

Pregledni rad
Review paper

Ante Miletić*
Aleksandra Krajnović**
Jurica Bosna***

UPRAVLJANJE KVALITETOM HRVATSKIH TVRTKI – IZVOZNICA U EU

QUALITY MANAGEMENT OF CROATIAN COMPANIES - EXPORTERS IN THE EU

Abstract

The paper deals with the issue of quality management Croatian privately owned companies that sell their products on the EU market . We define the very concept of quality, its impact on the competitiveness of these amounts advantages and disadvantages of a certified quality system. The study is an overview of attitudes , experiences and plans QM Croatian companies exporting to the EU. Most of the companies surveyed have organized quality management systems and are very much aware of the importance of it.

Key words: quality, competitiveness , ISO certificate, export.

Sažetak

Rad se bavi problematikom upravljanja kvalitetom hrvatskih tvrtki u privatnom vlasništvu koje svoje proizvode prodaju na tržištu Europske Unije. Definira se sam pojam kvalitete, njezin utjecaj na konkurentnost te iznose prednosti i

Primljeno: 25.06.2014; Prihvaćeno: 17.11.2014

Received: 25-06-2014; Accepted: 17-11-2014

* Ante Miletić, Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, Splitska 1, 23 000 Zadar, amiletic@unizd.hr

** Izv.prof.dr.sc. Aleksandra Krajnović, Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, Splitska 1, 23 000 Zadar, akrajnov@unizd.hr

*** Jurica Bosna, mag.oec., Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, Splitska 1, 23 000 Zadar, jbosna@unizd.hr

nedostatci certificiranog sustava kvalitete. Istraživanjem se dobio pregled stavova, iskustava i planova upravljanja kvalitetom hrvatskih poduzeća izvoznica u EU. Većina ispitanih tvrtki ima organizirane sustave upravljanja kvalitetom te su itekako svjesne važnosti upravljanja njome.

Ključne riječi: *kvaliteta, konkurentnost, ISO certifikat, izvoz.*

UVOD

Globalizacija, sve veći broj konkurenata, sve zahtjevnije tržište, zahtjevi i potrebe zaposlenika, partnera i klijenata, brzina mijenjanja poslovnog okruženja, postavljaju sve teže zadatke pred svaku tvrtku, ali i izazov na dokazivanje sposobnosti i odgovornosti.

Presudan tržišni čimbenik koji izdvaja određeno poduzeće od svih ostalih, a ujedno je i najkonkurentnije oružje brojnih poduzeća u cijelom svijetu je kvaliteta proizvoda i usluga. Ona se može postići certificiranim ili pak necertificiranim sustavom upravljanja kvalitetom u tvrtci.

Predmet ovog rada je sustav upravljanja kvalitetom u hrvatskim poduzećima u privatnom vlasništvu, i to izvoznicama u zemlje EU. Autori obraćaju pažnju na dotični segment hrvatskih poduzeća s obzirom da je izvoz za gospodarstvo RH od iznimnog značaja. Ovim radom se nastoji skrenuti pozornost na važan čimbenik tržišnog uspjeha – kvalitetu, koja predstavlja početnu „točku“ ekonomskog rasta i razvitka gospodarstva RH.

Cilj rada je evidentirati stanje i stav o kvaliteti hrvatskih poduzeća izvoznica na tržište EU. Hipoteza ovog rada H1 glasi – Kvaliteta je važan čimbenik uspjeha domaćih tvrtki na tržištu EU.

Pri pisanju rada korištene su metode analize, sinteze, klasifikacije i metode kompilacije za teorijski dio rada. Kod provedenog primarnog istraživanja korištena je metoda anketiranja na uzorku od 52 poduzeća – u privatnom vlasništvu te koja izvoze svoje proizvode na tržište EU.

POJAM KVALITETE

Pojam “kvaliteta” može se upotrijebiti u kontekstu pouzdanosti pri upotrebi, ponekad označava ono što je izrađeno od posebnih materijala, obrađeno na poseban način, uz visok stupanj pažnje i uloženi napor. Često se pojam kvaliteta dovodi u vezu sa sofisticiranošću, elegancijom, ponekad luksuzom. Kvalitetu nije lako definirati, ali jedno je sigurno: kvaliteta nije apsolutna veličina, naprotiv, relativna je.

