

Uloga društvenih mreža u poslovanju

Šalić, Toni

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:418421>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-28**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Preddiplomski stručni studij
Poslovanje i upravljanje

ZNAČAJ UVOĐENJA MEĐUNARODNIH NORMA NA
KONKURETNOST PODUZEĆA

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2021. god

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Preddiplomski stručni studij Poslovanje i upravljanje
Usmjerenje Menadžment uredskog poslovanja

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

ZNAČAJ UVOĐENJA MEĐUNARODNIH NORMA NA
KONKURETNOST PODUZEĆA

Mentor :
dr. sc. Dragutin Funda, prof. v. š.

Student:
Toni Šalić

Naziv kolegija:
Upravljanje kvalitetom u uredskom poslovanju

JMBAG studenta:
0234057541

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	2
ABSTRACT	3
1. UVOD	4
1.1. Predmet i cilj rada.....	4
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka	4
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	4
2. KONKURENTSKA PREDNOST	6
2.1. Teorijski koncept konkurentske prednosti.....	6
2.2. Izvori, čimbenici i elementi konkurentnosti	7
2.3. Konkurentska prednost u suvremenom okruženju	10
2.4. Strategije konkurentske prednosti	12
3. NORME ILI PRAVILA.....	17
3.1. Definicija normi.....	17
3.2. Norme ili pravila za proizvode	20
3.3. Norme za procese	21
3.4. Norme za sustave upravljanja.....	23
4. ZNAČAJ PRIMJENE MEĐUNARODNIH NORMA NA KONKURENTNOST POSLOVNE ORGANIZACIJE	26
5. ZAKLJUČAK.....	30
6. IZJAVA O AUTORSTVU	32
7. POPIS LITERATURE	33
8. POPIS SLIKA i TABLICA	36
ŽIVOTOPIS	37

SAŽETAK

Predmet ovog rada su norme, odnosno norme za proizvode, procese i sustave upravljanja, te njihov utjecaj na konkurentnost poduzeća, a cilj ovog rada je utvrditi koristi koje poduzeća imaju od uvođenja normi, te kako normizacija može utjecati na konkurentsku prednost poduzeća.

U radu je teorijski prikazan koncept konkurentskih prednosti i teorijski prikaz vezan uz norme za proizvode, procese i sustave upravljanja,

Konačno, u radu su prikazane neke od glavnih prednosti uvođenja standarda, kao što su: poboljšani proces ocjenjivanja i odabira dobavljača i šira mreža dobavljača, ušteda resursa i optimizacija rezultata u istraživanju i razvoju, optimizirani prijenos informacija putem jedinstvenih specifikacija i usklađenih informacija, optimizacija proizvodnih procesa i poboljšana učinkovitost procesa, ostvarene prednosti u prodajnim pregovorima pozivanjem na standarde, i izbjegavanje nesporazuma, udvostručenu količinu robe kojom se rukuje, uz isti broj zaposlenih, što dovodi do povećanja prihoda, viša razina kvalitete proizvoda, te veća razina povjerenja i lojalnosti kupaca.

Ključne riječi: konkurentska prednost, norme, norme za procese, norme za proizvode, norme za sustave upravljanja

Title in English: THE IMPORTANCE OF INTRODUCING INTERNATIONAL STANDARDS ON COMPETITIVENESS OF COMPANIES.

ABSTRACT

The subject of this paper are standards, is standards for products, processes and management systems, and their impact on the competitiveness of companies, and the aim of this paper is to determine the benefits that companies have from introducing standards and how standardization can affect the competitive advantage of companies.

The concept of competitive advantages and the theoretical presentation of veuan with norms for products, processes and management systems were theoretically presented to the Office,

Finally, the paper presents some of the main advantages of introducing standards, such as: improved process of evaluation and selection of suppliers and a wider network of suppliers, saving resources and optimizing research and development results, optimized information transfer through unique specifications and harmonized information, optimization of production processes and improved process efficiency, realized advantages in sales negotiations by invoking standards, and avoiding misunderstandings, doubling the amount of goods handled, with the same number of employees, leading to increased revenue, higher product quality, and higher levels of customer trust and loyalty.

Keywords: competitive advantage, standards, process standards, product standards, management system standards

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada su norme, preciznije norme za proizvode, procese i sustave upravljanja, te njihov utjecaj na konkurentnost poduzeća. Budući da se pod utjecajem tehnologije dramatično mijenjaju poslovni modeli, poduzeća trebaju biti u stanju agilno odgovoriti na te tržišne i društvene promjene. Kako bi uspjela u tome, sve više poduzeća se okreće standardizaciji proizvoda i usluga, poslovnih procesa i sustava upravljanja, a to postiže uz primjene različitih normi i standarda.

Budući da uvođenje normi može utjecati na konkurentnost poduzeća, cilj ovog rada je utvrditi koristi koje poduzeća imaju od uvođenja normi, te kako normizacija može utjecati na konkurentsku prednost poduzeća.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka

U radu su se koristili sekundarni izvori podataka koji su prikupljeni iz znanstvene i stručne literature.

U svrhu izrade ovog rada su korištene različite metode znanstvenog i stručnog rada, a koje su: metoda analize i sinteze, metoda klasifikacije, metoda deskripcije, metoda kompilacije, matematička metoda i statistička metoda.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Ovaj završni rad naslovljen kao „značaj uvođenja međunarodnih norma na konkurentnost poduzeća“ je strukturiran u šest poglavlja.

U prvom poglavlju ovoga rada koji nosi naslov “Uvod“ predstavlja predmet i cilj rada, izvori podataka i metode prikupljanja podataka, te sadržaj i struktura rada.

U drugom poglavlju ovoga rada koji nosi naslov “Konkurentna prednost“ se iznosi teoretski koncept konkurentne prednosti, izvori, čimbenici i elementi konkurentnosti i strategije konkurentne prednosti .

U trećem poglavlju ovoga rada koji nosi naslov "Norme" se iznosi pojmovno određenje normi, te se daje teoretski prikaz normi za proizvode, procese i sustave upravljanja

U četvrtome poglavlju ovoga rada koji nosi naslov "Značaj primjene međunarodnih norma na konkurentnost poslovne organizacije" rada će se prikazati koristi koje poduzeća imaju od uvođenja normi, te kako normizacija može utjecati na konkurentsku prednost poduzeća

U petom poglavlju ovoga rada koji nosi naslov „Zaključak“ se iznose zaključci koji su proizašli do kojih je autor došao u pisanju ovog završnog rada

2. KONKURENTSKA PREDNOST

2.1. Teorijski koncept konkurentske prednosti

Konkurentsku prednost prilično je teško pobliže objasniti. No ipak, može se reći da se konkurentska prednost očituje kao veću prednost pred konkurentima na tržištu, odnosno posjedovanje posebnosti zbog kojih poslovna organizacija „iskače“ na tržištu i bitno se razlikuje od konkurenata. Tu prednost odnosno posebnost treba razlikovati od pojma konkurentske sposobnosti ili konkurentnosti poslovne organizacije koji se odnosi na unutarnju snagu poslovne organizacije. Ovdje se radi o tome da poslovna organizacija uz posjedovanje određenih kvaliteta postiže prednost pred drugima. Može se ustvrditi kako konkurentska sposobnost predstavlja potencijal poslovne organizacije za stvaranje konkurentske prednosti ne samo u postojećem sektoru već i u drugim sektorima na čije izazove će poslovna organizacija moći odgovoriti razvojem i rastom svojih znanja i vještina (Daraboš, 2015).

Iako se često koriste u literaturi, još uvijek postoje različite definicije konkurentnosti poduzeća. Neki autori naglašavaju da razlike u definicijama pokazuju složenost i multidisciplinarnost ovog koncepta. Najjednostavnija definicija konkurentnosti u širem smislu kaže da se konkurentnost odnosi na sposobnost gospodarskog subjekta (poslovne organizacije, industrije, regije ili države) za natjecanje sa svojim konkurentima. Ovakav pristup je vezan za suparništvo između gospodarskih subjekata u pogledu tržišta odnosno pristupa ljudskim i materijalnim resursima ili tehnologiji. Druge definicije naglašavaju stvaranje nove vrijednosti kao temelj konkurentnosti poduzeća, sugerirajući da poduzeće ima konkurentnu prednost kada može proizvesti veću ekonomsku vrijednost od svojih najvećih konkurenata na tržištu. Ekonomska vrijednost se odnosi na razliku između percipirane koristi kupaca i ekonomskih troškova poduzeća. Buckley i drugi također navode da je poslovna organizacija konkurentna ako može proizvoditi bolju kvalitetu proizvoda po nižim cijenama od konkurenata. Porter tvrdi da konkurentna prednost u osnovi raste iz vrijednosti koju poslovna organizacija može stvoriti za svoje kupce. To se može ostvariti u obliku cijena koje su niže od konkurencije ili u obliku jedinstvenih pogodnosti koje idu uz premijsku cijenu. Konkurentnost se može također promatrati u kontekstu produktivnosti poduzeća. Naime, poslovna organizacija je konkurentna ako može svoje resurse pretvoriti u vrijednost učinkovitije od svojih konkurenata. Učinkovitost je izravno u funkciji konkurentnosti, tj. postizanja određenih konkurentske prednosti poslovne organizacije. Također, u kontekstu međunarodne trgovine, konkurentnost podrazumijeva

mogućnost isporuke robe koja može izdržati test međunarodnih tržišta. Iz svega je vidljivo da postoje dvije vrste definicija konkurentnosti koje se mogu kategorizirati u dvije skupine: one koje konkurentsku prednost objašnjavaju učinkom poslovne organizacije i one koje konkurentnost vide u stvaranju vrijednosti (Čavalić, Begović, Brajić, Sejranić, 2019)

Michael Porter (2000) usredotočio se na važnost četiriju značajki koje povećavaju ili smanjuju konkurentnosti poduzeća. Ove četiri osnovne značajke nazivaju se dijamantni model (Adiguzel, 2019).

