

# Povezanost upravljanja kvalitetom i poslovanja poduzeća u trgovini

---

Štebih, Rebeka

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

*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:148:301589>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-09**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Preddiplomski stručni studij: Trgovinsko poslovanje**

**POVEZANOST UPRAVLJANJA KVALITETOM I  
POSLOVANJA PODUZEĆA U TRGOVINI**

**Završni rad**

**Rebeka Štebih**

**Zagreb, siječanj 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Preddiplomski stručni studij: Trgovinsko poslovanje**

**POVEZANOST UPRAVLJANJA KVALITETOM I  
POSLOVANJA PODUZEĆA U TRGOVINI**

**THE CONNECTION BETWEEN QUALITY MANAGEMENT  
AND BUSINESS OPERATIONS IN TRADE**

**Završni rad**

**Rebeka Štebih, 0067611374**

**Mentor: doc. dr. sc. Mate Damić**

**Zagreb, siječanj 2023.**

## SAŽETAK

Upravljanje kvalitetom u poduzećima koja posluju u sektoru trgovine od ključnog je značaja za stvaranje konkurentskih prednosti poduzeća. Posebice to ističe činjenica kako poduzeća djeluju u vrlo dinamičnom okruženju s velikim brojem konkurenata. Ujedno, zbog gotovo pa nepostojećih prepreka ulasku na tržište, na isto gotovo pa svakodnevno ulaze nova poduzeća, što može povoljno djelovati na kupce, ali od poduzeća iziskuje kontinuirano ulaganje u rast i razvoj s ciljem zadržavanja tržišne pozicije.

Sve veći broj poduzeća identificira upravljanje kvalitetom kao mogućnost za razvoj konkurentskih prednosti. Iako pojedina poduzeća upravljanje kvalitetom percipiraju kao neželjeni trošak koji umanjuje profitabilnost poduzeća, riječ je o potpuno krivom stajalištu. Odnosno, danas sve veći broj poduzeća prepoznaje upravljanje kvalitetom kao jedan od benefita, odnosno ističe se kako sredstva uložena u upravljanje kvalitetom doprinose rastu profitabilnosti poslovanja poduzeća. Pritom je rast profitabilnosti izravno moguće povezati s privlačenjem većeg broja kupaca te razvojem konkurentskih prednosti, kao posljedice pozitivnog utjecaja na zadovoljstvo kupaca.

Ključne riječi: upravljanje kvalitetom, poduzeća u sektoru trgovine, konkurentske prednosti poduzeća

## **SUMMARY**

Quality management in companies operating in the trade sector is of key importance for creating competitive advantages of the company. This is especially highlighted by the fact that companies operate in a very dynamic environment with a large number of competitors. At the same time, due to the almost non-existent barriers to entering the market, new companies enter the market almost every day, which can have a favorable effect on customers, but requires the company to continuously invest in growth and development with the aim of maintaining its market position.

An increasing number of companies identify quality management as an opportunity to develop competitive advantages. Although some companies perceive quality management as an unwanted cost that reduces the company's profitability, this is a completely wrong point of view. That is, today an increasing number of companies recognize quality management as one of the benefits, that is, it is emphasized that the funds invested in quality management contribute to the growth of the profitability of the company's operations. At the same time, the growth of profitability can be directly linked to the attraction of a larger number of customers and the development of competitive advantages, as a consequence of the positive impact on customer satisfaction.

Keywords: quality management, companies in the trade sector, competitive advantages of companies

## 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 izvora 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.



---

(vlastoručni potpis studentice)

# SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja	2
1.3. Sadržaj i struktura rada	2
2. POVIJESNI RAZVOJ I DEFINICIJA UPRAVLJANJA KVALITETOM	3
2.1. Pojmovno određenje i faze razvoja upravljanja kvalitetom	3
2.2. Alati i metode upravljanja kvalitetom	12
2.3. ISO standardi	19
3. SPECIFIČNOSTI UTJECAJA UPRAVLJANJA KVALITETOM NA POSLOVNI REZULTAT PODUZEĆA IZ SEKTORA TRGOVINE	22
3.1. Kvaliteta i konkurentnost u trgovini	22
3.2. Troškovi upravljanja kvalitetom u trgovini	24
3.3. Druge specifičnosti upravljanja kvalitetom u trgovini	25
4. ANALIZA UTJECAJA UPRAVLJANJA KVALITETOM NA POSLOVNI REZULTAT PODUZEĆA IZ SEKTORA TRGOVINE	27
4.1. Utjecaj upravljanja kvalitetom na zadovoljstvo kupaca	27
4.2. Utjecaj upravljanja kvalitetom na razvoj konkurentskih prednosti poduzeća	29
4.3. Utjecaj upravljanja kvalitetom na poslovni rezultat poduzeća	30
5. ZAKLJUČAK	31
LITERATURA	33
POPIS SLIKA	35

# 1. UVOD

Prvo poglavlje ovog rada je uvodno poglavlje, kojem je prethodio kratak sažetak rada. U uvodnom poglavlju se ističe sama suština rada, odnosno predmet i cilj rada, nakon kojih slijede izvori podataka i metode prikupljanja te sadržaj i struktura rada.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Kroz povijest se učestalo upravljanje kvalitetom nije percipiralo kao bitna odrednica poslovanja poduzeća, kao niti u poduzećima koja se bave trgovinom. S razvojem trgovine, ali i s tehnološkim razvojem, uz povećanje svijesti potrošača o potrebi konzumacije proizvoda koji su zdravstveno ispravni, sve učestalije se ističe potreba za upravljanjem kvalitetom u poduzećima koja se bave trgovinom. Odnosno, naglasak je na potrebi osiguranja proizvoda koji će zadovoljiti želje i potrebe kupaca, a ujedno će zadržati najvišu razinu kvalitete. Poseban naglasak stavljen je kako na proces skladištenja, ali i na brojne druge procese koji se odvijaju u trgovini koji su potrebni kako bi se proizvod koji je poduzeće nabavilo od dobavljača isporučilo krajnjem kupcu.

Potrebu za upravljanjem kvalitetom ističe i sama činjenica kako poduzeća danas djeluju u vrlo dinamičnom okruženju s velikim brojem konkurenata. Pritom su poduzeća koja posluju u sektoru trgovine vrlo specifična budući da npr. kada je riječ o trgovačkim poduzećima koja prodaju prehrambene artikle, sva poduzeća nude iste ili slične artikle, učestalo i artikle istih proizvođača. Posljedično, poduzeća danas prepoznaju upravljanje kvalitetom kao mogućnost da se diferenciraju u odnosu na svoje konkurente te u konačnici kreiraju određene konkurentske prednosti koje će poduzeću omogućiti dugoročni opstanak na tržištu te povećanje tržišnog udjela.

Cilj ovog rada je prikazati povezanost upravljanja kvalitetom i poslovne uspješnosti poduzeća koja se bave trgovinom. Ovo je vrlo bitno iz razloga jer se pretpostavlja kako će poduzeća koja primjenjuju alate za upravljanje kvalitetom ujedno biti uspješnija u osiguranju najviše kvalitete proizvoda, a što u konačnici izravno utječe na zadovoljstvo kupaca. Posljedično, zadovoljstvo kupaca temelj je za osiguranje konkurentskih prednosti te osiguranje dugoročne poslovne uspješnosti poduzeća.



## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Za potrebe pisanja ovog rada korišteni su ponajprije sekundarni izvori podataka dostupni kroz relevantnu stručnu i znanstvenu literaturu. Korišteno je više metoda znanstvenog istraživanja, odnosno metode analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, deskriptivna metoda, komparativna metoda te metoda kompilacije.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj rad podijeljen je na pet poglavlja, počevši s uvodnim poglavljem koje čine predmet i cilj rada, izvori podataka i metode prikupljanja, sadržaj te struktura rada. U drugom poglavljju se obrađuje povijesni razvoj upravljanja kvalitetom te se definira pojam upravljanja kvalitetom. Odnosno, na početku ovog poglavlja pojmovno se određuje upravljanje kvalitetom te se prikazuju faze razvoja upravljanja kvalitetom. Vrlo bitno je istaknuti alate te metode upravljanja kvalitetom budući da odabir te korištenje odgovarajućih alata te metoda za upravljanje kvalitetom uvelike doprinose poboljšanju upravljanja kvalitetom u poduzeću. Na samom kraju ovog poglavlja prikazuju se ISO standardi kao skupina standarda koji su danas na globalnoj razini prepoznati kao vrlo značajni za upravljanje kvalitetom.

U trećem poglavljju prikazuju se specifičnosti utjecaja upravljanja kvalitetom na poslovni rezultat poduzeća iz sektora trgovine. Odnosno, definira se povezanost kvalitete te konkurentnosti u trgovini, analiziraju se troškovi upravljanja kvalitetom u trgovini te se prikazuju druge specifičnosti upravljanja kvalitetom u trgovini. U četvrtom poglavljju analizira se utjecaj upravljanja kvalitetom na poslovni rezultat poduzeća iz sektora trgovine. Na početku ovog poglavlja analizira se utjecaj upravljanja kvalitetom na zadovoljstvo kupaca, nakon čega slijedi analiza utjecaja upravljanja kvalitetom na razvoj konkurentskih prednosti poduzeća te utjecaj upravljanja kvalitetom na poslovni rezultat poduzeća. Peti dio rada je zaključak nakon kojeg slijedi popis literature te popis slika.

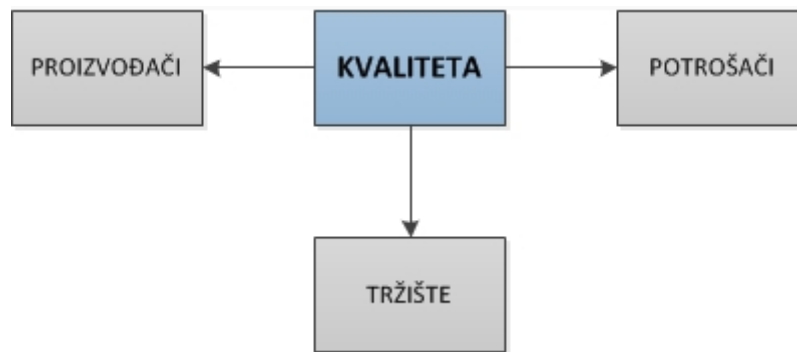
## **2. POVIJESNI RAZVOJ I DEFINICIJA UPRAVLJANJA KVALITETOM**

Upravljanje kvalitetom ponajprije se subjektivni dojam osobe koja koristi određeni proizvod ili uslugu. Ono što je jedna od specifičnosti današnjice je sama činjenica kako osobe nerijetko kreiraju stavove o kvaliteti pod utjecajem medija ili poznatih osoba (influencera). Upravljanje kvalitetom danas je od ključnog značaja za uspješnost poslovanja, a posebice iz razloga što gotovo sva poduzeća djeluju na vrlo dinamičnom tržištu te je pritom kvaliteta jedan od instrumenata koji poduzećima omogućava da se istaknu u odnosu na izravne konkurente. Sve je učestalije moguće uočiti kako pojedini poduzetnici ili menadžment poduzeća ne uviđaju potrebu za upravljanjem kvalitetom, budući da smatraju kako kupci imaju istu percepciju kvalitete kao i oni, a što je u potpunosti pogrešan stav koji u konačnici može dovesti do brojnih negativnih efekata po poslovanje poduzeća.

Kada je riječ o uslužnim poduzećima, odnosno o djelatnosti trgovine, poduzetnici učestalo ne uviđaju potrebu za upravljanjem kvalitetom budući da svakodnevno imaju veći broj kupaca. Dugoročno, uslijed izostanka upravljanja kvalitetom u trgovini može doći do gubitka tržišnog udjela ili pak u najgorem slučaju do propasti poduzeća. Na samom početku ovog poglavlja pojmovno se određuje upravljanje kvalitetom te se ističu faze upravljanja kvalitetom. Potrebno je diferencirati alate i metode upravljanja kvalitetom koji se danas primjenjuju u praksi s ciljem što efikasnijeg upravljanja kvalitetom u poduzeću, dok se na samom kraju poglavlja definiraju ISO standardi koji su danas jedna od najznačajnijih skupina standarda u području upravljanja kvalitetom.

