

Mr. sc. Ana-Marija Vrtođušić Hrgović, asistent  
Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci

## UPRAVLJANJE POTPUNOM KVALITETOM U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

Snažna je konkurencija na tržištu uvjetovala razvoj novog pristupa upravljanju poznatog kao Upravljanje potpunom kvalitetom (TQM – Total Quality Management). Zbog važnosti koju kvaliteta ima u postizanju konkurentske prednosti i u hotelskoj su se industriji počeli primjenjivati sustavi upravljanja potpunom kvalitetom. Prilikom uvođenja ovih sustava hotelska poduzeća mogu koristiti različite pristupe koje će prilagoditi svojim uvjetima poslovanja. Pri tome se mogu koristiti tzv. "TQM standardi ili okviri" tj. nacionalni ili međunarodni standardi i nagrade za kvalitetu, a zbog svoje su široke primjene u radu dati okviri koje nudi međunarodni standard ISO 9001:2000 te modeli poslovne izvrsnosti Malcolm Baldrige National Quality Award i European Quality Award.

Ključne riječi: kvaliteta, sustavi upravljanja potpunom kvalitetom, hotelska industrija

### UVOD

Globalizacija tržišta i sve zahtjevniji kupci, koji za svoj novac traže sve više, doveli su do snažne konkurencije na tržištu, koja je prisilila ponuđače proizvoda i usluga da svoje poslovne sustave temelje upravo na potrebama kupca, odnosno da njegove zahtjeve ugrade u svaki segment poslovanja. Sustavnu primjenu, ovih ideja, omogućila je nova filozofija upravljanja i vođenja poslovnih sustava – **Upravljanje potpunom kvalitetom** (TQM – Total Quality Management). Nova filozofija se u mnogo čemu razlikuje od tradicionalnog načina upravljanja i predstavlja novi izazov za mnoga poduzeća širom svijeta, koja teže poslovnoj izvrsnosti. Iako se sustav upravljanja kvalitetom primarno razvio u proizvodnim poduzećima, ubrzo su prepoznate prednosti ovog načina upravljanja, što je utjecalo na njegovu primjenu i u uslužnom sektoru. Tako su i hotelska poduzeća uvidjela vrijednost i moć kvalitete. Definirana kao *razumijevanje i udovoljavanje zahtjevima gostiju*, kvaliteta danas djeluje kao jedinstvena snaga, koja tjera i usmjerava hotelska poduzeća na pružanje takvih usluga, koje će ispuniti ili čak nadmašiti očekivanja gostiju.

## 1. OSNOVE SUSTAVA UPRAVLJANJA POTPUNOM KVALITETOM

### 1.1. Povijesni razvoj sustava upravljanja kvalitetom

Razvoj se kvalitete odvijao kroz četiri osnovne faze i to: inspekciju kvalitete, kontrolu kvalitete, osiguranje kvalitete i upravljanje potpunom kvalitetom.<sup>1</sup> **Inspekcija kvalitete**, kao prva faza u razvoju kvalitete, započinje 1910. godine s početkom proizvodnje Fordovog "T" modela. Radi se o jednostavnom pristupu, koji se temelji na pronalaženju nedostataka kod proizvoda prije nego što oni stignu do kupca, uvođenjem jedne ili više inspeksijskih aktivnosti, a sastoji se u tome da se gotov proizvod uspoređuje sa specifikacijom koja sadrži sve potrebne informacije o tome kako proizvod treba izgledati. Ukoliko je utvrđeno da postoji nedostatak, odnosno odstupanje od specifikacije, takav se proizvod ili odbacuje kao neodgovarajući ili se ponovno šalje u proizvodni proces kako bi se otklonili nedostaci. Daljnjim industrijskim razvojem se s inspekcije kvalitete prelazi na **kontrolu kvalitete** koja se počinje provoditi u svim fazama proizvodnog procesa, a ne samo na kraju. Kontrola kvalitete tako uključuje aktivnosti i tehnike za praćenje i otklanjanje odstupanja, ali također vodi računa o pronalaženju i uklanjanju uzroka problema. U ovoj se fazi kao rezultat nastojanja da se odvoje dobri od loših proizvoda razvila **statistička kontrola kvalitete**.<sup>2</sup> Ona se provodila primjenom odgovarajućih statističkih alata, koji omogućuju kontrolu procesa i utvrđivanje uzroka nastalih nedostataka, čime se utječe na njihovo smanjenje. Treća faza u razvoju kvalitete nadopunjuje prve dvije. **Osiguranje kvalitete** uvodi neke nove elemente kao npr. upravljanje procesima, izobrazba zaposlenika, uključivanje kupaca u razvoj proizvoda, kreiranje dokumentacije itd. Cilj uvođenja ovih elemenata je razviti takav sustav koji će osigurati ispunjavanje zahtjeva kupaca. U ovoj fazi više nije naglasak na **detekciji** pogrešaka, kao u prethodne dvije faze, već na **prevenciji** kroz provođenje planiranih i sistematičnih aktivnosti. Ovakav je pristup kvaliteti utjecao na razvoj *sustava za osiguranje kvalitete* temeljenih na modelima iz familije standarda ISO 9000. Svaki je od tih modela propisan i sastoji se od jasno definiranih elemenata (zahtjeva za sustav kvalitete) koji moraju biti dokumentirani i ugrađeni u postojeći sustav osiguranja kvalitete. Posljednja je faza u razvoju kvalitete **upravljanje potpunom kvalitetom**.<sup>3</sup> Radi se o jednom od načina upravljanja koji u proces postizanja i održavanja kvalitete uključuje kupce, dobavljače, zaposlenike i sve druge zainteresirane strane. U ovoj se fazi razvoja kvalitete najviše pažnje pridaje kupcu. U ispunjavanju zahtjeva kupaca ključnu ulogu imaju zaposlenici. Kako bi oni što bolje ispunili postavljene ciljeve potrebno je uvoditi timski rad, ulagati u izobrazbu, davati im više ovlasti i promovirati kontinuirana poboljšanja. U ovoj se fazi mijenja i odnos prema dobavljačima. Tako se s

<sup>1</sup> Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K.: Fundamentals of Total Quality Management – Process Analysis and Improvement, Chapman & Hall, London, 1998., str. 8.