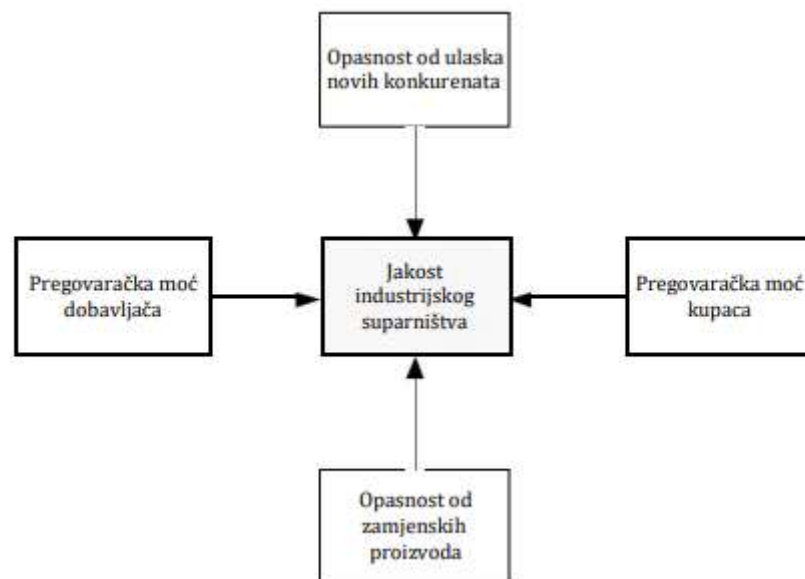
- Prvi od njih je potražnja za proizvodima koje proizvode poduzeća u regiji, ili potražnja iz vanjskog okruženja izvan regije.
- Drugi je ograničenost proizvodnih faktora u regiji.
- Treće je postojanje tehnološki intenzivne industrije koja će podržavati proizvode i inovacije poslovne organizacije.
- Konačno, struktura i strategije poduzeća, kao i veličina regije

2.2.Izvori, čimbenici i elementi konkurentnosti

Izvori trajne konkurentske prednosti može biti posljedica: veličine na ciljanom tržištu, privilegiranih pristupa resursima ili kupcima, ograničenjima na mogućnosti koje imaju konkurentske poslovne organizacije. Jedan izvor konkurentske prednosti ne isključuje druga dva, već su oni međusobno povezani. Poslovna organizacija koja može koristiti sva tri izvora ima veće mogućnosti da ostvari trajnu prednost. Veličina je važna jer je i tržište određene veličine. Za velike poslovne organizacije to znači da moraju trajno i iznova ulagati. Pozitivna praksa može potaknuti, u određenim djelatnostima, domino efekt. Naposljetku globalna ekonomija ima korijene u aktivnostima tvrtki na međusobno povezanim tržištima. Znači ako je poslovnoj organizaciji uspjelo osigurati trajniju prednost na jednom tržištu, to znači da može isto ostvariti i na drugim tržištima. Poslovne organizacije tako uspješno poslovanje implementiraju na više različitih tržišta koristeći iste resurse i zadržavajući troškove u okviru zadanog budžeta. Ako poslovne organizacije imaju pristup tržištu ili resursima, one imaju mogućnost ostvarenja različite prednosti nevezano uz veličinu. Prednost se održava jer se ostale poslovne organizacije (konkurenti) drže na odstojanju na način da oni (zbog ulagačke asimetrije) plaćaju svojevrsne kazne ukoliko žele oponašati vodeću tvrtku (Milisavljević, 2002).

Iz dosad navedenog se može ustvrditi kako zajedničko djelovanje konkurentskih sila na tržištu i njihovi međusobni odnosi određuju industrijsku strukturu i njezinu profitabilnost. Poslovne organizacije pronalaze svoj položaj unutar industrije koja će im omogućiti da se uspješno plasiraju i da na njih utječu blagotvorno. Temelj uspješnog poslovnog planiranja odnosno strategije su kvalitetna industrijska i unutarnja analiza poslovne organizacije kojoj je cilj pronalaženje pozicije unutar industrije koja će kompaniji dugoročno osigurati očekivanu dodatnu zaradu. Industrijsku strukturu te njenu dugotrajnu profitabilnost određuje pet konkurentskih sila (Vrdoljak Raguž, Jelenc i Podrug, 2013):

- jačina industrijskog suparništva između poslovnih organizacija koje djeluju unutar industrije
- opasnost od ulaska novih konkurenata
- opasnost od zamjenskih proizvoda, odnosno supstituta
- pregovaračka moć kupaca i
- pregovaračka moć dobavljača.



Slika 1. Pet konkurentskih sila

Izvor: Vrdoljak Raguž, Jelenc, Podrug, 2013:1-20

Držeći da postojeće teorije u potpunosti ne objašnjavaju načine postizanja i zadržavanja konkurentске prednosti razvija se teorija dinamičkih sposobnosti te se dolazi do zaključka da su dinamičke sposobnosti određene organizacijskim i upravljačkim procesima, pozicijama i razvojnim putovima, a odnose se na sposobnost poslovne organizacije da integrira, izgradi i

preoblikuje unutarnje i vanjske sposobnosti kao odgovor na promjene u okolini. Dinamičke sposobnosti su zamjenjive te ekvifinalne u postizanju konkurentske prednosti. „Tri su glavne zajedničke komponente dinamičkih sposobnosti: adaptivna, apsorpcijska i inovacijska. Adaptivna sposobnost uključuje vještinu prepoznavanja i iskorištavanja nastalih tržišnih prilika, a manifestira se kroz stratešku fleksibilnost. Apсорpcijska sposobnost odnosi se na umijeće poslovne organizacije da prepozna vrijednost nove, izvanjske informacije, apsorpira je i iskoristi, dok se inovacijska sposobnost odnosi na sposobnost razvoja novih proizvoda i tržišta. Neki smatraju da se adaptivna sposobnost poslovne organizacije izgrađuje rutinskim interakcijama dinamičkih i operativnih sposobnosti, nastalim iz unutarnjih poduzetničkih težnji, dok apсорpcijsku sposobnost vide kao ključnu sposobnost temeljenu na znanju, koja podržava funkcioniranje operativnih i dinamičkih sposobnosti. I dok jedni autori prepoznaju tri razine dinamičkih sposobnosti (renewing, regenerative, incremental), drugi, kao temeljne elemente dinamičkih sposobnosti, navode sposobnost opažanja, apсорpcijsku sposobnost, integracijsku sposobnost i inovacijsku sposobnost te tvrde da spomenuti elementi podupiru sposobnost poduzeća da integrira, preoblikuje, obnovi i ponovno kreira resurse i sposobnosti u skladu s promjenama okoline. Također neki autori dinamičke sposobnosti dijele na sposobnost generiranja ideja, sposobnost unošenja razdora na tržište, sposobnost razvoja novih proizvoda i sposobnost razvoja novih procesa „(Talaja, 2013).

Tablica 1. Izvori konkurentske prednosti po različitim školama

Ne klasični model	<ul style="list-style-type: none"> • u osnovi pojednostavnjeni model savršene konkurencije • prema čemu vrijedi sljedeće: (a) lako je utvrditi optimalan omjer inputa, (b) marginalni doprinos svakog inputa može se izračunati, (c) sve poslovne organizacije imaju potpune i točne informacije, (d) izvori su u potpunosti pokretni i djeljivi • kombinirajući inpute u optimalnom omjeru, poslovne organizacije proizvode konačni output • ponašanje poslovne organizacije u potpunosti je određeno tržišno zadanim cijenama i marginalnim troškovima
Klasični model	<ul style="list-style-type: none"> • konkurentska prednost postiže se ograničavanjem proizvodnje, korištenjem monopolske snage ili dogovaranjem s konkurentima • poslovne organizacije nastoje ograničiti proizvodnju u svrhu uzrokovanja rasta cijena • industrije u kojima većinu outputa proizvodi nekolicina poslovnih organizacija mogu osigurati dugoročno iznadprosječnu dobit • veliki dio pažnje usmjeren je veličini poduzeća uz pretpostavku da veća poduzeća kontroliraju većinu industrijskog out-puta i samim time imaju veći poticaj za tzv. monopolizaciju industrije odnosno dogovor s konkurentima • ove pretpostavke otvaraju teorijsku mogućnost izdvajanja pojedinih poduzeća iz skupine prosječno uspješnih, drugim riječima ne

	isključuju mogućnost posjedovanja nekih specifičnih karakteristika koje određenim poduzećima mogu osigurati dugoročnu profitabilnost na razini višoj od industrijskog prosjeka; stoga se u teorije konkurentnosti uključuje pojam heterogenosti poduzeća koji podrazumijeva inherentnu sposobnost poduzeća za ostvarivanje iznadprosječnih prinosa
Schumpeterova teorija	<ul style="list-style-type: none"> • konkurencija kao natjecanje u stvaranju i primjeni inovacija • pažnja stavljena na dinamičnost konkurencije a kritika na statičnost cijena proizvoda i procese koji se ne mijenjaju • konkurentna prednost postiže se inovacijama koje ugrožavaju tržišnu poziciju konkurenata
Čikaška škola	<ul style="list-style-type: none"> • primjenom ne klasične teorije cijena i slabljenjem određenih pretpostavki savršene konkurencije protivi se stavu o monopoliziranju tržišta kao izvoru konkurentne prednosti • konkurentna prednost objašnjava se učinkovitom proizvodnjom i distribucijom, odnosno unutarnjom učinkovitošću poslovne organizacije • veličina kompanije i obujam poslovanja određeni su njegovom učinkovitošću, pri čemu je rast poduzeća rezultat upravo ostvarene učinkovitosti • država treba otkloniti sve zapreke koje stoje na putu ostvarenja dobiti
Teorija transakcijskih troškova	<ul style="list-style-type: none"> • usmjerena na određivanje optimalne veličine poslovne organizacije preko razmatranja odnosa troškova tržišnih transakcija i troškova upravljanja internim transferima • poduzeće će rasti sve dok se trošak organiziranja tržišne transakcije ne izjednači s troškovima provedbe te iste transakcije

Izvor: Daraboš, 2015.

