

# Uloga sustava upravljanja kvalitetom u unapređenju poslovanja malih i srednjih poduzeća u pomorskom i obalnom prijevozu

## *The Role of Quality Management System in Improving the Operations of Small and Medium Enterprises in the Maritime and Coastal Transport*

Ana Gundić

Sveučilište u Zadru  
Pomorski odjel, Zadar  
e-mail: agundic@unizd.hr

Alen Jugović

Sveučilište u Rijeci  
Pomorski fakultet Rijeka, Rijeka  
e-mail: ajugovic@pfri.hr

Jelena Čulin

Sveučilište u Zadru  
Pomorski odjel  
e-mail: jculin@unizd.hr

UDK 658.56 : 656.61

Stručni članak / Professional paper

Rukopis primljen / Paper accepted: 5. 11. 2013.

### Sažetak

Menadžment u malim i srednjim poduzećima se u današnje vrijeme susreće s cijelim nizom problema koji im otežavaju osiguravanje stabilnosti poslovanja na tržištu. Jedan od alata za povećanje konkurentnosti maloga gospodarstva je uvođenje sustava upravljanja kvalitetom. U radu je dan kvantitativni pregled malih i srednjih poduzeća s certificiranim sustavom upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001 u odnosu prema ukupnom broju malih i srednjih poduzeća registriranih za obavljanje djelatnosti u pomorskom i obalnom prijevozu. Rezultati istraživanja upućuju na potrebu za detaljnom analizom razloga malog udjela poduzeća s certificiranim sustavom upravljanja kvalitetom, s ciljem osmišljanja i provođenja učinkovitih mjera za poticanje uvođenja sustava upravljanja kvalitetom.

### KLJUČNE RIJEČI

pomorski i obalni prijevoz  
mala i srednja poduzeća  
sustav upravljanja kvalitetom

### Summary

*The SMEs management is nowadays faced with a whole range of problems that hinder the operational stability on the market. One of the tools to increase the competitiveness of small businesses is the introduction of quality management system. This paper provides a quantitative review of small and medium enterprises with certification to ISO 9001 quality management system in relation to the total number of small and medium enterprises registered to operate in maritime and coastal traffic. The research results point to the need for a detailed analysis of reasons for a low share of enterprises with a certified quality management system with the aim of creating and implementing effective measures to encourage the introduction of quality management system.*

### KEY WORDS

maritime and coastal transport  
small and medium enterprises  
quality management system

### UVOD / Introduction

Uspješno poslovanje malih i srednjih poduzeća bitno utječe na gospodarstvo zemlje, što potvrđuje i podatak da u Europskoj uniji mala i srednja poduzeća čine 99 % ukupnog broja poduzeća i osiguravaju 65 milijuna radnih mjesta [4].

Pored povećanja proizvodnje i dohotka po glavi stanovnika, poslovanje malih i srednjih poduzeća inicira i uspostavlja promjene u strukturi poslovanja i u društvu, omogućujući raspodjelu većeg bogatstva na veći broj različitih sudionika [11]. Uloga malih i srednjih poduzeća u osiguravanju ekonomske i socijalne stabil-

nosti podjednako je važna u gospodarstvu razvijenih i tranzicijskih zemalja [16].

U radu su prikazana mala i srednja poduzeća registrirana za obavljanje djelatnosti u pomorskom i obalnom prijevozu putnika i robe. Ukupan broj malih i srednjih poduzeća uspoređen je s brojem velikih poduzeća, kako bi se istaknula važnost malog i srednjeg poduzetništva za razvoj djelatnosti. Također se uspoređuje i broj malih i srednjih poduzeća u odnosu prema broju velikih registriranih poduzeća za obavljanje ostalih pratećih djelatnosti u pomorskom i obalnom prijevozu. U radu

je prezentirana i usporedba broja zaposlenih u malim i srednjim poduzećima s brojem zaposlenih u velikim poduzećima registriranim za obavljanje djelatnosti u pomorskom i obalnom prijevozu.

