



25. nacionalni i 11. međunarodni naučno stručni skup

# SISTEM KVALITETA USLOV ZA USPEŠNO POSLOVANJE I KONKURENTNOST

Kopaonik,  
Kraljevi čardaci SPA

17. - 19. Maj 2023. godine

Izvor: 25. nacionalni i 11. Međunarodni naučno-stručni skup, *Sistem kvaliteteta uslov za uspešno poslovanje i konkurentnost*, Zbornik radova, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije, Kopaonik, 2023, str. 56-60.

## TEZE O KVALITETI U KONTEKSTU PANDEMIJE COVID-19

## THESIS ON QUALITY IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC

Izv. prof. dr. sc. Miroslav Drljača<sup>1</sup>

**Rezime:** Krajem 2019. i početkom 2020. godine zavlada je pandemija COVID-19. U rekordno kratkom vremenu izmijenila je globalno gospodarstvo. Pored napora da se spase ljudski životi i zdravlje ljudi, sve zemlje poduzimale su mjere za ublažavanje negativnih posljedica za gospodarstvo. Ponovna uspostava odvijanja globalnih lanaca opskrbe i održavanje balansa globalne ponude i potražnje bili su prioritetni zadaci globalnog gospodarstva, ali i politike. Pandemija je globalni fenomen, utječe na kvalitetu života svih na planeti i traži globalna rješenja. Pandemija je promijenila način života i poslovanja i utjecala na potrebu fleksibilnog tumačenja pojedinih koncepata i načela upravljanja kvalitetom. U radu autor, primjenom znanstvenih metoda spoznaje, istražuje promjene konteksta te utjecaj tih promjena na percepciju fenomena kvalitete.

**Ključne reči:** kvaliteta, percepcija kvalitete, lanci opskrbe, COVID-19 pandemija.

**Abstract:** In late 2019 and early 2020, the COVID-19 pandemic took hold. In a record short time, it changed the global economy. In addition to efforts to save human lives and health, all countries took measures to mitigate the negative consequences for the economy. Re-establishing the development of global supply chains and maintaining the balance of global supply and demand were priority tasks of the global economy, as well as politics. The pandemic is a global phenomenon, it affects the quality of life of everyone on the planet and requires global solutions. The pandemic changed the way of life and business and influenced the need for a flexible interpretation of certain concepts and principles of quality management. In the paper, the author, applying scientific methods of cognition, investigates changes in the context and the impact of these changes on the perception of quality phenomena.

**Keywords:** quality, quality perception, supply chains, COVID-19 pandemic.

**JEL Klasifikacija:** L15; I15

<sup>1</sup> Miroslav Drljača, Zračna luka Zagreb d.o.o. & Sveučilište Sjever, Varaždin - Koprivnica, Hrvatska, mdrljaca@zagreb-airport.hr

## 1. UVOD

Pandemija korona virusa (COVID-19) u 2019/2020 nova je respiratorna bolest. Prvi se put pojavila krajem prosinca 2019. u Wuhanu, kineskoj pokrajini Hubei. U siječnju 2020. godine razvila se u epidemiju u Narodnoj Republici Kini i proširila se po cijelom svijetu. Pokrenuo ju je dosad nepoznati virus SARS-CoV-2. Kako bi spriječila širenje, Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) proglasila je međunarodno izvanredno stanje 30. siječnja 2020., no već 11. ožujka 2020. WHO je službeno proglasila pandemiju zbog brzog širenja virusa u cijelom svijetu i visokog rizika. Dvadeset dana nakon što je globalna pandemija službeno proglašena, zahvaćene su sve zemlje EU/EEA i više od 150 zemalja svijeta.<sup>2</sup>