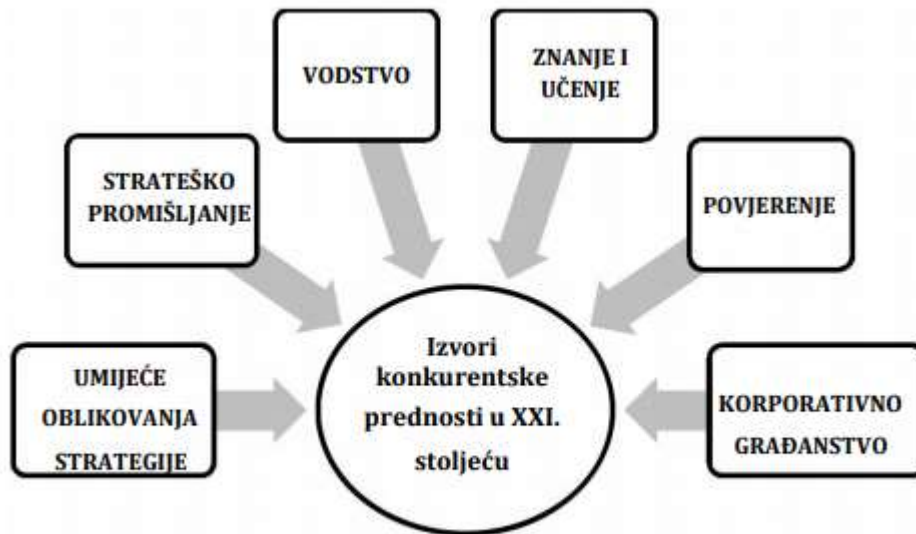
2.3. Konkurentna prednost u suvremenom okruženju

Da bi poslovna organizacija bila uspješna ona mora neprestano uspostavljati i održavati konkurentne prednosti na tržištu. Potpuno suprotno tome, ne klasične ekonomije 19. i 20. stoljeća, čiji autori ističu važnost prirodnih izvora i mogućnost pristupa kapitalu ključnim za ostvarivanje konkurentne prednosti, čitav niz čimbenika utjecao je na premoć potpuno drugih pravila konkuriranja u poslovanju suvremenog svijeta. Mnogi autori slažu se da je danas najvažniji strateški izvor poslovne organizacije znanje, odnosno sposobnost prikupljanja, razvijanja, dijeljenja i primjene znanja. Upravo je znanje ono što omogućuje poslovnim organizacijama da kombiniranjem svih dostupnih tradicionalnih izvora proizvodnje na nov i jedinstven način, osiguraju nadmoćnu vrijednost za svoje potrošače i na taj način razviju održivu konkurentnu prednost. Dakle važnost nematerijalnih izvora, posebice znanja,

naglašena je u novijoj teoriji konkurentskih prednosti gdje se govori o nužnosti utjecaja između materijalnih i nematerijalnih izvora s ciljem ostvarivanja konkurentnosti na tržištu. Prema Porteru, tržišnu prevlast omogućuju iskorištavanje informacijski intenzivnih izvora, inovativnost, kreativnost te učeća sposobnost tvrtki, dok Tom Peters objašnjava kako vrhunska kvaliteta, razumna cijena i dobra usluga predstavljaju samo ulaznicu u konkurentsko područje dok je inovativnost - preduvjet opstanka (Alpeza, 2010).

Promjene definicija konkurentnosti izazvane su naglim razvojem tehnologije i novih poslovnih modela. Ekonomija dijeljenja, robotika i umjetna inteligencija utječu na načine rada i promjene u shvaćanju konkurentnosti. Četvrta industrijska revolucija tako se opisuje kao niz novih tehnologija koje spajaju fizički, digitalni i biološki svijet, utječući na sve discipline, ekonomije i industrije. Utjecaj nematerijalnih faktora u procesima kreiranja konkurentskih prednosti zemalja je sve više prisutan. Na taj način se pojmovi i definicije nacionalne konkurentnosti i nacionalnog intelektualnog kapitala (NIC) sve više približavaju. Nacionalni intelektualni kapital predstavlja skrivene vrijednosti pojedinaca, poduzetnika, institucije, zajednice i regije koji su sadašnji i potencijalni izvori stvaranja vrijednosti. Konkurentna prednost se bazira na materijalnim i nematerijalnim izvorima i njihovoj kombinaciji; dok se u razvijenim zemljama konkurentnost najviše bazira na nacionalnom intelektualnom kapitalu. Suparnik na tržištu odnosno konkurent ne može proizvesti dugoročnu konkurentsku prednost ako je izvor lagano kopirati. Zbog toga, u resursnom pristupu postoje mehanizmi izoliranja koji uvjetuju da se izvori teško oponašaju. Mehanizmi izoliranja su (Vrdoljak Raguž, Jelenc i Podrug, 2013):

- fizički jedinstveni izvori poput jedinstvene lokacije, patenata i sl. što je nemoguće oponašati,
- otežan pristup znači da se do njih ne može brzo i lako doći, već se vrijedni izvori kreiraju tijekom vremena, a troškovi pribavljanja su visoki,
- početno nerazumijevanje odnosi se na situaciju gdje konkurenti ne mogu razumjeti kako se izvori kombiniraju da bi se stvorila konkurentna prednost i
- ekonomsko zastrašivanje koje obično uključuje veliko ulaganje kapitala u kapacitete za osiguranje proizvoda ili usluga na tržištu koje je osjetljivo na veličinu. Riječju, situacija gdje se konkurent ne usuđuje ulaziti u takvo ulaganje s obzirom na ograničeno tržište.



Slika 2. Potencijalni izvori konkurentske prednosti

Izvor: Vrdoljak Raguž, Jelenc, Podrug, 2013:1-20

„U modernom poslovnom svijetu, konkurentska prednost koja bi bila održiva u dugoročnoj vremenskoj perspektivi sve više postaje nestvarna maštarija. Naime, tržišta se kreću prema savršenoj konkurenciji u kojoj održiva konkurentska prednost postaje neostvariva. Zato, kad se razmišlja o budućnosti konkurentske prednosti, svakako treba osvijestiti kako sadašnje i buduće konkurentske okruženje karakteriziraju hipe konkurencija, nejasne granice među industrijama i uvjeti strateških diskontinuiteta. Konkurentske okruženje danas i sutra također obilježavaju usredotočenost na inovacije i kontinuirano učenje, promjene u dinamici karijera i promjene u očekivanjima zaposlenika te izrazito velik pritisak na cijenu i kvalitetu proizvoda i zadovoljavanje potreba potrošača. U takvim uvjetima znanstvenici upućuju na različite potencijalne izvore konkurentske prednosti. Međutim, u literaturi postoje granični, a iznimno važni izvori konkurentske prednosti u 21. stoljeću. Na slici 2 su prikazani potencijalni izvori konkurentske prednosti“ (Vrdoljak Raguž, Jelenc, Podrug, 2013).

2.4.Strategije konkurentske prednosti

Porter, analizirajući osnovne konkurentne prednosti sa širinom konkurentnog područja, određuje tri generične konkurentske strategije (Tipurić, 1999):

„(1) strategiju troškovnog vodstva koja se svodi na izgradnju konkurentske prednosti najnižih troškova u cijeloj industriji,
 (2) strategiju diferencijacije u cijeloj industriji i
 3) strategiju fokusiranja, sa svoje dvije inačice: fokusiranim troškovnim vodstvom i fokusiranom diferencijacijom.“



Slika 3. Generične konkurentske strategije

Izvor: Tipurić, 1999.

Kako bi se postigla prednost primjena strategije troškovnog vodstva je najjasnija. Tako tvrtka pokušava postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Kompanija koja primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ima širok spektar djelovanja i uslužuje mnoge dijelove industrije, a može čak i poslovati u srodnim branšama. Izvori troškovne prednosti su različiti i ovise o strukturi industrije. Često uključuju provođenje ekonomije obujma, vlastite tehnologije, povlaštenu pristup sirovinama i ostale čimbenike. Veličina poduzeća često je bitna za njegovu troškovnu prednost. Proizvođač s najnižim troškovima mora naći i iskoristiti sve izvore troškovne prednosti. On obično proizvodi standardni ili osnovni proizvod i stavlja naglasak na razmjer ubiranja prinosa ili apsolutnu troškovnu prednost nad svim izvorima. Poslovna organizacija koja postigne i održi troškovnu prednost poslovat će iznadprosječno u svojoj industriji, uz pretpostavku da može određivati cijene jednake industrijskom prosjeku ili blizu njega. Niski troškovi poduzeća koje ostvaruje troškovnu prednost pri jednakim ili nižim cijenama od svojih konkurenata prerastaju u više prinose. Međutim, troškovni vođa ne može zanemariti osnove diferencijacije. Budu li kupci njegov proizvod smatrali neusporedivim s konkurentskim ili neprihvatljivim, troškovni lider bit će prisiljen znatno sniziti cijenu svojih proizvoda kako bi ostvario prodaju. To može neutralizirati njegove koristi od troškovne prednosti. Strategijska logika poslovne organizacije lidera obično zahtijeva da bude jedini troškovni vođa, a ne jedna od poslovnih organizacija koja se natječe za tu poziciju. Ako to nisu na vrijeme uvidjele mnoge su poslovne organizacije učinila strategijsku pogrešku. Kada više tvrtki teži poziciji troškovnog vođe, suparništvo među njima veoma je jako jer se svaki djelić

tržišta smatra presudnim. Ako jedna poslovna organizacija ne pobijedi veoma brzo u natjecanju za troškovnog vođu, a ostale poslovne organizacije napuste natjecanje, posljedice u dugom roku mogu biti presudne za profitabilnost svih poslovnih organizacija. Stoga možemo zaključiti da je troškovno vodstvo strategija koja je posebno ovisna o prednosti koju stvore poslovne organizacije koje prve iskoriste priliku, osim ako značajni tehnološki napredak ne omogući poslovnim organizacijama da radikalno promijene svoje troškovne pozicije (Vrdoljak Raguž i Tolušić, 2012).