Mala i srednja poduzeća prati visoka stopa neuspjeha. Visoki postotak (60 do 80 %) propada u prve tri do pet godina [21]. Održavanje uspješnog poslovanja može se postići zadovoljavanjem potreba korisnika usluga, brže i bolje od konkurencije. Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom u malim i srednjim poduzećima trebalo bi rezultirati smanjenjem troškova poslovan-

ja, povećanjem prihoda i podizanjem konkurentnosti, te tako pozitivno utjecati na povećanje učinkovitosti poslovanja i brzinu prilagođavanja tržišnim promjenama [15]. Za osmišljanje, provedbu i usavršavanje sustava upravljanja kvalitetom, kao segmenta kompletnog rukovođenja, zadužen je menadžment poduzeća [7]. U radu je analiziran udjel poduzeća registriranih za obavljanje djelatnosti u pomorskom i obalnom prijevozu s certificiranim sustavom upravljanja kvalitetom. Predložena su daljnja istraživanja čiji rezultati bi mogli pridonijeti većoj zastupljenosti certificiranih sustava upravljanja kvalitetom.

### MALA I SREDNJA PODUZEĆA U POMORSKOM I OBALNOM PRIJEVOZU / *Small and medium enterprises in the maritime and coastal transport*

Malo gospodarstvo čine subjekti mikro, malog i srednjeg poduzetništva. Mala i srednja poduzeća imaju važnu ulogu u ekonomiji svake zemlje. Uspješno poslovanje malih i srednjih poduzeća osigurava: radna mjesta, jačanje gospodarstva, izvor su inovacija i poduzetničkih vještina. Prema Bahtijarević-Šiber F. i dr [5]: „Mala i srednje velika poduzeća jesu poduzeća u kojima su broj zaposlenika i ukupni prihodi manji od definiranih granica. Poduzeće se smatra malim, srednjim ili velikim ovisno o zemlji u kojoj djeluje i o industrijskoj djelatnosti, ali i o pokazatelju veličine koji se rabi (broj zaposlenika, ukupni prihodi, ukupna imovina).“

Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva kategorizacija veličine poduzetnika u RH usklađena je s preporukom Europske komisije 2003/361/EC od 6. svibnja 2003. [25], te fizičke i pravne osobe koje samostalno i trajno obavljaju dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dobiti, odnosno dohotka na tržištu se svrstavaju u mikro, male ili srednje subjekte malog gospodarstva ako prosječno godišnje zapošljavaju manje od 10, 50, odnosno 250 radnika, te ako prema financijskim izvješćima za prethodnu godinu ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura, 10.000.000,00 eura, odnosno 50.000.000,00 eura ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura, 10.000.000,00 eura, odnosno 43.000.000,00 eura.

Koliko su mala i srednja poduzeća

važna za Republiku Hrvatsku pokazuje i podatak da su mala i srednja poduzeća u 2011. godini ostvarila udio od 50,2 % u bruto domaćem proizvodu (BDP), 65,5 % u zaposlenosti i 42 % u izvozu Hrvatske [19].

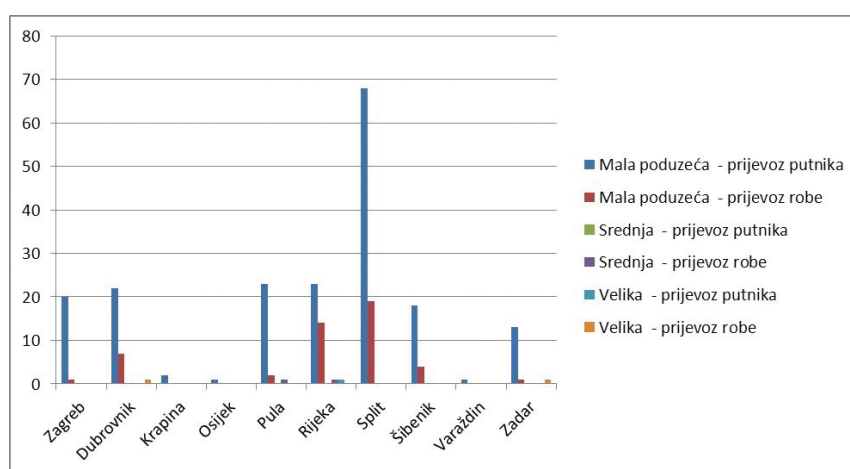
U radu su promatrana samo ona poduzeća, registrirana za obavljanje djelatnosti u pomorskom i obalnom prijevozu, i to ona čija je poslovna djelatnost u Registru poslovnih subjekata HGK registrirana kao:

Pomorski i obalni prijevoz putnika, Pomorski i obalni prijevoz robe i Ostale prateće djelatnosti u pomorskom prijevozu.