<sup>2</sup> Koncept statističke kontrole kvalitete 30-ih godina uvodi matematičar Walter Shewhart; prema Capezio, P., Morehouse, D.: Taking the Mystery Out of TQM – A Practical Guide to Total Quality Management; Second Edition, Career Press, New Jersey, 1995., str. 65.

<sup>3</sup> Engl. Total Quality Management (TQM); u domaćoj se literaturi prevodi kao upravljanje ukupnom ili potpunom kvalitetom.

njima uspostavljaju partnerski odnosi na dugoročnoj osnovi jer i oni imaju utjecaja na konačnu kvalitetu proizvoda/usluga. Kod ovog se pristupa puno pažnje posvećuje mjerenjima kvalitete (zadovoljstvo kupca, zaposlenih i dr. mjerenja) budući ona predstavljaju osnovu za provođenje kontinuiranih poboljšanja koja postaju nužnost u uvjetima kada kupci postaju sve zahtjevniji.

## 1.2. Pojmovno određenje kvalitete

Zbog različitih pristupa pojmu kvalitete u literaturi se javlja i veliki broj definicija.<sup>4</sup> Tako se ona definira kao izvrsnost, vrijednost, usklađenost sa specifikacijama, usklađenost sa zahtjevima, prikladnost za upotrebu, izbjegavanje gubitka, udovoljavanje i/ili nadilaženje očekivanja kupaca.<sup>5</sup> Sve te definicije predstavljaju određeno "viđenje" kvalitete. Od svih definicija kvalitete najprihvaćenija je ona koja u središte stavlja kupca i u skladu s takvim pristupom *kvaliteta predstavlja ispunjavanje zahtjeva kupaca tj. njihovih potreba i očekivanja*. U nastavku se daju neke od definicija koje ističu važnost kupca i njegovih zahtjeva u poimanju kvalitete:

- kvaliteta je "jednostavno - ispunjavanje zahtjeva kupaca"<sup>6</sup>;
- "samo kupac može ocijeniti kvalitetu i svaka je druga ocjena zapravo nevažna"<sup>7</sup>;
- kvaliteta podrazumijeva "spособnost proizvoda ili usluga da dosljedno udovoljavaju očekivanjima kupaca ili ih čak i nadilaze"<sup>8</sup>;
- kvaliteta je "spособnost niza svojstvenih karakteristika proizvoda, sustava ili procesa da ispune zahtjeve kupaca i drugih zainteresiranih strana."<sup>9</sup>

Da bismo osigurali i zadržali kvalitetu, kakvu zahtijeva kupac, potrebno je razlikovati dva aspekta kvalitete i to: kvalitetu dizajna i kvalitetu sukladnosti s dizajnom.<sup>10</sup> Kvaliteta dizajna podrazumijeva da proizvod/usluga predstavlja upravo ono što kupac zahtijeva (vidi sliku 1). Da bismo to mogli ispuniti, potrebno je njegove zahtjeve uključiti kod dizajna i "ugraditi" ih u proizvod/uslugu. Kako bi zahtjeve mogli uključiti u proizvod/uslugu potrebno ih je oblikovati kroz specifikacije. Za izradu specifikacija, je dakle, neophodno provesti istraživanje tržišta kako bi se utvrdilo tko su naši kupci kao i koji su njihovi stvarni zahtjevi.

<sup>4</sup> Pojam kvaliteta potječe od latinske riječi *qualitas* i znači kakvoća, svojstvo; vrsnoća neke stvari; vrednota, odlika, značajka; sposobnost; Klaić, B.: Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod MH, Zagreb, 1979., str. 774.

<sup>5</sup> Reeves, C.A., Bednar, D.A.: *Quality as Symphony*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 36, No.3, 1995., str. 72.

<sup>6</sup> Oakland, J.S.: *Total Quality Management – The route to improving performance*, Second Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1993., str. 5.

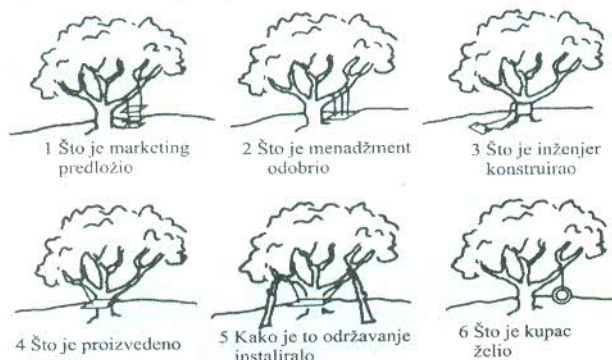
<sup>7</sup> Reeves, C.A., Bednar, D.A.: op. cit., str. 74., prema Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L.: *Delivering Quality Service*, The Free Press, New York, 1990., str. 16.

<sup>8</sup> Stevenson, W.J.: *Production/Operations Management*, Fourth Edition, Irwin, Homewood, Boston, 1993., str. 96.

<sup>9</sup> ISO 9000:2000, *Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*, ISO, Geneva, 2000., str. 7.

<sup>10</sup> Oakland, J.S., op. cit., str. 10.

Slika 1. Primjer (ne)kvalitete dizajna proizvoda



Izvor: Oakland, J.S.: Total Quality Management – The route to improving performance, Second Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1993, str. 11.

Drugi aspekt kvalitete tj. kvaliteta sukladnosti s dizajnom nadopunjuje prvi aspekt, jer predstavlja razinu do koje proizvod/usluga ispunjava specifikacije. Ono što kupac dobije treba odgovarati njegovim zahtjevima, a oni se trebaju uzeti u obzir prilikom dizajna. To znači da ovaj drugi aspekt kvalitete podrazumijeva da se *prave stvari rade na pravi način*.