„Poslovna organizacija može stvoriti konkurentsku prednost uspješnom provedbom strategije diferencijacije, koja se zasniva na konkurentnom pozicioniranju koje omogućuje stvaranje i iskorištavanje jedinstvenoga položaja poslovne organizacije u industriji. Strategija diferencijacije svodi se na oblikovanje ili prilagodbu poslovnih aktivnosti i asortimana kojima se poslovna organizacija može, na bolji način, razlikovati od svojih protivnika na tržištu. Raznolikošću ponude treba kupcima nuditi nešto jedinstveno i osobito vrijedno za njih, a što im drugi ponuđači u industriji ne mogu ponuditi. Ekonomski gledano, to je pokušaj stvaranja svojevrsnog kvazi monopola u kojem se politika cijena neće isključivo temeljiti na troškovima. Svrha je diferencijacije stvoriti preferencije i odanost kupaca kako bi se smanjila njihova osjetljivost na cjenovne razlike između ponuđenih proizvoda. Poslovna organizacija može graditi svoju industrijsku diferencijaciju na mnoštvu raznovrsnih kriterija. Ona može biti bazirana na: samom proizvodu, sustavu isporuke proizvoda, marketinškom pristupu i drugim činiteljima lanca vrijednosti. Često industrije koje se smatraju najjednostavnijima (mala dodana vrijednost i homogeni asortiman) mogu se sastojati od većeg broja diferencijalnih tora“ (Tipurić, 1999).

„Strategija fokusiranja pak različita je od ostalih pošto počiva na izboru uskog raspona konkurentnosti unutar industrije. Poslovna organizacija koja koristi strategiju fokusiranja odabire jedan ili skupinu segmenata u industriji te stvara svoju strategiju kako bi isključivo ona usluživala te segmente. Optimizirajući svoju strategiju za ciljani segment, poslovna organizacija nastoji postići konkurentsku prednost u svojim ciljanim segmentima iako ne posjeduje opću konkurentsku prednost. Postoje dva načina strategije fokusiranja. U fokusiranju na troškove, poslovna organizacija nastoji ostvariti troškovnu prednost u svom ciljanom segmentu, dok kod fokusiranja na diferencijaciju poslovna organizacija teži diferenciranju u svom ciljanom segmentu. Obje varijante strategije fokusiranja počivaju na razlikama između ciljanih segmenata na koje se poduzeće fokusira i ostalih segmenata u industriji. Ciljani segmenti moraju ili imati kupce s neuobičajenim potrebama ili se sustav proizvodnje i dostave

koji najbolje uslužuje ciljani segment mora razlikovati od onih u drugim industrijskim segmentima“ (Vrdoljak Raguž i Tolušić, 2012).

Principi strategijskog pozicioniranja (Milisavljević, 2002):

1. Početi s pravim ciljem – nadmoćnim dugoročnim doprinosom na investirani kapital. Samo ako se strategija zasniva na održivoj rentabilnosti ostvarit će se prava ekonomska vrijednost. Ekonomska vrijednost se stvara ukoliko su potrošači spremni platiti cijenu proizvoda ili usluge koja prelazi troškove njihove proizvodnje. Kada se ciljevi definiraju u smislu obujma prodaje ili vodstva u tržišnoj participaciji pretpostavljajući da dobit to prati obično dolazi do loših strategija. Do istog ishoda dolazi i kada se strategije stvaraju pod pritiskom kao reakcija na zahtjeve investitora.
2. Strategija poslovne organizacije treba omogućiti ponudu vrijednosti ili višestruku korist različitu od ponude konkurencije. Strategija nije traženje jedinstvenog načina koji je najbolji da se konkurira, ona definira način konkurencije da isporučena vrijednost za poseban set korištenja i poseban set potrošača bude najbolji mogući.
3. Strategija treba da se očituje u distinktivnom lancu vrijednosti, da se ustanovi održiva konkurentna prednost poslovne organizacije. Poslovna organizacija treba stvoriti konfiguraciju načina na koji obavlja proizvodnju, logistiku, marketing i druge aktivnosti različito od konkurenata te da ih plasira na tržištu. Ukoliko se poslovna organizacija usredotoči na prihvaćanje najbolje prakse ono će obavljati najveći broj aktivnosti slično konkurentima što stvara teškoće u stvaranju i održavanju konkurentne prednosti.
4. One strategije koje uključuju balansiranje biti će prepoznate kao jake. Poslovna organizacija bi trebala napustiti ili zaboraviti neke attribute proizvoda, usluga i aktivnosti u cilju da bude jedinstvena. Ti balansi u proizvodu i lancu vrijednosti je ono što čini kompaniju stvarno različitom. Kada poboljšanja u proizvodu i lancu vrijednosti ne zahtijevaju balansiranje, to uskoro postaje najbolja praksa koja se može imitirati od konkurenata bez žrtvovanja njihovog načina natjecanja. Nastojanje da bude dobro svim potrošačima skoro pa vodi do toga da poslovna organizacija na kraju neće steći konkurentnu prednost.
5. Usklađenost svih elementa sa kojima poslovna organizacija raspolaže. Strategija uključuje pravljenje izbora u cijelom lancu vrijednosti koji su među usklađeni. Sve aktivnosti poslovne organizacije moraju biti pojačavane. Takva usklađenost ne pojačava samo konkurentnu prednost već čini da se ona teško oponaša.

6. Naposljetku, strategija uključuje kontinuitet usmjerenja. Poslovna organizacija mora definirati jedinstvenu ponudu vrijednosti koju će održavati čak i ako previdi neke mogućnosti. Stalno poboljšavanje je nužno, ali uvijek mora biti strateški usmjeravano.

3. NORME

3.1. Definicija normi

Norma je dokument donesen zajedničkom odlukom i zakonski prihvaćen od nadležne institucije koja za opće i višekratno korištenje te norme izdaje pravila i upute za njenu ispravnu primjenu s ciljem postizanja najboljeg stupnja uređenosti u zadanom okviru.

„Djelatnost uspostavljanja odredaba za opću i opetovanu uporabu koje se odnose na postojeće ili moguće probleme radi postizanja najboljeg stupnja uređenost“ (Dolački, 2017): zove se normizacija.

Normizacija je dio procesa upravljanja kvalitetom i temelji se na određenom dogovoru između kupaca i proizvođača o bitnim značajkama proizvoda i usluga. Standardizacija teži internacionalizaciji, što je dovelo do razvoja Internacionalne organizacije za standardizaciju (ISO) institucije čiji je glavni cilj uspostava i unaprjeđenje međunarodnih standarda (ISO standardi). Standardizacija je poseban postupak za pronalaženje najboljeg rješenja, odnosno utvrđivanje karakteristika koje proizvod treba imati: materijal, tehnologija, proces itd... Standardi se mogu odrediti zakonom, voljom poslovne organizacije ili dogovorom velikog broja organizacija (Čavalić, Begović, Brajić i Sejrančić, 2019).

Načela normizacije su:¹

1. Opće slaganje

Glavni temelj normizacije je suglasje. Pod suglasjem se podrazumijeva generalni konsenzus kojeg krase izostanak čvrstoga protivljenja značajnim sadržajima od strane znatnoga dijela interesnih grupa, odnosno proces u kojem se nastoje razmotriti mišljenja svih zainteresiranih strana te uskladiti suprotna gledišta. Konsenzus nije isto što i jednoglasje.

2. Uključivanje svih interesnih grupa

Demokratska društva u osmišljavanje normi obuhvaćaju sve zainteresirane dionike koji ostvaruju pravo sudjelovanja i koji mogu dati svoj doprinos kreiranju normi kako bi je dobrovoljno primjenjivali kada bude donijeta.

3. Transparentnost

¹ Izvor: Norme. Dostupno na: <http://www.hzzsr.hr/wp-content/uploads/2016/11/Norme.pdf> (04.08.2021)

Pripremanje norma mora biti dostupno javnosti od početka do kraja. Proces koji započinje najavom pripreme svake norme, tijelu koje je priprema, dokumenti na kojima se temelji i o fazama pripreme (diskusija o nacrtu norme, izdavanje norme) treba obavijestiti javnost na primjeren način i na vrijeme.

4. Razvijenost tehnike

Norma opisuje “stanje tehnike” – stupanj razvoja tehnike u točnom trenutku utemeljen na provjerenim empirijskim, tehničkim i iskustvenim spoznajama.