### **2.1. Pojmovno određenje i faze razvoja upravljanja kvalitetom**

U suštini, kvaliteta predstavlja zadovoljstvo kupca. Tako primjerice jedan kupac budući da je zadovoljan određenim proizvodom ili uslugom percipira isti kao kvalitetan, dok drugi kupac koji nije zadovoljan percipira isti kao nekvalitetan. U praksi je tako primjerice moguća pojava da određeni proizvod ili usluga zadovoljava širok spektar proizvođačkih standarda, ali da isti u konačnici ne zadovoljava kupca te ga stoga kupac smatra nekvalitetnim. Prema ISO 9000 kvaliteta predstavlja stupanj do kojeg karakteristike određenog proizvoda ili usluge ispunjavaju zahtjeve potrošača, a što dodatno ukazuje na činjenicu kako je percepcija kvalitete izuzetno subjektivna (Barone, 2022).



**Slika 1: Različnost stajališta o kvaliteti**

Izvor: Svijet kvalitete (2012.), Kvaliteta, preuzeto 05. studenog 2022. s <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta>

Kvaliteta se vrlo različito definira u ovisnosti o stajalištu, odnosno je li riječ o percepciji kvalitete sa stajališta kupca/potrošača, stajališta proizvođača ili pak stajališta tržišta. Sa stajališta potrošača, kvaliteta proizvoda ili usluge predstavlja stupanj mogućnosti zadovoljavanja određenih potreba potrošača, neovisno o kojem tipu potrebe je riječ. Sa stajališta proizvođača, kvaliteta proizvoda je zapravo mjerilo uspješnosti prodaje proizvoda ili usluge na tržištu. Proizvođači smatraju kako je kvalitetniji onaj proizvod ili usluga koji je uspješniji na tržištu. Sa stajališta tržišta, kvaliteta je stupanj do kojeg određena dobra ili usluge zadovoljavaju potrebe kupaca u odnosu na istovrsna dobra ili usluge izravnih konkurenata.

Iako se u načelu ističe da kupci preferiraju kupovinu proizvoda i usluga višeg stupnja kvalitete, u konačnici kupci ipak kupuju one proizvode i usluge koji su u skladu s njihovom kupovnom moći. Barem bi u teoriji trebalo biti tako, s druge strane, moguće je uočiti kako je kupovno ponašanje kupaca danas vrlo nepredvidljivo te kako je podložno brojnim trendovima, a što izravno utječe na činjenicu da je percipiranje kvalitete vrlo teško definirati. Odnosno, moguće je zaključiti kako se pojmom kvalitete ponajprije smatra viši stupanj mogućnosti zadovoljavanja potreba kupca. S druge strane, budući da veliki broj kupaca, a posebice mladih osoba određene proizvode i usluge kupuje s ciljem kako bi raspolagali određenim statusnim simbolima, moguće je zaključiti kako uporabna vrijednost proizvoda nije presudna, već je riječ o zadovoljavanju potreba za samodokazivanjem ili sl. potreba. Pritom je brend proizvoda ujedno moguće izravno povezati sa samom kvalitetom istog (Kršev, 1993:144-145).

Vrlo bitno je naglasiti kako kvaliteta danas nije stvar izbora pojedinog poduzeća, već kako je nužan uvjet za opstanak na tržištu koje je danas vrlo dinamično te na kojem se događaju

svakodnevne promjene (što se posebice ističe u sektoru trgovine). Moguće je identificirati dva temeljna razloga za upravljanje kvalitetom: ekonomske razloge te europsku dimenziju koja je usko povezana sa standardizacijom. Ekonomski uvjeti izravno su povezani s činjenicom kako se u kriznim razdobljima određeni proizvod ili usluga koji se smatraju kvalitetnima teže prodaju, ali ipak prodaja ne izostaje, dok se s druge strane nekvalitetni proizvod ili usluga ne prodaju. Iako na prvi pogled neobična, europska dimenzija izravno se povezuje sa različitim setom standarda, a koji potrošačima jamče određenu razinu kvalitete. Moguće je istaknuti kako je kvaliteta jedan od instrumenata koji poduzećima pruža mogućnost opstanka na tržištu u kriznim uvjetima, iako, analizira li se utjecaj COVID-19 pandemije te ratnih zbivanja na području Ukrajine, moguće je zaključiti kako je tržište izuzetno nepredvidivo, ali i kako ponuda na tržištu izravno ovisi o velikom broju čimbenika, koji u konačnici imaju izravan utjecaj na uspješnost prodaje (Kršev, 1993:143).

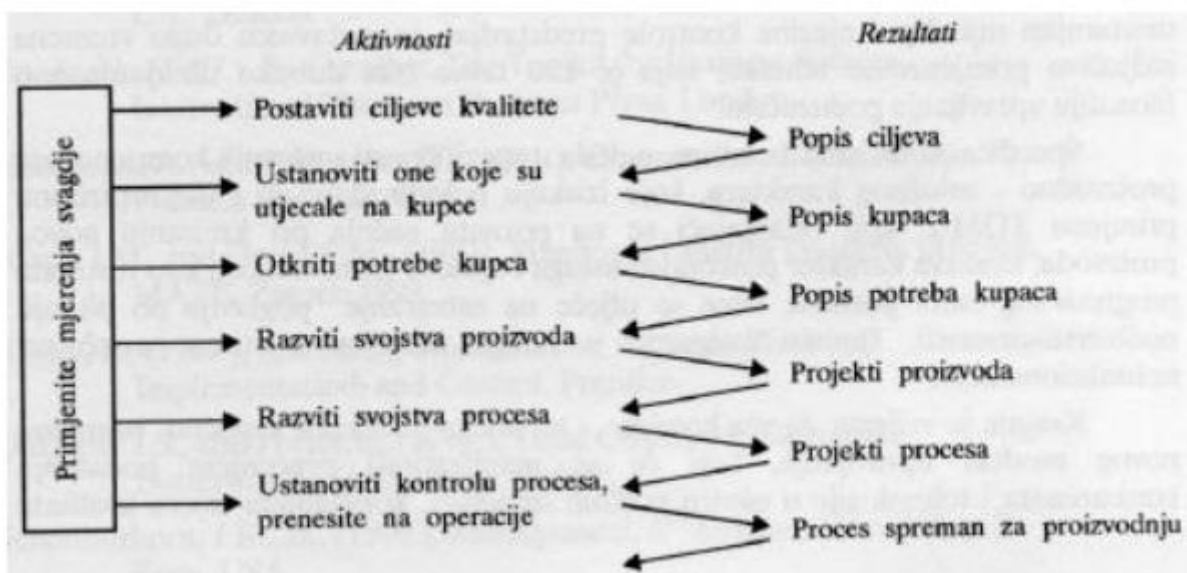
Moguće je identificirati tri različita pristupa postizanju kvalitete proizvoda. Prvi pristup ujedno je tradicionalni pristup koji se temelji na istraživanju nakon same finalizacije proizvoda te pritom može biti riječ o internim ili eksternim kontrolama proizvoda. Interne kontrole provode se unutar samog poduzeća, a može biti riječ o kontroli nakon finalizacije proizvodnje ili pak o kontrolama tijekom same proizvodnje proizvoda. S ciljem osiguranja što više razine kvalitete te ujedno i ostvarivanja prava na određene oznake kvalitete, poduzeća koriste i mogućnost eksterne kontrole kvalitete, odnosno koriste se uslugama različitih istraživačkih instituta i sl. Drugi pristup odnosi se na osiguranje kvalitete, odnosno primjenu instrumenata koji su identificirani kao efikasni za osiguranje određene razine kvalitete proizvoda ili usluga. Treći pristup je potpuno upravljanje kvalitetom ili TQM (Total Quality Management) ili metoda koja naglasak stavlja na značaj zaposlenih za osiguranje određene razine kvalitete u poduzeću (Krešev, 1993:143).

Već duži niz „godina kontrola kvalitete (mjerenje usklađenosti proizvoda s tehničko-tehnološkom specifikacijom), ali i osiguranje kvalitete (tehničko-tehnološki program čiji je cilj ponuditi potrošaču prethodni dokaz o sposobnosti organizacije poduzeća da kontrolira kvalitetu svog proizvoda) razvija se vrlo brzo. Kontrola kvalitete i osiguranje kvalitete se razvijaju u smjeru najnovije metode, odnosno TQM-a, što je, zapravo, sustavno nastojanje svih ljudskih resursa poduzeća da se postigne maksimalno zadovoljstvo kupaca i doprinese poboljšanju financijskih pokazatelja poduzeća. Kontrolom kvalitete trošak ne-kvalitete ne može se smanjiti ispod 20%, metodom osiguranja kvalitete ne ispod 10%, ali se TQM-om može smanjiti i ispod

4%. Iskusni poduzetnici smatraju da je danas jedini prihvatljivi standard "greška nula", tj. postizanje totalne kvalitete“ (Krešev, 1993:143).

Iako na prvi mah djeluje kako je gotovo pa nemoguće kroz upravljanje kvalitetom dovesti do eliminacije pogrešaka u proizvodnji, a time i do proizvodnje proizvoda koji nisu za prodaju, kroz upravljanje kvalitetom je moguće minimizirati te u potpunosti eliminirati ovaj tip troška. Pritom eliminacija troškova izravno ukazuje na benefite upravljanja kvalitetom budući da su u pojedinim poduzećima ovi troškovi vrlo visoki te u dugom roku može doći do značajnog rasta profitabilnosti uslijed smanjivanja troškova poslovanja.

Kvaliteta je tijekom 20-ih godina prošlog stoljeća ponajprije podrazumijevala inspekciju, odnosno kontrolu proizvodnog ili uslužnog procesa te finalnog proizvoda, 40-ih godina kvaliteta dobiva statističku konotaciju, dok 60-ih godina dolazi do značajnog zaokreta uslijed pojave pojma potpune kontrole kvalitete. Pritom se potpuna kontrola kvalitete fokusira na širi spektar aspekata upravljanja kvalitetom. Primjerice, poduzetnici se ne fokusiraju isključivo na svoj proizvodni proces, ili na uslugu pružaju, već moraju posebnu pozornost posvetiti i na kvalitetu inputa koji im omogućavaju pružanje određene usluge ili proizvodnju proizvoda. U slučaju sektora trgovine, proizvođači bi trebali posvetiti pozornost nabavi proizvoda koji su proizvedeni iz održivih izvora, bez korištenja dječjeg rada i sl. (Jolić, 2022).



**Slika 2: Proces planiranja kvalitete**

Izvor: Biočina Lobaš, I. (2000.), Sustav upravljanja potpunom kvalitetom u hotelskom poduzeću, Ekonomska misao i praksa, 9(2), 199

Na slici 2 prikazan je proces planiranja kvalitete. Moguće je razlikovati aktivnosti te rezultate svake pojedine aktivnosti. Pritom je jedna od prvih aktivnosti identifikacija ciljeva kvalitete, nakon čega slijedi možda i najbitnija aktivnost, odnosno identifikacija onih ciljeva kvalitete koji su imali utjecaj na kupce. Nužna je identifikacija potreba kupaca kako bi upravljanje kvalitetom bilo uspješno, odnosno kako bi određeni proizvod ili usluga odgovorili na želje i potrebe kupaca. Kao finalnu aktivnost moguće je navesti uspostavu kontrole procesa uz prijenos na operacije, odnosno poslovni proces. S druge strane, rezultati proizlaze iz svake pojedine aktivnosti, a finalni rezultat je proces koji je spreman za proizvodnju, odnosno koji će u konačnici rezultirati finalnim proizvodom.

