

## VANJSKI KONTEKST ORGANIZACIJE

### EXTERNAL CONTEXT OF THE ORGANIZATION

*Conference paper*

**Miroslav Drljača**

Zračna luka Zagreb d.o.o.,  
Zagreb, Croatia

**Ključne riječi:**

sustav kvalitete, vanjski  
kontekst organizacije,  
upravljanje rizicima

**REZIME**

*Kad se govori o reviziji norme ISO 9001:2015 nabraja se desetak promjena u odnosu na normu ISO 9001:2008. Neke od predviđenih promjena terminološkog su karaktera. Predviđene su i suštinske promjene: 1) u strukturi uvažavajući SL aneks, 2) razumijevanje organizacije i njenog konteksta, 3) potpune procesne orijentacije u upravljanju organizacijom i 4) uvođenje zahtjeva za upravljanja rizicima. U radu autor, primjenom metoda znanstvene spoznaje, donosi rezultate istraživanja „vanjskog konteksta organizacije“. Razumijevanje ovog fenomena zahtijeva filozofski pristup upravljanju kvalitetom i razumijevanje praktičnog funkcioniranja organizacije. Radi se o važnom zahtjevu revizije norme jer pozicionira organizaciju na lokalnom, regionalnom i globalnom tržištu.*

*Conference paper*

**Keywords:**

quality system, external  
context of the  
organization, risk  
management.

**Paper received:**

29.04.2015.

**Paper accepted:**

24.05.2015.

**SUMMARY**

*When talking about the revision of the ISO 9001:2015 standard, usually ten changes in comparison to the ISO 9001:2008 standard are listed. [4] Some of the foreseen changes are of terminological character only. However, also some changes of essential nature are provided, such as: 1) structural changes respecting Annex SL, 2) understanding the organization and its context, 3) total process orientation in organizational management and 4) introduction of a requirement for risk management. In this paper the author presents, in a systematic way, using scientific methods of cognition, the results of the research “external context of the organization” as a phenomenon. Understanding of this phenomenon requires philosophical approach to quality management and understanding pragmatic functionality of the organization. It is about the important requirement of the revision of this standard because it positions the organization as an entity in the local, regional and global market.*

#### 1. UVOD

Revizije norme ISO 9000ff dešavaju se u razmacima od šest do osam godina. Nakon donošenja norme ISO 9001:1987, godine 1987, slijedeće revizije dešavale su se 1994., 2000., 2008. godine, a naredna će se desiti 2015. godine. Svaka od navedenih revizija donosila je određene značajne promjene u konceptu ISO 9000ff normi, odnosno konceptu sustava upravljanja kvalitetom. U razdoblju od 2003. do 2013. godine, EU 28 ostvarile su prosječnu stopu rasta GDP-a (Gross Domestic Product - Bruto domaći proizvod)[1] prosječno 1,09%, s tim da rast nije bio kontinuiran, budući su 2009. godine zabilježile pad od 4,4% i 2012. godine pad od -0,4%. Istovremeno se broj izdanih ISO 9001 certifikata udvostručio.[2] Povećao se s 242.455 u 2013. godini na 485.554 u 2013. godini.

#### 1. INTRODUCTION

Revisions of the standards series ISO 9000ff happen in intervals of six to eight years. The first edition of ISO 9001 took place in 1987, it was followed by revisions in 1994, 2000 and 2008, and the next will come out in 2015. Each of the listed revisions brought certain relevant changes in the standards series ISO 9000ff, i.e. in the concept of the quality management system. In the period from 2003 to 2013, EU 28 achieved a GDP (Gross Domestic Product) average annual growth rate of 1.09%, but the growth was not continuous, since in 2009 there was a fall of 4.4 % and in 2012 a decrease of 0.4%. At the same time, the number of issued ISO 9001 certificates doubled.[2] It rose from 242,455 in 2003 to 485,554 in 2013.

