Povezanost postizanja i održivosti liderske pozicije s potpunim upravljanjem kvalitetom u velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj

Mihanović, Damir

Doctoral thesis / Disertacija

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:334058

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

Damir Mihanović

POVEZANOST POSTIZANJA I ODRŽIVOSTI LIDERSKE POZICIJE S POTPUNIM UPRAVLJANJEM KVALITETOM U VELIKIM PODUZEĆIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

DOKTORSKA DISERTACIJA

Split, 2016.

„Kad god organizacija ili pojedinac zaključe da je uspjeh postignut – napredak je zaustavljen“.

Thomas J. Watson[1]

[1] Thomas John Watson Sr. (1874. – 1956.), američki poslovni čovjek te osnivač, dugogodišnji predsjednik i izvršni direktor International Business Machines (IBM) u razdoblju velikog međunarodnog rasta i razvoja poduzeća od 1914. godine sve do svoje smrti.

SADRŽAJ

1. UVOD 5
1.1. Definiranje predmeta znanstvenog istraživanja 6
1.2. Ciljevi i hipoteze istraživanja 9
1.3. Metode znanstvenog istraživanja 16
1.4. Izvori podataka 18

TEORIJSKI KONCEPT LIDERSKE POZICIJE I POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM

2. LIDERSKA POZICIJA 20
2.1. Liderska pozicija kroz iznadprosječne financijske rezultate 20
2.2. Konkurentnost i konkurentska prednost kao pretpostavka ostvarenja liderske pozicije 30
2.3. Strukturalistički pristup konkurentskoj prednosti 38
2.3.1. Model pet konkurentskih sila 40
2.3.2. Model lanca vrijednosti 42
2.3.3. Konkurentska prednost niskih troškova, diferencijacije i fokusiranja 48
2.4. Resursni pristup konkurentskoj prednosti 64
2.4.1. Temeljne postavke resursne teorije 68
2.4.2. Komparativna analiza resursne teorije i S-C-P paradigme teorije industrijske organizacije 73
2.4.3. Resursna snaga kao izvor konkurentske prednosti 76
2.5. Dugoročna održivost liderske pozicije 81
2.6. Liderska pozicija u uvjetima hiperkonkurencije i strateških diskontinuiteta 86
3. POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM 97
3.1. Shvaćanje kvalitete 97
3.1.1. Definiranje kvalitete 97
3.1.2. Definiranje pojma normizacije kvalitete 107
3.1.2.1. Prvo izdanje niza normi – ISO 9000:1987 108
3.1.2.2. Drugo izdanje niza normi – ISO 9000:1994 110

3.1.2.3. Treće izdanje niza normi – ISO 9000:2000 111
3.1.2.4. Četvrto izdanje niza normi – ISO 9000:2008 112
3.1.2.5. Priprema petog izdanja niza normi ISO 113
3.2. Razvoj sustava upravljanja kvalitetom 114
3.2.1. Povijesni razvoj upravljanja kvalitetom 114
3.2.1.1. Predindustrijska revolucija 116
3.2.1.2. Industrijska revolucija 116
3.2.1.3. Početak 20. stoljeća 117
3.2.1.4. Drugi svjetski rat 118
3.2.1.5. Sedamdesete i osamdesete godine 20. stoljeća 119
3.2.1.6. Kvaliteta u 21. stoljeću 119
3.2.2. Norma ISO 9000 120
3.2.3. Osnovni principi norme ISO 9000 123
3.2.4. Implementacija norme ISO 9000 128
3.3. Razvoj potpunog upravljanja kvalitetom 140
3.3.1. Principi potpunog upravljanja kvalitetom 143
3.3.1.1. Orijentacija na kupce 143
3.2.1.2. Liderstvo 145
3.3.1.3. Uključenost zaposlenika 146
3.3.1.4. Procesni pristup 147
3.3.1.5. Sustavni pristup upravljanju 148
3.3.1.6. Kontinuirano unapređivanje 149
3.3.1.7. Činjenični pristup donošenju odluka 151
3.3.1.8. Uzajamno korisni odnosi s dobavljačima 152
3.3.2. Evolucija potpunog upravljanja kvalitetom 152
3.3.3. Suvremene metode, tehnike i alati potpunog upravljanja kvalitetom 155
3.3.3.1. Suvremene metode potpunog upravljanja kvalitetom 156
3.3.3.2. Suvremene tehnike potpunog upravljanja kvalitetom 159
3.3.3.3. Suvremeni alati potpunog upravljanja kvalitetom 163
3.3.4. Proces i prednosti implementacije potpunog upravljanja kvalitetom 171
3.3.4.1. Proces implementacije potpunog upravljanja kvalitetom 173
3.3.4.2. Prednosti implementacije potpunog upravljanja kvalitetom 177

EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM NA POSTIZANJE I ODRŽIVOST LIDERSKE POZICIJE VELIKIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

4. METODOLOŠKI ASPEKTI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA 185
4.1. Istraživačke metode 185
4.2. Populacija, uzorak i protokol istraživanja 187
4.3. Instrument(i) istraživanja i metode analize podataka 194
5. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA 197
5.1. Opis uzorka 197
5.2. Deskripcija i interpretacija rezultata 212
5.3. Ograničenja i implikacije provedenog istraživanja..... 254

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

6. ZAKLJUČAK 256

POPIS LITERATURE 259
SAŽETAK
SUMMARY
POPIS SLIKA
POPIS TABLICA
POPIS GRAFIKONA
ANKETNI UPITNIK

1. UVOD

Menadžment velikih hrvatskih poduzeća postupno prepoznaje sustave potpunog upravljanja kvalitetom kao sredstvo ostvarenja konkurentske prednosti s ciljem postizanja i održivosti liderske pozicije poduzeća. Značenje i shvaćanje kvalitete značajno se izmijenilo tijekom vremena. Izašavši iz pojedinih sektora organizacije, kvaliteta danas zahtijeva sveobuhvatnu strategiju poduzeća. Taj pristup označava ne samo promjene poslovnih procesa, već odnos s kupcima i dobavljačima. Svrha teoretskog dijela rada bila je utvrditi i izraditi model povezanosti potpunog upravljanja kvalitetom, te liderske pozicije poduzeća. U empirijskom dijelu rada dokazivala se povezanost između sustava potpunog upravljanja kvalitetom kao sredstva postizanja konkurentske prednosti koja vodi prema poslovnoj uspješnosti poduzeća, što u konačnici predstavlja namjeru postizanja i održivosti liderske pozicije poduzeća.

Znanstveni doprinos doktorske disertacije uključuje konceptualne i empirijske elemente. Polazeći od definiranog predmeta i ciljeva istraživanja može se pretpostaviti da će doktorska disertacija proširiti znanstvene spoznaje s teorijskog i aplikativnog aspekta u potpunom upravljanju kvalitetom, vezane uz postizanje i održavanje liderske pozicije velikih poduzeća.

Doktorska disertacija obradila je specifičan i vrlo značajan aspekt konkurentske prednosti. Doprinijela je spoznaji o brojnim izazovima postizanja i održavanja liderske pozicije velikih poduzeća, te ulozi implementacije potpunog upravljanja kvalitetom u realizaciji konkurentske prednosti. Isto tako, rad je doprinio spoznaji o utjecaju implementacije potpunog upravljanja kvalitetom na uspješnu primjenu strategije diferencijacije (i troškovnog vodstva kao jedan od modaliteta strategije diferencijacije). Također, rad je doprinio utvrđivanju komplementarnosti fenomena potpunog upravljanja kvalitetom, te konkurentske prednosti.

Na temelju empirijskog istraživanja utvrdile su se aktivnosti potpunog upravljanja kvalitetom koje su ključne za razumijevanje veze s postizanjem i održavanjem liderske pozicije poduzeća, te se definirao utjecaj implementacije

potpunog upravljanja kvalitetom na uspješnu primjenu strategije u velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj.

Dok u stranoj literaturi postoji veliki broj znanstvenih i stručnih radova iz ovoga područja, u domaćoj znanstvenoj i stručnoj literaturi ono je relativno skromno obrađeno, zbog čega će doprinos doktorske disertacije biti sveobuhvatno obrađena tema potpunog upravljanja kvalitetom za razumijevanje veze s postizanjem i održavanjem liderske pozicije velikih poduzeća.

1.1. Definiranje predmeta znanstvenog istraživanja

Predmet istraživanja doktorske disertacije je teorijsko modeliranje te empirijska provjera međuovisnosti teorijskih činjenica potpunog upravljanja kvalitetom i liderske pozicije velikih hrvatskih poduzeća.