Ako kvaliteta znači udovoljavanje zahtjevima kupaca, da bismo je postigli i uspješno održati potrebno je kontinuirano ispitivati zahtjeve kupaca, ali i vlastite sposobnosti da te zahtjeve ispunimo. Takav će pristup osigurati provođenje kontinuiranih poboljšanja u skladu s kupčevim zahtjevima.

### 1.3. Filozofija, principi i koncept sustava upravljanja potpunom kvalitetom

*Potpun* ovdje znači da kvaliteta postaje integralnim dijelom svih poslovnih procesa i da su u njeno ostvarivanje uključeni svi zaposlenici.<sup>11</sup> *Menadžment* je složen pojam i znači upravljanje, a njime se označava "proces koordinacije i djelotvornog korištenja ljudskih i materijalnih resursa da bi se postigli određeni ciljevi."<sup>12</sup> To je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.<sup>13</sup> Menadžeri kroz svoje djelovanje izvršavaju menadžerske funkcije planiranja (Planning), organiziranja (Organizing), vođenja (Leading), upravljanja kadrovima (Staffing) i upravljačke kontrole (Controlling).<sup>14</sup> Oni su ti koji moraju stvoriti uvjete u kojima će svaki zaposlenik na

<sup>11</sup> Riječ potpun (totalan) je latinskog podrijetla – totus i znači: sav, cio, čitav, cjelokupan, ukupan, posvemašnji, potpun, sveobuhvatan; Klaić, B., op. cit., str. 1362.

<sup>12</sup> Poslovni rječnik, Masmedia, Zagreb, 1992., str. 313.

<sup>13</sup> Weihrich, H., Koontz, H.: Menadžment, Deseto izdanje, Mate, Zagreb, 1994., str. 4.

<sup>14</sup> Menadžer je riječ engleskog podrijetla (manager) i znači: upravitelj, posrednik, poslovođa, priređivač, poduzetnik, preduzimač, ravnatelj, direktor, rukovodilac uopće, organizator.

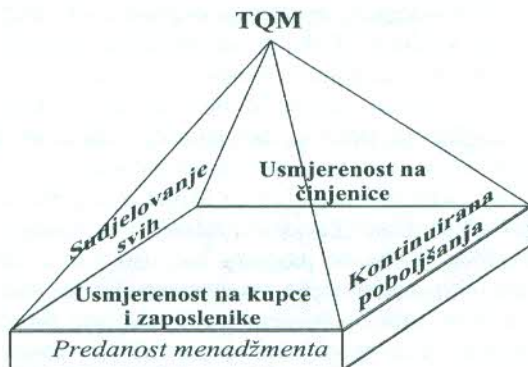
najbolji mogući način doprinijeti ostvarivanju postavljenih ciljeva. Menadžment predstavlja važan dio upravljanja potpunom kvalitetom jer, upravo inicijativa za njegovim uvođenjem, dolazi od višeg menadžmenta.

Upravljanje potpunom kvalitetom definira se na različite načine. Stoga se u nastavku navode neke od definicija prema kojima je upravljanje potpunom kvalitetom:

- *"Način upravljanja poslovnim procesima kako bi se osiguralo potpuno zadovoljstvo kupca na svakoj razini (interno i eksterno). To je pristup koji vodi do povećanja konkurentnosti, efektivnosti i fleksibilnosti cijelog poduzeća."*<sup>15</sup>
- *"Filozofija kvalitete koja podrazumijeva uključenost svih u organizaciji u postizanju kvalitete. Usmjerenost je na kupce i njihovo zadovoljstvo, kao i na dobavljače."*<sup>16</sup>
- *"Sustav unapređenja, povećanja fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja. TQM nastoji osigurati tj. stvoriti uvjete da svi zaposleni zajedničkim snagama ostvare maksimalno efikasno i efektivno jedan cilj: proizvesti proizvod i pružiti uslugu onda kada, gdje i kako kupac i potrošač žele i očekuju i to prvi put i svaki slijedeći put."*<sup>17</sup>

Iako postoje različiti pristupi u definiranju sustava upravljanja potpunom kvalitetom kod svakog je pristupa naglasak na nekoliko osnovnih principa karakterističnih za svaki sustav (vidi shemu 1). Principi na kojima se sustavi upravljanja potpunom kvalitetom temelje su: *predanost menadžmenta, usmjerenost na kupce i zaposlenike, usmjerenost na činjenice, kontinuirana poboljšanja i sudjelovanje svih.*

Shema 1. Principi TQM-a



Izvor: Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K., *Fundamentals of Total Quality Management*, Chapman & Hall, London, 1998., str. 21.

<sup>15</sup> Oakland, J.S., op.cit., predgovor

<sup>16</sup> Stevenson, W.J., op. cit., str. 104.

<sup>17</sup> Avelini Holjevac, I., *Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998., str. 83.

Iz prikaza je vidljivo da menadžment i njegova predanost kvaliteti predstavljaju temeljni princip sustava upravljanja potpunom kvalitetom (baza piramide) na koji se nadograđuju ostali principi neophodni za uspostavljanje i funkcioniranje tog sustava. Menadžment ovdje ima ključnu ulogu jer je on taj koji treba osigurati uvjete za provođenje kontinuiranih poboljšanja, za postizanje zadovoljstva kupaca i zaposlenika te za uključivanje svih zaposlenika u sustav.