Ujedno u radu se analiziraju samo

ona poduzeća koja su predala godišnje financijsko izvješće za 2012. godinu kao referentnu godinu za ovaj rad. Prema podacima Hrvatske gospodarske komore, u Republici Hrvatskoj su 2012. godine financijsko izvješće predala 244 poduzeća koja su registrirana za obavljanje djelatnosti u pomorskom i obalnom prijevozu putnika i robe.

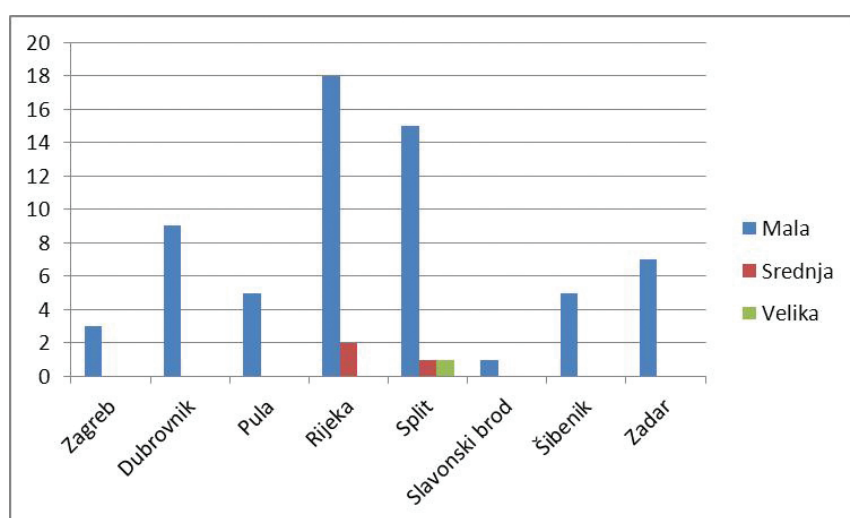
Od 244 poduzeća, tri poduzeća su klasificirana kao velika, a ostala su mala i srednja poduzeća (grafikon 1). U 2012. godini financijsko izvješće je predalo 67 poduzeća koja su registrirana za obavljanje ostalih pratećih djelatnosti u pomor-



Izvor: izradili autori na temelju podataka iz Registra poslovnih subjekata Hrvatske gospodarske komore (www.biznet.hr).

Grafikon 1. Prikaz broja poduzeća za obavljanje djelatnosti u pomorskom i obalnom prijevozu putnika i roba u 2012. godini

Graph 1 The number of enterprises doing business in the maritime and coastal transport of passengers and goods in 2012



Izvor: izradili autori na temelju podataka iz Registra poslovnih subjekata Hrvatske gospodarske komore (www.biznet.hr)

Grafikon 2. Prikaz broja poduzeća za obavljanje ostalih pratećih djelatnosti u pomorskom prijevozu u 2012. godini.

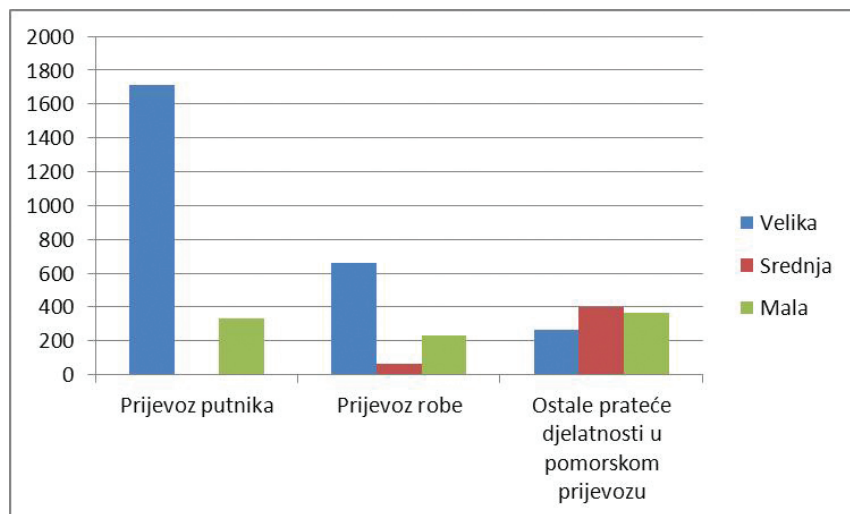
Graph 2 The number of enterprises performing the accompanying activities in the maritime transport in 2012

