



ZAGREB AIRPORT LTD.  
**AVIATION ACADEMY**  
... EXPERTISE, ACCESSIBILITY, QUALITY ...

# Kvaliteta kao strategija

Dr. sc. Miroslav Drljača



## Sadržaj:

1. Uvod
2. Pojmovno određenje strategije
3. Pozicija strategije u sustavu upravljanja organizacije
4. Vrste strategije
5. Kontekst strategije
6. Kvaliteta u Hrvatskoj
7. Kvaliteta kao strategija
8. Zaključak
9. Što je HDMK učinilo i što planira učiniti



## 1. Uvod:

- Temeljno pitanje u RH – kako povećati konkurentnost gospodarstva?
- U traženju odgovora pokušalo se u zadnjih 25 godina s različitim konceptima.
  - pretvorba i privatizacija;
  - ulazak u euroatlantske integracije;
  - strategija štednje;
  - financiranje projekata sredstvima EU.
- Cijelo vrijeme od 2004. – 2010. RH se suočavala s fenomenom konflikta ostvarivanja misije, što znači, s jedne strane:
  - rast stupnja certificiranosti kao mjerila kvalitete, i
  - pad na globalnoj ljestvici konkurentnosti.



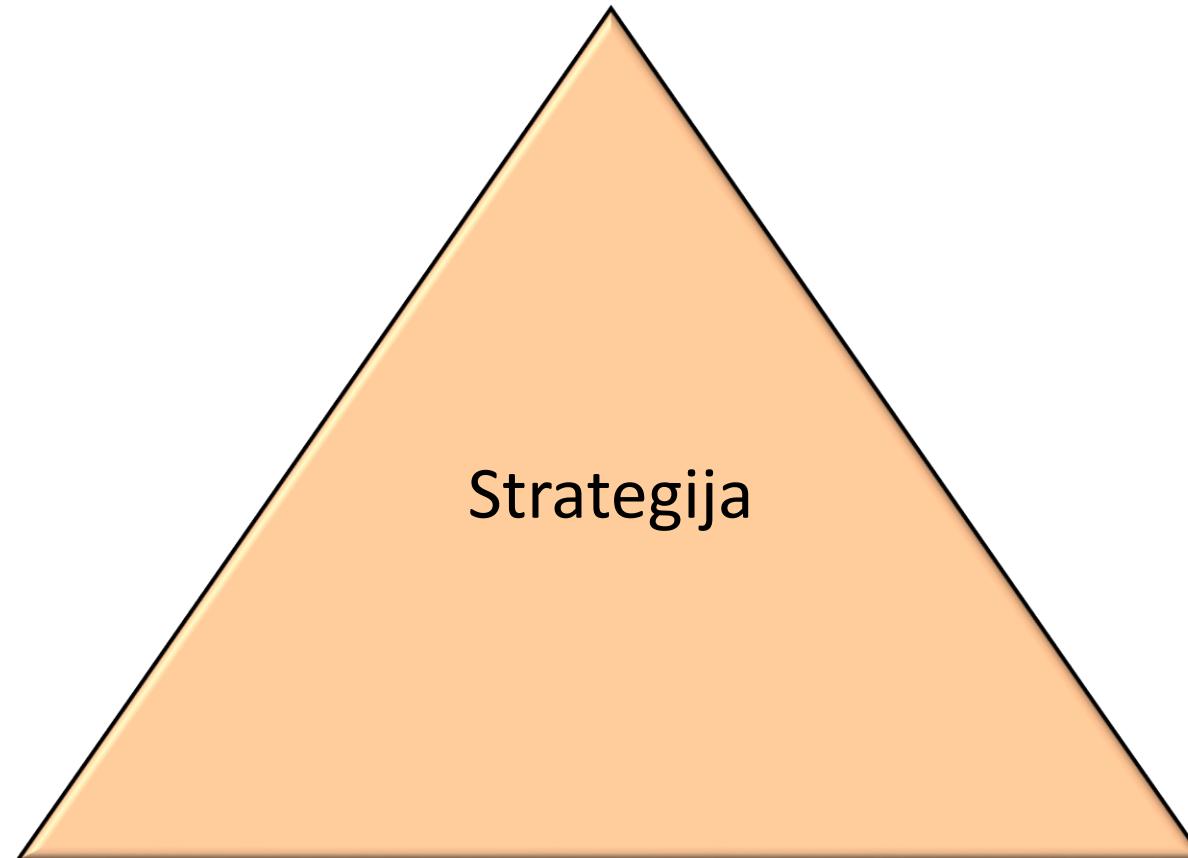
## 2. Pojmovno određenje strategije

- Riječ „strategija“ (*grč. stategia*) znači „znanost o vođenju rata, ratna vještina, knjiga o ratnoj vještini“
- Plan, obrazac ponašanja, konkurentni položaj i (ili) perspektiva kojom se integriraju glavni ciljevi, politike i slijed akcija poduzeća u kohezivnu cjelinu.
- Pod strategijom u gospodarstvu podrazumijeva se utvrđivanje dugoročnih ciljeva poduzeća ili/i gospodarstva u cjelini te definiranje puteva i načina njihova ostvarivanja.
- Strategija ujedno označava i znanstvenu spoznaju i ekspertnu vještinu vođenja procesa poslovanja i razvoja poduzeća.