Upravljanje kvalitetom je proces kojim se prepoznaju i kojim se upravlja aktivnostima potrebnima za postizanje kvalitete u određenoj organizaciji (Juran i Gryna, 1999). Potpuno upravljanje kvalitetom (engl. *Total Quality Management* – TQM) najpoznatiji je sustav upravljanja kvalitetom, a za njegovu iznimnu popularizaciju najzaslužnija su japanska poduzeća. Radi se o sustavu koji se dugo vremena predstavljao kao ideal upravljanja kvalitetom. Fundamentalna je premisa potpunog upravljanja kvalitetom da su troškovi loše kvalitete (škart, inspekcija, dorada) puno veći od troškova razvoja procesa koji rezultiraju visoko kvalitetnim proizvodima i uslugama. Štoviše, gurui upravljanja kvalitetom smatraju da je potpuno upravljanje kvalitetom nužno, ne samo za ostvarivanje nižih troškova, već i zato što predstavlja temeljni preduvjet dugoročnog opstanka organizacije (Hackman i Wageman, 1995).

Do devedesetih godina prošlog stoljeća vodila se rasprava o potpunom upravljanju kvalitetom u poslovnoj i akademskoj zajednici, i to prvenstveno zbog nedostatnih teorijskih postavki. Prve kritike potpunog upravljanja kvalitetom odnosile su se na nejasnoću koncepta (Zbaracki, 1998) te nepostojanja konsenzusa oko utjecaja potpunog upravljanja kvalitetom na konkurentsku prednost (Young, 1992). Međutim, pitanje koje je još uvijek bez preciznog odgovora odnosi se na to

„zašto“ su u relaciji potpuno upravljanje kvalitetom i superiorni rezultati, odnosno konkurentska prednost (Shenawy et al., 2007).

Rezultati brojnih istraživanja potvrdili su da potpuno upravljanje kvalitetom može bitno doprinijeti uspješnosti poslovanja, ali samo ako se ozbiljno pristupi njegovoj implementaciji (Hendricks i Singhal, 2001; Lemak et al., 2002). Međutim, razumijevanje potpunog upravljanja kvalitetom kao izvora konkurentske prednosti, odnosno izgradnje liderske pozicije u industriji temeljem potpunog upravljanja kvalitetom, još uvijek ima niz otvorenih pitanja.

Danas su poduzeća širom svijeta suočena sa sve većom globalnom konkurencijom i sve sporijim rastom te je prioritet pronalaženje potencijalnih izvora konkurentske prednosti. Konkurentska prednost nije samo pitanje postizanja uspjeha, odnosno ostvarivanja iznadprosječnih poslovnih rezultata, već sudbine i dugoročnog opstanka poduzeća (Porter, 2008). Konkurentnost je rezultat bolji od konkurentskih poduzeća ostvarena na temelju povoljnih nacionalnih, lokalnih i industrijskih uvjeta u kojima je poduzeće nastalo te na temelju napora zaposlenika poduzeća (Tipurić, 1999b).

Izvori konkurentske prednosti nemaju isti učinak na poduzeće (Barney i Clark, 2007). Ako poduzeće ima nedostižnu prednost pred svojim konkurentima, tada je riječ o dominantnoj liderskoj poziciji. S druge strane, ako izvori konkurentske prednosti poduzeću omogućavaju male prednosti, riječ je o relativnim konkurentskim prednostima koje su pod pritiskom konkurenata, odnosno o liderskoj poziciji koja je pod pritiskom (Thompson et al., 2006). Izvori konkurentske prednosti mogu biti direktni, što znači da izvori doprinose vrijednosti poduzeća, direktno stvarajući i dodajući vrijednost. S druge strane, indirektni izvori konkurentske prednosti indirektno doprinose stvaranju vrijednosti, ali i omogućavaju ostvarivanje direktnih prednosti (Ma, 1999). Čak i ako poduzeće posjeduje konkurentsku prednost, za koju u određenom trenutku smatra da je održiva, treba stalno nadzirati izvore konkurentske prednosti te razmatrati mogu li ti izvori i dalje imati karakter održivosti.