Istovremeno, u analiziranom razdoblju SAD su ostvarile prosječnu stopu rasta GDP-a od 1,8% što je za 0,71% prosječno više od EU 28.[1] U istom razdoblju u SAD se broj izdanih ISO 9001 certifikata povećao za svega 13%, s 30.294 u 2003. godini, na 34.869 u 2013. godini. ) [2] To je manji porast od EU 28 za ozbiljnih 87%. Zaključuje se da SAD imaju znatno manji porast broja izdanih ISO 9001 certifikata u analiziranom jedanaest godišnjem razdoblju od EU 28, a imaju prosječno veću stopu rasta GDP-a. Moglo bi se konstatirati da broj certifikata ISO 9001 nije dominantni faktor povećanja konkurentnosti gospodarstva u svijetu.

Do gotovo identičnog zaključka došlo se i istraživanjem konkurentnosti gospodarstva u korelaciji s brojem izdanih certifikata ISO 9001 u Hrvatskoj. „Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom sukladno zahtjevima međunarodne norme ISO 9001 treba biti strateška odluka organizacije. Misija je ovog projekta kroz uređenje te upravljanje uređenim sustavom poboljšati konkurentnost organizacije i doprinijeti povećanju konkurentnosti nacionalnog gospodarstva. Kod mjerenja razvijenosti kvalitete pojedine zemlje nije dovoljno uzeti u obzir samo broj certifikata ISO 9001, već treba računati relativne pokazatelje koji omogućuju sagledavanje stupnja razvijenosti kvalitete neke zemlje u europskom i svjetskom kontekstu. Pored toga, stupanj razvijenosti kvalitete nije isključivi faktor koji doprinosi konkurentnosti nacionalne ekonomije neke zemlje, već treba sagledati utjecaj i ostalih faktora ekonomske, monetarne i fiskalne politike.“ [3] Autor ovaj fenomen naziva *konfliktom ostvarivanja misije* i objašnjava: „Fenomen *konflikta ostvarivanja misije* sustava upravljanja kvalitetom može se definirati kao konflikt, s jedne strane rasta broja certifikata ISO 9001 kao međunarodnih potvrda da sustav upravljanja ispunjava zahtjeve ove norme i s druge strane, istovremenog pada konkurentnosti nacionalnog gospodarstva, a nastaje kao posljedice višegodišnje afirmacije deformiranog sustava vrednota u društvu koje se manifestira kroz različite oblike „nekvalitetnog“ ponašanja koji se toleriraju. [3]

Simultaneously, in the relevant time period the average GDP growth rate recorded in the USA was 1.8%, on average being 0.71% above the EU 28.[1] In the same period the number of ISO 9001 certificates issued in the USA rose for only 13%, from 30,294 in 2003 to 34,869 in 2013.[2] This increase is for significant 87% lower than the EU 28. It may be concluded that in the analysed eleven year period the USA had a notably lower rise of the issued ISO 9001 certificates compared to the EU 28, and a higher average GDP growth rate. It could be therefore concluded that the ISO 9001 certificates number is not a dominant factor in the increase of competitiveness of economy in the world.

The research of competitiveness of economy in correlation to the number of issued ISO 9001 certificates in Croatia led to the almost identical conclusion. “The adoption of the quality management system according to requirements of the ISO 9001 international standard ought to be a strategic decision for an organization. The mission of this project is to improve organization’s competitiveness and contribute to an increase of competitiveness of the national economy, through arrangement and management of a well ordered system. When measuring the level of development of quality in a certain country it is not sufficient to take into account only the number of ISO 9001 certificates, but relative indicators should be considered that enable consideration of the development level of quality of the country in the European and the world context. Besides, the development level of quality is not the exclusive factor that contributes to competitiveness of the national economy of a country, but impacts of other factors of economic, monetary and fiscal policies should also be taken into consideration.[3] The author calls this phenomenon *a conflict of mission realization* and explains: “The phenomenon of *a conflict of mission realization* within a quality management system may be defined as a conflict of, on the one part, a growth of ISO 9001 certificates number as international verification that management systems meet the requirements of this standard, and on the other part, the simultaneous fall of competitiveness of the national economy. It comes about as a consequence of perennial affirmation of a deformed value system in the society, manifested in tolerance to various forms of “bad quality” behaviour.[3]

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE KONTEKSTA ORGANIZACIJE

Kad se govori o reviziji norme ISO 9001:2015 obično se nabroja desetak promjena u odnosu na normu ISO 9001:2008.[4] Neke od predviđenih promjena terminološkog su karaktera. Međutim, predviđene su i promjene suštinskog karaktera kao što su: 1) promjene u strukturi uvažavajući SL aneks, 2) razumijevanje organizacije i njenog konteksta, 3) potpune procesne orijentacije u upravljanju organizacijom i 4) uvođenje zahtjeva za upravljanja rizicima.