Zemlje diljem svijeta sve više prihvaćaju pojačane sigurnosne mjere: uključujući zatvaranje granica, zatvaranje zračnih luka, nametanje ograničenja putovanja, ograničavanje kretanja, samoizolaciju ili karantenu oboljelih.<sup>3</sup> Epidemija COVID-19 pogađa sve segmente društva, a posebno je štetna za pripadnike najosjetljivijih društvenih skupina kao što su starije osobe, kronični bolesnici od drugih bolesti i dr.<sup>4</sup> Pandemija je također otvorila veliku dilemu izbora strategije zaštite života građana ili zaštite gospodarstva od teške ekonomske krize koja bi se mogla dogoditi uslijed zaustavljanja proizvodnje, poremećaja u odvijanju lanaca opskrbe i izostanka turističkih putovanja na globalnoj razini. Zbog nove gospodarske situacije stvorena je COVID Globalna zajednička platforma (COVID Global Action Platform) kako bi okupila poslovnu zajednicu za zajedničko djelovanje, zaštitila živote ljudi i omogućila kontinuitet poslovanja te osigurala podršku za odgovor na pandemiju COVID-19.<sup>5</sup> U vrijeme pisanja ovog teksta u svijetu je bilo 762.791.152 zaraženih, 6.897.025 ljudi je umrlo i 13.337.416.815 doza cjepiva je iskorišteno.<sup>6</sup> Broj oboljelih i dalje raste ali znatno sporije, kao i broj umrlih, pandemija prelazi u endemiju, a konačne posljedice teško je predvidjeti.

## 2. TEZE O KVALITETI U KONTEKSTU PANDEMIJE COVID-19

Pandemija je utjecala na sve segmente života ljudi na planeti i predstavljala je globalni problem koji se nije mogao parcijalno riješiti. Osim sveopće borbe za spašavanjem života ljudi širom svijeta, vodila se žestoka borba i za prilagodbu lanaca opskrbe promjenama okolnosti konteksta. Prekid globalnih lanaca opskrbe ili dugotrajni poremećaji prijetili su nestašicom vitalnih proizvoda, što neminovno dovodi do pojave crnog tržišta, inflacije, kriminala, konflikata, u ekstremnim slučajevima i do oružanih sukoba jer radi se o borbi za vitalne životne resurse.<sup>7</sup> U poslovanju, značajne promjene dogodile su se osobito u nekim sektorima:<sup>8</sup>

- automobilskoj industriji,
- hotelijerstvu i restoranima,
- bankarskim uslugama,
- industriji osiguranja,
- zdravstvu,

<sup>2</sup> European Centre for Disease Prevention and Control; Event background COVID-19, (pristup 19.4.2021.).

<sup>3</sup> World Economic Forum, url:<https://www.weforum.org/agenda/2020/03/why-lockdowns-work-epidemics-coronavirus-covid19/> (pristup 19.4.2021.).

<sup>4</sup> United Nations: Department of Economic and Social Affairs Social Inclusion; Everyone Included: Social Impact of COVID-19, url: <https://www.un.org/development/desa/dspd/everyoneincluded-covid-19.html>, (pristup 19.4.2020.).

<sup>5</sup> OECD, url: <https://www.oecd.org/coronavirus/en/>, (pristup 19.4.2020.).

<sup>6</sup> <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019> (pristup 14.4.2023.).

<sup>7</sup> Miroslav Drljača, Patricia Repnjak, „Supply chains in the context of the COVID-19“, Proceedings of the International Scientific Conference *The Science and Development of Transport (ZIRP 2020), Transformation of Transportation*, University of Zagreb, Faculty of Transport and Traffic Sciences, Šibenik, Zagreb, (online), 2020, pp 35-46.