Tablica 1. Definicije kvalitete pionira sustava kvalitete

Autor	Definicija
Crosby	Prilagodljivost
Juran	Spremnost za uporabu
Feigenbaum	Zadovoljenje očekivanja klijenata
Deming	Redukcija unutar varijacija

Izvor: Drljača, 2004.

Kvaliteta je količina i oblik upotrebne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge. Time je ona i mjera koja pokazuje do koje razine taj proizvod ili usluga zadovoljavaju potrebu korisnika (Krakar, 1993). Također, kvaliteta je skup svojstava i značajki proizvoda, procesa ili usluga koje se odnose na mogućnost zadovoljenja utvrđene ili neizravno izražene potrebe. Kvaliteta je integracija rada i integracija odgovornosti. Kvalitetu čini udovoljavanje zahtjevima kupaca. Dakle, kvaliteta se može promatrati sa stajališta društva, tržišta, potrošača, proizvođača, proizvoda, a svako stajalište ima svoje zahtjeve u pogledu kvalitete.

Kvaliteta sa stajališta društva je razina do koje se određena roba (proizvod, usluga) potvrdila na tržištu, dok je *kvaliteta sa stajališta tržišta* razina do koje ona zadovoljava potrošače u odnosu na konkurenciju i zakon ponude i potražnje.

Kvaliteta sa stajališta potrošača je razina do koje određeni proizvod ili usluga zadovoljava potrebe korisnika. Kvaliteta se različito doživljava. Donedavno pod kvalitetom se podrazumijevala tehnička kvaliteta proizvoda koja je u svojoj biti upućivala na određenu čvrstoću, konzistentnost ili manju vjerojatnost kvara proizvoda. U potvrdi kvalitete tehnički ili proizvodno usmjerene tvrtke smatraju da je dovoljno da proizvod zadovolji određene zakonom propisane standarde. Po njihovu mišljenju mala stopa neispravnih proizvoda na kraju proizvodnog procesa ili mali broj kvarova tijekom upotrebe dovoljno je jamstvo kvalitete njihovih proizvoda.

Kako u svom radu navodi Novak, (2013, str. 14.), *kvaliteta sa stajališta proizvođača* znači da se proizvod ili usluga izrađuju u skladu s dizajnerskim specifikacijama. Proizvedeni proizvod prolazi kroz provjere kako bi se utvrdilo je li u skladu s utvrđenim specifikacijama. To se naziva konformnost ili sposobnost procesa proizvodnje da zadovolji postavljene specifikacije. Proizvođač nastoji kvalitetu konformnosti ostvariti uz razumne troškove te se zbog toga paralelno s dizajnom proizvoda odmah preračunavaju troškovi proizvodnje za svaki novi proizvod.

Goetsch i Davis (2005) ističu kako je kvaliteta dinamično stanje povezano s proizvodima, uslugama, ljudima, procesima i okruženjem koja ispunjavaju ili premašuju očekivanja te doprinose stvaranju superiorne vrijednosti.

Kako ističe Drljača, (2003, str. 3.) sva pojmovna određenja pojma "kvaliteta" zapravo se svode na jedno: proizvesti takav proizvod ili uslugu koji će svojim

karakteristikama ispuniti zahtjeve kupca/korisnika, što bi ga trebalo dugoročno povjerenjem vezati za organizaciju, što se u konačnici treba pozitivno odraziti na povoljniju poziciju na tržištu, a potom na poslovni rezultat.

Ipak, sve se svodi na to kako je kvalitetan samo onaj proizvod koji uz minimalne troškove u životnom ciklusu maksimalno pridonosi svrsi i zdravlju ljudi uključenih u njegovu proizvodnju, distribuciju, korištenje, održavanje i reciklažu, i to uz minimalne troškove svih resursa, te s prihvatljivim utjecajem na društvo i okoliš.