Karakteristike kvalitete moguće je podijeliti u dvije temeljne skupine (Svijet kvalitete, 2012):

- Proizvodne – odnosno skupinu karakteristika koje se odnose na mehanička svojstva proizvoda, električna svojstva (provođenje ili prevenciju provođenja električne energije), dimenzije, geometrijski oblik, površinsku obradu, mehaničke odrednice sastava proizvoda, električne karakteristike sastava proizvoda i sl. te
- Uporabne karakteristike – odnosno skupinu karakteristika kvalitete koja se odnosi na funkcionalnost, pouzdanost i izgled.

Iako bi u načelu s ciljem zadovoljavanja želja i potreba kupaca trebalo zadovoljiti proizvodne karakteristike kvalitete, u praksi je vidljivo kako se proizvođači te regulatori fokusiraju ponajprije na ovu skupinu karakteristika kvalitete. S druge strane, potrošači su primarno orijentirani na uporabne karakteristike budući da im iste omogućavaju zadovoljavanje određenih potreba. Ovo se posebice odnosi na izgled, koji izravno doprinosi zadovoljavanju kupčevih potreba za samoaktualizacijom, a što je sve izraženija potreba kupaca mlađe životne dobi u 21. stoljeću.

Danas u praksi postoji veći broj mjerila za ocjenjivanje kvalitete, pritom je riječ o (Svijet kvalitete, 2012):

- Sukladnosti s normama prema kojima se od proizvoda ili usluge zahtijeva usklađenost s određenim normama, a što se posebice odnosi na one proizvode ili usluge koji su nositelji određene oznake kvalitete te s ciljem zadržavanja iste moraju ispunjavati standarde koji su definirani sukladno određenoj oznaci kvalitete;
- Sukladnosti sa specifikacijom koja je navedena na proizvodu, a što je danas izuzetno bitno budući da postoji veliki broj osoba koje su osjetljive na određene prehrambene

artikle. Ujedno, ovo je vrlo bitno i kako bi se spriječilo dovođenje potrošača u zabludu te kako bi isti plaćali višu cijenu za proizvod koji nije u skladu s navedenom specifikacijom;

- Pouzdanošću, a što je danas vrlo bitna karakteristika budući da se proizvodi percipiraju kao vrlo nekvalitetni ukoliko dolazi do kvarova tijekom jamstvenog roka ili odmah po isteku jamstvenog roka;
- Ekološkoj prihvatljivosti, a što dolazi do izražaja posebice budući da se naglasak stavlja na održivi razvoj te je naglasak na ekološkoj komponenti i samoj činjenici kako proizvod tijekom samog procesa proizvodnje ili tijekom procesa korištenja mora imati minimalno negativan utjecaj na okoliš;
- Suvremenom i estetski prikladnom izgledu proizvoda, a što je vrlo bitno budući da danas potrošači kvalitetu percipiraju ponajprije u skladu sa estetskim izgledom pojedinog proizvoda (ponovo je moguće istaknuti želju za samoaktualizacijom, kao jednom od potreba sa samog vrha piramide potreba prema Maslowu);
- Servisiranju i opskrbi rezervnim dijelovima, a što je danas vrlo bitno budući da se naglašava uporaba te recikliranje proizvoda, kako bi se smanjila količina otpadnih materijala te
- Prodajna i transportna ambalaža, odnosno naglasak je na ambalaži koja će efikasno zaštititi proizvod kako se isti u procesu transporta ne bi oštetio.

Danas je u primjeni veliki broj oznaka kvalitete, što nerijetko zbunjuje same potrošače, koji sve češće imaju percepciju kako proizvođači koriste oznake kvalitete ponajprije s ciljem pokušaja prodaje proizvoda i usluga po višim cijenama, a bez stvarne želje za kreiranjem promjene u smjeru koji pojedina oznaka kvalitete zahtijeva.



**Slika 3: Oznaka kvalitete Fair Trade**

Izvor: WFO Europe (2016.), The 10 principles of Fair Trade, preuzeto 15. studenog 2022. s <https://wfto-europe.org/the-10-principles-of-fair-trade-2/>

Na slici 3 prikazana je oznaka kvalitete Fair Trade koja podrazumijeva kako su proizvodi proizvedeni bez korištenja dječjeg rada ili prisilnog rada, uz osiguranje adekvatnih radnih uvjeta, uz plaćanje adekvatne naknade zaposlenicima te dobavljačima, poštivanje okolišnih kriterija te zadovoljavanje drugih kriterija koji su definirani sukladno ovoj oznaci kvalitete. Riječ je o jednoj od najpoznatijih oznaka kvalitete danas koja proizvođačima koji ju koriste jamči prepoznatljivost na tržištu te su ujedno takvi proizvodi i usluge bolje prihvaćeni od strane kupaca.





**Slika 4: Oznake kvalitete koje se primjenjuju u Republici Hrvatskoj**

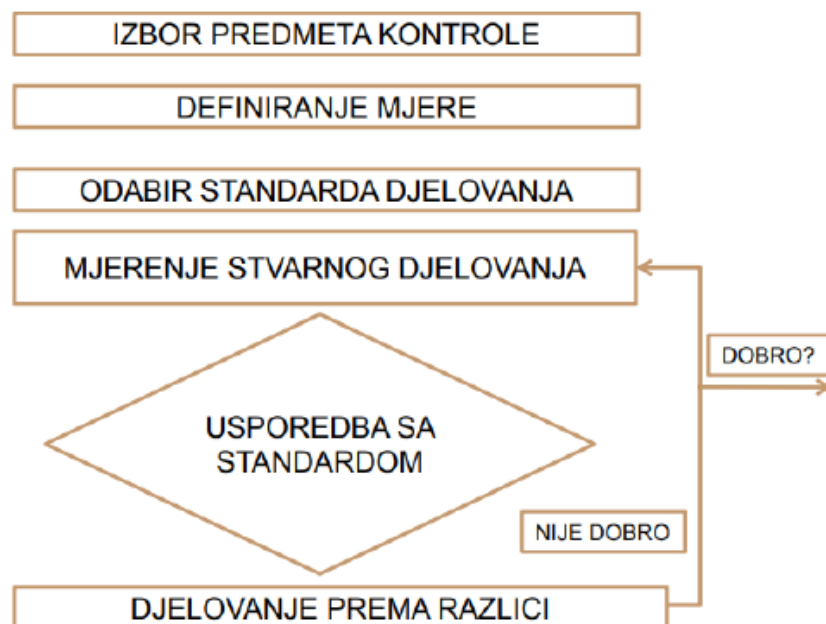
Izvor: Zajedno jači (2022.), Oznake za poljoprivredne i prehrambene proizvode – garancija i proizvođaču i kupcu, preuzeto 22. studenog 2022. sa <https://zajednojacu.hr/oznake-za-poljoprivredne-i-prehrambene-proizvode-garancija-i-proizvodacu-i-kupcu/>

Na slici 4 prikazane su neke od oznaka kvalitete koje se primjenjuju na razini RH. Moguće je istaknuti kako je riječ o oznakama su prepoznatljivije u nacionalnim okvirima, ali su ujedno manje poznate van RH. Kao dvije najpoznatije svakako je moguće istaknuti oznake *Izvorno hrvatsko* te *Hrvatska kvaliteta*, koje dodjeljuje HGK te koje jamče da su proizvodi koji nose ovu oznaku proizvedeni u skladu s visokim standardima upravljanjem kvalitetom.

Na samom kraju ovog dijela rada, nužno je istaknuti kako je potreba za upravljanjem kvalitetom prepoznata prije nekoliko stoljeća, a što je do izražaja došlo posebice uslijed industrijskih revolucija te rapidnog razvoja proizvodnje. Pod pojmom kontrola kvalitete podrazumijeva se proces kroz koji poduzeće nastoji osigurati održavanje postojeće kvalitete proizvoda ili pak razvoj višeg standarda kvalitete proizvoda. Ističe se i kako je cilj rukovodstva poduzeća postizanje natprosječnog standarda kvalitete proizvoda, a što bi u konačnici poduzeću omogućilo efikasnije zadovoljavanje potreba kupaca, kao i postizanje višeg stupnja konkurentskih prednosti. Poseban naglasak nužno je staviti na uspostavljanje kontrola cjelokupnog procesa, a koje se mogu promatrati kao jedan od preduvjeta za standardizaciju proizvodnog procesa (ujedno i procesa pružanja usluga, kao npr. u trgovini), što olakšava reagiranje na identificirane probleme s kvalitetom (Hayes, 2021).

Moguće je definirati kako se proces upravljanja kvalitetom temelji na nadziranju aktivnosti i zadataka koji se provode s ciljem realizacije željene razine uspješnosti poslovanja poduzeća. Upravljanje kvalitetom podrazumijeva definiranje politike kvalitete te ujedno kreiranje i realizaciju planova, kao i osiguranje određene razine kvalitete, kontroliranje kvalitete te sama poboljšanja određene razine kvalitete. Moguće je istaknuti i kako je upravljanje kvalitetom zapravo orijentirano na realizaciju dugoročnih ciljeva kroz realizaciju kratkoročnih ciljeva poduzeća. Pritom upravljanje kvalitetom identificira potrebu za poticanjem zadovoljstva kupaca te same lojalnosti kupaca kao čimbenika koji imaju izravan utjecaj na kreiranje konkurentskih prednosti poduzeća i dugoročne poslovne uspješnosti (Barone, 2022).

Kada je riječ o upravljanju kvalitetom, potrebno je prikazati i proces kontrole kvalitete. Moguće je istaknuti kako je riječ o vrlo složenom procesu, a koji se provodi na više razina. Kao prvu razinu, moguće je identificirati kontrolu kvalitete na razini automatizacije, odnosno na razini stroja koji proizvodi određeni proizvod te pritom identificira proizvode koji imaju određene nedostatke te iste može automatski isključiti iz proizvodnog procesa. Druga razina je svakako razina zaposlenika koji predstavljaju viši stupanj kontrole kvalitete, pritom zaposlene nadzire rukovodstvo poduzeća (Jolić, 2022).



**Slika 5: Proces kontrole kvalitete**

Izvor: Jolić, N. (2022.), Kvaliteta i normizacija, preuzeto 10. studenog 2022. s [https://www.fpz.unizg.hr/njolic/dip/pdf/Kvaliteta\\_i\\_normizacija\\_Predavanja.pdf](https://www.fpz.unizg.hr/njolic/dip/pdf/Kvaliteta_i_normizacija_Predavanja.pdf)

Na slici 5 prikazan je proces kontrole kvalitete. Prvi korak je izbor predmeta kontrole, nakon čega slijedi definiranje mjere te odabir standarda djelovanja. Četvrti korak je mjerenje stvarnog djelovanja, a što je ujedno temelj za usporedbu s prethodno definiranim standardom. Rezultat tog procesa je utvrđena razlika, koja može ukazivati na to da je proizvod natprosječno kvalitetan ili pak da je ispod prosječne kvalitete, nakon čega je potrebno utvrditi razloge odstupanja te utvrditi mjere za sprječavanje budućih odstupanja.