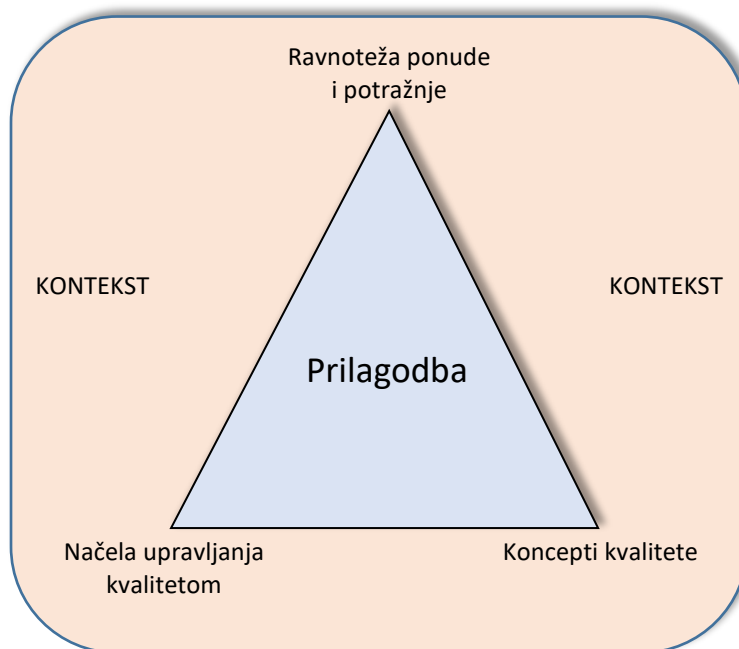
<sup>8</sup> Prema: World Economic Forum, <https://www.weforum.org/agenda/2020/11/covid-19-innovation-business-healthcare-restaurants/> (pristup 19.1.2021.).

- obrazovanju,
- putovanjima i turizmu,
- na radnim mjestima,
- sportu,
- obiteljskom životu.

Teze o kvaliteti u kontekstu pandemije COVID-19 mogu se postaviti na slijedeći način:

- Teza 1. Pandemija je poremetila odvijanje lanaca opskrbe i dovela u pitanje kvalitetu ostvarivanja sedam prava logistike: 1) pravi proizvod, 2) pravom kupcu, 3) na pravom mjestu, 4) u pravoj količini, 5) u pravo vrijeme, 6) prave kvalitete, 7) po pravoj cijeni.
- Teza 2. Pandemija je donijela promjene u brojnim sektorima poslovanja.
- Teza 3. Pandemija je donijela promjene na privatnom i poslovnom planu.
- Teza 4. Pandemija je dovela do potrebe fleksibilnog tumačenja nekih koncepata kvalitete.
- Teza 5. Pandemija je dovela do potrebe fleksibilnog tumačenja načela upravljanja kvalitetom.
- Teza 6. Pandemija je donijela negativne i pozitivne posljedice na kvalitetu života ljudi.
- Teza 7. Pandemija je doprinijela razvoju anticipativnog upravljanja krizom.

Ove teze zaslužuju daljnje istraživanje s ciljem argumentiranog i na znanstvenim činjenicama utemeljeno zaključka o prihvaćanju ili odbacivanju navedenih tvrdnji.



Slika 1. Aspekti prilagodbe poslovanju u kriznim situacijama

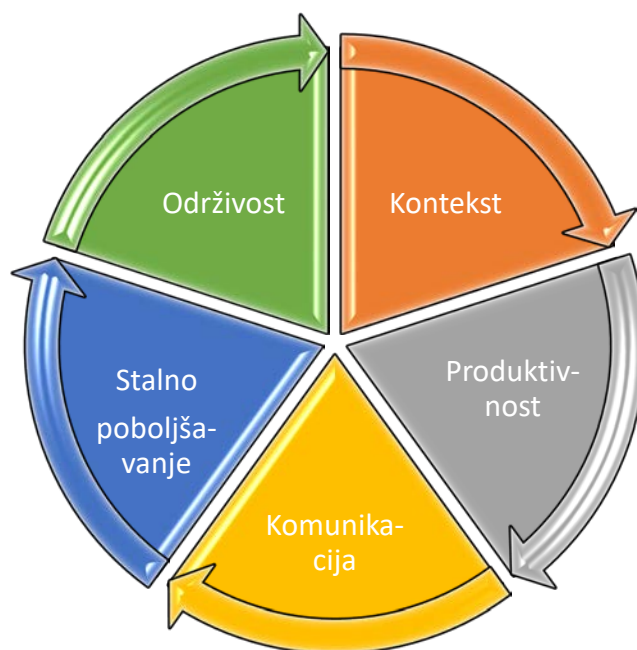
Izvor: izradio autor.

