također imaju razne načine kojima rješavaju situacije nezadovoljnih gostiju. Načini rješavanja nezadovoljstva najčešće ovise o situaciji te se onda gostu ponude određena rješenja i mogućnosti poput dodatnih usluga, popusta na noćenje, povratom novca i slično.

## 5. ZAKLJUČAK

Na kraju može se zaključiti kako su norme sastavni dio života ljudi i raznih gospodarskih grana. Bez normi i određenih pravila sveopći život bio bi neuređen. Norme su olakšale živote ljudi te uredile pojedine djelatnosti. Norme se sve više trebaju internacionalizirati što će dovesti do još veće uređenosti na globalnoj razini. Na koncu, internacionalizacija normi dovela je do sve veće globalizacije.

Jedna od najvažnijih normi kvalitete je ISO norma 9001 koja pripada seriji normi ISO 9000 ff, a nastaje davne 1987. godine. Cijela serija normi nastala je kao potreba za uspostavom organizacija koje pružaju kvalitetne proizvode i usluge. Potrošači su sve više davali značaj kvaliteti proizvoda i usluga te su time doveli do sve veće potrebe za uspostavom takvih organizacija, odnosno potrebe za što kvalitetnijim proizvodima i uslugama.

Poduzeća koja se odluče implementirati ovaj sustav upravljanja kvalitetom, u ovom slučaju hoteli, dužni su angažirati priznato certifikacijsko tijelo koje će ispitati zadovoljava li hotel zahtjeve ISO 9001 standarda. Kada certifikacijsko tijelo provjeri sve procese, dokumente i procedure izdaje certifikat hotelu, kao dokaz usklađenosti sustava upravljanja kvalitetom sa zahtjevima norme. Ispitani hoteli objasnili su kako proces implementacije nije bio težak. Naveli su kako su morali ispuniti zahtjeve norme te da je sam proces implementacije bio relativno kratak.

Kada je riječ o kvaliteti usluga i zadovoljstvu korisnika, u ovom slučaju gosta, govori se o mjerenju razlike između gostovog očekivanja i percepcije. Očekivanje gosta je ono što je on predvidio, odnosno čemu se nada, dok se percepcija odnosi na ono što je gost stvarno dobio nakon pružanja usluge. Nakon procesa pružanja usluge odvija se mjerenje razlike između ove dvije situacije što rezultira nastankom određene razine zadovoljstva gosta. Ako percepcija bude jednaka ili premaši očekivanja tada je gost zadovoljan pruženom uslugom, ali ako je percepcija manja od očekivanja tada se stvara nezadovoljstvo gosta pruženom uslugom. Načini ispitivanja gosta o njegovom zadovoljstvu su razni, što je potvrdilo provedeno istraživanje. Najčešći načini kojim hoteli ispituju zadovoljstvo svojih gostiju su praćenje komentara i recenzija na web stranicama i društvenim mrežama te usmena komunikacija između osoblja i gosta. Osim naglašene važnosti provođenja ispitivanja gosta o razini

zadovoljstva, ključno je i adekvatno reagirati i riješiti probleme nezadovoljnih gostiju. Razlog tome je što svaki nezadovoljni gost dobrim i korektnim rješenjem problema može, u konačnici, postati zadovoljan gost. Rješavanje nezadovoljstva gosta ponajviše ovisi o situaciji i ne postoji neki obrazac putem kojeg se rješavaju problemi. Hoteli su kao najčešći način rješavanja nezadovoljstva gosta naveli dodatne usluge poput odlaska na bazene, odlazak u spa, besplatan parking, besplatna večera i sl.

Na temelju provedenog istraživanja može se zaključiti kako primjena ISO 9001 standarda nije baš raširena među hotelima u Hrvatskoj. Veliki nedostatak hrvatskog hotelijerstva je definitivno manjak stručnog i kvalificiranog osoblja koji bi poznavali i primjenjivali ovaj standard kvalitete. Mnogi ispitanici su se tijekom provođenja ispitivanja prvi puta susreli sa pojmom norme ISO 9001, dok su drugi naznačili kako se takav sustav kvalitete podrazumijeva. Time primjećujemo taj jaz u edukaciji i stručnosti između osoblja.