Slika 1. Hijerarhija strategija

Koji su opći (dugoročni) ciljevi



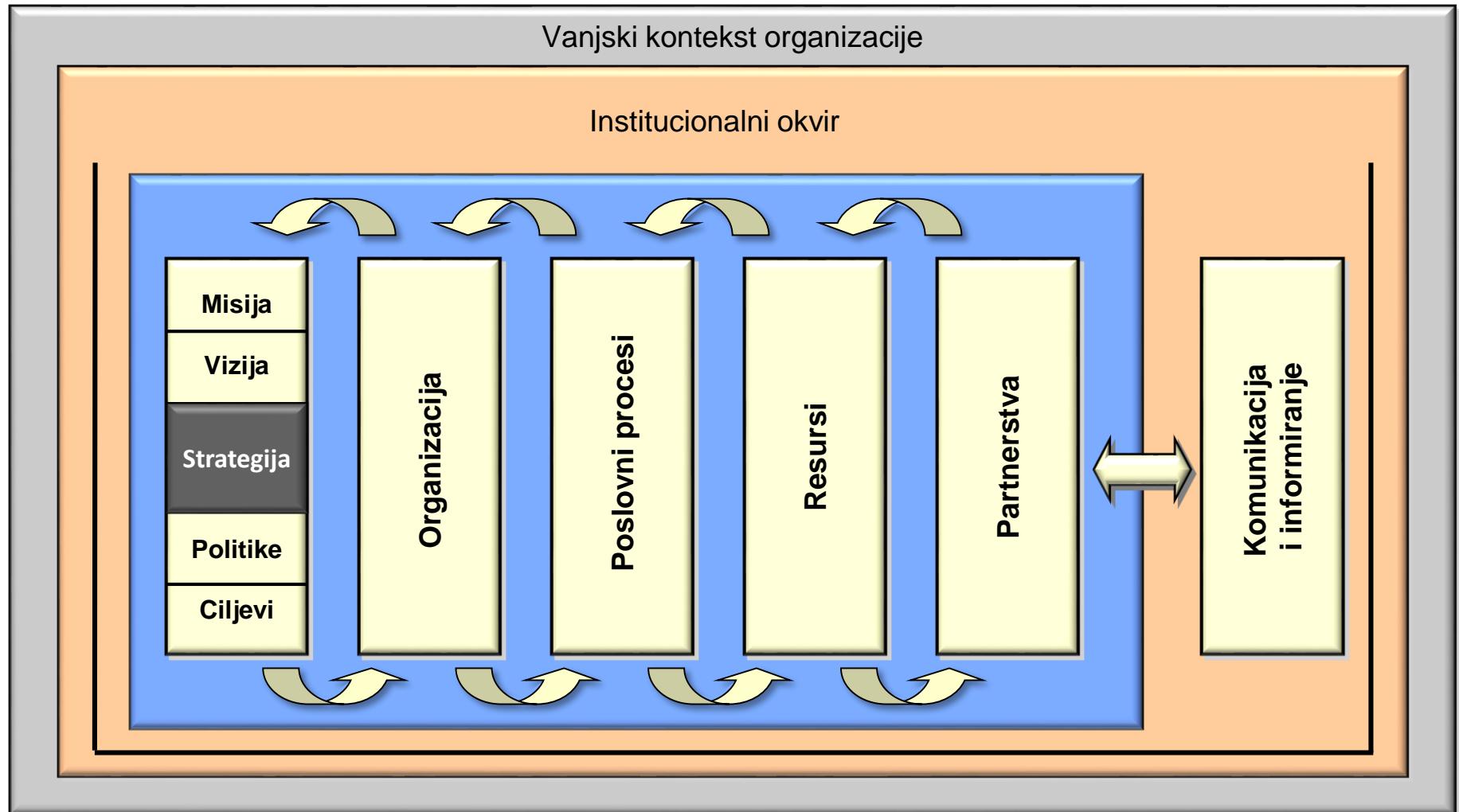
Koje resurse treba angažirati

Kakav je plan, što treba učiniti



