

# Upravljanje kvalitetom usluga s osvrtom na društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj Elektroprivredi d.d.

---

Veselica, Enco

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:666523>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-23**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet za ekonomiju i turizam  
“Dr. Mijo Mirković“

Enco Veselica

**UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGA S OSVRTOM NA  
DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ  
ELEKTROPRIVREDI D.D.**

Diplomski rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet za ekonomiju i turizam  
"Dr. Mijo Mirković"

Enco Veselica

**UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGA S OSVRTOM NA  
DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ  
ELEKTROPRIVREDI D.D.**

Diplomski rad

**JMBAG:** 0303047504

**Studijski smjer:** Marketinško upravljanje

**Kolegij:** Marketing usluga

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Marketing

**Mentorica:** izv. prof. dr. sc. Ariana Nefat

Pula, rujan 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani, Enco Veselica, kandidat za magistra poslovne ekonomije, smjer Marketinško upravljanje, ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student:

---

U Puli, \_\_\_\_\_rujan 2019.



## IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, Enco Veselica, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom **“Upravljanje kvalitetom usluga s osvrtom na društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj elektroprivredi d.d.”** koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

Student:

---

U Puli, \_\_\_\_\_rujan 2019.

# SADRŽAJ

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. OSNOVNE ZNAČAJKE KVALITETE USLUGE</b> .....	<b>4</b>
1.1. Definicija i karakteristike usluge.....	4
1.2. Definicija kvalitete usluga.....	7
1.3. Mjerenje kvalitete usluga.....	11
1.4. Značaj kvalitete za zadovoljstvo i lojalnost korisnika.....	12
<b>2. UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGA</b> .....	<b>15</b>
2.1. Definiranje konkurentnosti.....	15
2.2. Sustav upravljanja kvalitetom.....	16
2.2.1. <i>Sustav cjelovite kvalitete</i> .....	19
2.2.2. <i>ISO 9000</i> .....	20
2.3. Troškovi kvalitete.....	23
<b>3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE</b> .....	<b>28</b>
3.1. Definiranje koncepta DOP-a.....	28
3.2. Prednosti DOP-a.....	31
3.3. Interna dimenzija DOP-a.....	34
3.4. Eksterna dimenzija DOP-a.....	35
3.5. Indeks DOP-a.....	36
3.6. Etički kodeks.....	38
3.7. Održivost u poslovanju.....	41
<b>4. UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGA U HEP-u</b> .....	<b>43</b>
4.1. O HEP grupi.....	43
4.1.1. <i>Misija, vizija i temeljna odgovornost</i> .....	43
4.1.2. <i>Strateški ciljevi</i> .....	44
4.1.3. <i>Kupci</i> .....	45
4.1.4. <i>Projekti</i> .....	46
4.1.5. <i>Financijski rezultati</i> .....	47
4.2. ISO standardi i upravljanje kvalitetom.....	51
4.3. Marketinški splet.....	54
4.3.1. <i>Usluge</i> .....	54
4.3.2. <i>Cijena</i> .....	54

4.3.3. <i>Promocija</i> .....	56
4.3.4. <i>Distribucija</i> .....	58
4.4. Društveno odgovorno poslovanje.....	58
4.4.1. <i>Članstva</i> .....	58
4.4.2. <i>Izvješća o održivosti</i> .....	60
4.4.3. <i>Sponzorstva i donacije</i> .....	67
4.5. Istraživanje o kvaliteti i zadovoljstvu korisnika poslovanjem HEP grupe68	
4.5.1. <i>Karakteristike uzorka istraživanja</i> .....	69
4.5.2. <i>Rezultati istraživanja</i> .....	71
<b>5. KRITIČKI OSVRT I PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE KVALITETE USLUGE HRVATSKE ELEKTROPRIVREDE d.d</b> .....	<b>84</b>
<b>ZAKLJUČAK</b> .....	<b>87</b>
<b>POPIS LITERATURE</b> .....	<b>89</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA</b> .....	<b>93</b>
<b>SAŽETAK</b> .....	<b>95</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>96</b>

## UVOD

Predmet istraživanja ovoga rada odnosi se na analizu upravljanja kvalitetom usluga s posebnim osvrtom na društveno odgovorno poslovanje. Društvena odgovornost se promovira širom svijeta kao odgovor na ekonomske i društvene utjecaje. Društveno odgovorno poslovanje definira se kao koncept gdje poslovni subjekti donose odluku o doprinosu boljem društvu u suradnji s ostalim dionicima. Odgovornost se očituje kroz odnos prema zaposlenima, ali i svima onima na koje poslovanje utječe, odnosno prema svim dionicima. Bitno je naglasiti kako se odluka za koncept društveno odgovornog poslovanja donosi na samovoljnoj odluci, s tim da donositelji odluke o društveno odgovornom poslovanju smatraju kako svojom odlukom mogu povećati svoju dobit. Ono podrazumijeva poštivanje zakonskih odredbi i investiranje u ljudski kapital, odnose, te zaštitu okoliša.

Društvena odgovornost definira se kao koncept gdje poslovni subjekti donose odluku o doprinosu boljem društvu u suradnji s ostalim dionicima te osigurava jačanje korporativnog imidža i utjecaja što rezultira rastom reputacije poduzeća. Cilj je ovoga rada analizirati koncept društveno odgovornog poslovanja te upravljanje kvalitetom usluga na primjeru poduzeća Hrvatska elektroprivreda d.d.

S nekadašnjeg fokusa na profit, danas poduzeća naglašavaju odgovoran pristup društvu u cjelini, što svako ozbiljnije poduzeće naglašava. Ovdje je riječ o prvenstvenom fokusu na ostvarivanja pozitivnih utjecaja na zajednicu i prirodu. Iako mnoga poduzeća i velike kompanije ističu redovito kako posluju društveno odgovorno, pitanje je posluju li doista tako. Poslovati društveno odgovorno nije uvijek lagano, međutim donosi mnoge koristi kako za poduzeće, tako i zajednicu u kojoj ono djeluje. Na sam koncept treba gledati kao na odličnu investiciju, a ne trošak.

Svrha diplomskog rada je upoznavanje s društveno odgovornim poslovanjem u Hrvatskoj elektroprivredi d.d. te s njihovom razinom upravljanja kvalitetom



usluga. U radu je korišteno nekoliko metoda: metoda istraživanja, promatranje, induktivna te metoda analize i sinteze. Prilikom izrade diplomskog korišteni su interni i eksterni izvori podataka kao sekundarni izvor, dok je kao primarni izvor korištena literatura iz područja marketinga.

Diplomski rad se uz uvod i zaključak sastoji od 5 poglavlja unutar kojih se detaljno razrađuje sama tematika upravljanja kvalitetom usluga i društveno odgovornog poslovanja.

U prvom poglavlju predstavljene su osnovne značajke usluge. Tijekom ovog poglavlja pobliže se upoznaje sa samom definicijom i karakteristikama usluge, kao i njene kvalitete. Kada je riječ o mjerenju kvalitete usluge, objasnit će se SERVQUAL model koji se pri navedenom koristi, te nešto više o samom značaju kvalitete kada je riječ o zadovoljstvu i lojalnosti korisnika.

U drugom poglavlju riječ je o upravljanju kvalitetom usluga. Tijekom obrade poglavlja definira se pojam konkurentnosti te se predstavlja sustav upravljanja kvalitetom, s posebnim naglaskom na sustav cjelovite kvalitete te ISO 9000. Ukratko se opisuju troškovi kvalitete, vrši se njihova podjela i upoznavanje s karakteristikama.

U trećem se poglavlju analiziraju osnovne značajke koncepta društveno odgovornog poslovanja, definirajući sam pojam i naglašavanja njegovih prednosti. Daje se pregled interne te eksterne dimenzije DOP-a, uz posebno isticanje onih najvažnijih prema autorovom mišljenju. Također se definira važnost etike i održivosti u poslovanju.

Tijekom četvrtog poglavlja analizira se poslovanje poduzeća Hrvatska elektroprivreda d.d., gdje se navode podaci o grupi, njihova misija, vizija, strateški ciljevi, vrši se prikaz kupaca, projekata na kojima rade te financijskih rezultata. Predstavlja se marketinški splet, te ISO standardi i upravljanje kvalitetom poduzeća. O društveno odgovornom poslovanju predstavljaju se sponzorstva i donacije koje poduzeće podržava, njihova članstva u poslovnim udruženjima koja promiču načela i dobre prakse društveno odgovornog

poslovanja i održivog razvoja u Hrvatskoj. S obzirom na to kako HEP grupa u svim svojim segmentima već godinama nastoji razvijati poslovanje koje je uravnoteženo i podjednako odgovorno u sve tri bitne dimenzije: gospodarskoj, društvenoj i okolišnoj, vrši se pregled izvješća o održivosti poduzeća. Kroz ovo poglavlje također se donesi rezultati provedenog istraživanja o zadovoljstvu korisnika poslovanjem HEP-a.

Peto poglavlje donosi kritički osvrt i prijedloge za poboljšanje kvalitete usluga u analiziranom poduzeću.

# 1. OSNOVNE ZNAČAJKE KVALITETE USLUGE

## 1.1. Definicija i karakteristike usluge

Usluge predstavljaju aktivnosti, koristi ili zadovoljstva koja se nude na prodaju ili se pružaju vezano uz prodaju dobara. Uz to, one označavaju djela, radnje i procese koji se izvode za korisnike. Uslugu se može definirati kao korist koju jedna strana nudi drugoj. Prema Kotler i Armstrong (2006) usluga je “aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom neopipljiva i ne rezultira vlasništvom bilo čega. Njezina proizvodnja može, ali ne mora biti povezana s opipljivim, fizičkim proizvodom.”

*The American Marketing Association (AMA)* definira usluge kao “aktivnosti, koristi ili zadovoljstva koja se nude na prodaju ili se pružaju vezano uz prodaju proizvoda.” Kotler (2001) definira uslugu kao “bilo koju aktivnost koju jedna stranka nudi drugoj i koja je u osnovi neopipljiva i ne rezultira vlasništvom nad nečim. Njezina proizvodnja može, ali i ne mora biti vezana za kakav fizički predmet.”

Tablicom 1. vrši se prikaz razlika između proizvoda i usluga.

**Tablica 1. Temeljne razlike između proizvoda i usluge**

OPIPLJIVI FIZIČKI PROIZVOD	USLUGA
opipljivost	neopipljivost
djeljivost	nedjeljivost
homogenost	heterogenost
proizvodnja, prodaja i distribucija su odvojeni od korištenja/potrošnje	proizvodnja, pružanje i korištenje se odvijaju istodobno
temeljna vrijednost se stvara u proizvodnom pogonu	temeljna vrijednost se stvara u odnosu pružatelja i korisnika usluge
potrošači ne sudjeluju u procesu proizvodnje	korisnici usluge sudjeluju u procesu pružanja usluge
mogu se skladištiti	ne mogu se skladištiti
mogu se posjedovati	ne mogu se posjedovati
neprolaznost	prolaznost

Izvor: Vučemilović, V. i Blažević, Z. (2016): *Marketing usluga*, Virovitica, 7 str.

Proizvodi su materijalni rezultat procesa proizvodnje, a on je dominantno opipljiv. Pod proizvode se podrazumijevaju dobra, predmeti i stvari. Prema Kotleru (2001) proizvod je sve što može biti ponuđeno na tržištu kako bi zadovoljilo određenu želju ili potrebu. S druge strane, usluga je dominantno neopipljiva, a predstavlja djela, napore i izvedbe.

Kategorije proizvoda prema Kotleru (2001) glede skupina opipljivosti su:

1. opipljivi proizvod bez usluge (npr. kuhinjska sol, sapun),
2. opipljiv proizvod popraćena jednom ili nekolicinom usluga (npr. perilica rublja uz jamstvo, računalo uz obuku),
3. hibridna ponuda u kojoj je podjednaki omjer opipljivog proizvoda i usluge (npr. objed u restoranu, maloprodaja),
4. dominantno usluga uz određeni udio opipljivog proizvoda (npr. prijevozničke usluge) te
5. čista usluga bez opipljivog proizvoda (npr. konzultantske ili financijske usluge).

Kao što je vidljivo, proizvodi prema opipljivosti dijele se na one bez ili sa uslugom, zatim s podjednakim omjerom proizvoda i usluge te čista usluga bez ikakvog opipljivog proizvoda. U nastavku se navodi sedam važnih razlika između materijalnih, opipljivih proizvoda i neopipljivih proizvoda odnosno usluga.

Kod materijalnih opipljivih proizvoda prema Kotleru (2001) uočava se sljedeće:

1. potrošač posjeduje materijalni, opipljivi objekt,
2. cilj proizvodnje je uniformiranost – svi proizvedeni proizvodi su jednaki,
3. proizvod se može skladištiti,
4. potrošač je zadnja karika u lancu i nije uključen u proces proizvodnje,
5. kontrola kvalitete provodi se usporedbom outputa sa specifikacijama,
6. ako nastupi greška u proizvodnji, proizvod je moguće škartirati,
7. moral zaposlenika je važan.

Materijalno opipljiv proizvod onaj je koji se može osjetiti i uskladištiti, te svima je zajedničko da su uniformirani. Kod proizvodnje materijalno opipljivih proizvoda, u slučaju nastupanja određene greške, isti proizvod je moguće ukloniti, a sama kontrola se provodi usporedno te potrošač nije uključen u samu proizvodnju. Naglasak je na zadovoljenju i stvaranju morala zaposlenika.

S druge strane, prema Kotleru (2001) kod materijalnih neopipljivih proizvoda, točnije usluga, uočava se sljedeće:

1. korisnik posjeduje iskustvo, sjećanje,
2. cilj usluge je jedinstvenost: svaki korisnik i kontakt s njim je poseban,
3. usluga nastaje i nestaje. Ne može se uskladištiti,
4. korisnik sudjeluje u procesu pružanja usluge, on je partner u stvaranju usluge,
5. kvalitetu procjenjuju korisnici uspoređujući percepcije s očekivanjima,
6. usluga pružena na kriv način, može se popraviti isprikom ili ponovnom uslugom,
7. moral zaposlenika je ključan, kritičan.

Kod materijalno neopipljivih proizvoda riječ je o nečemu što nije opipljivo, ne može se uskladiti te je svaki jedinstven. Kod proizvodnje materijalno neopipljivih proizvoda korisnik biva uključen u stvaranje, u slučaju greške uvijek postoji mogućnost isprike ili ponovljene usluge. Što se tiče kontrole, ona se provodi od strane korisnika, a kod stvaranja materijalno neopipljivih usluga moral i zadovoljstvo zaposlenik iznimno je ključna i kritična stavka u poslovanju.

Usluge se mogu klasificirati s obzirom na ulogu koju zauzimaju u ukupnoj ponudi raznih poduzeća na sljedeći način: (Vučemilović i Blažević, 2016)

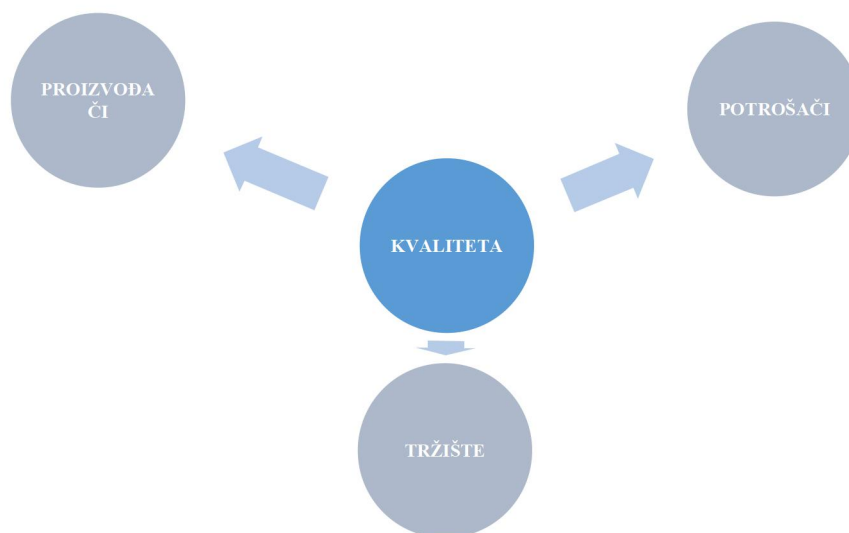
1. Čiste usluge – kao osnovni element ponude gdje ima malo ili nikako prisutnosti opipljivih dobara (npr. police osiguranja, konzultantske usluge),
2. Usluge koje trebaju povećati vrijednost opipljivom proizvodu kada proizvođač svoj proizvod obogaćuje uslugama kao što su postkupovne garancije i
3. Usluge koje omogućavaju proces razmjene – isporuka proizvoda od mjesta prodaje na mjesto kupovine.

## **1.2. Definicija kvalitete usluga**

Kvaliteta potječe od latinske riječi *qualitas*, te označava određenu vrijednost, svojstvo, značajku. Kvalitetu usluge definiramo kao koncept koji nije jednostavan za objediniti u jednu kompaktnu cjelinu s obzirom na to da je riječ o istovremeno višedimenzionalnom, apstraktnom te tijekom vremena promjenjivom konceptu. Kada se govori o percipiranoj kvaliteti usluge tada se misli na kupčev sud o njegovoj percepciji u odnos na očekivanja isporuke usluga. Postizanje kvalitete iznimno je važna stavka kada je riječ o konkurentnosti organizacije, jer ipak je ona ta koja utječe na zadovoljstvo korisnika te naposljetku, na njegovu odluku kupnje. Također se kvalitetom utječe na interes korisnika, prodaju usluge te izgradnju i zadržavanje korisnika.

Na slici 1., promatrajući kvalitetu i njeno shvaćanje, vrši se prikaz odnosa kvalitete sa proizvođačima, potrošačima i tržištem.

**Slika 1. Odnos kvalitete sa proizvođačima, potrošačima i tržištem**



Izvor: izrada autora prema: Svijet kvalitete, URL: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta>, 20.4.2019.

Promatrajući kvalitetu i njeno shvaćanje, ovdje se razlikuju tri stajališta: od potrošača, proizvođača te tržišta. Potrošač kvalitetu percipira kao određeni stupanj vrijednosti proizvoda koji će mu pomoći zadovoljiti njegovu potrebu. Proizvođač će kvalitetu percipirati kao mjeru uspješnosti prodaje njegova proizvoda na tržištu, dok kod tržišta se kvaliteta percipira kao određeni stupanj zadovoljenja kupaca kada je riječ o istoj robi i/ili usluzi konkurencije. Dakle, kao što je vidljivo, kod kvalitete riječ je o zadovoljenju potreba.

“Postoje razni pristupi kvaliteti, a neki od značajnijih teoretičara kvalitete su dali svoje pristupe kvaliteti od kojih su izdvojeni: (Vuković i sur., 2007)

- Juranov pristup,
- Demingov pristup,
- Feigenbaumov pristup te
- Ishikawin pristup”

Kod Juranovog pristupa naglasak je na dostizanju rezultata koji će značiti kvalitetu, i to u vidu osposobljenih i sposobnih zaposlenika, ostvarenje veće dobiti uz niže troškove te ostvareno zadovoljstvo kupaca. Gledajući na problem koji se može pojaviti kada je riječ o kvaliteti, prema ovom pristupu riječ je najčešće o problemima u menadžmentu, a ne u zaposlenima. Upravo radi navedenoga, Vukonić i sur. (2007) navode kako je Juran razvio pet koncepata kvalitete: unutrašnji korisnik, troškovi, spirala te trilogija kvalitete te skokoviti napredak. Kod unutrašnjeg korisnika misli se da je to svaka osoba koja se nalazi unutar proizvodnog lanca, kod troškova kvalitete smatra se da oni nastaju u slučaju kada nije odmah iz prve nešto učinjeno. Što se tiče spirale kvalitete riječ je o prelasku na višu razinu kroz svakodnevno poboljšavanje dosadašnje kvalitete, dok govoreći o trilogiji misli se na planiranje, kontrolu te poboljšanje kvalitete. Govoreći o skokovitom napretku misli se na nagli napredak u cijelom tom procesu.

Kod Demingovog pristupa, prema Avelini Holjevac (2002) kvaliteta je smatrana kao određenom tendencijom stvaranja postojanosti potreba kada je riječ o poboljšavanjima. Navedena poboljšavanja na proizvodim i uslugama rade se radi što većeg postizanja konkurentnosti, razvijanja kvalitete i produktivnosti, opstanak, razvoj nove filozofije poslovanja, rušenja prepreka među raznim odjelima, prekidanje s praksom nabavljanja na temelju cijene, uvođenja obuke i programa obrazovanja ne bi li tako postignuli još veće zadovoljstvo kod zaposlenika, te eliminiranje radnih standarda. Deming kvalitetu definira kao stvaranje postojanosti potreba za poboljšanje proizvoda i usluga radi postizanja konkurentnosti, opstanka u poslu i radnim mjestima, usvajanje nove filozofije, prekinuti ovisnost o inspekciji radi postizanja kvalitete, prekinuti s praksom nabavljanja na temelju cijene, konstantno poboljšanje sustava proizvodnje i usluga, te kvalitete i produktivnosti, uvesti obuku na svakom radnom mjestu, uvesti intenzivan program obrazovanja i unapređenja s ciljem povećanja zadovoljstva zaposlenih, istjerati strah, srušiti prepreke među odjelima, eliminirati radne standarde.

Feigenbaumov pristup koristi izraz kontrola kvalitete umjesto upravljanje kao drugi pristupi i to zato što, kako navode Vukonić i sur. (2007) prema njegovo



mišljenju, upravljanje kvalitetom pokriva veoma široko područje smog vijeka proizvoda i/ili usluge, od ideje, preko proizvodnje pa do servisa koristi termin potpuna kontrola kvalitete umjesto potpuno upravljanje kvalitetom. Tvrdi kako potpuno upravljanje kvalitetom pokriva područje životnog vijeka proizvoda i usluge od ideje ili koncepta proizvoda preko proizvodnje do servisa proizvoda ili usluge.

Ishikawa je kvalitetu definirao kao ekvivalent sa zadovoljstvom kupca. Kvaliteta mora biti opsežna, nije dovoljno samo reći da je proizvod visoke kvalitete. Potrebno je fokusirati pažnju na kvalitetu svakog aspekta poduzeća. Potrebe i zahtjevi kupca se mijenjaju pa se stoga mijenja i definicija kvalitete.

Prema Europskoj povelji o kvaliteti koja je potpisana u Parizu 23. listopada 1998., a prema kojoj se javne ustanove, profesionalne i savjetodavne organizacije obvezuju na promicanje kvalitete u svim područjima kao nužnoga preduvjeta za daljnji napredak, kvaliteta jest:

- cilj, jer organizacija mora precizno odgovarati na potrebe i očekivanja kupaca i korisnika, ako želi biti tržišno konkurentna,
- metodologija koja promiče sudjelovanje jer nitko ne može zahtijevati predanost od ljudi, a da im u isto vrijeme ne nudi i razvija ogovarajuću radnu okolinu.

Ne može se izostaviti definicija kvalitete prema ISO normama koje garantiraju sigurnost, postojanost i dobru kvalitetu proizvoda i usluga. "U poslovnom svijetu predstavljaju strateške alate koji smanjuju troškove minimiziranjem potrošnje i pogrešaka te rastom produktivnosti" (Avelini Holjevac, 2002:12).

### 1.3. Mjerenje kvalitete usluga

Najčešće primjenjivani kriteriji za opisivanje kvalitete usluge su: (Ozretić Došen, 62-63)

- pouzdanost u pružanju usluge - ispunjavanje obećanja danog korisniku, dobro pružanje usluge u prvom pokušaju, konzistentnost u pružanju usluge,
- poslovnost i odgovornost – pravodobna akcija, spremnost i raspoloživost zaposlenika da pruže traženu uslugu,
- kompetentnost – razina znanja i vještina potrebnih za pružanje usluge, stručnost kontaktnog osoblja,
- pristupačnost – dostupnost usluge: prikladno radno vrijeme, lokacija, vrijeme čekanja,
- susretljivost – ljubaznost, poštivanje, razumijevanje, srdačnost zaposlenika koji dolaze u kontakt s korisnikom,
- komunikacija s korisnikom – informiranje korisnika na njemu razumljiv način, prikupljanje i uvažavanje mišljenja, primjedbi i prijedloga korisnika,
- kredibilitet – poštenje, profesionalnost, ugled i povjerenje kojeg poduzeće uživa,
- sigurnost – otklanjanje mogućnosti nastanka opasnosti, smanjenje rizika, fizička i financijska sigurnost, garancije,
- razumijevanje za korisnika – naponi koji se ulažu u cilju razumijevanja potreba korisnika, personalizacija usluge,
- opipljivi elementi – eksterijer i interijer, izgled zaposlenika, oprema, promotivni materijali.

Važno je da kvaliteta usluge biva totalna i da u sebi uključuje dimenzije kvalitete oblikovanja same usluge kao i sustava kojim se ona pruža. Da li je ona totalna odredit će se pomoću sljedećih aspekata: riječ je o subjektivnoj kategoriji, percipirana kvaliteta se u svakom trenu povećava ili smanjuje, važno je nadmašiti očekivanja za različite korisnike, ona ima psihološku dimenziju, strategiju garancije, služi kao konkurentska prednost te kvaliteta usluge i proizvodnost direktno variraju jedna s drugom.

Jedne od važnijih spoznaja koje treba uzeti u obzir prilikom proučavanja kvalitete usluga nude Parasuraman i sur. (1985):

- kupcima je teže procijeniti kvalitetu usluge nego proizvoda,
- percepcija kvalitete usluge rezultat je usporedbe očekivanja kupaca i stvarnih performansi,
- pri ocjeni kvalitete usluge kupci ne zapažaju samo rezultat nego i proces pružanja usluge.

Pri mjerenju kvalitete usluga najčešće se koristi SERVQUAL model koji služi kao mjerni instrument, koristeći pritom koncept diskonformacija očekivanja i percepcija pri mjerenju. U ovom modelu nalazi se pet temeljnih dimenzija kvalitete: opipljivost, pouzdanost, odaziv, sigurnost i empatiju.