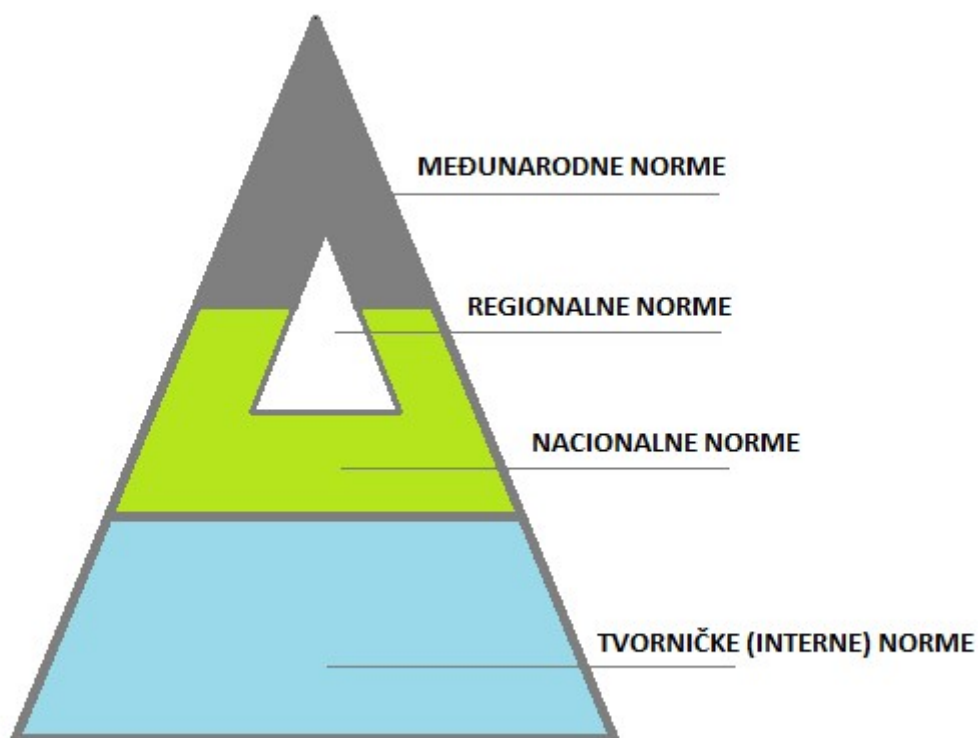
5. Usklađenost norma

Sva pravila trebaju biti međusobno usklađena, norme ne mogu biti kontradiktorne (stvaranje nove norme stara se norma ukida). U normama je sakupljena velika količina znanja i iskustava koja su na raspolaganju svim proizvođačima i korisnicima proizvoda. Općenito, kupci imaju više povjerenja u proizvode koji zadovoljavaju neke svjetski priznate norme.

Ciljevi normizacije (Dolački, 2017).:

- osiguranje kvalitete proizvoda, procesa ili usluge kako bi bili primjenjivi odnosno mogli se koristiti
- limitiranje raznolikosti izborom optimalnog broja, tipova ili veličina
- osiguravanje povezivosti raznih proizvoda
- zaštita zdravlja, sigurnosti, okoliša i potrošača
- uklanjanje tehničkih zapreka na mjestu prodaje

Norme imaju svoju hijerarhiju.. Na slici 4 je prikazano stupnjevanje normi.



Slika 4. Hijerarhija normi

Izvor: Norme. Dostupno na: <http://www.hzzzs.hr/wp-content/uploads/2016/11/Norme.pdf>
(04.08.2021)

U velikom mnoštvu normi vrijedi osnovno pravilo, a to je da svaka niža norma u hijerarhiji mora poštovati višu normu. Izuzetci su dozvoljeni samo ako su kriteriji niže norme stroži od kriterija viših normi. Pravila ili norme prema hijerarhiji normizacije mogu biti²:

- internacionalne norme (u kojoj mogu sudjelovati odgovarajuća tijela svih zemalja)
- regionalne norme (odnose se na odgovarajuća tijela zemalja samo jednog geografskog, političkog ili gospodarskog područja svijeta, npr. europska normizacija)
- nacionalne norme (normizacija koja se odvija na razini jedne određene države – npr. hrvatska norma, HRN)
- unutarnje norme (industrijske) – osmišljavaju se, poštuju i koriste u jednoj međunarodnoj kompaniji ili korporaciji, te u pojedinim tvrtkama, unutar jedne ili više branši neke zemlje, a su limitirane samo na pripadajuća industrijska područja.

² Izvor: Norme. Dostupno na: <http://www.hzzzs.hr/wp-content/uploads/2016/11/Norme.pdf> (04.08.2021)

3.2. Norme za proizvode

Skup normi koje se odnose na proizvode utvrđuju kriterije koje mora ispunjavati proizvod ili grupa proizvoda kako bi se zajamčila njihova prikladnost. Kad su u pitanju norma za proizvode, tu nije riječ samo o prikladnosti, nego i o donošenju odredba o nazivu, uzorcima, ispitivanju, pakiranju i označavanju te katkad zahtjevima za postupke (direktnim donošenjem ili indirektnom adresiranjem na druge norme). Norma za proizvod može biti kompletna ili nekompletna, u ovisnosti o tome uspostavlja li sve potrebne zahtjeve ili samo dio zahtjeva. Nastavno na to mogu se razlikovati norme kao što su dimenzijske norme, norme o građivima i tehničke norme za isporuku³.

Norme za proizvode se označavaju oznakom CE. Proizvod koji ima na sebi oznaku CE potvrđuje da proizvod udovoljava bitnim zahtjevima vezanim uz sigurnost, zaštitu zdravlja i života ljudi, zaštitu imovine, ekološku prihvatljivost, te zaštite javnog interesa, propisane EU smjernicama "novog pristupa". Drugim riječima, za proizvod koji ima na sebi oznaku CE proizvođač daje garanciju da je proizvod prošao sve potrebne procedure dokazivanja prikladnosti pred ovlaštenim tijelima. Pri tome je propisano osam mogućih načina dokazivanja sukladnosti, te modaliteti donošenja ocjene sukladnosti proizvoda. Tih osam modaliteta, odnosno načina se međusobno razlikuju s obzirom u ovisnosti o stupnju složenosti samog proizvoda i mogućim sigurnosnim ugrozama za krajnjeg korisnika. Pravilnikom o obliku, sadržaju i izgledu oznake sukladnosti (NN. 46/08), propisana su pravila za stavljanje i uporabu oznake sukladnosti u Republici Hrvatskoj. Do pristupanja Republike Hrvatske u Europsku Uniju na snazi je bila oznaka C, a nakon ostvarivanja statusa punopravnog članstva ili prihvaćanja sporazuma (PECA/ACCA) znak CE..⁴

Europska direktiva propisuje stavljanje oznake CE na⁵:

- Električnu oprema namijenjena za rad unutar određenih naponskih granica (2006/95/EC) Jednostavne tlačne posude (87/404/EEC)
- Sigurnost igračaka (88/378/EEC)
- Građevne proizvode (89/106/EEC)

³ Izvor: Norme. Dostupno na: <http://www.hzzsr.hr/wp-content/uploads/2016/11/Norme.pdf> (04.08.2021)

⁴ Izvor: Norme. Dostupno na: <http://www.hzzsr.hr/wp-content/uploads/2016/11/Norme.pdf> (04.08.2021)

⁵ Izvor: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. Norme za industrijske proizvode: Mini vodič za poslovnu zajednicu. Dostupno na: <https://www.hok.hr/sites/default/files/page-docs/2019-09/Norme%20za%20industrijske%20proizvode.pdf> (05.08.2021)

- Elektromagnetsku kompatibilnost (89/336/EEC; 2004/108/EC)
- Sigurnost strojeva (98/37/EC, 2006/42/EC)
- Stavljanje na tržište osobne zaštitne opreme (89/686/EEC)
- Neautomatske vage (90/384/EEC)
- Aktivne implantabilne medicinske naprave (90/385/EEC)
- Plinski aparati (90/396/EEC)
- Novi toplovodni kotlovi na tekuće i plinovito gorivo (92/42/EEC)
- Eksplozivi za civilnu uporabu (93/15/EEC)
- Medicinski uređaji (93/42/EEC) O
- prema i zaštitni sustavi namijenjeni za uporabu u prostorima ugroženim eksplozivnom atmosferom (94/9/EC)
- Rekreativna plovila (94/25/EC)
- Sigurnost dizala (95/16/EC)
- Tlačna oprema (97/23/EC)
- In vitro dijagnostički medicinski uređaji (98/79/EC)
- Radijski i telekomunikacijski krajnji uređaji (1999/5/EC)
- Mjeriteljski i tehnički zahtjevi za mjerila (2004/22/EC)
- Žičare za prijevoz ljudi (2000/9/EC)

3.3. Norme za procese

Proces je moguće definirati kao "tijek, put i način kojim nešto postaje ili biva, razvitak, postupak. Norma HRN EN ISO 8402:1996 definira proces kao "skup međuzavisnih sredstava i radnji koji preoblikuju ulazne elemente u izlazne." Kolokvijalno bi se moglo reći da je proces pretvorba ulaznih veličina (input) u izlazne veličine (output). Tako definiran proces, implicira da on predstavlja sustavnu i logičnu strukturu. Proces se sastoji od svojih elemenata, potprocesa, procesnih koraka, aktivnosti, koji su uklopljeni u skladu s zacrtanim logičkim tijeku odvijanja. Kreiranje poslovnih procesa na neizravan je način kreacija čitavog poslovnog sustava kojeg čini niz podsustava poput (Drljača, 2003):

- dokumentacijski podsustav,
- informacijski podsustav,

- komunikacijski podsustav,
- upravljački podsustavi,
- procesna struktura i sl.

Poslovne procese je moguće klasificirati u 3 kategorije⁶:

- Upravljački procesi se koriste za rukovođenje organizacije u zacrtanom smjeru, a budući da je riječ se cjelovitom usmjeravanju aktivnosti, još se nazivaju i vertikalnim procesima. Riječ je o postupcima koje u najvećem broju slučajeva provode vlasnici procesa najviše razine kako bi pomoću njih formirali i upravljali ključnim i potpornim procesima organizacije. Konačni cilj tih aktivnosti je uspostava ciljeva organizacije, razvoj i usvajanje strategije za realizaciju tih ciljeva i upravljanje efikasnošću poslovanja.
- Temeljni procesi su oni procesi koji su direktno involvirani u kreiranje proizvoda i/ili usluga, pri čemu se na njihovom početnom i završnom koraku nalaze eksterni korisnici. Od kritičnog su značaja za cilj poslovne organizacije te reflektiraju njenu unikatnu stručnost. Temeljni procesi su značajan izvor konkurentске prednosti i specifičnog razlikovanja, zbog čega se često nazivaju i procesima orijentiranim prema korisnicima te predstavljaju proizvode finalne potrošnje ili usluge korisnicima. Tu se radi o velikim procesima koji povezuju višestruke organizacijske jedinice i različite dijelove poslovne organizacije. Budući da ti procesi kreiraju najveću vrijednost, kako za korisnike, tako i za organizaciju u cjelini, ovi bi procesi trebali biti u središtu pozornosti kod unapređenja poslovanja.
- Procesni potpore ili izvorni (resursni) procesi pružaju potporu glavnim procesima u poslovanju organizacije. Ti procesi su usredotočeni na postizanje zadovoljstva ljudskih potencijala, odnosno internih korisnika unutar organizacije, na način da u isto vrijeme isporuče dodanu vrijednost i eksternim korisnicima. Resursni procesi su najčešće standardizirani jer poslovne organizacije imaju slične potrebe u potpornim funkcijama. Te potporne funkcije uključuju računovodstvenu potporu (npr. izdatnice i predatnice), tehnološku podršku (npr. razvoj i održavanje informacijskih sustava), upravljanje ljudskim potencijalima (npr. prosudba kandidata u postupku zapošljavanja, stručno usavršavanje zaposlenika, bonusi) i drugi oblici potpore.