### 3. Pozicija strategije u sustavu upravljanja:

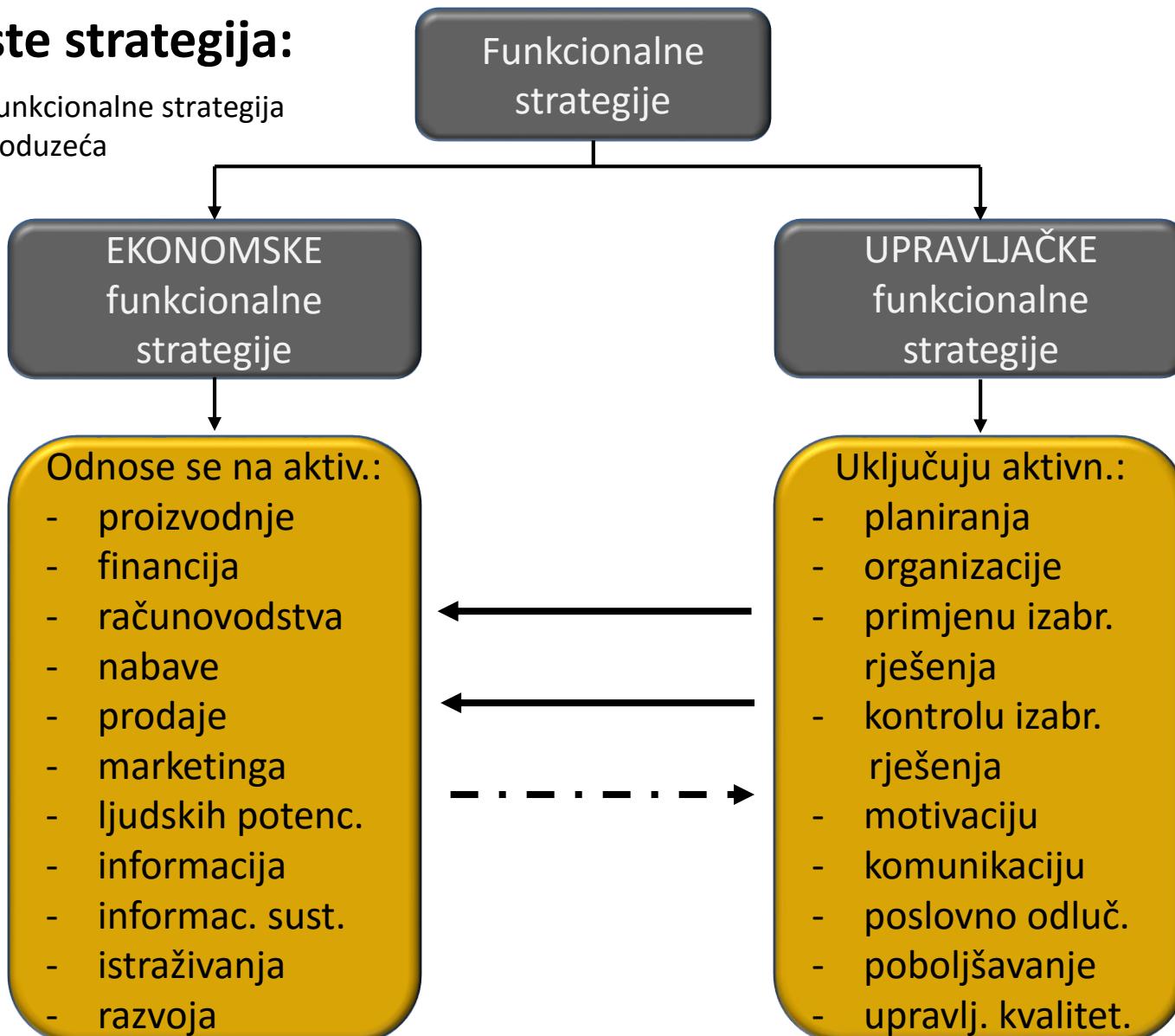
Slika 2. Stukturni elementi sustava upravljanja