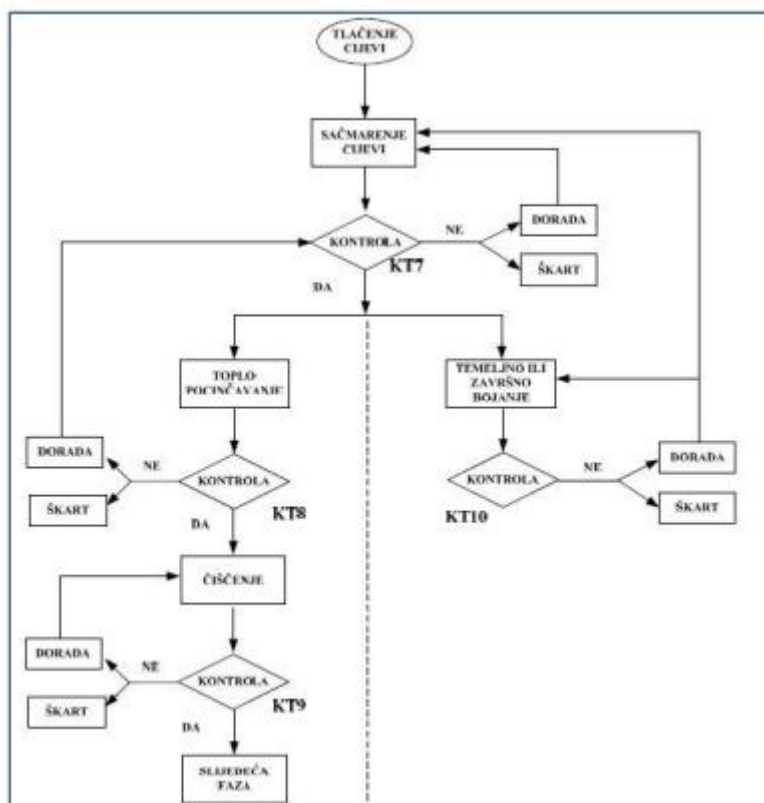
## **2.2. Alati i metode upravljanja kvalitetom**

Danas su u primjeni brojni alati za upravljanje kvalitetom. Moguće ih je podijeliti na dvije skupine, odnosno na skupinu statističkih ili starih alata za upravljanje kvalitetom te skupinu upravljačkih ili novih alata za upravljanje kvalitetom.

Statistički ili stari alati za upravljanje kvalitetom su (Čelar i sur., 2014:259):

- „Dijagram toka procesa;
- Pareto dijagram;
- Korelacijski dijagram;
- Dijagram uzroka i posljedice;
- Lista sakupljenih grešaka ili ispitne liste;
- Histogram te
- Kontrolne karte kvalitete“.

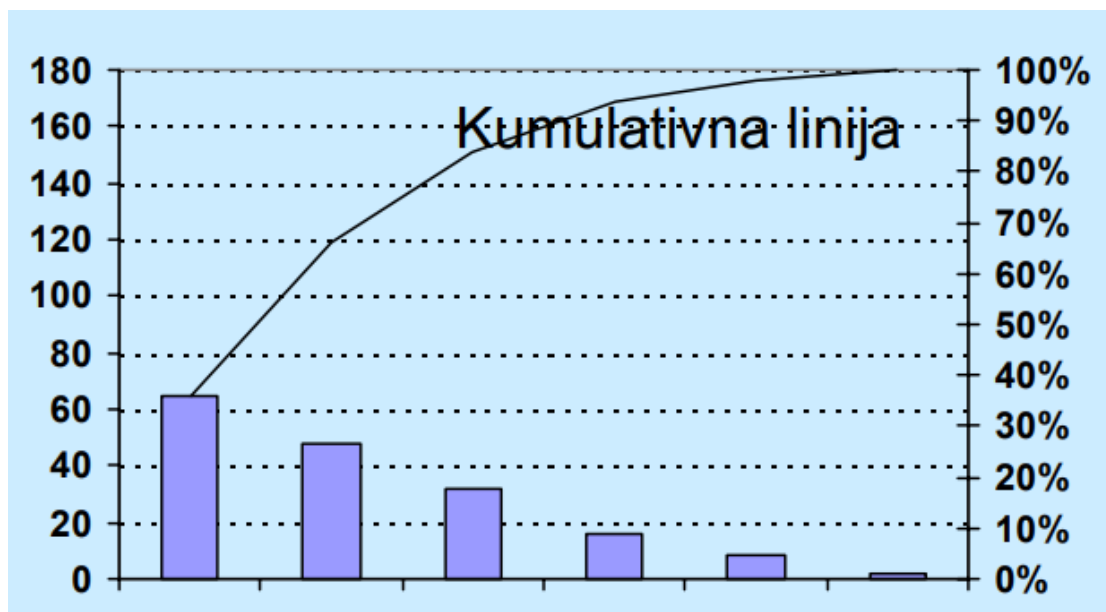
U nastavku su detaljnije prikazani te definirani pojedini od navedenih statističkih ili starih alata za upravljanje kvalitetom kako bi se što efikasnije pojasnila primjena istih u procesu upravljanja kvalitetom, uz kreiranje poveznica s upravljanjem kvalitetom u trgovini.



**Slika 6: Primjer dijagrama toka procesa**

Izvor: Čelar, D. i sur. (2014.), Alati za poboljšanje kvalitete, Technical journal, 8(3), 260

Na slici 6 dan je primjer dijagrama toka procesa u proizvodnji, odnosno varenju cijevi. Potrebno je istaknuti kako je riječ o grafičkom prikazu proizvodnog procesa, odnosno procesa pružanja usluga, uz primjenu više stupnjeva kontrole kvalitete. Početna točka ovog dijagrama je prva faza proizvodnje, ali može biti i početna faza pružanja usluga, nakon čega slijedi proizvodni proces, odnosno proces pružanja usluga. Po dovršetku jedne faze potrebno je provesti proces kontrole, a koji rezultira utvrđivanjem zadovoljavaju li određeni proizvod ili usluga definirane standarde kvalitete. Pritom je nužno naglasiti kako je kvalitetu usluge kompleksnije definirati ponajprije iz razloga što je kvaliteta usluge vrlo subjektivno mjerilo koje je ovisno o većem broju čimbenika. Nakon prvog stupnja provjere kvalitete, ukoliko proizvod ili usluga zadovoljavaju definirane standarde, ide se u naredne faze, koje ovise o specifikacijama proizvoda ili usluge. Pritom je potrebno i u narednim fazama provoditi kontrole procesa, kao i isključivati proizvode iz proizvodnog procesa ili poboljšati kvalitetu usluge, ukoliko nisu zadovoljeni unaprijed definirani standardi.

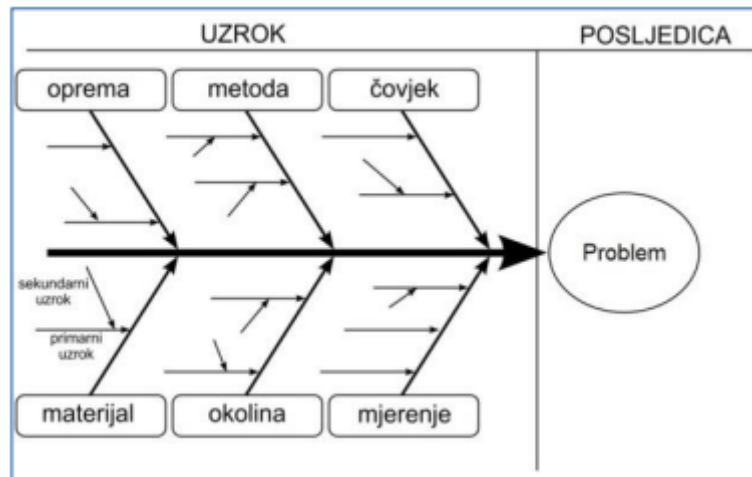


**Slika 7: Primjer Pareto dijagrama**

Izvor: Milosavjević, P. (2016.), Pareto dijagram, preuzeto 25. studenog 2022. s [http://www.masfak.ni.ac.rs/images/upload/Upis/MAS\\_pripemna\\_n/uvod\\_u\\_m\\_-\\_pripemna/5.\\_Alati\\_kvaliteta-Pareto\\_metoda.pdf](http://www.masfak.ni.ac.rs/images/upload/Upis/MAS_pripemna_n/uvod_u_m_-_pripemna/5._Alati_kvaliteta-Pareto_metoda.pdf)

Na slici 7 dan je primjer Pareto dijagrama koji se učestalo koristi kao jedan od alata za upravljanje kvalitetom. Konstrukcija ovog dijagrama temeljena je na Pareto principu, tj. principu 80/20 koji definira kako postoji vitalna manjina te upotrebljiva većina. Ili pak kako 20% uzroka dovodi do 80% problema i sl. „Iz Paretovog principa razvila se ABC analiza koja podatke razvrstava u tri skupina: A: 0–80%: područje najvećeg utjecaja; B: 80–95% - područje relevantnog utjecaja; C: 95–100% - područje malog utjecaja“ (Čelar i sur., 2014:260). Potrebno je naglasiti da iako Pareto dijagram postoji kao zasebna analiza, najčešće se koristi kao pomoćni alat za upravljanje kvalitetom, uz primjenu nekog drugog alata za upravljanje kvalitetom.

Pareto dijagram je tip dijagrama koji prikazuje kategorije prema opadajućem redoslijedu pomoću vertikalnih stupaca s lijeva nadesno te je pritom posebna značajka ovog grafikona kumulativna linija. Grafikon ukazuje na značaj određenih kategorija te su pritom značajnije one kategorije koje se nalaze s lijeve strane grafikona u odnosu na one koje se nalaze s desne strane grafikona. Moguće je zaključiti kako Pareto dijagram omogućava kreiranje poboljšanja uz korištenje raspoloživih resursa budući da ukazuje a to gdje je potrebno fokusirati raspoložive resurse, a kako bi se maksimizirala korist od uporabe raspoloživih resursa (Milosavjević, 2016).



**Slika 8: Primjer Ishikawa dijagrama**

Izvor: Čelar, D. i sur. (2014.), Alati za poboljšanje kvalitete, Technical journal, 8(3), 261

Na slici 8 prikazan je Ishikawa dijagram koji se još naziva i dijagram uzroka i posljedica. Kao što je sa slike vidljivo, na lijevoj strani dijagrama su prikazani identificirani uzroci, a koji izravno vode pojavi posljedice, odnosno problema koji se ističe s desne strane ovog dijagrama. Ishikawa je ustvrdio kako u teoriji postoji šest velikih uzroka, sa povezanim pod uzrocima (odnosno a proširenjima identificiranih skupina uzroka). Pritom je te uzroke kategorizirao u šest skupina, odnosno u skupine: oprema, metoda, čovjek, materijal, okolina i mjerenje.

Upravljački ili novi alati za upravljanje kvalitetom su (Čelar i sur., 2014:264):

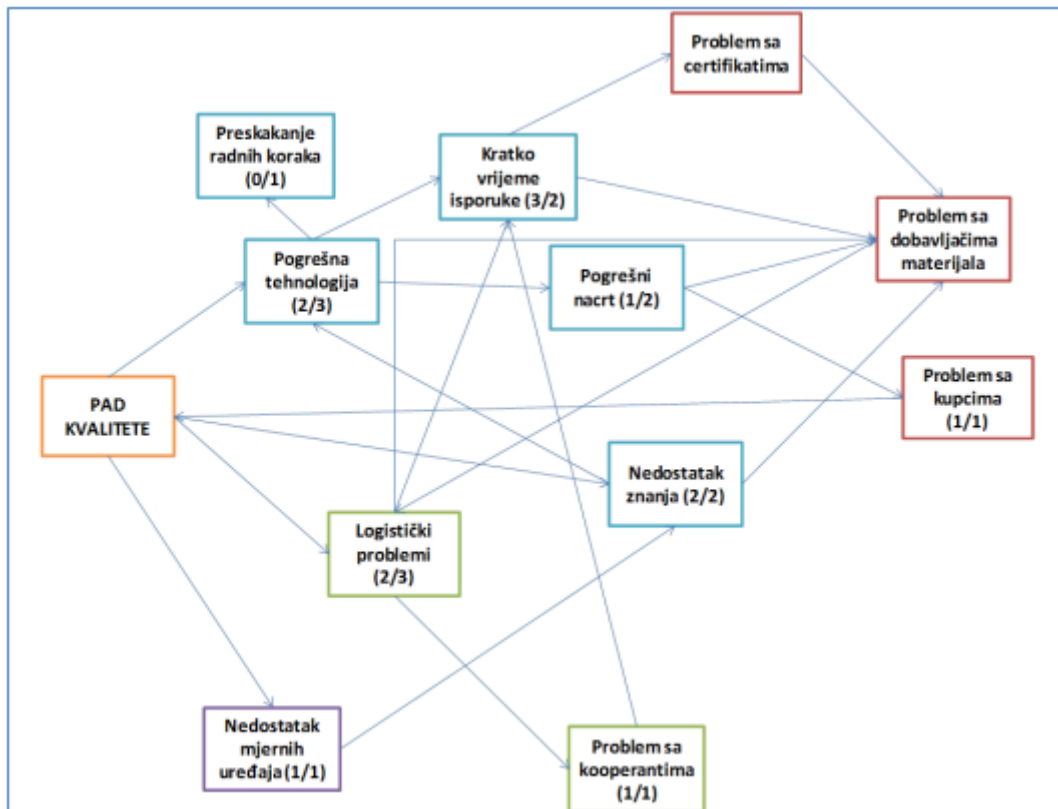
- „Dijagram afiniteta;
- Dijagram međuodnosa;
- Sustavni dijagram;
- Matrični dijagram;
- Analiza matričnih podataka;
- Programske karte za proces odlučivanja te
- Dijagram oblika strijele“.