#### **1.4. Značaj kvalitete za zadovoljstvo i lojalnost korisnika**

Kvaliteta određene usluge i/ili proizvoda zasigurno stvara određenu percepciju kod korisnika, koja utječe na njihovo zadovoljstvo odabranim, stvarajući tako lojalnost. Svaki sustav kvalitete korisnika mora staviti na prvo mjesto jer upravo zahvaljujući njemu, organizacija ostvaruje veću uspješnost, ostvarujući njegovo zadovoljstvo kroz kvalitetu, čime kvaliteta postaje sastavno oružje stjecanja konkurentne prednosti. Zadovoljstvo korisnika bit će ostvareno u onom trenutku kada njegove percepcije budu u skladu s očekivanjima. Ipak, važno je napomenuti kako je kvalitetu teško opisati i izmjeriti, jer je svatko sebi percipira na svojstven način, čime se dolazi do zaključka kako je subjektivnost dominantno obilježje kvalitete usluga. Grönroosu (1984) navodi kako je percipirana kvaliteta usluge jednaka ishodu usporedbe između one usluge koju očekujemo te one koja nam je pružena. Uviđa se kako se percepcija odnosi prvenstveno na stav ili procjenu koju korisnik ima tijekom vremena o obilježjima ponude, dok se zadovoljstvo povezuje s konkretnom transakcijom a može biti i s cjelokupnim poduzećem. Sigurno je kako će kvaliteta imati veliki utjecaj kada je riječ o zadovoljstvu korisnika, jer se ona smatra temeljem stvaranja zadovoljnih i lojalnih kupaca. Stoga se uviđa kako zadovoljstvo i lojalnost imaju poveznicu, jer ako je korisnik zadovoljan uslugom, on će je opet

koristiti; ponavljati. Kako navodi Alerić (2007:53), “u marketingu odnosa jedan od najvažnijih ciljeva koje teži ostvariti poduzeće koje pruža usluge jest lojalnost korisnika. Lojalnost je najbolje definirati kao stanje svijesti, stavove, vjerovanja i sl. Lojalnost je, isto tako, relativno stanje svijesti”. Ono sprječava lojalnost drugim davateljima usluga, ali ne svima. Korisnik može biti lojalan više nego jednom konkurentnom davatelju usluga.

U današnje vrijeme u poslovnom kontekstu riječ lojalnost, korištena je kako bi opisala korisnikovu želju za nastavljanjem zaštitničkog odnosa s poduzećem u dugom protoku vremena naručujući i koristeći proizvode i usluge na ponavljajućoj i ekskluzivnoj bazi te dobrovoljno preporučujući proizvode i usluge poduzeća prijateljima i kolegama.

Lojalni odnosno stalni korisnici predstavljaju pravo bogatstvo poduzeća jer su to prema Alerić (2007:53):

- “korisnici koji dokazuju da je orijentacija poduzeća na korisnika i na marketing odnosa bila uspješna,
- korisnici s kojima je poduzeće uspješno stvorilo odnos koji se nakon toga uspješno održava i razvija,
- korisnici koji ponavljaju kupovine i od kojih se s velikom vjerojatnošću mogu očekivati buduće kupovine,
- korisnici s kojima je zbog uspostavljenog odnosa lakše komunicirati,
- korisnici koji će se zanimati i kupovati usluge iz cijelog asortimana koje poduzeće nudi,
- korisnici od kojih se mogu prikupiti informacije izuzetno važne za uspješnost poslovanja poduzeća (njihovo zadovoljstvo, primjedbe, žalbe i reklamacije, potrebe i želje i dr.)”.

Velika korist od lojalnih korisnika jest ta što oni mogu biti poveznica poduzeća s onima koji još nisu postali korisnici. Treba istaknuti kako zadovoljni i lojalni korisnici prenose svoja pozitivna iskustva ostalim potencijalnim korisnicima, što je danas od velikog značaja. Dokazano je da se takvim, neplaćenim prenošenjem iskustava izravnom komunikacijom između korisnika vjeruje

puno više nego što je to slučaj s oglašavanjem ili drugim oblicima plaćene promocije. Dakle, cilj marketinga odnosa jest osvojiti određeni broj korisnika te ih zadržati i učiniti lojalnim. Kako lojalnost utječe na konkurentnost? Sigurnost budućih narudžbi lojalnih korisnika kod poduzeća znači da poduzeće može planirati buduće aktivnosti, investirati u ljude i tehnologiju s većom razinom sigurnosti povrata investicije. Dokle god poduzeće ima lojalne korisnike, može računati na stabilne prihode od prodanih usluga.

Kako ističe Alerić (2007:54), “troškovi koje poduzeće ima da bi zadržalo već postojeće korisnike te ih učinilo lojalnima puno su manji nego što su oni za osvajanja novih kupaca. Na neki način lojalni se korisnici mogu iskoristiti kao partneri od kojih se može prikupiti velik broj informacija i ideja koje potom mogu poslužiti poduzeću kako bi prilagođavalo postojeće i stvaralo potpuno nove usluge”. Svako poduzeće treba to prepoznati i iskoristiti na vrijeme.

## **2. UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGA**

Upravljanje kvalitetom usluga često je korištena mjera koja djeluje u preventivnom smjeru, i to upravo iz razloga ne bi li se spriječili ili predvidjelo određeno nastajanje pogrešaka u samim poslovnim procesima. S obzirom na to da kvaliteta daje do znanja potrebnu količinu iznosa uporabne vrijednosti određenog proizvoda i/ili usluge, ne bi li se osiguralo zadovoljstvo korisnika, čime se osigurava i njegova lojalnost, jasna je potreba za upravljanjem, posebice na tržištu sa sve većom konkurencijom. Sam značaj se dodatno proširio sa zadovoljenja korisnika, i na zadovoljstvo zaposlenika, stoga se ono primjenjuje na cjelokupnu organizaciju na ukupno poslovanje.

### **2.1. Definiranje konkurentnosti**

Kako navode Škuflić i sur. (2011:2), "konkurentnost je višedimenzionalna kategorija koja se može promatrati u smislu cjelokupne nacionalne ekonomije, sektora, djelatnosti, ali i samog poduzeća, što implicira mogućnost promatranja konkurentnosti na makro, mezzo i mikro razini". Iz navedenoga proizlazi složenost samog pojma, ali i nepostojanje općeprihvaćene definicije konkurentnosti od strane teoretičara koji proučavaju ovaj problem.

Jedinstvene definicije konkurentnosti nema, jer je zapravo konkurentnost vrlo kompleksan pojam, međutim, svaka nacionalna ekonomija, sektor, djelatnost, a i samo poduzeće teži što većoj konkurentnosti i prepoznatljivosti. Nadalje, Škuflić i sur. (2011:3) navode kako s aspekta poduzeća, "biti konkurentan znači imati proizvod vrlo dobre kvalitete za koji postoji interes kupaca na globalnoj razini s cijenom jednakom ili manjom od konkurenata". Međutim, inovativan proizvod za koji postoji potražnja na globalnoj razini nije dovoljan uvjet za postizanje veće konkurentnosti, ključan uvjet je da taj proizvod ima svoju ekonomsku opravdanost odnosno da niski troškovi proizvodnje determiniraju nisku veleprodajnu ili maloprodajnu cijenu privlačnu za krajnjeg potrošača.

U današnje vrijeme, konkurentnost je posebno važna. Naime, živimo u vremenu u kojem tehnologija napreduje kontinuirano, dolazi do mnogih promjena na tržištu koje za sobom donose razne prepreke, izazove i probleme. Ako poduzeće, a u konačnici i nacionalna ekonomija nema dovoljno kvalitetne i konkurentne proizvode i usluge, teško da će opstati na tržištu. Bez kvalitete, nema ni konkurentnosti.

## **2.2. Sustav upravljanja kvalitetom**

Još od davnina, odnosno prvih pojavnih oblika trgovine, javio se zahtijev za određenom kvalitetom, upravo iz razloga kako se kupci ne bi varali, što je često bio slučaj u doba procvata obrta i trgovine prije više od 4 000 godina. Kako bi se zaštitili kupci, ali i prodavači, još oko 2100. godine prije ere donesen je prvi poznati Zakon o zaštiti kupaca i malih poduzetnika od prijevara. Sam razvoj upravljanja kvalitetom dijeli se kronološki, i to u fazu predindustrijske i industrijske revolucije, početak 20. stoljeća, II.svj. Rat, 80-te te 21. stoljeće, što se detaljnije opisuje u nastavku.

Razvoj upravljanja kvalitetom, kronološki promatrano, može se podijeliti u 6 faza: (Britvić, 2011:73-74)

- 1) "Faza predindustrijske revolucije: u razdoblju od 13. do 19. stoljeća obrtnici diljem Europe bili su organizirani u cehove. Cehovi su bili odgovorni za kreiranje strogih pravila za kvalitetu proizvoda. Postojala je inspekcija koja je kontrolirala proizvode obrtnika te je koristila inspekcijske znakove koji su bili dokaz kvalitete proizvoda. Ovaj pristup kvaliteti proizvodnje bio je dominantan sve do Industrijske revolucije početkom 19. stoljeća.
- 2) Faza industrijske revolucije: početkom 19. stoljeća u Americi je bio primjenjivan isti model obrtništva kao i u europskim zemljama. U tom modelu obrtnici koji su proizvodili dobra bili su orijentirani na lokalno tržište te su prije prodaje svojih proizvoda morali kontrolirati ispravnost i kvalitetu proizvoda kako ne bi takav proizvod došao do kupca. U velikim tvorničkim sustavima, koji su bili rezultat industrijske revolucije u Europi,

obrtnici su postali radnici u tvornicama a vlasnici kontrolori kvalitete proizvoda. Vještine i znanja radnika u tvornicama osiguravali su kvalitetu proizvoda uz stalnu primjenu kontrole kvalitete.

- 3) Početak 20. stoljeća: početkom 20. stoljeća prvi put se pojavljuje procesni pristup u upravljanju kvalitetom. Procesni pristup je model koji se definira kao skup aktivnosti koje uzimaju input, dodaju mu vrijednost i daju output. Međutim, najvažniji trenutak se dogodio dvadesetih godina prošlog stoljeća kada je Walter A. Shewhart, statističar u Bell Laboratories, razvio statističku kontrolu procesa i poznati PDCA krug (*plan-do-check-act*). Shewarthovi principi statističkog upravljanja kvalitetom poznati su kao SQC (*statistical quality control*).
- 4) Drugi svjetski rat: za daljnji razvoj statističke kontrole kvalitete najzaslužniji je W. Edwards Deming, statističar koji je bio veliki pobornik Shewarhovich SQC metoda. Frustriran što menadžeri u SAD-u nisu shvaćali koristi od tih metoda, nakon Drugog svjetskog rata odlazi u Japan te o kvaliteti predaje u Društvu japanskih znanstvenika i inženjera (JUSE). Deming je uz dva američka stručnjaka, Josepha Juran i Armanda Feigenbauma, radio na primjeni triju fundamentalnih menadžerskih procesa – planiranju, kontroli i poboljšanjima. Isto tako, njihov naglasak je bio na činjenici da je zadovoljavanje potreba kupaca od izrazite važnosti. Nakon Drugog svjetskog rata Made in Japan bio je sinonim za nekvalitetnu robu, dok je Juran u pedesetima prevideo da će do sredine 70-tih kvaliteta japanske robe biti na višoj razini od robe proizvedene u SAD-u. Japanci su prihvatili Juranovu koncepciju upravljanja kvalitetom te su uključili i zadovoljstvo unutarnjih kupaca, odnosno djelatnika unutar jedne organizacije koji su zavisili o outputu drugih radnika. Potrebu za potpunom kontrolom kvalitete zagovarao je Feigenbaum. Potpuna kontrola kvalitete ili TQM (*total quality management*) traži težnju svih odjela unutar organizacije ka ostvarivanju kvalitete. Japanski inženjer i menadžer Kaoru Ishikawa uključio je sve zaposlene u koncept potpune kontrole kvalitete, dok su do tada bili uključeni samo menadžeri. Njegov doprinos stvaranju slike o japanskim proizvodima kao proizvodima vrhunske kvalitete je



značajan iz razloga jer je do kraja 70-tih većina japanskih velikih poduzeća prihvatila njegov koncept upravljanja kvalitetom.

- 5) 80-te godine: ogromni problemi koje je imalo gospodarstvo SAD-a zbog velikih udjela grešaka na svojim proizvodima i sve većeg zaostajanja za razinom kvalitete japanskih proizvoda, potakli su gospodarstvenike SAD-a na zaokret u upravljanju kvalitetom. Philip Crosby sa svojom knjigom „Kvaliteta je besplatna“ potaknuo je mnoge u SAD-u na primjenu koncepta nula defekata. Američki stručnjaci su počeli odlaziti u Japan i proučavati što to japanske kompanije rade. Sredinom 80-tih tri najveća američka proizvođača automobila – Ford, GM i Chrysler – počeli su primjenjivati programe kontrole kvalitete. Godina 1987. smatra se kao jednom od najvažnijih u povijesti kvalitete jer osim što su objavljeni kriteriji za dodjelu najpoznatije svjetske nagrade za kvalitetu Malcom Baldrige National Quality Award objavljena je i norma ISO 9000 pod nazivom „Sustavi kvalitete – model osiguranja kvalitete u dizajnu, razvoju, proizvodnji, instalaciji i servisiranju proizvoda“. Prvo izdanje norme ISO 9000 prouzročilo je korjenite promjene u upravljanju kvalitetom.
- 6) 21. stoljeće: u stoljeću globalizacije i hiperkonkurencije organizacije su odjednom postale izložene globalnom tržištu. Slijedom toga njihova konkurencija više nisu bile geografski bliske organizacije, nego su to postale i one sa svih ostalih krajeva svijeta. One organizacije koje imaju manje problema s konkurencijom dostigle su višu razinu kvalitete u svojim procesima. Samo one organizacije koje su sposobne proizvesti proizvode svjetske kvalitete mogu konkurirati na ovoj razini“.

Kako navode Čelar i sur. (2014:259), “znanstveni pristupi izveli su nekoliko velikih sustavi upravljanja kvalitetom. Iako se i na njih može gledati kao na alate, oni se služe mnogim osnovnim alatima, a u svojoj osnovi postavljaju koncepte i metodologiju za ostvarenje poboljšanja, pa ih se prije svega smatra sustavima“. Neki od poznatih sustava kvalitete: Britvić (2011)

- TQM – *Total quality management* (menadžment ukupne kvalitete),
- QFD – *Quality function deployment* (funkcija kvalitete zaposlenja),

- ISO 9000,
- *Benchmarking* (metoda poboljšanja kvalitete temeljena na usporedbi s tržišnim liderom),
- *Six sigma*,
- *Lean* (vitka) proizvodnja.

Od navedenih sustava kvalitete, autor posebno ističe dva za koja smatra da su najbolji odabiri uvođenja sustava cjelovite kvalitete: *Total quality management* (TQM) te ISO 9000, što se posebno obrađuje u nastavku rada.

### 2.2.1. Sustav cjelovite kvalitete

Svako poduzeće želi biti prepoznatljivo i uspješno, međutim, put do prepoznatljivosti i uspjeha nije lagan, a niti jednostavan. Autor najboljih odabirom smatra uvođenje sustava cjelovite kvalitete, točnije uvođenje *Total Quality Managementa* (TQM). Mišljenje je kako je takav sustav najučinkovitiji jer povezuje sve organizacijske jedinice što je vrlo važno za organizaciju. U poduzeću u kojem se svaki zaposlenik osjeća ugodno i motivirano, sigurno je da će se tako osjećati i kupci. Korištenjem sustava kvalitete, poduzeće utječe i na konkurenciju, dobavljače, kao i sve ostale dionike na tržištu. Poduzeće koje se opredijeli za cjelovitu kvalitetu primjenjuje sustave upravljanja kvalitetom, okolišem, zdravljem i zaštitom na radu. Takvo poduzeće pokazuje da im je stalo do svih zaposlenika, kao i ostalih dionika na tržištu. Kupcima pokazuje kako za njih osigurava samo najbolje i najkvalitetnije proizvode i usluge, a konkurenciji da su stabilni, inovativni i spremni na izazove.

Kako navodi Vusić (2007:51), "upravljanje cjelovitom kvalitetom znači da sve organizacijske jedinice i svi pojedinci u njima, moraju, pored kvantitete i rokova, osiguravati kvalitetu i održivi razvoj". Održivi razvoj sve je češća tema mnogih gospodarstvenika, međutim praksa se sporo razvija. Uvođenjem upravljanja cjelovite kvalitete podupire se i održivi razvoj, što je u današnje vrijeme od velike važnosti i značaja.

Uvođenje TQM-a u organizacije omogućuju modeli izvrsnosti poslovanja kojima se tvrtke osposobljavaju za postizanje izvrsnih rezultata te za provjeru, kontrolu postignutog. Osim postavljanja ciljeva, vrlo je važna i kontrola kojim se provjerava je li poduzeće na pravom putu i ostvaruje li ciljeve u planiranom roku.

Ako organizacija namjerava biti konkurentna i uspješna mora se orijentirati na rezultate, usmjeriti na kupce, kao i na zaposlenike. Poduzeće koje ne ulaže u ljudski kadar sigurno zaostaje za konkurencijom i uskoro će izgubiti mjesto na tržištu. Uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom poduzeće si osigurava uspjeh, kao i mnoge druge prednosti.

### *2.2.2. ISO 9000*

Norma ISO 9001 primjenjiva je u svakoj djelatnosti, stoga često nailazi svoj put do mnogih organizacijskih oblika, bilo riječ o malim ili velikim organizacijama, upravo iz razloga što promiče prihvaćanje procesnog pristupa. Ono što ona omogućuje je procjenu organizacijskih mogućnosti u zadovoljenju zahtjeva koji su primjenjivi na proizvode i zahtjeve organizacije. Navedeno je omogućeno zahvaljujući činjenici kako norma ISO 9001 propisuje načine uspostave, dokumentacije, primjene i održavanja samog sustava upravljanja kvalitetom, čime se osigurava neprestano poboljšavanje učinkovitosti. Norma propisuje kako organizacija mora uspostaviti, dokumentirati, primijeniti i održavati sustav upravljanja kvalitetom i neprekidno poboljšavati njegovu učinkovitost.

Norma je razvijena s pet osnovnih ciljeva, a oni su sljedeći:

1. postizanje, održavanje i potragu za kontinuiranim unapređivanjem kvalitete proizvoda i usluga u odnosu na postavljene zahtjeve,
2. poboljšanje kvalitete operacija usmjerenih ka kontinuiranom ispunjenju kupčevih i stakeholderskih impliciranih potreba,
3. pružanje dokaza internom menadžmentu kako se zahtjevi kvalitete ispunjavaju,

4. pružanje dokaza kupcima i ostalim stakeholderima kako se zahtjevi kvalitete nalaze ugrađeni u isporučenim proizvodima i uslugama te
5. pružanje dokaza kako su zahtjevi sustava kvalitete ispunjeni.

Sama norma zasniva se na dva osnovna pristupa, a to su: (Britvić, 2011:75)

- procesni model – definiraju se procesi, ulazi i izlazi iz procesa, potrebni resursi, ciljevi te načini mjerenja učinkovitosti procesa. Poslovni procesi mogu se opisati kao niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupaca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće cijene i kvalitete, u adekvatnom vremenskom roku, uz istodobno ostvarivanje neke vrijednosti,
- PDCA model – (*Plan – Do – Check – Act*) neprekidan krug planiranja, realizacije, provjere i djelovanja. Ovaj model se često naziva i Demingovim krugom, prema čovjeku koji ga je potpuno afirmirao u praksi.

Demingov krug (PDCA) je početna točka sustava upravljanja. PDCA je načelo na kojemu počivaju svi sustavi upravljanja, uključujući ISO 9001 i ISO 31000. "Praćenjem PDCA ciklusa omogućuje se učinkovito upravljanje i stalno poboljšanje efikasnosti tvrtke" (Gaži-Pavelić, 2013). PDCA ciklus potiče na metodičan pristup rješavanja problema i provedbe rješenja. "Slijedenjem koraka, tvrtka svaki put iznalazi još kvalitetnije rješenje problema, tj. poboljšanje procesa kako realizacije, tako i poslovanja u cjelini" (Piškor i sur., 2011). Demingov krug pruža mogućnosti za sustavni pristup provođenju kontinuiranog poboljšanja. Puno je primjera iz prakse koji ukazuju na uspješnu primjenu Demingova kruga na radikalnim promjenama u organizaciji ili na velikim projektima". Demingov krug poboljšanja polazi od sljedećih koraka: (Piškor i sur., 2011)

- analiza postojećeg stanja,
- zaključivanje problema,
- prilaženje konkretnom postupku koji se sastoji od četiri osnovna koraka: planiraj, učini, provjeri, djeluj."

U navedene četiri faze procesa kontinuiranog poboljšavanja provodi se sljedeće: (Britvić, 2011:75)

1. planiranje (PLAN) – potanko istraživanje i analiziranje postojećeg procesa, a potom standardiziranje (normaliziranje), nakon čega slijedi prikupljanje podataka radi identifikacije problema i razvoja plana unapređenja, kroz specificiranje mjerila za ocjenjivanje plana.
2. činjenje (DO) – provođenje plana, kreiranje zapisa o provedenim promjenama te prikupljanje podataka za ocjenu.
3. provjera (CHECK) – ocjena podataka prikupljenih na suženom području i provjeravanje koliko ostvareni rezultati odgovaraju ciljevima utvrđenih planom.
4. djelovanje (ACT) – ako su rezultati uspješni, slijedi standardiziranje nove metode i upoznavanje sveg osoblja na koje se nova metoda odnosi, te provođenje obuke osoblja. Ako rezultati nisu zadovoljavajući potrebno je ponovno pregledati i revidirati cijeli plan ili dio plana, odnosno projekta ili odustati od implementacije nove metode“.

Implementacija sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2008 odvija se prema sljedećim fazama: (Britvić, 2011:76)

- upoznavanje uprave organizacije s osnovnim načelima norme ISO 9001:2008,
- snimanje sadašnjeg stanja u organizaciji,
- izrada projektnog plana s definiranim terminima i odgovornim osobama za realizaciju aktivnosti,
- izbor predstavnika uprave za kvalitetu i članova tima za realizaciju projekta,
- definiranje procesa, organizacijskog ustroja i opisa radnih mjesta i poslova,
- izrada predloška poslovnika i procedura sustava upravljanja kvalitetom,
- osposobljavanje internih auditora i provođenje internog audita,
- izrada ocjene sustava od strane uprave,
- provođenje korektivnih akcija na temelju nesukladnosti s internog audita,

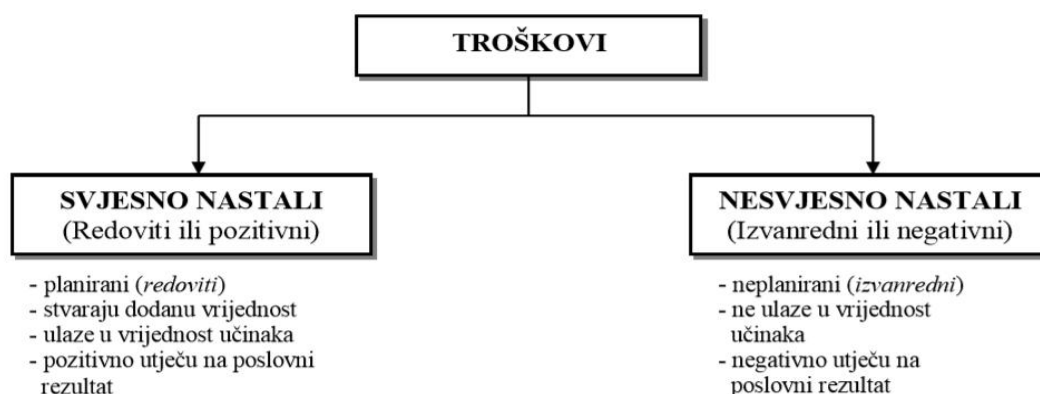
- odabir certifikacijske kuće te provođenje certifikacijskog audita od strane izabrane certifikacijske kuće,
- održavanje i unapređenje sustava upravljanja.

### **2.3. Troškovi kvalitete**

Troškove se može definirati kao vrijednosno izražene utroške koji su nastali tijekom proizvodnog procesa. Ovdje se nailaze na razne utroške, poput rada, energije, imovine koja može biti stalna ili pak tekuća, korištenja tuđih usluga i dr. Bivaju definirani i praćeni, sve u skladu sa zacrtanim ciljem poslovanja, zacrtanom svrhom kao i samim zadacima. Gledajući na troškove kvalitete, naglasak je na njihovom utjecaju na sam poslovni rezultat organizacije, obzirom kako je ovdje riječ o djelu strukture ukupnih troškova organizacije, koji izvan navedene strukture ne postoje. Treba istaknuti kako su troškovi kvalitete kao dio strukture ukupnih troškova organizacije osobito značajni zbog upravljanja poslovnim procesima organizacije. Također, sa stajališta konkurentnosti važno je sagledavanje opravdanosti troškova nastalih tijekom ostvarivanja općih i posebnih menadžerskih ciljeva.

Što se tiče samih troškova, kako je ranije navedeno, može se reći da troškovi predstavljaju u novcu izraženu vrijednost utrošenih resursa u proizvodnji novih ili stvaranju određenih učinaka. Na slici 2. prikazana je podjela troškova s obzirom na utjecaj na poslovni rezultat.

## Slika 2. Podjela troškova s obzirom na utjecaj na poslovni rezultat



Izvor: Drljača, M. (2003): *Karakteristike troškova kvalitete*, Kvaliteta (7-8), Zagreb: Infomart, str. 7

Troškovi kvalitete imaju nekoliko važnih značajki: (Andrijanić i sur., 2012:88)

- mogu se javiti u svim prirodnim vrstama troškova, u okviru različitih poslovnim procesa i mogu imati karakter fiksnih ili varijabilnih troškova,
- mogu nastati na svim mjestima troška kao i na svakom radnom mjestu, procesu ili aktivnosti; što znači da svaki radnik i svako radno mjesto može biti uzročnikom troškova kvalitete,
- u klasičnim kalkulacijama nisu do sada iskazivani kao posebna stavka,
- u pravilu su nam nepoznati; ali samo dok ih se ne nauči prepoznavati,
- nepoznata je njihova struktura, kao i njihovo učešće u ukupnim troškovima,
- čine najopasniji trošak; zbog nedovoljnog poznavanja uzroka nastajanja,
- čine potencijalnu pričuvu; tek njihovim otkrivanjem i optimizacijom oslobađa se određeni iznos financijske imovine (neiskorištena financijska pričuva), koja se može usmjeriti u korisne financijske aktivnosti,
- stupanj spoznaje o njima mjerilo je stupnja svjesnosti o kvaliteti uopće, jer su oni mjerilo financijskih učinaka sustava kvalitete u organizaciji,
- mogu biti značajan pokazatelj kvalitete; troškovi kvalitete i njihova struktura podloga su za izračun niza pokazatelja potrebnih upravi za donošenje kvalitetnih odluka,

- mogu imati kumulirajući učinak koji je posebno svojstven troškovima zbog (ne)kvalitete, a nastaje ako se u duljem razdoblju ne otklanjaju uzroci njihova nastanka,
- imaju pretežito karakter direktnih troškova; gotovo svi troškovi kvalitete mogu se pridodati nositelju, odnosno mjestu troška ili razdoblju.