Kontekst se definira u jezičnom smislu kao „...govorna i tekstovna cjelina koja točno određuje smisao pojedine riječi, koja je i sama njezin dio. Misaona cjelina, povezanost, veza, suvislost. Staviti u kontekst – razmotriti u okviru okolnosti.“[5] Preslikano na zahtjeve norme ISO 9001:2015, kontekst organizacije treba shvatiti kao okruženje koje utječe na organizaciju, koja je i sama njezin dio. Staviti organizaciju u kontekst – razmotriti situaciju u organizaciji u okviru okolnosti na domaćem i međunarodnom tržištu. U tom smislu može se govoriti o dvije razine konteksta: 1) unutarnjem kontekstu i 2) vanjskom kontekstu. Predmet ovog rada je istraživanje vanjskog konteksta koji treba sagledavati najmanje na tri razine: 1) lokalnoj, 2) nacionalnoj, 3) regionalnoj i 4) globalnoj.

Organizacija treba utvrditi vanjske okolnosti koje su za nju relevantne i utječu na njezinu sposobnost za postizanje postavljenih upravljačkih ciljeva. To su okolnosti u kojima će organizacija kao sustav upravljanja djelovati i koje će na pozitivan ili negativan način utjecati na njezino poslovanje.

S obzirom na učinak koji imaju na organizaciju, okolnosti koje čine vanjski kontekst mogu biti: 1) pozitivne, 2) neutralne i 3) negativne. S obzirom na značaj koji mogu imati na organizaciju okolnosti koje čine vanjski kontekst, može se podijeliti na: 1) beznačajne, 2) značajne i 3) presudne. Mogući su i pojedini podoblici ovih pojava oblika. To će trebati uzeti u obzir kod procjene rizika. [7] S obzirom na trajanje utjecaja na poslovanje organizacije, okolnosti koje čine vanjski kontekst mogu biti: 1) kratkotrajne, 2) traju određeno vrijeme i 3) konstantne. S obzirom na učestalost pojavljivanja, okolnosti koje čine vanjski kontekst organizacije, mogu biti: 1) povremene, 2) srednje učestalosti, 3) stalne.

## 2. TERMINOLOGICAL DETERMINATION OF THE CONTEXT OF THE ORGANIZATION

When talking about the revision of the ISO 9001:2015 standard, usually ten changes in comparison to the ISO 9001:2008 standard are listed. [4] Some of the foreseen changes are of terminological character only. However, also some changes of essential nature are provided, such as: 1) structural changes respecting Annex SL, 2) understanding the organization and its context, 3) total process orientation in organizational management and 4) introduction of a requirement for risk management. In linguistic terms the context is defined as “...a spoken and a text unit precisely defining the meaning of a certain word, which is also its part. A unit of thought, connection, linkage, meaningfulness. To put into context – to consider within the framework of circumstances.”[5] Applied to the requirements of the ISO 9001:2015, the context of the organization should be understood as the environment affecting the organization that is its constituent part. To put the organization into context – to consider the situation in the organization within the framework of circumstances in the domestic and international market. In this sense, it is possible to talk about two levels of context: 1) internal context and 2) external context. The subject matter of this paper is research of the external context to be considered at minimum four levels: 1) local, 2) national, 3) regional and 4) global.

The organization shall determine external issues that are relevant to it and that affect its ability to achieve the set management objectives. These are the circumstances in which the organization as a management system will operate and which will affect its business operations in a positive or a negative way.

With regard to the effect they have on the organization the circumstances forming its external context may be: 1) positive, 2) neutral and 3) negative. With regard to the relevance they may have to the organization the external context issues may be divided to: 1) irrelevant, 2) relevant and 3) crucial. Individual sub-forms of these forms of appearance are also possible. This will have to be taken into account when assessing risks. [7] With regard to duration of the impact on the organization's business operations the external context issues may be: 1) short term, 2) lasting for a certain period of time and 3) constant. With regard to frequency of appearance circumstances forming the external context of the organization may be 1) occasional, 2) of medium frequency, 3) continuous.