## 2. SUSTAVI POTPUNE KVALITETE U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

### 2.1. Provedba upravljanja potpunom kvalitetom u Ritz-Carlton hotelima

Pokazavši se uspješnim u proizvodnom sektoru sustavi upravljanja potpunom kvalitetom počeli su se krajem 80-ih i početkom 90-ih primjenjivati i u uslužnom sektoru. Zbog važnosti koju kvaliteta ima u postizanju konkurentske prednosti i u hotelskoj su se industriji javili razni programi čiji je cilj bio poboljšanje kvalitete usluge i zadovoljni gosti.<sup>18</sup> Radi boljeg razumijevanja ovih sustava i njihove primjene u hotelskoj industriji u nastavku se daje primjer provedbe u Ritz-Carlton hotelima. Ritz-Carlton Hotel Co. prva je hotelska kompanija koja je dobila Malcolm Baldrige National Quality Award.<sup>19</sup> Specifična je i po tome što je nagradu dobila dva puta. Prvi je put zbog dobrih rezultata na području kvalitete nagrada dodijeljena 1992. godine, a drugi put kao rezultat unapređivanja postojećeg sustava kvalitete 1999. godine.

Cilj je uvođenja sustava upravljanja potpunom kvalitetom u Ritz-Carlton hotele bio postizanje visokog nivoa usluge, a time i konkurentske prednosti. Kao osnova za uvođenje korišteni su kriteriji Malcolm Baldrige National Quality Award. Program se temeljio na sljedećim principima: predanost kvaliteti svih zaposlenih, usmjerenost na zadovoljstvo kupca, utvrđivanje organizacijske kulture, davanje ovlasti zaposlenima i mjerenje kvalitete. Kako bi se realizirao program u skladu s ovim principima bilo je potrebno: osigurati predanost i sudjelovanje top menadžmenta, zaposliti prave ljude, definirati standarde poznate kao "zlatni standardi" (Gold standards), stvoriti učinkovite timove, dati ovlasti zaposlenicima, kreirati sustav izvješćivanja o kvaliteti i stvoriti dobre veze s dobavljačima.

Koliko je viši menadžment važan za uspjeh programa kvalitete potvrđuje i činjenica da u Ritz-Carlton Hotel Co. svaki od viših menadžera 25% svog radnog vremena posveti kvaliteti. Kako bi program bio uspješan i ostvario kontinuirana poboljšanja uz predanost i sudjelovanje višeg menadžmenta važno je uključiti sve zaposlenike i poticati timski rad. Važno je ne samo uključiti sve zaposlenike već im i dati ovlasti tj. omogućiti im da snose odgovornost za svoj posao, ali i za rješavanje pritužbi gostiju.<sup>20</sup> Kako bi na pravi način koristili svoje ovlasti zaposlenici moraju imati

<sup>18</sup> Primjena je ovih sustava u hotelskoj industriji potvrđena istraživanjem koje je provedeno u SAD-u. Od 230 anketiranih hotela 50% ih primjenjuje sustave upravljanja potpunom kvalitetom, Breiter, D., Bloomquist P., TQM in American Hotels, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 39, No.1, 1998., str. 26-33.

<sup>19</sup> Ritz-Carlton Hotel Co. upravlja s 36 luksuzna hotela u Sjevernoj Americi, Europi, Aziji, Australiji, Srednjem Istoku, Africi i Karibima.

<sup>20</sup> Svaki zaposlenik ima pravo potrošiti do 2000\$ ukoliko je potrebno da bi riješio problem i da bi gost bio zadovoljan.

odgovarajuća znanja i vještine, a za to je potrebna izobrazba. Kao pomoć u obavljanju svog posla i ispunjavanju zahtjeva gostiju zaposleni koriste "Zlatne standarde" koji obuhvaćaju viziju, misiju, tri koraka u procesu pružanja usluga i kodeks Ritz-Carltona.

Visoka se razina kvalitete ne može postići ako se ne provode mjerenja kvalitete. Stoga je u Ritz Carlton hotelima stvoren sustav izvješćivanja o kvaliteti. On uključuje "izvješća o dnevnom poslovanju" iz različitih područja rada u hotelu. Ova su izvješća korisna jer ukazuju na postojeće probleme, omogućuju da se na njih djeluje i da se stvore uvjeti u kojima se oni više neće pojavljivati. Pored toga redovno se mjeri zadovoljstvo gosta. Ta se mjerenja provode u hotelu kao i angažiranjem vanjskih poduzeća. Kako bi što bolje razumjeli svakog gosta i pružili mu ono što želi stvoren je "povijesni profil gosta." Razvijen je na bazi prikupljenih podataka o sklonostima i pritužbama svakog pojedinog gosta i dostupan je svim zaposlenima u svim hotelima.

Provođenje je sustava upravljanja potpunom kvalitetom osiguralo Ritz-Carlton hotelima vodeću poziciju na tržištu. Superiornost se kvalitete usluga temelji na četiri svojstva usluge koja osiguravaju gostu nezaboravan boravak. To su: visoko personalizirana i pravovremeno pružena usluga od osoblja koje se iskreno brine o svojim gostima, komfor, ljepota i pravovremeno rješavanje problema.<sup>21</sup> Ritz-Carlton hoteli svojim primjerom pokazuju da sustavi upravljanja potpunom kvalitetom osiguravaju pružanje upravo onakve usluge kakvu gost želi tj. da vode računa o njegovim zahtjevima kao i da se ovi sustavi mogu uspješno primijeniti i u hotelskoj industriji. To potvrđuju i sljedeći rezultati: od 1989. do 1992. broj je pritužbi pao za 27%; kod 97% gostiju ispunjena su očekivanja; od 1989. do 1992. fluktuacija zaposlenih prosječno iznosi 48%, dok je prosjek za hotelsku industriju 100%; zadržavanje se gostiju povećalo za 20%, a njihov je cilj postići 100%-no zadržavanje gostiju; od 1989. do 1992. broj sati rada po sobi smanjen je za 8%; čak 92% do 97% gostiju Ritz-Carltona svoje iskustvo u Ritz-Carltonu smatraju nezaboravnim; smanjili su se operativni troškovi i ostvarili veći prihodi po raspoloživoj sobi u odnosu na konkurenciju.<sup>22</sup>