Oni nastaju pri osiguravanju zahtjeva kvalitete te kao gubici koji se trpe kad zadovoljavajuća kvaliteta nije postignuta. Njih ne bi bilo kada bi se svaki posao obavio bez pogreške prvi put. Postoje dvije osnovne kategorije a to su troškovi kontrole te nedostatne kontrole kvalitete:

- troškovi kontrole kvalitete koji nastaju kao rezultat sveukupnog ulaganja u postizanje zahtijevane kvalitete (troškovi za kvalitetu), i
- troškovi nedostatne kontrole kvalitete koji nastaju zbog odstupanja od zahtijevane kvalitete (troškovi zbog nekvalitete).

Strukturu ukupnih troškova kvalitete čine troškovi kvalitete razvrstani u četiri troškovne grupe: TG 1, TG 2, TG 3 i TG 4. Najveće umijeće financijskog menadžmenta i vrhovne uprave svake organizacije je u postizanju uravnoteženja između, s jedne strane troškovnih grupa TG 1 i TG 2 te s druge strane troškovnih grupa TG 3 i TG 4. Mogućnost postizanja uravnoteženja između ovih parova troškovnih grupa ovisit će o razvijenosti i prikladnosti sustava prikupljanja i mjerenja troškova kvalitete. Proces postizanje uravnoteženja između parova ovih troškovnih grupa možemo usporediti s "efektom klackalice". "Odnos troškova za kvalitetu strukturiranih kroz troškovne grupe TG 1 i TG 2 i troškova zbog (ne)kvalitete kroz troškovne grupe TG 3 i TG 4, tijekom odvijanja poslovnih procesa organizacije svakodnevno se mijenja u korist jednih ili drugih. Zadaća je financijskog menadžmenta i uprave organizacije u određenom periodu vremena, primjenom stečenog znanja i korištenjem različitih tehnika i vještina, što više "umiriti klackalicu" u položaju ravnoteže" (Drljača, 2003:9). Menadžment svakog poduzeća treba prepoznati važnost upravljanja troškovima kvalitete i na njih gledati kao put do povećanja konkurentnosti. Nažalost, menadžeri u



Republici Hrvatskoj ne poznaju u dovoljnoj mjeri problematiku troškova kvalitete, što autor smatra ozbiljnim nedostatkom.

Govoreći o karakteristikama, razlikuju se opće i posebne. One opće svojstvene su i ostalim vrstama troškova, stoga biva teško prepoznavanje kao i razlikovanje troškova kvalitete od ostalih. S obzirom na to kako su troškovi kvalitete sastavni dio ukupnih, oni izvan tog okvira ne postoje. U opće karakteristike troškova kvalitete prema Drljača (2003) ulazi sljedeće: sastavnica su strukture ukupnih troškova, nastaju na raznim mjestima te su sadržani u raznim vrstama troškova, sadržani su u kalkulacijama. Svakako je važno naglasiti činjenicu kako su sadržani u samim kalkulacijama proizvoda i usluga, bez obzira da li svjesnost o tome postoji ili ne. Pritajeni u okrilju drugih vrsta troškova koji se kao izdvojene stavke prikazuju u kalkulacijama, troškovi kvalitete opterećuju kalkulacije i zajedno s ostalim troškovima utječu na formiranje cijene koštanja. S druge strane, posebne karakteristike svojstvene su troškovima kvalitete, dok ostalim vrstama troškova nisu. Pomoći njih mnogo je lakše raspoznavanje važnosti troškova kvalitete kada je riječ o upravljanju ukupnim troškovima. Kod posebnih karakteristika prema Drljača (2003) javlja se sljedeće: često su nepoznati kao i njihova struktura te su prikriiveni, te samim time čine najopasniji trošak, pojavnost biva u svim prirodnim vrstama troškova kao što mogu nastati na svim procesima i aktivnostima, ne prikazuju se kao posebna stavka u kalkulacijama, stupanj spoznaje o njima mjerilo je stupnja svjesnosti o kvaliteti uopće, mogu imati kumulirajući učinak te pretežito imaju karakter direktnih troškova.

Troškove kontrole kvalitete odnosno troškove za kvalitetu čine troškovi prevencije, koji nastaju u trenutku poboljšavanja procesa radi preveniranja mogućih grešaka te troškovi ispitivanja, koji nastaju tijekom obavljanja nadzora ili vrednovanja ne bi li se odredilo zadovoljenje postavljenih zahtjeva za proizvedeni proizvod ili usluge. Pod troškove prevencije prema Andrijanić i sur. (2012;83) ubrajaju se planiranje kvalitete, preispitivanje novog proizvoda, kontrola procesa, nezavisna provjera kvalitete, vrednovanje kvalitete dobavljača te podučavanje. Pod troškove ispitivanja spadaju: ulazna kontrola i ispitivanje, kontrola i ispitivanje u procesu, završna kontrola i ispitivanje,

pregledi kvalitete proizvoda, održavanje točnosti opreme za ispitivanje, kontrola i ispitivanje materijala i usluga, vrednovanje zaliha, razvoj probnih testova te izrada ispitne dokumentacije.

Troškovi nedostatne kontrole kvalitete, odnosno troškovi nekvalitete nastaju kada poslovni proces krene krivo, neovisno o tome je li učinak već došao do kupca ili je to pravovremeno otkriveno i isti uklonjen iz daljnjih faza. Postoje troškovi interno uočenih nedostataka i eksterno uočenih nedostataka. Pod troškove interno uočenih nedostataka prema Juraj i Gryna (1999:16) spadaju škart, dorada, analiza propusta, škart i dorada robe na zalihi, sortiranje stopostotnom kontrolom, ponovljena kontrola i ispitivanje, gubici u procesu koji se ne mogu izbjeći te sniženje cijene. Prema Andrijanić i sur. (2012:86 ) troškove eksterno uočenih nedostataka čine troškovi jamstva, nagodbe prema pritužbama, vraćeni materijal, odštete.

### **3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE**

Tijekom ovog poglavlja analizira se koncept društveno odgovornog poslovanja (DOP) za koje se smatra da je kamen temeljac društvenog poduzetništva. Ovdje je riječ o poslovanju kroz uporabu raznih pozitivnih politika i/ili mjera s ciljem zadovoljenja javnog interesa zajednice u mjestu u kojem poduzeće djeluje. "Društveno odgovorno poslovanje odnosi se na niz vrijednosti, djelovanja i aktivnosti organizacije koji se fokusiraju i formiraju prema održivom odnosu prema svojim zaposlenicima te zajednici i društvu u kojem djeluju. Organizacije koje inkorporiraju ili utjelovljuju DOP, u svom poslovanju na neki način nadilaze svoj djelokrug, razmatrajući šire društvene okvire u kojima posluju, promišljajući o nadolazećem vremenu te suvremenim društvenim problemima na mikro i makro razini" (Quien, 2012:304). Gledajući na DOP, kod društvenih poduzeća ono je temeljno načelo i cilj poslovanja, dok pak kod poduzeća kojima je fokus na profit, često naglašavaju uporabu DOP-a, ne bi li tako ostvarili povećanje vrijednosti svojih proizvoda i/ili usluga.

#### **3.1. Definiranje koncepta DOP-a**

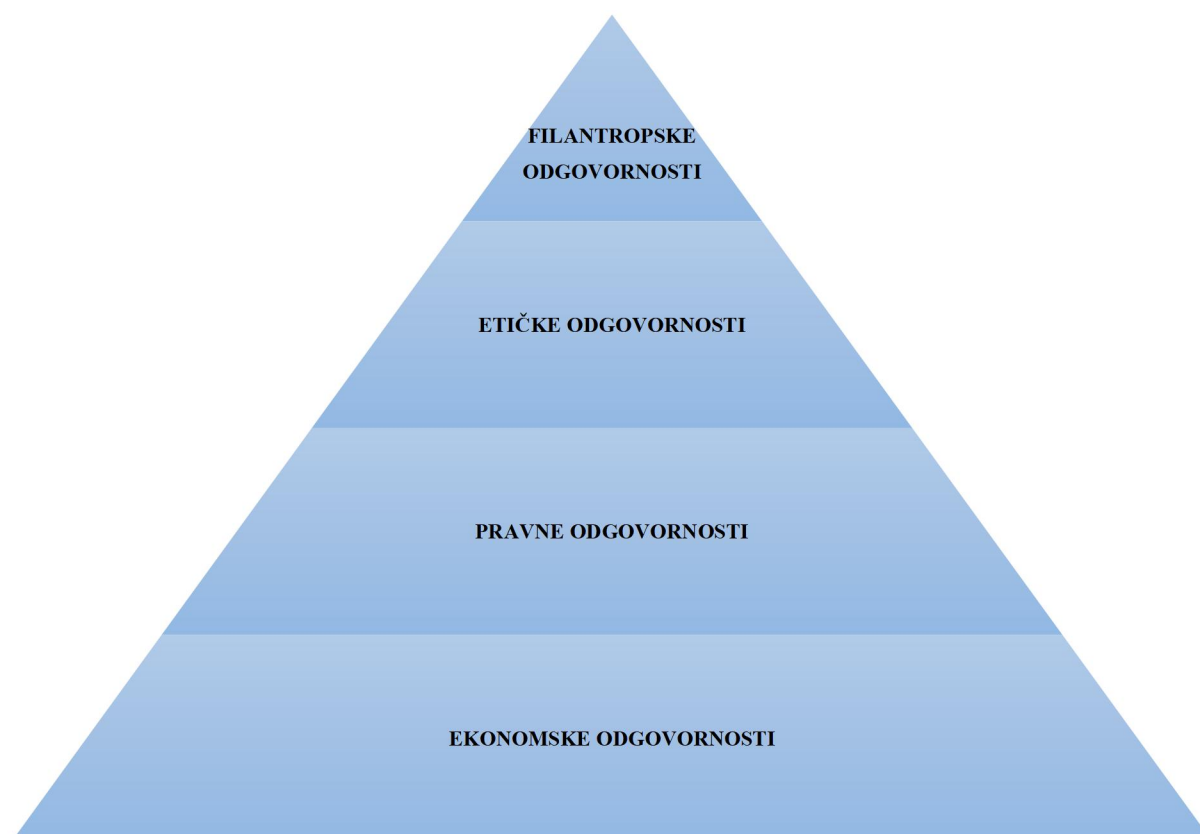
Kada se govori o društveno odgovornom poslovanju, govori se o konceptu u kojem neka tvrtka, iznad strogo zakonom propisanih obaveza, integrira brigu za okoliš i društvo u sustav donošenja odluka. Danas širom svijeta sve je više poduzeća čija strategija se odnosi na društvenu odgovornost kao njihov odgovor na društvene i ekonomske pritiske. Poduzeća svojim izražavanjem društvene odgovornosti kao i dobrovoljnosti koja se temelji na propisanim zakonskim standardima teže povećanju društvenog razvoja, te poštivanju ljudskih prava i zaštite okoliša. Navedenim se dolazi do dobrog i transparentnog poslovanja koje rezultira održivošću i kvalitetom.

"Društveno odgovorno poslovanje je koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinosti boljem društvu i čistijem okolišu, u interakciji s ostalim dionicama" (Glavočević i Radman-Peša, 2013:30). DOP se očituje kroz odnos prema zaposlenicima, kao i svim dionicima na koje poslovanje ima utjecaj, a to su svi pojedinci, zajednice i/ili organizacije koji

sudjeluju u aktivnosti poduzeća. S druge strane, DOP se može definirati kao “koncept svih poduzeća koji u svoje poslovanje integriraju i brigu o društvu, te okolišu, i rade na poboljšanju odnosa sa svim dionicima. Bitno je naglasiti da je DOP utemeljen na dobrovoljnoj osnovi“ (Škrtić, 2006:24).

Potrošači prepoznaju one koji posluju društveno odgovorno i u pravilu to i nagrađuju. Poduzeća trebaju shvatiti važnost društveno odgovornog poslovanja ako žele biti konkurentni, a i poslovati na međunarodnom tržištu. Slika 3. prikazuje piramidu korporativne društvene odgovornosti.

### **Slika 3. Piramida korporativne društvene odgovornosti**

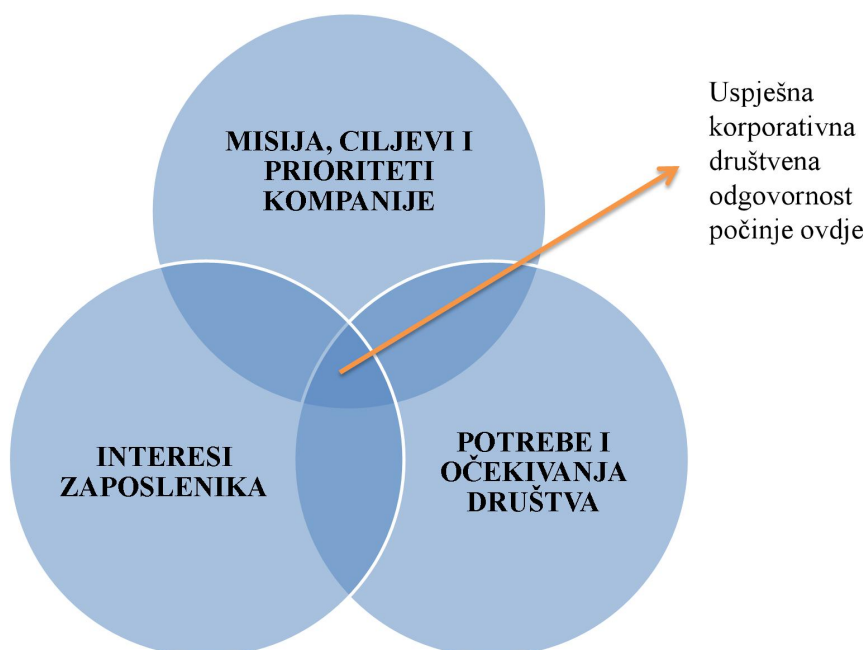


Izvor: Slide share.net, URL: [https://www.slideshare.net/Ankica-Mamic/ankica-mamic-o-odnosima-s-medijima?from\\_action=save](https://www.slideshare.net/Ankica-Mamic/ankica-mamic-o-odnosima-s-medijima?from_action=save), 25.4.2019.

Filantropske odgovornosti odnose se na odgovornost člana zajednice, pri čemu on mora doprinosti društvu. Etička odgovornost odnosi se na pravednost, poštenje i moralno ponašanje. Pravna odgovornost nalaže

poštivanje zakona i pravilnika. Posljednja, ekonomska odgovornost temelj je ostalih odgovornosti. Cilj je svakako uvijek biti profitabilan. Uspješna korporativna društvena odgovornost prikazana je na slici 4.

#### Slika 4. Uspješna korporativna društvena odgovornost



Izvor: Slide share.net, URL: [https://www.slideshare.net/Ankica-Mamic/ankica-mamic-o-odnosima-s-medijima?from\\_action=save](https://www.slideshare.net/Ankica-Mamic/ankica-mamic-o-odnosima-s-medijima?from_action=save), 25.4.2019.

Uočljivo je kako usred globalizacijskih procesa dolazi do velikih promjena kada je riječ o samoj konkurenciji, koja s vremenom postaje sve više i više nemilosrdna, čime se dovodi do konstantnih promjena u samom poslovnom okruženju. Usred navedenog, za razliku od nekadašnjeg načina, danas je u središte zbivanja stavljen čovjek, i to s razlogom, jer upravo je on smatran najvrjednijim dijelom organizacije, njegova najvrjednija imovina pomoću koje se postiže uspjeh, rast i razvoj. Navedeno ne znači kako su organizacije prije bile manje uspješne i da se njima nije kvalitetno upravljalo. Upravo zbog

složenosti samog upravljačkog procesa, važno je pravilno upravljanja radi opstanka na tržištu, i to tako da se organizacija prilagodi tržišnim potrebama, vodeći se pritom pravilima i zakonitostima tržišta. Važno je ostvariti sinergiju među ciljevima, misijom, vizijom, zaposlenicima i okolinom jer tada nastaje uspješna korporativna društvena odgovornost.

### **3.2. Prednosti DOP-a**

Korist od društveno odgovornog poslovanja koju treba istaknuti je jačanje korporativnog imidža i utjecaja. Osim toga, tako raste reputacija poduzeća što je u današnje vrijeme posebno važno. Snažna reputacija poduzeća rezultat je izražavanja i prenošenja, odnosno komuniciranja autentičnih vrijednosti i osobnosti poduzeća. Argenti i Forman (2002:104) ističu kako je potrebno "izgraditi poduzeće s čvrstim i jasnim identitetom koji predstavlja naglašenu realnost i kontinuirano raditi na tome da se izjednači s imidžom poduzeća koji o njemu ima javnost, a kako bi se stvorila snažna i koherentna reputacija". Davies i sur. (1998:18) smatraju da "reputacija zapravo predstavlja sklad identiteta i imidža poduzeća".

Suvremena istraživanja pokazuju kako je reputacija uz intelektualni kapital i organizacijsku imovinu jedna od tih neopipljivih imovina koja predstavlja značajan dio vrijednosti poduzeća. Upravo zbog toga, mnogi autori vrijednost reputacije nazivaju reputacijskim kapitalom. Kako bi se stvorio reputacijski kapital, potrebno je vrijeme. Reputacijski kapital ne može se kupiti niti se može trgovati njime, a ako se dobro ne upravlja navedenim kapitalom, može biti izgubljen u trenutku.

Od reputacije se očekuje da bude višedimenzionalna, odražavajući jedinstvenu dimenziju na kojoj individualne interesno-utjecajne skupine zasnivaju svoje prosudbe o izvedbi poduzeća. Društvo i mediji stvorili su specifične interesno-utjecajne skupine. Svaka skupina ima različita očekivanja, zadovoljstva i perspektive. Može se reći kako je reputacija poduzeća utjelovljena općom procjenom kojom poduzeće doživljavaju višestruke

interesno-utjecajne skupine. Tablicom 2. prikazana je percepcija višestrukih interesno-utjecajnih skupina.

**Tablica 2. Percepcije višestrukih interesno-utjecajnih skupina**

DISCIPLINA	DEFINICIJA
Ekonomska	Reputacije su značajke ili signali koji opisuju predvidiva ponašanja poduzeća u određenim situacijama.
Strategijska	Reputacije su neopipljiva imovina koju je konkurenciji teško imitirati, steći ili nadomjestiti i tako kreirati pokretne zapreke koje pružaju njihovim vlasnicima značajnu konkurentsku prednost.
Računovodstvena	Reputacija je jedna od mnogobrojnih neopipljivih imovina koje je teško mjeriti, ali stvaraju vrijednost za poduzeća.
Marketinška	Reputacija opisuje asocijacije o poduzeću koje pojedinci povezuju s imenom poduzeća.
Komunikacijska	Reputacije su značajke poduzeća koje se razvijaju iz odnosa koje poduzeće ima s višestrukom publikom.
Organizacijska	Reputacije su kognitivna predstavljanja poduzeća koja se razvijaju kada su višestruke interesno-utjecajne skupine svjesne aktivnosti poduzeća.
Društvena	Reputacijska rangiranja društveni su konstrukt koji proizlazi iz odnosa što ga poduzeće utvrđuje s interesno utjecajnim skupinama u njihovom zajedničkom institucionalnom okruženju.

Izvor: Grgić, D. (2008): *Teorijski okviri reputacije poduzeća*, Ekonomski pregled, 59 (5-6), str. 269, URL: <https://hrcak.srce.hr/25658>, 25.4.2019.

Grgić (2008:270) navodi kako se konceptu reputacije poduzeća pripisuju sljedeće karakteristike:

- to je dinamičan koncept,
- potrebno je vrijeme da se izgradi i upravlja njime,

- postoji bilateralni odnos između koncepata reputacije i imidža poduzeća: reputacije poduzeća značajno ovise o svakodnevnim imidžima koje ljudi stvaraju o poduzeću na osnovi njegovoga ponašanja, komunikacije i simbolizma, a u isto vrijeme reputacija poduzeća može utjecati i na svakodnevne imidže koje zainteresirane skupine imaju o poduzeću,
- pozicionira poduzeće na tržištu u odnosu na konkurenciju,
- različite interesno-utjecajne skupine mogu imati različite percepcije o reputaciji istoga poduzeća ovisno o njihovoj ekonomskoj, društvenoj i osobnoj pozadini.

Poduzeća stvaraju mnoge kvalitativno različite vrste vrijednosti. Upravo se te vrijednosti dijele među interesno-utjecajnim skupinama.

Elementi koji grade i upotpunjuju međusobne odnose interesno-utjecajnih skupina i poduzeća su: (Grgić, 2008:271)

- rješavanje konflikta,
- pravedno i nepristrano postupanje,
- tržišno natjecanje,
- pogađanje i cjenkanje,
- zajedničko rješavanje problema.

Može se zaključiti kako poduzeće, da bi izgradilo dugotrajnu i prepoznatljivu reputaciju, mora uspostaviti snažne odnose, ne samo s korisnicima, već i sa svima koji su sastavni dio poduzeća.

“Svakako, korist od društveno odgovornog poslovanja je i smanjenje troškova poslovanja. Ukoliko tvrtka smanji troškove svog poslovanja automatski joj se povećava ukupna dobit. Vođeni time, tvrtke se odlučuju za smanjenje otpada, ponovnu upotrebu materijala, reciklažu te štednju vode i električne energije. U nekoliko područja poslovanja smanjenje operativnih troškova i povećanje prihoda od bespovratne pomoći i olakšica može se pripisati provođenju korporativnih društvenih inicijativa. Osim smanjenja navedenih troškova moguće je uštedjeti na troškovima koji su predviđeni za promidžbu.



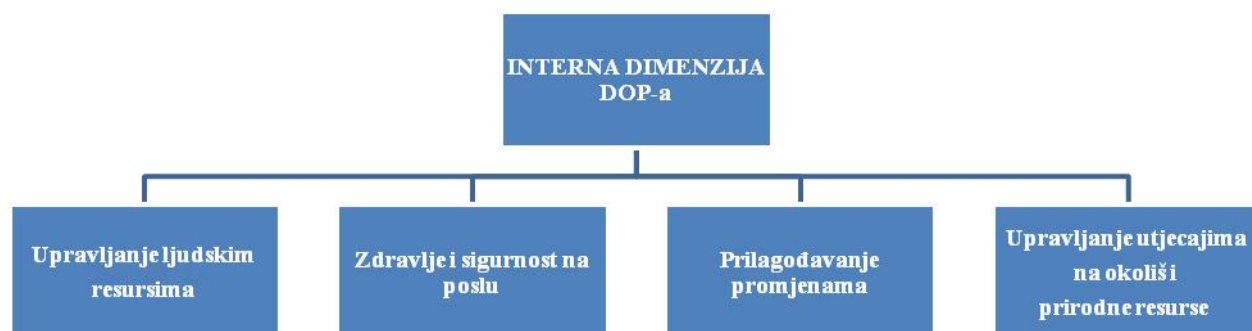
Provođenjem korporativnih društvenih inicijativa stvara se pozitivan publicitet tvrtke, a ukoliko tvrtka postigne značajnu prepoznatljivost klasično oglašavanje nije niti potrebno. Osim učinjenog dobrog djela, tvrtke imaju čisti dobitak u pogledu troškova i koristi“ (Kotler i Lee, 2009:22).

Pored navedenog, treba dodati kako je velika korist od društveno odgovornog poslovanja i povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare. Razlog je tome što uključivanje poduzeća u korporativne društvene inicijative može povećati vrijednost dionica.

### 3.3. Interna dimenzija DOP-a

Interna dimenzija DOP-a odnosi se na područja unutar poduzeća (Slika 5).

**Slika 5. Interna dimenzija DOP-a**



Izvor: izrada autora prema: Odraz.hr, URL: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>, 30.4.2019.

Svi su elementi interne dimenzije važni no može se istaknuti upravljanje ljudskim resursima. “Upravljanje ljudskim potencijalima jedan je od elemenata funkcije upravljanja kojom se bave menadžeri na najvišem nivou. Isto uključuje brojna istraživanja i analize znanstvenika i stručnjaka, ima strategijski karakter i usmjereno je na razvoj ukupnih organizacijskih sposobnosti radi što efikasnijih i efektivnijih rezultata u ostvarenju ciljeva organizacije” (Jambrek i Penić, 2008:1188).

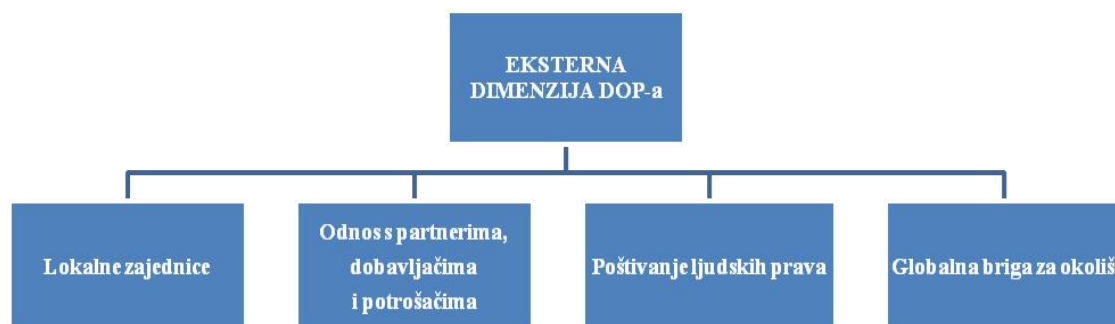
Kvalitetan ljudski kadar kvalitetno će upravljati organizacijom. “Pod upravljanjem se podrazumijeva upravljačka aktivnost svih sudionika u organizaciji usmjerena prema ostvarenju ciljne funkcije” (Buble, 2006:291). Menadžeri moraju biti svjesni da će pravilnom implementacijom svojih motivacijskih tehnika utjecati na zaposlenike tako da će oni biti sigurniji, zadovoljniji, stabilniji, a tako doprinose rastu i razvoju svog poduzeća, čime jača konkurentnost, kao i ugled poduzeća.

Teoretičari su iznijeli svoje teorije, no svaka osoba je drugačija i ima svoja razmišljanja, ideje i stavove. Ono što zasigurno svaki zaposlenik želi je nagrada za trud, ugodna atmosfera i sigurnost posla. Nagrada za trud ne mora biti nužno novčana, ali ne smije se zanemarivati novac kao jedan od najvećih motivatora. Osoba koja teži uspjehu i postignuću, veće zadovoljstvo dobiva iz samog ostvarenja, nego iz novčane nagrade, ali novac postaje simbolom tog ostvarenja. Dakle, bez obzira na različita stajališta i mišljenja, nikad se ne smije zanemariti vrijednost novca kao motivatora.

### 3.4. Eksterna dimenzija DOP-a

Pored interne dimenzije, postoji i eksterna dimenzija DOP-a. U nastavku slijedi slikovni prikaz eksterne dimenzije DOP-a (Slika 6).

**Slika 6. Eksterna dimenzija DOP-a**



Izvor: izrada autora prema: Odraz.hr, URL: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>, 30.4.2019.