UTJECAJ KVALITETE NA KONKURENTNOST

Kako naglašavaju Samardžija & Kolak, (2009, str. 4.), poslovna izvrsnost postala je najjače sredstvo postizanja konkurentske prednosti, a cjelovito upravljanje kvalitetom put koji osigurava podržavanje izvrsnih rezultata i u budućnosti što su prepoznale mnoge kompanije svijeta.

Eksploatacija koju karakteriziraju stroga primjena instrumenata koordinacije i komunikacije povećava vjerojatnost da će poduzeće u prosjeku bolje poslovati (odnosno manje odstupati od prosječnih performansi) nego labavije organizirana poduzeća. Ipak, cijena takve pouzdanosti je smanjena mogućnošću dominacije nad konkurencijom. Drugim riječima sustavi kvalitete smanjuju vjerojatnost da će poduzeće lošije poslovati, odnosno doći u poteškoće ali tu povećanu sigurnost plaćaju gubitkom šanse za dominacijom u industriji.

Kvaliteta ima izravan utjecaj na poslovanje poduzeća te posredno na konkurentnost prema Evans, (2008), navedeno u Dumičić & Gajdić, (2011, str. 15.) Prema tome, može se očekivati da i implementacija nekog od sustava upravljanja (kvalitetom) u znatnoj mjeri utječe na povećanje tržišnog udjela, na konkurentsku prednost poduzeća te u konačnici i na višu profitabilnost. Prema Skoko (2000) učinci u poslovanju, koje je moguće postizati poboljšavanjem kvalitete, imat će pozitivan utjecaj na sva tri osnovna ekonomska indikatora uspješnosti poslovanja: proizvodnost, ekonomičnost i rentabilnost. S obzirom na položaj na tržištu, UTSP studija¹ pokazala je da stupanj razvijenosti odnosa prema kvaliteti i tržišni udio idu obično zajedno.

PREDNOSTI I NEDOSTATCI CERTIFICIRANOG SUSTAVA KVALITETE

Ukoliko je poduzeće potrebu za certificiranjem sustava kvalitete prepoznalo: na temelju vlastitog stupnja svjesnosti o kvaliteti, na temelju zahtjeva domaćih kupaca,

¹ Institut za strateško planiranje izradio je studiju nazvanu UTSP – Utjecaj tržišne strategije na profit, tj. PIMS-Profit Impact of Market Strategy

potrebe za izlaskom na inozemno tržište ili na temelju zahtjeva međunarodne zajednice, za očekivati je da će implementirani i certificirani sustav kvalitete pokazati određene značajne prednosti. U tom slučaju poduzeće je osiguralo dva bitna uvjeta za utvrđivanje prednosti i eventualnih nedostataka svojeg sustava kvalitete: osiguralo je polazište za usporedbu karakteristika sustava, a to je razdoblje prije odluke o započinjanju projekta uspostave sustava kvalitete i kompetentnog ocjenjivača (tržište).

Kako navodi Mencer, (2001, str. 5.) inzistiranje na implementaciji sustava osiguranja kvalitete kao procesa strateška je smjernica rasta proizvodnosti, profita i konačno životnog standarda. Upravo zbog toga, dinamično sagledanje implementacije sustava kvalitete potvrđuje da pozitivni utjecaji prevladavaju negativne, i posljedica je takvih procesa u svijetu neprekidan rast broja poduzeća koji raspolažu certifikatom ISO standarda upravljanja kvalitetom.

Tablica 2. Prednosti certificiranog sustava

Marketinški	Bolja komunikacija s kupcima Bolje razumijevanje potreba kupaca Povećano povjerenje kupaca Kvalitetniji proizvodi i usluge Veći stupanj zadovoljstva kupaca-korisnika Veći ugled poduzeća na tržištu
Organizacijski	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
Psihološki	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 svjesnosti o kvaliteti
Financijski	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

Poboljšana profitabilnost poduzeća

Izvor: (Drljača, 2003.)