## 2.2. Okviri za uvođenje sustava upravljanja potpunom kvalitetom u hotele

Ne postoji jedinstveni pristup u pogledu uvođenja i provođenja sustava upravljanja potpunom kvalitetom, već je svaki specifičan za dani hotel i uvjete u kojima posluje. Iako svaki hotel mora pronaći svoj vlastiti put u tome mu mogu pomoći "TQM standardi ili okviri" koji će dati smjernice za uvođenje ovih sustava te omogućiti da se utvrdi što je učinjeno i koliko još treba učiniti da bi se uspostavio takav sustav. Najprihvaćeniji okvir za uvođenje ovih sustava te ocjenu njihove provedbe su nacionalni i međunarodni standardi i nagrade za kvalitetu. U ovom će se dijelu dati prikaz modela kojeg nudi međunarodni standard ISO 9001:2000 te prikaz modela poslovne izvrsnosti Malcolm Baldrige National Quality Award i European Quality

<sup>21</sup> Ayala, G., Staros, E.V., West, J.J.: Marketing quality in the hotel sector, u: Olsen, M.D., Teare, R., Gumesson, E. (Ed): Service Quality in Hospitality Organizations, Cassell, London, 1996., str. 270.

<sup>22</sup> Zairi, M.: Measuring Performance for Business Results, Chapman & Hall, London, 1994., str 265..

Award.<sup>23</sup> Radi se o modelima koji se mogu primijeniti kod svih tipova poduzeća bez obzira na njihovu veličinu, oblik vlasništva ili djelatnost kojom se bave. Tako ove modele mogu primijeniti i hotelska poduzeća. Kod modela koje nude nagrade za kvalitetu potrebno je naglasiti da iako se radi o modelima poslovne izvrsnosti oni ukazuju na sve ono što je potrebno kako bi se razvio TQM pristup upravljanju. Stoga ih mnoga poduzeća koriste kao pomoć prilikom uvođenja sustava upravljanja potpunom kvalitetom, ali i kao okvir za ocjenjivanje postignutog napretka u njegovom provođenju.

**Međunarodni standard ISO 9001:2000** definira zahtjeve za sustave upravljanja kvalitetom i usmjeren je na djelotvornost sustava u ispunjavanju zahtjeva kupaca.<sup>24</sup> Da bi sustav bio djelotvoran potrebno je *pratiti i analizirati zahtjeve kupaca, definirati i kontrolirati procese te provoditi kontinuirana poboljšanja*. Certifikat mogu dobiti ona poduzeća koja dokažu da su sposobna dosljedno ispunjavati zahtjeve kupaca i da teže k povećanju zadovoljstva kupca kroz djelotvornu primjenu sustava, uključujući procese koji se odnose na kontinuirana poboljšanja sustava i na postizanje usaglašenosti sa zahtjevima kupaca. Provođenje se kontinuiranih poboljšanja temelji na osam principa upravljanja kvalitetom koji se odnose na: usmjerenost na kupce, vođenje, uključivanje zaposlenih, procesni pristup, sustavni pristup upravljanju, kontinuirana poboljšanja, odlučivanje temeljeno na činjenicama i partnerske odnose s dobavljačima.

Model se sustava upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2000 temelji na procesnom pristupu koji podrazumijeva da se sustavno utvrđuju procesi (skup međusobno povezanih aktivnosti putem kojih se inputi pretvaraju u outpute) i njihove međusobne veze te da se njima upravlja. Model procesnog pristupa ukazuje na veze koje postoje među procesima definiranim u zahtjevima standarda, ali ne daje detaljan prikaz procesa. Model polazi od toga da je menadžment taj koji vodi računa o potrebama i očekivanjima kupaca. Njegov je temeljni zadatak definirati željene rezultate i usmjeriti resurse prema postizanju tih rezultata. Ostvareni se rezultati moraju mjeriti i analizirati kako bi se mogla provoditi poboljšanja, a sve u cilju ispunjavanja zahtjeva kupaca.

Iz svega navedenog proizlazi da je cilj međunarodnog standarda ISO 9001:2000 ostvariti učinkovit i uspješan sustav upravljanja kvalitetom koji će kontinuirano ispunjavati zahtjeve kupca. Dakle, standard polazi od toga da kvalitetu definira kupac i da je potrebno voditi računa o njegovom zadovoljstvu. Za poduzeća koja žele ići dalje razvijen je međunarodni standard ISO 9004:2000 (Sustavi upravljanja kvalitetom-smjernice za poboljšanje performanci).

**European Quality Award (EQA)** dodjeljuje se od 1992. godine na inicijativu Europske zaklade za upravljanje kvalitetom (EFQM-European Foundation for Quality

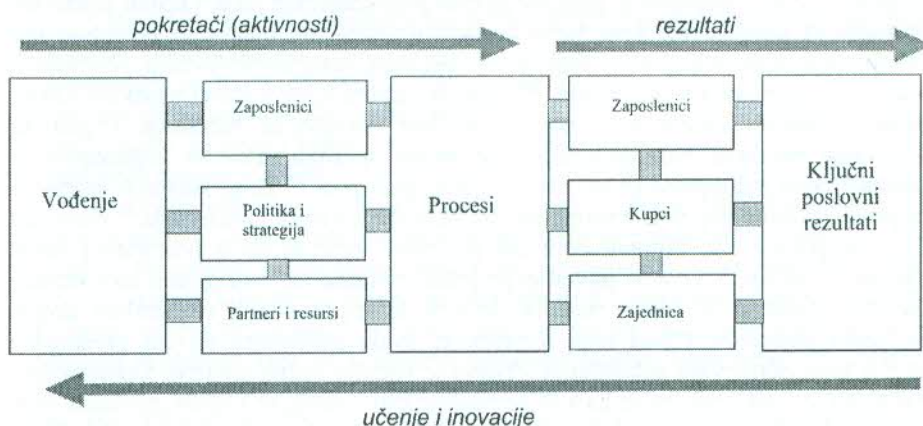
<sup>23</sup> Pored EQA i MBNQA postoje i druge nagrade za kvalitetu kao npr. Deming Application Prize (DP), Irish Business Excellence Model (IREA), New Zealand National Quality Award (NZNQA), Slovenian National Quality Award (SNQA), Swedish Quality Award (SwQA), UK Quality Award for Business Excellence.