Ono što bi autor posebno istaknuo jesu lokalne zajednice. Lokalna zajednica može se definirati kao živi organizam koju čini skupina ljudi koji dijele zajedničke karakteristike u određenom prirodnom kontekstu. Suradnjom poduzeća i lokalne zajednice jača socijalni kapital. U nastavku se razmatra indeks DOP-a.

### 3.5. Indeks DOP-a

Ključna pitanja koja se postavljaju pri definiranju društvene odgovornosti poduzeća su (Krkač, 2007:384-385):

- Kakvi su odnosi na radnom mjestu?,
- Postoji li etički (poslovni) kodeks?,
- Jesmo li uključili komponentu zaštite okoliša?,
- Kolika je uključenost zajednice?,
- Ima li to što radimo utjecaja na zdravlje i sigurnost?,
- Poštujemo li različitost i pravo na različitost?,
- Utječemo li (doprinosimo li ili ne) na razvoj lokalne ekonomije?.

Važan događaj za razvoj DOP-a u Hrvatskoj jest formiranje Indeksa DOP-a. Taj su projekt formirale Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. Indeks DOP-a ujedno je i nagrada koja se svake godine dodjeljuje malim, srednjim i velikim poduzećima.

“Indeks DOP-a je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki. Nastala je po uzoru na slične svjetske metodologije, a u prvom redu na Business in the Community CR Index” (Hrvatska gospodarska komora.hr, URL: <https://dop.hgk.hr/>, 30.4.2019.).

Ciljevi ovoga projekta su: (Stojanović i Milinković, 2014:21)

- hrvatskim poduzećima omogućiti objektivnu procjenu dobrovoljnih praksi te usporedbu jednih u odnosu na druge,
- temeljem kriterija DOP-a rangirati poduzeće te odati priznanje za postignute rezultate,

- povećati interes poslovnog sektora, javnosti i medija za DOP,
- poticati sva poduzeća na uvođenje društvene odgovornosti u svoje poslovanje.

Uočava se kako se kroz projekt nastoji uvažiti trud i rad društveno odgovornih poduzeća, te tako što više javnosti približiti prednosti takvog djelovanja. Kroz navedeno, također se nastoji vršiti određeni poticaj i drugim poduzećima na takvo djelovanje. Ono što je vrlo važno, a i istaknuto je u ciljevima koji su navedeni u nastavku, jest kako je korištenje DOP-a izuzetno važno kako bi se postigla konkurentnost s poduzećima u EU.

Ciljevi zajednice za društveno odgovorno poslovanje su (Hrvatska gospodarska komora.hr, URL: <https://hgk.hr/>, 30.4.2019.):

- podizanje znanja i svijesti o društveno odgovornom poslovanju u svim sektorima društva, promicanje kodeksa poslovne etike unutar poslovnih subjekata,
- organiziranje seminara i savjetovanja iz područja DOP-a prema prijedlozima gospodarstva u svrhu unaprjeđenja i razmjene dobre prakse iz Hrvatske, EU i svijeta,
- sudjelovanje u radu nacionalnih povjerenstava koje se bave društveno odgovornim poslovanjem,
- dizanje razine znanja kod malog i srednjeg poduzetništva o društveno odgovornom poslovanju, te poticanje izvještavanja s obzirom na financijske, okolišne i društvene učinke u svrhu povećanja njihove konkurentnosti,
- pokazati važnost društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj u kontekstu pridruživanja u Europsku uniju i podizanja konkurentnosti gospodarstva,
- razvitak metodologije benchmarkinga-a članica Hrvatske gospodarske komore s obzirom na društveno odgovorno poslovanje,
- praćenje i iniciranje zakonodavnih inicijativa i reformi radi stvaranja poticajnog okružja za konkurentno i društveno odgovorno poslovanje hrvatskih tvrtki.

Prema podacima Indeks DOP-a HGK<sup>1</sup> i HRPSOR<sup>2</sup> metodologija definira niz kriterija za ocjenjivanje u šest osnovnih područja: (Stojanović i Milinković, 2014:21)

1. ekonomska održivost (misija i vizija, strateško planiranje, prihod, izvoz, investicije u razvoj),
2. uključenost DOP-a u poslovnu strategiju (upravljanje DOP-om u poduzeću, programi i aktivnosti koje se odnose na područja DOP-a: upravljanje ljudskim resursima, zaštita okoliša, zaštita prava potrošača, korporativno upravljanje, odnosi sa zajednicom),
3. radna okolina (politika zapošljavanja, vrednovanje rada, ulaganje u obrazovanje i zapošljivost zaposlenika, kvaliteta i sigurnost radnih uvjeta, organizacijska klima),
4. zaštita okoliša (upravljanje, praćenje utjecaja na okoliš, mjere zaštite okoliša, dionici i upravljanje okolišem),
5. tržišni odnosi (odnosi s dobavljačima, kupcima i potrošačima, dioničari i korporativno upravljanje, konkurencija),
6. odnosi sa zajednicom (briga o lokalnom i društvenom razvoju, lobiranje i javno zagovaranje).

### **3.6. Etički kodeks**

Etiku definiramo kao nauku koja vrši upoznavanje s moralom. Za moral najjednostavnije se kaže kako je to oblik društvene svijesti. "Moral izvorno znači običaj, ali se definira i kao skup pravila određenog društva i društvene klase o sadržaju i načinu međusobnih odnosa ljudi i ljudskih zajednica" (Drakulić, 2010:124). "Etika je nauka o moralu koja ima zadatak ne samo da nas upozna što je moral, koje su njegove osnovne komponente, nego da zauzme kritičko stajalište prema postojećoj moralnoj praksi" (Previšić i Ozretić Došen, 2004:59). Dajući definiciju etike, a uzevši u obzir kako je vezana uz moral, definira se i taj pojam.

---

<sup>1</sup> Hrvatska gospodarska komora

<sup>2</sup> Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj

Pod poslovnom etikom podrazumijeva se obveza da se posao obavi na odgovarajući način te odgovornost za njegovo neizvršenje. U tom smislu, moralno odgovorna osoba se obvezuje posao obaviti i prihvatiti odgovornost za neuspjeh ili pogrešku. Odgovornost može biti osobna, kada se krše etičke norme i pojedinac stječe osobnu korist na račun općih interesa poduzeća, bilo drugih sudionika u procesu rada, a može biti i korporativna društvena odgovornost.

U današnje vrijeme, označeno kao doba globalizacije, ova dva suprotna stava o odnosu između poslovanja i etike dobivaju sve više na značaju i traže što potpuniji i hitniji odgovor koji će biti poduprt svestranijim interdisciplinarnim istraživanjem. Čini se da je danas ovo pitanje ponovo aktualizirano i ono postaje nezaobilazno, kako u nerazvijenim zemljama, zemljama u procesu i periodu tranzicije, tako i u onim najrazvijenijim ekonomijama i društvenim prostorima.

Svakodnevno, u privatnom, ali i u poslovnom životu, svatko se suočava s moralnom dimenzijom, tj. moralnim i etičkim vrednovanjem vlastitih postupaka. "Etika kao filozofska disciplina koja proučava načela moralno dobrog djelovanja čovjeka kao bića zajednice izučava se odavno, ali etičnost u organizaciji, na radnom mjestu, u poslovnom procesu i poslovanju općenito tek se u novije vrijeme promatra kao respektabilan činitelj uspješnosti i profitabilnosti" (Martinović i sur., 2009:33). U privatnom životu etika je vrlo važna, međutim, prema mišljenju autora još je važnija u poslovnom životu s obzirom na to da se tako može utjecati na veliki broj ljudi.

"Poslovna etika je skup moralnih načela i normi kojima se usmjerava ponašanje aktivnih sudionika u gospodarskom sustavu, u skladu s vrijednosnim sustavima koji se temelje na općim ljudskim vrijednostima i usmjerene su na dobrobit čovjeka. Poslovna etika je ponašanje koje poslovanje podržava u svojim svakodnevnim poslovima sa svijetom. Etika u poslovanju može biti raznolika. Ona se odnosi na sam posao u interakciji sa svijetom u cjelini, ali i na interakciju i poslovanje jedan-na-jedan s kupcima" (Gregorić, 2015:8).

Poslovna etika različita je od čiste etike. Kod poslovne etike za dobro obavljen posao očekuje se da i druga strana izvrši svoj dio obveze. Etičnost se gleda u izvršavanju ciljeva svih dogovorenih strana. U poslovnom djelovanju gotovo se ništa ne čini za opće dobro nego je prisutna i osobna korist, odnosno dobit. Etičnost na radnom mjestu diktira onaj koji odlučuje, a to je menadžment. Etičnost u poslovanju odnosi se na konkretno izvršavanje preuzetih ciljeva za koje smo odgovorni. Temelj poslovne etike je ponašanje u skladu sa zakonom. To obuhvaća davanje istinitih informacija, pošten pristup prema konkurenciji, zaposlenicima, dioničarima, partnerima, kao i fokusiranje na društvenu odgovornost i održivi razvoj.

Donošenje etičkog kodeksa je prvi korak uvođenja poslovne etike u svakodnevno poslovanje. Etički kodeks sadrži etičke smjernice za očekivana i standardna pravila ponašanja koja se očekuju od službenika tako da omogućuju integraciju etičkih vrijednosti u provođenje poslovne politike javnog sektora. Etički kodeks definira prihvatljivo ponašanje službenike i uprave te nameće visoke standarde rada i djelovanja. Samim time, osigurava okvir profesionalnog ponašanja i jasno naznačuje odgovornosti za pojedine odluke i aktivnosti, ali i ponašanje i standarde koje zainteresirane skupine mogu očekivati. Prihvatanjem kodeksa, prihvaća se društveno odgovorno poslovanje koje se odnosi na ekonomske, socijalne i ekološke aspekte poslovanja koji nadmašuju zakonske obveze i temelje se na dobrovoljnoj inicijativi poslovnog subjekta koji u takvom poslovanju vidi dugoročni poslovni interes. Etičke upute trebaju biti praktične, ali da je organizacijska kultura važnija, pa stoga razvoj zajedničkih vrijednosti i kolektivnih nastojanja zahtijeva društvenu, institucionalnu i osobnu transformaciju.

### 3.7. Održivost u poslovanju

Održivi razvoj u viziji i misiji DOP-a smatran je glavnom sastavnicom. Razlog za to pronalazi se u činjenici kako je veoma teško imati održivost poslovanja kod tržišno i profitno usmjerenog poduzetništva. Da ne bi došlo do opasnosti ekonomske, društvene i ekološke tržišne održivosti, uveden je suvremeni koncept održivog razvoja u poslovanju. "Termin održivi razvoj ušao je u opću terminologiju 80-tih godina 20. st. i ukazuje na povezanost razvoja i zaštite okoliša, a definitivno je prihvaćen na konferenciji u Rio de Janeiru 1992. godine. Uspjeh koncepta održivog razvoja na svjetskoj razini moguć je ostvarivanjem glavnih političkih ciljeva i provođenjem društvenih promjena. Održivi razvoj može se definirati kao odnos između dinamičnih gospodarskih sustava koje osmišljava čovjek i većih dinamičnih ekoloških sustava koji se sporo mijenjaju i koji moraju biti u ekološkoj ravnoteži" (Drljača, 2012:20).

Elementi politike održivog razvoja mogu se pronaći još u radovima klasičnih ekonomista Ricarda, Malthusa i Milla. O zabrinutosti za okoliš govori se još početkom 60-tih godina 20. st. "Veliki val svjetski raširene zabrinutosti u vezi s okolišem, što je počeo 1960-tih godina, sada je ne samo kulminirao novom nacionalnom sviješću o kvaliteti okoliša nego je, potpomognut ubrzanim težnjama da se poboljša kvaliteta života koje karakteriziraju ekonomski razvijene države, također pomogao da se veliki napredak u sprečavanju zagađivanja ostvari u Japanu, Sjevernoj Americi i sjeveroistočnoj Europi" (Kahn i sur., 1976:204).

Definicija „održivog razvoja“ koja se najčešće upotrebljava objavljena u Izveštaju Brundtlandske komisije a ona glasi: "Održivi razvoj je razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjice, a istodobno ne ugrožava mogućnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe".

Održivim se razvojem općenito smatra tip razvoja koji svojim unutrašnjim strukturnim ustrojem i svojim ukupnim učincima smjera da samoga sebe dugoročno održava i reproducira, i stoga je potrebno definirati glavne pokazatelje održivosti koji su: (Črnjar i Črnjar, 2009)



- bruto vrijednost proizvodnje (BDP),
- investiranje u javna poslovna i privatna dobra,
- udjel zaposlenog radno sposobnog stanovništva,
- radne kvalifikacije u dobi do 19 godina,
- očekivane godine zdravog života,
- stanovi ocijenjeni nepodobnim za stanovanje,
- stupanj kriminaliteta,
- emisije stakleničkih plinova,
- dani kad je zagađenost zraka umjerena ili visoka,
- cestovni promet,
- rijeke dobre ili dovoljne kvalitete,
- populacija divljih ptica,
- novi stanovi sagrađeni na nekad obrađivanoj zemlji,
- količina otpada,
- zadovoljstvo kvalitetom života (treba razvijati).

Pojam održivosti, koristi se u posljednje vrijeme u različitom kontekstu. Tako se u literaturi mogu pronaći sljedeće formulacije: održivi uspjeh, održivi turizam, održivi rast, održiva proizvodnja, održiva izvrsnost i dr. Svi ovi pojmovi opisuju fenomene na koje se primjenjuje filozofija koncepta održivog razvoja.

Osvrćući se na načine pridonosenja održivom razvoju kroz društveno poduzetničko djelovanje, Medić (2012:24) navodi kako izravno pridonosi tako da pomaže pravilnijoj i decentraliziranijoj raspodjeli dobiti, resursi se odgovornije koriste, osnažuje se lokalna zajednica, odvija se razvoj novih oblika demokratskog odlučivanja na ekonomskom i socijalnom području te dolazi do veće sklonosti promišljene primjene obnovljivih izvora energije.

## 4. UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGA U HEP-U

Hrvatska elektroprivreda d.d. vladajuće je društvo HEP grupe sa sjedištem u Zagrebu, u isključivom državnom vlasništvu. Objedinjuje vođenje ovisnih društava HEP grupe i vlasnik je imovine, koju ugovorno prenosi na upravljanje ovisnim društvima. Glavna djelatnost HEP grupe je proizvodnja, prijenos, distribucija, trgovanje te opskrba električnom energijom. U ovom se poglavlju analizira upravljanje kvalitetom usluga u HEP-u.

### 4.1. O HEP grupi

Hrvatska elektroprivreda (HEP grupa) je nacionalna energetska tvrtka, koja se više od jednog stoljeća bavi proizvodnjom, distribucijom i opskrbom električnom energijom, a u posljednjih nekoliko desetljeća i distribucijom i opskrbom kupaca toplinskom energijom i prirodnim plinom (Slika 7) (HEP.hr, URL: <http://www.hep.hr/o-hep-grupi/25>, 10.5.2019.). U nastavku se navode strateške odrednice organizacije.

#### Slika 7. Logo HEP



Izvor: HEP.hr, URL: <https://www.hep.hr/> (10.5.2019.)

#### 4.1.1. Misija, vizija i temeljna odgovornost

Viziju i misiju nije lako postaviti, međutim kada se jednom postave, odličan su temelj za utvrđivanje ciljeva i strategija poduzeća. Misija je HEP-a: “Sigurna i kvalitetna opskrba kupaca energijom, uz visoki stupanj društvene odgovornosti”. Vizija je HEP-a: “HEP grupa kao snažna regionalna, moderna i

društveno odgovorna korporacija, prepoznata kao primjer učinkovite proizvodnje i isporuke energije kupcima”. Vrijednosti kojima se HEP u cjelokupnom poslovanju vodi jesu: kompetentnost i inovativnost, kvaliteta i poslovna izvornost, poštenje te odgovornost prema okolišu.

#### *4.1.2. Strateški ciljevi*

Strateški ciljevi HEP grupe jesu: optimizacija poslovanja, razvojno-investicijski ciklus, kreiranje novih proizvoda i usluga na tržištu i regionalni iskorak.

Što se tiče optimizacije poslovanja tiče ona se odnosi na usklađivanje osnovnih čimbenika poput poslovne strategije, poslovnog modela, organizacije, poslovnih procesa, ljudskih potencijala, informacijske tehnologije, metoda upravljanja te učinkovitosti ukupnog poslovnog sustava. Sastoji se od četiri osnovna elementa:

- optimizacija poslovanja HEP grupe kao cjeline,
- povećanje efikasnosti poslovnih procesa,
- uvođenje novih elemenata kontrole i novih metoda rada u ključne segmente te
- prilagodba EU regulative.

Razvojno-investicijski ciklus odnosi se na donošenje dugoročnih investicijskih odluka o izgradnji novih proizvodnih kapaciteta i rekonstrukciji postojećih proizvodnih kapaciteta. HEP ima čitav niz potencijalnih projekata u različitim razvojnim fazama, na postojećim i novim lokacijama te s različitim tehnologijama. Uz objektivizirane postupke odlučivanja i strukturiranja isplativosti investicija, projekti se rangiraju prema kriterijima izvedivosti i isplativosti te prioritetu interesa HEP-a.

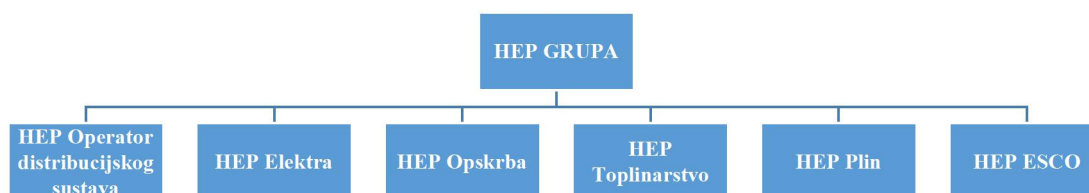
Novim proizvodima u svim segmentima, korištenjem dosadašnjih iskustava i podataka iz baze kupaca te uvođenjem novih usluga na načelu pametnih mreža nastoji se zadržati dominantni tržišni udjel. Gubitak dijela domaćeg

tržišta nameće potrebu snažnijeg iskoraka na druga tržišta, prvenstveno tržišta u regiji.

#### 4.1.3. Kupci

Kupci HEP-a mogu se podijeliti u dvije grupe, a one su: kućanstvo i poduzetništvo. Grupa HEP posluje na raznim područjima. Kupci ostvaruju odnos sukladno potrebama. Slika 8. daje prikaz organizacijskih jedinica HEP-a.

**Slika 8. Organizacijske jedinice HEP-a**



Izvor: izrada autora prema: HEP.hr, URL: <https://www.hep.hr/kupci/24> (10.5.2019.)

HEP Operator Distribucijskog sustava obavlja djelatnost distribucije električne energije, odnosno poslove mjerenja, obračuna potrošnje, održavanja obračunskog mjernog mjesta te ostale terenske aktivnosti. HEP Elektra opskrbljuje krajnje kupce iz kategorije kućanstvo u okviru univerzalne usluge kao javne opskrbe prema reguliranim uvjetima. HEP Opskrba zadužena je za kupce električne energije prema tržišnim uvjetima i to na području čitave Hrvatske. HEP Toplinarstvo usmjereno je na krajnje kupce toplinske energije na području Zagreba, Zaprešića, Samobora, Velike Gorice, Osijeka i Siska. HEP Plin usmjeren je za korisnike distribucijske plinske mreže i kupce prirodnog plina na području Osječko-baranjske, Požeško-slavonske i Virovitičko-podravske županije (kućanstva), odnosno čitave Hrvatske (za poduzetništvo). Posljednji, HEP ESCO, orijentiran je na tvrtke zainteresirane za provedbu projekata energetske učinkovitosti i za različite energetske konzultantske usluge.

#### 4.1.4. Projekti

HEP Grupa radi na raznim projektima. Izdvojeni projekti su: kombi kogeneracijsko plinsko postrojenja Elektrane-toplane Zagreb (KKE EL-TO Zagreb) i hidroenergetski sustav Kosinj/Senj (HES Kosinj/Senj).

“Novi visokoučinkoviti kombi-kogeneracijski blok KKE EL-TO Zagreb, električne snage 150MWe i toplinske snage 114MWt, biti će pouzdan oslonac sigurnog napajanja grada Zagreba električnom i toplinskom energijom. To je osobito važno u trenucima ozbiljnih poremećaja u elektroenergetskom sustavu jer svodi moguće prekide u isporuci električne i toplinske energije u gradu Zagrebu na najmanju moguću mjeru” (HEP.hr, URL: <https://www.hep.hr/projekti/kke-el-to-zagreb/1392>, 15.5.2019.). Trajanje izgradnje predviđeno je za razdoblje od 2018. do 2021. godine. Projekt je pripremljen za realizaciju. Potpisani su ugovori o kreditu s Europskom bankom za obnovu i razvoj (EBRD) i Europskom investicijskom bankom (EIB) te Ugovor o izgradnji i Ugovor o dugoročnom održavanju s tvrtkom FATA S.p.A. Projekt posjeduje lokacijsku dozvolu i dokumentaciju za prvu građevinsku dozvolu, a pripremni radovi na lokaciji budućeg proizvodnog postrojenja u završnoj su fazi. Ono što treba istaknuti jest da će se koristiti isključivo plinsko gorivo, što znači znatno manju specifičnu količinu emisija CO<sub>2</sub> po proizvedenom kWh energije u odnosu na postojeće stanje na lokaciji.

Hidroenergetski sustav Kosinj/Senj izgrađen 60-tih godina prošlog stoljeća koristi hidropotencijal rijeka Like i Gacke u dvjema hidroelektranama, HE Sklope (22,5 MW) i HE Senj (216 MW). “HEP realizacijom projekta namjerava iskoristiti preostali hidropotencijal na slivovima Like i Gacke dogradnjom postojećeg hidroenergetskog sustava (HES) Senj, koji sada koristi vodu kao energent pretežito u temeljnom režimu. Projekt podrazumijeva izgradnju velike akumulacije i dodatnih kapaciteta u svrhu prebacivanja proizvodnje u vršni dio dnevnog dijagrama. Time će se omogućiti kapacitet za injektiranje velike regulacijske snage u elektroenergetski sustav fleksibilnim hidroagregatima spremnim na brzu promjenu snage” (HEP.hr, URL: <https://www.hep.hr/projekti/hes-kosinj-senj/247>, 15.5.2019.). 15. siječnja 2019.

godine Ministarstvo graditeljstva i prostornog uređenja izdalo je Lokacijsku dozvolu za izgradnju HES Kosinj. U tijeku je priprema podloga za rješavanje imovinsko-pravnih odnosa.

Pored navedenih dvaju projekata, svakako treba istaknuti i projekt e-Mobilnost. e-Mobilnost je razvojni projekt kojim HEP grupa želi biti u korak s energetsom strategijom Europske unije, a osnovu projekta čini ideja da se električna energija iz obnovljivih izvora koristi kao pogonsko gorivo za električna vozila. Projekt se odvija u razdoblju od ožujka 2018. do veljače 2021. godine.

#### *4.1.5. Financijski rezultati*

Poslovni prihodi HEP Grupe, s malim oscilacijama, rastu iz godine u godinu. Poslovni prihodi također rastu iz godine u godinu, te u prosjeku iznose 12.000 milijuna kuna. Dobit oscilira iz godine u godinu. Likvidnost HEP grupe je zadovoljavajuća te su obveze prema dobavljačima podmirivane u roku dospijeća i isključivo iz redovnih novčanih priljeva iz poslovanja. Zaduzenost HEP Grupe zadnjih godina se smanjuje. Tablicom 3. prikazan je račun dobiti i gubitka za 2016. godinu.

**Tablica 3. Račun dobiti i gubitka 2016. godine u 000 kn**

NAZIV	IZNOS
1. POSLOVNI PRIHODI	14.400.358
2. POSLOVNI RASHODI	11.677.201
3. FINANCIJSKI PRIHODI	232.873
4. FINANCIJSKI RASHODI	365.669
5. UKUPNI PRIHODI	14.633.231
6. UKUPNI RASHODI	12.042.870
7. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	2.590.361
8. POREZ NA DOBIT	545.359
9. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	2.045.002
10. OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT/GUBITAK PRIJE POREZA	20.473
11. SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	<b>2.065.475</b>

Izvor: izrada autora prema financijskom izvješću HEP Grupe

Prema revidiranim financijskim izvješćima u 2016. godini ostvarena je konsolidirana neto dobit od 2.045,0 milijuna kuna. Poslovni prihodi iznose 14.400,4 milijuna kuna te su manji za 1,2% u odnosu na prethodnu godinu. Prihodi od prodaje električne energije veći su za 2,8%. Prihodi od prodaje toplinske energije povećani su za 2,5% zbog više prosječne prodajne cijene i veće potrošnje za 0,6%.

Prihodi od prodaje plina krajnjim kupcima manji su za 11,5%, zbog manje prodajne cijene dok je prodaja veća za 9,5%. Prihod od prodaje plina na veleprodajnom tržištu manji je za 195,6 milijuna kuna (15,1%) nego u 2015. godini zbog smanjenja prodajne cijene. U 2016. godini ostvareni su troškovi poslovanja u iznosu od 11.677,2 milijuna kuna i veći su za 0,9%. U tablici 4. vrši se prikaz računa dobiti i gubitka za 2017. godinu.

**Tablica 4. Račun dobiti i gubitka 2017. godine u 000 kn**

NAZIV	IZNOS
1. POSLOVNI PRIHODI	14.969.285
2. POSLOVNI RASHODI	12.674.462
3. FINANCIJSKI PRIHODI	235.826
4. FINANCIJSKI RASHODI	939.913
5. UKUPNI PRIHODI	15.205.111
6. UKUPNI RASHODI	13.614.375
7. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	1.590.736
8. POREZ NA DOBIT	290.437
9. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	1.300.299
10. OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT/GUBITAK PRIJE POREZA	6.340
11. SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	<b>1.306.639</b>

Izvor: izrada autora prema financijskom izvješću HEP Grupe

U 2017. godini HEP Grupa ostvarila je konsolidiranu neto dobit od 1.300,3 milijuna kuna. Ostvareni su poslovni prihodi u iznosu od 14.969,3 milijuna kuna, veći za 4,0% u odnosu na prethodnu godinu Prihodi od prodaje električne energije iznose 11.493,7 milijuna kn i veći su 6,1%. Prihodi od prodaje toplinske energije ostvareni su u iznosu od 683,3 milijuna kuna te su smanjeni za 2,3% zbog manje potrošnje.

U iznosu od 963,9 milijuna kuna ostvareni su prihodi od prodaje plina na veleprodajnom tržištu, što je prema prethodnoj godini smanjenje od 12,6%. Prihodi od prodaje plina krajnjim kupcima, ostvareni u iznosu od 316,6 milijuna kuna, manji su za 7,4%, zbog manje prodajne cijene dok je prodaja veća za 7,0%. U 2017. godini, ostvareni su poslovni rashodi u iznosu od 12.674,5 milijuna kuna i veći su za 8,5%.

