

OSIGURANJE KVALITETE - OSIGURANJE STRATEGIJSKE KONKURENTNOSTI

Osiguranje kvalitete višedimenzionalan je proces, koji naglašava, uz disciplinu radnih postupaka, i sociološki utjecaj, a koji strateški pridonosi harmonizaciji odnosa zaposlenih unutar poduzeća i nenametljivo utječe na postizanje osobnog autoriteta svakog zaposlenog u odnosu na preostale zaposlenike. Uloga je poslodavstva najznačajnija, što nije ništa novo i autor smatra da je važno neprekidno je naglašavati.

Uvod

Pojava sustava osiguranja kvalitete posljedica je: (a) uvođenja statističkog praćenja proizvodnih procesa u Sjedinjenim Državama Amerike u vremenu između dva svjetska rata i (b) iskustva vojnih operacija za vrijeme Drugog svjetskog rata.

Sustav osiguranja kvalitete prvo se javlja u vojnom sustavu Sjedinjenih Američkih Država na svršetku pedesetih godina dvadesetoga stoljeća. Unaprijeđen sustav pred kraj šezdesetih godina prelazi Atlantik, da bi se godine 1987. pojavio pod nazivom ISO 9000:1987. Superiornost je toga sustava u činjenici da sublimira iskustva poduzeća najrazvijenijih zemalja u korištenju raspoloživih izvora radi racionalizacije proizvodnih procesa. Implementacija sustava upravljanja kvalitetom u svakom poduzeću pridonosi stvaranju potencijala potrebnoga za svladavanje raznovrsnih slabosti i prepreka u poslovanju i razvitku, odnosno stjecanja konkurentskih prednosti.

Usvajanje sustava standarda ISO 9000 poduzeća manje razvijenih zemalja morala bi prihvatiti kao povijesnu priliku za intenzivno nadoknađivanje izgubljenog iskustva privređivanja u tržišnim okolnostima u vremenu od Drugog svjetskoga rata do početka devedesetih godina.

* I. Mencer, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. Članak primljen u uredništvu: 02. 10. 2001.

Proces nastanka međunarodne norme upravljanja i osiguranja kvalitete ISO 9000

Međunarodni sustav normi ISO 9000 nije nastao slučajno. On je posljedica dugogodišnjeg rada niza stručnjaka iz velikog broja, ponajprije najrazvijenijih zemalja svijeta. Upravo se zbog toga može postaviti pitanje kakav je razlog pri davanju velikog značaja kvaliteti u zemljama Europe u najširem smislu riječi baš oko sredine devedesetih? Poznato je da se u Sjedinjenim Državama kvaliteti započinje pridavati pozornost između dva svjetska rata, a u Japanu nakon Drugog svjetskoga rata.

Institucionalizirani pristup kvaliteti započinje u SAD godine 1959.¹, kada Odjel za obranu Sjedinjenih Država Amerike (SAD) razvija sustav upravljanja kvalitetom MIL-Q-9858. Godine 1963. uspostavljeni sustav doživljava promjene, a godine 1968. usvaja ga NATO pod nazivom "Saveznička publikacija osiguranja kvalitete 1." (Allied Quality Assurance Publication 1), odnosno AQAP-1. Godine 1970. AQAP-1 usvaja Ministarstvo obrane Ujedinjenog Kraljevstva, a godine 1979. Britanski institut za standarde pod nazivom BS 5750.

Standard upravljanja i osiguranja kvalitete BS 5750 određuje organizirane i dokumentirane postupke kojima se osigurava identičnost radnih postupaka koji utječu na kvalitetu proizvoda. Drugim riječima, standard nalaže nadzor nad radnim postupcima. Navedene osnovne karakteristike standarda BS 5750 pridonijele su da godine 1987. 91 članica International Organization for Standardization (ISO) usvoji seriju od pet standarda osiguranja i upravljanja kvalitetom, i to: ISO 9000, 9001, 9002, 9003 i 9004, poznata kao ISO 9000. navedena serija normi zasnivala se na BS 5750. Zapravo BS 5750 i ISO 9000 postali su jedinstveni dokument, koji su ubrzo prihvatili npr. Europska Unija, Rusija, NATO, Meksiko, Kanada i Japan.

Drugo izdanje ili revizija ISO 9000 objavljuje se godine 1994. Godine 2000. uslijedila je velika revizija, koja značajno mijenja strukturu ISO 9000. Naime, nekadašnja se serija normi koncentrirala u ISO 9001:2000 i ISO 9004:2000. Razlika je između prve i velike revizije značajna, jer ISO 9000:1994 obuhvaća 20 zahtjeva, a 9001:2000 obuhvaća 4 osnovno diferencirana i istodobno procesno logično povezana zahtjeva, koji se dalje razvrstavaju u ukupno 21 zahtjev.

Usvajanje ISO 9000 godine 1987., kao posljedica težnje za uspostavljanjem međunarodnog standarda upravljanja i osiguranja kvalitete, pridonijelo je intenzivnom širenju implementacije toga sustava. Tim se sustavom dokazuje: (1) stalnost kvalitete proizvoda namijenjenih ciljnom tržištu i (2) nadzor nad radnim postupcima.

¹ Schuler, Charles; Dunlap, Jesse i Schuler, Katharine: "ISO 9000, Manufacturing, Software and Service", Delmar Publishers, Albany, New York, 1996. str. 5.

Logika sustava osiguranja kvalitete

Logika sustava upravljanja i osiguranja kvalitete nameće pitanje: “Čemu sve to?” Odgovor je racionalan i može se sublimirati poznatom rečenicom: “Napraviti prvi put na pravi način i međunarodno!” (“Do it once, do it right, do it internationally!”). Naravno, odgovor na postavljeno pitanje može biti i znatno širi!

Podrobnije objašnjenje odgovora sažeto u iskazanoj rečenici, koja se često može zapaziti kao sastavni dio marketinške poruke pojedinih poduzeća, polazi od premise da se radi o prvoj međunarodnoj normi koja mora²: omogućiti potpunu zaštitu i zadovoljstvo kupaca, ispuniti ekološke zahtjeve, ispuniti najvišu moguću kvalitetu i pouzdanost proizvoda, omogućiti normizaciju svega što pridonosi otvaranju slobodnih tržišta i omogućiti najracionalnije korištenje raspoloživih i dugoročno ograničenih izvora.