**Slika 9: Primjer dijagrama afiniteta**

Izvor: Čelar, D. i sur. (2014.), Alati za poboljšanje kvalitete, Technical journal, 8(3), 264

Na slici 9 prikazan je dijagram afiniteta. Riječ je o alatu koji se temelji na korištenju brainstorminga. Odnosno, nakon što je identificiran problem, oformljava se skupina od nekoliko zaposlenika (ili pak drugih osoba) od kojih se zahtijeva da iznesu svoje viđenje uzroka problema te da iste zapišu na papiriće. Nakon što je proces brainstorminga završen, identificirane uzroke temeljnog problema moguće je grupirati u nekoliko skupina, zbog čega je dijagram afiniteta vrlo sličan Ishikawa dijagramu. Na danom primjeru moguće je zaključiti kako je u procesu upravljanja kvalitetom zaključeno kako postoje četiri skupine problema, odnosno materijal kao jedan od najčešćih skupina problema, uz primijenjenu tehnologiju/procese. Dodatne skupine problema predstavljaju logistika te sama kontrola proizvoda.

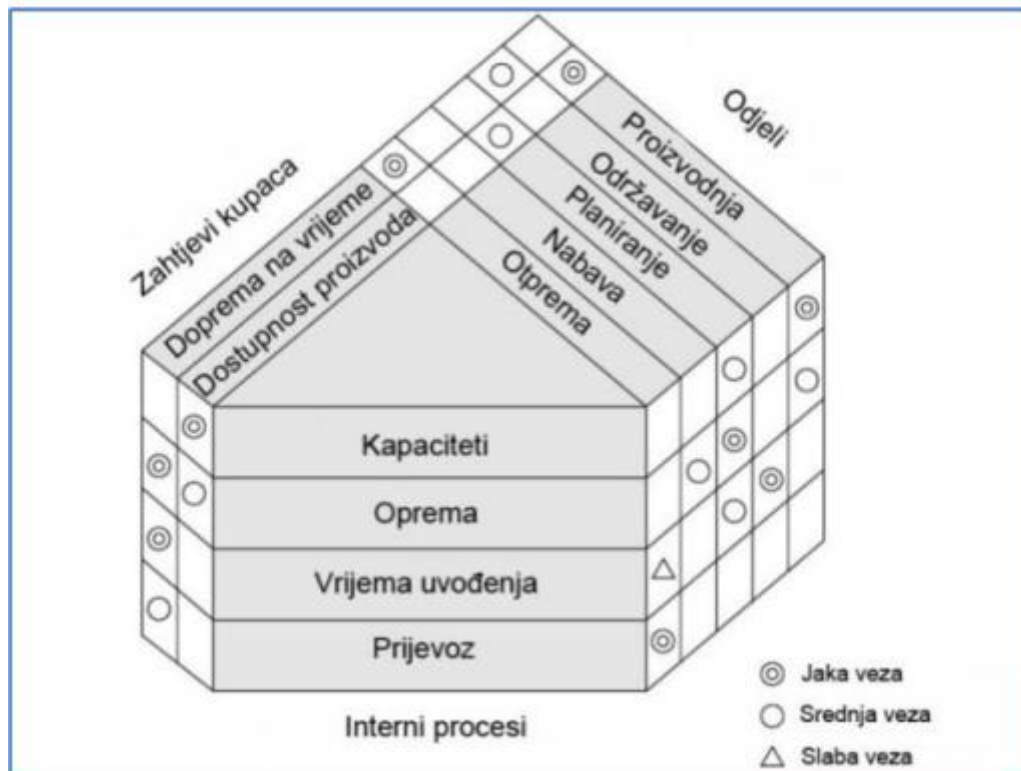


**Slika 10: Primjer dijagrama međuodnosa**

Izvor: Čelar, D. i sur. (2014.), Alati za poboljšanje kvalitete, Technical journal, 8(3), 265

Na slici 10 dan je primjer dijagrama međuodnosa. Riječ je o specifičnom tipu dijagrama na kojem su prikazani identificirani problemi. Ključno je povezivanje odnosa između identificiranih problema pomoću strelica, pritom je moguće istaknuti kako svaka pojedina strelica ukazuje uzročno-posljedičnu vezu između pojedinih problema ili pak skupine problema. Ono što je posebno potrebno naglasiti kako su ideje s izlaznim vezama uzroci, dok su ideje s ulaznim vezama posljedice. Tako je moguće identificirati kako je Pogrešna tehnologija jedan od uzroka pada kvalitete, dok je kratko vrijeme isporuke jedna od posljedica. Kao i kod prethodnog dijagrama, temelj za izradu ovog dijagrama je Brainstorming, ali je moguće koristiti ideje koje su identificirane kroz Ishikawa dijagram, stablo dijagram ili dijagram afiniteta.





**Slika 11: Primjer matričnog dijagrama**

Izvor: Čelar, D. i sur. (2014.), Alati za poboljšanje kvalitete, Technical journal, 8(3), 266

Na slici 11 prikazan je matrični dijagram, kao jedan od alata za upravljanje kvalitetom. Iako na prvi pogled djeluje neobičan, pokazuje jakost veza između definiranih čimbenika. „Matrični dijagram omogućuje timu da na vizualni i sistematični način utvrdi uzročno-posljedičnih veze odabranih kriterija, zahtjeva ili ciljeva, te odredi prioritete u rješavanju problema. Matrični dijagram prikazuje odnos između dvije, tri, ili četiri skupine informacija. On također može dati informacije o vezi između skupina, kao što su njezina snaga, uloga ili mjerenja“ (Čelar, 2014:266). Primjerice, sa slike 11 vidljivo je kako postoji jaka veza između zahtjeva kupaca za dopremom na vrijeme te otpremom koja je na razini odjela. U sektoru trgovine, posebice zbog sve izraženijeg razvoja internet trgovina nužno je identificirati uzročno-posljedične veze poput ovih. Odnosno, brzina isporuke dobara kupcu izravno doprinosi poboljšanju efikasnosti upravljanja kvalitetom u trgovini te je moguće pretpostaviti kako će doći do rasta razine zadovoljstva kupaca te do drugih uzročno-posljedičnih veza.

Svaki od prethodno prikazanih alata za upravljanje kvalitetom moguće je primijeniti i u trgovini, a što se posebice ističe kada je riječ o trgovinama u kojima su pretežito prehrambeni artikli iz razloga što je posebnu pozornost potrebno posvetiti cjelokupnom procesu, kako bi se

spriječio kvar proizvoda koji predstavlja jedan od velikih problema u trgovini. Pritom je alate za upravljanje kvalitetom u trgovini moguće koristiti s ciljem identifikacije ključnih problema, što do izražaja dolazi u slučaju kada je došlo do pada prihoda od prodaje. Odnosno, potrebno je identificirati ključne uzroke te posljedice, kao i uzročno-posljedične veze između istih.

### 2.3. ISO standardi

ISO standardi se mogu istaknuti kao najpoznatija skupina standarda na globalnoj razini. Pritom je riječ o brojnoj skupini standarda koji se primjenjuju za veći broj područja primjene. ISO je kratica za Međunarodnu organizaciju za standardizaciju, a ISO je međunarodno tijelo odgovorno za stvaranje, postavljanje i promicanje standarda. Do danas je objavio više od 22.600 standarda (što svakako dodatno ukazuje na značaj ISO standarda na globalnoj razini) i srodnih dokumenata koji se odnose na sve vrste djelatnosti, npr. proizvodne, uslužne i sl. ISO standardi su skup najboljih praksi koje promiču kompatibilnost proizvoda, dijeljenje rješenja i znanja te identifikaciju sigurnosnih problema. Pritom sami standardi predstavljaju pristup s kojim su se složili međunarodni stručnjaci (ISO standards, 2022).

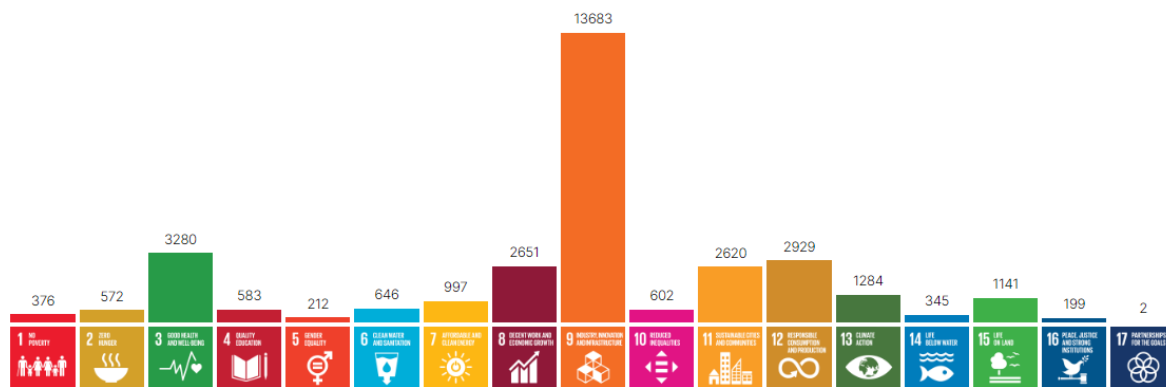
Poduzeća koriste ISO certifikat kako bi potencijalnim klijentima pružila dokaz usklađenosti (sa zahtjevima kvalitete i sl.) i pridobila njihovo povjerenje nadajući se pritom kako će im standardizacija pomoći u povećanju razine zadovoljstva kupaca te u konačnici doprinijeti poboljšanju poslovne uspješnosti. Međutim, inicijalni korak je sama kupnja te dobivanje prava na korištenje certifikata, a što nerijetko poduzetnike odvraća od ISO certifikata budući da procjenjuju kako su troškovi certificiranja veći u odnosu na potencijalne benefite. Troškovi ISO certifikacije razlikuju se ovisno o mnogim čimbenicima, poput veličine poduzeća, djelatnosti, godišnjeg prihoda, broja zaposlenika i sl. (ISO standards, 2022).