**Tablica 1.** Vrste podjela okolnosti koje čine unutarnji i vanjski kontekst organizacije

Vrsta podjele	Pojavni oblici
S obzirom na UČINAK	1. Pozitivne 2. Neutralne 3. Negativne
S obzirom na ZNAČAJ	1. Beznačajne 2. Značajne 3. Presudne
S obzirom na TRAJANJE	1. Kratkotrajne 2. Traju određeno vrijeme 3. Konstantne
S obzirom na UČESTALOST	1. Povremene 2. Srednje učestalosti 3. Konstantne

Ova podjela okolnosti predstavlja polazište za izradu metodologije za utvrđivanje konteksta organizacije te za primjenu metoda procjene rizika pojedine okolnosti za ostvarivanje upravljačkih ciljeva organizacije.

## 2.1. Vanjski kontekst organizacije

Razumijevanje vanjskog konteksta organizacije može uključivati, ali nije ograničeno samo na:

1. Na lokalnoj razini:
  - značaj organizacije za lokalnu zajednicu (gospodarski značaj, organizacija kao faktor socijalne stabilnosti);
  - uloga lokalne zajednice u upravljanju organizacijom;
  - oblici, intenzitet i kvaliteta suradnje organizacije sa lokalnom zajednicom;
  - način osnivanja organizacije (je li osnovana na području lokalne zajednice ili je ispostava organizacije koja ima sjedište negdje drugdje);
  - oblici i intenzitet utjecaja lokalne zajednice za organizaciju i dr.
2. Na nacionalnoj razini:
  - institucionalni okvir (zakoni, norme, drugi propisi);
  - kulturološki okvir (navike, običaji, tradicija, jezik, pismo i dr.);
  - društveni okvir (odnosi u društvu, stupanj razvijenosti demokracije i dr.);

**Table 1.** Types of classification of the circumstances forming the organization's external context

Type of classification	Forms of appearance
With regard to EFFECT	1. Positive 2. Neutral 3. Negative
With regard to RELEVANCE	1. Irrelevant 2. Relevant 3. Crucial
With regard to DURATION	1. Short-term 2. Lasting for a certain period of time 3. Constant
With regard to FREQUENCY	1. Occasional 2. Of medium frequency 3. Constant

This classification of circumstances represents the starting point for making a methodology for determination of the context of the organization and for application of risk assessment methods for each issue in order to achieve the organization's managerial objectives.

## 2.1 External context of the organization

Understanding the external context of the organization may include, but is not limited to:

1. At the local level:
  - importance of the organization for the local community (economic significance, organization as a factor of social stability);
  - role of the local community in managing the organization;
  - forms, intensity and quality of cooperation of the organization with the local community;
  - the manner of founding the organization (if it was established in the territory of the local community or it is a subsidiary of an organization having its registered seat elsewhere);
  - forms and intensity of the local community influence for the organization and the like.
2. At the national level:
  - institutional framework (laws, standards, other regulations);
  - cultural framework (habits, tradition, language, script, etc.);
  - social framework (relations in the society, democracy development level, etc);