Navedene premise prve međunarodne norme ISO 9000:1987. valja prihvatiti kao preporuke, bez kojih se proces globalizacije teško može razvijati. Dakle, poruke norme, zbog: univerzalnosti njezina utjecaja, mogućnost primjene i povijesnog trenutka i to valja prihvatiti krajnje ozbiljno. Naime, sustav upravljanja i osiguranja kvalitete prema ISO 9000:1987. ne nameće što i kako se mora raditi, već inzistira na: istovjetnosti postupaka i nadzoru nad postupcima, radi trajnog zadovoljavanja ciljnog kupca i direktnom utjecaju na održavanje prirodne ravnoteže, jer forsira najracionalnije radne procese stvaranja proizvoda.

Osiguranje kvalitete - strategijska odrednica

Raspolaganje certifikatom ISO 9000 početno je stanje procesa osiguranja kvalitete. Logika osiguranja kvalitete ne priznaje završetak, već samo početak uvođenja sustava kvalitete.

Proces uvođenja i razvijanja kvalitete u literaturi različito se naziva., Npr., Total Quality Control (TQC), Total Quality Management (TQM), Strategic Quality management (SQM) i Just in Time (JIT). Najčešći naziv u upotrebi jest TQM, a nastavku ovoga članka koristit će se nazivom Strategic Quality Management (SQM).

SQM mora se prihvatiti kao proces, a ne kao stanje. Da bi se proces promjene SQM mogao logično odvijati, misli se prije svega na njegovo unapređenje, potrebno je prepoznati niz stanja. Dakle, proces unapređenja kvalitete usko je vezan za utjecaj vremena. Prema J. M. Juranu³ kalendar uvođenja strategijskog upravljanja kvalitetom, podrazumijeva minimalno vremensko razdoblje od šest godina. Navedeni

² Nenad Injac: “Mala enciklopedija kvalitete”, I. dio, Oskar, Zagreb, 1998., str. 54.

³ J. M. Juran: “Juran on Leadership for Quality, An Executive Handbook”, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc, New York, 1989., str. 215.

je autor uočio da faza izbora strategije traje od 6 do 12 mjeseci. Uvođenje i testiranje SQM u dijelu poduzeća, kao pilot-program o evaluaciji rezultata traje jednu godinu. Zatim uvođenje sustava u cijelo poduzeće, kao inicijativa uz testiranje, traje dvije godine i potvrđivanje sustava traje dvije godine. Dakle, nema naglih promjena. Istina, te bi se promjene morale planirati i implementirati u što kraćem vremenu.

Evidentno je da je SQM veoma ozbiljan posao, u okviru kojeg se inzistira na tome da se strategiji posvete sve razine posloводства, a osobito više razine, što sasvim sigurno donosi nove obveze, odnosno mnogo rada. Intenzivniji rad često pridonosi uznemirenosti, zbog uspostavljenih karakteristika radne kulture u poduzeću, koje se teško mijenjaju zbog interesa pojedinaca i homogenih grupa unutar poduzeća, kao rezultat sklonosti zadržavanja stečenih pozicija.

Prema vodećim praktičarima, SQM valja implementirati u poduzeće, jer zadovoljava dva interesa: (1) profesionalni, ekonomski i socijalni interes pojedinaca povezanih uz poduzeće i (2) interes eksternih subjekata vezanih za poduzeće u okviru tržišnih komunikacija. Odnosno, SQM kao dugoročan i nikada završen proces, dakle, proces koji poznaje početak, ali ne i kraj, pridonosi jačanju unutrašnje učinkovitosti poduzeća i povećanju konkurentnosti, kao vanjske manifestacije.

Aktivnosti koje se smatraju tipičnim tijekom implementacije SQM, a zasnivaju se na implementaciji sustavu kvalitete prema ISO standardima jesu: osposobljavanje najvišeg posloводства, vođenje brige o dobrobiti zaposlenih, poštovanje zaposlenih, motiviranje zaposlenih, da bi se postigla stalnost osoblja, izbjegavanje strogog nadzora, racionalizacija troškova, eliminiranje tajnog nagrađivanja, motiviranje zaposlenih, pažljivo slušanje i učestalo komuniciranje.

Praktično, SQM inzistira na uvođenju međunarodnog sustava normi upravljanja kvalitete ISO 9000, kao početnoj sustavnoj pretpostavci neprekidnog unapređenja kvalitete, zato što je taj sustav normi jedino moguć u sustavu razmišljanja i praktičnog ponašanja, odnosno taj je sustav normi komplementaran s filozofijom SQM, tj. sustavnom i kontinuiranom unapređenju kvalitete.

Prednosti i nedostaci sustava osiguranja kvalitete prema ISO normi

Uvođenje međunarodnog i općeprihvaćenog sustava osiguranja kvalitete, najprije ISO 9000:1987., pa 9000:1994. i naposljetku ISO 9001:2000, i ISO 9004:2000 pridonosi mnogim pozitivnim utjecajima unutar poduzeća i izvan njega. Pozitivni su utjecaji⁴: unapređenje marketinga, izlistavanja na listi registra kojim se potvrđuje akreditacija certifikata, potencijalno sudjelovanje na tržištu Europske unije, odnosno

⁴ "Quality System in the Small Firm", A guide to the use of the ISO 9000 series, Institute of Quality Assurance, London, 1995., str. 11.

na svjetskim tržištima, oplemenjivanje memoranduma s oznakom dobijenog certifikata, dokazivanje kvalitetne strukture upravljanja, povećanje profita, kao posljedica bolje efikasnosti, smanjenje gubitaka vremena za vrijeme radnih procesa, konzistentni nadzor procesa koji utječu na kvalitetu, smanjenje premija osiguranja i promocija dobre radne-poslovne prakse.

Navedene prednosti prate sustav ISO normi osiguranja kvalitete bez obzira na godinu izdanja. Dakle, s današnjega aspekta bez vremenskog ograničenja korisniku nudi samo strategiju pobjednika!

Ipak, kao i svaki sustav, tako i ISO 9000 donosi i negativne utjecaje i pojave, i to: postupak implementacije i održavanja sustava kvalitete stvara dodatne troškove i može biti neprimjereno skup, loše savjetovanje u tijeku implementacije sustava izaziva rigidan, nefleksibilan i pretjeran birokratski sustav koji utječe na usporavanje brzine promjena, dugotrajno pridobivanje certifikata, znatan utrošak vremena velikog broja zaposlenih, koji se mogao usmjeriti na neku drugu razvojnu mogućnost, objektivne i subjektivne teškoće za trajanja implementacije, otpor zaposlenih prema promjenama, teško održavanje dugotrajnijeg entuzijazma za sustav kvalitete, postojeći sustav upravljanja može biti posve efikasan i na početku obilje dokumentacije.

Uz navedene prednosti i nedostatke uvođenja sustava kvalitete, valja spomenuti i jedan utjecaj koji bi se mogao svrstati i u prednosti i u nedostatke, ovisno sagleda li se kratkoročno ili dugoročno. To je opsežnost obuhvatnosti implementacije sustava. Upravo je obuhvatnost u krajnjoj instanci izvoriste porasta konkurentnosti poduzeća. Odnosno, unapređenje kvalitete kao trajni zadatak dugotrajan je proces koji stvara pretpostavke za kontinuirani porast proizvodnosti, odnosno konkurentnosti.

Prema tome, zagovaranje uvođenja sustava kvalitete u pojedino poduzeće nije samo sebi svrha. 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 kvalitete. Npr. u Republici Hrvatskoj na početku 1999. certifikatom ISO 9000⁵ raspolaže 141 poduzeće. Godinu dana poslije, njime raspolaže 205 poduzeća. U ožujku 2001. 316. a u sredini srpnja 2001. - 359 poduzeća.

⁵ <http://kvaliteta.inet.hr/firme1.htm>

Kvaliteta marketinga ili marketing kvalitete

Kvaliteta nije sama sebi svrha. Njezina se logika zasniva na poznatim postulatima marketinga. Praćenje petlje kvalitete ili spirale napretka kvalitete⁶ ukazuje da marketinške aktivnosti potpuno dominiraju spiralom. Naime, spirala započinje istraživanjem tržišta, sadržaji kojeg tradicionalno pripadaju prvoj od četiriju funkcija marketinga. Slijede razvijanje proizvoda i dizajn. Ti sadržaji također tradicionalno pripadaju jednoj od funkcija marketinga. Zatim slijede planiranje proizvodnje, nabava, proizvodna kontrola, završna inspekcija proizvodnje i prodaja. Nabava i prodaja neprijeporno su sadržaji marketinga. Dakle, od osam koraka (faza) u okviru petlje napretka kvalitete, pet su tipični sadržaji marketinga, a tri su dio upravljanja proizvodnjom.

Zato je sličnost marketinga i teorije kvalitete neupitna. To i jest razlog što pojedini autori kvalitetu svrstavaju u područje teorije marketinga, nazvano interni marketing. Ovdje se ne inzistira na ispravnosti ili neispravnosti takvog pristupa, već se inzistira na evidentnim razlikama između marketinga i kvalitete, da bi se što preciznije mogla odrediti uloga kvalitete u pojedinom poduzeću.

Marketing je umjetnost: kreiranja proizvoda namijenjenih unaprijed određenim tržišnim segmentima, određivanje kanala distribucije i izbora i određivanja oblika i medija promocije, kojima se potencijalni kupci informiraju i uvjeravaju u prednosti proizvoda, a efektivni se kupci podsjećaju na postojanje proizvoda na tržištu. Za vrijeme odvijanja tih krajnje kreativnih aktivnosti marketing služi za određivanje moguće razine cijena i za oblikovanje raznovrsnih tipova promocije.

Kvaliteta je ukupnost svojstava gospodarskog subjekta koja ga čini sposobnim zadovoljiti izražene ili pretpostavljene (efektivne i potencijalne) potrebe - odnosno specificirane zahtjeve kupca⁷. Marketing usredotočuje napore na kreiranje kombinacije 4P⁸. Dakle, marketing je kreativna aktivnost prožeta originalnošću. Kvaliteta fokusira intelektualne napore na prepoznavanje procesa koji utječu na kvalitetu proizvoda. Prema tome, kvaliteta se imanentno zasniva na postulatima: (1) krajnje općeg, ali ipak institucionalnog sustava i (2) ponavljanja postupaka u okruženju koje naglašava potrebu njihova neprekidnog unapređivanja.

Proces implementacije, održavanja i razvitka kvalitete, odnosno egzistencija trilogije kvalitete⁹ podrazumijeva koncept upravljanja kvalitetom koji podrazumijeva tri osnovna procesa: planiranje, kontrolu i unapređenje kvalitete.

⁶ J. M. Juran: "Juran on Leadership for Quality", Op. cit., str. 109.

⁷ ISO 8402, Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo, Upravljanje kakvoćom i osiguranje kakvoće, Rječnik (ISO 8402:1994; EN ISO 8402:1995), str. 12.

⁸ Product, Price, Place i Promotion.

⁹ J. M. Juran: "The Quality Trilogy: A Universal Approach to Managing for Quality", in Harry Ivan Costin: "Strategies for Quality Improvement", The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth, 1999., str. 111-120.

- Svaki je od navedenih procesa univerzalan i sadrži niz aktivnosti, kao, npr:
- (1) Planiranje kvalitete: identifikacija vanjskih i unutarnjih kupaca, određivanje potreba kupaca, razvijanje karakteristika proizvoda koji odgovaraju potrebama kupaca, utvrđivanje, uz minimalne troškove, ciljeva kvalitete kojima se postiže zadovoljavanje potreba dobavljača i kupaca, utvrđivanje procesa kojima nastaje proizvod traženih karakteristika i dokazivanje proizvodnih sposobnosti, odnosno da radni procesi mogu omogućiti postizanje ciljeva kvalitete u danim uvjetima proizvodnje.
 - (2) Planiranje kontrole: izabrati što kontrolirati, izabrati jedinicu mjerenja, uspostaviti sustav mjerenja, uspostaviti veličine standarda, mjeriti aktualne veličine, interpretirati razlike nastalih veličina i standarda i poduzeti akcije na suzbijanju uočenih razlika.
 - (3) Planiranje unapređenja: dokazati potrebu za unapređenjem, identificirati specifičan projekt unapređenja, odrediti vođenje projekta, utvrditi dijagnozu, utvrditi način unapređenja, dokazati da će unapređenje u danim okolnostima biti uspješno i osigurati nadzor radi kontinuiteta unapređenja.

Odnosno, proces osiguranja kvalitete proces je: (1) racionalizacije korištenja raspoloživih izvora i (2) osiguranja identičnih postupaka, kojima je cilj onemogućiti nastajanje grašaka u proizvodnom procesu. Drugim riječima, proces implementacije sustava kvalitete podrazumijeva jedan krajnje logičan i po prirodi trivijalan proces na svim razinama upravljanja u oduzeću. Taj proces podrazumijeva četiri koraka, i to: planiranje, ovjeravanje, nadziranje i unapređivanje.

Prema iznesenom, procesi kvalitete u funkciji su unapređenja unutrašnjih veza i odnosa radi unapređenja vanjskih procesa i odnosa. Vanjski procesi kvalitete najuže se povezuju uz procese marketinga, odnosno uz tržišne komunikacije kojima je cilj da, bez obzira na nastala odstupanja i greške u radnim procesima, proizvedene proizvode što uspješnije plasiraju na tržište.

Proces uvođenja i održavanja kvalitete nije jeftin. Smatra se da je marketing još manje jeftin, zbog potrebe povećanja troškova promocije i unapređenja proizvoda u cijeni proizvoda. Kvaliteta poštuje kupca tako da inzistira na nadzoru radnih procesa, od projektiranja proizvoda, preko nabave sirovina, instalacije opreme, neprekidnog osposobljavanja zaposlenih, održavanja usluga nakon prodaje do statističkih izvješća. Nadzor se obavlja prosudbom prve, druge i treće strane.

Važno je napomenuti da se sustav kvalitete ne može implementirati i unapređivati ako se najviše posloводство ne opredijeli za kvalitetu. Marketing sudjeluje u sustavu kvalitete na način da kvaliteta započinje istraživanjem tržišta i završava prodajom preko marketinških kanala. Istodobno je glavna obveza marketinga prepoznati karakteristike ciljnog tržišta i odrediti elemente marketing-miksa, što znači da prepoznaje kupce i utječe na prilagođivanje zahtjevima kupca. Dakle, marketing

se fokusira na spoznaje dobijene aplikacijom SWOT analize. Ukratko, marketing upravlja kupcem, a kvaliteta radnim postupcima.

Zajednički je cilj marketinga i kvalitete stabilnost potražnje za proizvodima poduzeća s tendencijom širenja potražnje, prvo u okvirima nacionalnog, a tada međunarodnog tržišta. Zajednička im je karakteristika i prilagodljivost u tijeku stvaranja konkurentskih prednosti, radi postizanja pojedinih poslovnih ciljeva, kao, npr: rast proizvodnje, prodaje i profita. Zajedništvo se može pronaći i u namjeri osiguranja dugoročnosti i stabilnosti poslovanja, i to kao logična posljedica interakcije ulaznih i izlaznih veličina. Kvaliteta dokazuje postojanost postupaka, koji kupcu garantiraju najracionalnije procese stvaranja proizvoda, a to bi se moralo odraziti na razinu troškova, odnosno prodajnih cijena i, što je bitno, naglasiti uvijek istu kvalitetu proizvoda. Dakle, jedan od elemenata konkurentnosti jest nepromjenljivost očekivane i/ili već poznate kvalitete. Sličnost i različitost marketinga i kvalitete zamjećuje se i praćenjem postavljanja osnovnih pitanja kojima se dolazi do odgovora tipičnih za pojedini pristup.

Poznato je da su u marketingu tipična pitanja: što, tko, kako, kada i gdje? Kvalitetu obilježava sedam pitanja: pet pitanja identično kao u marketingu, jedno pitanje "Čime?" i jedno pitanje "Pokaži!" Posljednje je pitanje krucijalno, jer bitno distancira marketing i kvalitetu, kao postupke, a time i razlog potrebe njihova postojanja. Naime, pitanje "Pokaži"! pretpostavka je i posljedica specifičnog pristupa koji inzistira na dokumentiranosti sustava rada, odnosno kvalitete toga sustava, čime se sprječava mogućnost improvizacije, a to značajno utječe na smanjenje troškova nekvalitete. Poznavanje 20 elemenata ISO 9001:1994. potpuno potvrđuje tu tvrdnju. Naime, postojanje sustava kvalitete u poduzeću dokazuje se već spomenutim prosudbama, koje donose za tu svrhu osposobljeni pojedinci iz poduzeća i izvan njega. Dakle, unutrašnje i vanjsko okruženje poduzeća stavlja se u funkciju transparentnosti postupaka, radi njihova stalnog unapređivanja, što po logici mora završiti kvalitetnim proizvodom, dakle proizvodom kojeg su obilježja konstantna. Poznata je činjenica da u primitivnijim sredinama, gdje poduzeća teže maksimizaciji profita¹⁰ u kratkom vremenskom razdoblju, čim se pokazuju znaci rasta potražnje dolazi do vidljivog opadanja kvalitete, dakle, već poznatih i prihvaćenih obilježja proizvoda. Marketing se usmjeruje na određivanje tržišnog segmenta, primjenjujući 4P.

¹⁰ Prema Institutu za fiskalnu i monetarnu politiku japanskog Ministarstva financija postoje različita stajališta usmjeravanju profita u pojedinim razvijenim zemljama, prema potrebi zadovoljavanja pojedinih društvenih subjekata. Poduzeća u Japanu, u Njemačkoj i u Francuskoj naglašavaju primarnu potrebu zadovoljavanja sustava subjekata društva (stakeholdera), a u SAD i Velikoj Britaniji dioničara (stockholdera) (Jerry Wind i Jeramy Main, "Driving Change", The Free Press, New York, 1998., str. 54.)

Kvaliteta, kako je već nekoliko puta naglašeno, prihvaća dijelove marketinga, koji joj pomažu da u sustav upravljanja i osiguranja kvalitete, objedini sve funkcije poduzeća koje pridonose unapređenju kvalitete. Postojanje sustava kvalitete potvrđuje se međunarodnim certifikatom koji izdaju međunarodne organizacije učlanjene u međunarodne asocijacije za kvalitetu. Osnovica za dobivanje certifikata jesu: (1) Poslovnik kvalitete, dokument koji obuhvaća opisane postupke koji utječu na kvalitetu procesa i proizvoda i (2) dokazani nadzor posloводства unutarnjim prosudbama i prosudbama koje donosi treća strana, odnosno certifikacijska kuća, s tim da jednom izdan certifikat ne znači i njegovo trajno zadržavanje.

Prema opisanome, postojanje kvalitete ispituje se i potvrđuje institucionaliziranim postupkom. Marketing ne poznaje takvu institucionaliziranost.

Etika je također element marketinga i kvalitete. Etika je sustav postupaka ponašanja fizičkog ili pravnog subjekta, odnosno sustav uspostavljenih vrijednosti u bilo kojem okruženju kojim se teži uspostaviti harmonija subjekta i okruženja. Marketing i kvaliteta zato itekako moraju poštovati te postulate. No, postići cilj poštovanjem etičkih načela u dinamičnom okruženju, koje se usmjeruje dijelom i na glavnu ljudsku slabost - sebičnost, zaista ističe potrebu raznovrsnog i kontinuiranog nadzora koji se zna razlikovati prema intenzitetu trajanja i razini utjecaja. Doktrina marketinga, zbog inzistiranja na moralnom poslovnom ponašanju prema kupcu, predlaže poslovdstvu poduzeća donošenje javno objavljenog kodeksa ponašanja i inzistira na dobrom ponašanju. Kvaliteta rješava etičnost jednostavnim postulatom u tijeku opisa radnih postupaka prema zahtjevima norme ISO 9000: "Neka se piše kako se radi!" Za sam početak nema jednostavnijeg. Poslije slijede dotjerivanja i racionalizacija postupaka radi vlastitoga interesa i interesa kupaca i ostalih zainteresiranih za racionalno korištenje ograničenih resursa.

Odluku o uvođenju sustava kvalitete donosi poslovdstvo. Uvode ga djelatnici potpomognuti ekspertima, a uspostavljeni sustav kvalitete verificira međunarodno ovlaštena organizacija¹¹. Marketing u svojoj osnovnoj logici naglašava pronalaženje kombinacije proizvoda, cijene, distribucije i promocije, kojom sve uspješnije zadovoljava potrebe kupaca, i to tako da kupac sa sve većim entuzijazmom kupuje upravo proizvođačeve proizvode.

U kontekstu marketinga, odnosno strategije marketinga, Total Quality Management (TQM), odnosno Strategic Quality Management (SQM) podrazumijeva se strateško opredjeljenje zadovoljavanja korisnika kao najznačajniji kratkoročan i dugoročan cilj poduzeća. TQM, odnosno SQM ostavlja prvi dojam da se radi o nečemu isključivo tipičnom za sadržaje marketinga. I zaista, SQM se često

¹¹ U Republici Hrvatskoj glavninu certificiranja obavlja pet certifikacijskih kuća i oko deset manjih certifikacijskih kuća.

vezuje uz Malcolm Baldrige National Quality Award. Ta je nagrada, međutim, kako proizlazi iz samog naziva nagrada kvalitete, ne marketinga, ali u funkciji marketinga. Dakle, nagrada bezuvjetno značajno pripomaže marketinškim naporima unapređenja prodaje i stjecanja povjerenja potrošača prema poduzeću koje je osvojilo nagradu, što je sasvim sigurno dio marketinških napora. To je evidentna činjenica. Naime, kriteriji su¹²:

- (1) Vodstvo 95 bodova.
- (2) Informacije i analiza 75 bodova.
- (3) Stratezijsko planiranje kvalitete 60 bodova.
- (4) Razvitak i upravljanje ljudskim izvorima 150 bodova,
- (5) Upravljanje i procesi kvalitete 140 bodova.
- (6) Kvaliteta i operativni rezultati 180 bodova.
- (7) Usmjerenje prema potrošačima i njihovo zadovoljavanje 300 bodova.

Dakle, kada se sagledaju kriteriji kojima se procjenjuju pristupnici za dodjeljivanje te nagrade, ipak se nameće zaključak da klasični sadržaji marketinga u sustavu Malcolm Baldrige National Quality Award nisu zastupljeni krajnje eksplicitno.

Prema tome, SOM je filozofija rukovođenja, koja značajno ovisi o talentu zaposlenih za vrijeme neprestanog unapređenja kvalitete proizvoda i procesa u poduzeću. SQM filozofija zasniva se na tri načela: na unapređenju odnosa između zaposlenih i posloводства (empowered employees), na neprekidnom unapređenju kvalitete i na neprekidnom unapređenju ljudi u svim postupcima djelovanja poduzeća.

Naime, sustav osiguranja kvalitete, odnosno njegovo neprekidno unapređenje ili drugim riječima SQM, uspijeva ili ne, samo zahvaljujući spremnosti svih zaposlenika da usko surađuju u vrijeme realizacije zacrtanih ciljeva politike kvalitete. Dakle, potrebno je neprekidno utjecati na smanjenje barijera između zaposlenika i posloводства. Empowerment zahtijeva stvaranje sustava kulture kvalitete, tj. taj je proces moguće postizati samo kulturološkim metodama. Dakle, metodama koje naglašavaju vrijednosti pojedinca i grupe ljudi.

Neprekidno unapređenje kvalitete dugoročan je proces kojim se svi sudionici poslovnih procesa povezuju radi njihove racionalizacije. Da ne bi nastali nepotrebno veliki gubici za vrijeme tog dugoročnoga procesa, prihvatljivo je učenje od najboljeg (benchmarking). Neprekidno unapređenje ljudi u svim postupcima djelovanja poduzeća podsjeća na učenje marketinga o izboru mogućih strategija određivanja marketinških kanala. Naime, kako pratiti interese, stavove, potrebe i mišljenja

¹² O. C. Ferrell, George H. Lucas, Jr., David Luck: "Strategic Marketing Management", College Division, South-Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio, 1994., str. 85.

kupaca, ako se s njima ne kontaktira? Kako pronaći najpovoljnije kanale nabave sirovina, ako se ne surađuje s dobavljačima? Dakle, odgovor je uvijek najuže vezan uz što izravniju komunikaciju s tržištem nabave i prodaje, a to je dio učenja marketinga. Time je zatvoren postojeći proces ili napredak spiralom kvalitete. Odnosno, time je dostignuta najviša točka jednog ciklusa unapređenja kvalitete, s kojom istodobno započinje novi ciklus na višoj razini, jer se ovladalo svim elementima spirale kvalitete na postojećoj razini. Nastojanja se nastavljaju na višoj razini kvalitete, metodološki na isti način kao i dosada!

Europski tjedan kvalitete - primjer marketinga kvalitete

Profesionalno valja biti svjestan da ni najveće ideje ne mogu ostvariti ekspanziju bez procesa informiranja, uvjeravanja i podsjećanja, dakle bez promocije, najčešće najtipičnije funkcije marketinga. Upravo se zbog toga godine 1995. u mjesecu studenome započinje organizirati Europski tjedan kvalitete, koji financijski podržava Europska komisija. Organizaciju Europskog tjedna kvalitete preuzima Europska platforma kvalitete, koju zajednički osnivaju Europska organizacija za kvalitetu i Europska fondacija za upravljanje kvalitetom.

Jedan od osnovnih ciljeva Europskog tjedna kvaliteta jest promocija ideje kvalitete, koju svojom politikom provodi Europska komisija i projekti koji na raznovrsne načine istražuju sadržaje kvalitete. Procjenjuje se da je Europski tjedan kvalitete godine 1999. okupio oko 1,6 milijuna ljudi u okviru 1.500 formalnih sastanaka.

Europski tjedan kvalitete događaj je namijenjen poduzećima i pojedincima iz javnog i privatnog sektora proizvodnje i usluga s osnovnom namjerom da se promovira ideja kvalitete, kao jedan od mogućih načina usmjerenja razvitka poduzeća i društva u okviru ograničenih materijalnih i ljudskih izvora, unapređuje komunikacija između svih subjekata koji se okupljaju oko pojedinog poduzeća: zaposlenika, kupaca, dobavljača i okruženja u najširem smislu, unapređuje interes poslovnih komunikacija i medija javnog priopćavanja, debatira o novim načinima rada, izgrađuju i razvijaju poslovne mreže, unapređuju istraživanja i razmjena informacija i unapređuje međunarodnost svih oblika i vrsti mogućih perspektiva, da bi se unaprijedili lokalni i regionalni sadržaji.

Zanimljivo je napomenuti da su glavne poruke u tijeku pojedinih godina bile¹³:

- Put prema izvrsnosti, godine 1995.
- Pobjeđujemo zajedno, godine 1996.
- Na usluzi društvu, godine 1997.

¹³ <http://www.eoq.org>

- Dijelimo odgovornost, dijelimo koristi, godine 1998.
- Najbolja praksa za poslovni uspjeh, godine 1999.
- Gradimo dvadeset i prvo stoljeće, godine 2000.
- Kvalitetom podržati Europu u novom stoljeću, godine 2001.

Glavni tajnik Europske organizacije za kvalitetu, gospodin Bertrand Jouslin de Noray, uoči Europskog tjedna kvalitete godine 1999. izrazio je svoje podržavanje organizaciji Europskog tjedna kvalitete ovim riječima: "Nema boljeg načina za razumijevanje najboljih praktičnih rješenja od direktnog viđenja kako drugi ljudi izvršavaju svoje obveze na različit način. Europski tjedan kvalitete je prilika izlagati svoj primjer".

Naveden konkretan primjer promoviranja ideje kvalitete pridonosi praktičnom ponašanju koje bi se moglo okarakterizirati najprije kao strategija opstanka, a potom kao strategija konkurencije.

Rezultati istraživanja o kvaliteti

Oko sredine godine 1999. provedeno je istraživanje na terenu¹⁴ o iskustvima uvođenja i održavanja sustava upravljanja i osiguranja kvalitete u Republici Hrvatskoj. Za tu je priliku sastavljen instrument ispitivanja uz suradnju sa studentima Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci i uz pomoć dva istaknuta menadžera kvalitete. Instrument istraživanja sastojao se od 24 pitanja. Razašlan je na adrese oko 150 nositelja certifikata ISO 9000:1994. Ispunjeni upitnik na adresu organizatora istraživanja vratilo je 68 poduzeća.

Evo nekih od rezultata!

Na **prvo pitanje** "Da li vjerujete da certificirani sustav osiguranja kvalitete prema normi ISO 9000:1994. pridonosi povećanju kvalitete proizvoda?", 46 je poduzeća odgovorilo DA, 20 - NE i 2 - NE ZNAM.

Na **drugo pitanje** "Da li primjena sustava osiguranja kvalitete pridonosi porastu stupnja zadovoljstva kupaca?", 62 je odgovora bilo DA, a 6 - NE.

Na **treće pitanje** "Da li je sustav kvalitete pridonio smanjenju reklamacija", 59 je poduzeća postiglo pozitivne rezultate, a u 9 poduzeća smatraju da se i s ISO certifikatom broj reklamacija nije smanjio.

¹⁴ Istraživanju su pripomogli studenti Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, i to: Anita Črnjarić, Jelena Markulin, Tea Car, Marko Kirn, Zdenka Krišto, Andrea Čemeljić, Jasna Vuković i Danijela Vukić. Svi spomenuti studenti u školskoj godini 1998./1999. bili su redoviti studenti četvrte godine studija.

Na *četvrto pitanje* “Spomenite pozitivne pojave u poduzeću nakon dobivanja certifikata!” pet najčešćih odgovora: transparentnost radnih postupaka, smanjenje reklamacija kupaca, povećanje ozbiljnosti zaposlenih za vrijeme obavljanja radnih zadataka, povećanje pregovaračke snage u odnosu na dobavljače i osjećaj prestiža, jer svi konkurenti ne raspolažu certifikatom.

Na *peto pitanje* “Koji su eventualni prigovori zaposlenih nakon uvođenja sustava upravljanja kvalitetom?” pet najčešćih odgovora glase: mukotrpnost konkretnih priprema u tijeku uvođenja sustava, mukotrpnost održavanja sustava, nastanak troškova uvođenja i održavanja, mogućnost konflikta, zbog nedovoljnog razumijevanje najvišeg posloводства u odnosu na obveze uvođenja i održavanja sustava za što je zadužen menadžer kvalitete i nemogućnost da sustav kvalitete potpuno pokriva sve poslovne aktivnosti, zbog specifičnosti samoga poduzeća.

Na *šesto pitanje* “Da li bi poduzeće postiglo istu razinu kvalitete proizvoda i radnih postupaka i bez certifikata?”, 51 odgovor ukazuje da ne bi.

Na *sedmo pitanje* “Da li vjerujete da će poduzeće automatski ostvariti konkurentsku prednost kao imalac certifikata?”, 33 je ispitanika odgovorilo DA, 34 ispitanika NE, a jedan je upitnik ostao prazan.

Osmo pitanje odnosilo se na odgovornost posloводства i glasilo je: “Da li je sustav osiguranja kvalitete pridonio povećanju odgovornosti posloводства?”, 61 je ispitanik odgovorio DA.

Na *deveto pitanje* “Da li stečeno iskustvo ukazuje da bi se sustav kvalitete trebao mijenjati?”, 61 ispitanik je odgovorio DA, a 7 NE.

Deseto pitanje odnosi se na razloge pozitivnog odgovora na prethodno pitanje. Pet odgovora, prema izboru autora navode se u nastavku: neprekidno unapređenje je temeljni postulat gospodarskog razvoja. S obzirom na tu činjenicu i sustav upravljanja prema ISO standardima valja unapređivati, poslovnik kvalitete treba prilagođavati vlastitom načinu rada, tj. tijekom vremena odstraniti nepotrebno i nadopunjavati dijelovima koji nedostaju, promjene u poslovanju se mijenjaju, a time se mijenja način izvršavanja radnih procesa, ugovaranje i sl. nikada ne treba biti zadovoljan postojećim stanjem, već postojeće stanje treba mijenjati na bolje, tj. težiti savršenijem i interne komunikacije u poduzeću treba poboljšavati, što se odražava i na uvedeni sustav kvalitete.” Valja naglasiti da je na to pitanje dobijeno ukupno 58 različitih mišljenja ispitanika.

Na *četрнаesto pitanje*, “Da li velika revizija godine 2000, koja sustav normi upravljanja kvalitete sistematizira u četiri velike skupine: odgovornost uprave, upravljanje resursima, upravljanje procesima i mjerenje, analiza i unapređenje,

osigurava kvalitativan pomak sustava kvalitete?“, 53 je ispitanika odgovorilo DA.

Na *sedamnaesto pitanje*, koje se odnosi na zauzimanje stava o transparentnosti prava, obveza i međudnosa unutar poduzeća, za vrijeme i nakon uspostavljanja sustava kvalitete, 41¹⁵ menadžer kvalitete smatra da je u njihovom poduzeću za vrijeme navedenih procesa zauzet profesionalan stav. To podrazumijeva uočavanje doprinosa implementiranog sustava kvalitete racionalizaciji poslovanja, odnosno porast proizvodnosti rada. Beskompromisan stav zauzela su 25 menadžera kvalitete, što podrazumijeva da bez implementacije sustava kvalitete nema razvitka poduzeća. Ekspertan stav zauzela su 23 menadžera kvalitete, a to podrazumijeva da se postojeći sustav kvalitete valja primijeniti, i to zato što je jedini takve vrste u svijetu. Pozitivan stav zauzela su dva menadžera kvalitete, podrazumijeva pozitivistički pristup prema modnim trendovima, jer vjerojatno predstavlja pozitivnu pretpostavku razvitka poslovanja. Zabrinut stav zauzela su isto tako dva menadžera kvalitete. Takav pristup podrazumijeva da kada se baš mora, neka bude baš tako. Odbojan stav nije zauzeo nitko.

Preostala pitanja odnosila su se na obilježja ispitanika i poduzeća, kao, npr., godina primitka certifikata, stručna sprema menadžera kvalitete i veličina poduzeća izražena brojem zaposlenih.

Opći zaključak koji slijedi iz obavljenog istraživanja ukazuje na:

- (1) Pozitivistički stav prema uvođenju sustava kvalitete prema ISO standardima.
- (2) Vjerovanje da implementacija i unapređenje sustava kvalitete utječe na rast proizvodnosti i konkurentnosti poduzeća.

Intenzivan rast broja certificiranih poduzeća u Republici Hrvatskoj sasvim sigurno dokazuje istinitost tvrdnji dobijenih istraživanjem. Postojeće sumnje i povremeni prigovori na utjecaj pomodnosti na donošenje poslovne odluke o uvođenju sustava kvalitete, također su krajnje razumljivi. Na kraju, što znači metoda benchmarkinga? Javno saznanje kako rade najbolji! Zar je moguće da se dugo skrivane poslovne tajne obznane? Zašto ne? Ako je tako jednostavno preuzeti tuđa iskustva, zašto ih ne primijeniti? Nije li to krasna šansa da se manje uspješna poduzeća mogu spoznajama najboljih koristiti za vlastito poslovanje i razvitak? I zaista, ISO standardi nisu ništa drugo, već sublimacija općih iskustava najboljih. Istodobno, uvođenje sustava kvalitete inzistira na sagledanju vlastitog iskustva i na

¹⁵ Broj odgovora na to pitanje ukupno je veći od 68. To znači da pojedini upitnici sadrže više od jednoga odgovora. Za vrijeme obrade odlučeno je da se obuhvate svi odgovori, da bi se moglo prosuditi o iskazanim stavovima.

opismenjivanju toga iskustva, koristeći se istodobno spoznajama utjecajnijih poduzeća. Tek tada, manje razvijena poduzeća, kao pogledom u zrcalo, mogu zapaziti, pa onda naglasiti dobra iskustva, i isto tako zapaziti i utjecati na smanjivanje utjecaja loših iskustava. Na kraju, bi li sustav koji se desetljećima razvija u gospodarski najrazvijenijim zemljama poprimio oblike kakvi su danas poznati da u sebi ne nosi pozitivističku snagu najracionalnijeg pristupa gospodarenja raspoloživim izvorima? Odgovor je sam po sebi kratak i krajnje racionalan? Ne bi!

Zaključak

Logika, koju globalno inaugurira sustav upravljanja i osiguranja kvalitetom prema ISO standardima, kao prvu međunarodnu normu zasniva se ponajprije na načelu neprekidnog unapređenja. Zatim, logika i praktičan aspekt sustava upravljanja i unapređenja kvalitete prema ISO standardima uvodi novinu u funkcioniranje i razvitak strukture poduzeća, kao bitan utjecaj na homogenizaciju zaposlenih u svakom poduzeću. Zapravo se radi o sociološkoj novini. Naime, sustav upravljanja i osiguranja kvalitete prema ISO normi inzistira na internim prosudbama, koje provode za tu svrhu specifično obrazovani pojedinci s mogućnošću napredovanja prema unaprijed definiranom sustavu. Dalje, se interne prosudbe zasnivaju na unaprijed dogovorenom vremenu i sadržaju prosudbe. Dakle, nema iznenađenja i nelagodnosti. U slučaju uočavanja neusklađenosti, odnosno odstupanja u tijeku prosudbe od onoga što piše kako se radi i od stvarnog praktičnog djelovanja, ne slijedi sankcija, već obveza otkloniti neusklađenost u dogovorenom vremenu. Uočena se neusklađenost često prevladava dogovorom. Snaga je poslovnog sustava u svjesnosti pojedinca da poštuje usvojene procedure, koje nitko nije nametnuo, već ih je svaki zaposleni sam odredio prema zahtjevima tehnoloških procesa nastajanja kvalitetnog proizvoda. Kvaliteta podrazumijeva stalnost obilježja proizvoda kojima krajnji korisnici proizvoda zadovoljavaju svoje potrebe. Dakle, stalnost procedura dovodi do stalnosti kvalitete. Odstupanja od procedure pridonosi promjeni kvalitete. Promjenljivost kvalitete stvarno je nekvaliteta. Logika kvalitete nameće stalnost procedura, kao posljedica spoznaje svakog zaposlenog da je to glavna odrednica dugoročnosti poslovanja poduzeća.

Prema tome, sustav upravljanja i osiguranja kvalitetom prema ISO standardu, danas službeno prihvaćen kao ISO 9001:2000. i ISO 9004:2000., sustav je koji je sigurno pripomogao racionalnijem razvitku niza poduzeća. Poduzeća, bez obzira na okruženje u kojem djeluju, mogu i ne moraju prihvatiti ponuđeni sustav. Dakle, implementirati sustav nije obveza. Odluka o implementaciji sustava kvalitete zasniva se na procjeni posloводства poduzeća što se tim sustavom dobiva? Često su negativne pojave implementacije sustava kočnica, razlog odugovlačenja u donošenju odluke. Ipak, uvođenje sustava stvara situaciju samokritičnosti i samoanalitičnosti, što je

izvor snage za postizanje zavidne konkurentnosti. Nisu li to već dovoljna dva razloga za implementaciju sustava? Naime, upravo spoznaja o dobrim i lošim pojavama često praktično rješava otežanu situaciju ili pozitivnu situaciju ne pretvara u neinventivnu samodopadljivost. Implementacija sustava kvalitete jednostavno naglašava da ništa nije tako dobro, a da ne može biti bolje. Da bi se to postiglo, potrebno je razvijati kulturu međuovisnosti ljudi i funkcija u poduzeću. Bez poštovanja preostalih sudionika procesa nema kontinuiranog napretka. To je možda najvažnija poruka potrebe postojanja sustava kvalitete.

Vrijeme od godine 1987. naovamo karakterizira dobrovoljnost implementacije ISO standarda. Ipak, vrijeme donosi i nove odnose. Danas je imati certifikat ISO standarda sine qua non tržišnih komunikacija s poduzećima Europske unije. Istodobno je imati certifikat pretpostavka kotizacije dionica poduzeća na europskim burzama vrijednosnica. Dakle, od dobrovoljnosti implementacije sustava kvalitete okolnosti su nametnule svojevrstu imperativnu preporuku. Raspolagati certifikatom još nije obveza, ali raznovrsna gibanja u, npr., Republici Hrvatskoj ukazuju da se ide u tom smjeru. U tijeku tih procesa nezgodno je samo to što se katkada primjećuje da se ipak ideja kvalitete ne prihvaća u svome izvornome obliku, nego se nameće kao nešto što ona zapravo nije. Naime, sustav kvaliteta ne inzistira na načinu rada, već na opisu načina na koji se radi u danom poduzeću, poštujući dokumentiranost postupaka koji utječu na kvalitetu proizvoda. I u svijetu se približava stanje u kojem će raspolaganje certifikatom ISO 9000 biti prešutna obveza.

Istodobno je primjetan još jedan proces u okviru svijeta kvalitete. Zna se da danas postoje tri sustava kvalitete. Najrašireniji ISO 9000, zatim sustav koji se fokusira na okoliš poznat kao ISO 14000 i BS 8800. Ovaj potonji obrađuje zdravlje i sigurnost zaposlenih i kupaca. Tendencija je da se sva tri sustava stope u jedan, bez obzira na činjenicu da BS 8800 još nije prihvaćen kao međunarodni standard.

Poduzeća koja će prije započeti s implementacijom ISO 9000 i s preostala dva sustava standarda sasvim će sigurno prije svladati razne poteškoće, ponajprije u svom vlastitom sustavu. Time će stvoriti snagu za dugoročnu konkurentsku ekspanziju.

LITERATURA:

1. BVQI, Lead Auditor Training Course, Haludovo, 7-11. lipnja 1999.
2. *Ferrell, O. C.; Lucas, George H. Jr.; Luck, David*: "Strategic Marketing Management", College Division, South-Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio, 1994.
3. <http://www.eoq.org>
4. <http://kvaliteta.inet.hr/firme1.htm>
5. *Injac, Nenad*: "Mala enciklopedija kvalitete", I. dio, Oskar, Zagreb, 1998.
6. *Injac, Nenad*: "Sustavi kvalitete 2000, Velika revizija normi ISO 9000", Oskar, Zagreb, 1999.
7. ISO 8402, Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo, Upravljanje kakvoćom i osiguranje kakvoće, Rječnik (ISO 8402:1994;EN ISO 8402:1995).
8. *Jerry Yorm Wind & Jeramy Main*: "Driving Change", The Free Press, New York, 1998.
9. *J. M. Juran*: "Juran on Leadership for Quality", An Executive Handbool, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc, New York, 1989.
10. *J. M. Juran*: "The Quality Trilogy: A Universal Approach to Managing for Quality" in Harry Ivan Costin: "Strategies for Quality Improvement", The Dryden Press, harcourt Brace College Publishers, Rorth Worth, 1999.
11. *Schuler, Charles, Dunlap, Jesse & i Schiler, Katkarine*: "ISO 9000, Manufacturing, Software and Service", Delmar Publishers, Albany, New York, 1996.
12. "Quality System in the Small Firm", The Institute of Quality Assurance, London, 1995.

QUALITY INSURANCE - INSURANCE OF STRATEGIC COMPETITIVENESS

Summary

Focusing on quality insurance is one of the way of permanent orientation to rationalization of working procedures in each firm. That makes real presumption for creating competitive advantage as strategic determinant. Quality insurance is not free of charge, but it is the cheapest if taking a long-term view. As a matter of fact quality insurance is multi-dimensional process which stresses, along to working procedures discipline, sociological influence which strategically contributes to harmonization of relations of employees in a firm. Thus quality insurance discreetly influences achievement of personal authority of each of the employees in relation to other employees. Their individual working activities are completely transparent and exposed to loans of employees outside a narrow cycle of activity of the same firm. However the role of management is the most significant; this is nothing new but it is important to be stressed continuously.