## 4. Vrste strategija:

Slika 3. Funkcionalne strategija poduzeća





Slika 4. Hijerarhija strategija

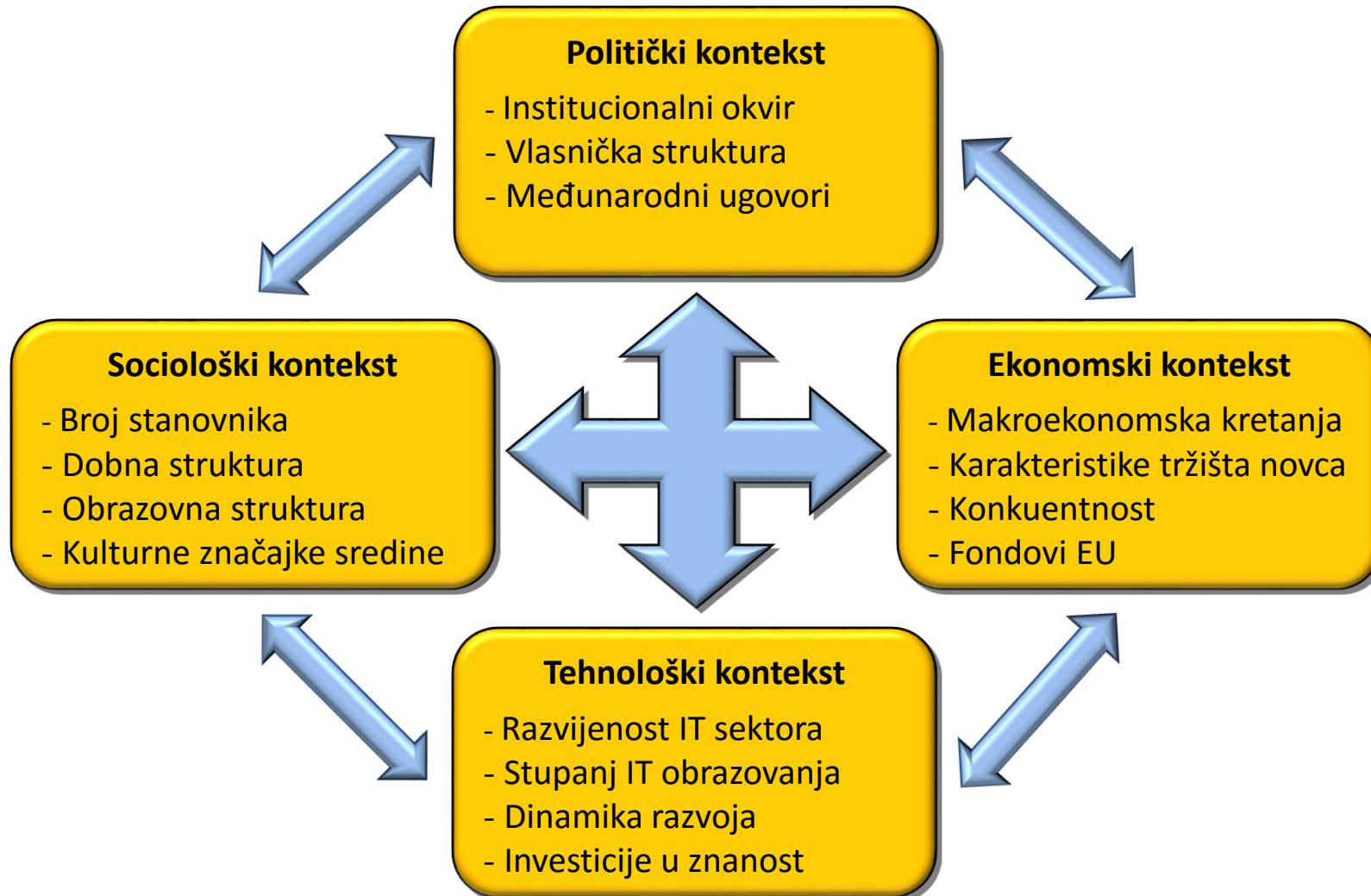


Izvor: Izradio autor.