- financijski okvir (stupanj razvijenosti nacionalne ekonomije, dostupnost financijskih sredstava na domaćem tržištu i dr.);
  - tehnološki okvir (stupanj razvoja tehnologije, uloga znanosti u gospodarstvu i dr.);
  - ekonomski okvir (ima brojne dodirne točke s financijskim, tehnološkim, društvenim i institucionalnim okvirom);
  - ekološki okvir (stupanj svjesnosti o načelima održivog razvoja i dr.).
3. Na regionalnoj razini:
- članstvo u ekonomskim, političkim i drugim integracijama na regionalnoj razini;
  - stupanj ovisnosti o uvozu/izvozu u regiju/iz regije;
  - stupanj konkurentnosti u okvirima regionalne zajednice;
  - stupanj ovisnosti (ljudi, tehnologija, izvori financiranja i dr.) o regionalnoj zajednici;
  - doprinos regionalnoj zajednici (gospodarski, kulturološki, tehnološki i dr.);
  - uloga konkretne regionalne zajednice na globalnoj razini i dr.
4. Na globalnoj razini:
- uloga organizacije na globalnom tržištu;
  - stupanj konkurentnosti organizacije na globalnom tržištu;
  - stupanj ovisnosti o globalnom tržištu i stabilnosti/nestabilnosti globalnog tržišta;
  - doprinos globalnoj zajednici (gospodarski, kulturaloški, tehnološki i dr.) i dr.
- financial framework (the level of national economy development, availability of financial means in the domestic market, etc.);
  - technological framework (the level of development of technology, the role of science in the economy, etc.);
  - economic framework (has numerous contiguous points with the financial, technological, social and institutional framework);
  - environmental framework (the level of awareness of sustainable development principles, etc.).
3. At the regional level:
- membership in economic, political and other integrations at the regional level;
  - degree of dependence on import/export to the region/from the region;
  - competitive levels within the regional community;
  - degree of dependence (people, technology, sources of financing, etc.) on the regional community;
  - contribution to the regional community (economic, cultural, technological, etc.);
  - role of the relevant regional community at the global level, etc.
4. At the global level:
- role of the organization in the global market;
  - level of competitiveness of the organization in the global market;
  - degree of dependence on the global market and stability/instability of the global market;
  - contribution to the global community (economic, cultural, technological, etc.).

Svaka dobro upravljanja organizacija trebala bi, bez obzira na zahtjeve norme ISO 9001:2015, imati analizu navedenih razina vanjskog aspekta organizacije. Bez takve analize, tj. bez utvrđivanja vanjskog konteksta, organizacija ne može utvrditi kvalitetne strategije i materijalizirati ih kroz politike te operacionalizirati kroz opće i posebne menadžerske ciljeve. Pri sagledavanju okolnosti vanjskog konteksta organizacije, organizacija mora uzeti u obzir pitanja za utvrđivanje rizika, jer rizici postoje u okolnostima vanjskog konteksta organizacije.

Every well managed organization should, without regard to the requirements of the ISO 9001:2015 standard, have an analysis of the listed levels of the organization's external aspects. Without such analysis, i.e. without determination of the external context, the organization cannot determine good quality strategies, materialize them through policies and operationalize through objectives and special managerial targets. During consideration of the organization's external context circumstances, the organization shall take into account issues for identification of risks, because there are risks in the organization's external context.

### 3. METODOLOGIJA UTVRĐIVANJA KONTEKSTA ORGANIZACIJE

Da bi se utvrdilo značaj pojedine okolnosti, potrebno je učiniti slijedeće:

- utvrditi sve okolnosti, i
- imati instrumentarij za procjenu njihova utjecaja.

Za analizu vanjskog konteksta organizacije mogu se koristiti ove metode:

- 1) **PEST – analiza** je akronim (politička, ekonomska, sociološka i tehnološka) metoda analize poslovnog okruženja i predstavlja temelj za strateško planiranje. PEST analizira okolinu, za tržište u nastajanju ili već postojeće i pruža pregled vanjske situacije koja može imati utjecaj na industriju u globalu ili na tvrtke unutar promatrane industrije.
- 2) **SWOT – analiza** je jedna od instrumenata kojima se menadžer može poslužiti u kreiranju strategije. Ovo je kvalitativna analitička metoda koja kroz 4 čimbenika nastoji prikazati snage, slabosti, prilike i prijetnje određene pojave ili situacije. Međutim, treba uzeti u obzir da se radi o subjektivnoj metodi.
- 3) **PORTER'S FIVE FORCES – analiza** je okvir za analizu razine konkurentnosti unutar. Oslanja se na pet snaga koje determiniraju konkurentnost: snaga dobavljača; prijetnja novim sudionicima; snaga kupaca; prijetnja supstitutima i stupanj suparništva. Metodu je osmislio Michael E. Porter s Harvard sveučilišta.
- 4) **FOUR CORNERS ANALYSIS** – alat za predviđanje koji se koristi za utvrđivanje smjera aktivnosti organizacije u svrhu povećanja konkurentnosti. Četiri kuta su: pokretači; sadašnja strategija; pretpostavka menadžmenta i mogućnosti. Također se pripisuje Michaelu E. Porteru.
- 5) **VALUE CHAIN ANALYSIS** – lanac vrijednosti je lanac aktivnosti koje organizaciju poduzima u posebnim okolnostima obavlja kako bi isporučila vrijedan proizvod ili uslugu za tržište. Koncept dolazi iz poslovnog upravljanja i prvi je koji je opisao i popularizirao Michael E. Porter u svojoj najprodavanijoj knjizi *Konkurentska prednost*, 1985 godine. Uporište ima u procesnom pristupu u organizaciji.