skom prijevozu. Od 67 poduzeća, samo jedno je klasificirano kao veliko poduzeće, a ostala su mala i srednja (grafikon 2.)  
 Od ukupno 4026 zaposlenih u poduzećima klasificiranim za obavljanje djelatnosti u pomorskom prijevozu njih 1379 zaposleno je u malim i srednjim poduzećima, a 2647 je zaposlenih u velikim poduzećima (grafikon 3).

## SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM / *Quality management system*

### UPRAVLJANJE KVALITETOM KAO ČIMBENIK POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA / *Quality management as an operating factor for small and medium enterprises*

Mala i srednja poduzeća nailaze na brojne probleme u svom poslovanju. Razlozi neuspjeha su brojni, ali mogu se izdvojiti: loše planiranje, neiskustvo, nesposobnost, precjenjivanje vlastitih menadžerskih sposobnosti, nisu sposobna nositi se s rastom potražnje, nedostatna financijska sredstva. Analiza zahtjeva za pomoć vlasnika i uprave subjekata malog gospodarstva upućenih poduzetničkim potpornim institucijama (regionalnim razvojnim agencijama, poduzetničkim centrima, poduzetničkim inkubatorima i tehnološkim parkovima) u Republici Hrvatskoj pokazala je da pored strateškog planiranja, procjene investicija i marketinga, poduzetnici imaju poteškoće i u području upravljanjem kvalitetom [22]. Također, uočeno je da potporne institucije teško zadovoljavaju potražnju poduzetnika za savjetima, izobrazbom i potporom u nastojanjima da povećaju produktivnost i poboljšaju kvalitetu proizvoda, odnosno roba ili usluga. Da bi malo gospodarstvo postalo i ostalo konkurentno veći se naglasak mora staviti na postizanje kvalitete. Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom može olakšati ispunjavanje navedenih zahtjeva i pozitivno utjecati na zadovoljstvo korisnika usluga. Zbog povećanih zahtjeva za produktivnošću i fleksibilnošću sustav upravljanja kvalitetom jednako je važan za mala i srednja poduzeća, kao i za velika poduzeća [13]. Jedan od najpoznatijih i najzastupljenijih sustava za upravljanje kvalitetom, primjenjiv za organizacije svih veličina i iz svih sektora, je razvila Međunarodna organizacija za standardizaciju. Sustav je strukturiran prema



Izvor: izradili autori na temelju podataka iz Registra poslovnih subjekata Hrvatske gospodarske komore (www.biznet.hr)

Grafikon 3. Prikaz broja zaposlenih u poduzećima registriranim za obavljanje djelatnosti u pomorskom i obalnom prijevozu u 2012. godini.  
 Graph 3 The number of employees in enterprises registered to perform activities in the maritime and coastal transport in 2012

modelu Plan - Do - Check - Act (planiraj - provedi - provjeri - djeluj).

### ULOGA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM U UNAPREĐENJU POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA / *The role of quality management system to improve the SME business*

Uloga sustava upravljanja kvalitetom je trajno poboljšanje performansi poduzeća s aspekta svih zainteresiranih strana. Učinkovit sustav upravljanja kvalitetom osigurava povjerenje svih dionika omogućujući kontinuirano isporučivanje proizvoda koji dosljedno ispunjavaju očekivanja [12]. Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom prema načelima sadržanim u normi ISO 9000:2005 najčešće je praćeno certifikacijom u skladu sa zahtjevima za uspostavu i održavanje sustava definiranim normom ISO 9001:2008. Certificirani sustav upravljanja kvalitetom ima svoje prednosti i nedostatke [8]. Neki od njih su prikazani u tablici 1. Od navedenih prednosti certificiranog sustava upravljanja kvalitetom za mala i srednja poduzeća ističu se poboljšanja u organizacijskoj strukturi. S obzirom na administrativno opterećenje tijekom poslovanja i ograničenost ljudskih resursa, menadžmentu poduzeća znatno je olakšano poslovanje optimalizacijom količine dokumentacije i jednostavnošću praćenja i mjerenja stupnja ostvarivanja ciljeva. Nadalje, dokumentiranost