Kao posljedica navedenih prednosti, poduzeća će uvođenjem sustava ostvariti i veću prodaju, veći tržišni udio, poboljšanu efikasnost, manje škarta, veće zadovoljstvo kupaca, smanjenje troškova, bolje planiranje i konačno veći profit.

Navedeni mogući negativni efekti ili nedostaci implementiranog i certificiranog sustava kvalitete vrlo se jednostavno mogu neutralizirati odgovarajućom komunikacijom sa zainteresiranim stranama. Posebno se to odnosi na neutralizaciju mogućih negativnih psiholoških efekata koja zahtijeva kvalitetnu i redovitu komunikaciju menadžmenta i zaposlenih, kao i međusobno povjerenje.

ISTRAŽIVANJE PRIMJENE KVALITETE HRVATSKIH PODUZEĆA U PRIVATNOM VLASNIŠTVU – IZVOZNICA U EU

Za potrebe izrade ovog rada anketirane su rukovodeće osobe 52 hrvatska poduzeća u privatnom vlasništvu koji prodaju svoje proizvode na tržištu Europske Unije. Na pitanje o važnosti čimbenika na funkcioniranje poduzeća ispitanici su odgovorili s prosječnim ocjenama koje se mogu vidjeti u tablici br. 3.

Tablica br. 3

Čimbenici	Prosječna ocjena važnosti
1. Sigurnost izvora financiranja	4,2
2. Sposobnost brze prilagodbe	4,4
3. Međunarodna suradnja	4,7
4. Potpora Ministarstva	3,9
5. Autonomija odlučivanja	4,1
6. Odlični kadrovi	4,8
7. Visoka kvaliteta proizvodnje	5,0
8. Dobra organizacija	4,9
9. Primjena informacijskih tehnologija	4,4
10. Konkuiranje na europskom tržištu	4,8

Izvor: obrada autora

S najvišom prosječnom ocjenom 5,0 ocijenjen je čimbenik „visoka kvaliteta proizvodnje“. Na drugom mjestu se nalazi čimbenik „dobra organizacija“ sa prosječnom ocjenom od 4,9. Treće mjesto je interesantno jer ga dijele dva čimbenika, a to su: „odlični kadrovi“ i „konkuiranje na europskom tržištu“ sa prosječnom ocjenom 4,8. Na četvrtom mjestu se nalazi „međunarodna suradnja“ sa ocjenom 4,7. Slijedi ga „sposobnost brze prilagodbe“ i „primjena IT-a“ sa prosječnom ocjenom od 4,4. Šesto i sedmo mjesto dijele „sigurnost izvora financiranja“ sa 4,2 i „autonomija odlučivanja“ sa

4,1. Kao posljednji osmi čimbenik je navedena „potpora Ministarstva“ sa prosječnom ocjenom od 3,9.

Na pitanje o postojanju strategije kvalitete u poduzećima, 29 ispitanika je (55,7 %) odgovorilo je da strategija kvalitete postoji, ali tek neformalno. Osam rukovoditelja (15,3 %) je navelo da u njihovim poduzećima strategija kvalitete uopće ne postoji, dok tek 15 poduzeća (28,9 %) ima formalno uvedenu strategiju kvalitete (tablica br. 4).

Tablica 4. Poduzeća prema postojanju strategije kvalitete

Strategija kvalitete	Broj poduzeća	Struktura (%)
Uopće ne postoji	8	15,3
Neformalno postoji	29	55,7
Formalno je ustrojena strategija kvalitete	15	28,9
UKUPNO	52	100

Izvor: Obrada autora

Na pitanje o tome tko vodi brigu o kvaliteti unutar poduzeća, ispitanici su odgovorili sljedeće (tablica br. 5): Kod njih 11 (21 %) je utvrđeno da je jedna osoba zadužena za kvalitetu. Kod njih 24 (46%) je utvrđeno da je više osoba zaduženo za kvalitetu. Devet poduzeća ima odjel za kvalitetu (17 %). Osam je poduzeća koje nemaju osobe zadužene za kvalitetu (15 %).