Kao neke od najpopularnijih ISO standarda moguće je istaknuti (Reciprocity.com, 2021):

- ISO 9001, ovo je jedan od najpopularnijih ISO standarda za stvaranje, implementaciju i održavanje sustava upravljanja kvalitetom (QMS) za bilo koje poduzeće, bez obzira na industriju, kapital ili veličinu poduzeća;
- ISO 14001, ovaj ISO standard daje smjernice o tome što treba učiniti za implementaciju sustava upravljanja okolišem (EMS). Uključuje politike, procese, planove, zapise i najbolje prakse koji definiraju pravila o tome kako poduzeće komunicira s okolinom. Zahtjevi ISO 14001 daju okvir, zajedno sa smjernicama, za stvaranje EMS-a za bilo

koju organizaciju, na temelju čega je moguće istaknuti kako ISO standardi posebnu pozornost posvećuju i okolišnoj komponenti, odnosno potiče se održivi razvoj;

- ISO 27001, ovaj ISO standard bitan je za informacijsku sigurnost. Organizacije koje ispunjavaju ove zahtjeve mogu biti certificirane od strane akreditiranog certifikacijskog tijela nakon što uspješno prođu reviziju;
- ISO 22000, ovaj standard detaljno opisuje zahtjeve za sustav upravljanja sigurnošću hrane (FSMS). Slijedenje ovog standarda omogućuje organizaciji koja je uključena (izravno ili izravno) u sektor pružanja prehrambenih usluga da bude sigurna da slijedi najbolju praksu za sigurnost i higijenu;
- ISO 50001 je dobrovoljni standard koji organizacijama daje okvir za upravljanje i poboljšanje njihove energetske učinkovitosti. Standard se bavi mjerenjem, dokumentiranjem i izvješćivanjem o korištenju i potrošnji energije. Dodatno, ISO 50001 uključuje najbolje prakse dizajna i nabave za opremu koja koristi energiju i druge čimbenike koji utječu na energetska učinkovitost, a koje organizacije mogu pratiti i na koje mogu utjecati. Riječ je o standardu čija će važnost dodatno doći do izražaja u budućnosti budući da potrošači danas posebnu pozornost posvećuju kupovini proizvoda koji troše manje energije, odnosno koji efikasnije koriste energiju u odnosu na druge proizvode;
- ISO 31000 ili standard upravljanja rizikom koji sadrži načela za sigurno upravljanje rizicima. Implementacija ISO 31000 olakšava sigurno poslovanje i pomaže organizacijama da postignu ciljeve, identificiraju prilike i prijetnje te alociraju resurse za tretman rizika;
- ISO 26000 je relativno novi standard koji je fokusiran na društvenu odgovornost kao jedan od pojmova koji uz održivi razvoj te kružnu ekonomiju danas sve više dolazi do izražaja. Ovaj standard poslovnim subjektima daje upute o tome kako mogu raditi na društveno sposoban način objašnjavajući njihovu društvenu dužnost. Također, pomaže udrugama da uspostave učinkovit sustav za obavljanje aktivnosti identificiranih s ciljevima društvene odgovornosti poduzeća te
- ISO 20121 se odnosi na područje održivosti događaja, pritom je ujedno međunarodni standard koji utvrđuje sve zahtjeve za pomoć poduzećima i pojedincima da poboljšaju održivost svojih aktivnosti povezanih s događajima.



**Slika 12: Doprinos ISO standarda ciljevima održivog razvoja**

Izvor: ISO standards (2022.), Web stranica, preuzeto 29. studenog 2022. s <https://www.iso.org/standards.html>

Na slici 12 prikazan je doprinos ISO standarda ciljevima održivog razvoja. Na temelju prikaza najčešće korištenih ISO standarda moguće je uočiti kako oni danas poseban naglasak stavljaju na održivi razvoj, društveno odgovorno poslovanje te na kružnu ekonomiju. Moguće je istaknuti kako je iz tog razloga certificiranje ovim standardima vrlo poželjna praksa, a posebice kada je riječ o poduzećima koja posluju van granica RH. ISO međunarodni standardi najčešće podupiru održivu industrijalizaciju kroz međunarodno dogovorene specifikacije koje zadovoljavaju zahtjeve kvalitete, sigurnosti i održivosti (9. cilj održivog razvoja). Pokrivajući gotovo sve djelatnosti, oni daju povjerenje investitorima i potrošačima stvarajući okruženje u kojem se proizvodi i usluge mogu dodatno razvijati. Štoviše, ISO standardi se mogu identificirati i kao univerzalni jezik, čime se ruše tehničke prepreke međunarodnoj trgovini, što je osobito važno za zemlje u razvoju jer im omogućuje lakše natjecanje na globalnom tržištu.

### **3. SPECIFIČNOSTI UTJECAJA UPRAVLJANJA KVALITETOM NA POSLOVNI REZULTAT PODUZEĆA IZ SEKTORA TRGOVINE**

Upravljanje kvalitetom u sektoru trgovine vrlo je specifično budući da je u ovom slučaju percepcija kvalitete pojedinog poduzeća izravno ovisna o razini zadovoljstva pojedinog kupca primljenom uslugom. Moguće je istaknuti kako kvaliteta pružene usluge izravno doprinosi razvoju konkurentskih prednosti poduzeća koja djeluju u sektoru trgovine, ali pritom veliki broj poduzetnika nije siguran isplati li im se ulaganje u upravljanje kvalitetom. Ovu dilemu izravno je moguće povezati s percepcijom pojedinih poduzetnika kako su troškovi upravljanja kvalitetom visoki te kako ostvareni benefiti neće opravdati nastale troškove. U nastavku ovog poglavlja ističu se specifičnosti kvalitete te konkurentnosti u trgovini, nakon čega slijedi definiranje troškova upravljanja kvalitetom u trgovini te se na samom kraju poglavlja ističu druge specifičnosti upravljanja kvalitetom u trgovini.

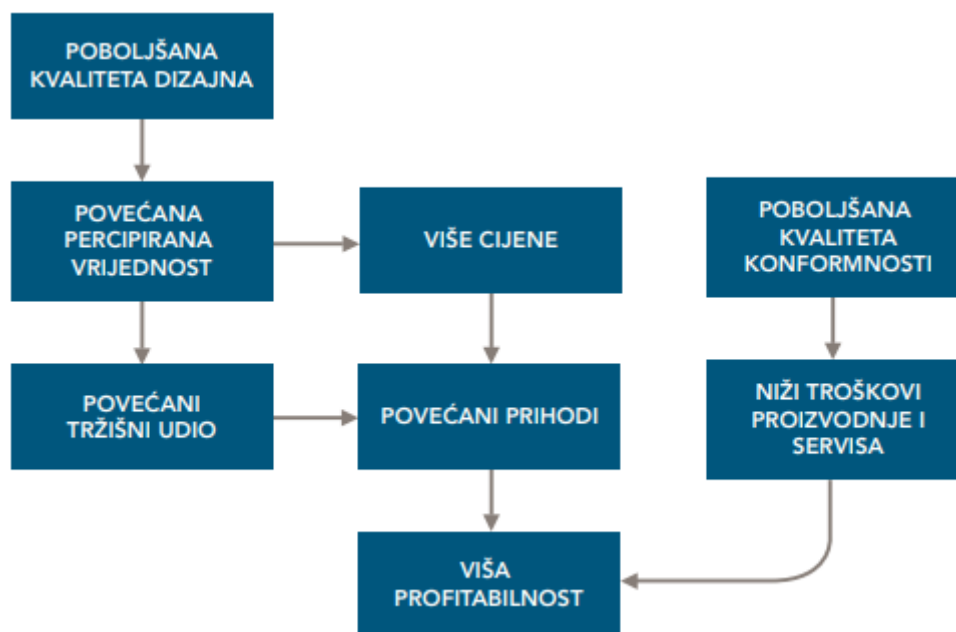
#### **3.1. Kvaliteta i konkurentnost u trgovini**

Prema većem broju istraživanja dokazano je kako upravljanje kvalitetom, a posebice kada je riječ o potpunom upravljanju kvalitetom (TQM), upravljanje kvalitetom izravno doprinosi kreiranju višeg stupnja konkurentnosti u trgovini. Ujedno, dokazano je i kako inovacije usluga (kao i proizvoda) te procesa imaju izravan utjecaj na konkurentnost poduzeća (Gkana i sur., 2015:1177). U praksi je bilo moguće uočiti kako su poduzeća u sektoru trgovine koja su prva uvela poslovanje putem web trgovina ostvarila značajne konkurentske prednosti, što je posebice do izražaja došlo u samim počecima djelovanja pandemije COVID-19 kada je došlo do gotovo pa potpunog prekida poslovanja trgovina u fizičkom obliku. Moguće je istaknuti i kako takve inovacije omogućavaju ostvarivanje natprosječnih profita za poduzeća, barem u kratkom roku, dok je to ponekad moguće i u dugom roku, ukoliko je riječ o specifičnoj inovaciji.

U načelu, s ciljem ostvarivanja konkurentskih prednosti na tržištu, nužno je diferenciranje u odnosu na konkurente (ostvarivanje superiornijeg položaja na tržištu). Pritom se ponovo naglašava kako superiorniji položaj na tržištu vodi ostvarivanju natprosječnih profita.

Karakteristike kvalitete koje se izravno vezuju uz konkurentsku prednost (Buntak i sur., 2021:78-79):

- Inicijalna točka su svakako želje i potrebe kupaca, koje je potrebno identificirati s ciljem efikasnog upravljanja kvalitetom;
- Upravljanje kvalitetom izravno doprinosi rastu efikasnosti poslovanja;
- Spaja resurse poduzeća s okruženjem kroz dizajniranje poslovnih procesa te efikasno raspolaganje ljudskim resursima s ciljem realizacije strategije poduzeća;
- Kulturu poslovne izvrsnosti je vrlo teško kopirati, zbog čega je ona dugoročno isplativa za poduzeće;
- Upravljanje kvalitetom je temelj za buduće unaprjeđivanje kvalitete te je usmjereno prema inovacijama i organizacijskom učenju te
- Upravljanje kvalitetom pruža smjernice koje su nužne za razvoj i motivaciju.



**Slika 13: Utjecaj kvalitete na konkurentnost i poslovanje**

Izvor: Buntak, K. i sur. (2021.), Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom, Zagreb: HGK, 79

Na slici 13 prikazana je povezanost između upravljanja kvalitetom te konkurentnosti i poslovanja u sektoru trgovine. Polazišna točka je poboljšana kvaliteta dizajna proizvoda koji se prodaju, a što direktno vodi povećanoj percipiranoj vrijednosti te povećanom tržišnom udjelu, uz istovremeno omogućavanje trgovcu da diže cijene te povećava prihode. Viši prihodi vode višoj profitabilnosti. S druge strane i poboljšanje kvalitete komfornosti te smanjivanje troškova pružanja usluge i servisiranja izravno vodi višem stupnju profitabilnosti. Na temelju prikazanog

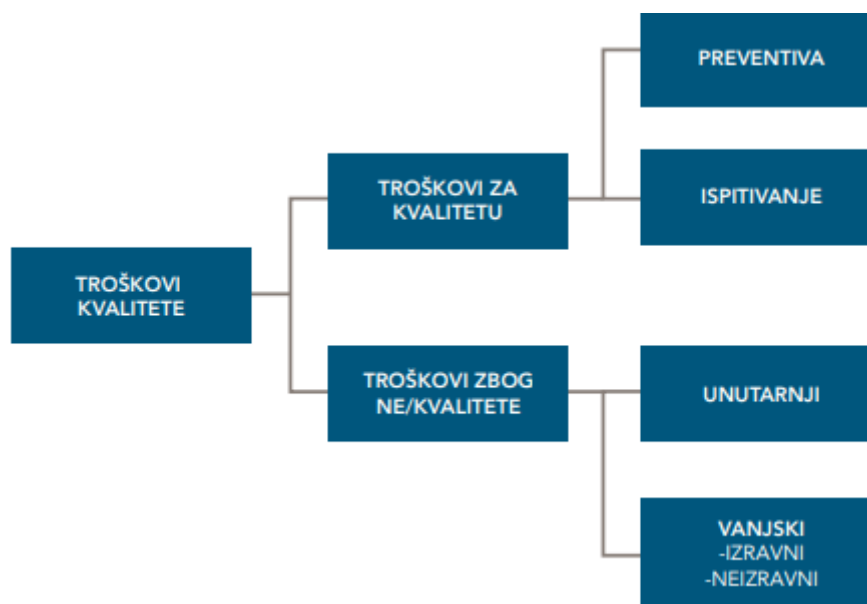
na slici 13 vidljivo je kako kvaliteta ima višestruko djelovanje, ne samo da omogućava viši stupanj konkurentnosti na tržištu, već i trgovcima omogućava dizanje cijena, što je temeljni preduvjet za ostvarivanje višeg stupnja profitabilnosti. Ali, potrebno je naglasiti kako je ključni čimbenik povećana percipirana vrijednost, budući ukoliko kod kupaca izostane osjećaj povećane percipirane vrijednosti, za očekivati je kako upravljanje kvalitetom neće polučiti željene rezultate.