poslovnog sustava omogućuje praćenje promjena u organizacijskoj strukturi uslijed fluktuacije zaposlenika i uključivanje novih zaposlenika u proces. Jedan od predujeta konkurentnosti je inovativnost menadžmenta u svim aspektima poslovanja. Strukturiranost sustava upravljanja kvalitetom pojednostavljuje implementaciju inovativnih rješenja i praćenje učinaka.

Među financijskim učincima uvođenja sustava upravljanja kvalitetom važnu ulogu za mala i srednja poduzeća ima predviđanje pogrešaka i smanjen broj pogrešaka. Naime, propusti i incidenti mogu dovesti do značajnih financijskih gubitaka od kojih se mala i srednja poduzeća teško ili nikako oporavljaju zbog ograničenih financijskih resursa i/ili gubitka tržišta.

Jedan od načina napredovanja malih i srednjih poduzeća i povećanja profita je suradnja s velikim poduzećima u svojstvu dobavljača koja u znatnoj mjeri ovisi o međusobnoj komunikaciji i povjerenju, te stupnju zadovoljstva.

Unatoč pozitivnoj ulozi sustava upravljanja kvalitetom, te lakšem uvođenju zbog fleksibilnosti i nedostatka hijerarhije, subjekti malog gospodarstva spori su u u njegovom uvođenju [2,9,10,23]. Sustav upravljanja kvalitetom koji se uvodi u velikim poduzećima ne može se uvoditi i u malim poduzećima, jer im ne odgovara i nije prikladan, te se zahtijeva drukčiji pristup uvođenju [17].

Da bi istražili zastupljenost certi-

Tablica 1. Prednosti i nedostaci certificiranog sustava upravljanja kvalitetom  
 Table 1 Advantages and disadvantages of the certified quality management system

	PREDNOSTI:	NEDOSTATCI:
<b>MARKETINŠKI:</b>	Bolja komunikacija s kupcima Bolje razumijevanje potreba kupaca Povećano povjerenje kupaca Kvalitetniji proizvodi i usluge Veći stupanj zadovoljstva kupaca - korisnika	Zloupotreba certifikata kroz promidžbu Nerazumijevanje od strane dobavljača Eliminacija dosadašnjih dugogodišnjih partnera Privremeni gubitak tržišta zbog inovacija na proizvodu ili usluzi
<b>ORGANIZACIJSKI:</b>	Mogućnost praćenja i mjerenja stupnja ostvarivanja pojedinačnih ciljeva Dokumentiranost poslovnog sustava Optimalizacija količine dokumentacije Usvajanje novih metoda poboljšanja Jasno definirana odgovornost na svim razinama Uključivanje mladih stručnjaka u sustav Upravljanje resursima Lakše upravljanje procesima i veća učinkovitost procesa	Nedekvatna i nagla promjena organizacijskog ustroja Nerazumijevanje dijela dokumenata kvalitete Prekomjerna produkcija nepotrebnih dokumenata Nerazumijevanje funkcijske i procesne odgovornosti
<b>PSIHOLOŠKI:</b>	Nedvosmislena interpretacija postupaka Preventivna edukacija Viši stupanj zadovoljstva, angažmana i motivacije zaposlenih na svim razinama Poboljšana interna komunikacija Bolja informiranost zaposlenih Viši stupanj korporacijske kulture Viši stupanj svijesti o kvaliteti	Niži stupanj zadovoljstva zaposlenih Inovacija, optimalizacija, reinženjering procesa Nužnost permanentnog obrazovanja Nemogućnost slobodnog tumačenja postupaka Strah od dodatnih obaveza Raskid s dosadašnjim načinom rada i ponašanja Mogućnost mjerenja radnog doprinosa Strah od odgovornosti Mogućnost lakšeg otkrivanja uzroka pogrešaka Strah od promjena
<b>FINANCIJSKI:</b>	Mogućnost kvantitativne analize svih poslovnih događaja Smanjenje potrebe za dodatnom kontrolom Smanjenje troškova proizvodnje zbog praćenja troškova kvalitete Povećanje produktivnosti Mogućnost predviđanja pogrešaka i smanjen broj pogrešaka Poboljšanje profitabilnosti poduzeća	Prekomjerna ulaganja za kvalitetu nakon točke optimuma Nepotrebne prekomjerne kontrole Promjene u strukturi ukupnih troškova Smanjeni financijski efekti zbog velikog utjecaja psiholoških efekata