U navedenim tezama sadržani su brojni pojavni oblici utjecaja promijenjenog konteksta na ravnotežu između ponude i potražnje kao temeljnog ekonomskog zakona, čije postojanje osigurava stabilnost globalne ekonomije. Mogućnost prilagodbe koncepata kvalitete poput JiT (Just in Time), zahtjeva korisnika i dr. te fleksibilno tumačenje načela upravljanja kvalitetom predstavlja okvir za prilagodbe koje osiguravaju odvijanje lanaca opskrbe i kvalitetu života (Slika 1).

### 3. ASPEKTI PRILAGODBE POSLOVANJU U KRIZNIM SITUACIJAMA

Većina organizacija i u kontekstu pandemije nastojala je poslovati što normalnije unatoč novoj praksi upravljanja na daljinu, virtualno, koristeći nove tehnologije i brzo učeci. Promijenjeni kontekst zahtijeva i podrazumijeva donošenje odluka u zoni rizika većoj nego što je uobičajeno, a kako bi se zadržala usmjerenost na izvršenje zadataka i dostizanje općih i posebnih upravljačkih ciljeva kroz nastavak poslovanja.

Novi kontekst zahtijevao je revidiranje poslovnih strategija koje uključuju upravljanje kriznim situacijama, oporavak od štete nastale poremećajem u odvijanju lanaca opskrbe i upravljanje rizicima kako bi se prilagodile i vratile održivom poslovanju. Osobitu pozornost trebalo je usmjeriti ka slijedećim aspektima prilagodbe poslovanja u kriznim situacijama (Slika 2):<sup>9</sup>



Slika 2. Aspekti prilagodbe poslovanju u kriznim situacijama

Izvor: izradio autor.

- *Kontekst* – strateški poslovni ciljevi koji su jučer bili važni sada su važniji. Taktike će trebati ažurirati, ali ostati usredotočen na kontekst ključno je za poslovni učinak.
- *Produktivnost* – može uključivati izgradnju novih virtualnih alata za praćenje odvijanja projekta ili rada tima, korištenje različitih alata za suradnju i podršku komunikaciji na daljinu.
- *Komunikacija* – stvaranje strukturiranog komunikacijskog formata i postavljanje ciljeva u kontekstu rada na daljinu, što treba pomoći zaposlenima da ostanu usredotočeni i produktivni tijekom vremena neizvjesnosti. Pritom je potrebno osigurati načine na koje zaposleni mogu dati povratne informacije i komunicirati probleme ili nedoumice.
- *Stalno poboljšavanje* – edukacija i razvoj vještina upravljanja virtualnim timom i suradnjom, što bi trebalo pomoći zaposlenima da se prilagode, usvoje nove načine rada i budu produktivni.

<sup>9</sup> Prema: Miroslav Drljača, "Percepcija kvalitete u kontekstu pandemije COVID-19", Zbornik radova 23. međunarodnog simpozija o kvaliteti *Kvaliteta – jučer, danas, sutra*, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Zagreb, Poreč, 2022, str. 17-33.

- *Održivost* – planovi za osiguravanje kontinuiteta poslovanja trebaju osigurati da je poslovanje dugoročno održivo i sposobno odvijati se sukladno promjenama okolnosti konteksta, u bilo kojoj vrsti krize.

Na globalnoj razini poduzete su brojne mjere u cilju prilagodbe i omogućavanja normalizacije odvijanja lanaca opskrbe.