## 5. Kontekst strategija:

Slika 5. Primjer PEST analize za poduzeće





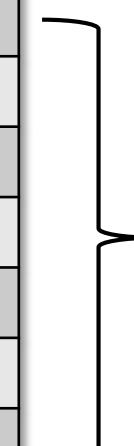
## 6. Kvaliteta u Hrvatskoj:

Tablica 1. Pozicija Hrvatske na globalnoj ljestvici konkurentnosti 2004.-2016.

Godina	Indeks globalne konkurentnosti
2004.	79
2005.	64
2006.	51
2007.	57
2008.	61
2009.	60
2010.	77
2011.	76
2012.	81
2013.	75
2014.	77
2015.	77
2016.	74
<b>Prosjek:</b>	<b>70</b>



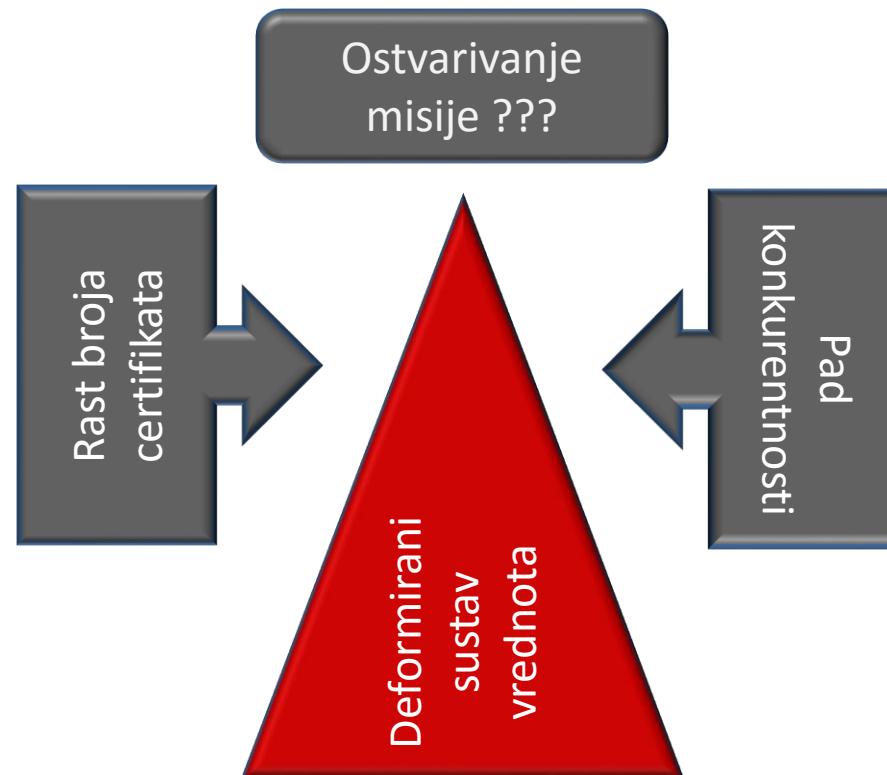
Strategija



- 30



Slika 6. Fenomen Konflikt ostvarivanja misije SUK



Izvor: Miroslav Drljača, „Sustav upravljanja kvalitetom i kvaliteta sustava upravljanja,” Kvalitet i izvrsnost, Vol. 1, No. 7-8, FQCE, Beograd, 20112, str. 16-19.



## 7. Kvaliteta kao strategija:

Izvještaji Svjetskog gospodarskog foruma locirali su najveće nedostatke koji predstavljaju smetnju povećanju konkurentnosti RH. U razdoblju 2010. do 2016. godine, to su:

- neučinkovita državna birokracija;
- porezne stope;
- porezni propisi;
- korupcija;
- pristup financijama;
- restriktivno radno zakonodavstvo.



## **Smjer u kojem treba provoditi mjere poboljša:**

- stvaranje novog sustava vrednota u društvu, koji će setemeljiti na: radu, znanju, poštenu, kompetenciji, kvaliteti, poslovnoj etici;
- kvaliteti javne uprave kao servisa gospodarstva i građana;
- kvaliteti institucionalnog okvira u području poreza, rada, ali i drugim područjima;
- kvaliteti finansijskog tržišta koje treba biti u funkciji razvoja gospodarstva.