### **3.2. Troškovi upravljanja kvalitetom u trgovini**

U procesu upravljanja kvalitetom nastaju određeni troškovi, koje je moguće podijeliti na više skupina, u ovisnosti o njihovim karakteristikama. Pritom je nužno naglasiti da, iako se inicijalno čini kako su pojedini troškovi visoki te kako će opteretiti poslovanje poduzeća u kratkom roku, nužno je analizirati dugoročan utjecaj troškova koji su izravno povezani s upravljanjem kvalitetom.

Moguće je istaknuti naredne karakteristike upravljanja kvalitetom (Buntak i sur., 2021:81):

- „Troškovi postoje;
- U pravilu su prikriveni;
- Sadržani su u kalkulacijama, ali ne kao posebno iskazana stavka;
- U pravilu su nepoznati;
- Struktura im je nepoznata;
- Čine najopasniji trošak radi navedenih svojstava;
- Potencijalna su i neiskorištena pričuva;
- Stupanj spoznaje o njima u organizaciji je mjerilo stupnja svjesnosti o kvaliteti uopće te
- Mogu biti značajni pokazatelj kvalitete i korisni su za donošenje ispravnih odluka“.



**Slika 14: Troškovi upravljanja kvalitetom**

Izvor: Buntak, K. i sur. (2021.), Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom, Zagreb: HGK, 82

Na slici 14 prikazani su troškovi upravljanja kvalitetom. Pritom je vidljivo kako se isti dijele na dvije skupine, odnosno na troškove za kvalitetu te troškove koji nastaju zbog nekvalitete. Troškovi za kvalitetu mogu biti preventivni troškovi ili troškovi koji nastaju uslijed ispitivanja, dok troškovi nekvalitete mogu biti interni ili eksterni (izravni i neizravni). Iako veliki dio poduzetnika naglašava troškove za kvalitetu, potrebno je posebnu pozornost posvetiti troškovima koji nastaju zbog nekvalitete. Ovi troškovi osim što izravno utječu na rast rashoda poslovanja ili pak prihoda, dugoročno mogu vrlo negativno utjecati na samu reputaciju poduzeća, što vodi padu prihoda i profitabilnosti poslovanja.

### 3.3. Druge specifičnosti upravljanja kvalitetom u trgovini

Moguće je istaknuti kako je upravljanje kvalitetom u trgovini vrlo specifično iz razloga što je kvalitetom usluga značajno teže upravljati u odnosu na upravljanje kvalitetom proizvodnog procesa. Specifičnosti je moguće izravno povezati i sa samom činjenicom kako kvaliteta pružene usluge izravno ovisi o zaposlenicima koji tu istu uslugu pružaju kupcima. Pritom, ukoliko kupac nije zadovoljan odnosom prodavača prema njemu, ili pak ako nije zadovoljan brzinom dostave željenih dobara, moguće je pretpostaviti kako će kupac biti nezadovoljan te kako će potencijalno ostavljati negativne recenzije na poslovanje trgovine online. Iz tog razloga



nužno je uložiti napore s ciljem motivacije zaposlenih, neovisno je li riječ o visini nadnice, materijalnim pravima, obrazovanju ili sl.

Danas je u praksi moguće uočiti kako je upravljanje kvalitetom u trgovini, uslijed digitalizacije poslovanja izuzetno ovisno o većem broju povezanih usluga koje se odnose ponajprije na logistiku dostave. Odnosno, upravljanje kvalitetom unutar poduzeća može biti vrlo efikasno, ali ukoliko postoje problemi u dostavi proizvoda, kupci će trgovačko poduzeće percipirati kao nekvalitetno te će izbjegavati kupovati dobra od istog.

## **4. ANALIZA UTJECAJA UPRAVLJANJA KVALITETOM NA POSLOVNI REZULTAT PODUZEĆA IZ SEKTORA TRGOVINE**

Gotovo pa sva poduzeća današnjice djeluju na vrlo dinamičnom tržištu, što dodatno ističe potrebu za upravljanjem kvalitetom kako bi se zadržala određena razina poslovne uspješnosti poduzeća ili kako bi se stvorili preduvjeti za širenje poslovanja. Pretpostavka je kako upravljanje kvalitetom u trgovini izravno doprinosi kreiranju zadovoljstva kupaca, a što vodi razvoju konkurentskih prednosti poduzeća, kao i potencijalu za rast profitabilnosti poslovanja. U nastavku ovog poglavlja analizira se utjecaj upravljanja kvalitetom na zadovoljstvo kupaca, na razvoj konkurentskih prednosti poduzeća te na sami poslovni rezultat poduzeća.

### **4.1. Utjecaj upravljanja kvalitetom na zadovoljstvo kupaca**

Zadovoljstvo kupaca jedan je od najvažnijih aspekata poslovanja svakog pojedinog poduzeća, pritom kupci očekuju visoku kvalitetu i ništa manje. Visoka kvaliteta izravno osigurava veće zadovoljstvo kupaca i veće mogućnosti za nastavak poslovne suradnje. Odnosno, ako kupci nisu zadovoljni, najvjerojatnije neće poslovno surađivati s poduzećem u budućnosti i najvjerojatnije će izraziti svoje nezadovoljstvo drugima (bilo da je riječ o usmenoj predaji ili pak korištenju mogućnosti recenziranja online) i uništiti reputaciju poduzeća. Kvaliteta je glavni čimbenik zadovoljstva kupaca, ali je riječ o čimbeniku koji nije moguće jednostavno definirati budući da se kreira u kombinaciji s većim brojem drugih čimbenika. Odnosno, kvaliteta je zbroj mnogih varijabli i na njega mogu utjecati osobne percepcije kupaca (Craig, 2016).

Ono što je zabrinjavajuće je sama činjenica kako pojedina poduzeća upravljanje kvalitetom shvaćaju ponajprije kao obvezu iz razloga što žele zadržati pojedine certifikate kao što je primjerice ISO 9001:2000. Ujedno, percepcija utjecaja upravljanja kvalitetom kao instrumenta koji ima izravan utjecaj na zadovoljstvo kupaca uvelike ovisi o državi u kojoj se provodi istraživanje budući da postoje odstupanja u ovisnosti o državi u kojoj se provodi istraživanje. Ujedno, moguće je pretpostaviti da kupci slabije kupovne moći kvalitetu percipiraju u potpunosti drugačije u odnosu na kupce veće kupovne moći koji u tom slučaju kupuju proizvode različitih karakteristika (Kobylanski i sur., 2011:69).

U današnje vrijeme upravljanje odnosima s kupcima (CRM) ima važnu ulogu u poduzećima, a što se posebice ističe kada je riječ o trgovini. S ciljem kreiranja konkurentskih prednosti, poduzeća se moraju usredotočiti na korisničko iskustvo, odnosno na kreiranje zadovoljstva kupaca. Pritom je cilj upravljanja odnosima s kupcima poboljšanje odnosa s kupcima te izgradnja lojalnosti kupac. Vidljivo je kako trgovci danas učestalo koriste veći broj instrumenata s ciljem kreiranja zadovoljstva kupaca kao što su primjerice kartice lojalnosti, ali postavlja se pitanje hoće li iste biti efikasne ukoliko poduzeće ne primjenjuje druge instrumente koji doprinose kreiranju višeg stupnja zadovoljstva kupaca. Pritom se učinkovitost CRM-a može se mjeriti temeljem postignute razine zadovoljstva kupaca (Nguyen i Nagase, 2019:277-278).

Jedna od najpopularnijih strategija je transformacija poduzeća kako bi postala usredotočena na kupce, a njihov cilj je ponuditi proizvode ili usluge koje zadovoljavaju zahtjeve kupaca. Upravljanje kvalitetom temelji se na očekivanjima kupaca budući da je već prethodno definirano kako kupci kvalitetu percipiraju temeljem subjektivnih kriterija. Pritom, ako proizvod ili usluga ispunjavaju zahtjeve kupca, može se zaključiti kako poduzeće uspješno zadovoljava želje i potrebe kupaca što izravno doprinosi kreiranju njihovog zadovoljstva. Stoga, kupci poduzeća postaju vrlo bitni partneri poduzeća i mogu pronaći mjesto u njegovom poslovnom procesu. Na temelju svega prethodno navedenog, moguće je zaključiti kako je čvrsta veza između upravljanja odnosima s kupcima i upravljanja kvalitetom te kako upravljanje kvalitetom izravno doprinosi poboljšanju odnosa s kupcima kroz kreiranje višeg stupnja zadovoljstva kupaca (Bonye i sur., 2014:36-37).

Trgovina je jedna od specifičnih djelatnosti budući da je riječ o uslužnoj djelatnosti te u ovom slučaju zadovoljstvo kupaca učestalo ovisi o njihovom zadovoljstvu prodajnom uslugom (odnosno o samom odnosu s prodavačem). Ono što je posebno potrebno naglasiti je činjenica kako poduzeća danas sve uočavaju nužnost upravljanja kvalitetom koje će biti usmjereno na poboljšanje vještina njihovih zaposlenika budući da zaposlenici predstavljaju poduzeće te kupci u odnosu na razinu zadovoljstva primljenom uslugom različito percipiraju pojedina poduzeća. Stoga, ističe se značaj educiranja te osposobljavanja zaposlenika, kao i razvoj različitih vještina kao što su prodajne vještine (Bonye i sur., 2014:36-37).

Moguće je istaknuti kako je jedan od instrumenata za kreiranje pozitivnog utjecaja na zadovoljstvo kupaca danas svakako i pružanje mogućnosti servisiranja i duži niz godina nakon

jamstvenog roka. Odnosno, potrebno je u procesu upravljanja kvalitetom poseban naglasak staviti i na postkupovni odnos prema kupcima. Za pretpostaviti je kako će kupci biti natprosječno zadovoljni u slučaju da se proizvod koji su kupili ne kvari duži niz godina, a ako ipak dođe do kvara, da je moguće nabaviti rezervni dio. Pritom je jedan od ciljeva sprječavanje masovne produkcije većeg broja proizvoda koji su potrošačima potrebni (s posebnim naglaskom na bijelu tehniku). Moguće je pretpostaviti da će ovaj vid upravljanja kvalitetom dodatno doći do izražaja u budućnosti, što sama Europska unija već sada prepoznaje te kroz razne mjere proizvođače potiče na ponašanje koje će spriječiti masovnu produkciju proizvoda. Ujedno, EU kroz poticanje uporabe proizvoda potiče produživanje njihovog životnog vijeka, što u konačnici također ima vrlo pozitivan utjecaj na zadovoljstvo kupaca.

#### **4.2. Utjecaj upravljanja kvalitetom na razvoj konkurentskih prednosti poduzeća**

Moguće je istaknuti kako upravljanje kvalitetom izravno doprinosi razvoju konkurentskih prednosti. Pritom je svakako poželjna što efikasnija primjena odabranih alata i instrumenata za upravljanje kvalitetom (što je jedan od temeljnih preduvjeta za upravljanje kvalitetom). S druge strane, moguće je uočiti i pojedine primjere kada poduzeće ulaže napore s ciljem upravljanja kvalitetom od koje očekuje razvoj konkurentskih prednosti, ali mu to ne uspijeva. Kao jedan od razloga moguće je istaknuti i efikasnije upravljanje kvalitetom od strane izravnih konkurenata ili pak utjecaj nekih drugih čimbenika.

Danas je u praksi moguće uočiti kako je kreiranje konkurentskih prednosti pod utjecajem velikog broja čimbenika, ali kao jedan od učestalih čimbenika svakako se ističe efikasna promocija, odnosno korištenje poznatih osoba kao promotora određenog brenda. Također, ističe se i korištenje društvenih mreža s ciljem promocije pojedinih proizvoda, posebice kada je riječ o osobama mlađe životne dobi koji čine brojnu skupinu kupaca te čije je kupovno ponašanje često pod utjecajem potreba za samoaktualizacijom. Odnosno, veliki broj kupaca danas kupuje određene proizvode u trgovinama ponajprije jer smatraju da im određeni brend pruža odgovarajuću razinu kvalitete te doprinosi zadovoljavanju potreba za samoaktualizacijom.