Diskrepancija između privremene i održive konkurentske prednosti jako je velika. Ako nije održiva, konkurentska prednost tijekom vremena erodira jer konkurenti započinju s imitacijama, poboljšanjima i zamjenama, a moguće je da i uslijed izmijenjenih poslovnih uvjeta menadžment poduzeća povuče krive poteze

koji rezultiraju gubitkom konkurentske prednosti (Moonney, 2007). Veliki dio konkurentskih prednosti nema karakter održivosti, već isključivo privremeni karakter. Stoga je preporuka da poduzeća, odnosno menadžment, umjesto fokusiranja na samo jednu konkurentsku prednost, razvijaju niz potencijalnih konkurentskih prednosti, što može dovesti do održive konkurentske prednosti. Međutim, u današnjem konkurentskom okruženju i suvremenim uvjetima poslovanja sve je teže realizirati održivu konkurentsku prednost, te ona sve više postaje nerealna imaginacija. D'Aveni (1994) smatra da se tržišta kreću prema hiper konkurenciji u kojoj održiva konkurentska prednost postaje neostvariva.

Stoga, kada se razmišlja o budućnosti konkurentske prednosti, svakako treba osvijestiti da sadašnje i buduće konkurentsko okruženje karakteriziraju hiperkonkurencija, nejasne granice među industrijama, uvjeti strateških diskontinuiteta, fokus na inovacijama i kontinuiranom učenju, promjene u dinamici karijera, promjene u očekivanjima zaposlenika, kao i veliki pritisak na cijenu i kvalitetu proizvoda te zadovoljavanje potreba potrošača (Hill et al., 1998). Potpuno upravljanje kvalitetom, kao skup sistematiziranih pristupa i metoda za vođenje poduzeća, očito je nastao kao odgovor poduzeća na promijenjene uvjete poslovanja devedesetih godina prošloga stoljeća. Potpuno upravljanje kvalitetom sistematizirani je pristup uspješnih poduzeća koji rješavaju probleme vezane uz poduzeće u cijelosti. Potreba za vođenjem poduzeća na način potpunog upravljanja kvalitetom nastaje u određenoj razvojnoj fazi poduzeća – kada su osnovni egzistencijalni i tehnološki problemi riješeni, te kada su informatizacija društva, razvoj transporta i distribucijskih kanala postigli takav stupanj razvoja da kupci mogu birati između više ponuda za svoje potrebe i da mogu to financijski priuštiti (Skarzinski i Gibson, 2008).

Potpuno upravljanje kvalitetom pristup je za poboljšanje konkurentnosti, učinkovitosti i cjelokupnog poslovanja poduzeća (Shenawy et al., 2007). Metode potpunog upravljanja kvalitetom najučinkovitije su ako se koriste za prevenciju problema, a ne za rješavanje postojećeg problema. Potpuno upravljanje kvalitetom mora biti prisutno u čitavoj organizaciji, te se treba početi primjenjivati od vrha organizacije. Dakle, vrhovni menadžment mora pokazati svoje strateško opredjeljenje za kvalitetu (Jung et al., 2009).

Potpuno upravljanje kvalitetom menadžerski je model koji primjenjuju mnoge vodeće svjetske korporacije (Dow, et. al., 1999). U tom se modelu naglašava proučavanje i unapređivanje procesa, te unapređivanje i osiguravanje proizvoda i usluga koji neprestano povećavaju svoju vrijednost i imaju sve manje troškove (Abdi et al., 2008). Potpuno upravljanje kvalitetom pristup je upravljanju koji predstavlja stratešku usmjerenost svih zaposlenika prema kontinuiranom poboljšanju i unapređenju poslovanja s ciljem zadovoljavanja i ispunjenja kupčevih očekivanja. Kao ključne aktivnosti potpunog upravljanja kvalitetom ističu se identifikacija i mjerenje zahtjeva kupaca, korištenje kros-funkcijskih timova za identifikaciju i rješavanje problema, mjerenje ključnih performansi i uočavanje prilika za poboljšanje, te korištenje heuristike procesnog menadžmenta kako bi se povećala učinkovitost timova. U konačnici se potpuno upravljanje kvalitetom može opisati kao niz organizacijskih promjena, te filozofija rada koja utječe na način i oblikovanje poslovanja poduzeća. Implementacija potpunog upravljanja kvalitetom predstavlja značajnu organizacijsku promjenu koja, između ostalog, zahtijeva i transformaciju organizacijske kulture, procesa, strateških prioriteta i vjerovanja (Motwani, 2001).