## Što znači imati kvalitetu kao strategiju:

- na razini poduzeća staviti kvalitetu u prvi plan, ispred profita;
- na razini javne uprave i lokalne i regionalne (područne) samouprave, staviti kvalitetu života građana ispred stranačke ili druge dnevne politike;
- na razini ministarstva staviti kvalitetu zakona i propisa te projekata ispred interesa političkih partija, interesnih skupina i dr.;
- finansirati iz proračuna projekte, programe i organizacije koje stavljuju kvalitetu rada i života ispred ostalih interesa;
- kvaliteta je uzrok, sve drugo (profit, položaj na tržištu, konkurentnost, BDP) su posljedice;
- kvaliteta nije posao i zadaća pojedinca ili pojedine skupine, već interes i zadaća svih, svakoga dana, na svakom mjestu.



## Što treba učiniti da kvaliteta postane strategijom:

- donijeti političku odluku da kvaliteta postane strategijom razvoja hrvatskog društva, na svim razinama;
- postići na svim razinama konsezus oko 4-5 najvažnijih ciljeva;
- izgraditi novi sustav vrednota;
- donijeti opću strategiju razvoja na razini države;
- izraditi sve sektorske strategije;
- definirati metodologiju izrade strategija;
- integrirati načela UK u svaki proces, projekt, poduhvat;
- izgraditi sustav nagrađivanja najuspješnijih po kriteriju kvalitete;
- komunicirati kvalitetu kao strategiju svim zainteresiranim;
- odreći se ponašanja po načelu „dvojnog morala“, živjeti kvalitetu.



## Što se može očekivati od kvalitete kao strategije:

- donošenje političke odluke potaknut će široku raspravu;
- struka treba dobiti zadaću u smislu stvaranja pretpostavki za primjenu koncepta kvalitete kao strategije na svim razinama;
- stupanj ostvarivanja ovog koncepta mjeri se rastom BDP-a;
- povoljnija pozicija na i globalnoj ljestvici konkurentnosti;
- razvoj materijalne i socijalne infrastrukture kroz osiguravanje novih investicija, radnih mjesta;
- viši stupanj borbene spremnosti;
- višu razinu kvalitete života za sve građane;
- koncept kvalitete kao strategije ne košta ništa;
- ostvarivanje misije države.



## 8. Zaključak:

- Hrvatska je fizički mala zemlja, malo tržište, ograničenih resursa, ne može bitno utjecati na svjetska politička i gospodarska kretanja.
- Kroz članstvo u EU i NATO nalazi se na izvoru informacija, ima zajamčen visok stupanj sigurnosti i mogućnost odlučivanja.
- Nedostaje kvalitetnije pozicioniranje na međunarodnom tržištu.
- Koncept kvalitete kao strategije može to popraviti, može u kratkom roku mobilizirati sve potencijale u društvu.
- Kvaliteta je resurs koji u Hrvatskoj nije dovoljno iskorišten.
- Implementacija načela upravljanja kvalitetom u strategije na svim razinama može stvoriti dodanu vrijednost i povećati konkurentnost.
- Kvaliteta je pitanje suvereniteta.
- Kvaliteta treba postati poslovna filozofija, svakodnevno praktično djelovanje i način života.



## 9. Što je HDMK učinilo i što planira učiniti:

- Uputilo pisanu inicijativu HGK.
- Uspostavilo kontakt sa Sveučilištem u Zagrebu.
- Organizira 18. međunarodni simpozij o kvaliteti pod nazivom „Kvaliteta kao strategija”.
- Okrugli stol u okviru simpozija pod nazivom „Kvaliteta kao strategija.”
- Kontaktiralo HAZU s inicijativom o osnivanju Znanstvenog vijeća za kvalitetu pri HAZU.
- Zaključci simpozija i inicijativa prema Vladi RH i Predsjednici Republike.



ZAGREB AIRPORT LTD.

**AVIATION ACADEMY**

... EXPERTISE, ACCESSIBILITY, QUALITY ...

ZRAČNA LUKA ZAGREB

Zagreb Airport



# Zahvalujem na pažnji!

E-mail: [mdrljaca@zagreb-airport.hr](mailto:mdrljaca@zagreb-airport.hr)