U tablici 5. prikazan je račun dobiti i gubitka za 2018. godinu.



**Tablica 5. Račun dobiti i gubitka 2018. godine – kumulativno (razdoblje od siječnja do lipnja 2018. godine u 000 kn**

NAZIV	IZNOS
1. POSLOVNI PRIHODI	7.572.860
2. POSLOVNI RASHODI	6.191.952
3. FINANCIJSKI PRIHODI	170.509
4. FINANCIJSKI RASHODI	131.000
5. UKUPNI PRIHODI	7.743.369
6. UKUPNI RASHODI	6.322.952
7. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	1.420.417
8. POREZ NA DOBIT	247.751
9. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	1.172.666
10. OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT/GUBITAK PRIJE POREZA	-38.983
11. SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	<b>1.133.683</b>

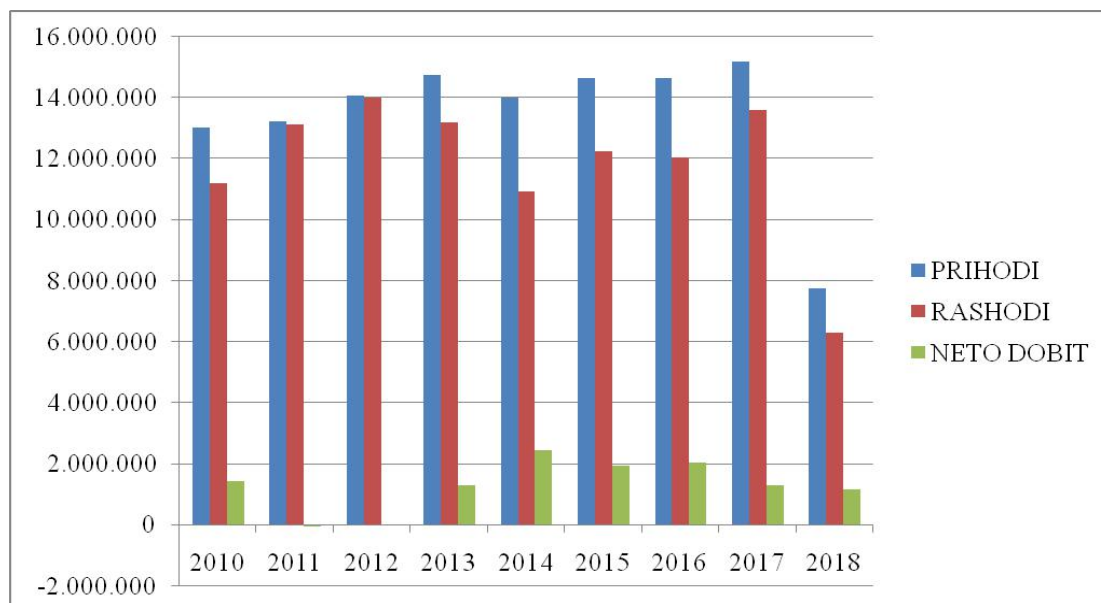
Izvor: izrada autora prema financijskom izvješću HEP Grupe

HEP grupa je u prvom polugodištu 2018. godine ostvarila konsolidiranu neto dobit od 1.172,7 milijuna kuna, što je u odnosu na prvo polugodište prošle godine 182,3 milijuna kuna manje. Poslovni prihodi iznose 7.572,9 milijuna kuna i manji su u odnosu na isto razdoblje prethodne godine za 3,5%. Prihodi od prodaje toplinske energije manji su za 13,2 milijuna kuna. Ostali poslovni prihodi smanjeni su 671,4 milijuna kuna.

U prvom polugodištu 2018. godine, ostvareni su poslovni rashodi u iznosu od 6.192,0 milijuna kuna i veći su za 3,3%. Troškovi proizvodnje električne i toplinske energije manji su 347,2 milijuna kuna u odnosu na isto razdoblje prethodne godine. Troškovi nabave električne energije manji su za 29,1 milijuna kuna uslijed manje nabave električne energije na tržištu.

Na grafikonu 1. prikazani su prihodi, rashodi i neto dobiti u razdoblju od 2010. do 2017. godine, te za razdoblje od siječnja do lipnja 2018. godine.

**Grafikon 1. Prikaz prihoda, rashoda i neto dobiti u razdoblju od 2010. do 2017. godine, te za razdoblje od siječnja do lipnja 2018. godine (u 000 kn)**



Izvor: izrada autora prema financijskom izvješću HEP Grupe

Prema grafičkom prikazu može se zaključiti kako prihodi uglavnom rastu, dok su kod rashoda i neto dobiti vidljive oscilacije. Analizirajući poslovanje HEP Grupe u razdoblju od 2011. do 2018. godine, iako je 2011. godine ostvaren gubitak, Grupa uspješno posluje, te iz godine u godinu nadziru troškove poslovanja, rade na poboljšanju politike gospodarenja zaliha materijala kako bi smanjili troškove nabave, te poboljšali politiku nabave električne energije na tržištu.

#### **4.2. ISO standardi i upravljanje kvalitetom**

Sustavi upravljanja kvalitetom i standardi uvedeni su kod svih HEP-ovih termoelektrana i termoelektrana-toplana te su potpisale Politike sprječavanja velikih nesreća. "Operater postrojenja koji na svom području utvrdi prisutnost opasnih tvari obvezan je uvesti Sustav upravljanja sigurnošću (SUS) te poduzeti preventivne mjere nužne za smanjenje rizika nastanka i sprječavanje nastanka velikih nesreća kao i mjere za ograničavanje utjecaja velikih nesreća na ljude, materijalna dobra i okoliš. Sve HEP-ove termoelektrane i termoelektrane toplane uvele su sustav upravljanja sigurnošću te su

potpisale Politike sprječavanja velikih nesreća” (HEP.hr, URL: <http://www.hep.hr/proizvodnja/o-nama/sustav-upravljanja-sigurnoscu/1776>, 15.5.2019.).

TE Rijeka, TE-TO Sisak, TE-TO Zagreb, EL-TO Zagreb i TE-TO Osijek nalaze se u kategoriji višeg razreda postrojenja što se tiče prisutnosti količine opasnih tvari. Shodno tome, imaju obvezu izrade Izvješća o sigurnosti. S druge strane, KTE Jertovec i TE Plomin pripadaju postrojenju nižeg razreda pa imaju obvezu izrade Operativnog plana zaštite i spašavanja.

HEP-Proizvodnja d.o.o. ima uveden i certificiran integrirani sustav upravljanja okolišem, kvalitetom i energijom sukladno međunarodnim normama ISO 14001:2015 i ISO 9001:2015 i ISO 50001:2011. HEP se nalazi među najvećim sustavima upravljanja okolišem, kvalitetom i energijom u Republici Hrvatskoj. Učinkovito upravljanje kvalitetom, okolišem i energijom dio je poslovne strategije HEP-Proizvodnje d.o.o. u proizvodnji električne i toplinske energije te pružanju pomoćnih usluga elektro-energetskom sustavu.

“Certifikaciju prema novim normama ISO 14001:2015 i ISO 9001:2015 te certifikaciju prema ISO 5001:2011 provela je i potvrdila certifikacijska kuća TÜV Croatia d.o.o. Kao jedna od najvećih proizvodnih tvrtki u Hrvatskoj, te s obzirom na djelatnosti kojima se bavi i broj zaposlenih, HEP-Proizvodnja d.o.o. svjesna svojih utjecaja na okoliš, a s obzirom na uvedene sustave upravljanja okolišem, kvalitetom i energijom donijela je i Politiku upravljanja okolišem, kvalitetom i energijom kojom se opredijelila za postizanje maksimalne pogonske spremnosti i pouzdanosti proizvodnih kapaciteta uz provođenje mjera za očuvanje okoliša te porast udjela proizvodnje električne i toplinske energije na regionalnom tržištu utemeljenu na načelima okolišno prihvatljive proizvodnje, energetske učinkovitosti i održivog poslovanja“ (HEP.hr, URL: <https://www.hep.hr/okolis/certifikati/170>, 15.5.2019.).

U ožujku 2017. godine započela je implementacija integriranog sustava upravljanja prema normama ISO/IEC 27001:2013, ISO 9001:2015, ISO

50001:2011, ISO 14001:2015 i BS OHSAS 18001:2007 u HEP-u d.d. i HEP-Upravljanju imovinom d.o.o. U lipnju 2017. godine održano je prvo u nizu predavanja i radionica za članove tima koji sudjeluju u implementaciji navedenih sustava, a trajalo je do srpnja 2018.

“Korisnička služba HEP-Opkrbe d.o.o. izuzetnim zalaganjem i visokom razinom pružene usluge prva je u Hrvatskoj dobila certifikat ISO 9001:2015 za kvalitetu usluge. U drugom dijelu 2017. aktivno se započelo s pripremama za certificiranje Korisničke službe za ISO 9001:2015. Proces je uspješno priveden kraju u planiranom razdoblju te je Korisnička služba dobila ISO certifikat na razdoblje od tri godine uz obavezne recertifikacijske audite svake godine“ (HEP.hr, URL: <https://www.hep.hr/okolis/certifikati/170>, 15.5.2019.).

Zaštita zdravlja i sigurnosti radnika, očuvanje okoliša te učinkovito gospodarenje energijom dio su poslovne strategije HEP-Operatoru distribucijskog sustava d.o.o. (HEP ODS) . Sustav upravljanja okolišem prema međunarodnoj normi ISO 14001 prvi je sustav upravljanja certificiran na razini 21 distribucijskog područja i sjedišta HEP ODS-a još 2013. godine. U 2018. godini uspješno je provedena tranzicija ovog sustava na zahtjeve nove norme ISO 14001:2015.

Sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti radnika na radu uspostavljen je 2015. godine, a u 2017. godini po prvi puta je i uspješno certificiran prema normi OHSAS 18001:2007. U 2016. započeta je uspostava sustava upravljanja energijom prema međunarodnoj normi ISO 50001. Napravljen je detaljan energetska pregled i uspostavljen plan mjerenja značajnih potrošnji energije na 148 lokacija, a certifikacija sustava planirana je krajem 2018. godine.

Treba istaknuti kako se u 2017. godini nastavilo s implementacijom integriranog sustava upravljanja kvalitetom, zaštitom okoliša i energetska učinkovitošću u HEP-Toplinarstvu d.o.o. Pored toga, svih 26 hidroelektrana HEP-a, koje čine više od polovice proizvodnih kapaciteta hrvatskog elektroenergetskog sustava, proizvodi se certificirana zelena energija. Sve

hidroelektrane HEP-a imaju certifikat tvrtke TÜV SÜD o proizvodnji električne energije iz obnovljivih izvora, zelene energije.

### **4.3. Marketinški splet**

Elementi marketing miksa su proizvod/usluga, cijena, promocija i distribucija. U nastavku slijedi analiza navedenih elemenata spleta za HEP grupu.

#### *4.3.1. Usluge*

Hrvatska elektroprivreda d.d. objedinjuje vođenje ovisnih društava HEP grupe i vlasnik je imovine, koju ugovorno prenosi na upravljanje ovisnim društvima ili tvrtkama-kćerkama.

HEP grupa kupcima nudi opskrbu:

- električnom energijom,
- plinom i
- toplinskom energijom.

#### *4.3.2. Cijena*

Tarifne stavke prikazane u tablici br. 6. predstavljaju ukupnu cijenu električne energije za kupce, a obuhvaćaju naknadu za korištenje prijenosne mreže, naknadu za korištenje distribucijske mreže i opskrbu u okviru univerzalne usluge.

**Tablica 6. Tarifne stavke za kupce kategorije kućanstvo (jedinствени račun – energija i naknada za korištenje mreže), u primjeni od 1.1.2016. do 1.1.2019.**

Kategorija		Tarifni model	Tarifni element					
			Radna energija			Radna snaga	Prekomjerna jalova energija	Naknada za obračunsko mjesto i Naknada za opskrbu
			JT	VT	NT			
			[kn/kWh]	[kn/kWh]	[kn/kWh]	[kn/kW]	[kn/kvarh]	[kn/mj]
Tarifne stavke								
Kućanstvo	Niski napon	Plavi	0,77 (0,87)	-	-	-	-	17,40 (19,66)
		Bijeli	-	0,84 (0,95)	0,41 (0,46)	-	-	17,40 (19,66)
		Crveni	-	0,74 (0,84)	0,36 (0,41)	44,50 (50,29)	-	48,70 (55,03)
		Crni	0,37 (0,42)	-	-	-	-	6,20 (7,01)

Izvor: HEP.hr, URL: <http://www.hep.hr/elektra/kucanstvo/tarifne-stavke-cijene/1547>, 15.5.2019.

Cijene u tablici br. 7. odnose se na tarifne stavke za opskrbu kupaca kategorije kućanstvo u sustavu javne usluge te ne sadrže naknadu za korištenje prijenosne mreže niti naknadu za korištenje distribucijske mreže.

**Tablica 7. Iznos tarifnih stavki za opskrbu kupaca kategorije kućanstvo u sustavu javne usluge – bez naknade za korištenje mreže, u primjeni od 1.1.2016. do 1.1.2019.**

Kategorija		Tarifni model	Tarifni element					
			Radna energija			Radna snaga	Prekomjerna jalova energija	Naknada za opskrbu
			JT	VT	NT			
			[kn/kWh]	[kn/kWh]	[kn/kWh]	[kn/kW]	[kn/kvarh]	[kn/mj]
Tarifne stavke								
Kućanstvo	Niski napon	Plavi	0,46 (0,52)	-	-	-	-	7,40 (8,36)
		Bijeli	-	0,49 (0,55)	0,24 (0,27)	-	-	7,40 (8,36)
		Crveni	-	0,49 (0,55)	0,24 (0,27)	-	-	7,40 (8,36)
		Crni	0,19 (0,21)	-	-	-	-	0,40 (0,45)

Izvor: HEP.hr, URL: <http://www.hep.hr/elektra/kucanstvo/tarifne-stavke-cijene/1547>, 15.5.2019.

Tarifne stavke za korištenje mreže u primjeni od 1. siječnja 2016. godine do 1. siječnja 2019. godine prikazane su na tablici br. 8.

**Tablica 8. Tarifne stavke za korištenje mreže, u primjeni od 1.1.2016. do 1.1.2019.**

Kategorija		Tarifni model	Tarifni element					
			Radna energija			Radna snaga	Prekomjerna jalova energija	Naknada za obračunsko mjesto
			JT	VT	NT			
			[kn/kWh]	[kn/kWh]	[kn/kWh]	[kn/kW]	[kn/kvarh]	[kn/mj]
Tarifne stavke								
Kućanstvo	Niski napon	Plavi	0,31					10,00
		Bijeli		0,35	0,17			10,00
		Crveni		0,25	0,12	44,50		41,30
		Crni	0,18					5,80

Izvor: HEP.hr, URL: <http://www.hep.hr/elektra/kucanstvo/tarifne-stavke-cijene/1547>, 15.5.2019.

Za kupce kategorije kućanstvo, korisnike javne usluge opskrbe primjenjuju se tarifne stavke sukladno odredbama Zakona o tržištu električne energije.

#### 4.3.3. Promocija

HEP se oglašava putem TV-a, radija, novina i raznih promotivnih materijala. Ono što svakako treba istaknuti kako HEP svojim potrošačima nudi aplikaciju m-hepi putem koje se mogu ostvariti popusti na cijene iz cjenika o električnoj energiji. Uz to, moguće je skupljati bodove koji se mogu zamijeniti za dodatnu uštedu na računu. Hepi je inovativni proizvod HEP Opskrbe s najnižom cijenom struje za kućanstvo (Slika 9). On osigurava samoočitavanje brojila, 5% popusta, plaćanje računa kreditnim karticama, praćenje potrošnje i troškova putem aplikacije Moj Hepi račun, skupljanje bodova čime se štedi dodatnih 3,2% te omogućuje plaćanje računa u pošti i FINA-i bez naknade.

## Slika 9. Tarifni model Hepi



Izvor:

Jutarnji.hr,

URL:

<https://www.jutarnji.hr/Promo/hepi-tarifni-model-najniza-cijena-struje-na-trzistu/4456370/>

(20.5.2019.)

Hepi je povezan s programom OTP banke u sklopu paketa OTPetica (Slika 10), gdje svatko tko skupi 500 bodova ispunjavajući izazove na OTPetici, može iskoristiti popust na cijenu struje.

## Slika 10. OTPetica i Hepi



Izvor: autor



#### *4.3.4. Distribucija*

HEP nudi svojim korisnicima razne usluge, a neke od njih su:

- dostava očitavanja brojila,
- pregled očitavanja i potrošnje u proteklim razdobljima,
- izrada informativnog obračuna,
- pregled računa i uplata i dr.

HEP Operator Distribucijskog Sustava djelatnost distribucije električnom energijom obavlja u 21 distribucijskom području na teritoriju Republike Hrvatske: Elektra Bjelovar, Elektra Čakovec, Elektrojug Dubrovnik, Elektrolika Gospić, Elektra Karlovac, Elektra Koprivnica, Elektra Križ, Elektroslavonija Osijek, Elektra Požega, Elektroistra Pula, Elektroprimorje Rijeka, Elektra Sisak, Elektra Slavonski Brod, Elektrodalmacija Split, Elektra Šibenik, Elektra Varaždin, Elektra Vinkovci, Elektra Virovitica, Elektra Zabok, Elektra Zadar i Elektra Zagreb.

#### **4.4. Društveno odgovorno poslovanje**

U skladu s dugogodišnjom praksom društveno odgovornog poslovanja, HEP je od svojih početaka nastojao biti pouzdan partner zajednici u kojoj djeluje. Nastoje sustavno raditi na prepoznavanju specifičnih potreba društva, te kroz program sponzorstava i donacija pružiti potporu kvalitetnim humanitarnim, kulturnim, edukacijskim, ekološkim zdravstvenim, znanstvenim i sportskim projektima. U nastavku se analizira društveno odgovorno poslovanje HEP-a.

##### *4.4.1. Članstva*

Društva HEP grupe članovi su poslovnih udruženja koja promiču načela i dobre prakse društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja u Hrvatskoj. Svakako treba istaknuti kako je HEP grupa od srpnja 2015. član Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR), kao što je prikazano na slici 11.

## Slika 11. HR PSOR logo



Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj  
*Croatian Business Council for Sustainable Development*

Izvor: HR SPOR.hr, URL: <https://www.hrpsor.hr/> (20.5.2019.)

“HR PSOR je nedobitna ustanova privatnog sektora, udruženje predstavnika hrvatskog gospodarstva. Misija i ciljevi HR PSOR-a su (HEP.hr, URL: <https://www.hep.hr/drustvena-odgovornost/clanstva/178>, 20.5.2019.):

- jačati svijest o važnosti novog pristupa uobičajenom/dosadašnjem izražavanju poslovnih rezultata koji u kontekstu postizanja održivog razvoja uključuje i uspjeh društvene zajednice i svih zainteresiranih sudionika,
- razmjenjivati dobra iskustva i isticati pozitivne primjere u okviru cijelog poslovnog sektora,
- zagovarati dijalog/razgovor između svih zainteresiranih sudionika i poticati nova partnerstva u svrhu postizanja veće konkurentnosti i stvaranja inovacija,
- podupirati politike i usmjerenja koja pridonose novim održivim oblicima ponašanja i djelovanja u svim segmentima društva,
- pridonositi uspostavljanju poštenog i slobodnog tržišnog natjecanja, te transparentnog i odgovornog djelovanja svih njegovih sudionika”.

Stručnjaci HEP-a redovito sudjeluju na godišnjim konferencijama o društveno odgovornom poslovanju u organizaciji HR PSOR-a. Također, dio su okruglih stolova, radionica i edukacija s ciljem promoviranja društveno odgovornog poslovanja.

Neke od međunarodnih organizacija, institucija i udruga čiji je član i HEP su:

- EURELECTRIC (Union of the Electricity Industry; Europska udruga elektroprivrednih organizacija),
- CIGRE (International Council on Large Electric Systems; Međunarodno vijeće za velike elektroenergetske sustave) te Hrvatski odbor CIGRE,

- ICOLD (International Commission of Large Dams; Međunarodna udruga za visoke brane putem članstva u Hrvatskom društvu za velike brane),
- CIREN (Congres International des Réseaux Electriques de Distribution; Međunarodna elektrodistribucijska konferencija),
- LWA (Live Working Association; Međunarodna udruga za radove pod naponom),
- EFET (European Federation of Energy Traders; Federacija europskih trgovaca energijom),
- IAEA (International Atomic Energy Agency; Međunarodna agencija za atomsku energiju),
- ENS (European Nuclear Society; Europsko nuklearno društvo),
- UNICHAL (International Union of Heat Distributors; Unija za toplinsku energiju i toplane),
- EUROHEAT & POWER (međunarodna organizacija s područja kogeneracije, daljinskog grijanja i hlađenja),
- IIA GLOBAL (Institute of Internal Auditors, Florida, SAD), preko HIIR – Instituta internih revizora Hrvatske,
- ISACA (Information Systems Audit and Control Association); preko hrvatske podružnice ISACA Chapter Croatia,
- ECLA (European Company Lawyers Association; Europska udruga korporativnih pravnika),
- CEEP (Central European Energy Partners) i dr.

#### *4.4.2. Izvješća o održivosti*

HEP grupa u svim svojim segmentima već godinama nastoji razvijati poslovanje koje je uravnoteženo i podjednako odgovorno u sve tri bitne dimenzije: gospodarskoj, društvenoj i okolišnoj. Poslovanje se odvija u skladu sa zakonima i etičkim normama, na načelima održivog razvoja i društvene odgovornosti, temeljem sljedećih dokumenata:

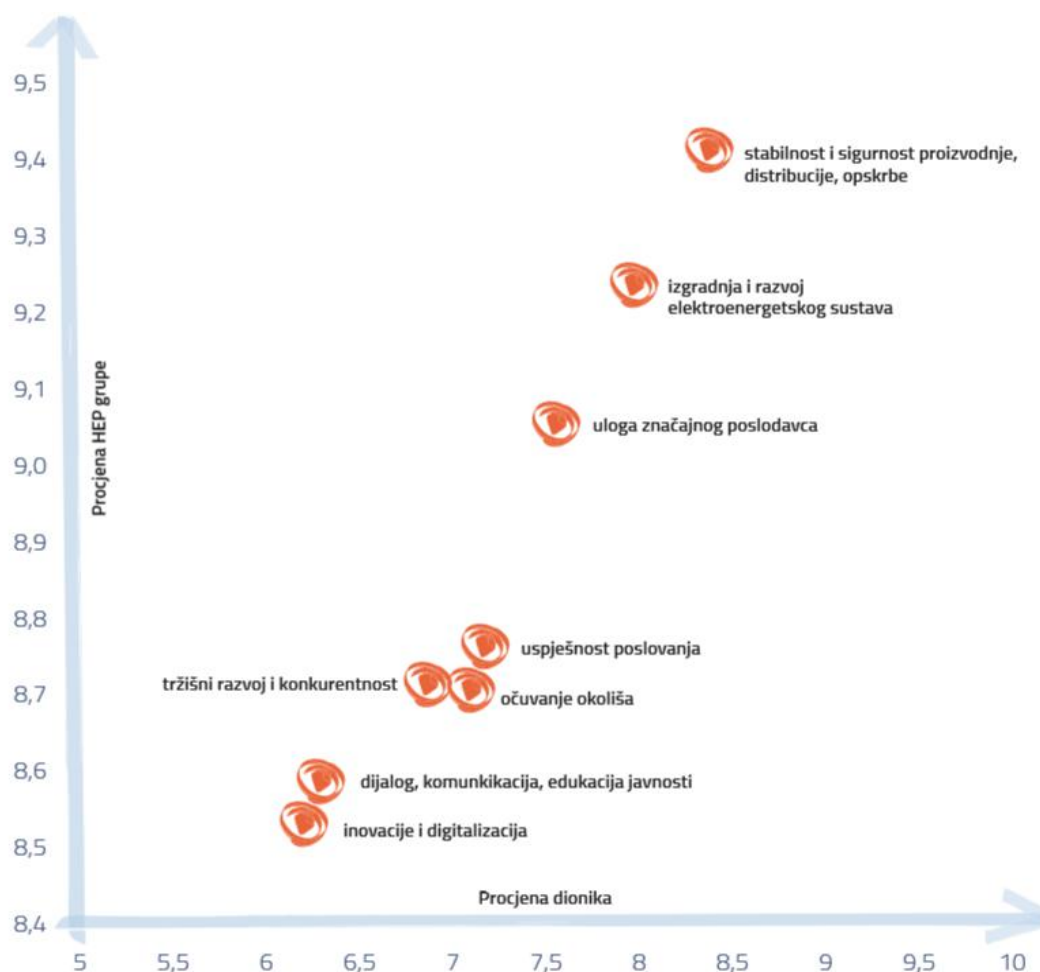
- Etički kodeks,
- Kodeks etike Hrvatske gospodarske komore (HGK),
- Kodeks korporativnog upravljanja (Zagrebačka burza i HANFA).

HEP također provodi Akcijski plan za provedbu Antikorupcijskog programa Vlade RH za trgovačka društva u većinskom državnom vlasništvu, s ciljem jačanja odgovornosti i transparentnosti, stvaranja preduvjeta za sprječavanje korupcije na svim razinama i afirmacije pristupa nulte tolerancije na korupciju.

HEP grupa je jedan od najvećih i najznačajnijih poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj. Njihovu stratešku ulogu određuje široki spektar energetske djelatnosti kojima se bave. U svim tim djelatnostima nalaze mnoštvo raznih utjecaja na ekonomiju, društvo i okoliš. Kako bi ih što jednostavnije prikazali, saželi su ih u osam glavnih područja.

Matrica materijalnih pitanja grafički prikazuje odnos mišljenja o utjecajima materijalnih tema HEP grupe na društvo, ekonomiju i okoliš u Republici Hrvatskoj (Grafikon 2).