### 3. METHODOLOGY FOR DETERMINING THE CONTEXT OF THE ORGANIZATION

In order to determine the significance of individual circumstances, the following should be done:

- determine all issues, and
- have the instruments for assessment of their impacts.

For analysis of the external context of the organization the following methods may be used:

- 1) **PEST – analysis** is an acronym (politic, economic, social and technological), a method of analysing business environment that represents the foundation for strategic planning. PEST analyses the environment for emerging or already existing markets and offers a review of the external situation that may affect the industry in general or companies within the industry under consideration.
- 2) **SWOT – analysis** is one of instruments that may be used by a manager in creating strategy. This is a qualitative analytical method attempting, through 4 factors, at showing strengths, weaknesses, opportunities and threats of a certain phenomenon or situation. However, it should be noted that it is a subjective method.
- 3) **PORTER'S FIVE FORCES – analysis** is a framework to analyse level of competition within industry. It relies on five forces that determine competitiveness: power of supplier; threat of new entrants; power of customers; threat of substitutes and intensity of rivalry. The method was designed by Michael E. Porter from Harvard University.
- 4) **FOUR CORNERS ANALYSIS** – a predictive tool used to determine the course of action of the organization for the purpose of increasing competitiveness. Four corners are: drivers; current strategy; management assumptions and capabilities. It is also assigned to Michael E. Porter.
- 5) **VALUE CHAIN ANALYSIS** – a value chain is a chain of activities performed by the organization in special circumstances in order to deliver a valuable product or service for the market. The concept comes from business management and was first described and popularized by Michael E. Porter in his 1985 best-seller, *Competitive Advantage*. It is based on the process approach in the organization.

6) **WAR GAMING** – *business war gaming* – ili *wargaming* – razlog za primjenu je taj što je to važan alat u slučaju kad konkurencija pristupa procesu promjena i omogućuje donositeljima odluka proaktivno sagledavanje djelovanja različitih sudionika na promjene.

Kvantitativna analiza za utvrđivanje važnosti okolnosti koje čine vanjski kontekst organizacije, pomoći će donositeljima odluka da na jednostavniji način sagledaju značaj pojedine okolnosti vanjskog konteksta, a kako bi lakše donijeli odluku o potrebi procjene rizika. Prijedlog metode kvantitativne analize autor donosi u Tablici 2. Naziva se „RANG“ metodom.

6) **WAR GAMING** – *business war gaming* – or *wargaming* – the rationale for its application is that it is an important tool when the competitive environment is undergoing a process of change, as it allows decision makers to consider proactively how different players can react to the changes.

Qualitative analysis for determination of relevance of circumstances forming the external context of the organization will help decision makers to recognize relevance of individual issues in a simpler way, in order to easier make a decision on the need for risk assessment. A proposal of a quantitative analysis method is presented by the author in Table 2. It is called the “RANK” method.

**Tablica 2.** Utvrđivanje važnosti okolnosti koje čine unutarnji i vanjski kontekst

	Utjecaji s obzirom na	Pojavni oblici	Rang				
			1	2	3	4	5
I.	UČINAK	Pozitivni				x	
		Neutralni					
		Negativni					
II.	ZNAČAJ	Beznačajni					
		Značajni					
		Presudni					x
III.	TRAJANJE	Kratkotrajni					
		Traju određeno vrijeme					
		Konstantni					x
IV.	UČESTALOST	Povremeni					
		Srednje učestalosti					
		Konstantni					x

	Impact with regard to	Forms of appearance	Rank				
			1	2	3	4	5
I.	EFFECT	Positive				x	
		Neutral					
		Negative					
II.	RELEVANCE	Irrelevant					
		Relevant					
		Crucial					x
III.	DURATION	Short term					
		Lasting for a certain period of time					
		Constant					x
IV.	FREQUENCY	Occasional					
		Of medium frequency					
		Constant					x

Utvrđivanje važnosti okolnosti koje čine vanjski kontekst prikazuje se na primjeru *institucionalnog okvira* (zakoni, propisi, norme) kao vanjskog konteksta na nacionalnoj razini. Rangovi su od „1“ – najmanji do „5“ – najveći.