Tablica br. 5 Analizirana poduzeća prema tome tko vodi brigu o kvaliteti

Tko se brine o kvaliteti	Broj poduzeća	Struktura (%)
Jedna osoba je zadužena za kvalitetu	11	21
Više osoba je zaduženo za kvalitetu	24	46
Imaju odjel za kvalitetu	9	18
Nemaju osobe zadužene za kvalitetu	8	15
UKUPNO	52	100

Izvor: obrada autora

Na pitanje o posjedovanju ISO certifikata, pozitivno su odgovorili rukovoditelji u čak 31 poduzeće, od toga ih je najviše steknuto u razdoblju od 2006-te do 2013.-te, njih čak 25. Postoji slučajeva koji su stekli certifikat, ali ga nisu produživali iz razloga toga što posjeduju interni sistem kvalitete.

Od 52 anketirana poduzeća dobili su se još i sljedeći podaci: njih 12 planira uvesti ISO certifikat i to u tekućoj 2014.-toj godini. Broj poduzeća koji ne planiraju uvesti certifikat je 9 (tablica 6).

Tablica 6. Analizirana poduzeća prema posjedovanju ISO certifikata

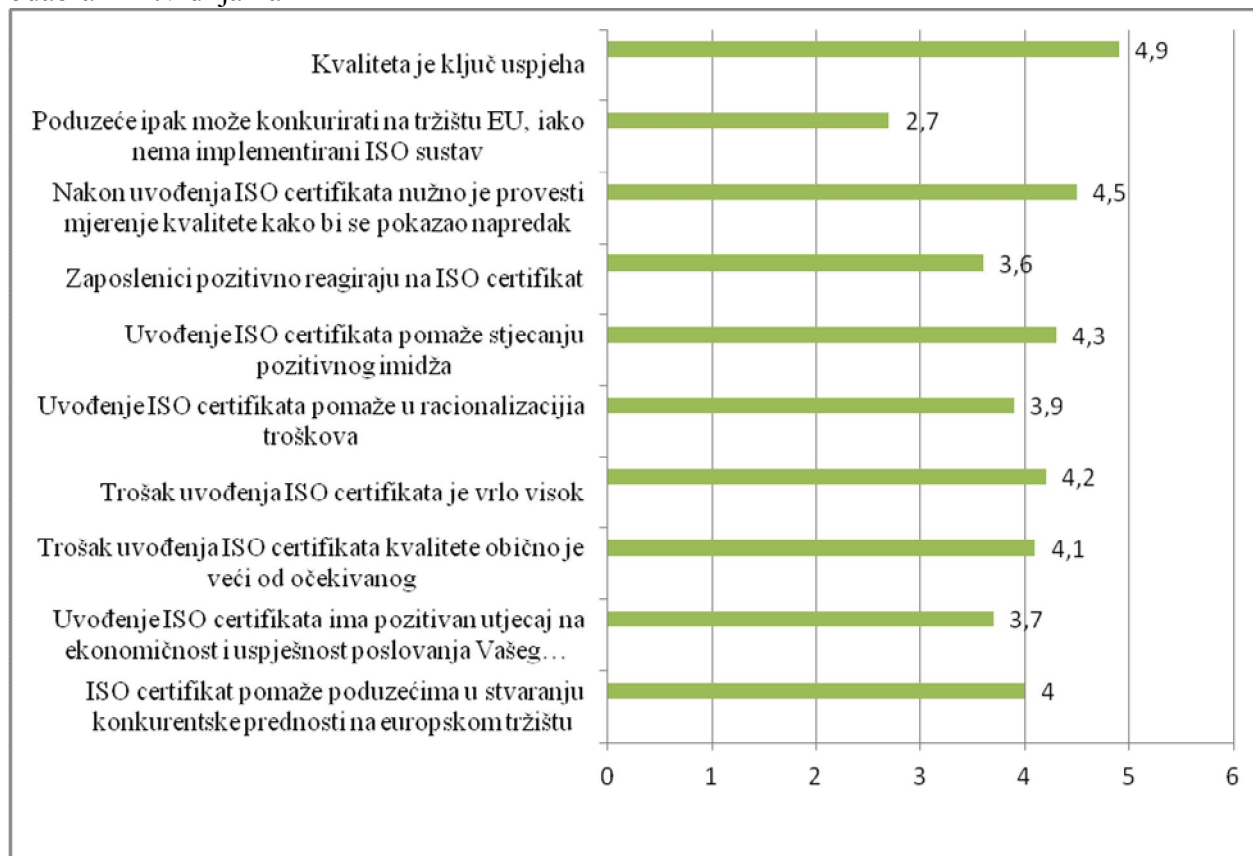
Posjedovanje certifikata	Broj poduzeća	Struktura (%)
Da	31	60
Ne	9	17
Planiraju uvesti	12	23
UKUPNO	52	100