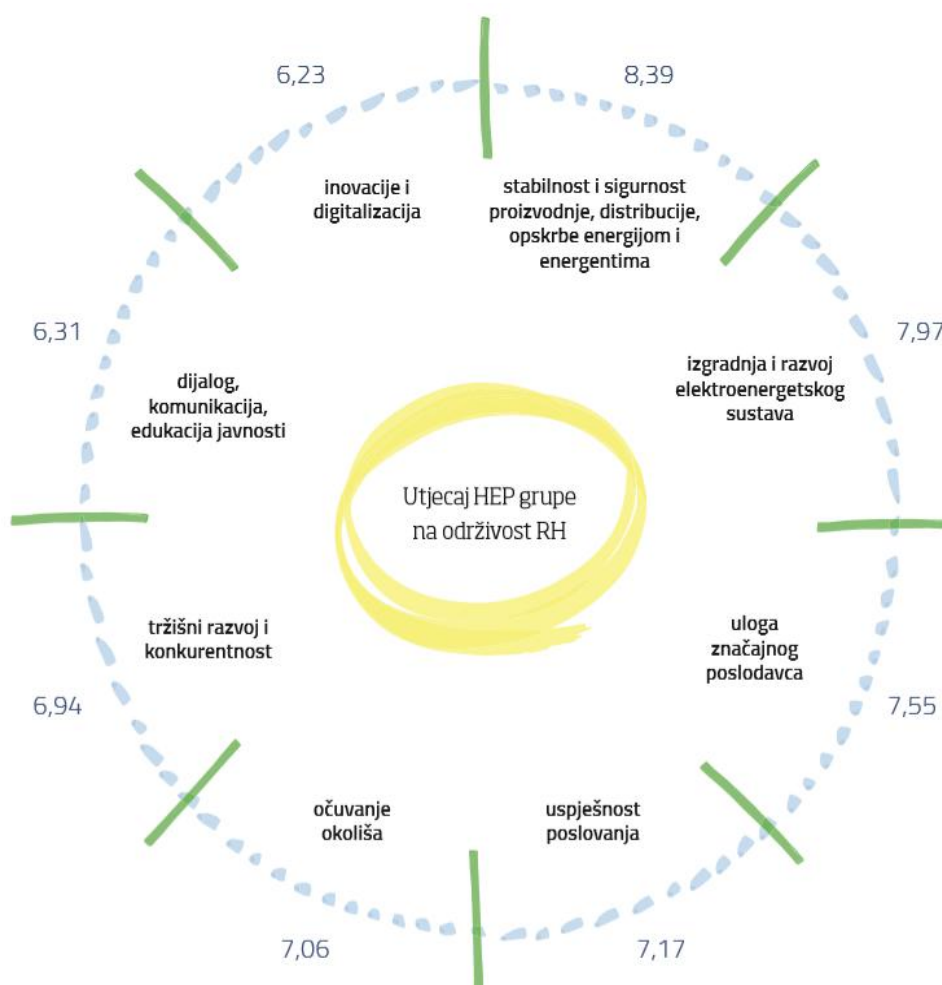
## Grafikon 2. Materijalna područja utjecaja HEP grupe



Izvor: Izvješće o održivosti za 2017. godinu, str. 22, URL: <http://www.hep.hr/o-hep-grupi/publikacije/izvjesca-o-odrzivosti/1401>, 20.5.2019.

Prema mišljenju dionika, vrlo su slične razine utjecaja HEP grupe na društvo, ekonomiju i okoliš u Republici Hrvatskoj kao i na njihovo poslovanje (Grafikon 3, Grafikon 4).

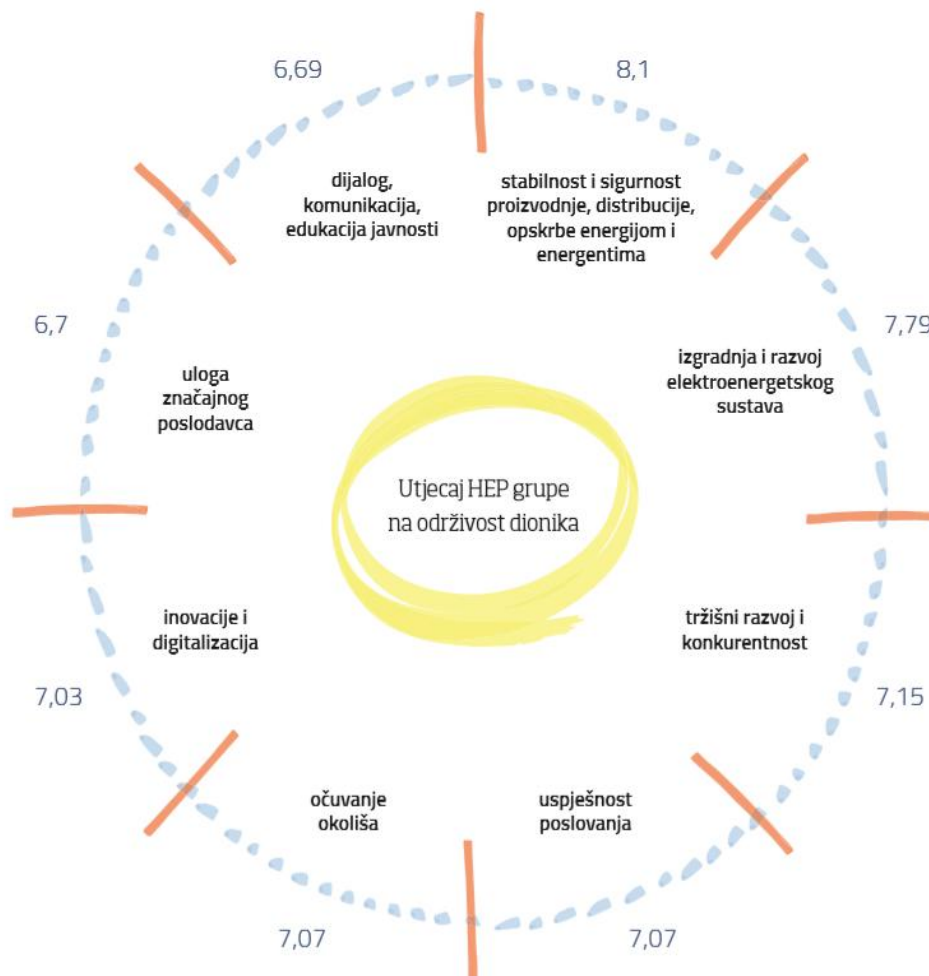
**Grafikon 3. Utjecaj HEP grupe na održivost Republike Hrvatske**



Izvor: Izvješće o održivosti za 2017. godinu, str. 24, URL: <http://www.hep.hr/o-hep-grupi/publikacije/izvjesca-o-odrzivosti/1401>, 20.5.2019.

Promatrajući grafikon 3, uočeno je kako HEP grupa kroz svoje poslovanje osigurava očuvanje okoliša, primjenom inovacija i digitalizacije osigurava uspješnost poslovanja, dijalog, komunikacija i educiranje javnosti osigurava tržišni razvoj i bolju konkurentnost. Kroz izgradnju i razvoj elektroenergetskog sustava osigurana je stabilnost i sigurnost proizvodnje, distribucije, opskrbe energijom i energentima. Zahvaljujući svemu navedenome, imaju ulogu značajnog poslodavca.

#### Grafikon 4. Utjecaj HEP grupe na održivost dionika



Izvor: Izvješće o održivosti za 2017. godinu, str. 25, URL: <http://www.hep.hr/o-hep-grupi/publikacije/izvjesca-o-odrzivosti/1401>, 20.5.2019.

Etički kodeks HEP grupe definira načela poslovnog ponašanja te naglašava važnost dosljednog praćenja i primjenjivanja zakona i propisa u organizaciji rada i poslovanja. Kodeks propisuje primjenu stručnih, poslovnih standarda i normi te etičkih načela. Uz to, naglašava profesionalnost, stručnost, savjesnost, objektivnost, neovisnost, razvidnost, nepristranost i odgovornost u radu. Kodeksom je definiran sukob interesa u poslovnom odnosu s HEP-om. On poziva na zaštitu ljudskih prava, razvijanje transparentnih odnosa sa svim dionicima i osuđuje svaku vrstu diskriminacije. Sva društva HEP grupe imaju svog predstavnika u Etičkom povjerenstvu grupe.

Tablicom br. 9. vrši se prikaz strukture pritužbi zaprimljenih u 2017. godini.

**Tablica 9. Struktura pritužbi zaprimljenih u 2017.**

	Ukupno	Utemeljeno	Neutemeljeno
Broj zaprimljenih pritužbi	163	73	90
Broj riješenih pritužbi	163	73	90
- broj anonimnih pritužbi	7	2	5
- broj neanonimnih pritužbi	156	71	85
Broj neanonimnih pritužbi od radnika HEP-a	0	0	0
Broj neanonimnih pritužbi od opskrbljivača	0	0	0
Broj neanonimnih pritužbi od drugih zainteresiranih pravnih i fizičkih osoba	156	71	85
<b>Broj pritužbi po temama/područjima (kao primjer navedena moguća područja)</b>			
radni odnos	3	1	2
mito i korupcija	0	0	0
sukob interesa	3	3	0
javna nabava	1	0	1
odnos prema kupcima	20	14	6
obračun i račun	67	25	42
priključak na NN mrežu	30	16	14
neovlaštena potrošnja	6	2	4
ostalo	33	12	21
Ukupno	163	73	90

Izvor: Izvješće o održivosti za 2017. godinu, str. 36, URL: <http://www.hep.hr/o-hep-grupi/publikacije/izvjesca-o-odrzivosti/1401>, 20.5.2019.

Ukupni broj zaprimljenih pritužbi je u 2017. bio za 18% manji u odnosu na 2016. godinu. Manji je bio i udio utemeljenih u ukupnom broju pritužbi. Društvo ulaže u svoje zaposlenike i zajednicu.

Društva u sastavu HEP grupe promiču vrijednost i značaj dobrovoljnog darivanja krvi te se u suradnji s nadležnim institucijama redovito organiziraju dobrovoljna darivanja krvi kojima se uvijek odaziva značajan broj naših radnika. Tako su HEP-ovi radnici u 2017. krv darivali više od 1.160 puta.

Upravljanje okolišem sastavni je dio poslovanja HEP grupe te podrazumijeva kontinuirano održavanje usklađenosti operativne provedbe poslovnih aktivnosti s obvezama koje proizlaze iz zakonskih propisa iz područja zaštite okoliša, upravljanja kemikalijama, zaštite od buke i elektromagnetskih polja te korištenja prostora kod gradnje novih i/ili rekonstrukcije elektroenergetskih postrojenja. U 2017. godini nije bilo slučajeva nepridržavanja zakonskih



propisa iz prethodno navedenih područja (Izvešće o održivosti za 2017. godinu, str. 89, URL: <http://www.hep.hr/o-hep-grupi/publikacije/izvjesca-o-odrzivosti/1401>, 20.5.2019.).

Svi postojeći termoenergetski objekti HEP-Proizvodnje i HEP-Toplinarstva nazivne toplinske snage veće od 50 MWt posjeduju rješenja o ishođenju objedinjenih uvjeta zaštite okoliša, odnosno okolišnih dozvola. Okolišne dozvole su uvjet za rad postrojenja, odnosno proizvodnju električne i toplinske energije sukladno odredbama Zakona o zaštiti okoliša. (Izvešće o održivosti za 2017. godinu, str. 91, URL: <http://www.hep.hr/o-hep-grupi/publikacije/izvjesca-o-odrzivosti/1401>, 20.5.2019.).

Tijekom 2017. godine ukupne emisije stakleničkog plina CO<sub>2</sub> iz HEP-ovih izvora smanjene su za 12% u odnosu na 2016. Rezultat je to povećanja korištenja prirodnog plina u termoelektranama i termoelektranama-toplanama u odnosu na tekuća goriva te smanjenja broja sati rada termoelektrana na ugljen.

U 2017. HEP je u različite društvene svrhe donirao 11.045.743 kuna. Među brojnim projektima u koje je upućen ovaj iznos izdvaja se jedan od najpoznatijih donacijskih natječaja koje organiziraju hrvatske kompanije, HEP-ov natječaj „Svjetlo na zajedničkom putu“. Ovaj godišnji natječaj namijenjen je za dodjelu donacija za sufinanciranje projekata i programa organizacija civilnog društva i ustanova. Tako su 2017. godine pozvane organizacije koje adresiraju područja mladih, umjetnosti i kulturne baštine, okoliša, znanosti i društva te humanitarnog djelovanja da se jave na natječaj koji je bio otvoren tijekom ožujka i travnja. U lipnju su objavljeni rezultati natječaja na kojem je zaprimljeno 1.055 valjanih prijava od čega je HEP za sufinanciranje izabrala projekte i programe 303 udruge, ustanove i organizacije civilnog društva (Izvešće o održivosti za 2017. godinu, str. 111, URL: <http://www.hep.hr/o-hep-grupi/publikacije/izvjesca-o-odrzivosti/1401>, 20.5.2019.).

HEP-ova nagrada IMAM ŽICU! najdugovječniji je društveno odgovorni projekt u Hrvatskoj koji spaja gospodarstvo s obrazovnim sustavom. Od 1995. godine HEP učenicima osnovnih i srednjih škola dodjeljuje nagrade za uspješna postignuća na području matematike i fizike, a od 2005. godine nagrađuje i najbolje mlade elektrotehničare. Zahvaljujući inicijativi HEP-a, IMAM ŽICU! novčano nagrađuje uspjehe svih učenika koji osvoje prvu nagradu na državnim natjecanjima znanja iz matematike i fizike i javnog izlaganja eksperimentalnih radova iz fizike za proteklu školsku godinu.

Kroz sve navedeno, zaključuje se kako je kod HEP grupa riječ o velikom poslodavcu, koji danas zapošljava preko 10 000 zaposlenika. Dosadašnja sudjelovanja u raznim projektima bila su uistinu u veliko opsegu, a smatra se kako će ih u budućnosti biti još i više.

#### *4.4.3. Sponzorstva i donacije*

Poduzeće je objavilo Naputak o kriterijima i postupcima financiranja i ugovaranja donacija, sponzorstava i pokroviteljstava u Hrvatskoj elektroprivredi d.d. za 2019. godinu. Prema članku 3. Naputka, Društvo neće donirati, sponzorirati ili prihvaćati medijska pokroviteljstva u slučaju da isto zatraže ili se jave na natječaj:

- političke stranke, udruge građana ili liste građana koje se organiziraju u cilju ostvarenja političkih ciljeva,
- državna tijela i institucije izuzev jedinica lokalne uprave (npr. gradovi, općine),
- organizacije ili pojedince za projekte koji svojim djelovanjem ili provedbom podupiru rasnu, vjersku ili bilo koju drugu diskriminaciju,
- organizacije i pojedinci za projekte čijim bi financiranjem Društvo i/ili odgovorne osobe u Društvu počinile prekršaj pozitivne zakonske regulative RH u pogledu nedozvoljenog sukoba interesa,

- organizacije koje su svojim dosadašnjim radom štetili radu Društva, nanosili mu materijalnu štetu ili nisu ispunjavali preuzete obveze po prethodno sklopljenim ugovorima bilo o sponzorstvima, pokroviteljstvima ili donacijama,
- organizacije koje nisu ispunili obvezu plaćanja dospjelih poreznih obveza i obveza za mirovinsko i zdravstveno osiguranje i koje su u blokadi računa, što se dokazuje pisanom izjavom.

Prema članku 5., Društvo donacije dodjeljuje putem natječaja ili temeljem poslovnih odluka Društva za podnositelje molbi (npr. javne ustanove i privatne ustanove) koji nemaju obvezu upisa u Registar neprofitnih organizacija (RNO), jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave i druge.

Društvo samostalno odlučuje o zahtjevu za donaciju u postupku koji će se provoditi sukladno unutarnjem ustroju društva vodeći se načelima:

- izvrsnosti, podnositelji molbe/zahtjeva moraju opravdati dodjelu donacije svojim dosadašnjim radom i/ili rezultatima,
- prosudbi kvalitete i izvornosti projekta,
- stupnju korisnosti za lokalnu ili širu društvenu zajednicu,
- učinkovitog i odgovornog gospodarenja donacijskim sredstvima,
- nepristranosti i jednakosti postupka prema svim podnositeljima zahtjeva.

#### **4.5. Istraživanje o kvaliteti i zadovoljstvu korisnika poslovanjem HEP grupe**

Provedeno istraživanje u sklopu diplomskog rada odvijeno je u obliku anketnog upitnika na temu zadovoljstva korisnika pruženom kvalitetom usluga i društveno odgovornim poslovanjem HEP-a, na uzorku Elektroistre Pula. U svojim odgovorima ispitanici su se oslanjali na svoje dosadašnje iskustvo. Polazišna točka za provođenje istraživanja; problem, je utvrđivanje razine zadovoljstva klijenata kod pružene kvalitete usluga. Cilj istraživanja je procjena pružene kvalitete usluge klijentima i trenutnog zadovoljstva klijenata i

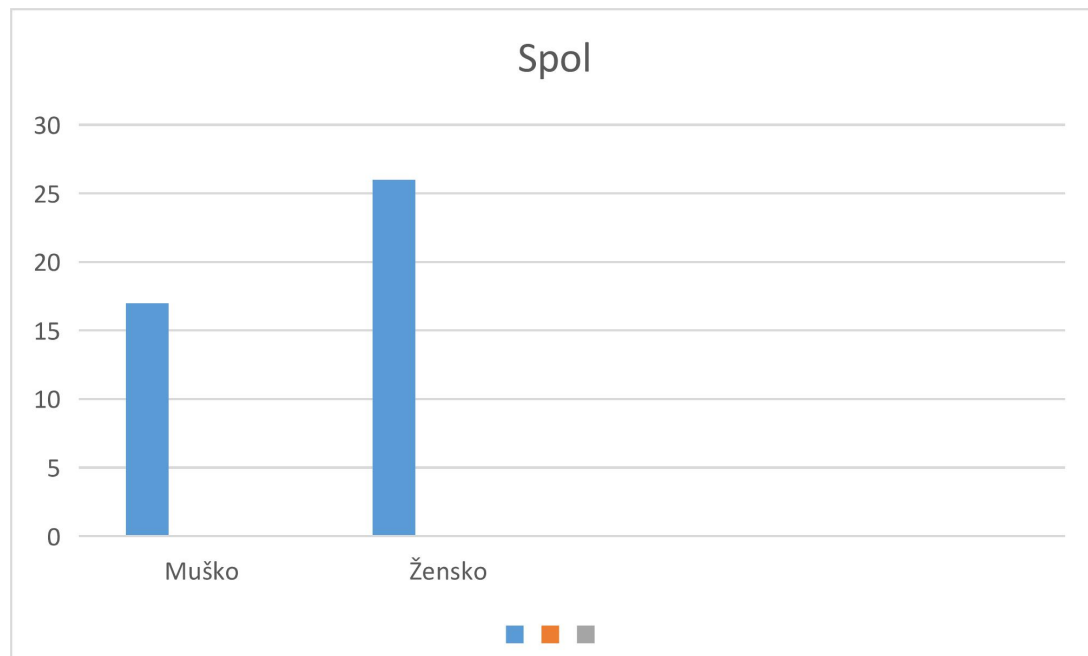
korisnika te moguće potrebe poboljšanja kvalitete usluga, kao i ulogu društveno odgovornog poslovanja u percepciji kvalitete usluga HEP-a.

#### *4.5.1. Karakteristike uzorka istraživanja*

Istraživanje za potrebe diplomskog rada provedeno je metodom ispitivanja putem anketnog upitnika. Samo istraživanje se provelo među korisnicima i klijentima HEP-a i to na šalterima Elektroistre Pula te na terenskoj službi. Kroz plasiranu anketu, nastojalo se prikupiti rezultate o trenutačnom zadovoljstvu kvalitetom usluge i poslovanja grupacije. Provedenim istraživanjem nastojalo se doći do odgovora da li je potrebno unaprjeđenje kvalitete usluga i društveno odgovornog poslovanja. Anketa je bila unaprijed sastavljena, sastojala se od ukupno 14 pitanja koja su bila identična i postavljena svim korisnicima i klijentima, u vremenskom razdoblju tijekom prošle godine u mjesecu studenom. Analizom podataka utvrđeno je kako su anketnom upitniku pristupile 43 osobe.

Prvim pitanjem (Grafikon 5.) nastojalo se utvrditi spol ispitanika koji su pristupili anketnom upitniku.

**Grafikon 5. Spol ispitanika**

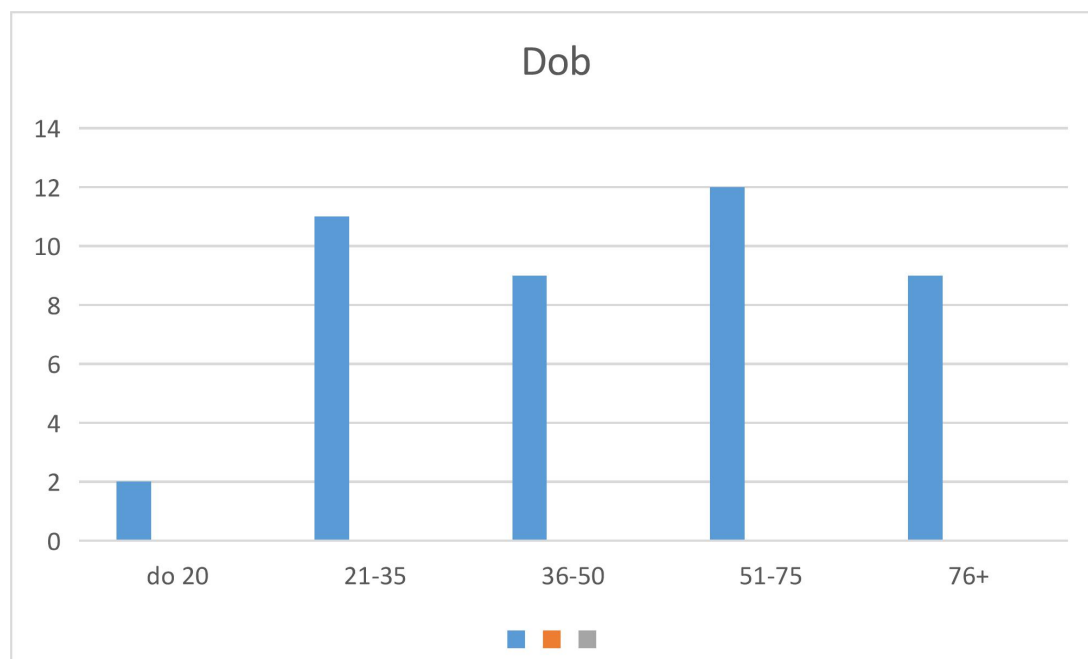


Izvor: rezultati istraživanja

Tijekom prvog pitanja saznalo se kako je anketni upitnik ispunilo 28 (60%) žena te 17 (40%) muškaraca.

Drugim pitanjem (Grafikon 6.) nastojala se utvrditi dob ispitanika.

**Grafikon 6. Dob ispitanika**



Izvor: rezultati istraživanja

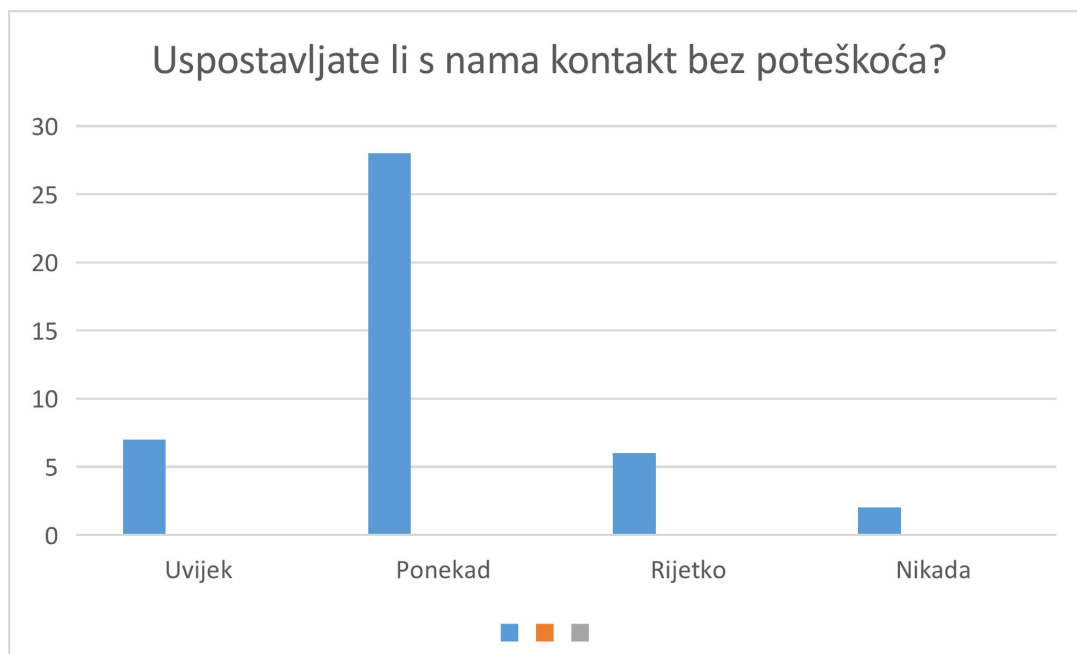
U drugom pitanju saznala se dob ispitanika: 12 (28%) ispitanika u rasponu od 51-75 godina, 11 (26%) ispitanika u rasponu od 21-35 godina, 9 (21%) ispitanika u dobi od 36-50 godina, te 9 (21%) njih u dobi od 76+ godina. Svega 2 (0,05%) ispitanika u dobi do 20 godina je pristupilo anketi.

#### *4.5.2. Rezultati istraživanja*

U navedenom potpoglavlju ovog diplomskog rada, sažeto će se prikazati rezultati provedenog istraživanja o zadovoljstvu korisnika i klijenata pruženom kvalitetom usluga i društveno odgovornim poslovanjem HEP-a.

Treće pitanje (Grafikon 7.) odnosilo se na lakoću uspostavljanja kontakta te glasi: “Uspostavljate li s nama kontakt bez poteškoća?”