Iako se u načelu pretpostavlja kako će kupci kupovati proizvode koji su kvalitetniji prema nekim proizvođačkim specifikacijama, u praksi se često pojavljuje zapravo suprotna situacija, budući da veliki broj čimbenika utječe na želje, potrebe, ali i kupovnu moć kupaca koja je jedan

od ključnih čimbenika koji utječu na kupovne navike kupaca te posljedično i na samu konkurentnost poduzeća na određenom tržištu.

#### **4.3. Utjecaj upravljanja kvalitetom na poslovni rezultat poduzeća**

Utjecaj upravljanja kvalitetom na poslovni rezultat poduzeća izravno je moguće povezati s utjecajem upravljanja kvalitetom na zadovoljstvo kupaca te na razvoj konkurentskih prednosti budući da su zadovoljni kupci voljniji kupovati proizvode i usluge poduzeća, što izravno vodi razvoju konkurentskih prednosti poduzeća te potencijalno zauzimanju većeg tržišnog udjela. Sve prethodno nabrojano može se identificirati kao preduvjet za rast profitabilnosti poslovanja poduzeća. Svakako, nužno je uzeti u obzir kako ipak postoje određeni troškovi upravljanja kvalitetom, ali kada je riječ o trgovini, za pretpostaviti je kako su troškovi upravljanja kvalitetom značajno niži u odnosu na upravljanje kvalitetom u proizvodnim poduzećima gdje upravljanje kvalitetom nerijetko podrazumijeva i ulaganje sredstava u dodatna istraživanja i sl. Iz tog razloga potiče se odabir adekvatnih metoda i alata za upravljanje kvalitetom te je poželjno promptno i efikasno upravljanje kvalitetom kako bi poduzeće maksimiziralo dobrobiti od upravljanja kvalitetom te u konačnici ostvarilo i natprosječne profite.

Na temelju prethodno prikazanih alata za upravljanje kvalitetom, moguće je istaknuti kako je s ciljem poboljšanja kvalitete nužno i zaposlenike uključiti u proces upravljanja kvalitetom budući da su zaposlenici izravno uključeni u veći broj procesa unutar poduzeća te imaju mogućnost efikasnije identifikacije pojedinih problema kao i uzroka problema, odnosno njihovih uzročno-posljedičnih veza. Na taj način se omogućava značajno smanjenje troškova upravljanja kvalitetom, a što izravno doprinosi poboljšanju poslovne uspješnosti poslovanja poduzeća. Ujedno, zaposlenici koji su uključeni u upravljanje poduzećem, kao i u proces upravljanja kvalitetom često su motiviraniji na rad, što može dovesti do rasta radne efikasnosti zaposlenika te ujedno i do pozitivnog utjecaja na poslovanje poduzeća.

## 5. ZAKLJUČAK

Svaka pojedina osoba različito percipira kvalitetu, a što je izravna posljedica činjenice kako je kvaliteta subjektivan dojam koji se kreira na temelju iskustva i zadovoljstva korištenjem određenog proizvoda ili usluge. Potrebno je uzeti u obzir kako kupci percipiraju kvalitetu individualno i na temelju vlastitog zadovoljstva, dok s druge strane sami trgovci kvalitetu percipiraju u potpunosti drugačije. Finalno, tržište kvalitetu percipira kroz prizmu uspješnosti zadovoljavanja potreba kupaca od strane jednog poduzeća u odnosu na zadovoljavanje potreba kupaca od strane drugog poduzeća.

Poduzetnici danas sve učestalije prepoznaju potrebu za upravljanjem kvalitetom te sve učestalije primjenjuju neke od alata i metoda za upravljanje kvalitetom, u ovisnosti o karakteristikama pojedinog poduzeća. S druge strane, u praksi je nerijetko moguće uočiti kako pojedini poduzetnici koji posluju u sektoru trgovine premalo pozornosti posvećuju upravljanju kvalitetom, a što se posebice odnosi na velike poduzetnike koji smatraju kako im njihov trenutni tržišni udio daje mogućnost za daljnji razvoj poslovanja te kako će i u budućnosti vrlo uspješno poslovati, neovisno o ulaganju u upravljanje kvalitetom na razini poduzeća.

Na društvenim mrežama sve je učestalije moguće uočiti pritužbe kupaca na poslovanje pojedinih trgovaca, a za što je moguće pretpostaviti kako će u budućnosti imati izražen negativan utjecaj na njihovo poslovanje budući da zadovoljan kupac može privući brojne nove kupce, dok negativno iskustvo pojedinih kupaca može odvratiti pojedine potencijalne kupce. Poduzeća u sektoru trgovine bi stoga trebala više pozornosti posvetiti upravljanju kvalitetom žele li prevenirati gubitak kupaca u budućnosti, što se posebice odnosi na poduzeća koja prodaju specifične proizvode koji se ne kupuju na svakodnevnoj bazi.

Moguće je zaključiti kako upravljanje kvalitetom te sama kvaliteta doprinose kreiranju konkurentskih prednosti pojedinih poduzeća koja posluju u sektoru trgovine, što će se sve izraženije isticati u skoroj budućnosti budući da recenzije kupaca učestalo imaju utjecaj na kreiranje odluke o kupnji. Stoga, moguće je zaključiti i kako kvaliteta te upravljanje kvalitetom izravno utječu na zadržavanje te povećanje tržišnog udjela poduzeća, što je temelj kreiranja dugoročno uspješnog poslovanja u budućnosti.

Ono što je potrebno posebno istaknuti je sama činjenica kako poduzetnici nerijetko upravljanje kvalitetom percipiraju isključivo kao trošak poslovanja te ne uviđaju dobrobiti koje upravljanje kvalitetom kreira za poslovanje poduzeća. Brojna istraživanja dokazala su kako svaka novčana jedinica koja se ulaže u upravljanje kvalitetom, uz primjenu odgovarajućih metoda ili alata za upravljanje kvalitetom u konačnici rezultira povećanjem prihoda te ujedno i poboljšanjem poslovne uspješnosti poduzeća. Stoga, ističe se kako je poduzećima preporučljivo adekvatno upravljanje kvalitetom s ciljem kreiranja pozitivnog utjecaja na profitabilnost poslovanja.

Upravljanje kvalitetom u trgovini specifično je iz razloga što je riječ o uslužnoj djelatnosti te iz razloga što su danas zahtjevi kupaca sve specifičniji i ponekad nerealni, a u slučaju da njihove želje i potrebe nisu ispunjene, potencijalno može doći do stvaranja nezadovoljstva kupaca. U načelu, pretpostavlja se kako upravljanje kvalitetom vrlo pozitivno djeluje na stvaranje zadovoljstva kupaca, ali je potrebno uzeti u obzir kako je danas sve teže zadovoljiti želje i potrebe kupaca te je stoga ključan izbor odgovarajućih metoda i alata za upravljanje kvalitetom kako bi se u konačnici zadovoljile potrebe što većeg broja kupaca. Moguće je zaključiti da u slučaju da poduzeće uspješno upravlja kvalitetom te pozitivno djeluje na zadovoljstvo kupaca, za pretpostaviti je kako će takvo poduzeće biti izuzetno konkurentno te kako će biti u mogućnosti dugoročno profitabilno poslovati.

## LITERATURA

1. Barone, A. (2022.), Quality Management: Definition Plus Example, preuzeto 05. studenog 2022. s <https://www.investopedia.com/terms/q/quality-management.asp>
2. Biočina Lobaš, I. (2000.), Sustav upravljanja potpunom kvalitetom u hotelskom poduzeću, *Ekonomski misao i praksa*, 9(2), 191-202
3. Bonye, F. i sur. (2014.), Total Quality Management and its Impact on the Level of Customer Focus within Construction Project Management in Ghana, *International Journal of Business and Management Invention*, 3(7), 36-48
4. Buntak, K. i sur. (2021.), *Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom*, Zagreb: HGK
5. Craig, D. (2016.), How Quality Affects Your Customer Satisfaction, preuzeto 02. siječnja 2023. s <https://www.procore.com/jobsite/how-quality-affects-your-customer-satisfaction-947de5d7-4d86-4786-8965-31e2e2d9e34e/>
6. Čelar, D. i sur. (2014.), Alati za poboljšanje kvalitete, *Technical journal*, 8(3), 258-268
7. Gkana, V. i sur. (2015.), Relationship between quality management, innovation and competitiveness. Evidence from Greek companies, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(8), 1177-1200
8. Hayes, A. (2021.), Quality Control, preuzeto 16. studenog 2022. s <https://www.investopedia.com/terms/q/quality-control.asp>
9. ISO standards (2022.), Web stranica, preuzeto 29. studenog 2022. s <https://www.iso.org/standards.html>
10. Jolić, N. (2022.), Kvaliteta i normizacija, preuzeto 10. studenog 2022. s [https://www.fpz.unizg.hr/njolic/dip/pdf/Kvaliteta\\_i\\_normizacija\\_Predavanja.pdf](https://www.fpz.unizg.hr/njolic/dip/pdf/Kvaliteta_i_normizacija_Predavanja.pdf)
11. Kobylanski, A. i sur. (2011.), The role of customer satisfaction in the quality management systems: a cross-cultural study, *International journal of management and marketing research*, 4(3), 58-74
12. Kršev, Lj. (1993.), Osiguranje i upravljanje kvalitetom, *Mljekarstvo : časopis za unaprjeđenje proizvodnje i prerade mlijeka*, 43(2), 143-151
13. Milosavjević, P. (2016.), Pareto dijagram, preuzeto 25. studenog 2022. s [http://www.masfak.ni.ac.rs/images/upload/Upis/MAS\\_prirpamna\\_n/uvod\\_u\\_m\\_-\\_prirpamna/5.\\_Alati\\_kvaliteta-Pareto\\_metoda.pdf](http://www.masfak.ni.ac.rs/images/upload/Upis/MAS_prirpamna_n/uvod_u_m_-_prirpamna/5._Alati_kvaliteta-Pareto_metoda.pdf)
14. Nguyen, T. L. H. i Nagase, K. (2019.), The influence of total quality management on customer satisfaction, *International Journal of Healthcare Management*, 12(4), 277-285



15. Reciprocity.com (2021.), What are the different types of ISO standards?, preuzeto 02. prosinca 2022. s <https://reciprocity.com/resources/types-of-iso-standards/>
16. Svijet kvalitete (2012.), Kvaliteta, preuzeto 05. studenog 2022. s <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta>
17. WFO Europe (2016.), The 10 principles of Fair Trade, preuzeto 15. studenog 2022. s <https://wfto-europe.org/the-10-principles-of-fair-trade-2/>
18. Zajedno jači (2022.), Oznake za poljoprivredne i prehrambene proizvode – garancija i proizvođaču i kupcu, preuzeto 22. studenog 2022. s <https://zajednojaci.hr/oznake-za-poljoprivredne-i-prehrambene-proizvode-garancija-i-proizvodacu-i-kupcu/>

## POPIS SLIKA

Slika 1: Različnost stajališta o kvaliteti	4
Slika 2: Proces planiranja kvalitete	6
Slika 3: Oznaka kvalitete Fair Trade	9
Slika 4: Oznake kvalitete koje se primjenjuju u Republici Hrvatskoj	10
Slika 5: Proces kontrole kvalitete	11
Slika 6: Primjer dijagrama toka procesa	13
Slika 7: Primjer Pareto dijagrama	14
Slika 8: Primjer Ishikawa dijagrama	15
Slika 9: Primjer dijagrama afiniteta	16
Slika 10: Primjer dijagrama međuodnosa	17
Slika 11: Primjer matričnog dijagrama	18
Slika 12: Doprinos ISO standarda ciljevima održivog razvoja	21
Slika 13: Utjecaj kvalitete na konkurentnost i poslovanje	23
Slika 14: Troškovi upravljanja kvalitetom	25