Izvor: obrada autora

Pomoću Likertove skale analiziran je stupanj slaganja i neslaganja ispitanika s tvrdnjama o uvođenju ISO normi. Ta su pitanja postavljena svim ispitanicima, bez obzira na to imaju li ISO certifikat ili ne. Ako je ispitanik rekao da ne zna, jer nema certifikat, naglašeno je da se želi doznati njegovo mišljenje. Cilj je bio doznati stav ispitanika o ISO certifikatu i drugim pitanjima vezanim za kvalitetu.

Nakon izračunavanja prosječne ocjene dodijeljene svakoj pojedinoj tvrdnji, te nakon rangiranja tih ocjena dobiva se slika o stavovima anketiranih rukovoditelja poduzeća o uvođenju ISO certifikata (Tablica br. 6).

Tablica br 6 Prosječni stupanj slaganja intervjuiranih rukovoditelja poduzeća s odabranim tvrdnjama



Izvor: obrada autora.

Najviši stupanj slaganja postignut je u tvrdnji „Kvaliteta je ključ uspjeha“ s prosječnim stupnjem slaganja od čak 4,9, što je najbliže razini „potpuno se slažem“. Najniži stupanj slaganja se našao u tvrdnji „poduzeće ipak može konkurirati na tržištu EU, iako nema implementirani ISO sustav“ s prosječnim stupnjem slaganja od 2,7.

DISKUSIJA

Sve rukovodeće osobe odgovorile su s ocjenom 5 kako je visoka kvaliteta proizvodnje važan čimbenik za funkcioniranje poduzeća. To pokazuje kako su rukovodeće osobe privatnih tvrtki koje se bave proizvodnjom veoma svjesne kvalitete proizvoda koji proizlaze iz procesa proizvodnje. Ta činjenica potkrijepljena je analizom

posjedovanja ISO certifikata. Čak 60% ispitanih poduzeća posjeduje ISO certifikat, a 23% onih tvrtki koji ga nemaju planiraju ga uvesti.

Na tvrdnju „Poduzeće ipak može konkurirati na tržištu EU, iako nema implementirani ISO sustav „, ispitanici su odgovorili s prosječnom ocjenom od 2,7. Ta činjenica također ide u prilog prethodnim tvrdnjama kako je sustav upravljanja kvalitetom nužno uspostaviti u poduzeću i to ne samo na neformalnoj razini već tu praksu treba i certificirati ISO sustavom. Naime, prosječnom ocjenom od 4,3 ispitanici su odgovorili na tvrdnju „Uvođenje ISO certifikata pomaže stjecanju pozitivnog imidža.

U čak 46% anketiranih poduzeća imaju više od jedne osobe koja je zadužena za kvalitetu. Relativno mali broj anketiranih poduzeća (18%) ima svoj odjel za kvalitetu te se daje naslutiti kako će u buduću sve veći broj poduzeća imati svoje vlastite odjele za kvalitetu s obzirom da se u gotovo većini poduzeća više od jedne osobe bave kvalitetom.

Iz analiziranih rezultata možemo uvidjeti kako je trošak uvođenja ISO certifikata vrlo visok. Mnoge tvrtke navode kako je trošak uvođenja ISO certifikata kvalitete veći od očekivanog.