<sup>24</sup> Zahtjevi standarda: 4. Sustav upravljanja kvalitetom, 5. Odgovornost menadžmenta, 6. Upravljanje resursima, 7. Realizacija proizvoda/usluga, 8. Mjerenja, analize i poboljšanja.; ISO 9001:2000, Quality Management Systems - Requirements, ISO, Geneva, 2000.



Management).<sup>25</sup> Nagrada se od 1996. godine dodjeljuje i poduzećima iz javnog sektora, a od 1997. godine malim i srednjim poduzećima. Nagradu dobivaju svi oni koji uspiju dokazati da su sposobni postići i održavati izvanredne rezultate vodeći računa o svim zainteresiranim stranama (kupci, dobavljači, zaposlenici, vlasnici, zajednica). Nagrada se temelji na EFQM modelu poslovne izvrsnosti (EFQM Excellence Model).<sup>26</sup> Model se poslovne izvrsnosti sastoji od devet aspekata od kojih njih pet (vođenje, zaposlenici, politike i strategije, partneri i resursi te procesi) omogućuju kompaniji postizanje izvrsnih rezultata. Drugi skup od četiri aspekta (rezultati zaposlenika, rezultati kupaca, rezultati zajednice i ključni poslovni rezultati) ukazuju na ostvarene rezultate (vidi shemu 2).<sup>27</sup>

## Shema 2. EFQM model poslovne izvrsnosti



Izvor: Introducing Excellence, The European Foundation for Quality Management, Brussels, 1999., str. 14.

Za svaki od devet aspekata razvijen je niz pitanja na koje treba dati što točnije odgovore u smislu kvalitete primijenjenih pristupa ili modela, potencijala i širine njihove primjene te ocjene i preispitivanja rezultata. Ocjenjivanjem i preispitivanjem rezultata stječu se nova znanja koja treba upotrijebiti za inovacije pristupa, modela i

<sup>25</sup> Osnovana je 1988. godine od strane 14 vodećih europskih kompanija među kojima Philips, Ericsson, British Telecom, Volkswagen i dr. i danas ima preko 800 članica. Misija EFQM-a je promicanje kvalitete i održive izvrsnosti u europskim kompanijama kako bi one bile konkurentnije na tržištima svijeta. EFQM je vlasnik modela izvrsnosti (EFQM Excellence Model) i upravlja procesom natjecanja i dodjeljivanja Europske nagrade za kvalitetu; <http://www.efqm.org>

<sup>26</sup> Izvrsnost podrazumijeva najbolju praksu u upravljanju poduzećem i postizanju rezultata, a temelji se na slijedećim principima: usmjerenost na rezultate, usmjerenost na kupce, vođenje, upravljanje temeljeno na procesima i činjenicama, razvoj i uključivanje zaposlenih, kontinuirano učenje, poboljšanja i inovacije, razvijanje partnerskih odnosa i odgovornost prema zajednici.

<sup>27</sup> Maksimalni broj bodova koji se može postići je 1.000, a svaki je od kriterija zastupljen sa sljedećim brojem bodova: Vođenje (100), Zaposlenici (90), Politika i strategija (80), Partneri i resursi (90), Proces (140), Zaposlenici (90), Kupci (200), Zajednica (60), Ključni poslovni rezultati (150); prema European Communications S.A. - Model Scorebook, European Foundation for Quality Management, Brussels, 1999., str. 9-71.

alata kod prve skupine aspekata. Pored toga očekuje se da će primijenjene inovacije dati nove, bolje rezultate u drugom skupu aspekata. Na taj način kompanija postaje sve bolja, tj. sigurno napreduje na ljestvici poslovne izvrsnosti.<sup>28</sup> Stoga ovakav model poslovne izvrsnosti predstavlja sveobuhvatan pristup poboljšanju. Također model može poslužiti za pripremanje kompanije za natjecanje za Europsku nagradu za kvalitetu, ali i za planiranje i neprestano provođenje poboljšanja, jer omogućuje da poduzeće utvrdi gdje se nalazi na ljestvici poslovne izvrsnosti i ujedno otkriva područja u kojima je poduzeće slabo, odnosno jako. Utvrđene slabosti treba iskoristiti kod provođenja programa poboljšanja.

Postoji više mogućih pristupa korištenja modela, a jedan od najčešćih je primjena upitnika za samoprocjenjivanje. Samoprocjenjivanje je sveobuhvatno, sustavno i redovito preispitivanje aktivnosti i rezultata poduzeća prema EFQM modelu poslovne izvrsnosti, a poboljšanja su mu prvenstvena namjena. Proces samoprocjenjivanja omogućuje poduzeću jasno prepoznavanje jakih i slabih strana kao i područja za unapređenja koja treba koristiti u sljedećem planskom razdoblju kod provedbe programa poboljšanja. Postoji više pristupa samoprocjenjivanju. Najčešće je u primjeni upitnik koji sadrži upute, 50 pitanja raspoređenih u devet aspekata EFQM modela izvrsnosti, model bodovanja i posebne obrasce za računanje i grafičko prikazivanje rezultata. Samoprocjenjivanje prema upitniku može se organizirati po organizacijskim jedinicama ili na razini cijelog poduzeća.<sup>29</sup> Zbog svojih je prednosti samoprocjenjivanje sve više zastupljeno što potvrđuju i neka istraživanja.<sup>30</sup> Poduzeća koja se prijavljuju za nagradu dobivaju povratnu informaciju o postignutoj razini poslovne izvrsnosti.<sup>31</sup> Ova su povratna izvješća značajna jer daju ocjenu cjelokupnog poduzeća, rezultate za svaki pojedini kriterij te usporedbu s rezultatima drugih prijavljenih poduzeća. Pored toga izvješće za svaki podkriterij navodi prednosti i područja koja zahtijevaju poboljšanja. Prijava je također važno sredstvo komunikacije u poduzeću jer prikazuje način na koji se posluje kao i rezultate koji su ostvareni. Ipak najviše prednosti ostvaruju poduzeća koja su dobila nagradu budući javno priznanje za postignutu izvrsnost privlači nove kupce i otvara nove poslovne mogućnosti.