⁶ Izvor: Apsolon d.o.o. Metodologija za optimizaciju i standardizaciju poslovnih procesa. Dostupno na: https://mpu.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Projekti/EU%20projekti/Uvo%C4%91enje%20sustava%20upravljanja%20kvalitetom%20u%20javnu%20upravu%20rh//Projekt%20Kvaliteta_A1%203%20Metodologija%20za%20optimizaciju%20i%20standardizaciju%20poslovnih%20processa.pdf (02.08.2021)

3.4. Norme za sustave upravljanja

Sustavi upravljanja predstavljaju skup metoda i alata koji su od iznimne važnosti za poslovne organizacije i nastojanjima oblikovanja uspješne i konkurentne poslovne organizacije. Prema međunarodnim normama one su široko prihvaćen su modalitet kojim se jamče zahtijevane osobine proizvoda, usluga i djelatnosti (kvaliteta, ekološka prihvatljivost, sigurnost, pouzdanost, djelotvornost) na način da su održive u smislu troškova koje generiraju. Sustav upravljanja je nacrt za procese i postupke koji se upotrebljavaju kako bi se omogućilo da poslovna organizacija uspješno zadovolji sve zahtjeve koji se postavljaju u smislu realizacije zacrtanih ciljeva. Te norme nastoje postići da unutar organizacije svaki zaposlenik precizno zna što, tko, kada, kako i gdje treba raditi da bi se realizirali planovi menadžmenta koji rukovodi malim ili srednjim poduzećem. Nerijetko je to složeno za provedbu jer su takva poduzeća limitirana dostupnim resursima, kako financijskim, tako i ljudskim. Jednom usvojen sustav upravljanja pruža smjernice i okvir za zacrtani način poslovanja kojemu organizacija teži. Ti sustavi osiguravaju da se postavljeni poslovni ciljevi, kroz politiku i strategiju poslovanja, stvarno i realiziraju. Sustav upravljanja, pojednostavljeno rečeno, predstavlja dokumentiranu i provjerenu postupnu metodu „step by step“ koja je orijentirana na funkcioniranje poslovne organizacije kroz primjenu standarda najbolje prakse. Različiti sustavi upravljanja reguliraju razna područja aktivnost. Svaki skup sistemskih normi upravljanja ne isporučuju zahtjeve, pa se sukladno tome sustav može certificirati samo prema normi koja donosi zahtjeve. Najčešće norme za sustave upravljanja su (Gaži Pavelić, 2014).

- HRN EN ISO 9001. Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi
- HRN EN ISO 22000. Sustavi upravljanja sigurnošću hrane – Zahtjevi za svaku organizaciju u lancu hrane
- HRN EN ISO 14001. Sustavi upravljanja okolišem – Zahtjevi s uputama za primjenu
- HRN EN ISO 50001. Sustavi upravljanja energijom – Zahtjevi s uputama za primjenu
- HRN ISO 26000. Upute o društvenoj odgovornosti
- HRN ISO 31000. Upravljanje rizikom – načela i upute

Termin „ISO 9000“ ili „serija ISO 9000“ se često se u praksi koristi kao zajednički pojam za skup više normi, od kojih neke ne moraju nužno pripadati u skupinu od 9000 – 9999. Ove norme spadaju u razred 3.2., a njihova specifičnost proizlazi iz područja kojeg reguliraju, odnosno činjenice da se one ne referiraju na tehnička obilježja proizvoda ili procesa, već na organizacijsko-upravljačke procese unutar poslovne organizacije koja kupcima isporučuje proizvode i usluge.. Propisi ili norme u prvom redu nastaju uslijed potrebe da se postave zahtjevi koje neki dobavljač treba zadovoljiti, na temelju čega bi ga kupac smatrao pogodnim za suradnju u dužem vremenskom roku. To je posebno važno u velikim sustavima koji posluju s velikim brojem dobavljača. Primjeri takvih velikih sustava su vojni sustavi, medicinski sustavi, policijski sustavi, željeznički i drugi veliki sustavi koji posluju s velikim brojem dobavljača. Naime, te norme osiguravaju da proizvodi imaju trajnu kvalitetu pri svakoj isporuci i istu razinu razvoja, zbog čega kupac ne mora osobno kontrolirati svaku nabavu, što generira visoke troškove za kupca, a ne jamči mu da će utvrditi sve nepravilnosti na svakoj neispravnoj jedinici proizvoda. S druge strane, i proizvođač je pred problemom – različiti kupci postavljaju različite zahtjeve i svatko kontrolira svoju nabavu, tako da je gotovo nemoguće zadovoljiti očekivanja svih kupaca (Šarić, 2012).

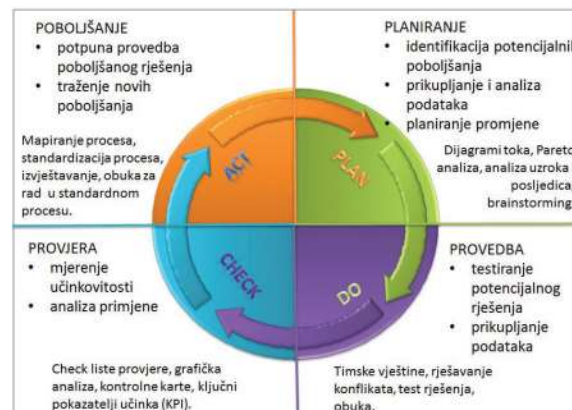
Norma ISO 9001 je generička norma, zbog čega se može aplicirati u različitim vrstama organizacija, neovisno o djelatnosti kojom se organizacija bavi. Isto tako, nerijetko se pogrešno misli da se norma ISO 9001 može usvojiti isključivo u velikim proizvodnim organizacijama, odnosno da njena upotreba u malim obiteljskim obrtima ili uslužnim poduzećima ne isporučuje neki pozitivan rezultat. Jednostavno rečeno ISO 9001:2008 je dobra poslovna praksa pretočena u zahtjeve norme. Sama norma temelji se na dva bazična pristupa, a to su (Britvić, 2011):

- Procesni model – određuju se procesi, ulazne i izlazne veličine procesa, potrebni resursi, ciljevi te načini evaluacije efikasnosti procesa. Iz prethodnog je razvidno da je ovdje riječ o logički organiziranom nizu aktivnosti koje transformiraju inpute poduzeća, u finalne proizvode koje trebaju zadovoljiti očekivanja kupaca u smislu zahtjeva za odgovarajućom cijenom i kvalitetom, u razumnom vremenskom okviru, uz istodobno realizaciju poslovnog rezultata.
- PDCA model – (Plan – Do – Check – Act) je cirkularni oblik planiranja, realizacije, kontrole i provođenja aktivnosti. Kroz te četiri faze procesa stalnog unaprjeđenja se provode sljedeće aktivnosti:
 - Planiranje– sustavno istraživanje i analiziranje procesa koji trenutno egzistira u organizaciji, a potom se pristupa aktivnostima usmjerenim na standardizaciju,

odnosno normizaciju. Nakon toga se pristupa prikupljanju podataka u svrhu detektiranja problema i razvoja plana unapređenja, kroz utvrđivanje kriterija za evaluaciju plana.

- ČINJENJE (DO) – provedba zacrtanog plana, stvarane evidencija o provedenim promjenama te prikupljanje podataka za evaluaciju.
- PROVJERA (CHECK) – evaluacija prikupljenih podataka na reprezentativnom uzorku i provjeravanje da li isporučeni rezultati zadovoljavaju ciljeve koji su zacrtani u planu.
- DJELOVANJE (ACT) – u slučaju da su isporučeni rezultati zadovoljavajući, pristupa se provedbi standardizacije nove metode i upoznavanje svih zaposlenika na koje se nova metoda odnosi, te obuke zaposlenika. S druge strane, ako rezultati ne udovoljavaju željenom rezultatu, potrebno je ponovno pregledati i revidirati cijeli plan ili dio plana, odnosno projekta ili odustati od uvođenja nove ili novih metoda.

Slika 2: PDCA / Demingov krug/ 4P



Slika 5. PDCA, Demingov krug.

Izvor: Gaži Pavelić, 2014.

4. ZNAČAJ PRIMJENE MEĐUNARODNIH NORMA NA KONKURENTNOST POSLOVNE ORGANIZACIJE

Studije slučaja naglašavaju tri glavne vrste pogodnosti od korištenja standarda (International Organization for Standardization, 2014):

Racionalizacija unutarnjih operacija. Standardi se mogu koristiti za pojednostavljivanje unutarnjih procesa poduzeća, na primjer smanjenjem vremena potrebnog za obavljanje određenih aktivnosti u različitim poslovnim funkcijama, smanjenju otpada, smanjenju troškova nabave i povećanje produktivnost. Studije slučaja dosljedno izvještavaju da se doprinos standarda bruto dobit poduzeća kreće između 0,15 % i 5 % godišnjih prihoda od prodaje.