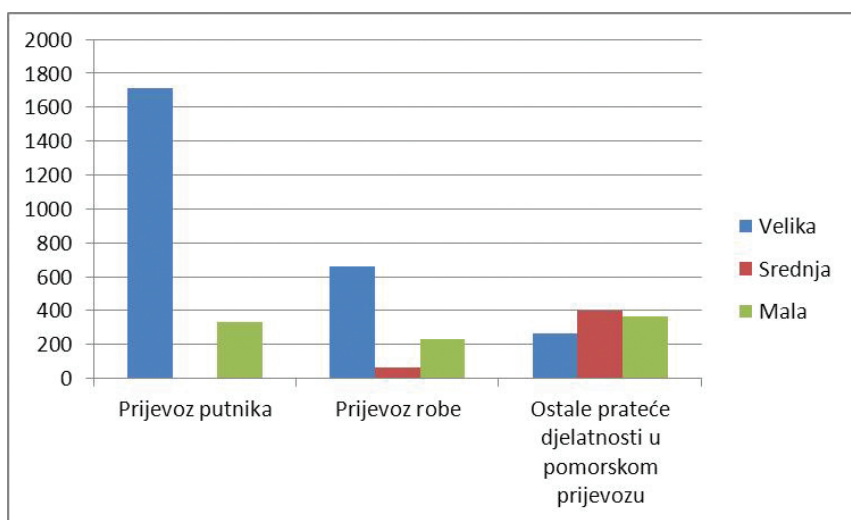
Izvor: Drljača, M. (2003). Prednosti i nedostaci certificiranog sustava kvalitete. Kvaliteta, 1(6), Infomart, Zagreb, 16-18.

ficiranog sustava upravljanja kvalitetom u malim i srednjim poduzećima autori su uspoređivali podatke iz Registra poslovnih subjekata Hrvatske gospodarske komore [19] i web portala za sustave upravljanja [24]. U odnosu prema broju poduzeća registriranih za obavljanje djelatnosti u pomorskom i obalnom prijevozu, broj malih poduzeća u kojima je uveden i certificiran sustav upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001 je mal (grafikon 4). Certificirani sustav upravljanja kvalitetom ima samo 4,16 % malih poduzeća registriranih za obavljanje djelatnosti u pomorskom i

obalnom prijevozu robe, te 17,46 % malih poduzeća registriranih za obavljanje ostalih pratećih djelatnosti u pomorskom i obalnom prijevozu.

Razlozi za mali udjel malih i srednjih poduzeća s certificiranim sustavom upravljanja kvalitetom mogu biti brojni i raznoliki [3,18,20]. Među ključnim faktorima za učinkovitu primjenu sustava upravljanja kvalitetom su stavovi i uključenost menadžmenta. Menadžeri moraju razumjeti prednosti sustava upravljanja kvalitetom, biti motivirani za njegovo uvođenje i usavršavanje, te uključivanje zaposlenika. Dobrobiti

od certificiranog sustava upravljanja kvalitetom povezane su sa sljedećim motivima za certificiranje: poboljšanje procesa i procedura, povećanje kvalitete proizvoda, poboljšanje produktivnosti i učinkovitosti, smanjenje broja incidenata, odbijanja i žalbi i jačanje ugleda i konkurentnosti [26]. Česti motivi za uvođenje sustava za upravljanje kvalitetom su vanjski pritisci u obliku zahtjeva velikih tvrtki koje surađuju s malim i srednjim poduzećima i velikog broja konkurentskih poduzeća koja certificiraju sustav i koriste ga između ostalog u promidžbene svrhe. Zato zastupljenost



Izvor: izradili autori usporedbom podataka iz Registra poslovnih subjekata Hrvatske gospodarske komore ([www.biznet.hr](http://www.biznet.hr)) i web portala za sustave upravljanja ([www.kvaliteta.net](http://www.kvaliteta.net))

Grafikon 4. Analiza broja poduzeća registriranih za obavljanje djelatnosti u pomorskom prijevozu u kojima je uveden i certificiran sustav upravljanja kvalitetom u 2012. godini.