<sup>28</sup> Prema Oslić, I.: Ericsson Nikola Tesla – prepoznat po poslovnoj izvrsnosti, Kvaliteta, prosinac, 2003., str. 6.

<sup>29</sup> Ibidem.

<sup>30</sup> Jedno je istraživanje pokazalo da se samoprocjenjivanje provodi u 92 (79%) od ukupno 117 poduzeća. Istraživanje je također pokazalo da poduzeća koja provode samoprocjenjivanje imaju o tome pozitivno mišljenje te će ga i dalje provoditi, a 37% od njih tvrdi da samoprocjenjivanje pozitivno utječe na poslovne rezultate, prema: Wiele, T. i dr.: State-of-the-art study on self-assessment, The TQM Magazine, Vol.7, No.4, 1995., str. 14.

Prednosti su samoprocjenjivanja potvrđene još jednim istraživanjem koje je pokazalo da se njegovim provođenjem ostvaruju kontinuirana poboljšanja, mjeri ostvareni napredak, potiče privrženost menadžmenta, razvija svijest o kvaliteti, postiže veće zadovoljstvo kupaca i zaposlenih i postižu bolji poslovni rezultati, prema: Finn, M., Porter, L.J.: TQM Self-assessment in the UK, The TQM Magazine, Vol.6, No.4, 1994., str. 59.

<sup>31</sup> Kako bi se omogućilo kandidiranje što većeg broja poduzeća za odgovarajući certifikat EFQM je razvio tri osnovne razine izvrsnosti:

1. Predanost izvrsnosti (Committed to Excellence),
2. Prepoznat po izvrsnosti (Recognised for Excellence),
3. Nagrada za kvalitetu (finalist natječaja za nagradu - EQA Finalist, dobitnik premije- EQA Prizewinner te jedan dobitnik nagrade - EQA Winner).

*Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)* utemeljena je 1987. u cilju promicanja TQM-a u američkim poduzećima.<sup>32</sup> Dodjeljuje se od 1988. godine i to onim poduzećima koja se ističu svojim programima upravljanja kvalitetom.<sup>33</sup> Nagrada definira sedam kategorija kriterija za ocjenjivanje poslovne izvrsnosti (vođenje, strategijsko planiranje, usmjerenost na kupce i tržište, mjerenja, analize i upravljanje znanjem, usmjerenost na zaposlenike, upravljanje procesima i poslovni rezultati). Navedeni se kriteriji mogu iskoristiti kao vodič prilikom uvođenja sustava upravljanja potpunom kvalitetom budući da ukazuju na elemente koje takav sustav treba imati.<sup>34</sup> Veliki je broj poduzeća uvidio potrebu za ocjenjivanjem u odnosu na kriterije Malcolm Baldrige nagrade pa čak i onda kada se za nju ne prijavljuju. Usporedba s modelom kojeg nudi nagrada predstavlja dobru osnovu za praćenje rezultata u provođenju sustava upravljanja potpunom kvalitetom i ona će omogućiti da se utvrdi gdje se poduzeće nalazi u pogledu provođenja programa kvalitete, gdje bi željelo biti i što je potrebno učiniti kako bi se ostvarili željeni ciljevi.

Navedeni modeli (standardi serije ISO 9000 i modeli poslovne izvrsnosti) imaju nekih sličnosti budući i jedni i drugi:

- omogućuju poduzeću da utvrdi svoje prednosti i slabosti,
- omogućuju procjenu u odnosu na model,
- osiguravaju osnove za kontinuirana poboljšanja i
- podliježu eksternoj ocjeni.<sup>35</sup>

Međutim oni se i razlikuju. Tako standardi iz serije ISO 9000 osiguravaju zahtjeve za sustave upravljanja kvalitetom i smjernice za poboljšanje izvedbi, a ocjena se sustava upravljanja kvalitetom temelji na ispunjavanju ovih zahtjeva. Modeli poslovne izvrsnosti također na neki način utvrđuju da li su ispunjeni zahtjevi (kriteriji), ali se ocjena poslovne izvrsnosti ne temelji samo na ispunjavanju ovih kriterija već i na utvrđivanju razine do koje su ti kriteriji ispunjeni (sustav bodovanja). To znači da poduzeća koja implementiraju sustave upravljanja potpunom kvalitetom u skladu sa standardom ISO 9001:2000 kao potvrdu da su takav sustav osigurali dobivaju certifikat. On potvrđuje da je poduzeće ispunilo zahtjeve predviđene standardom. Za razliku od ovog standarda modeli poslovne izvrsnosti definiraju kriterije koje poduzeće mora ispuniti, ali osiguravaju i informacije o tome do koje su razine ti kriteriji ispunjeni tj. koliko je bodova poduzeće ostvarilo na ljestvici poslovne izvrsnosti. Na taj način poduzeća koja koriste ove modele dobivaju uvid u postojeću situaciju, ali i područja koja zahtijevaju poboljšanja kako bi se postigla što viša razina poslovne izvrsnosti.

<sup>32</sup> Ime je dobila po američkom ministru trgovine (1981.-1987.); Malcolm Baldrige National Quality Award, Criteria for Performance Excellence, National Institute of Standards and Technology, Gaithersburg, 2003., str. 61, <http://www.nist.com>

<sup>33</sup> Nagrada se od 1988. dodjeljuje proizvodnim, uslužnim te malim i srednjim poduzećima, a od 1999. i obrazovnim institucijama; <http://www.nist.com>

<sup>34</sup> Zbog mogućnosti koje nude sve je veći broj poduzeća koji koriste kriterije nagrade. Taj je trend za razdoblje od 1988. do 1992. zabilježen kod uslužnih poduzeća (povećanje od 67%) te malih i srednjih poduzeća (povećanje od čak 267%); prema Sterett, K., Durkec, D.C.: The Impact of the Baldrige Award; u: Schuing, E.E., Christopher, W.F. (Ed): The Service Quality Handbook, Amacom, New York, 1993., str. 42.