**Grafikon 7. Realizacija kontakta**

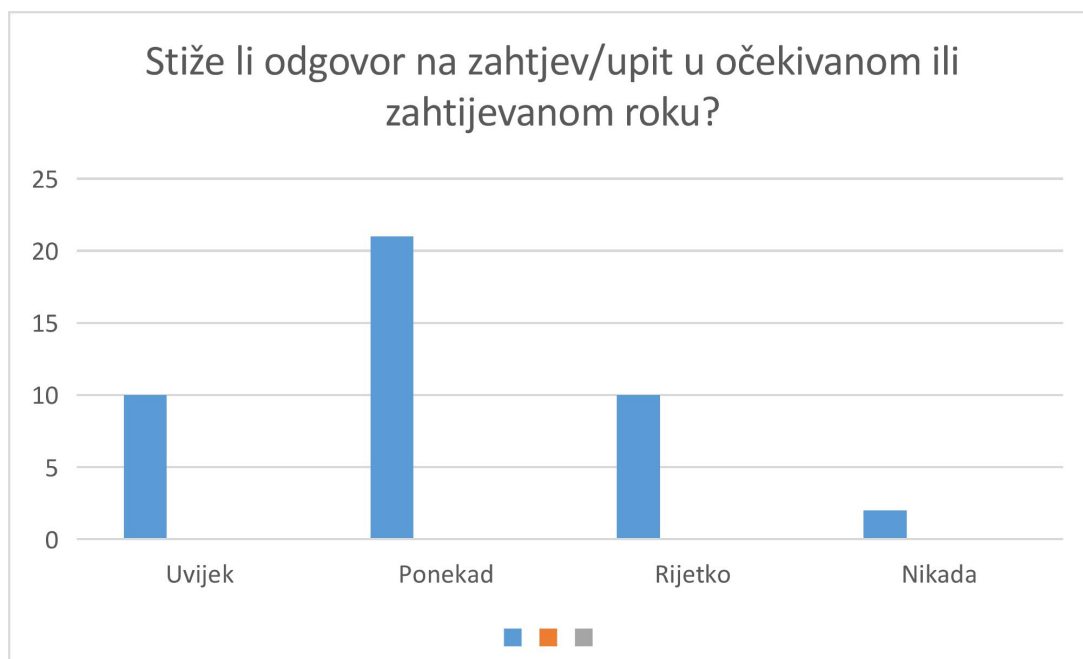


Izvor: rezultati istraživanja

Od 43 osobe koje su ispunile anketu njih 28 (65%) odgovorilo je kako ponekad uspostavljaju kontakt bez poteškoća. Njih 7 (16%) uvijek ostvari dobar kontakt, dok njih 6 (14%) rijetko kad. Svega 2 (5%) ispitanika odgovorilo je kako nikada nisu uspjeli uspostaviti kontakt bez poteškoća.

Četvrto pitanje (Grafikon 8.) odnosilo se na čekanje odgovora na zahtjev ili postavljen upit, te glasi: Stiže li odgovor na zahtjev/upit u očekivanom ili zahtijevanom roku?

**Grafikon 8. Brzina odgovora na zahtjev/upit**



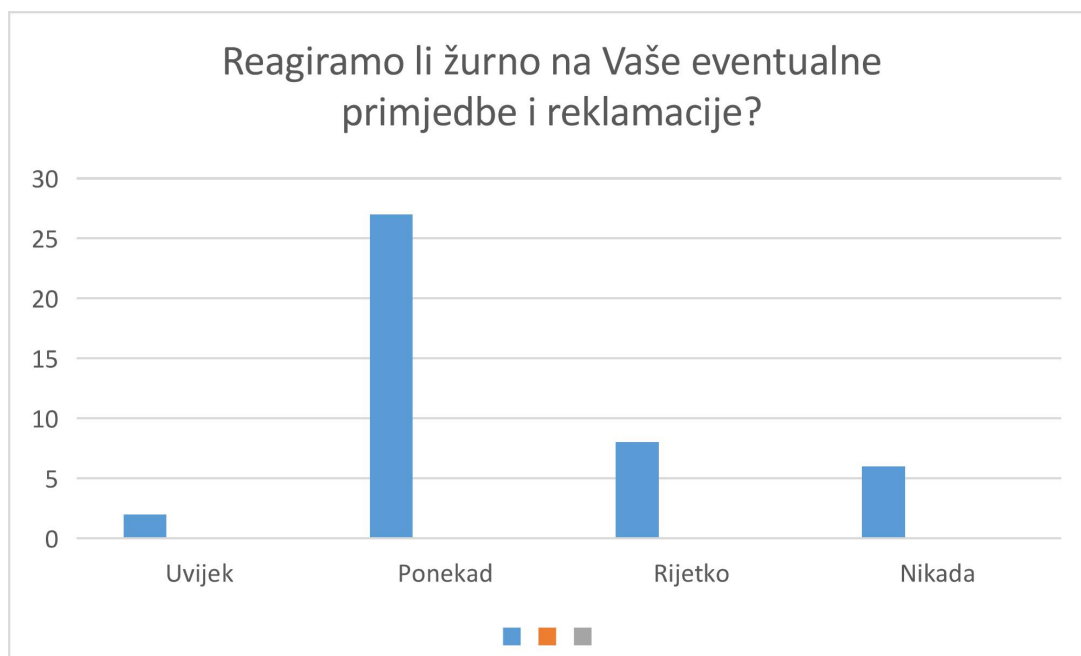
Izvor: rezultati istraživanja

Od 43 osobe 21 (49%) je odgovorila kako ponekada dobiju odgovor u očekivanom ili zahtijevanom roku, dok je po njih 10 (23%) podjednako dalo odgovor da im uvijek ili pak rijetko, 10 (23%), stiže odgovor u očekivanom vremenu. Svega 2 (0,5%) ispitanika odgovorilo je kako nikada ne dobiju odgovor na zahtjev ili upit u očekivanom ili zahtijevanom roku.



Peto pitanje (Grafikon 9.) odnosilo se na žurnost reakcije na primjedbe i reklamacije, te glasi: “Reagiramo li žurno na Vaše eventualne primjedbe i reklamacije?”

### Grafikon 9. Reakcija na primjedbe i reklamacije

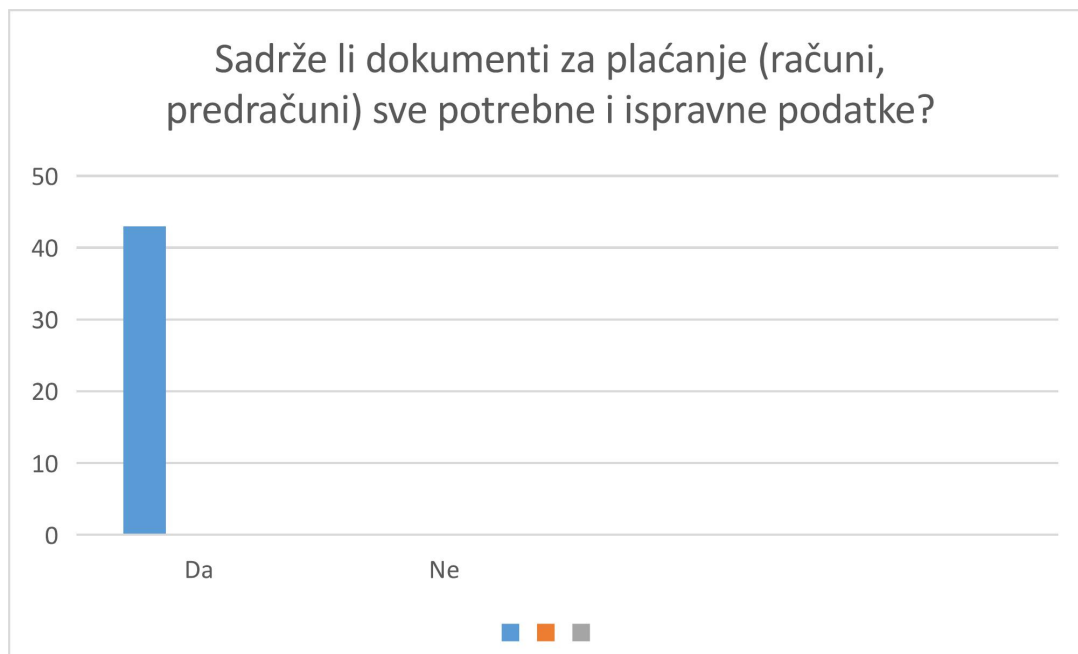


Izvor: rezultati istraživanja

Čak 27 (63%) ispitanika odgovorilo je kako ponekad se njihove reklamacije i primjedbe rješavaju u žurnom roku, 8 (17%) njih rijetko kada je doživjelo žurnu reakciju, njih čak 6 (14%) nije nikada doživjelo, dok je svega 2 (0,5%) korisnika odgovorili kako se uvijek žurno reagira na njihove primjedbe i reklamacije.

Šesto pitanje (Grafikon 10.) odnosilo se na potrebiti sadržaj računa i predračuna, te glasi: “Sadrže li dokumenti za plaćanje (računi, predračuni) sve potrebne i ispravne podatke?”

### Grafikon 10. Sadržaj dokumentacije

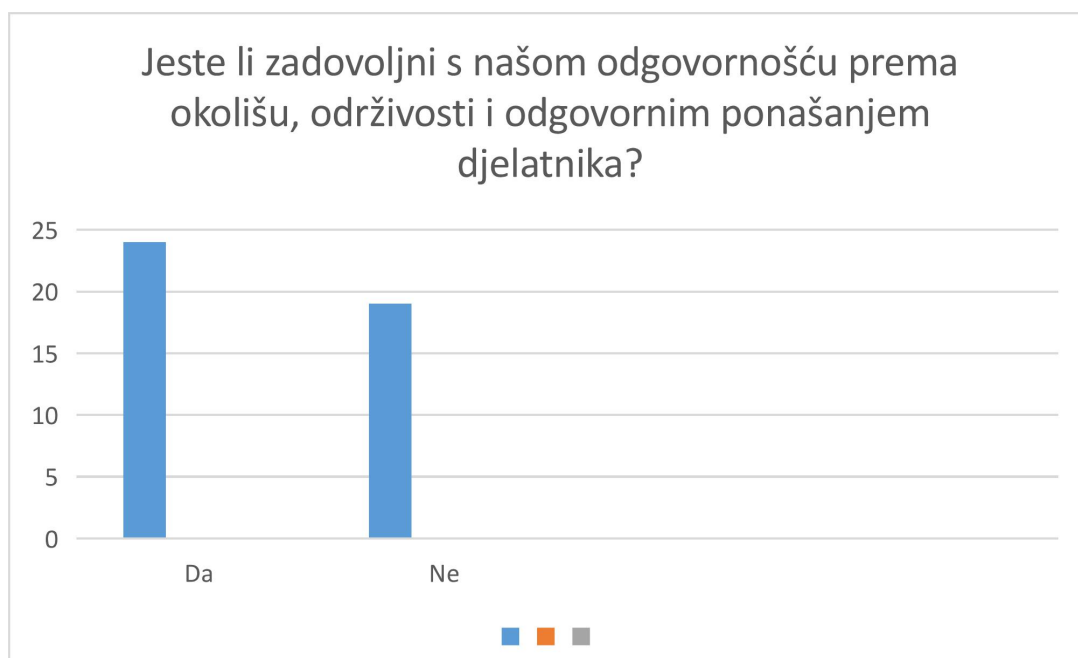


Izvor: rezultati istraživanja

Na ovom pitanju svi ispitanici, njih 43 (100%) odgovorilo je kako računi i predračuni sadrže sve potrebne i ispravne podatke.

Sedmo pitanje (Grafikon 11.) odnosilo se na zadovoljstvo korisnika grupacijom kada je riječ o poštivanju okoliša te ponašanju djelatnika, te glasi: “Jeste li zadovoljni s našom odgovornošću prema okolišu, održivosti i profesionalnim ponašanjem djelatnika?”

**Grafikon 11. Zadovoljstvo odgovornošću prema okolišu, održivosti i odgovornom ponašanju djelatnika**

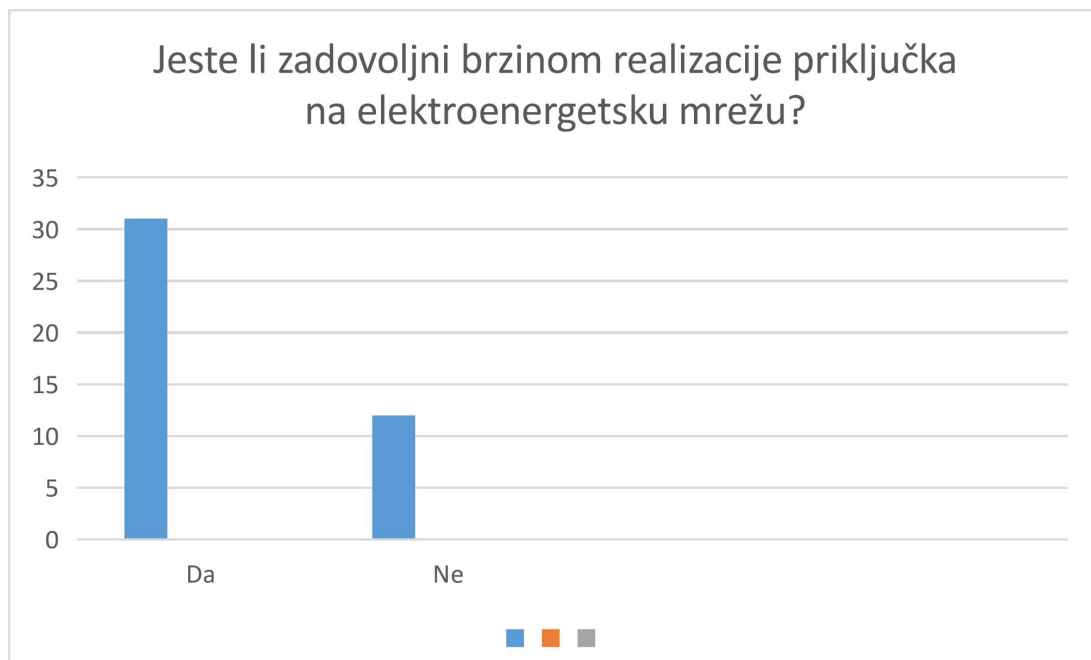


Izvor: rezultati istraživanja

Od 43 ispitanika, njih 24 (56%) ispitanika odgovorilo je kako je zadovoljno navedenim, dok njih 18 (44%) nije zadovoljno.

Osmo pitanje (Grafikon 12.) odnosilo se na brzinu realizacije priključka na mrežu, te glasi: “Jeste li zadovoljni brzinom realizacije priključka na elektroenergetsku mrežu?”

**Grafikon 12. Brzina realizacije priključka**

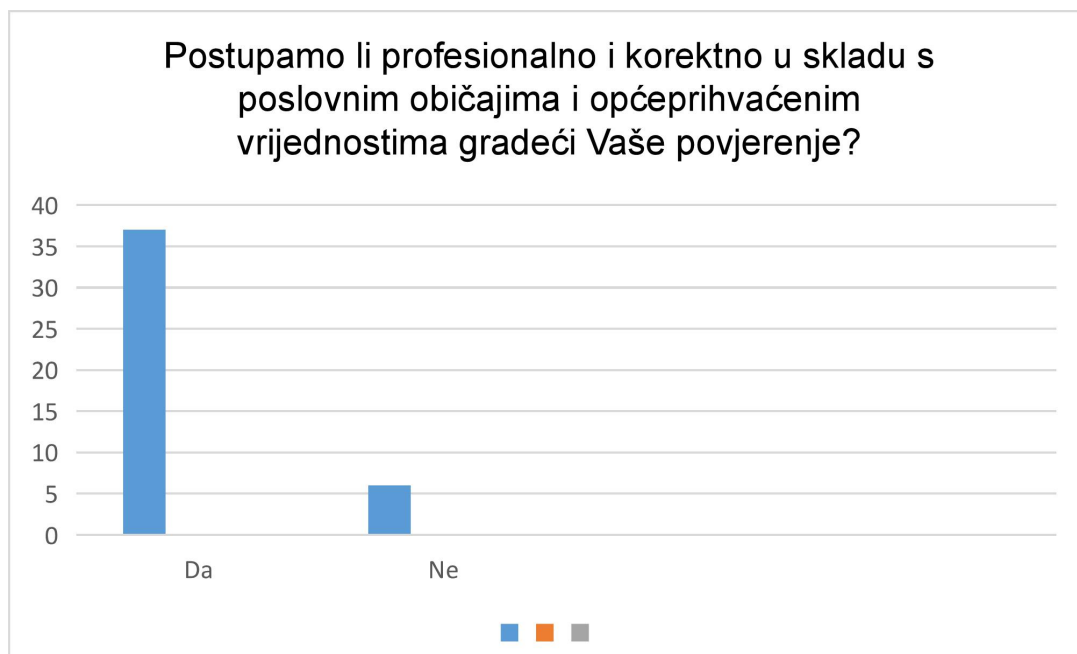


Izvor: rezultati istraživanja

Čak 31 (72%) korisnik zadovoljan je brzinom, dok njih 12 (28%) smatra kako brzina priključka na elektroenergetsku mrežu nije adekvatna.

Deveto pitanje (Grafikon 13.) odnosilo se na profesionalnost i korektnost grupacije prema građanima, a glasi: “Postupamo li profesionalno i korektno u skladu s poslovnim običajima i općeprihvaćenim vrijednostima gradeći vaše povjerenje?”

### Grafikon 13. Profesionalno i korektno postupanje

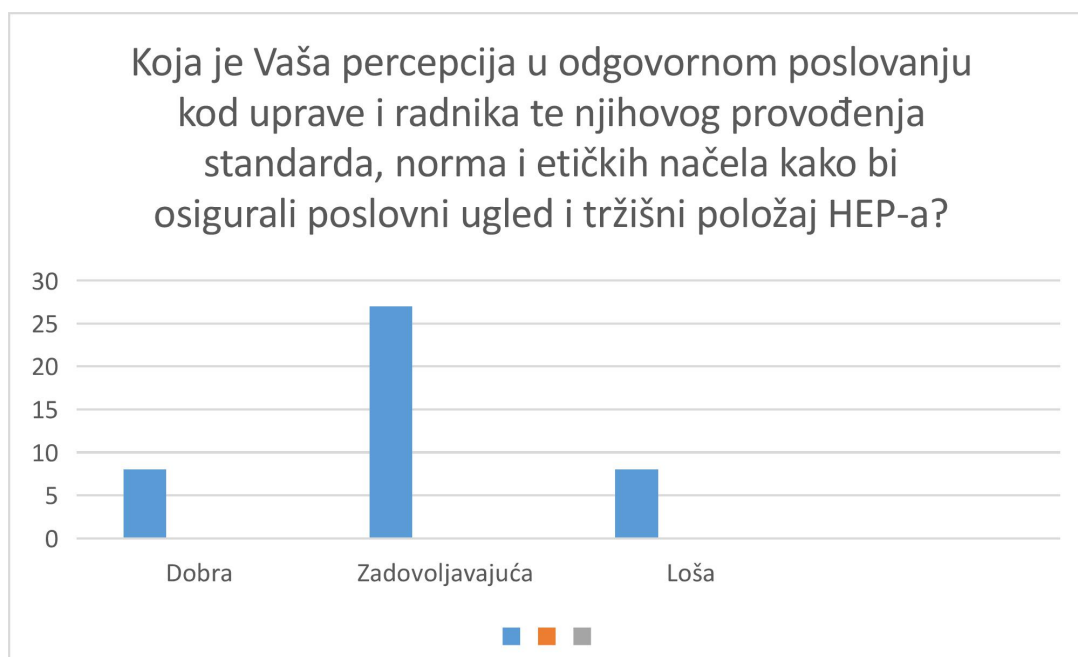


Izvor: rezultati istraživanja

Od 43 ispitanika, njih 72% odgovorilo je potvrdno na navedeno pitanje dok je njih 18% dalo odgovor ne.

Deseto pitanjem (Grafikon 14.) nastojalo se utvrditi percepcija odgovornog poslovanja grupacije u percepciji građana, te glasi: “Koja je Vaša percepcija u odgovornom poslovanju kod uprave i radnika te njihovog provođenja standarda, norma i etičkih načela kako bi osigurali poslovni ugled i tržišni položaj HEP-a?”

#### Grafikon 14. Percepcija odgovornog poslovanja

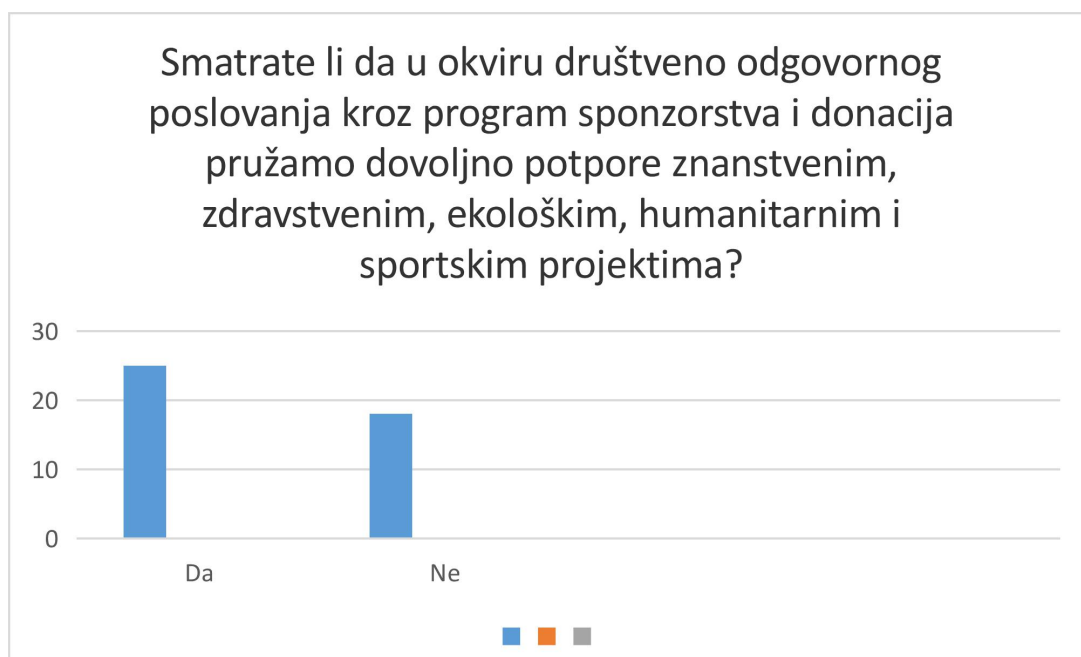


Izvor: rezultati istraživanja

Za 27 (62%) ispitanika percepcija je zadovoljavajuća dok je u podjednakom omjeru, po 19% njih dalo je odgovor kako je percepcija o odgovornom poslovanju dobra, 8 ispitanika, te isto toliko kako je ona loša, 8 ispitanika.

Jedanaestim pitanjem (Grafikon 15.) nastojalo se saznati mišljenje građana kada je riječ o sponzoriranju i donacijama raznim projektima, te glasi: “Smatrate li da u okviru društveno odgovornog poslovanja kroz program sponzorstva i donacija pružamo dovoljno potpore znanstvenim, zdravstvenim, ekološkim, humanitarnim i sportskim projektima?”

### Grafikon 15. Potpora projektima

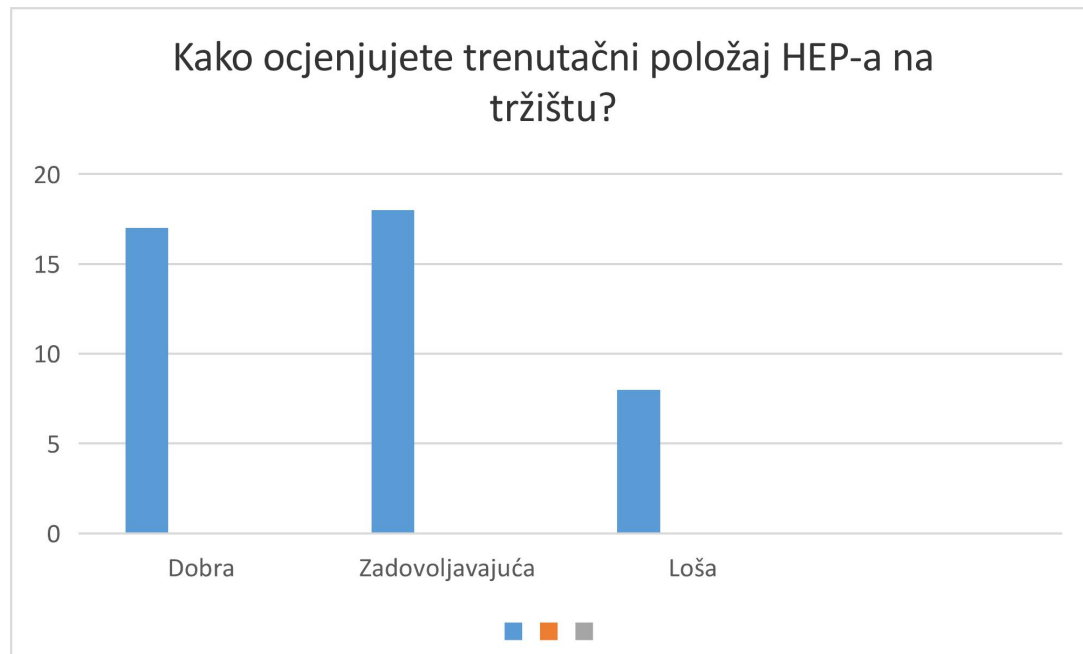


Izvor: rezultati istraživanja

Na navedeno pitanje 25 (58%) ispitanika smatra kako grupacija HEP pruža dovoljno potpore, dok njih 18 (42%) smatra kako je potpora projektima nedovoljna.

Dvanaestim pitanjem (Grafikon 16.) nastojalo se saznati percepcija korisnika usluga o trenutnoj poziciji grupe na tržištu te ono glasi: “Kako ocjenjujete trenutni položaj HEP-a na tržištu?”

**Grafikon 16. Tržišni položaj HEP-a**



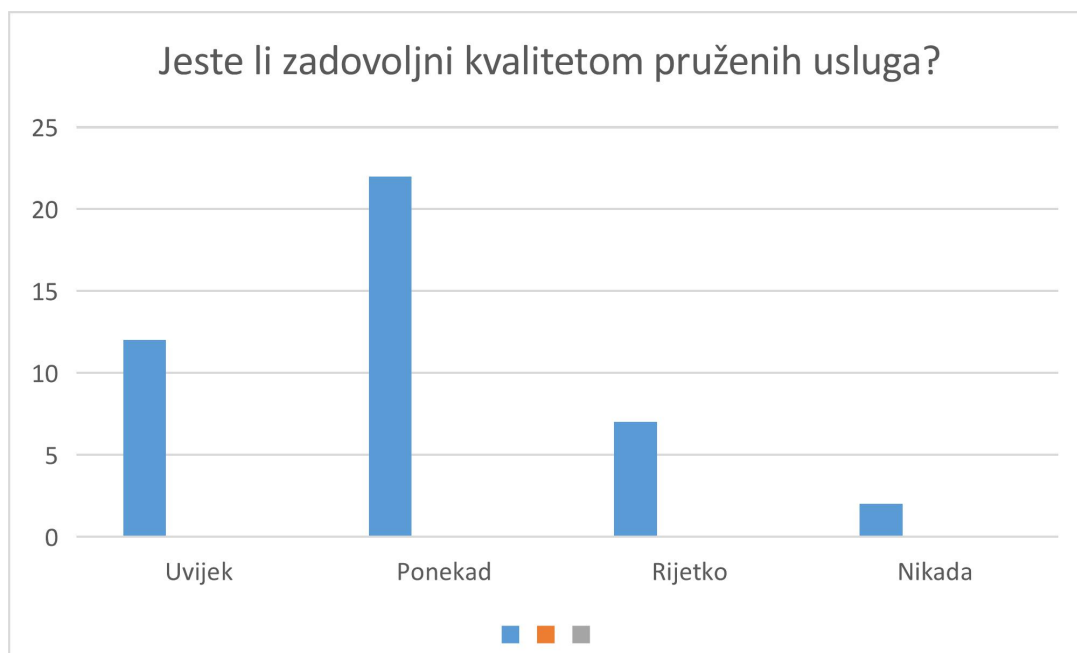
Izvor: rezultati istraživanja

Od 43 ispitanika, njih 18 (42%) ispitanika smatra kako je trenutna pozicija HEP-a na tržištu dobra, njih 17 (40%) smatra kako je ona zadovoljavajuća, dok njih 8 (19%) smatra kako je ona loša.