Determination of relevance of issues forming the external context is shown on the example of institutional framework (laws, regulations, standards) as external context at the national level. Ranks range from “1” – the lowest to “5” – the highest.

S obzirom na „učinak“ institucionalni okvir u ovom primjeru tretirat će se kao pozitivan. I to ne sasvim, budući uvijek može biti bolji. Slijedom toga dodjeljuje mu se rang „4“. S obzirom na „učinak“, budući je zakonodavni okvir ocijenjen pozitivnim, ne može više biti ocijenjen neutralnim ili negativnim. Dakle, može se ocjenjivati samo za jedan pojavni oblik. Na isti način ocjenjuju se pojavni oblici s obzirom na „značaj“. U ovom primjeru, zakonodavni okvir je „presudan“ jer se mora poslovati sukladno zakonima i drugim propisima. S obzirom na „trajanje“, zakonodavni okvir je trajan pojavni oblik, budući se poslovanje uvijek treba odvijati sukladno zakonima i drugim propisima. S obzirom na „trajanje“ zakonodavni okvir ocjenjuje se konstantnim i to najvišim rangom, budući djeluje stalno. S obzirom na „učestalost“ zakonodavni okvir ocjenjuje se konstantnim i slijedom toga dodjeljuje mu se najviši rang „5“. Na kraju, potrebno je zbrojiti vrijednosti ranga:  $\Sigma$  I-IV. U ovom primjeru zbroj iznosi 19. To znači da se radi o vrlo značajnoj okolnosti, odnosno njezinu utjecaju, budući da je:

- suma vrijednosti ranga od 4 – 8 – okolnost nije značajna;
- suma vrijednosti ranga od 9 – 14 – neutralna okolnost;
- suma vrijednosti ranga od 15 – 20 – značajna okolnost.

Vrednovanje je potrebno provesti nad svim okolnostima vanjskog konteksta, kako bi se utvrdilo koje su okolnosti značajne. To je važno radi upravljanja rizicima u sustavu kvalitete, a s težištem na vanjski kontekst organizacije. Slijedom toga, težište procjene rizika treba biti

#### 4. ZAKLJUČAK

Za svaki uređeni sustav upravljanja, koji se oslanja na sustav upravljanja kvalitetom sukladno zahtjevima međunarodne norme ISO 9001, nove okolnosti dobra su prilika za upravljanje u skladu s kontekstom. I do sada je, neovisno o reviziji norme ISO 9001:2015, svaki sustav upravljanja trebao sadržavati kontekst organizacije. Tim prije jer misija je svake organizacije ispunjenje zahtjeva svojih korisnika. Zapravo je teško prihvatiti da menadžment neke organizacije nije sagledao većinu okolnosti vanjskog konteksta organizacije.

na značajnim okolnostima konteksta, a to su okolnosti vrednovane vrijednostima od 15 – 20. With regard to “effect” the institutional framework in this example will be treated as positive. However, not completely, since it can always be better. Consequently, rank “4” is awarded to it. With regard to “effect”, since the regulation framework is evaluated positive, it may not be marked neutral or negative any more. So, it may only be ranked for one form of appearance. In the same way the forms of appearance are graded with regard to “relevance”. In this example, regulation framework is “crucial” since business operations must obligatory comply with laws and other regulations. With regard to “duration” institutional framework is seen as constant, and due to its continuous influence it receives the highest rank. With regard to “frequency” the institutional framework is considered constant and consequently awarded the highest rank “5”. Finally, the rank values should be added up:  $\Sigma$  I-IV. In this example the sum is 19. This means that this issue, meaning its impact, is very significant, given that:

- Rank value sum 4 – 8 – issue not relevant;
- Rank value sum 9 – 14 – neutral issue;
- Rank value sum 15 – 20 – relevant issue.