Da bi se problem riješio bilo je potrebno izvršiti reviziju strategija. Tako su, u cilju smanjenja rizika od poremećaja u lancima opskrbe sirovinama, poluproizvodima i gotovim proizvodima, brojne organizacije sudionici globalnog tržišta, države i nadnacionalne organizacije poput Europske unije (EU), promijenile svoje dotadašnje strategije, kao npr.:

- skraćivanje lanaca opskrbe
- insourcing
- alternativni pravci odvijanja lanaca opskrbe
- više dobavljača, smanjenje ovisnosti o dominantnom dobavljaču,
- više kupaca, smanjenje ovisnosti o dominantnom kupcu,
- supstituti za proizvode.

Promjena strategija rizičan je zahvat, a poduzima se u cilju anticipativnog upravljanja budućim krizama uslijed kojih će doći do poremećaja u odvijanju lanaca opskrbe. Poduzima se radi zadržavanja dostignute kvalitete poslovanja i života građana te poboljšavanja.

#### 4. ZAKLJUČAK

Kvaliteta, s obzirom na činjenicu da u jednom dijelu predstavlja percepciju korisnika, jest konstanta. Bez obzira na okolnosti koje negativno djeluju na kvalitetu kao konstantu, promatrano na dugi rok kvaliteta se razvija u svim segmentima života. To se može razumjeti ukoliko se kvalitetu sagledava kao proces, a ne kao stanje. Kvaliteta je put koji nema kraj. Put je cilj.

Pandemija je okolnost koja je promijenila kontekst. Razumijevajući kontekst i razvijajući metode i alate prilagodbe novom kontekstu suvremena društva stekla su novo iskustvo. Čovječanstvo je razvilo sposobnost zajedničke brze reakciju unatoč brojnim razlikama među narodima, državama, savezima i političkim pogledima. Čovječanstvo se u jednom razdoblju svoje povijesti ujedinilo oko zajedničkog interesa, kako pronaći lijek, sačuvati ljudske živote i nastaviti ekonomsku i društvenu aktivnost na svim razinama, sačuvati kulturu, običaje, način života, rutinu. Kvaliteta kao strategija pomogla je u rješavanju ovog globalnog problema koji je prijetio eskalacijom do uništenja. Kvaliteta je pomogla pronalaženju novih modela upravljanja. To je praktična primjena kvalitete kao globalne strategije. Još je potrebno razviti modele upravljanja koji će imati sposobnost prevenirati neke buduće krize.

Radi se o tri razine modela: 1) model za organizacije, 2) model za nacionalne ekonomije ili države, 3) globalni model. Modeli trebaju predstavljati okvir koji omogućuje entitetima da sagledaju svoje posebnosti na temelju kojih će kreirati rješenja.

#### LITERATURA:

- [1] Drljača, M. & Repnjak, P. (2020), Supply chains in the context of the COVID-19., Proceedings of the International Scientific Conference *The Science and Development of Transport (ZIRP 2020), Transformation of Transportation*, University of Zagreb, Faculty of Transport and Traffic Sciences, Šibenik, Zagreb, (online), pp 35-46.
- [2] Drljača, M. (2022) Percepcija kvalitete u kontekstu pandemije COVID-19, Zbornik radova 23. međunarodnog simpozija o kvaliteti *Kvaliteta – jučer, danas, sutra*, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Zagreb, Poreč, str. 17-33.

- [3] European Centre for Disease Prevention and Control; Event background COVID-19, (pristup 19.4.2021.).
- [4] <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019> (pristup 14.4.2023.).
- [5] United Nations: Department of Economic and Social Affairs Social Inclusion; Everyone Included: Social Impact of COVID-19, url: <https://www.un.org/development/desa/dspd/everyoneincluded-covid-19.html>, (pristup 19.4.2020).
- [6] OECD, url: <https://www.oecd.org/coronavirus/en/>, (pristup 19.4.2020).
- [7] World Economic Forum, url:<https://www.weforum.org/agenda/2020/03/why-lockdowns-work-epidemics-coronavirus-covid19/> (pristup 19.4.2021).
- [8] World Economic Forum, <https://www.weforum.org/agenda/2020/11/covid-19-innovation-business-healthcare-restaurants/> (pristup 19.1.2021.)