Inoviranje i povećanje operacija Neke studije slučaja daju primjere u kojima su standardi služili kao temelj za inoviranje poslovnih procesa, omogućujući poslovnim organizacijama da prošire mrežu svojih dobavljača ili da uvedu i učinkovito upravljanje novim proizvodnim linijama. Također, standardi su pomogli u ublažavanju rizika pri uvođenju novih proizvoda na nacionalna tržišta.

Stvaranje ili ulazak na nova tržišta Standardi su korišteni kao osnova za razvoj novih proizvoda, prodirući na nova tržišta (domaća i izvozna), podržavajući lansiranje proizvoda na tržištu, pa čak i stvaranje tržišta. Pri tome poslovne organizacije ostvaruju bruto doprinos u dobiti do 33 % godišnjeg prihoda, što im je pomoglo da se pozicioniraju kao lideri u svom području, barem u određenom vremenskom razdoblju

U nastavku se navode dva konkretna slučaja.

Jedno indonezijsko poduzeće za proizvodnju pretvorničkog betona koje pokriva širok asortiman proizvoda je detektiralo ključne prednosti za od korištenja standarda (International Organization for Standardization, 2014):

- Poboľjšani proces ocjenjivanja i odabira dobavljača
- Ušteda resursa i optimizacija rezultata u istraživanju i razvoju
- Optimizirani prijenos informacija putem jedinstvenih specifikacija i usklađenih informacija
- Osiguranje visokokvalitetnih zaliha
- Optimizacija proizvodnih procesa

- Ostvarene prednosti u prodajnim pregovorima pozivanjem na standarde, i izbjegavanje nesporazuma

Jedan singapurski lanac supermarketa s tržišnim udjelom od preko 50 % je ustanovio da mu je korištenje standarda donijelo sljedeće koristi (International Organization for Standardization, 2014):

- Udvostručenu količinu robe kojom se rukuje, uz isti broj zaposlenih, što dovodi do povećanja prihoda
- Poboljšana učinkovitost procesa
- Šira mreža dobavljača
- Viša razina kvalitete proizvoda
- Veća razina povjerenja i lojalnosti kupaca
- Ove beneficije prevedene su u godišnju uštedu od približno 43,2 milijuna USD

U cilju kvantificiranja financijskog doprinosa standarda na mikro i makro razini, treba razumjeti kako upotreba standarda donosi koristi za poslovne organizacije. Akademski literatura pokazuje da standardi ispunjavaju važne ekonomske funkcije koje pomažu u rješavanju temeljnih problema poduzeća i industrija, koji mogu spriječiti poslovne organizacije da maksimiziraju svoj proizvodni potencijal. Neke od ovih ekonomskih funkcija su navedene u nastavku (Hogan, Sheehy i Jayasuriya, 2015).

- Standardi pomažu poslovnim organizacijama da poboljšaju kvalitetu svojih proizvoda, kao i učinkovitost svojih proizvodnih procesa. Više od trećine (36%) tvrtki se izjavilo je da je doživjelo povećanje produktivnosti kao rezultat korištenja standarda. Ti su nalazi bili najveći u ICT –u sektoru, gdje je 48% tvrtki izvijestilo o povećanju produktivnosti. U smislu učinka standarde kvalitete, 70% ispitanih menadžera izjavilo je da su standardi pridonijeli poboljšanje njihovog lanca opskrbe poboljšanjem kvalitete dobavljačkih proizvoda i usluga.
- Standardi učinkovito smanjuju raznolikost roba i usluga na optimalnu razinu uz minimiziranje troškova. 63% tvrtki je izjavilo da standardi imaju homogenizirane proizvode.
- Standardi olakšavaju međusobnu operativnost proizvoda i procesa. U sektorima koji su jako ovisni o tehničkim standardima, istraživanje potvrđuje važnost standarda u

interoperabilnosti. 41% tvrtki u ICT sektoru složilo se da su standardi povećali interoperativnost proizvoda i sustava.

- Standardi učinkovito stavljaju na raspolaganje tehničke informacije svim poslovnim organizacijama omogućujući učinkovitu i jeftinija razmjena informacija među poslovnim organizacijama. - Više od polovice (54%) tvrtki se je izjasnilo da su informacije omogućile pristupačnije širenje tehnologije kroz standarde, i to najviše u ICT sektoru (60%)
- U akademskoj literaturi ističe se još jedna važna ekonomska uloga standarda, kao katalizatora inovacijske aktivnosti. Standardi olakšavaju inovacije skraćujući vrijeme za plasiranje novih proizvoda na tržište proizvoda, promičući širenje inovativnih proizvoda, izjednačavajući inovacijske uvjete između velikih i malih tvrtki i na taj način olakšavaju interoperativnost u mrežnim industrijama i tako stvaraju okruženje za razvoj novih proizvoda. 50% tvrtki je izjavilo da su standardi poticali inovacije širenjem novih znanja.
- Istraživanje pokazuje da standardi poboljšavaju opskrbni lanac industrije promicanjem kompatibilnost proizvoda i procesa i jačanjem povjerenja između dobavljača i klijenta. U prosjeku je više od polovice (51%) svih ispitanih tvrtki potvrdilo da je standardizacija poboljšala odnos klijent-dobavljač kroz veće povjerenje.

U uvjetima globalne konkurencije koja isporučuje proizvode i usluge najviše kvalitete svako poduzeće treba kao prvi zadatak postaviti zahtjev za kvalitetom na svim nivoima organizacije. Usvajanje potpunog upravljanja kvalitetom je nastalo na temelju praktične implementacije japanske i američke strategije unapređenja kvalitete koje su polučile veliki poslovni uspjeh, a koji je nastao upravo kao posljedica primjene tog koncepta upravljanja kvalitetom. U zadnjoj dekadi posebice dolazi do sve veće važnosti i značaja kvalitete. Usvajanje potpunog upravljanja kvalitetom postaje zahtjev koji se nameće svim organizacijama na svjetskom tržištu, ne samo zbog jačanja konkurentnosti, već i zbog pukog opstanka. Ona predstavlja premisu dugoročnog uspjeha i rasta poduzeća. Moguće je navesti sljedeće kategorije benefita od upravljanja potpunom kvalitetom (Mihanović, 2016):

- kvantitativni: manji troškovi koji se ostvaruju zahvaljujući optimizaciji procesa, skraćivanju proizvodnih ciklusa i smanjivanju broja reklamacija kupaca
- kvalitativni: postojanju svijesti o potrebi orijentacije na kupca i odnosa s kupcima, te višoj učinkovitosti zaposlenika

- organizacijski: usklađenost organizacije sa zahtjevima kupca i efikasno rješavanje problema kroz standardizirane i definirane procese
- motivacijski: brzina uvođenja rješenja i visoka kvaliteta postignuta suradnjom, postizanje koncepta uspješnosti kroz stalno učenje
- strateški: postizanje konkurentske prednosti pred konkurencijom.

Treba istaknuti i ulogu standarda u širenju tehničkog znanja i njihov doprinos gospodarskom rastu. U razdoblju između 1961. i 1996. proračuni su pokazali da su informacije sadržane u standardima i tehnička pravila zaslužne za 1 % njemačkog bruto nacionalnog proizvoda. Ovo Njemačko istraživanje o mikro i makro ekonomskim prednostima standardizacije korišteno je kao a model za nekoliko drugih studija. Daljnje analize koristile su slične metodološke pristupe u sličnom vremenu, što je dovelo do usporedivih rezultata. U cjelini, sva nacionalna istraživanja pokazuju da standardi imaju pozitivan utjecaj na gospodarski rast zbog poboljšanog širenja znanja. Doprinos standarda stopi rasta u Njemačkoj iznosi 0,9%, 0,8 % u Francuskoj i Australiji, 0,3 % u Velikoj Britaniji i 0,2 % u Kanadi (Blind, 2015).

5. ZAKLJUČAK

Konkurentska sposobnost predstavlja potencijal kompanije za stvaranje konkurentske prednosti, odnosno superiornost u odnosu na konkurenciju, bilo kroz bolji pristup resursima, stvaranje veće ekonomske vrijednosti ili veće vrijednosti za kupce. Pri tom se naglašava važnost nematerijalnih izvora, posebice znanja.

Konkurentsko okruženje danas i sutra također obilježavaju usredotočenost na inovacije i kontinuirano učenje, promjene u dinamici karijera i promjene u očekivanjima zaposlenika te izrazito velik pritisak na cijenu i kvalitetu proizvoda i zadovoljavanje potreba potrošača.

Normizacija predstavlja prirodni nastavak procesa upravljanja kvalitetom i podrazumijeva svojevrsni dogovor između kupaca i proizvođača o bitnim karakteristikama proizvoda i usluga. Standardizacija je poseban postupak za pronalaženje optimalnog rješenja, odnosno utvrđivanje svojstava koje treba posjedovati proizvod, materijal, tehnologija proces itd.. Standardi se mogu propisati zakonom, voljom poslovne organizacije ili dogovorom velikog broja organizacija.

Ciljevi normizacije su osiguranje prikladnosti nekog proizvoda, procesa ili usluge da u određenim uvjetima služi svojoj namjeni, ograničavanje raznolikosti izborom optimalnog broja tipova ili veličina, osiguravanje spojitosti raznih proizvoda, zaštita zdravlja, sigurnost, zaštita okoliša, zaštita potrošača, te uklanjanje tehničkih zapreka u trgovini

Sustavi upravljanja važan su alat za uspostavu uspješne i konkurentski sposobne poslovne organizacije. Prema međunarodnim normama općeprihvaćen su način osiguranja poželjnih svojstava proizvoda, usluga i djelatnosti (kvaliteta, neškodljivost za okoliš, sigurnost, pouzdanost, djelotvornost, ...) na troškovno isplativ način.