<sup>35</sup> Prema ISO 9000:2000, Quality management systems-Fundamentals and vocabulary, ISO, Geneva, 2000., str. 6.

## ZAKLJUČAK

U današnjim uvjetima poslovanja kvaliteta predstavlja jedan od ključnih preduvjeta opstanka i razvoja svakog poduzeća. Za postizanje kvalitete neophodno je njeno razumijevanje. Iako postoji veliki broj definicija kvalitete najprihvaćenija je ona prema kojoj pod pojmom kvalitete podrazumijevamo ispunjavanje ili čak nadilaženje zahtjeva kupaca. Kao rezultat ovakvog pristupa prema kupcu razvila se nova filozofija, novi pristup upravljanju, poznat kao upravljanje potpunom kvalitetom (TQM). Takav će sustav upravljanja omogućiti svakom poduzeću da njegovi proizvodi ili usluge budu u skladu s očekivanjima i potrebama kupaca, a za njegovu su uspješnu provedbu potrebni: predanost menadžmenta, briga o kupcu i zaposlenicima, mjerenja kvalitete, kontinuirana poboljšanja i uključenost svih zaposlenika.

Mnoga su hotelska poduzeća postigla uspjeh primjenjujući sustave upravljanja potpunom kvalitetom, te će ih i hrvatska hotelska industrija trebati primijeniti ukoliko želi konkurirati na svjetskom tržištu. Dobar primjer koji svakom hotelu može poslužiti kao uzor jesu Ritz Carlton hoteli koji dokazuju da sustavi upravljanja potpunom kvalitetom osiguravaju upravo onakvu uslugu kakvu gost želi, te da se mogu uspješno primijeniti i u hotelskoj industriji. Kod uvođenja sustava upravljanja potpunom kvalitetom ne postoji jedinstveni pristup već ga svaki hotel treba prilagoditi svojim uvjetima poslovanja. U tome mu mogu pomoći tzv. "TQM standardi ili okviri", tj. nacionalni ili međunarodni standardi i nagrade za kvalitetu. Zbog svoje su široke primjene u radu dati okviri koje nudi međunarodni standard ISO 9001:2000 te modeli poslovne izvrsnosti Malcolm Baldrige National Quality Award i European Quality Award. Međunarodni standard ISO 9001:2000 predložen je iz razloga jer je usmjeren na djelotvornost sustava u ispunjavanju zahtjeva kupaca, a nagrade za kvalitetu jer definiraju kriterije tj. elemente potrebne za postizanje poslovne izvrsnosti. Poslovna izvrsnost podrazumijeva najbolju praksu u upravljanju poduzećem i temelji se na principima koji su kompatibilni principima upravljanja potpunom kvalitetom. Stoga ovi modeli mogu poslužiti kao pomoć prilikom uvođenja, ali i kao okvir za ocjenjivanje postignutog napretka u provođenju programa kvalitete.

## LITERATURA

1. Avelini Holjevac, I.: Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998.
2. Breiter, D., Bloomquist P: TQM in American Hotels, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 39, No.1, 1998.
3. Capezio, P., Morehouse, D.: Taking the Mystery Out of TQM – A Practical Guide to Total Quality Management; Second Edition, Career Press, New Jersey, 1995.
4. Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K.: Fundamentals of Total Quality Management, Chapman & Hall, London, 1998.
5. European Communications S.A. - Model Scorebook, European Foundation for Quality Management, Brussels, 1999
6. Finn, M., Porter, L.J.: TQM Self-assessment in the UK, The TQM Magazine, Vol.6, No.4, 1994.
7. <http://www.efqm.org>
8. <http://www.nist.com>
9. Introducing Excellence, The European Foundation for Quality Management, Brussels, 1999.
10. ISO 9000:2000, Quality management systems - Fundamentals and vocabulary, ISO, Geneva, 2000.

11. ISO 9001:2000, Quality Management Systems - Requirements, ISO, Geneva, 2000.
12. Klaić, B.: Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, 1990.
13. Malcolm Baldrige National Quality Award, Criteria for Performance Excellence, www., National Institute of Standards and Technology, Gaithersburg, 2003.
14. Oakland, J.S.: Total Quality Management – The route to improving performance, Second Edition, Butterworth-Henemann, Oxford, 1993.
15. Olsen, M.D., Teare, R., Gumesson, E. (Ed): Service Quality in Hospitality Organizations, Cassell, London, 1996.
16. O'Neill, M., Watson, H. and McKenna M.: Service Quality in the Northern Ireland Hospitality Industry, Managing Service Quality, Vol. 4, No. 3, 1994.
17. Oslić, I.: Ericsson Nikola Tesla – prepoznat po poslovnoj izvrsnosti, Kvaliteta, prosinac, 2003.
18. Reeves, C.A., Bednar, D.A.: Quality as Symphony, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 36, No.3, 1995.
19. Poslovni rječnik, Masmedia, Zagreb, 1992.
20. Scheuing, E.E., Christopher, W.F. (Ed): The Service Quality Handbook, Amacom, New York, 1993.
21. Stevenson, W.J.: Production/Operations Management, Fourth Edition, Irwin, Homewood, Boston, 1993.
22. Wehrich, H., Koontz, H.: Menedžment, Deseto izdanje, Mate, Zagreb, 1994.
23. Wiele, T. i dr.: State-of-the-art study on self-assessment, The TQM Magazine, Vol.7, No.4, 1995.
24. Zairi, M.: Measuring Performance for Business Results, Chapman & Hall, London, 1994.