Trinaestim pitanjem (Grafikon 17.) nastojalo se utvrditi zadovoljstvo korisnika kvalitetom pruženih usluga, te ono glasi: “Jeste li zadovoljni kvalitetom pruženih usluga?”

**Grafikon 17. Kvaliteta pruženih usluga**

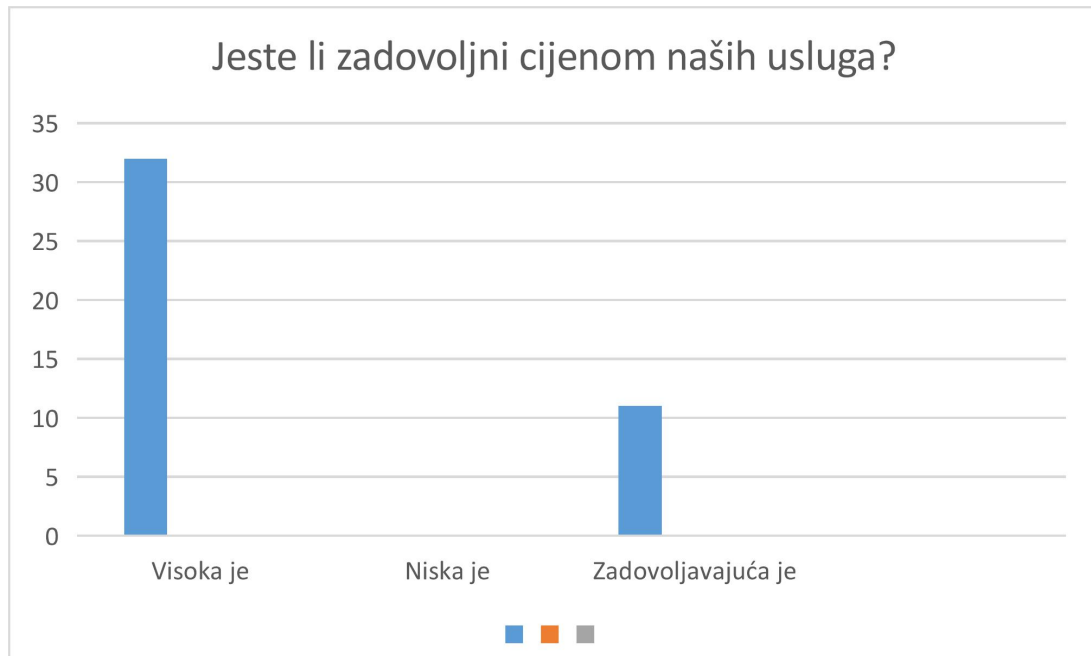


Izvor: rezultati istraživanja

Od 43 ispitanika njih 22 (51%) odgovorilo je kako je ponekad zadovoljno kvalitetom pruženih usluga, njih 12 (28%) uvijek, 7 (16%) ispitanika rijetko, dok njih 2 (0,05%) nikada nije zadovoljno kvalitetom pruženih usluga.

Zadovoljstvo cijenom usluga saznalo se u četrnaestom pitanju (Grafikon 18.) koje glasi: “Jeste li zadovoljni cijenom naših usluga?”

### Grafikon 18. Cijena usluga



Izvor: rezultati istraživanja

Čak 32 (74%) ispitanika mišljenja je kako je cijena usluga visoka, dok njih 11 (26%) smatra kako je ona zadovoljavajuća. Niti jedan od ispitanika nije se opredijelio za odgovor “niska”.

## **5. KRITIČKI OSVRT I PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE KVALITETE USLUGE HRVATSKE ELEKTROPRIVREDE d.d.**

Hrvatska elektroprivreda d.d. vladajuće je društvo HEP grupe sa sjedištem u Zagrebu, u isključivom državnom vlasništvu. Objedinjuje vođenje ovisnih društava HEP grupe i vlasnik je imovine, koju ugovorno prenosi na upravljanje ovisnim društvima. Glavna djelatnost HEP grupe je proizvodnja, prijenos, distribucija, trgovanje te opskrba električnom energijom.

Misija Hrvatske elektroprivrede je sigurno i kvalitetno opskrbiti kupce energijom, uz visoki stupanj društvene odgovornosti, dok je vizija biti snažna regionalna, moderna, društveno odgovorna korporacija prepoznata kao primjer učinkovite proizvodnje i isporuke energije kupcima. Društvo djeluje u skladu s postavljenom misijom, vizijom i ciljevima.

Društvo posluje društveno odgovorno i ulaže u kvalitetu usluga, no uvijek ima prostora za napredak. Kroz provedeno istraživanje među korisnicima putem anketnog upitnika, o zadovoljstvu poslovanjem Elektroistre Pula, gdje se nastojalo prikupiti rezultate o trenutačnom zadovoljstvu kvalitetom usluge i poslovanja HEP-a, nastojalo se doći do odgovora da li je potrebno unaprjeđenje kvalitete usluga i društveno odgovornog poslovanja poduzeća. Ono što je uočeno kroz izvršenu analizu rezultata je kako su anketnom upitniku pristupile ukupno 43 osobe, među kojima prevladavaju žene sa 60%. Najzastupljenija dob bila je od 51-75, 28%, te od 21-35 godina, 26%. Percepcija anketiranih korisnika i klijenata kada je riječ o kvaliteti usluga uglavnom je na srednje zadovoljavajućoj razini, obzirom kako je na većinu pitanja koja su se odnosila na zadovoljstvo kvalitetom usluge dalo odgovor "ponekad". Ipak kod nekih odgovora bilo je dosta odstupanja, kako boljeg, tako i lošijeg, primjerice upitom o potpunoj sadržajnosti dokumenata za plaćanje svi ispitanici su dali potvrdan odgovor kako oni imaju sve što je potrebno, dok s druge strane, kada je riječ o zadovoljstvu s odgovornošću prema okolišu, održivosti i profesionalnim ponašanjem djelatnika, čak 42% ispitanika odgovorilo kako nije zadovoljno. Pitanje je da li su ispitanici ovdje dali odgovor

na brzinu, obzirom da danas se mnogi vode impulzivnim osjećajima, čime biva narušena jasna analitička sposobnost pojedinca, zbog čega može doći do krivog mišljenja, posebice jer danas ljudi često stvaraju dojam o nečemu već u prvoj sekundi. Svakako je važno napomenuti kako na isto pitanje 56% ispitanika daju odgovor kako su zadovoljni. Sa samom kvalitetom usluga zadovoljni je tek njih 51%, što autor smatra iznimno niskim postotkom, dok za cijenu tih istih usluga čak 74% ispitanika smatra kako je ona visoka, dok svega 26% smatra kako je zadovoljavajuća.

Gledajući na društveno odgovorno poslovanje, ono se od strane korisnika percipira kao uglavnom zadovoljavajuće kada je riječ odgovornom poslovanju kod uprave i radnika te njihovog provođenja standarda, norma i etičkih načela kako bi osigurali poslovni ugled i tržišni položaj HEP-a. No, gledano s okvira društveno odgovornog poslovanja kroz program sponzorstva i donacija 42% ispitanika smatra kako HEP ne pruža dovoljno potpore znanstvenim, zdravstvenim, ekološkim, humanitarnim i sportskim projektima, dok ipak njih 58% smatra kako je potpora dovoljna. Veliki postotak ispitanika smatra kako HEP postupa profesionalno i korektno u skladu s poslovnim običajima i općeprihvaćenim vrijednostima gradeći njihovo povjerenje, njih 72%.

Gledajući na percepciju trenutačne pozicioniranosti HEP-a na tržištu, većina ispitanika je smatra zadovoljavajućom, dok svega 19% smatra kako je ona loša, no autorovo mišljenje je kako je pozicija čvrsta i utemeljena, obzirom da je HEP najveći i gotovo jedini proizvođač i prodavač električne energije u Hrvatskoj, te ima više djelatnosti koje obavlja ali najjača i najveća je proizvodnja, distribucija i prodaja ali i kupovina električne energije od drugih proizvođača, odnosno uvoz električne energije. Kroz svoju proizvodnju zadovoljava do 75% potražnje, ostalih 25% kupuje od drugih tuzemnih i inozemnih proizvođača. Kroz navedeno svakako se zaključuje kako je trenutačna pozicioniranost i više nego zadovoljavajuća.

Promatrajući cjelokupnu sliku interpretiranih rezultata anketnog upitnika, zaključuje se kako su korisnici uglavnom zadovoljni s kvalitetom usluga, no mjesta za napredak svakako ima. Važno je paziti na stavke koje negativno

utječu na zadovoljstvo korisnika, i kod njih izvršiti poboljšanje, u koliko god je mjeri moguće, obzirom da će njihovo zadovoljstvo dugoročno utjecati na konkurentnost, kao i na poslovni uspjeh HEP-a. Percepcija se kod korisnika može promijeniti i poboljšati, a ono što autor predlaže jest približavanje društva HEP javnosti. Gledajući na rezultate kada je riječ o društveno odgovornom poslovanju HEP-a, interpretirane iz anketnog upitnika, korisnici očigledno nisu upoznati s istim, iako prema istraženom od strane autora se uviđa kako društvo uistinu iz godine u godinu nastoji sve više poboljšati svoje društveno odgovorno poslovanje, ono se nažalost ne prezentira prema javnosti. Društvo je uključeno u veliki broj društveno odgovornih projekata što svakako treba i dalje poticati, no nužno je približiti se javnosti, a kupci će sigurno to prepoznati i više cijiniti. Podaci jesu navedeni na mrežnim stranicama, no rijetko tko tamo i zalazi. Kada već postoje promidžbeni video uradci HEP-a koji se mogu vidjeti na televiziji, prijedlog je da se naprave oni koji će približiti korisnicima sve napore koje HEP ulaže u postizanje boljeg i kvalitetnijeg društveno odgovornog poslovanja. Također, u poslovnica dok korisnici čekaju red na šalterima ne bi li platili svoje račune, bilo bi pametno prikazivati iste te spotove, i razne prezentacije o poslovanju društva. Prema mišljenju autora, HEP treba raditi na kvalitetnijoj komunikaciji sa svojim korisnicima. Ono što autor predlaže jest ulaganje u upravljanje odnosima s kupcima (CRM) i to u sklopu sustava upravljanja cjelovitom kvalitetom (TQM). Naime, za uvođenje CRM-a je neophodna sofisticirana informatička podrška i određeni analitički alati koji iziskuju angažman ljudi i značajnih financijskih sredstava. Ako su ti troškovi veći od prednosti koje će polučiti u poslovanju primjena CRM-a, treba razmisliti o opravdanosti uvođenja. Uvođenje takvog sustava sigurno iziskuje mnogo truda kao i odvajanje financijskih sredstava, međutim ono što autor smatra da prvenstveno treba gledati, jest što uvođenje takvih sustava dugoročno donosi. Svako poduzeće želi biti prepoznatljivo i uspješno, međutim, put do prepoznatljivosti i uspjeha nije lagan, a niti jednostavan. S obzirom na snažnu tržišnu poziciju, društvo HEP svakako može ulagati u upravljanje odnosima s kupcima.

## ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme poduzeća djeluju na nesigurnom tržištu. Svakodnevno se događaju razne promjene koje su nagle i izazovne. Iako se čini da je u takvom okruženju teško uspjeti, uspjeh nije nemoguće ostvariti. Na takvom tržištu uspijevaju oni koji se brže prilagođavaju promjenama, usklađuju svoje poslovanje s okolinom i brži su od konkurencije. Pri tome se nikako ne smiju izostaviti upravljanje kvalitetom i društveno odgovorno poslovanje.

Kvaliteti teži svako poduzeće, odnosno svakom je poduzeću cilj imati kvalitetne proizvode i usluge. Što se tiče uvođenja sustava upravljanja kvalitetom, prije svega, poduzeća moraju jasno odrediti svoje ciljeve i mogućnosti glede uvođenja bilo kojeg sustava upravljanja kvalitetom. Ono sigurno iziskuje mnogo truda kao i odvajanje financijskih sredstava, međutim ono što autor smatra da prvenstveno treba gledati, jest što uvođenje takvih sustava dugoročno donosi. Svako poduzeće želi biti prepoznatljivo i uspješno, međutim, put do prepoznatljivosti i uspjeha nije lagan, a niti jednostavan.

Pozitivno je kako je sve više poduzeća koja primjenjuju i implementiraju u svoje poslovanje koncept društveno odgovornog poslovanja. DOP sve više dobiva na popularnosti i kao marketinški i promocijski alat. Takav koncept izražava društvenu svijest organizacije tako da povezuje društvene probleme i ciljeve organizacije. Poduzeća koja su prepoznala potencijal koncepta društvene odgovornosti u poslovanju sigurno imaju bolju reputaciju, kao i prepoznatljivost i konkurentnost na tržištu.

Korist od društveno odgovornog poslovanja koju treba istaknuti je jačanje korporativnog imidža i utjecaja. Potrošači prepoznaju trud, napor i ulaganja poduzeća i takvo poduzeće svakako nagrađuju i postaju lojalni, a to je ono što zapravo svako poduzeće u konačnici želi.

Iako mnoga poduzeća i velike kompanije ističu redovito kako posluju društveno odgovorno, pitanje je posluju li doista tako. Poslovati društveno

odgovorno nije uvijek lagano, međutim donosi mnoge koristi kako za poduzeće, tako i zajednicu u kojoj ono djeluje. Na koncept društveno odgovornog poslovanja treba gledati kao na nešto što dugoročno pridonosi vrijednosti a nije samo trošak. Kroz istražene izvore, što se tiče same pojave i primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, navedeni se koncept smatra nešto novijom poslovnom praksom. Tranzicijsko razdoblje, rat, financijska kriza, kao i nedostataka poticaja od strane državne vlasti samo su neki od razloga zbog kojih se koncept društveno odgovornog poslovanja sporije primjenjivao na hrvatskom tržištu.

Kroz istražene izvore za potrebe pisanja diplomskog rada, uviđeno je kako je HEP poduzeće koje posluje društveno odgovorno i uspješno upravlja kvalitetom, no svakako mjesta za napredak ima, što se i uvidjelo kroz provedeno istraživanje u anketnom upitniku. Korisnici su uglavnom zadovoljni kvalitetom usluga, no nažalost, i nisu toliko upoznati s konceptom društveno odgovornog poslovanja HEP-a s obzirom na to kako isto nije približeno javnosti, pa stoga niti ne čudi činjenica slabije percipiranosti kod korisnika. Približavanjem takvih poteza javnosti, zasigurno će u budućnosti popraviti percepciju, i korisnici će uvidjeti trud i rad koji HEP ulaže u društveno odgovorno poslovanje, ali i u postizanje još bolje kvalitete usluga. HEP grupa u svim svojim segmentima nastoji razvijati poslovanje koje je uravnoteženo i podjednako odgovorno u svim dimenzijama: gospodarskoj, društvenoj i okolišnoj. Poslovanje se odvija u skladu sa zakonima i etičkim normama, na načelima održivog razvoja i društvene odgovornosti. Autor smatra da bi u budućnosti HEP trebao raditi na poboljšanju kvalitete i povećanju društvene odgovornosti.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Andrijanić, I., Buntak, K. i Bošnjak, M. (2012): *Upravljanje kvalitetom s poznavanjem robe*, Zagreb: Visoka poslovna škola Libertas
2. Argenti, P. A. i Forman, J. (2002): *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business*, New York: McGraw-Hill
3. Avelini Holjevac, I. (2002): *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
4. Buble, M. (2006): *Menadžment*, Split: Ekonomski fakultet
5. Črnjar, M. i Črnjar, K. (2009): *Menadžment održivog razvoja*, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
6. Juran, M., J. i Gryna, M., F. (1999): *Planiranje i analiza kvalitete*, Zagreb: Mate
7. Kahn, H., Brown, W. i L. Martel (1976): *Slijedećih 200 godina*, Zagreb: Stvarnost
8. Kotler, P. (2001): *Upravljanje marketingom*, Zagreb: Mate
9. Kotler, P. i Lee, N. (2009): *Društveno odgovorno poslovanje - suvremena teorija i praksa*, Zagreb: M.E.P. d.o.o.
10. Krkač, K. (2007): *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Zagreb: MATE d.o.o./ZŠEM
11. Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (2004): *Marketing*, Zagreb: Adverta d.o.o.
12. Vučemilović, V. i Blažević, Z. (2016): *Marketing usluga*, Virovitica

### Članci:

1. Alerić, D. (2007): *Utjecaj upravljanja odnosima s korisnicima na razinu konkurentnosti ICT usluga kod hrvatskih davatelja usluga*, Tržište, 19 (1), str. 43-58



2. Britvić, J. (2011): *Moderni sustavi upravljanja u organizacijama*, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 2 (1), str. 72-80
3. Čelar, D., Valečić, V., Željezić, D. i Kondić, Ž. (2014): *Alati za poboljšavanje kvalitete*, Tehnički glasnik, 8 (3), str. 258-268
4. Davies, G. i Miles, L. (1998): *Reputation Management: Theory versus Practice*, *Corporate Reputation Review*, 2 (1) str. 16-27
5. Drakulić, J. (2010): *Etika u obrazovanju odraslih*, Andragoški glasnik: Glasilo Hrvatskog andragoškog društva, 14 (2) str. 99-110
6. Drljača, M. (2003): *Karakteristike troškova kvalitete*, *Kvaliteta* (7-8), Zagreb: Infomart, str. 6-9
7. Drljača, M. (2003): *Pojam i podjela troškova kvalitete*, *Kvaliteta* (3-4), Zagreb: Infomart, str. 23-27
8. Drljača, M. (2004): *Resursi kao strukturni element sustava upravljanja*, Zbornik radova Prvog savjetovanja Upravljanje resursima čimbenik poslovnog uspjeha, Zagreb: Hrvatski inženjerski savez
9. Drljača, M. (2005): *Principi upravljanja kvalitetom u primjeni*, *Kvaliteta*, 4 (5-6), Zagreb: Infomart, str. 20-22
10. Drljača, M. (2012): *Koncept održivog razvoja i sustav upravljanja*, *Kvalitet i izvrsnost*, 1 (1-2), str. 20-26
11. Gaži-Pavelić, K. (2013): *Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima*, URL: [www.bizimpact.hr](http://www.bizimpact.hr)
12. Grgić, D. (2008): *Teorijski okviri reputacije poduzeća*, *Ekonomski pregled*, 59 (5-6), str. 266-288
13. Horvat, D., Eđed, A. i Banaj, Đ. (2006): *Statistička kontrola procesa i proizvoda u poljoprivredi*, *Poljoprivreda*, 12 (1), str. 68-74
14. Jambrek, I. i Penić, I. (2008): *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima- ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29 (2), str. 1181-1206
15. Madžar, T., Lazibat, T. i Mikulić, J. (2016): *Mjerenje kvalitete usluga u zdravstvenom turizmu*, *Poslovna izvrsnost*, Zagreb, br. 1, str. 187-201
16. Marguerite Tomulić, A. i Grmuša, T. (2017): *Empatija u radnom okruženju*, *Media, culture and public relations*, 8 (2), str. 194-205

17. Parasuraman, A., Berry, L. L. i Zeithaml, V. A. (1985): *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, Journal of Marketing (49), str. 41-50
18. Piškor, M., Kondić, V. i Međerić, D. (2011): *Proces implementacije lean-a u malim organizacijama*, Tehnički glasnik, 5 (1), str. 103-108
19. Stojanović, S. i Milinković, K. (2014): *Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj*, Zbornik radova sa prve znanstveno – stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb
20. Škufić, L., Kovačević, B. i Sentigar, K. (2011): *Uloga fiskalne politike u jačanju konkurentnosti hrvatskog gospodarstva*, Tranzicija, 13 (28), str. 1-17
21. Vuković, A., Pavletić, D. i Ikonić, M. (2007): *Osnovni pristupi potpunom upravljanju kvalitetom i temeljni koncepti izvrsnosti*, EngineeringReview: Međunarodni časopis namijenjen publiciranju originalnih istraživanja s aspekta analize konstrukcija, materijala i novih tehnologija u području strojarstva, brodogradnje, temeljnih tehničkih znanosti, elektrotehnike, računarstva i građevinarstva, 27 (2), str. 71-81
22. Vusić, D. (2007): *Poslovna izvrsnost*, Tehnički glasnik, 1 (1-2), str. 51-54
23. Quien, M. (2012): *Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj*, Učenje za poduzetništvo, 2 (1), str. 303-307

#### **Internet izvori:**

1. Hrvatska gospodarska komora.hr, URL: <https://dop.hgk.hr/> (pristupljeno 30.4.2019.)
2. HEP.hr, URL: <https://www.hep.hr/> (pristupljeno 10.5.2019., 15.5.2019., 20.05.2019.)
3. Jutarnji.hr, URL: <https://www.jutarnji.hr/> (pristupljeno 20.5.2019.)
4. Odraz.hr, URL: <http://www.odraz.hr/> (pristupljeno 30.4.2019.)
5. Slide share.net, URL: <https://www.slideshare.net/> (pristupljeno 25.4.2019.)

6. Svijet kvalitete, URL: <http://www.svijet-kvalitete.com/> (pristupljeno 25.4.2019.)

## POPIS ILUSTRACIJA

### POPIS SLIKA

Slika 1. Odnos kvalitete sa proizvođačima, potrošačima i tržištem.....	8
Slika 2. Podjela troškova s obzirom na utjecaj na poslovni rezultat.....	24
Slika 3. Piramida korporativne društvene odgovornosti.....	29
Slika 4. Uspješna korporativna društvena odgovornost.....	30
Slika 5. Interna dimenzija DOP-a.....	34
Slika 6. Eksterna dimenzija DOP-a.....	35
Slika 7. Logo HEP.....	43
Slika 8. Organizacijske jedinice HEP-a.....	45
Slika 9. Tarifni model Hepi.....	57
Slika 10. OTPetica i Hepi.....	57
Slika 11. HR PSOR logo.....	59

### POPIS TABLICA

Tablica 1 . Temeljne razlike između proizvoda i usluge.....	5
Tablica 2 . Percepcije višestrukih interesno-utjecajnih skupina.....	32
Tablica 3 . Račun dobiti i gubitka 2016. godine u 000 kn.....	48
Tablica 4 . Račun dobiti i gubitka 2017. godine u 000 kn.....	49
Tablica 5 . Račun dobiti i gubitka 2018. godine – kumulativno (razdoblje od siječnja do lipnja 2018. godine u 000 kn.....	50
Tablica 6 . Tarifne stavke za kupce kategorije kućanstvo (jedinstveni račun – energija i naknada za korištenje mreže), u primjeni od 1.1.2016. do 1.1.2019.	55
Tablica 7 . Iznos tarifnih stavki za opskrbu kupaca kategorije kućanstvo u sustavu javne usluge – bez naknade za korištenje mreže, u primjeni od 1.1.2016. do 1.1.2019.....	55
Tablica 8 . Tarifne stavke za korištenje mreže, u primjeni od 1.1.2016. do 1.1.2019.....	56
Tablica 9 . Struktura pritužbi zaprimljenih u 2017.....	65

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Prikaz prihoda, rashoda i neto dobiti u razdoblju od 2010. do 2017. godine, te za razdoblje od siječnja do lipnja 2018. godine (u 000 kn).....	51
Grafikon 2. Materijalna područja utjecaja HEP grupe.....	62
Grafikon 3. Utjecaj HEP grupe na održivost Republike Hrvatske.....	63
Grafikon 4. Utjecaj HEP grupe na održivost dionika.....	64
Grafikon 5. Spol ispitanika.....	70
Grafikon 6. Dob ispitanika.....	71
Grafikon 7. Realizacija kontakta.....	72
Grafikon 8. Brzina odgovora na zahtjev/upit.....	73
Grafikon 9. Reakcija na primjedbe i reklamacije.....	74
Grafikon 10. Sadržaj dokumentacije.....	75
Grafikon11.Zadovoljstvo odgovornošću prema okolišu, održivost i odgovornom ponašanju djelatnika.....	76
Grafikon 12. Brzina realizacije priključka.....	77
Grafikon 13. Profesionalno i korektno postupanje.....	78
Grafikon 14. Percepcija odgovornog poslovanja.....	79
Grafikon 15. Potpora projektima.....	80
Grafikon 16. Tržišni položaj HEP-a.....	81
Grafikon 17. Kvaliteta pruženih usluga.....	82
Grafikon 18. Cijena usluga.....	83

## **SAŽETAK**

Društvena odgovornost se promovira širom svijeta kao odgovor na ekonomske i društvene utjecaje. Odgovornost se očituje kroz odnos prema zaposlenima, ali i svima onima na koje poslovanje utječe, odnosno prema svim dionicima. Bitno je naglasiti kako se odluka za koncept društveno odgovornog poslovanja donosi na samovoljnoj odluci, s tim da donositelji odluke o društveno odgovornom poslovanju smatraju kako svojom odlukom mogu povećati svoju dobit. Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva uz poštivanje zakonskih odredbi i investiranje u ljudski kapital, odnose, te zaštitu okoliša. Društveno odgovorno poslovanje usko je povezano s kvalitetom. Kvaliteta se može definirati kao razina zadovoljenja potreba i zahtjeva potrošača tj. usklađenosti s njihovim sve većim zahtjevima i očekivanjima. Upravljanje kvalitetom postaje jedan od najvažnijih zadataka suvremenog menadžmenta. Cilj je ovoga rada analizirati upravljanje kvalitetom usluga s osvrtom na društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj elektroprivredi d.d.

**Ključne riječi:** kvaliteta, usluga, društveno odgovorno poslovanje, HEP

## **SUMMARY**

Social responsibility is promoted around the world in response to economic and social impacts. Responsibility is manifested through the relationship with the employees, but also with all those affected by the business, or with all stakeholders. It is important to emphasize that making a decision about the concept of socially responsible business brings arbitrary decision, and that decision-makers on socially responsible business believe that their decision can increase their profits. Socially responsible business implies respecting legal provisions and investing in human capital, relationships, and environmental protection. Socially responsible business is closely related to quality. Quality can be defined as the level of satisfaction of consumer needs and requirements, ie compliance with their ever-increasing demands and expectations. Quality management becomes one of the most important tasks of modern management. The aim of this paper is to analyze the quality management of services with regard to the socially responsible business in Croatian Electricity Company.

**Key words:** quality, service, social responsibility, HEP