Poduzeća ostvaruju tri glavne vrste pogodnosti od korištenja standarda: racionalizacija unutarnjih operacija. Standardi se mogu koristiti za pojednostavljivanje unutarnjih procesa poduzeća (na primjer smanjenjem vremena potrebnog za obavljanje određenih aktivnosti u različitim poslovnim funkcijama, smanjenju otpada, smanjenju troškova nabave i povećanje produktivnost), inovacijama poslovnih procesa (npr. omogućujući poslovnim organizacijama da prošire mrežu svojih dobavljača ili da uvedu i učinkovito upravljanje novim proizvodnim linijama), te ulasku na nova tržišta

U radu su prikazane neke od glavnih prednosti uvođenja standarda, kao što su: poboljšani proces ocjenjivanja i odabira dobavljača i šira mreža dobavljača, ušteda resursa i optimizacija

rezultata u istraživanju i razvoju, optimizirani prijenos informacija putem jedinstvenih specifikacija i usklađenih informacija, optimizacija proizvodnih procesa i poboljšana učinkovitost procesa, ostvarene prednosti u prodajnim pregovorima pozivanjem na standarde, i izbjegavanje nesporazuma, udvostručenu količinu robe kojom se rukuje, uz isti broj zaposlenih, što dovodi do povećanja prihoda, viša razina kvalitete proizvoda, te veća razina povjerenja i lojalnosti kupaca.

Na kraju se može zaključiti da budući da ekonomija dijeljenja, robotika i umjetna inteligencija utječu na načine rada i promjene u shvaćanju konkurentnosti, usvajanje i provedba potpunog upravljanja kvalitetom predstavlja imperativ i ključ ne samo uspjeha, već i opstanka organizacije.

6. IZJAVA O AUTORSTVU

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Toni Šalić

Matični broj studenta: 1-071/18

Naslov rada: Značaj uvođenja međunarodnih norma na konkurentnost poduzeća

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

7. POPIS LITERATURE

KNJIGE I ČLANCI

1. Adiguzel, Z. (2019). Competitiveness of International Business: Management, Economics, Technology, Environment, and Social Study of Cultural Perspective. In book: Handbook of Research on Decision-Making Techniques in Financial Marketing Publisher: IGI Global
2. Blind, K. (2015). The Impact of Standardization and Standards on Innovation. Nesta Working Paper No. 13/15
3. Britvić, J. (2011). Moderni sustavi upravljanja u organizacijama. Praktični menadžment, Vol. II, br. 2, str. 72-80
4. Čavalić, A., Begović, D., Brajić, A., Sejranović, A. (2019). Impact of ISO 26000 international standard on the competitiveness of companies. Conference: 8th International Scientific Symposium ECONOMY OF EASTERN CROATIA - VISION AND GROWTH, 2019
5. Daraboš, M. (2015). Evolucija konkurentske prednosti: U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima. Zagreb: Naklada Ljevak
6. Drljača, M. (2003). Principi izgradnje poslovnih procesa. Električna, Stilloeks, Zagreb, 2003, Vol. 5, Broj 23, str. 24-29.
7. Gaži Pavelić, K. (2014). Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima: Osnove najbolje poslovne prakse za mala i srednja poduzeća
8. Hogan, O., Sheehy, C., Jayasuriya, R. (2015). The Economic Contribution of Standards to the UK Economy. e Centre for Economics and Business Research Ltd (Cebr)
9. Jaganjac, J. (2020). Intelektualni kapital i konkurentska prednost. Konferencija Izzivi globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EUAt: Novo mesto. Univerza v Novem mestu
10. Mihanović, D. (2016). Povezanost postizanja i održivosti leaderske pozicije s potpunim upravljanjem kvalitetom u velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj. doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
11. Milisavljević, M. (2002). Konkurentska prednost i dinamika konkurencije. Marketing QMJED 33(3-4) 111-180 (2002)
12. Šarić, M (2012). Sustavi upravljanja kvalitetom u funkciji povećanja hrvatske gospodarske konkurentnosti. Zagreb: Icr Adriatica d.o.o.

13. Talaja, A. (2013). adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća. Ekonomski pregled, Vol. 64 No. 1, 2013.
14. Tipurić, D. (1999). Konkurentska prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencijacije. Poslovna analiza i upravljanje (1330-9129) (1999), 3; 3-16
15. Vrdoljak Raguž, I.; Jelenc, L.; Podrug, N., (2013) U potrazi za konkurentskom prednosti u Vrdoljak Raguž, I.; Jelenc, L.; Podrug, N., Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 1-20
16. Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M. (2012). implementacija porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije. Ekonomska misao i praksa, No. 1, 2012

INTERNET IZVORI

1. Alpeza, M. (2010). Znanje kao konkurentska prednost. Ekonomski fakultet u Osijeku, http://www.efos.unios.hr/competitive-intelligence/wp-content/uploads/sites/370/2013/04/BI_Znanje-kao-konkurentska-prednost_Alpeza.pdf
2. Apsolon d.o.o. Metodologija za optimizaciju i standardizaciju poslovnih procesa. Dostupno na: https://mpu.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Projekti/EU%20projekti/Uvo%C4%91enje%20sustava%20upravljanja%20kvalitetom%20u%20javnu%20upravu%20rh//Projekt%20Kvaliteta_A1%203%20Metodologija%20za%20optimizaciju%20i%20standardizaciju%20poslovnih%20procesu.pdf (02.08.2021)
3. Dolački, Z. (2017). Norme i normizacija. Dostupno na: <http://www.gfos.unios.hr/download/Zlata-Dola%C4%8Dek-Alduk-predavanje-10-normizacije-i-norme-19-06-2017-11-07.pdf> (04.08.2021)
4. International Organization for Standardization (2014). Economic benefits of standards. Dostupno na: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/ebs_case_studies_fact sheets.pdf (08.08.2021)
5. Norme. Dostupno na: <http://www.hzzsr.hr/wp-content/uploads/2016/11/Norme.pdf> (04.08.2021)
6. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. Norme za industrijske proizvode: Minivodič za poslovnu zajednicu. Dostupno na: <https://www.hok.hr/sites/default/files/page-docs/2019-09/Norme%20za%20industrijske%20proizvode.pdf> (05.08.2021)

7. Tipurić, D. (2014). Konkurentska prednost i konkurentsko pozicioniranje Dostupno na:
<https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-5-%20Konkurentska%20prednost.pdf> (01.08.2021)

8. POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Pet konkurentskih sila	8
Slika 2. Potencijalni izvori konkurentske prednosti	11
Slika 3. Generične konkurentske strategije	13
Slika 4. Hijerarhija normi	19
Slika 5. PDCA, Demingov krug	25
Tablica 1. Izvori konkurentske prednosti po različitim školama	9

ŽIVOTOPIS



Osobni podaci

Ime i prezime	Toni Šalić
Adresa	Milana Šenoe 18H, 10 020 Zagreb
Datum i mjesto rođenja:	04.10.1983. Banja Luka
Bračni status:	Oženjen
e-mail	tonisalic7@gmail.com
Telefon:	+385 95 7242423

Školovanje

2018/2021.	Menadžment uredskog poslovanja Veleučilište Baltazar Zaprešić
09/1999. – 06/2003.	Srednja stručna sprema Elektrotehnička škola u Zagrebu smjer Tehničar za Računalstvo http://www.ss-elektrotehnicka-zg.skole.hr
1993/94 – 1998	Osnovna škola Plößberg / Bayern (Njemačka)

Certifikati

2008/2009	Certifikat za programiranje i puštanje u pogon strojeva (Lübeck (DE) – Schwarzach (AT)) http://www.ima.de http://www.schelling.at
-----------	--

Iskustvo u radu

03/2017-

Buyer Sektor Tehnička nabava/ Odjel opremanja i tehnike
Kaufland Hrvatska k.d. Vile Velebita 6, 1040 Zagreb

- Provedba natječaja
- pregovaranje, obrada ponuda, potpisivanje ugovora
- sastavljanje financijskih izvještaja
- komunikacija sa Interancionalom / Dobavljačima
- planiranje Budgeta
- koordinacija sa drugim Sektorima
- IT- oprema
- koordinacija i kontrola isporuka opreme za poslovnice i centralu
- ostale usluge Odjela opremanja i tehnike

10/2015-03/2017

Junior Buyer Sektor Tehnička nabava/ Odjel opremanja i tehnike
Kaufland Hrvatska k.d Vile Velebita 6, 1040 Zagreb

9/2011-10/2015

Junior Buyer – Sektor Tehnička nabava/Odjel usluga
Kaufland Hrvatska k.d Vile Velebita 6, 1040 Zagreb

- Provedba natječaja Pro.ebiz.
- pregovaranje, obrada ponuda, potpisivanje ugovora
- sastavljanje financijskih izvještaja
- komunikacija sa interancionalom / Dobavljačima
- vozni park- izrada ponude, pregovaranje, naručivanje i ostalo)
- SAP izvještaji i obrada

10/2010-08/2011

Voditelj prodaje strojeva za drvenu industriju
Nitorstil d.o.o Zagreb

- Organizacija i prodaja strojeva
- planiranje, pregovaranje i vođenje strateških kupaca (u RH i izvan RH)

05/2004 - 10/2009

Tehničar / Voditelj odjela
TBS Centar d.o.o. Zagreb

- Organizacija sajмова/izlaganje (Zagreb, Beograd, Nürnberg)
- servisni support-tehničar
- programiranje i montaža strojeva (CNC, Obradni centri)

Ostala znanja i vještine

Vještine

Pouzdanost, fleksibilnost, visoka motivacija za rad, sposobnost rada u timu, brzo učenje i spremnost za daljnje usavršavanje

Jezici

Njemački u govoru i pismu
Engleski osnove

Rad na računalu

Word, Excel, Power Point, Outlook Express

Ostalo

Vozačka dozvola B kategorije