1.2. Ciljevi i hipoteze istraživanja

Kako se sklonosti potrošača mijenjaju s vremenom, tako se mijenjaju i konkurentske prednosti poduzeća. Zato je glavni zadatak uspješnih poslovnih strategija razvijanje konkurentskih prednosti. Konkurentska prednost ili konkurentske prednosti predstavljaju određene značajke poduzeća koje su u očima potrošača drugačije u odnosu na druga poduzeća. Jezgra kompetentnosti, kao glavni stup konkurentske prednosti poduzeća na tržištu, bazira se na konstantnom razvoju i inovacijama na svim razinama – od organizacijskoga, proizvodnoga do individualnog razvoja svakog zaposlenika.

Osnovni cilj istraživanja u doktorskoj disertaciji je analiza utjecaja implementacije potpunog upravljanja kvalitetom na lidersku poziciju poduzeća, odnosno konkurentsku prednost poduzeća, pri čemu se podrazumijeva visoka razina inovativnosti, uspješnosti i efektivnosti u poslovanju, pravilan odnos

fleksibilnosti i kontrole u poduzeću, kao i organizacijska forma koja će to pratiti. S obzirom na to da ocjenu kvalitete proizvoda ili usluge određuje kupac, istraživanjem i praćenjem kupca treba doći do spoznaje o njegovoj zahtijevanoj razini kvalitete, te prilagoditi poduzeće zahtjevima, potrebama i željama kupca (Kohli et. al., 1993).

Iz elaboriranog predmeta istraživanja proizlaze ciljevi istraživanja koji sadrže znanstvenu i operacionalnu dimenziju. Glavni znanstveni ciljevi istraživanja su sljedeći:

- prikazati dosadašnje teorijske i empirijske spoznaje iz područja potpunog upravljanja kvalitetom, strategije poduzeća i konkurentske prednosti velikih poduzeća
- metodički i znanstveno utemeljeno klasificirati te analizirati koncepte i nalaze iz područja doktorske disertacije, kao što su aktivnosti potpunog upravljanja kvalitetom, implementacija potpunog upravljanja kvalitetom, strategija diferencijacije te postizanje i održavanje liderske pozicije velikih poduzeća u industriji
- utvrditi zakonitosti, principe, smjer i intenzitet veza između implementacije potpunog upravljanja kvalitetom, strategije diferencijacije i liderske pozicije velikih poduzeća u industriji
- identificirati potrebna buduća istraživanja iz područja potpunog upravljanja kvalitetom te strategije poduzeća i konkurentske prednosti velikih poduzeća.

Operativni ciljevi doktorske disertacije jesu sljedeći:

- ispitati povezanost implementacije potpunog upravljanja kvalitetom i liderske pozicije velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj
- ispitati utjecaj potpunog upravljanja kvalitetom na uspješnu primjenu strategije diferencijacije (i troškovno vodstvo kao jedan od modaliteta strategije diferencijacije) u velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj
- ispitati povezanost aktivnosti potpunog upravljanja kvalitetom velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj te održivosti liderske pozicije.

Sukladno s opisanim predmetom i ciljevima znanstvenog istraživanja formulirane su sljedeće istraživačke hipoteze:

H_1: ***Postizanje liderske pozicije poduzeća povezano je s implementacijom potpunog upravljanja kvalitetom u velikom poduzeću.***

Navedena hipoteza postavljena je s ciljem teorijskog i empirijskog utvrđivanja pozitivne veze između liderske pozicije poduzeća u industriji i implementacije potpunog upravljanja kvalitetom.

Pojam liderske pozicije utvrđivat će se kao višegodišnje iznadprosječno odstupanje financijskih pokazatelja od prosjeka industrije. Odabrani financijski pokazatelji kojima će se mjeriti liderska pozicija jesu ukupni prihodi, ukupni rashodi, operativna dobit (EBIT), dobit nakon oporezivanja (neto dobit), novostvorena vrijednost, produktivnost, likvidnost, zaduženost, aktivnost te profitabilnost. Postizanje liderske pozicije poduzeća promatrat će se u petogodišnjem razdoblju u kojem će se analizirati i uspoređivati navedeni financijski pokazatelji u prvoj i posljednjoj godini promatranog razdoblja.