*Graph 4 Analysis of the number of enterprises registered to perform activities in the maritime transport with the quality management system introduced and certified in 2012*

certificiranog sustava upravljanja kvalitetom ovisi i o značajkama sektora.

Ograničenost ljudskih i financijskih resursa može znatno utjecati na izbor načina upravljanja kvalitetom. Da bi izbjegli prekomjerne troškove i suvišnu administraciju, menadžeri trebaju inicirati implementaciju u skladu sa specifičnim potrebama i značajkama poduzeća. Sustav se može uvoditi postupno postavljajući realne ciljeve čiju je provedbu i učinke moguće kontinuirano mjeriti i dokazati financijska i ostala poboljšanja čime se osigurava i motiviranost zaposlenika, inače nesklonih promjenama i s reaktivnim, umjesto proaktivnim, pristupom [3]. U malim i srednjim poduzećima jednostavno je prepoznati i nagraditi postignuća pojedinaca, što također pridonosi motivaciji. Mali broj i povezanost zaposlenika omogućuje ažurnu i trajnu komunikaciju, te ciljanu i prilagođenu obuku, omogućujući pravilno funkcioniranje sustava. Jedan od uvjeta za uspješno uvođenje i primjenu sustava za upravljanje kvalitetom u malim i srednjim poduzećima je i mogućnost angažmana vanjskih stručnjaka. Kako je dostupnost stručnjaka ograničena i njihovo uključivanje najčešće povezano sa značajnim financijskim sredstvima jedna od mjera za promicanje certificiranog sustava je osiguravanje i/ili sufinanciranje konzultanata od strane institucija potpore malom gospodarstvu [1].

Budući da, pored niza zajedničkih,

postoje i specifične prepreke i problemi s kojima se menadžment pojedinog sektora susreće prilikom osmišljanja i provedbe sustava upravljanja kvalitetom [18], smatramo da je potrebno provesti detaljno istraživanje među menadžerima malih i srednjih poduzeća u pomorskom i obalnom prijevozu. Poznavanje stavova o potrebi za uvođenjem sustava za upravljanje kvalitetom, razine upoznatosti menadžera s njegovim prednostima i nedostacima, te razloga za odabir, odnosno odustajanje od njegove primjene omogućilo bi osmišljavanje i primjenu mjera prikladnih za sektor pomorskog i obalnog prijevoza.

### ZAKLJUČAK / Conclusion

Provedenim istraživanjem i analizom dostupnih podataka iz Registra poslovnih subjekata Hrvatske gospodarske komore u radu je prikazano da mala i srednja poduzeća registrirana za obavljanje djelatnosti u pomorskom i obalnom prijevozu čine 98,71 % od ukupnog broja poduzeća, a u njima je zaposleno je 34,25 % od ukupnog broja zaposlenih u poduzećima registriranim za obavljanje djelatnosti u pomorskom i obalnom prijevozu. Također, rezultati analize poduzeća registriranih za obavljanje djelatnosti u pomorskom i obalnom prijevozu ukazuju da samo 6,45 % poduzeća ima uveden i certificiran sustav upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001.

S obzirom da mala i srednja

poduzeća prati cijeli niz problema koji im otežavaju stabilnost na tržištu, autori smatraju da bi uvođenje sustava upravljanja kvalitetom, u malim i srednjim poduzećima registriranim za obavljanje djelatnosti u pomorskom prijevozu, povećalo učinkovitost njihovog poslovanja te osiguralo njihovu konkurentnost na tržištu i zadovoljstvo krajnjih korisnika njihovih usluga.