Podatak koji ohrabruje jest taj da zaposlenici uglavnom pozitivno reagiraju na uvođenje ISO certifikata s obzirom da su „više-manje“ svi sudionici uključeni u uspostavu i provođenje ISO sustava.

Poslovna izvrsnost postala je najjače sredstvo postizanja konkurentske prednosti dok je cjelovito upravljanje kvalitetom put koji osigurava održavanje izvrsnih poslovnih rezultata. Gotovo svaka organizacija ima neki svoj formalni ili neformalni sustav upravljanja kvalitetom odnosno sustav pronalaženja pogrešaka, otklanjanja pogrešaka, smanjivanja škarta i sličnog.

Ipak, poduzeće koje posjeduje certificirani sustav kvalitete nikako ne može biti na gubitku. Naime, velik je broj takmaca na tržištu, zahtjevi kupaca su se povećali te se pravne regulative postrožile tako da certifikat ulijeva kupcima povjerenje u određeni proizvod.

ZAKLJUČAK

Pojam kvalitete teško je definirati ali ono što sa sigurnošću možemo tvrditi jest to da kvaliteta zasigurno nije apsolutan već relativan pojam.

Certifikat upravljanja kvalitetom zasigurno nije garancija visoke kvalitete međutim pruža početni korak u ostvarivanju poslovne izvrsnosti.

Hrvatska poduzeća u privatnom vlasništvu koja se bave proizvodnjom te prodaju svoje proizvode na tržištu EU svjesne su važnosti upravljanja kvalitetom. Za mnoge tvrtke uvođenje certifikata je vrlo visok trošak, međutim možemo sa sigurnošću tvrditi kako se tvrtkama koje posjeduju certificirani ISO sustav on itekako u konačnici isplati.

Kvaliteta je važan čimbenik uspjeha domaćih tvrtki, izvoznica na tržište EU pri čemu možemo zaključiti kako ona predstavlja osnovu za sve daljnje poslovne aktivnosti

tvrtke te na njihov daljnji rast i razvitak na tržištu EU. S obzirom na navedeno, potvrđuje se postavljena hipoteza H1.

Daljnijim istraživanjem valjalo bi povezati utjecaj sustavnog upravljanja kvalitetom na primjenu koncepta TQM-a. Za pretpostaviti je kako tvrtke koje imaju formalno ili neformalno uveden sustav upravljanja kvalitetom nadograđuju svoju izvrsnost primjenom koncepta TQM-a. Stoga, valjalo bi u budućim istraživanjima doznati dali postoji veza između tržišne uspješnosti hrvatskih tvrtki izvoznica na tržište EU s primjenom koncepta TQM-a koji u svojoj suštini ima konstantno unaprjeđenje poslovanja.

LITERATURA

1. Drljača, M., 2004, Kultura kvalitete i organizacije, Zbornik sažetaka radova 6. Hrvatske konferencije o kvaliteti: Kvaliteta i organizacijska kultura, Hrvatsko društvo za kvalitetu, Zagreb, Opatija, str. 20-30.
2. Dumičić, K., i Gajdić, 2011, Istraživanje utjecaja primjene sustava upravljanja kvalitetom hrane na poslovni rezultat u hrvatskim prehrambenim poduzećima, Poslovna izvrsnost, No. 5, Vol. 1, pp. 9-32.
3. Goetsch, L.,M., Davis, S., 2005, Quality management, Hardcover.
4. Krakar, Z., 1993, Upravljanje kvalitetom, Infotrend, 12/7, str. 34-35.
5. Mencer, I., 2001, Osiguranje kvalitete-osiguranje strategijske konkurentnosti, Ekonomski pregled, Vol. 52, No. 11-12, pp. 1226-1242
6. Novak, M., 2013, Kvaliteta kao konkurentna prednost u poduzetništvu i gospodarstvu, Sveučilište Jurja Dobrile; Fakultete ekonomije i turizma, Pula.
7. Samardžija J., Kolak, G., 2009, Komparativna analiza tri najveća svjetska modela poslovne izvrsnosti, Ekonomski vijesnik, No. 1, pp. 211-220.
8. Skoko, H., 2000, Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb.