

# PRIMJENA NORME ISO 9001 NA PRIMJERU HOTELSKOG LANCA VALAMAR RIVIJERA d.d.

---

Ivče, Lucija

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:038393>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-09**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Lucija Ivče

**PRIMJENA NORME ISO 9001 NA PRIMJERU HOTELSKOG  
LANCA VALAMAR RIVIJERA d.d.**  
(završni rad)

Rijeka, 2018.



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Poslovni odjel  
Stručni studij Poduzetništvo

## **PRIMJENA NORME ISO 9001 NA PRIMJERU HOTELSKOG LANCA VALAMAR RIVIJERA d.d.** (završni rad)

MENTOR

doc. dr. sc. Sanja Zambelli

STUDENT

Lucija Ivče

MBS: 2423000041/15

Rijeka, rujan 2018.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Rijeka, 15.04. 2018.

**ZADATAK  
za završni rad**

Pristupnici LUCIJI IVČE MBS: 2423000041/15

Studentu stručnog studija Poduzetništvo izdaje se zadatak za završni rad – tema završnog rada pod nazivom:

**Primjena norme ISO 9001 na primjeru hotelskog lanca Valamar Rivijera d.d.**


**Sadržaj zadatka:** Istražiti pojmove kvalitete, kontrole kvalitete i objasniti alate za upravljanje kvalitetom. Opisati značaj ISO normi sa posebnim osvrtom na normu ISO 9001. Na primjeru hotelskog lanca Valamar Rivijera d.d. prikazati uvođenje norme ISO 9001 i objasniti pojam održivog razvoja i brigu za zaštitu okoliša.

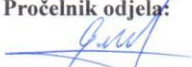
**Preporuka:** Koristiti literaturu predviđenu programom kolegija Upravljanje kvalitetom i proširenu u skladu s temom završnog rada. Pored teorijskih spoznaja, koristiti iskustvene spoznaje djelatnika hotelskog lanca Valamar Rivijera d.d., kao i internu dokumentaciju tvrtke.

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

Zadano: 15.04. 2018.

Predati do: 15.10.2018.

**Mentor:**  
  
(doc. dr./sc. Sanja Zambelli)

**Pročelnik odjela:**  
  
(mr. sc. Marino Golob)

Zadatak primio dana: 15.04. 2018.

  
(Lucija Ivčec)

Dostavlja se:  
- mentoru  
- pristupniku

# IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom Primjena norme ISO 9001 na primjeru hotelskog lanca Valamar Rivijera d.d. izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice doc. dr. sc. Sanje Zambelli.

Ime i prezime

*Lucija Ivčić*

(potpis studenta)

## **Sažetak**

Tijekom posljednjih deset godina kvaliteta je postala središnja preokupacija kompanija, javnih poduzeća i neprofitnih organizacija u Europi pa i cijelom svijetu. Veliku, možda i presudnu ulogu u percepciji kvalitete i poimanju temeljnih postavki kontrole kvalitete, osiguravanja kvalitete i upravljanja kvalitetom odigrala je međunarodna norma ISO 9001. Norma ISO 9001 postala je temeljna norma za sustave upravljanja kvalitetom za svaku organizaciju koja želi unaprijediti svoje poslovanje i postati konkurentnija na tržištu. Primjer takve uspješne kompanije u Republici Hrvatskoj je hotelski lanac Valamar Rivijera d.d., koji uspješno primjenjuje potpuno upravljanje kvalitetom osvajajući mnogobrojna priznanja vodeći se načelima najznačajnijih normi i praksi što potvrđuju mnogobrojni certifikati ISO norme 9001 za visokokvalitetne proizvode i uspješno dugogodišnje poslovanje.

*Ključne riječi: kvaliteta, norme, ISO 9001, hotelijerstvo, Valamar Rivijera d.d.*

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Pojmovno određenje kvalitete .....	2
2.1. Razvoj kvalitete kroz povijest .....	3
2.2. Kontrola kvalitete .....	5
2.2.1 Unutarnja kontrola kvalitete .....	6
2.2.2. Vanjska kontrola kvalitete .....	7
2.3. Alati za upravljanje kvalitetom .....	8
3. Pojmovno određenje normizacije .....	11
3.1. Vrste normi .....	13
4. Sustavi upravljanja kvalitetom i norma ISO 9001.....	15
4.1. ISO – <i>International Organization for Standardization</i> .....	16
4.2. Norma ISO 9001.....	17
4.2.1. Područje primjene .....	19
4.2.2. Sadržaj norme.....	20
4.2.3. Pozitivni i negativni stavovi vezani uz područje ISO 9001 .....	24
4.2.4. Kvaliteta prije i poslije dobivanja certifikata ISO 9001 .....	27
5. Hotelski lanac Valamar Rivijera.....	29
5.1. Vrijednosti Valamara.....	31
5.2. Organizacijska struktura .....	32
6. Valamar Rivijera i norma ISO 9001 .....	35
6.1. Kvaliteta u hotelijerstvu .....	37
6.2. Valamar Rivijera i zaštita okoliša.....	39
6.3. Nagrade za održivo poslovanje.....	42
7. Zaključak .....	48
LITERATURA .....	49
POPIS SLIKA .....	51



## 1. Uvod

Uloga kvalitete danas je mnogo veća nego u prošlosti. Upravljanje kvalitetom, sustavi kvalitete, totalna kvaliteta, alati za mjerenje kvalitete, standardi ili norme kvalitete i mnogi drugi pristupi i metode pomažu u nastojanju tvrtke da posluje uspješno u svim aspektima i segmentima. Norme pomažu organizacijama svih vrsta i veličina da primjenjuju i provode efektivne sustave menadžmenta kvalitetom. Normizacija predstavlja ujednačavanje operacija čiji završni proizvod treba zadovoljiti određene kvalitete, odnosno norme. Propisivanjem određenog standarda, odnosno norme, osiguravaju se mogućnosti usporedbe po bilo kojoj osnovi, odnosno objektivnost.

Tijekom godina pojedine grane industrije i pojedine države razvijaju svoje standarde u svim područjima te se javlja potreba za stvaranjem međunarodnih normi. ISO je organizacija koja razvija standarde koji pomažu organizacijama da se uključe na svjetsko tržište. Kao rezultat tog rada je 1987. godine osnovana serija normi ISO 9000 koje su koncipirane tako da ne daju rješenja, već daju zahtjeve i smjernice kojima se treba rukovoditi da bi se osigurao sustav kvaliteta.

Svrha i cilj rada je prikazati značaj primjene ISO normi 9000 koje su se konstantno unapređivale prateći sveukupni razvoj tržišta te iako njihova primjena u organizacijama nije obvezna, u poslovnom svijetu bez njih nije moguće opstati na tržištu. Bez obzira na razinu razumijevanja i ispunjavanja zahtjeva normi, ISO 9000, odnosno ISO, postaje sinonim kvalitete. ISO 9000 postaje najčešće izgovarana riječ u svjetskim razmjerima. Navedeno će se prikazati na primjeru hotelskog lanca Valamar Rivijera d.d. Završni rad podijeljen je u nekoliko poglavlja. Drugo poglavlje definira pojam kvalitete s posebnim naglaskom na razvoj kvalitete kroz povijest, kontrolu kvalitete te alate za upravljanje kvalitetom. Potom slijedi poglavlje koje definira pojam normizacije. Četvrto poglavlje opisuje sustave za upravljanje kvalitetom i normu ISO 9001. Potom slijedi poglavlje koje opisuje hotelski lanac Valamar Rivijera s posebnim naglaskom na njegove vrijednosti i organizacijsku strukturu. Posljednje

poglavlje odnosi se na povezanost i uvođenje norme ISO 9001 u hotelski lanac Valamar Rivijera.

## **2. Pojmovno određenje kvalitete**

Riječ kvaliteta potječe od latinske riječi *qualitas* (kakvoća, kakvost, osobina, svojstvo, uvjetovanost (Marević, 2000.)). Iako se često rabi u svakodnevnoj komunikaciji, ne postoji njezina jasna definicija. Ovisno o vremenu i kontekstu upotrebe, riječ kvaliteta koristila se, a i danas se koristi u različitim, užim ili širim, manje ili više različitim značenjima. U ekonomskom smislu, prema Schroeder-u (1999.) danas se pod kvalitetom podrazumijeva proizvodnja bez greške, stalno poboljšanje i usredotočenost na zadovoljstvo kupca.

Kvaliteta shvaćena kao „nešto dobro“, vrlo je star pojam. Ona je, u ekonomskom smislu, vezana uz sam početak ljudske gospodarske aktivnosti i postoji od primitivne zajednice i dalje tijekom povijest do današnjih dana. Uvijek je, naime postojala neka vrsta specifikacije (kasnije norma, standard) s pomoću koje je, u ime vlasnika (poglavice, faraona, kralja, poduzetnika i dr.), neki inspektor kontrolirao, odobravao ili odbacivao ponuđeni proizvod ili uslugu (Holjevac, 1998., 79.). Tijekom povijesti civilizacije stalno su se razvijali sustavi potvrđivanja kvalitete, i to ne samo kvalitete proizvoda i dobara već i kvalitete proizvođača i dobavljača.

Kvaliteta se može definirati i ovisno s kojeg aspekta je promatramo, pa tako može biti (Omazić, Bakljas, 2005, 113-114.):

- kvaliteta sa stajališta proizvoda, a određena je količinom i kvalitetom materijala korištenih u izradi,
- kvaliteta sa stajališta usluge ovisi o zadovoljstvu korisnika usluge i mjeri cjelokupni dojam kod korištenja usluge,
- kvaliteta sa stajališta potrošača određena je zadovoljstvom potreba i očekivanja potrošača, tj. mjeri se koliko je kvaliteta ispunila očekivanja potrošača,

- kvaliteta sa stajališta proizvodnje znači da proizvodnja mora udovoljiti određenim zahtjevima tržišta, određenim zakonskim zahtjevima, a pri tome raditi na snižavanju troškova i poboljšanju proizvoda. Ovaj aspekt kvalitete je prilično zahtjevan jer je teško držati određeni nivo kvalitete, a pri tome sniziti troškove
- kvaliteta sa stajališta vrijednosti znači da treba naći optimalan odnos cijene i troškova. Cijena treba biti takva da donese profit organizaciji, a da je istovremeno prihvatljiva na tržištu i da su kupci zadovoljni kada izračunaju omjer cijene i kvalitete,
- transcendentni pogled na kvalitetu određen je vrijednošću proizvoda ili usluge prema krajnjem potrošaču (npr. ako se troškovi proizvodnje luksuznog proizvoda povise to je opravdano jer su takvi proizvodi namijenjeni određenom segmentu kupaca koji nisu cjenovno osjetljivi).

Kad se govori o kvaliteti, u gospodarstvu, može se govoriti o kvaliteti neke radnje ili procesa, o kvaliteti proizvoda, o kvaliteti neke organizacije, sustava ili osobe, kao i o kvaliteti neke njihove kombinacije. Iz okvira ove definicije potrebno je dalje posebno definirati kvalitetu proizvoda (kao outputa proizvodnog sustava) i kvalitetu procesa kao elementarnog dijela bilo kojeg sustava, uključujući u to cjelovitu organizaciju.

Cilj je svakog, tržišno orijentiranog, poduzeća ostvarivanje dobiti. Kako bi ostvarilo dobit, poduzeće mora prodati svoj proizvod (robu ili uslugu) na tržištu i pritom ostvariti prihod koji je veći od troškova proizvodnje i prodaje proizvoda. Globalizacija tržišta omogućuje poduzećima da prodaju svoj proizvod na svjetskom tržištu, ali s druge strane prijete im i konkurencija. Kako bi opstala, poduzeća moraju imati kvalitetan proizvod i to kvalitetan proizvod s gledišta kupca. Iako se kvaliteta može promatrati s gledišta proizvođača, potrošača, tržišta i društva, u definiranju kvalitete dominiraju gledišta proizvođača i potrošača.

## **2.1. Razvoj kvalitete kroz povijest**

Zahtjevi za kvalitetom pojavili su se već s prvim oblicima trgovine, odnosno razmjene materijalnih dobara.

Razvoj kvalitete započinje još u srednjem vijeku s obrtničkim cehovima. Završetkom prve faze feudalizma u desetom stoljeću, dolazi do oporavka gospodarskih aktivnosti zahvaljujući napretku u zemljoradnji, počinju se stvarati značajni tržišni viškovi, razvija se trgovina. Gradovi postaju mjesta razmjene, trgovačka čvorišta i središta obrtničke proizvodnje.

Porastom potražnje rastao je i broj proizvođača, obrtnika, dakako onih poštenih, ali i onih nepoštenih. Obrtnici su se počeli organizirati u udruge obrtnika određenih obrta zvane cehove. Cehovi su bili odgovorni za razvijanje strogih pravila za kvalitetu proizvoda i usluga. U cilju zaštite potrošača, da bi se razlikovalo dobre od loših proizvoda odbori za inspekciju nametali su pravila za obilježavanje proizvoda bez mane posebnim znakom ili simbolom. Vrlo brzo obrtnici su počeli na svoje proizvode stavljati i svoj znak. Na temelju tog znaka moglo se utvrditi tko je proizvođač. U početku je vlastiti znak imao negativnu konotaciju, jer je prvenstveno služio da se po znaku utvrdi tko je stavio neispravan proizvod u promet, no ubrzo se stav promijenio pa je vlastiti znak poprimio pozitivnu reputaciju i postao zaštitni znak obrtnika. Srednjovjekovna europska cehovska pravila određivala su kvalitetu stvarajući sustav vrijednosti iz kojeg proizlaze i načela društvenog ugleda u razdoblju između 13. i 18. stoljeća postavivši temelj gospodarske sigurnosti i napretka cijelog društva (Bilić, 2016., 3.).

Godina 1910. smatra se važnom godinom u razvoju organizirane kontrole u industrijskoj proizvodnji, jer te je godine, kako je naprijed navedeno, prvi put došlo do odvajanja kontrole kvalitete proizvoda od proizvodnje i stvaranje nove samostalne funkcijske jedinice. Na čelu te nove organizacijske jedinice pojavljuje se nova vrsta menadžera, glavni kontrolor. Početak 20. stoljeća obilježio je uključivanje „procesa“ i procesnog upravljanja u postupke vezane za kvalitetu.

Razvoj suvremenog upravljanja kvalitetom u pedesetim godinama prošlog stoljeća obilježili su W. E. Deming i J. M. Juran. Obojica su zagovarala primjenu statističke metode u kontroli kvalitete. No najveći njihov doprinos bio je što su u svojim radovima isticali odgovornost uprave poduzeća u planiranju, upravljanju i poboljšanju kvalitete. Njihove ideje tada nisu bile široko prihvaćene u SAD-u, što se smatra jednom od najvećih pogrešaka upravljačkih struktura u gospodarskoj povijesti (Bilić, 2016., 9.).

Sudjelovanje u NATO - u (Sjevernoatlantski savez) koristilo je brojnim europskim državama u razvoju i primjeni zajedničkih normi kvalitete, u početku za vojne proizvode, ali kasnije i za brojne komercijalne proizvode. Najistaknutiji rezultat takve suradnje je niz normi za upravljanje kvalitetom ISO 9000 čije je prvo izdanje objavljeno 1987. godine (Bilić, 2016., 55.) pod naslovom „Sustavi kvalitete – model za osiguranje kvalitete u dizajnu, razvoju, proizvodnji, instalaciji i servisiranju proizvoda“. Ovi su dokumenti uzrokovali duboke promjene u načinu poslovanja profesije o kvaliteti. Može se konstatirati da se kao kolijevka razvoja struke i znanosti o kvaliteti može uzeti upravo Japan, koji je nakon Drugog svjetskog rata, objeručke prihvatio koncept kvalitete koji se na zapadu u to vrijeme potpuno neosnovano podcjenjivao. Japan je postigao napredak kombinirajući kvalitetu s produktivnošću, dok je SAD žrtvovao kvalitetu za produktivnost.

## **2.2. Kontrola kvalitete**

Kontrola kvalitete jedan je od triju procesa trilogije kvalitete (Juran, 1999.). Kontrola kvalitete je dio sustava upravljanja kvalitetom usmjeren na ispunjavanje osnovnih zahtjeva vezanih za kvalitetu. To je najniži, početni stupanj kvalitete prema kojem se neki proizvod ili proces kontrolira radi usporedbe s utvrđenim specifikacijama. Kod kontrole kvalitete mjerenje kvalitete je središnja aktivnost koja osigurava povratnu vezu i upozorava na probleme. Sredinom dvadesetog stoljeća kontrola kvalitete postaje znanstvena disciplina. (Bilić, 2016., 31.). Tradicionalno se kontrola kvalitete dijeli na unutarnju i vanjsku kontrolu kvalitete.

## 2.2.1 Unutarnja kontrola kvalitete

Unutarnju kontrolu kvalitete i sve eventualne popravne radnje izvodi sam proizvođač. Zapostavljanje unutarnje kontrole kvalitete vrlo vjerojatno će dovesti do „gubitka kvalitete“ proizvoda. Povijesno gledajući, postoje sljedeće etape u razvoju unutarnje kontrole kvalitete (Bilić, 1999., 32.):

- razdoblje do prve industrijske revolucije. Unutarnju kontrolu kvalitete provodi izravno i stalno vlasnik proizvodnje u svim fazama nastanka proizvoda,
- razdoblje od prve industrijske revolucije do 1914. godine. Razvojem industrijskih poduzeća kvaliteta proizvoda prelazi u nadležnost specijaliziranog radnika - kontrolora. Međutim, često se događalo da kontrolori nisu imali odgovarajuću izobrazbu. Pored toga, bolji i sposobniji radnici bili promaknuti na druge poslove dok bi oni manje sposobni bili odabrani za kontrolore kvalitete,
- razdoblje od 1914. do 1940. godine. U poduzećima se osnivaju samostalne skupine za obavljanje poslova kontrole kvalitete,
- razdoblje od 1940. do 1955. godine. Odjel kontrole kvalitete nastavlja se penjati po hijerarhiji te počinje obuhvaćati i aktivnosti koje nisu vezane samo za izravnu proizvodnju, primjerice na statističku obradu podataka,
- razdoblje od 1955. do 1987. godine. Unutarnja kontrola kvalitete penje se po hijerarhiji organizacije do razine druge linije uprave i širi se na razine odjela (nabava, prodaja i dr.),
- razdoblje od 1987. do 2000. godine. Pojavom niza norma ISO 9000, unutarnja kontrola kvalitete prerasta u integralni sustav za osiguranje kvalitete. Voditelj odjela za kvalitetu postaje menadžer kvalitete i savjetnik predsjednika uprave organizacije u svim pitanjima relevantnim za sustav kvalitete,
- kontrola kvalitete nakon 2000. godine. Druga revizija niza norma ISO 9000 temeljila se na trim osnovnim načelima: upravljanju kvalitetom (u smislu stalnog poboljšavanja), upravljanju procesima organizacije i integriranju osnovnih logističkih sustava vezanih uz kvalitetu u bilo kojoj organizaciji

U samoj proizvodnji unutarnja kontrola kvalitete provodi se (Bilić, 2016., 32.):

- kao ulazna kontrola kvalitete,
- kao kontrola kvalitete tijekom proizvodnog procesa te
- kao završna kontrola kvalitete

Zadatak je unutarnje kontrole kvalitete prepoznati i ukloniti pogreške prije proizvodnog procesa i tijekom njega, ali i ukloniti proizvode s pogreškama prije njihove uporabe. Kontrola kvalitete zahtijeva djelotvoran sustav izvještavanja, a provodi se s ciljem poboljšavanja onih faza u proizvodnji koje utječu na kvalitetu.

### **2.2.2. Vanjska kontrola kvalitete**

Početak međusobne razmjene proizvoda predstavlja početak primjene vanjske kontrole kvalitete. Suvremenu vanjsku kontrolu kvalitete obavlja cjelokupno vanjsko okruženje proizvođača: korisnici (kupci), konkurenti, tržište i društvo (država). Neki su od tih nadzora kvalitete institucionalizirani dok su drugi manje javni, ali ništa manje strogi. Opstanak i daljnji razvoj proizvođača na određenom tržištu u određenom vremenu izravan su pokazatelj ocjene kvalitete njegovih proizvoda od svih provedenih vanjskih nadzora kvalitete.

Postoje izravna i posredna vanjska kontrola kvalitete. Izravna vanjska kontrola kvalitete podrazumijeva nametnute propise i zakone kojima društvo (država) određuje minimalno potrebnu kvalitetu i istodobno stvara zaštitu od nekvalitete.

Posredna vanjska kontrola kvalitete ogleda se kroz rast ili pad konkurentnosti, odnosno rastom ili padom prodaje na tržištu. Onaj tko ne poštuje zakon vrijednosti i ne stvara kvalitetu koja se od njega zahtijeva i/ili očekuje, bit će kažnjen. Eventualni trenutačni monopol i državne barijere (carina, posebne povlastice itd.) predstavljaju samo privremenu i ograničenu zaštitu vlastitih proizvoda.

Posredna vanjska kontrola kvalitete puno je opasnija od izravne. Rezultati izravne vanjske kontrole kvalitete vidljivi su praktički odmah i iz njih proizlaze konkretna rješenja, bez obzira na to kako teška ona bila. Rezultati posredne vanjske kontrole kvalitete vidljivi su s vremenskim odmakom. Kada se problemi konačno jasno uoče, pronalaženje rješenja zahtijeva golem trud, ulaganja i vrijeme s vrlo upitnim krajnjim rezultatima. I što je još gore, posredna kontrola kvalitete može do temelja srušiti teško stečeni ugled poduzeća tako da je povratak na početne pozicije na tržištu višestruko teži nego kad se kreće od početka.

### **2.3. Alati za upravljanje kvalitetom**

Ostvarivanje osnovnih ciljeva svih sustava za upravljanje kvalitetom, a to su zadovoljan kupac i konstantno unaprjeđivanje proizvoda i usluga, predstavlja nimalo lagan zadatak. Kako bi se navedeni ciljevi ostvarili na što lakši način došlo je do razvoja alata i metoda za upravljanje kvalitetom. Usporedno s evoluiranjem koncepcije kvalitete mijenjali su se i alati i metode kojima se ona nastojala postići, kao i njihova namjena. Alati i metode praktične su tehnike, vještine, sredstva ili mehanizmi koje je moguće primijeniti za rješavanje specifičnih problema. Između ostalog koriste se za poticanje pozitivnih promjena i poboljšanja.

Kako bi primjena metoda i alata unutar nekog poduzeća bila što uspješnija potrebno je ispuniti određene preduvjete, kao što su (Lazibat, 2009., 301.):

- potpuna predanost i potpora menadžmenta,
- učinkovita i dobro tempirana edukacija,
- istinska potreba za korištenjem nekog alata ili metode,
- definirani ciljevi upotrebe te
- okolina spremna za suradnju.

U procesu stalnog poboljšanja stručni timovi, pojedinci ili menadžment koriste prikladne tehnike i alate koji im pomažu u sagledavanju utjecajnih čimbenika, donošenju



optimalnih odluka, pronalaženju prioriteta, prognoziranju itd. Alati za upravljanje kvalitetom mogu se koristiti na razne načine i s različitim ciljevima, korištenje pravog alata za pravu namjenu ključni je problem prilikom njihove upotrebe, ne samo zbog osiguranja postizanja pravih rezultata, već i zbog bitnog utjecaja na skraćivanje vremena potrebnog za donošenje pravilnih poslovnih odluka.

Svatko tko planira strategiju, rješava problem, razvija plan projekta, traži ideje od drugih ljudi ili jednostavno pokušava bolje razumjeti kupca može koristiti alate za upravljanje kvalitetom kako bi što lakše došao do pravih rezultata.

Budući da broj alata za upravljanje kvalitetom raste iz dana u dan, postaje izrazito važno snaći se u tom velikom broju i odabrati onaj alat koji će u konkretnoj situaciji dati najviše koristi. Kako bi što više skratili potragu za „pravim“ alatom mogu se koristiti tri sljedeća pitanja (Lazibat, 2009., 303-304.):

- Za što će se koristiti odabrani alat?
- Gdje se mi nalazimo u procesu unaprjeđenja kvalitete?
- Trebamo li proširiti ili fokusirati naš način razmišljanja?

Na slici 1 prikazana je sistematizacija alata prema njihovoj osnovnoj namjeni te alati.

Slika 1: Matrica alata za upravljanje kvalitetom

Alati prema namjeni	Alat
Alati za stvaranje ideja – koristimo ih u slučaju kad želimo pronaći nove ideje ili mnoštvo ideja posložiti na pregledan način.	1. Dijagram srodnosti 2. Brainstorming 3. Uzročni dijagram
Alati za analizu procesa – kada želimo razumjeti rad procesa ili bilo kojeg dijela.	1. Dijagram tijeka 2. Matrični dijagram 3. Uzročni dijagram
Alati za analizu uzroka – kada želimo utvrditi uzroke problema.	1. Dijagram riblja kost 2. Matrični dijagram 3. Pereto dijagram 4. Dijagram raspršenja 5. Stratifikacija 6. Stablo dijagram
Alati za planiranje – kada želimo isplanirati što učiniti.	1. Dijagram oblika strijele 2. Dijagram tijeka 3. Matrični dijagram 4. Uzročni dijagram 5. PDCA krug 6. Stablo dijagram
Alati za ocjenu – kada želimo suziti grupu izbora na najvažniji, ili želimo provjeriti koliko smo uspješno obavili neku aktivnost.	1. Matrični dijagram
Alati za prikupljanje i ocjenu podataka – kada želimo prikupiti podatke, ili analizirati već prikupljene	1. Ispitni list 2. Kontrolne karte 3. Histogram 4. Pereto dijagram 5. Dijagram raspršenje 6. Stratifikacija

Izvor: Lazibat, 2009., 304-305.

Budući da su se tradicionalni alati rabili prije svega za rješavanje kvantitativnih problema, razvijen je i drugi skup, također od sedam alata pod nazivom „novi alati za upravljanje kvalitetom“. Kod njih je naglasak stavljen na rješavanje kvalitativnih problema, poput nastojanja da se udovolji zahtjevima kupaca. Novi ili menadžerski alati za upravljanje kvalitetom obuhvaćaju (Lazibat, 2009., 303.):

1. Dijagram srodnosti,
2. Dijagram međuovisnosti,
3. Stratifikacija,
4. Matrični dijagram,

5. Dijagram oblika strijele,
6. Programirane karte za proces odlučivanja te
7. Sustavni dijagram.

### **3. Pojmovno određenje normizacije**

Drugi naziv za normizaciju i norme jest standardizacija i standardi. Riječ standardizacija i standard potječu od engleske riječi „*standardization*“, a znači normiranje, svođenje na podjednaku veličinu, jačinu, podjednak sustav, priznavanje kao norme (ili propisa). U nacionalnim se i u međunarodnim okvirima nastoji prijeći na proizvodnju standardne robe, odnosno one robe koja odgovara unaprijed postavljenim zahtjevima u pogledu svih bitnih karakteristika, sustava, težine, vanjskog izgleda, mehaničkih svojstava, dimenzija i kvalitetnih svojstava uopće.

Drugim riječima, normizacija je djelatnost uspostavljanja odredaba za opću i višekratnu uporabu koje se odnose na postojeće ili moguće probleme radi postizanja najboljeg stupnja uređenosti u danome kontekstu (Trbojević, 2014.). Danas, standardizacija nadilazi specifikacije proizvoda te uključuje globalna pitanja kao što su zdravstvo, okoliš i sigurnost. Standardi čine osnovu uspjeha organizacija koje ih koriste te omogućuju bolji način življenja za sve.

Normizacija se temelji na konsenzusu zainteresiranih strana. U slučajevima u kojima tehnički odbori Hrvatskog zavoda za norme (HZN-a) ne mogu postići konsenzus o kojemu pitanju, može se pokrenuti postupak ispitivanja je li raspravu moguće riješiti ili se projekt može ponovo definirati kako bi se rasprave izbjegle. Ako nije moguće postići konsenzus ni nakon provedbe postupka ispitivanja, tehnički odbori HZN-a donose odluke glasovanjem (Hrvatski zavod za norme).

Dogovor o tekstu prijedloga norme mora se postići prije njegova upućivanja na javnu raspravu kao nacrtu norme. Normizacija je u istoj mjeri i društvena i ekonomska aktivnost i mora se bazirati na uzajamnoj suradnji svih zainteresiranih učesnika. Uvođenje normi mora biti zasnovano na općem sporazumu i svijesti o neophodnosti primjene normi, koji su osnova za uključivanje proizvodnih sustava u međunarodnu razmjenu.

Norma je poznata i priznata kao mjera za određenu kvantitativnu ili kvalitativnu veličinu unutar određene socijalne zajednice. Ako je prihvaćena običajno, društveno ili zakonski, norma postaje pravilo, uzorak ili propis (Lazibat, 2005., 78.).

Norma je sveprisutna u ljudskom društvu: u svakom društvu i u svakom trenutku. Počevši od načina ponašanja, odnosa prema drugim članovima zajednice pa sve po djelovanja

na ostalu živu i neživu okolinu – sve je podređeno strogo određenim urođenim ili naučenim pravilima. Trenutačna odsutnost normi smjesta ukazuje na stihiju, raspad određenog sustava ili zajednice. Najčešće se pod normom ili standardom (u robnoj proizvodnji) razumijeva niz precizno i sažeto danih definicija, tehničkih specifikacija, kriterija, mjera, pravila i karakteristika koje opisuju materijale, proizvode, procese i sustave.

Ciljevi normizacije proizlaze iz same definicije normizacije, a mogu se sažeti kao doprinos općem napretku, odnosno (Lazibat, Baković, 2012., 113.):

- osiguranje prikladnosti, procesa ili usluge,
- povećanje razine sigurnosti proizvoda, procesa ili usluga, čuvanje zdravlja, života ljudi i životinja te zaštite okoliša,
- poboljšanje proizvodne učinkovitosti i gospodarsko ponašanje te
- uklanjanje tehničkih zapreka u međunarodnoj trgovini.

### **3.1. Vrste normi**

Razlikuje se osam vrsta normi od kojih svaka ima strogo definirani cilj i namjenu (Hrvatski zavod za norme):

1. Osnovna norma - norma kojom se obuhvaća široko područje ili koja sadrži opće odredbe za koje posebno područje. Osnovna norma može se upotrebljavati kao norma za izravnu primjenu ili kao osnova za druge norme.
2. Terminološka norma - norma koja utvrđuje termine koji se moraju koristiti da ne bi došlo do nesporazuma.
3. Norma za ispitivanje - norma koja se odnosi na metode ispitivanja, katkad dopunjena drugim odredbama koje se odnose na ispitivanja, kao što su uzorkovanje, uporaba statističkih metoda ili redosljed ispitivanja.
4. Norma za proizvod - norma koja utvrđuje zahtjeve koje mora zadovoljiti koji proizvod ili skupina proizvoda da bi se osigurala njegova/njihova prikladnost. Norma za proizvod može, osim zahtjeva za postizanje prikladnosti, izravno ili upućivanjem na druge norme

sadržavati odredbe o nazivlju, uzorkovanju, ispitivanju, pakiranju i označivanju te katkad zahtjeve za procese. Norma za proizvod može biti potpuna ili nepotpuna, ovisno o tome utvrđuje li sve potrebne zahtjeve ili samo neke. U tom smislu, mogu se razlikovati norme kao što su dimenzijske norme, norme o građivima i tehničke norme za isporuku.

5. Norma za proces - norma koja utvrđuje zahtjeve što ih mora ispuniti koji proces kako bi se osigurala njegova prikladnost.
6. Norma za usluge - norma koja utvrđuje zahtjeve što ih mora ispuniti koja usluga kako bi se osigurala njezina prikladnost.
7. Norma za sučelje - norma koja utvrđuje zahtjeve koji se odnose na spojivost proizvoda ili sustava u njihovim spojnim točkama,
8. Norma o potrebnim podacima - norma koja sadrži popis značajki za koje treba navesti vrijednosti ili druge podatke radi pobližeg opisa kojega proizvoda, procesa ili usluge. Neke norme daju podatke koje trebaju navesti dobavljači, a druge daju podatke koje trebaju navesti kupci.

Hijerarhija normi obuhvaća sljedeće razine (Hrvatski zavod za norme):

1. Interne norme koje za svoje potrebe koriste pojedina poduzeća. Ona vrijede, nastaju i primjenjuju se samo u poduzećima koja su ih donijela.
2. Nacionalne norme koje su u nadležnosti pojedine države i vrijede samo na njenom području. Svaka nacionalna norma označena je kraticom koja označava zemlju u čijoj se nadležnosti norma nalazi.
3. Regionalne norme donose se na razini regije, odnosno država koje su međusobno povezane u političkoj i gospodarskoj suradnji.
4. Međunarodne ili internacionalne norme koje je donijelo međunarodno normirano tijelo i učinilo dostupno javnosti.

Svaka niža norma u hijerarhiji mora poštovati višu razinu, a izuzetci su dopušteni samo onda kada su kriteriji niže razine oštriji od kriterija normi koje se nalaze iznad njih.

#### **4. Sustavi upravljanja kvalitetom i norma ISO 9001**

Svaka organizacija ili njezin segment može se promatrati kao sustav. Suvremeni sustavi su izuzetno složeni, a funkcioniraju pod često nepoznatim i teško predvidivim okolnostima, što je rezultat djelovanja utjecajnih faktora. Sustav se definira kao skup elemenata i njihovih veza koji funkcioniraju zajedno kako bi ostvarili cilj. Funkcija sustava je prerada ulaznih elemenata u izlaz. Svaki sustav čini: ulazni parametri, izlazni parametri, elementi sustava, međusobni utjecaj elemenata i granica sustava (Kondić, Čikić, 2011.).

Da bi se moglo upravljati bilo kojim sustavom, nužno je imati: upravljački dio, dio kojim se upravlja i povratnu vezu koja osigurava sinkroniziranost upravljačkog i upravljanog dijela. Organizacija kao cjelina sastoji se od više sustava povezanih upravljačkim sustavom.

Osim upravljačkog sustava, postoje i sustavi marketinga, razvoja, proizvodnje, nabave, kvalitete i drugi. Sustav kvalitete jedan je od segmenata poslovnog sustava, tj. organizacije. Svojom je djelovanjem vezan za gotovo sve sustave. Međutim, sustav upravljanja je taj sustav koji povezuje sve druge sustave u okviru poslovnog sustava. Ima funkciju upravljanja drugim sustavima, pa tako i sustavom kvalitete. Dobro strukturiran poslovni sustav čini jednu od najvažnijih osnova za uvođenje sustava kvalitete. Sustav kvalitete ima dvije zadaće: osigurati kvalitetu proizvoda ili usluga i upravljati kvalitetom. Sustavi upravljanja važan su alat za uspostavu efikasne i konkurentski sposobne organizacije. Prema međunarodnim normama općeprihvaćen su način osiguranja poželjnih svojstva proizvoda, usluga i djelatnosti (kvaliteta, neškodljivost za okoliš, sigurnost, pouzdanost, djelotvornost) na troškovno isplativ način.

Sustav upravljanja kvalitetom najbolje može dokazati uspješnost poslovanja usklađujući ga sa zahtjevima norme, zahtjevima kupaca i zakonskih propisa. Definira se kao sustav upravljanja koji služi za usmjeravanje organizacije i upravljanje organizacijom s obzirom na kvalitetu. Upravljanje kvalitetom u organizaciji je jedno od područja u kojem organizacija ili uspijeva ili propada. Važnost kvalitete u današnje vrijeme je izuzetno velika, jer kroz kvalitetu se stvara dodana vrijednost, zadovoljavaju zahtjevi ciljanih skupina, utječe na troškove.

Norma ISO 9001 temelji se na načelima upravljanja kvalitetom opisanim u ISO 9000. Ovu je hrvatsku normu izdao Hrvatski zavod za norme. Ova je norma prijevod europske norme EN ISO 9001, *Quality management systems – Requirements (International Organization for Standardization)*.

#### **4.1. ISO – *International Organization for Standardization***

Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO) najveća je organizacija na svijetu koja se bavi razvojem i objavljivanjem međunarodnih standarda. Čini je mreža nacionalnih



instituta za normizaciju iz ukupno 176 zemalja. ISO je nevladina organizacija i kao takva nema zakonske ovlasti da nametne primjenu svojih normi. Zbog tog je razloga primjena svih ISO normi dobrovoljna. Međutim, mnoge su ISO norme iz područja zdravlja, sigurnosti i okoliša u nekim zemljama prihvaćene kao dio zakonodavnog okvira.

Cilj organizacije je promicanje razvoja normizacije i srodnih djelatnosti u svijetu kako bi se olakšala međunarodna razmjena dobara i usluga te razvila suradnja u intelektualnom, znanstvenom, tehnološkom i gospodarskom području. U tu svrhu ISO između ostalog može (Lazibat, Baković, 2012., 124.):

- poduzeti radnje za olakšavanje usklađivanja normi i srodnih djelatnosti na svjetskom planu,
- izraditi i objaviti međunarodne norme te poduzeti radnje za njihovu primjenu na svjetskom planu,
- ustrojiti razmjenu obavijesti koje se odnose na rad njezinih članica i njezinih tehničkih odbora te
- surađivati s drugim međunarodnim organizacijama koje se bave srodnim pitanjima, te posebno na njihov zahtjev izvoditi istraživanja povezana s drugim organizacijskih projektima.

U svom portfelju, ISO ima više od 17.000 međunarodnih standarda i drugih normativnih dokumenata. Područje rada ISO organizacije proteže se od normizacije unutar područja tradicionalnih aktivnosti kao što su poljoprivreda i graditeljstvo, preko inženjerstva, proizvodnje i distribucije do transporta, medicine i informacijsko - komunikacijske tehnologije.

## **4.2. Norma ISO 9001**

ISO norme čine razvoj, proizvodnju i dostavu proizvoda i usluga djelotvornijima i sigurnijima. Olakšavaju trgovinu između zemalja i čine je pravednijom. Vladama osiguravaju tehničku osnovu za zakonodavstvo u području zdravstva, sigurnosti i zaštite okoliša te za

ocjenu sukladnosti. Pridonose širenju tehnoloških napredaka i dobrih menadžerskih praksi. Potiču inovativnost, štite potrošače i čine život jednostavnijim tako što nude rješenja za učestale probleme.

ISO 9001 „Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi“ je norma koja određuje zahtjeve sustava upravljanja kvalitetom. Primjenjivi su za sve organizacije bez obzira na njihovu vrstu i veličinu. Norma propisuje kako organizacija mora uspostaviti, dokumentirati, primijeniti i održavati sustav upravljanja kvalitetom i neprekidno poboljšavati njegovu učinkovitost. Navedeno 5. izdanje ISO 9001 poništava i zamjenjuje 4. izdanje (ISO 9001:2008.) i predstavlja tehničku preradu kroz usvajanje izmijenjenog redoslijeda točaka, načela i novih pojmova. Norma ISO 9001. međunarodno je priznata norma pripremljena od strane ISO - a za sustave upravljanja kvalitetom. Novo izdanje norme ISO 9001:2015. objavljeno je 23. rujna 2015. godine. Zamjenjuje dotadašnje izdanje norme iz 2008. (ISO 9001:2008).

Koristi od sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2015. (*International Organization for Standardization*):

- povećanje dobiti te boljih poslovnih rezultata zbog sustavnog planiranja, analiza i upravljanja rizicima,
- smanjenje troškova poslovanja,
- procjena djelatnosti i poslovnog okruženja organizacije,
- sistematično prepoznavanje očekivanja kupaca, dobavljača, zaposlenika te zajednice,
- zbog međunarodne prepoznatljivosti certifikata pomoć kod internacionalizacije poslovanja, konkurentnosti i bolje tržišne pozicije,
- stvaranje poslovnog ugleda,
- pouzdanost i poslovna izvrsnost,
- stavljanje kupca u prvi plan,
- veće povjerenje kupaca,
- jasne odgovornosti, ovlasti i opisi poslova koji omogućuju učinkovit način rada te bolja motiviranost zaposlenika,

- ispunjavanje zakonskih i ostalih zahtjeva,
- brža prilagodba promjenama u poslovnom svijetu.

Ova međunarodna norma primjenjuje procesni pristup koji objedinjuje ciklus „planirati – provesti – provjeriti – djelovati“ (Plan – Do – Check – Act – PDCA) i pristup utemeljen na rizicima. Ciklus PDCA omogućuje organizaciji da osigura odgovarajuće resurse za svoje procese i odgovarajuće upravljanje tim procesima te da utvrdi i iskoristi prilike za poboljšanja. PDCA ciklus može se ukratko opisati:

- Planirati – ustanoviti ciljeve sustava, njegove sastavne procese i resurse potrebne za postizanje rezultata u skladu sa zahtjevima kupaca i organizacijskim politikama te utvrditi rizike i prilike te poduzeti korake povezane s njima.
- Provesti – provesti ono što je planirano.
- Provjeriti – pratiti i mjeriti procese, proizvode i usluge u odnosu na politike, ciljeve, zahtjeve i planirane aktivnosti te izvijestiti o rezultatima.
- Djelovati – prema potrebi, poduzeti mjere za poboljšanje uspješnosti.

#### **4.2.1. Područje primjene**

Za razliku od velike većine ISO normi koje su vrlo usko usmjerene na pojedini proizvod, materijal ili proces, upravo suprotno vrijedi za ISO 9001. ISO 9001 predstavlja generičku normu pogodnu za korištenje u svim onim organizacijama koje žele poboljšati svoj postojeći sustav upravljanja kvalitetom, bez obzira na njihovu veličinu ili djelatnost koju obavljaju.

Područje primjene ISO 9001 normi uključuje:

- organizacije koje traže prednosti uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom,
- organizacije koje traže sigurnost od svojih dobavljača da će njihovi zahtjevi vezani uz proizvod biti zadovoljeni,

- korisnike proizvoda,
- sve one kojima je stalo do međusobnog razumijevanja terminologije korištene u upravljanju kvalitetom (npr. kupci, dobavljači, autori propisa),
- unutarnja ili vanjska tijela koja procjejuju sustav upravljanja kvalitetom organizacije ili ga ocjenjuju sukladno zahtjevima norme ISO 9001 (npr. auditori, autori propisa, certifikacijska /registracijska tijela) te
- unutarnja ili vanjska savjetodavna tijela organizacije.

#### **4.2.2. Sadržaj norme**

Norma ISO 9001 sastoji se od deset poglavlja:

1. Područje primjene,
2. Upućivanje na druge norme,
3. Nazivi i definicije,
4. Kontekst organizacije,
5. Vodstvo,
6. Planiranje,
7. Podrška,
8. Izvedba,
9. Vrednovanje te
10. Poboljšavanje.

#### **Kontekst organizacije**

Organizacija mora odrediti unutrašnje i vanjske elemente koji su bitni za njenu svrhu i strategiju te koji utječu na postizanje željenih ciljeva. Ona mora pratiti i preispitivati ove elemente. Zahtijeva se:

- razumijevanje organizacije i njenog konteksta

- razumijevanje potreba i očekivanja zainteresiranih strana
- određivanje područja sustava upravljanja kvalitetom
- sustav upravljanja kvalitetom i njegovi procesi.

Organizacija mora uspostaviti, primjenjivati, održavati i kontinuirano unaprjeđivati sustav upravljanja kako bi bila u mogućnosti isporučivati tražene proizvode, usluge i rezultate unutar definiranog opsega.

### **Vodstvo**

Od najviše uprave organizacije zahtijeva opredjeljenje i preuzimanje vodeće uloge u definiranju, oblikovanju, razvoju, primjeni, nadzoru i stalnom poboljšanju sustava kvalitete.

Zahtjevi se odnose na:

- zadovoljstvo kupca
- politiku kvalitete
- zadatke, odgovornosti i ovlasti.

Najviša uprava je odgovorna da se dodijele odgovornosti i ovlaštenja za odgovarajuće zadatke i uloge.

### **Planiranje**

Organizacija mora ocijeniti i upravljati promjenama u svom sustavu i procesima kako bi osigurala trajnu sukladnost sa zahtjevima. Zahtjevi se tiču:

- upravljanja rizicima i prilikama
- ciljeva kvalitete i planiranja njihovog postignuća
- planiranja promjena.

Planiranje promjena odnosi se na to da se potrebne promjene sustava upravljanja provedu u planiranom okviru.

### **Podrška**

Sustav upravljanja kvalitetom održava se i poboljšava uz određene resurse koje je potrebno odrediti i osigurati. Zahtjevi za podršku organizaciji obuhvaćaju:

- resurse
- kompetencije
- svjesnost
- komunikaciju
- dokumentirane informacije.

Resursi se odnose na osoblje, infrastrukturu, okoliš, monitoring i mjerenje procesa, znanje. "Dokumentirane informacije" zamjenjuje prethodno korištene pojmove "dokumentirani postupak" i "zapis". Dokumentirane informacije mogu se pojaviti u bilo kojem obliku, dokle god pružaju dokaze i demonstriraju sukladnost.

### **Izvedba/djelovanje**

U ovom poglavlju norme dani su zahtjevi procesa, koji se tiču pružanja proizvoda i usluga (proizvodnja i kontrola proizvodnje). Zahtjevi su dani za:

- planiranje i kontrolu operacija
- proizvode i usluge
- projektiranje i razvoj proizvoda i usluga
- nadzor vanjskih procesa, proizvoda i usluga
- proizvodnju i pružanje usluga
- isporuku proizvoda i usluga

- nadzor nesukladnih rezultata

U ovom dijelu norme navedeni su mnogi zahtjevi koji su usmjereni na osiguranje proizvoda i usluga koje organizacija isporučuje.

### **Vrednovanje**

Vrednovanje obuhvaćanja različite postupke pregleda i provjera. Obuhvaćeni su zahtjevi koji se tiču:

- nadziranja, mjerenja, analize i vrednovanja podataka
- unutrašnjeg audita
- preispitivanja upravljanja od strane uprave.

Rezultati ovih provjera imaju za cilj održavanje sustava i procesa unutar ciljanih vrijednosti kako bi se razine kvalitete organizacije trajno održavala i poboljšavala.

### **Poboljšanje**

Organizacija mora utvrditi i odabrati mogućnosti za poboljšanje i provesti svaku radnju kako bi ispunila zahtjeve kupca i povećala njegovo zadovoljstvo. Zahtjevi koji se odnose na poboljšanje obuhvaćaju:

- nesukladnosti i popravne radnje
- trajno poboljšavanje.

Glavni cilj procesa popravnih radnji jest eliminirati uzroke problema na način da se izbjegne njihovo ponavljanje. Kao dio procesa popravnih radnji, njena učinkovitost mora biti provjerena kako bi se ista i osigurala. Osim toga, jedan od glavnih ciljeva bilo koje organizacije trebalo bi biti poboljšanje. Mnogo je načina za identifikaciju i poticanje poboljšanja. Svi rezultati mjerenja mogu se analizirati da bi se odredilo gdje je poboljšanje

potrebno ili poželjno. Politika i ciljevi mogu biti postavljeni i razvijeni kroz programe prevencije i poboljšanja.

### **4.2.3. Pozitivni i negativni stavovi vezani uz područje ISO 9001**

Bez obzira na mnoge potencijalne dobrobiti, tvrtke su svjesne da je prelazak na ISO 9001 vrlo zahtjevan, a često dugotrajan i skup. Smatra se da je ta činjenica, skupa sa sumnjom prema propagandama o potencijalnim dobrobitima koje uvođenje norme nosi, uzrokovala mnogo kritika prema cijelom sustavu upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001. Mogući razlozi mogli bi se tražiti između sljedećih stavova i mišljenja o normi ISO 9001.

Mogući razlozi mogli bi se tražiti između sljedećih stavova i mišljenja o normi ISO 9001 (Šuman, Kovačević, Davidović, 2013., 294.):

- certifikat je estetski, modni i marketinški dodatak,
- uvodi se samo zato jer se to traži u različitim natjecajima,
- samo kao obveza zbog zahtjeva kupaca,
- samo da se omogući međunarodno poslovanje,
- mora se uvesti jer ga i konkurencija ima,
- uvođenje je uvijek dugotrajno, naporno i skupo,
- postoje istraživanja koja ne dokazuju isplativost uvođenja certifikata,
- mnogi krenu u uvođenje pa odustanu zbog stalno rastućih troškova i/ili prekaotičnog stanja,
- stvara se velika količina dokumentacije,
- nedovoljna komunikacija i motivacija zaposlenih pri uvođenju,
- inertnost prihvaćanja velikih i pozitivnih zaokreta od 2. revizije nadalje.



Za postizanje uvjeta poslovanja koji omogućavaju dugoročno uspješno poslovanje potrebno je poznavanje temeljnih koncepata TQM - a. Za tvrtke je ISO 9001 (od druge revizije pa nadalje) prikladan za stvaranje i razvijanje TQM duha i razmišljanja u tom pravcu i na taj način. Smatra se da prednosti implementacije i certifikacije prema sustavu normi ISO 9001 znatno premašuju slabosti. Prednosti koje donosi implementacija i certifikacija prema ISO 9001 su:

- unaprjeđenje marketinga,
- izlistavanje na listi registra kojim se potvrđuje akreditacija certifikata,
- potencijalno sudjelovanje na tržištu Europske unije,
- oplemenjivanje memoranduma s oznakom dobivenog certifikata,
- dokazivanje kvalitetne struke upravljanja,
- povećanje profita kao posljedica bolje efikasnosti,
- smanjenje gubitaka vremena tijekom radnih procesa,
- konzistentna kontrola temeljenih procesa,
- smanjenje premija osiguranja te
- promocija dobre radno – poslovne prakse.

Važno je napomenuti da što je veća (šira) gospodarska grana u kojoj tvrtka posluje, to su veće kompetitivne prednosti koju tvrtka dobiva dobivanjem certifikata ISO 9001. Tvrtka koja posjeduje certifikat ISO 9001 imat će kompetitivnu prednost nad tvrtkama iste djelatnosti koje ga nemaju. Logotip ISO certifikata prikazan je na slici 2. Upravljanje kvalitetom baziranom na ISO 9001 povećava menadžersku sposobnost kontroliranja procesa putem njihove formalizacije, povećana je efikasnost, kontrola operacija te povećanje proizvodne efikasnosti. Također, poboljšava korisničku percepciju vezanu uz kvalitetu, zadovoljstvo i tvrtkin imidž.

Slika 2 Oznaka certifikata ISO 9001



Izvor: <http://www.prestigenetwork.com>, 8.8.2018.

Važno je napomenuti da certifikat nipošto nije sam po sebi garancija visoke kvalitete, ali je dobra startna pozicija za ulogu kupca, dobavljača ili poslodavca. Ono što je bitno jest što se sve može postići unutar procesa čiji je cilj jedan službeni dokument, ISO 9001 certifikat. Vremenski periodi procesa stjecanja certifikata, kao i vrijeme prikupljanja informacija i znanja koje vodi do odluke o tome da se kreće u proces certifikacije, potencijalno su vrlo značajni za tvrtku. To je period kada se počinje preispitivati cjelokupno poslovanje, kada se detektiraju različiti problemi, nižu alternative poboljšanja, stvaraju planovi za budućnost tvrtke i upravo se kroz te procese tvrtka u cijelosti mijenja nabolje.

#### 4.2.4. Kvaliteta prije i poslije dobivanja certifikata ISO 9001

Važno je napomenuti da certifikat nipošto nije sam po sebi garancija visoke kvalitete, ali je dobra startna pozicija za ulogu kupca, dobavljača ili poslodavca. Ono što je bitno jest što se sve može postići unutar procesa čiji je cilj jedan službeni dokument, ISO 9001 certifikat. Vremenski periodi procesa stjecanja certifikata, kao i vrijeme prikupljanja informacija i znanja koje vodi do odluke o tome da se kreće u proces certifikacije, potencijalno su vrlo značajni za tvrtku. To je period kada se počinje preispitivati cjelokupno poslovanje, kada se detektiraju različiti problemi, nižu alternative poboljšanja, stvaraju planovi za budućnost tvrtke i upravo se kroz te procese tvrtka u cijelosti mijenja nabolje. S obzirom na to da je proces uvođenja sustava kvalitete ponekad dugotrajan i zahtjeva usluge konzultanata koje su skupe, odgovornost i informiranost poslovođstva presudno je, te oni na temelju trenutnog stanja tvrtke, raspoloživih resursa i procjene konzultanata odlučuju o barem okvirnoj dužini trajanja uvođenja sustava kvalitete.

Jedini način da se pokrene sve u pravom smjeru s pravim ciljevima je stjecanje znanja i provođenje ciljane izobrazbe menadžera, ključnih osoba za kvalitetu u tvrtki, ali i nastojanje informiranja svih zaposlenih. Znanje o tvrtki i organizaciji, o njenom trenutnom stanju i o tome što se može napraviti za njezin kvalitetni ustroj ključno je za postizanje maksimalnog učinka uvođenja ISO 9001 sustava upravljanja kvalitetom i/ili nekog drugog (nagrade za kvalitetu, implementacija alata poslovne inteligencije, sustava za podršku u odlučivanju i slično).

Dakle, znanje o svemu što danas omogućava „zdrav život“ i maksimalne performanse neke tvrtke, a uključuje prije svega filozofiju poimanja kvalitete danas, a nastavlja se na metode uspostave takve kvalitete. Važnu ulogu u cijelom procesu uvođenja ima auditora i cijeli proces audita. ISO 9001 opisuje audit kao „sistematični, nezavisni i dokumentirani proces za dobivanje

dokaza i objektivne procjene da se utvrdi mjera do koje su ispunjeni kriteriji audita“ (Šuman, Kovačević i Davidović, 2013., 297.).

Certifikat po ISO 9001 upućuje na to da dana tvrtka posluje ispunjavajući zahtjeve koje propisuje norma. U procesu stvaranja proizvoda ili usluga tvrtka koja zadovoljava ISO 9001 normu treba voditi računa o zadovoljstvu zaposlenika, partnera, kupaca, treba nastojati konstantno unaprjeđivati sve procese minimizirajući sve viškove i troškove, što bi trebalo voditi

ka konkurentnim proizvodima i uslugama te povećanju dobiti. Takve tvrdnje potencijalno su točne samo u slučaju da vodstvo tvrtke razumije kako poslovati u skladu sa zahtjevima i smjernicama i nakon certificiranja, te ako poduzima akcije, nužne s konstantno poboljšanje na svim razinama u tvrtki.

Certifikat ne omogućava stalno poboljšanje, nego su to ljudi u tvrtki, zaduženi za kvalitetu. Mnogobrojna istraživanja koja su provedena na temu norme ISO 9001 pokazuju da tvrtke koje su nakon uspostave ISO 9001 sustava kvalitete nastavile implementirati razvojnu strategiju baziranu na TQM principima ostvarile veće koristi od onih koje su se zaustavile samim dobivanjem certifikata. Tvrtke koje su zaustavile razvijati strategiju kvalitetnog poslovanja nakon dobivanja certifikata znatno su zaostajale u vremenima, financijskom aspektu

i kvaliteti performansi. U istraživanjima se zaključuje da je ISO 9001 važna početna točka za razvijanje TQM strategije te pritom i ostvarivanje značajnije boljih rezultata poslovanja.

Efikasnost certificiranja po ISO 9001 ovisi o postojećoj kulturi kvalitete u tvrtki, motivaciji za ISO 9000 certifikatom potvrđujući hipoteze: postoji pozitivna veza između kulture kvalitete u tvrtki s ISO 9001 certifikatom i koristi koji proizlaze certifikacijom, te se motivacija za certifikacijom može uzeti kao prediktor vrijednosti koja proizlazi certificiranjem (Šuman, Kovačević i Davidović, 2013., 297.).

## 5. Hotelski lanac Valamar Rivijera

Današnje poduzeće Valamar Rivijera d.d. ima tradiciju staru više od pola stoljeća. Već 20. studenog 1953. u Poreču osnovana je Rivijera Poreč d.d kao ugostiteljsko poduzeće u čijem sastavu je bilo 198 kreveta u hotelu Riviera i nekoliko restorana u gradu Poreču (Valamar). Tadašnji skromni kapaciteti postupno i kroz višestruka ulaganja dosegli su u 2015.godini brojku od 40.704 kreveta u hotelima, apartmanima i kampovima u čak četiri destinacije: Poreč, Rabac, Krk i Dubrovnik. Kroz sljedeći povijesni pregled prikazat će se kako je došlo do ovako velikog porasta kapaciteta, a time i poslovanja. Od 1953. do 1965. Rivijera Poreč upravljala je hotelom Rivijera i nekolicinom gradskih restorana, a paralelno je započela izgradnja bungalova na otoku Sv. Nikola, nasuprot hotela Rivijera. Te su godine i povijesni početak dolazaka sve većeg broja stranih gostiju u Poreč. U idućih deset godina počeli su raditi hoteli Jadran i Parentino te se nastavlja niz izgradnji sadašnjih hotela kojima još i danas upravlja Rivijera. 2004. godine Valamar Hotels & Resorts, vodeća hrvatska turistička menadžment kompanija, preuzima upravljanje turističkim objektima Rivijere Poreč. U razdoblju od samo nekoliko godina, Rivijera Poreč postaje većinski vlasnik najveće hotelske kuće u južnoj Dalmaciji.

Valamar Rivijera d.d. posluje sa sjedištem u Poreču kao najveće turističko društvo i grupa po kapacitetima u Hrvatskoj koja uključuje 43 objekta na jadranskoj obali, odnosno 30 hotela i ljetovališta, te 13 kampova od Istre i otoka Krka do Dubrovnika, ukupnog kapaciteta za više od 48.000 gostiju. Dakle, Istra, otoci Krk i Rab te Dubrovnik su destinacije na kojima posluje Valamar grupacija.

Valamar Rivijera d.d. vlasnik je brenda Valamar, ujedno i prvog hrvatskog brenda, koji predstavlja kombinaciju međunarodnog standarda kvalitete usluge, mediteranskog

gastronomskog užitka i elemenata hrvatskog gostoprimstva, kao i Brenda Camping Adriatic by Valamar koji se odnosi na kapove, čiju iznimnu kvalitetu potvrđuju brojna međunarodna priznanja, certifikati i nagrade.

Slika 3 Destinacije Valamar grupacije



Izvor: <https://www.valamar.com/hr/>, 9.8.2018.

Osnovna djelatnost poduzeća Valamar Rivijera su ugostiteljstvo i turizam te druge povezane djelatnosti koje djeluju u funkciji obavljanja osnovne djelatnosti. Valamar Rivijera raspolaže sa 30 hotela i ljetovališta te sa 15 kamping ljetovališta na površini od 579 hektara, od čega je 46% privatno vlasništvo dok je 54% pod koncesijom. Također, poduzeće posjeduje i svoje vlastite marke: Valamar Hotels & Resorts te Camping Adriatic by Valamar. Od velikog broja hotela mogu se izdvojiti sljedeći (Valamar):

- Valamar Dubrovnik President Hotel,

- Valamar Isabella Island Resort,
- Valamar Lacroma Dubrovnik Hotel,
- Valamar Girandella Resort te
- Valamar Club Tamaris.

Od kamping ljetovališta mogu se izdvojiti dva kampa koja se ubrajaju u premium kategoriju, a to su: Camping Resort Krk te Camping Resort Lanterna u Poreču. Od ostalih kamping ljetovališta mogu se izdvojiti Camping Ježevac i Naturist Camping Bunculuka na otoku Krku te Camping Marina u Rabcu.

## **5.1. Vrijednosti Valamara**

Za sam proces pružanja usluga vrijede tri karakteristike: gost u središtu pažnje, profesionalna etika te ostvarenje rezultata. Tim Valamara je predan razumijevanju, slušanju i brizi za goste kako bi mogli stvoriti nezaboravna sjećanja za svakog gosta, svakog dana. Osjetljivi su na potrebe gosta, fleksibilni i izrazito kreativni.

Što se tiče profesionalne etike može se reći da su stručnjaci u svom poslu, neprestano unaprjeđuju svoja znanja i vještine, svoje vrijednosti žive svakodnevno te je Valamar prvi izbor svakog zaposlenika. Što se tiče ostvarenja rezultata vodeći su na tržištu i vodeća su kompanija. Posvećeni su ispunjenju obećanja, ostvarivanju ciljeva i kreiranju nezaboravnih sjećanja za goste.

Cilj je razviti poticajnu korporativnu kulturu koja će omogućiti da organizacija uči i raste, a zaposlenici i gosti uvijek su na prvome mjestu. Uspjeh Valamar Riviere ovisi o zaposlenicima, zbog čega se kontinuirano ulažu naponi u stvaranje iznimno obrazovanih, snažno motiviranih i zadovoljnih zaposlenika. Jedino uz takve zaposlenike moguće je

ostvarenje strateških ciljeva i pružanje izvrsne usluge. Valamar Riviera jedanaestu je godinu za redom nagrađena certifikatom Poslodavac partner, pri čemu je Valamar jedina turistička kompanija koja se našla među pet najboljih Poslodavaca partnera u Hrvatskoj. Tom statusu pridonijeli su kontinuirani razvoj brojnih prilagođenih programa za cjelogodišnje i sezonske radnike, cjelovita politika plaća i ostalih naknada radnicima, poboljšanje svih uvjeta rada, specijalizirani programi obrazovanja te individualni pristup razvoju karijera.

Ključne strateške aktivnosti ljudskih potencijala usmjerene su na stvaranje konkurentnih uvjeta rada, osiguravanja lojalnosti zaposlenika, povećanje razine zapošljavanja u lokalnim sredinama i interni razvoj profesionalnih talenata. Temelj je to poticajne korporativne kulture, koju Valamar kontinuirano razvija stavljajući ljude uvijek na prvo mjesto. Fokus upravljanja ljudskim potencijalima izravno se naslanja na strateške ciljeve Valamar Riviere, definirane do 2020. godine. Na prvom mjestu tu su fokus na gosta, zaposlenike i organizaciju, u kojem Valamar želi razvijati, ovlastiti i nagrađivati zaposlenike koji su srce organizacije, s gostom na prvom mjestu, te sa zaposlenicima stvarati dugoročne odnose zasnovane na povjerenju.

Strategija ljudskih potencijala uključuje upravljanje, vođenje i podržavanje korporativne vizije i misije, kako bi Valamar bio vodeći u smislu poželjnog i atraktivnog poslodavca na hrvatskom i međunarodnom tržištu rada za sve naše zaposlenike. Zaposlenicima nudi atraktivne mogućnosti za kontinuirano profesionalno napredovanje kroz brojne razvojne programe.

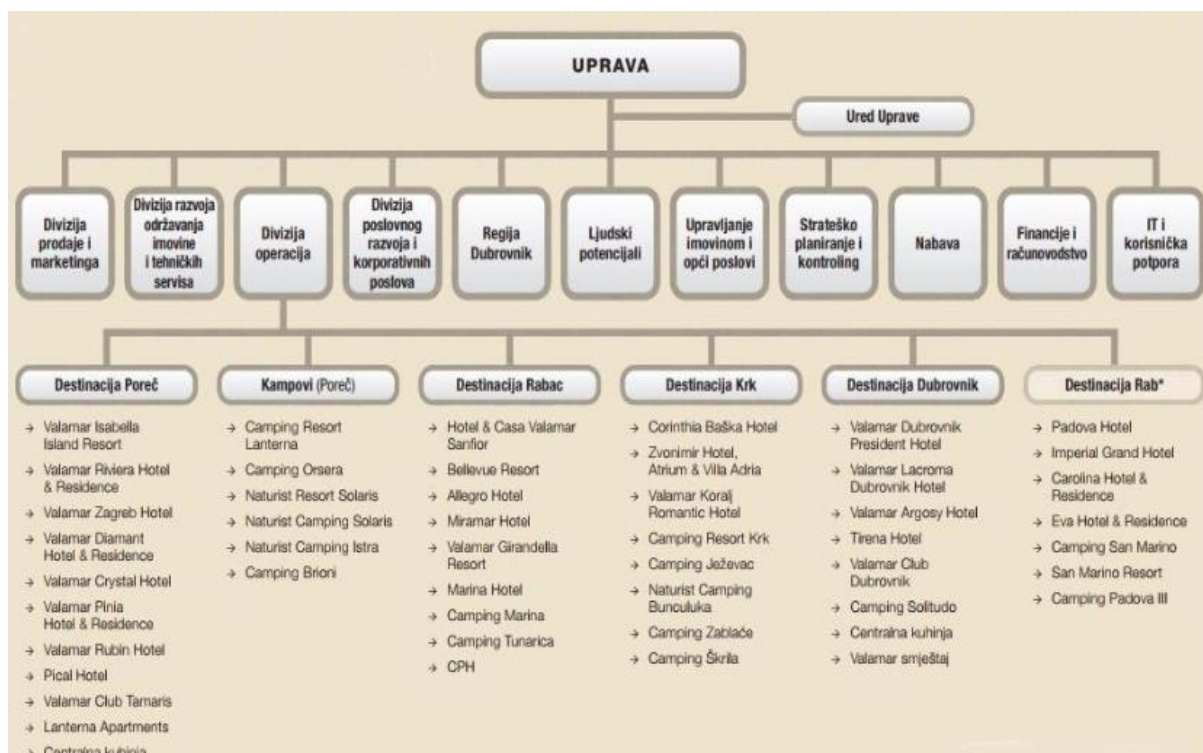
## **5.2. Organizacijska struktura**

Kao dioničko društvo Valamar Rivijera d.d. obvezuje se na rad u skladu s najvišim načelima dobrog korporativnog upravljanja i regulatorne usklađenosti. Dobro definirana korporativna struktura temelj je učinkovitog, strateškog i operativnog upravljanja kompanijom. Ključna tijela u poduzeću Valamar Rivijera su glavna skupština dioničara,



nadzorni odbor i uprava predvođena predsjednikom uprave. Nadzorni odbor sastoji se od sedam članova od kojih su dva neovisna dok je jedan član predstavnik zaposlenika. Nadzorni odbor sastaje se najmanje četiri puta godišnje te aktivno sudjeluje u ključnim upravljačkim odlukama preko odgovarajućih pododbora koji upravljaju ključnim strateškim inicijativama i pružaju podršku nadzornom odboru pri procesu donošenja odluka. Uprava se sastoji od dva člana: predsjednika uprave i člana uprave. Predsjednik uprave u prvom je redu odgovoran za formuliranje i upravljanje strateškim, operativnim i financijskim aktivnostima tvrtke. Predsjednik još pojedinačno vodi područja hotelske operacije, marketinga i prodaje, ljudskih resursa, upravlja destinacijama, nabave, razvoj investicijama i nekretnina, vanjskih odnosa i odnosa s javnošću, upravlja kvalitetom, interne revizije i upravljanje projektima, kontroling, pravne i opće poslove. Član uprave je u prvom redu odgovoran za financije, računovodstvo, riznicu, IT i odnose s institucionalnim investitorima. Strateške korporativne poslovne funkcije organizirane su u četiri divizije: prodaja i marketing, operativno poslovanje, razvoj imovine i održavanje tehničke usluge, razvoj poslovanja i korporativni poslovi. Potpredsjednici divizija odgovorni su za upravljanje ključnim funkcionalnim poslovnim područjima i aktivnostima. Njihova zadaća je međudjelno funkcionalno upravljanje i vodstvo, provedba korporativne strategije i pružanje upravljačke podrške predsjedniku uprave. Organizacijska struktura poduzeća Valamar Rivijera (slika 4) je funkcionalna i transparentna što omogućuje učinkovito upravljanje ključnim procesima i poslovnim ciljevima.

Slika 4 Organizacijska struktura poduzeća Valamar Rivijera d.d.



Izvor: <https://www.valamar.com/hr/>, 9.8.2018.

Kao što je vidljivo na slici 4, organizacijska struktura Vamara Rivijere d.d. sastoji se od Uprave i Ureda Uprave. Uprava je podijeljena na jedanaest organizacijskih jedinica: diviziju prodaje i marketinga, diviziju razvoja održavanja imovine i tehničkih servisa, diviziju operacije, diviziju poslovnog razvoja i korporativnih poslova, regiju Dubrovnik, ljudske potencijale, upravljanje imovinom i opće poslove, strateško planiranje i kontroling, nabavu, financije i računovodstvo te IT i korisnička podrška. Divizija operacija podijeljena je na šest destinacija: destinaciju Poreč, kampovi (Poreč), destinaciju Rabac, destinaciju Krk, destinaciju Dubrovnik te destinaciju Rab. Svaka od navedenih šest destinacija ima svoje hotele, apartmane i kampove.

## **6. Valamar Rivijera i norma ISO 9001**

Hoteli i ljetovališta te kamping ljetovališta Valamar Rivijere posluju prema najvišim standardima kvalitete usluge i smještaja, što struka i gosti svakodnevno prepoznaju te priznanjima, nagradama i ocjenama koje objekte visoko smještaju na priznatim svjetskim portalima i organizacijama u industriji putovanja, svrstavaju Valamar u sam vrh hrvatskog turizma.

Društveno odgovorno poslovanje u tvrtki Valamar Rivijera sastavni je dio tradicije poslovanja u turizmu duge šest desetljeća i ukorijenjeno je u uvjerenju da je održivost poslovanja strateški cilj i ključni pokretač stvaranja nove vrijednosti. Društveno odgovorno poslovanje temelj je svih strateških inicijativa u Valamar Rivijeri, uključujući razvoj i

osposobljavanje zaposlenika, razvoj destinacija, ulaganje u lokalnu zajednicu i brigu za potrebite, sustavan pristup očuvanju okoliša i kvalitete Jadranskoga mora, kao i transparentnosti i odgovornosti kompanije prema njezinim dionicima, investitorima i dioničarima. Razmatrajući svoj utjecaj na lokalnu zajednicu, okoliš i društvo u cjelini, Valamar Rivijera razvila je devet krovnih programa društveno odgovornog poslovanja za koje na godišnjoj razini ciljano ulaže barem 2,5 % svojih prihoda. U 2016. godini u ove krovne programe uloženo je čak 3,37 % prihoda, odnosno 49,5 milijuna kuna. U 2016. Valamar Rivijera je uložio 12,5 milijuna kuna više u programe društveno odgovornog poslovanja u odnosu na 2015. godinu. Valamar Rivijera je 2015. dobila nagradu Indeksa DOP-a za područje odgovorne politike i prakse u upravljanju okolišem. Program obogatimo turističku ponudu podupire kulturne, gastronomske, edukativne i zabavne manifestacije, projekte i inicijative koji unaprjeđuju atraktivnost i konkurentnost destinacije, pridonose produljenju turističke sezone te njeguju kulturni identitet i vrijednosti lokalne zajednice. Osim što partnerski podržava destinacijske projekte, Valamar Rivijera je i samostalni nositelj projekta u kojima podjednako uživaju brojni gosti i lokalno stanovništvo. Valamar Rivijera izravno organizira ili sponzorski podržava brojne sportske manifestacije, za koje je u 2016. godini uložila oko 2,6 milijuna kuna. Sportska događanja organiziraju se u svim Valamarovim destinacijama u cilju njihova razvoja te promocije sporta i aktivnoga stila života. Većina sportskih događanja održava se u predsezoni i posezoni, što ima i iznimno pozitivan učinak na dolazak gostiju i izvan glavne sezone. Krovni program Zeleni Valamar obuhvaća projekte energetske učinkovitosti i različite inicijative usmjerene zaštiti okoliša, kako u okviru redovnog poslovanja tako i u smislu edukacije gostiju, zaposlenika i šire lokalne zajednice o važnosti očuvanja jadranske obale i mora. Krovni program Veliko srce Valamara predstavlja okvir za humanitarne inicijative i projekte usmjerene pomoći potrebitima. I u 2018. godini Valamar je nastavio potpomagati brojne udruge i inicijative u lokalnoj zajednici koje su usmjerene pomoći ugroženim skupinama u društvu.

Valamar Rivijera Hotel primjenjuje visoke standarde kvalitete. Ima uspostavljen i certificiran sustav upravljanja kvalitetom, sukladno normi ISO 9001, koji se temelji na proizvodima i uslugama koji su u skladu s zakonskim i regulatornim zahtjevima, na

orijentaciji prema gostu i trajnom poboljšanju rada i partnerskih odnosa s dobavljačima čime dokazuje svoju posvećenost kvaliteti i zadovoljstvu gostiju.

## **6.1. Kvaliteta u hotelijerstvu**

Pokretač u turizmu i hotelijerstvu su potrebe i želje gostiju. Gost je smisao i turizma i ugostiteljstva. Važno je osvijestiti značajnu ulogu gosta, shvatiti njegove potrebe i ciljano usmjeriti napore na zadovoljenje istih. Pri tome je, zbog dinamičnosti turizma i konstantnih promjena, ključno predvidjeti specifične želje svakog gosta, jer samo zadovoljan gost stvara poslovnu uspješnost i profit. Suvremeni gosti u turizmu imaju raznovrsne potrebe koje je važno zadovoljiti kako bi kvaliteta hotela opstala. Gost očekuje da ga se razumije, poštuje, primjećuje, da mu se pomaže. Gost želi osjetiti sigurnost i znanje zaposlenika, jednako kao i privrženost zaposlenika organizaciji u kojoj radi. Svakom gostu bitan je osjećaj dobrodošlice, komunikacija sa zaposlenicima, vrhunska kvaliteta usluge koju plaća te, prije svega, brza usluga i privatnost u svakom smislu.

Zadovoljstvo gostiju je menadžerima predstavlja temeljni cilj, a za promatranje zadovoljstva postoji niz različitih pristupa. U hotelijerstvu se zadovoljstvo odnosi na uslugu, a o njemu se može raspravljati kad je proces usluživanja završen jer je to posljednje stanje koje nastaje kao rezultat cjelokupnog procesa. Poznato je da kvaliteta hotelskih usluga podrazumijeva besprijekoran rad uređaja, besprijekorne ljude, besprijekorne proizvode i usluge, uklanjanje svih nevolja i problema gostiju, uljudno ponašanje, povjerenje u hotelsko osoblje, sigurnost gostiju, poštivanje termina, pravi odnos cijene i razine kvalitete hotelskih usluga, sprečavanje grešaka osoblja, dobro informiranje gostiju i drugo.

Kvaliteta hotelskog proizvoda ovisi ne samo o kvaliteti objekta nego i o stručnosti i ljubaznosti osoblja, pristupačnosti objekta, atmosferi u objektu, čistoći prostorija, brzini posluživanja itd. Posebno veliki utjecaj ima kvaliteta zaposlenika koja se povezuje s posebnim znanjima i vještinama zaposlenika iz ugostiteljsko hotelijerske struke, ali s općom

kulturom, motivacijom, zadovoljstvom na poslu itd. Hotelske usluge pripadaju masovnim uslugama i njih, osim općih značajki (neopipljivost, nedjeljivost, prolaznost i promjenjivost), karakterizira i sljedeće (Holjevac, 2002., 123.):

- visoka radna intenzivnost,
- učestao visoki osobni kontakt s gostom,
- raznovrsnost usluga, ovisno o gosti,
- servis je neopipljiv, a ugostiteljski proizvodi su opipljivi (hrana, piće, smještaj),
- servis i ugostiteljski proizvodi su povezani,
- kupci usluga - gosti su heterogeni.

Kad se materijalni i nematerijalni elementi hotelske ponude optimalno kombiniraju i nadopunjuju, ispunjavaju očekivanja gostiju te se može govoriti o kvalitetnim uslugama i proizvodima, koji su rezultat uspješnog obavljanja poslovnih procesa različitih organizacijskih jedinica hotela. Glavni čimbenici svakog procesa upravljanja, procesa podrške i glavnih procesa su: ljudi, oprema, metode, okruženje, operacije i veze putem kojih menadžment hotela kreira vrijednost za gosta. S ciljem povećanja zadovoljstva gostiju, neka su poduzeća uveli princip upravljanja ukupnom kvalitetom (engl. Total Quality Management – TQM), a to je pristup na razini cijele organizacije i njegov je cilj kontinuirano poboljšanje kvalitete svih organizacijskih procesa, procedura i usluga.

U hotelu su za kvalitetu odgovorni zaposlenici, odnosno oni koji pružaju uslugu te o njihovim vještinama, znanju i iskustvu ovisi kvaliteta ponuđene usluge. Stoga je važno da se u upravljanju kvalitetom u hotelijerstvu ne zanemari ljudski čimbenik te da se konstantno unapređuje kvaliteta samih zaposlenika. Također, potrebno je stvoriti takvo radno okruženje u hotelu kako bi zaposlenici bili zadovoljni jer će se njihovo zadovoljstvo prenijeti i na uslugu koju pružaju gostima. Dakle, veza između radnog zadovoljstva zaposlenika u hotelu i kvalitete usluge ne smije biti zanemarena. Opstanak hotelijerstva na zahtjevnom i dinamičnom tržištu i podizanje razine konkurentnosti ovisi o uvođenju sustava potpunog upravljanja kvalitetom i unapređenju kvalitete proizvoda i usluga.

## 6.2. Valamar Rivijera i zaštita okoliša

Postoji niz definicija koje opisuju održivi razvoj turizma, a prema definiciji Svjetske turističke organizacije to je „razvoj koji zadovoljava potrebe turista i njihovih domaćina štiteći i unapređujući razvojne mogućnosti. Želi ostvariti upravljanje resursima na način da ekonomske, socijalne i estetske potrebe budu ostvarene tako da se održi kulturološki integritet, osnovni ekološki procesi, biološka raznolikost te sustavi na kojima počiva život“ (Institut za turizam (2006.) Održivi turizam u deset koraka: planiranje održivog turizma zasnovanog na baštini i prirodnom nasljeđu: priručnik za razvijanje i upravljanje turističkim regijama, destinacijama i proizvodima). Pojmovi turizam i održivi razvoj su zapravo međuzavisne pojave jer turizam značajno ovisi o prostoru u kojem je prisutan pa je iz navedenog razloga upravo turizam zaslužan za spoznaju o potrebi održivog razvoja budući da je održivost okolnih resursa temelj njegova daljnjeg rasta i razvoja. Održivi turizam vodi računa o sadašnjem i budućem postupanju prema okolišu, gospodarstvu i društvu te pritom vodi računa o broju i doživljaju posjetitelja, industriji, okolišu i lokalnoj zajednici.

Desetak godina unazad oznaka eco-friendly na hotelskom smještaju odnosila se na opuštajuću prirodnu atmosferu te reciklažu otpada, međutim s vremenom je ova vrsta hotelijera proširila popis svojih karakteristika pa su između ostalog uvedene namirnice lokalnog gospodarstva i briga o lokalnoj zajednici. U skladu s navedenim, danas ova oznaka uz navedena obilježja sve više predstavlja i određeni luksuz. Pojam održivi hoteli se odnosi na skupinu hotelskog smještaja koja je izgrađena i koja djeluje na održivom principu jer energiju, vodu i ostale resurse koriste mnogo efikasnije i učinkovitije za razliku od konvencionalnih hotelijera. Isto tako, valja naglasiti kako se pojam održivi hoteli danas ne odnosi isključivo na odgovorno

postupanje prema okolišu već uključuje i društvenu komponentu, odnosno odgovornost prema svojim zaposlenicima i lokalnoj zajednici. Održivi hoteli su nastali kao rezultat implementacije koncepta održivog razvoja na turizam, a u posljednjem desetljeću, provedene su brojne inicijative za zaštitu okoliša od strane osviještenih turističkih industrijskih udruženja i hotelskih poduzeća kako bi se proširila svijest o potrebi poslovanja u skladu s konceptom

održivog razvoja. Primjerice, održivi hoteli naginju korištenju štednih i LED rasvjetnih tijela, implementiraju sustave upravljanja energijom, ugrađuju senzore pokreta za regulaciju rasvjete u WC-ima, dvoranama za sastanke, hodnicima, korištenje štetnih kemikalija svode na minimum i slično. Analize pokazuju da uvođenjem niza procesa putem kojih se reciklira otpad, pročišćuju otpadne vode te smanjuje potrošnja energije i vode u hotelu u prosjeku se troši 20 posto manje vode, troškovi odvoza smeća su prosječno 15 posto niži, a dolazi i do poboljšanja okoliša u kojem se objekt nalazi.

Visoke standarde očuvanja okoliša potvrđuju brojni certifikati. U poslovnim objektima Valamar Rivijere primjenjuju se sustav upravljanja okolišem prema normi ISO 14001, sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001 te HACCP sustav prema normi Codex Alimentarius (Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2015.). Sukladno normi ISO 9001, Valamar Rivijera su usvojili sustavan pristup zaštiti okoliša i jadranske obale u upravljačkoj i investicijskoj praksi, primjenom najviših standarda zaštite okoliša i održivoga poslovanja.

Program „Očuvajmo prirodne ljepote i okoliš i kojem živimo i radimo“ osmišljen je iz uvjerenja da je očuvan i atraktivan okoliš osnovni resurs turizma. Stoga Valamar kontinuirano unapređuje zaštitu okoliša i održivi razvoj. Kompanija prepoznaje sve aspekte upravljanja utjecajem na okoliš, a posebnu pozornost posvećuje usklađenosti sa zakonskim i ostalim zahtjevima, sprečavanju onečišćenja kao temeljnom pristupu u upravljanju aspektima okoliša, racionalnom korištenju resursa, smanjivanju i pravilnom zbrinjavanju otpada i uvježbanosti radnika u slučaju incidentnih situacija.

Valamar kontinuirano povećava energetske učinkovitost i uporabu energije iz obnovljivih izvora. U posljednje četiri godine kompanija je uložila više od 12 milijuna kuna u projekte energetske učinkovitosti. U 2015. godini smanjila je emisiju stakleničkih plinova za gotovo 500 tona, što je više od devet posto smanjenja po noćenju. U narednim godinama očekuje se i značajniji napredak jer od početka 2015. godine kroz HEP-ov projekt ZelEn



Valamar Rivijera kupuje električnu energiju koja dolazi isključivo iz obnovljivih izvora te će tako na godišnjoj razini smanjiti emisiju stakleničkih plinova za čak 60 %. Već 80-ih godina prošloga stoljeća započela su ulaganja u zelene tehnologije, investicije u prve solarne kolektore u kampovima na Lanterni koji se danas prostiru na više od 2800 m<sup>2</sup> površine s trendom daljnjeg povećavanja. Sve investicije vode se održivim poslovanjem: ugrađuju se uređaji visoke energetske klase, rasvjetna tijela zamjenjuju se rasvjetom prihvatljivijom za okoliš, ugrađuje se štedna fluorescentna i LED rasvjeta i sl. Za pripremu tople vode u kampovima i apartmanskim naseljima koristi se sunčeva energija. Valamar Rivijera posjeduje ukupno 43 električna vozila koja su vrijedna više od 2,5 milijuna kuna, a od 2015. godine u Poreču je kompanija uložili u dvije e-punionice vozila (Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2015.).

Slika 5 Napori Valamar Rivijera za očuvanje okoliša

**100%**

električne energije iz obnovljivih izvora – cilj 2016.



**2%** smanjenja emisije stakleničkih plinova po noćenju '15/'14



**49** novih električnih automobila i povećanje voznog parka u proteklih pet godina (uklj. 2016)



**65.000 m<sup>3</sup>**

reciklirane voda umjesto svježe za navodnjavanje (procjena)



Izvor: <https://valamar-riviera.com/media/113264/valamar-riviera-integrirano-godisnje-izvjesce-2015.pdf>, 10.8.2018.

Valamar Rivijera kontinuirano potiče svoje goste i zaposlenike na ponašanje koje doprinosi zaštiti okoliša. Primjer pristupa zaštiti okoliša također je sporazum s općinom Poreč da Valamar Riviera postane najveći kupac reciklirane potrošne vode na tom području. Time je pružena podrška općini pri planiranju izgradnje novoga postrojenja za pročišćavanje vode. Za kompaniju to nije predstavljalo samo značajan doprinos okolišu, već i način za smanjivanje troškova zalijevanja zelenih površina.

U okviru društveno odgovornog poslovanja Valamar Rivijera već četiri godine podupire rad Plavog svijeta – Instituta za istraživanje i zaštitu mora. Projekt zaštite dupina od svog utemeljenja do danas postao je primjer najbolje svjetske prakse uspješnog objedinjavanja znanstvenog istraživanja sa zaštitom ugroženih vrsta.

### **6.3. Nagrade za održivo poslovanje**

Napore koje Valamar ulaže u zaštitu okoliša i održivo poslovanje prepoznale surenomirane strukovne organizacije i dodijelile nam važna priznanja pa tako brojni hoteli ponosno nose oznake i certifikate „Sustainable Hotel“, „Travelife Gold Award“, TUI Environmental Champions, a čak 11 plaža nosi oznaku „Plave zastave“. Riječ je o međunarodnom simbolu kvalitete za očuvan okoliš, čistoću mora i plaže, dobro uređene plaže i visoku kvalitetu usluge.

Zahvaljujući primjeni svjetskih trendova i najbolje prakse održivog poslovanja uupravljanju, hotelima Valamar Dubrovnik President 5\*, Valamar Zagreb 4\* i Valamar Bellevue 4 \* u svibnju 2015. godine dodijeljeni su certifikati „Sustainable Hotel“. Valamar Dubrovnik President dobio je certifikat superior, dok su Valamar Zagreb i Valamar Bellevue

dobili certifikate basic. Svi hoteli moraju udovoljiti zahtjevnim kriterijima za „zelene, održive hotele“ koji uključuju očuvanje okoliša te brigu o zaposlenicima i društvenoj zajednici. U 2015. godini nagrađena je druga generacija hotela, dok su 2014. godine prve certifikate za zeleno poslovanje dobili Hotel & Casa Valamar Sanfior 4\* i Valamar Koralj 3\*.

U 2015. godini 16 Valamar hotela dobilo je, odnosno produjilo, certifikate „Travelife Gold Award“. Travelife je međunarodni sustav certificiranja koji promovira održivost u turističkom sektoru. Certifikatima „Sustainable Hotel“ i „Travelife Gold Award“ prethodio je sustavan rad na terenu koji je obuhvaćao izradu detaljnih izvješća o potrošnji energije i vode, zbrinjavanju otpada, s konkretnim mjerama ušteda resursa i smanjivanja količine otpada, brige o zaposlenicima i lokalnoj zajednici. Strateški je cilj projekta dodjele certifikata uvođenje prakse zelenog poslovanja, odnosno postizanje ravnoteže ekonomskog napretka, brige za okoliš u najširem smislu te socijalne uključenosti u širu zajednicu.

Slika 6 Hoteli s certifikatom Travelife Gold Award

Allegro Hotel	★★★	Rabac
Hotel & Casa Valamar Sanifor	★★★★	Rabac
Miramar Hotel	★★★	Rabac
Valamar Argosy Hotel	★★★★	Dubrovnik
Valamar Bellevue Hotel & Residence Albona	★★★★	Rabac
Valamar Club Tamaris	★★★★	Poreč
Valamar Crystal Hotel	★★★★	Poreč
Valamar Diamant Hotel & Residence	★★★★	Poreč
Valamar Dubrovnik President Hotel	★★★★★	Dubrovnik
Valamar Isabella Island Resort	★★★★★	Poreč
Valamar Koralj Romantic Hotel	★★★	Otok Krk
Valamar Lacroma Dubrovnik Hotel	★★★★+	Dubrovnik
Valamar Pinia Hotel & Residence	★★★	Poreč
Valamar Riviera Hotel & Residence	★★★★	Poreč
Valamar Rubin Hotel	★★★	Poreč
Valamar Zagreb Hotel	★★★★	Poreč

Izvor: <https://valamar-riviera.com/media/113264/valamar-riviera-integrirano-godisnje-izvjesce-2015.pdf>, 12.8.2018.

Valamar obiteljski hotel sa tri zvjezdice je Valamar Pinia. Obiteljski hotel u Poreču smješten je na deset minuta šetnje od središta grada Poreča uz plažu s oznakom Plave zastave. Valamar Pinia hotel raspolaže sa 170 soba / 329 kreveta, sadrži certifikate: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, HACCP. Ima 9 soba za osobe s posebnim potrebama, jednokrevetne sobe, dvokrevetne sobe, obiteljske sobe, apartmani, klimatizacija.

Valamar Bellevue Hotel & Residence je obiteljski hotel smješten u blizini starog grada Labina. Sa širokim izborom uređenih soba u hotelu i prostranih obiteljskih apartmana u Residencu koji se nalazi u neposrednoj blizini te uključujući razne animacijske i rekreacijske aktivnosti za sve uzraste. Valamar Bellevue Hotel & Residence sadrži u ponudi: 154 sobe i 20 prostranih soba u odvojenim vilama, jednokrevetne sobe, dvokrevetne sobe, dvokrevetne sobe sa sofom, sobe sa spojenim krevetima, suitovi, klimatizacija. Hotel sadrži certifikate: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, HACCP

Slika 7 Valamar Bellevue Hotel & Residence



Izvor: <https://www.valamar.com/hr/>. 12.8.2018.

Valamar hoteli u Rabcu se kategoriziraju na četiri, tri i dvije zvjezdice. Sa četiri zvjezdice su: Casa Valamar Sanfior, Hotel Valamar Sanfior, Valamar Bellevue Hotel & Residence, sa tri zvjezdice su: Allegro hotel, Miramar hotel, Albona hotel & residence, te sa dvije zvjezdice su: Girandella Tourist Village, Marina hotel i Mediteran Residence.

Hotel Valamar Sanfior je obnovljeni hotel, koji je uz Casu Valamar Sanfior dobitnik nagrade „World Travel Award“ kao vodeći hotel u Hrvatskoj u 2014. godini. Okružen mediteranskim zelenilom, hotel nudi obnovljene sobe s balkonima s pogledom na okolne prirodne ljepote, uživanje u wellness centru te dvorište idealno za odmor. Hotel je samo nekoliko minuta udaljen od starog grada Labina i nadomak je plažama. Hotel & Casa Valamar Sanfior raspolažu sa: 242 sobe (151-Hotel, 91-Casa), dvokrevetne/trokrevetne/romantično uređene sobe/suitovi, certifikati: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, HACCP.

Slika 8 Hotel & Casa Valamar Sanfior



Izvor: <https://www.valamar.com/hr/>, 12.8.2018.

Porečki kamp Valamar Lanterna dobitnik je Prve hrvatske nagrade za razvoj zelenoga gospodarstva „Greenovation“ koja je dodijeljena 2013. godine u kategoriji „Ukupni program učinkovitog korištenja resursa u turističkim objektima“. Ta je nagrada potvrda dugogodišnjih napora kampa Lanterna u razvoju štedljivoga, zelenoga i konkurentnoga gospodarstva koje kompanija sustavno provodi na cijelom poluotoku posljednjih 30 godina.



Slika 9 Valamar Lanterna



Izvor: <https://valamar-riviera.com/media/113264/valamar-riviera-integrirano-godisnje-izvjesce-2015.pdf>, 12.8.2018.

## 7. Zaključak

O normama najčešće se ne razmišlja dok njihovo nepostojanje ne stvori poteškoće. Tek tada se javlja svijest da su norme veoma važan dio svakodnevnog života. Norme doprinose unapređenju sigurnosti, zdravlja, kvalitete okoliša i poboljšanju životnog standarda. Norme potiču očekivanja korisnika da će kupljeni proizvod biti siguran, pouzdan i prikladan za uporabu. Norma je “pravilo postupanja” i zajednički temelj za mjerenje napretka, prihvatljivosti i postignuća. Veliki dio tehnološkog napretka i mnoga znanstvena postignuća ugrađena su u rezultate normizacije. Normizacija je podrška gospodarstvu i tehnička podrška suvremenom zakonodavstvu, olakšava međunarodnu trgovinu i u službi je zaštite potrošača. Norme se hijerarhijski dijele na interne, nacionalne, regionalne i međunarodne. Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO) osnovana 1947. godine u Ženevi ima za glavnu zadaću pripremu, prihvaćanje i objavljivanje međunarodnih norma. Jedna od najviše primjenjivanih normi u poslovnom svijetu je norma ISO 9001 prema kojoj se certificiraju organizacije, odnosno njihovi sustavi upravljanja kvalitetom. Uvođenje sustava kvalitete ISO 9001 povećava performanse cijelog poslovnog sustava, smanjuje sve vrste troškova, povećava odgovornosti i olakšava upravljanje, poboljšava odnose s poslovnim partnerima, kupcima i klijentima, ostvaruje tržišnu prednost pred konkurencijom te time omogućava osvajanje novih tržišta.

Turizam je danas sve raširenija globalna pojava i jedan od bitnih čimbenika gospodarstva većine zemalja svijeta. Povećanim interesom za putovanjem izraženije su želje i potrebe te većim zahtjevima potrošača dovele su do novih usluga na tržištu i kompleksnijih odnosa između ponude i potražnje. Garancija kvalitete na globaliziranom turističkom tržištu koju pruža turistička ponuda, postaje tržišna nužnost, čime se kod turističke potražnje stječe zadovoljstvo i vjernost. Na taj se način povećala tržišna snaga i konkurentnost na području hotelijerstva, a istodobno je došlo do smanjenja troškova u poslovanju. Primjer hotelskog lanca koji uspješno u svom poslovanju primjenjuje normu ISO 9001 i posjeduje brojne certifikate je Valamar Rivijera d.d. Valamar Rivijera hotelski lanci reprezentativni su promotori hrvatskog hotelijerstva orijentirani na promociju specifičnih ponuda kao i strateški orijentiranog turizma u interesu održivog razvoja turizma Republike Hrvatske.



## LITERATURA

### Knjige

1. Bilić, B., Kvaliteta: planiranje, analiza i upravljanje, Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje, Split, 2016.
2. Holjevac, I. A., Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom, Sveučilište u Rijeci: Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998.
3. Holjevac, I. A., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
4. Juran, J. M., Gryna, F. M., Planiranje i analiza kvalitete, Mate, Zagreb, 1999.
5. Kondić, Ž., Čikić, A., Upravljanje kvalitetom u mehatronici, Visoka tehnička škola, Bjelovar, 2011.
6. Lazibat, T., Sustavi upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju, Sinergija, Zagreb, 2005.
7. Lazibat, T., Baković, T., Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2012.
8. Lazibat, T., Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.
9. Marević, J., Latinsko-hrvatski enciklopedijski rječnik, Sv. 2: M –Z, Marka, Velika Gorica, 2000.
10. Omazić, M. A., Bakljas, S., Projektni menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
11. Schroeder, R. G., Upravljanje proizvodnjom: odlučivanje u funkciji proizvodnje, Mate, Zagreb, 1999.
12. Trbojević, N., Normizacija i razvoj proizvodnih sustava, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2014.

### Članci

1. Šuman, S., Kovačević, A., Davidović, V., Norme kvalitete – još uvijek neiskorišteni potencijal, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 1, No. 1, 2013., str. 291-306, URL: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=151926](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=151926) (7.8.2018.)

## Internetski izvori

1. Hrvatski zavod za norme, URL: <https://www.hzn.hr/> (4.8.2018.)
2. Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2015., URL: <https://valamar-riviera.com/media/113264/valamar-riviera-integrirano-godisnje-izvjesce-2015.pdf> (12.8.2018.)
3. Institut za turizam (2006) Održivi turizam u deset koraka: planiranje održivog turizma zasnovanog na baštini i prirodnom nasljeđu: priručnik za razvijanje i upravljanje turističkim regijama, destinacijama i proizvodima, URL: <http://odraz.hr/media/152864/odrzivi-turizam-u-deset-koraka-small-file-size.pdf> (7.9.2018.)
4. International Organization for Standardization, URL: <https://www.iso.org/home.html> (5.8.2018.)
5. Valamar, URL: <https://www.valamar.com/hr/> (12.8.2018.)

## POPIS SLIKA

Slika 1 Matrica alata za upravljanje kvalitetom .....	10
Slika 2 Oznaka certifikata ISO 9001 .....	26
Slika 3 Destinacije Valamar grupacije .....	30
Slika 4 Organizacijska struktura poduzeća Valamar Rivijera d.d. ....	34
Slika 5 Napori Valamar Rivijera za očuvanje okoliša.....	41
Slika 6 Hoteli s certifikatom Travelife Gold Award .....	43
Slika 7 Valamar Bellevue Hotel & Residence.....	45
Slika 8 Hotel & Casa Valamar Sanfior.....	46
Slika 9 Valamar Lanterna.....	47