Sam ISO 9001 standard za goste hotela ne predstavlja ništa značajno. Mnogi gosti nisu upoznati s pojmom ISO 9001 standarda, mnogi ne znaju da hotel u kojem odsjedaju posjeduje dokaz postojanja određenih standarda, dok je nekolicini bitno da mjesto na kojem borave posjeduje ovakve sustave kvalitete.

Neizbježno je istaknuti kako su hoteli koji su implementirali ISO 9001 standard ostvarili brojne prednosti. Prednosti se ponajviše tiču unutarnjih procesa poduzeća poput održivog poslovanja, učinkovitog upravljanja, učinkovitijih procesa, nadzor kvalitete i sl., ali i povećanje zadovoljstva gostiju, povećanje konkurentnosti i bolja tržišna pozicija.

Dakle, bez obzira što sam standard nije toliko raširen među hotelima, mnogi hoteli, sa ili bez certifikata, drže do kvalitete svojih usluga i važno im je zadovoljstvo njihovih gostiju.

Zaključno, certifikat je samo potvrda o postojanju sustava upravljanja kvalitetom, ali ne znači nužno da samo ti hoteli pružaju kvalitetne usluge i vode brigu o gostima.

## 6. LITERATURA

### KNJIGE:

1. Lazibat, T., 2005., Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Zagreb, Sinergija nakladništvo
2. Buntak, K., Baković, T., Mišević, P., Damić, M. i Buntić, L., 2021., Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom, Zagreb, Hrvatska gospodarska komora
3. Injac, N., 2002., Mala enciklopedija kvalitete, Upoznajmo normu ISO 9000, 2. izdanje, Zagreb, Oskar
4. Renko, S., 2019., Veleprodajno i maloprodajno poslovanje, Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb
5. Lazibat, T. [et al.], 2020., Međunarodno poslovanje, Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb
6. Baković, T., Dužević, I. i Lazibat, T., 2023., Upravljanje kvalitetom, Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb

### ČLANAK U ČASOPISU

1. Gabrić, B., 2008., Ukratko o značenju normizacije, Goriva i maziva, 47(5), 425.-428., <https://hrcak.srce.hr/file/48228>

### ČLANAK NA INTERNETU

1. Jaram, V., 2008., Intervju s državnim tajnikom za zaštitu okoliša, prof. dr. Nikolom Ružinskim, HZN Glasilo, preuzeto s [https://repozitorij.hzn.hr/upload/eglasilo\\_2008/GLASILO5-iskorigirano2.pdf](https://repozitorij.hzn.hr/upload/eglasilo_2008/GLASILO5-iskorigirano2.pdf)

### INTERNETSKE STRANICE

1. Europska komisija (b.d.), Norme za određene proizvode i s njima povezani rizici, preuzeto: 14. ožujka 2024., s [https://commission.europa.eu/index\\_hr](https://commission.europa.eu/index_hr)
2. Svijet kvalitete, 24. kolovoza 2012., Norme, preuzeto: 14. ožujka 2024., s <https://www.svijet-kvalitete.com/>
3. Hrvatski zavod za norme (b.d.), Ciljevi i načela normizacije, preuzeto: 18. ožujka 2024., s <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=66>
4. IEC (b.d.), Što radimo, preuzeto: 18. ožujka 2024., s <https://www.iec.ch/what-we-do>
5. ISO (b.d.), Struktura i upravljanje, preuzeto: 20. ožujka 2024., s <https://www.iso.org/structure.html>
6. ISO (b.d.), O ISO-u, preuzeto: 20. ožujka 2024., s <https://www.iso.org/about-us.html>