Za detaljnu analizu razloga zbog kojih se sustav upravljanja kvalitetom slabo uvodi u malim i srednjim poduzećima registriranim za obavljanje djelatnosti u pomorskom prijevozu potrebno je provesti dodatno istraživanje i ispitati stavove menadžera o sustavu upravljanja kvalitetom.

### LITERATURA / References

- [1] Abdul-Aziz, Z., Chan, J. F. L., Metcalfe A. V., 2000, Quality practices in the manufacturing industry in the UK and Malaysia. *Total Quality Management*, 11(8), 1053-1064.
- [2] Achanga, P., Shehab, E., Roy, R., Nelder, G., 2006, Critical success factors for lean implementation within SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(4), 460-471.
- [3] Assarlind, M., & Gremyr, I., 2014, Critical factors for quality management initiatives in small- and medium-sized enterprises. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(4), 397-411.
- [4] Annual Report on European SMEs 2012/2013, on-line: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013_en.pdf).
- [5] Bahtjarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., 2008, *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga Zagreb.
- [6] Bešker, M., Drljača, M., 2008., *Kako usavršiti sustav kvalitete, Revizija norme ISO 9001:2008*. Zagreb: Oskar, Centar za razvoj i kvalitetu d.o.o.
- [7] Bistričić A., Jugović A., Kuzman, Z., 2011., *Uloga brodskog menadžmenta u poslovanju brodarskih poduzeća*. *Pomorstvo*, 25(1), 29-44.
- [8] Drljača, M., 2003., *Prednosti i nedostaci certificiranog sustava kvalitete*. *Kvaliteta*, 1(6), Infomart, Zagreb, 16-18.
- [9] Ghobadin, A., Galler, D., 1995, *Total quality in SMEs*. *Omega International Journal of Management Science*, 24(1), 121-163.
- [10] Haksever, C., 1996, *Total Quality Management in the small business environment*. *Business Horizons*, 39(2), 33-40.
- [11] Hisrich, R., Peters, M., Shepherd, D., 2011., *Poduzetništvo*. Zagreb: MATE d.o.o.
- [12] Horvat, Đ., Kovačić, M., 2004., *Menadžment u malom poduzetništvu*. Zagreb: CERA PROM d.o.o.
- [13] Huxtable, N., 1995, *Small Business Total Quality*. London: Chapman & Hall.
- [14] *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj-2012*, on-line: [http://www.cepor.hr/SME%20godisnjak\\_2013.pdf](http://www.cepor.hr/SME%20godisnjak_2013.pdf)
- [15] Lazibat, T., 2009., *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Znanstvena knjiga.
- [16] Luković, T., Janjiček, T., Jugović, A., 2009, *What are the indications of the comparative analysis between SME economy in Croatia and in Germany?/ 7th International Conference*

- „Economic integration, competition and cooperation“: proceedings / Kandžija, Vinko (ur.), Rijeka: Faculty of Economics.
- [17] North, J., Blackburn, R. A. Curran, J., 1998, *The Quality Business: Quality Issues and Smaller Firms*. London: Routledge.
- [18] Psomas, E. L., Fotopoulos C. V., Kafetzopoulos, D. P., 2010, Critical factors for effective implementation of ISO 9001 in SME service companies. *Managing Service Quality*, 20(5), 440-457.
- [19] Registar poslovnih subjekata Hrvatske gospodarske komore, on-line: [www.biznet.hr](http://www.biznet.hr)
- [20] Rowland-Jones, R., Thomas, P. and Page-Thomas, K. L., 2007, *Quality Management Tools and Techniques: Profiling SME Use and Customer Expectations*. *International Journal for Quality and Standards*, 1(6), 1-17.
- [21] Sikavica, P., 2011., *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
- [22] *Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013.–2020.*, on line: <http://www.minpo.hr/UserDocsImages/9.Strategija%20razvoja%20poduzetni%C5%A1tva%20u%20RH%202013-2020.pdf>.
- [23] Welsh J. A., White, J. F., 1981, A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, 59(4), 18-32.
- [24] [www.kvaliteta.net](http://www.kvaliteta.net)
- [25] *Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva* (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13).
- [26] Zaramdini, W., 2007, An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: the UAE experience. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(5), 472-491.