Evaluation needs to be conducted for all issues of external context in order to determine which are relevant. It is important for risk management in the quality system, with the weight on the external context. Consequently, the relevant context issues should be the basis of risk assessment, and such issues are the ones evaluated with values from 15 to 20.

#### 4. CONCLUSION

For every well-ordered management system relying on the quality management system according to the requirements of the ISO 9001 international standard, new circumstances are a good opportunity for management in accordance with the context. Until now, unrelated to the revision of the ISO 9001 standard, every management system should have included the context of the organization, even more so because the mission of every organization is to meet the requirements of its users. In fact it is difficult to accept that the management of an organization have not considered the majority of external context issues of the organization.



Dakle, revizija norme ISO 9001:2015 pokušava standardizacijom podići razinu upravljanja organizacija na globalnom tržištu.

Od menadžmenta se traži široko znanje o upravljanju procesima s naglaskom na upravljanje rizicima. Svaki temeljito utvrđeni kontekst organizacije usmjerava menadžment u kojem pravcu se treba orijentirati da bi postali konkurentni.

Hence, the revision of the ISO 9001 standard tries, by means of standardization, to raise the level of managing the organization in the global market.

Managers are required to possess extensive knowledge of process management with emphasis on risk assessment. Every thoroughly determined context of the organization steers the management in the direction in which to turn in order to become competitive.

## 5. LITERATURA - REFERENCES

- [1] EUROSTAT.
- [2] ISO organizacija.
- [3] Drljača, M.: *Sustav upravljanja kvalitetom i kvaliteta sustava upravljanja*, Kvalitet i izvrsnost, FQCE-Fondacija za kulturu kvaliteta i izvrsnost, Vol. 1, Broj 7-8, Beograd, 2012, str. 16-19.
- [4] To su slijedeće promjene: 1) Promjene u strukturi (HLS-High Level Structure); 2) Promjene u načelima upravljanja kvalitetom; 3) Nedvosmisleni zahtjevi za procesnim pristupom upravljanju; 4) Sgledavanje šireg konteksta organizacije; 5) Uvođenje modela upravljanja rizicima; 6) Izostanak eksplicitnog zahtjeva za provođenjem preventivnih mjera; 7) Terminološke promjene kada je riječ o dokumentaciji (dokumentirana informacija); 8) Umjesto *proizvoda* govori se o *dobrima* i *uslugama*; 9) Poboľšanje više ne mora biti stalno poboljšanje i 10) Prvi se put koristi izraz *accountable* (odgovornost). (These changes are the following: 1) Changes of structure (HLS-High Level Structure); 2) Changes of quality management principles; 3) Unambiguous requirements for process approach to management; 4) Consideration of wider context of the organization; 5) Introduction of risk assessment model; 6) Absence of explicit requirement for preventive measures; 7) Terminological changes regarding documentation (documented information); 8) Instead of product, talking about goods and services;
- 9) Improvement need not be continual anymore and 10) Term *accountable* used for the first time.)
- [5] Anić, V. i dr.; *Hrvatski enciklopedijski rječnik*, Jutarnji list, Novi liber, Zagreb, 2002.
- [6] Drljača, M; *Upravljanje rizicima, faktor održivog uspjeha*,“ Zbornik radova 7. naučno-stručnog skupa s međunarodnim sudjelovanjem, *Quality 2011*, Mašinski fakultet Univerziteta u Zenici, Zenica, Neum, 2011, str. 399-404.
- [7] Drljača, M.; Bešker, M.: *Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja*, XIV. savjetovanje SQM 2010, Centar za kvalitet Crne Gore i časopis Kvalitet, Br. 7-8, Poslovna politika, Beograd, Tivat, 2010, str. 33-39 i 110.
- [8] <http://www.ebizmags.com/sto-je-pest-analiza-i-cemu-sluzi/>
- [9] [http://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analiza](http://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT_analiza)
- [10] <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>
- [11] [http://www.dailymotion.com/video/xlnqc1\\_how-to-perform-porters-four-corner-analysis\\_lifestyle](http://www.dailymotion.com/video/xlnqc1_how-to-perform-porters-four-corner-analysis_lifestyle)

Corresponding autor:

**Dr. sc. Miroslav Drljača**

**Zračna luka Zagreb d.o.o.**

**Zagreb, Hrvatska/Croatia**

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