7. ISO (b.d.), Članovi, preuzeto: 20. ožujka 2024., s <https://www.iso.org/members.html>
8. ISO, (b.d.), Svjetski dan standarda, preuzeto: 21. ožujka 2024., s <https://www.iso.org/world-standards-day.html>
9. ISO, (b.d.), ISO 9001: 2015 Sustavi upravljanja kvalitetom – zahtjevi, preuzeto 21. ožujka 2024., s <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>
10. Svijet kvalitete, 08. travnja 2013., PDCA krug (Demingov krug), preuzeto: 28. ožujka 2024., s <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/948-pdca-krug>
11. Svijet kvalitete, 10. ožujka 2016., HR EN ISO 9001:2015, preuzeto: 28. ožujka 2024., s <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-za-sustave/iso-9001>
12. Službene stranice Europske unije, 15. studenog 2023., Norme u Europi, preuzeto: 20. ožujka 2024., s [https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/standards/standards-in-europe/index\\_hr.htm](https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/standards/standards-in-europe/index_hr.htm)
13. CEN, 2024., O CEN-u, preuzeto: 20. ožujka 2024., s <https://www.cencenelec.eu/about-cen/>
14. CENELC, 2024., O CENELC-u, preuzeto 20. ožujka 2024., s <https://www.cencenelec.eu/about-cenelec/>
15. Advisera (b.d.), Što je ISO 9001?, preuzeto 17. travnja 2024., s <https://advisera.com/9001academy/hr/sto-je-iso-9001/>

#### DOKUMEN S INTERNETA

1. ISO Central Secretariat, My ISO Job, Vodič za delegate i stručnjake, Ženeva, preuzeto s [https://www.hzn.hr/UserDocImages/Promotivne%20publikacije/MyISOjob\\_hr.pdf](https://www.hzn.hr/UserDocImages/Promotivne%20publikacije/MyISOjob_hr.pdf)
2. DZM, 2017., 25 godina Državnog zavoda za mjeriteljstvo i novosti iz Zavoda, [e-publikacija], preuzeto s [https://dzm.gov.hr/UserDocImages/DOGA%C4%90ANJA%20Konferencije,%20radionice%20i%20seminari/Vrgoc\\_-\\_25\\_godina\\_Drzavnog\\_zavoda\\_za\\_mjeriteljstvo\\_i\\_novosti\\_Opatija\\_2017.pdf](https://dzm.gov.hr/UserDocImages/DOGA%C4%90ANJA%20Konferencije,%20radionice%20i%20seminari/Vrgoc_-_25_godina_Drzavnog_zavoda_za_mjeriteljstvo_i_novosti_Opatija_2017.pdf)

#### SPECIJALISTIČKI RAD

1. Hećimović, J., (2016.), Prilagodba postojećeg sustava upravljanja kvalitetom organizacije na zahtjeve norme ISO 9001:2015, specijalistički rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Prehrambeno-tehnološki fakultet Osijek, Osijek

## 7. PRILOZI

Popis grafikona:

Graf 1: Načela normizacije

Graf 2: Povijesni razvoj normizacijskih tijela

Graf 3: Razine normizacije

Graf 4: Načela Međunarodne organizacije za normizaciju

Grafikon 5: Područja provedenog istraživanja

Grafikon 6: Zastupljenost turista u hotelima u Hrvatskoj

Grafikon 7: Najzastupljeniji gosti

Grafikon 8: Prijevoz kojim gosti dolaze u hotele

Grafikon 9: Promet hotela tijekom godine

Grafikon 10: Prosječne cijene noćenja u ispitanim hotelima

Grafikon 11: Posjedovanje Certifikata ISO 9001 standarda

Grafikon 12: Povećanje broja gostiju implementacijom ISO-a

Grafikon 13: Povećanje konkurentnosti implementacijom ISO-a

Grafikon 14: Povećanje kvalitete usluga implementacijom ISO-a

Grafikon 15: Svjesnost gostiju o posjedovanju Certifikata ISO 9001 standarda

Grafikon 16: Reakcije gostiju na posjedovanje Certifikata ISO 9001 standarda

Grafikon 17: Upiti gostiju o posjedovanju Certifikata ISO 9001 standarda

Grafikon 18: Povećanje cijena usluga nakon implementacije ISO-a

Grafikon 19: Ispitivanje zadovoljstva gostiju

Grafikon 20: Načini ispitivanja zadovoljstva gostiju

Grafikon 21: Načini rješavanja nezadovoljstva gostiju

Popis slika:

Slika 1: Upravljačka struktura Međunarodne organizacije za normizaciju (ISO)

Slika 2: Prikaz strukture norme ISO 9001 prema metodi PDCA