Kvaliteta je nesumnjivo najbolja strategija razvoja konkurentske prednosti i postizanja poslovnog uspjeha. Deming (1982) je definirao postizanje i održavanje konkurentske prednosti kao kapitalni cilj potpunog upravljanja kvalitetom. Veći dio Demingovih teorijskih postavki konzistentan je s tradicionalnim teorijama menadžmenta i marketinga (Spencer, 1994). Brojna su istraživanja ustanovila da se potpunim upravljanjem kvalitetom postiže konkurentska prednost, a da se konkurentska prednost, odnosno liderska pozicija mjerila superiornim financijskim rezultatima poslovanja (Lemak et al., 1997), većim zadovoljstvom kupaca (Mehra i Agrawal, 2003), bržim odgovorom u odnosu na konkurente (Spitzer, 1993) te većom kvalitetom proizvoda (Escrig-Tena, 2004). Ako poduzeće ima kvalitetne proizvode, postići će bolje financijske rezultate i veću tržišnu vrijednost (Cho i Pucik, 2005), što može polučiti veću konkurentsku prednost (Kroll et al., 1999). Pored Deminga, najveći doprinos u razvoju okvira za postizanje konkurentske prednosti putem upravljanja kvalitetom pružili su Crosby (1979) te Juran i Gryna (1980).

Unatoč tome što brojna istraživanja potvrđuju pozitivnu povezanost potpunog upravljanja kvalitetom i poslovnih rezultata (Forker et al., 1997; Brah et al., 2002; Joiner, 2007), rezultati jednog dijela istraživanja pokazali su suprotno, odnosno da potpuno upravljanje kvalitetom ne rezultira konkurentskom prednošću, već konkurentskim zaostatkom. Primjerice, Powell (1995) argumentira da potpuno upravljanje kvalitetom, u situaciji izostanka kritičnih resursa, ne mora nužno garantirati konkurentsku prednost. Davis (1997) čak uspijeva dokazati da potpuno upravljanje kvalitetom može rezultirati s gubitcima.

Stoga se može zaključiti da nije moguće generalizirati kako implementacija potpunog upravljanja kvalitetom garantira lidersku poziciju u industriji. Štoviše, Dean i Bowen (1994) ističu da je potpuno upravljanje kvalitetom općeprisutan organizacijski fenomen koji nije dovoljno istražen te da je ono, usprkos brojnim znanstvenim i stručnim radovima, još uvijek apstraktan koncept. Postojeća literatura o djelovanju potpunog upravljanja kvalitetom na konkurentsku prednost, odnosno lidersku poziciju u industriji, još je uvijek kontradiktorna pa postoji potreba za dodatnom provjerom.

H_2: ***Održivost liderske pozicije na tržištu povezana je sa stupnjem razvijenosti potpunog upravljanja kvalitetom u velikom poduzeću.***

Činjenica je da je gotovo nemoguće permanentno održati konkurentsku prednost. Konzekvenca navedenoga pomak je od potrage za statičkom prednosti prema izgradnji poduzeća koje će kontinuirano tragati za novim izvorima konkurentske prednosti. Konkurentska prednost, koja prema Schumpeteru (1942) treba rezultirati iz dinamičkih poboljšanja poduzeća, sposobnosti brzog stvaranja neopipljive imovine koja upravlja industrijskim potrebama.

Reed i suradnici (1996) utvrdili su da potpuno upravljanje kvalitetom može generirati konkurentsku prednost (troškovno vodstvo ili diferencijaciju), koja je ponekad i održiva. Kako bi se utvrdila povezanost između razvijenosti potpunog upravljanja kvalitetom i održivosti konkurentske prednosti prioritetno je ukazati na principe filozofije potpunog upravljanja kvalitetom, a zatim na aktivnosti, dimenzije, elemente, konstrukte i faktore potpunog upravljanja kvalitetom, kako ih nazivaju brojni autori. Različiti autori koriste potpuno distinktivne pristupe

fenomenu potpunog upravljanja kvalitetom – od konceptualnog i preskriptivnog do tehničkog i programskog pristupa. Definirajući potpuno upravljanje kvalitetom kao menadžersku filozofiju, Trott (2008) izdvaja sljedeće principe filozofije potpunog upravljanja kvalitetom: ispunjavanje potreba i očekivanja kupaca, pokrivanje svih organizacijskih dijelova, uključenost svih zaposlenika, ispitivanje svih internih i eksternih troškova kvalitete, ispravno obavljanje poslova ugradnjom kvalitete u dizajn, razvijanjem sustava i procedura koji podupiru unapređenje kvalitete te razvojem kontinuiranog procesa unapređenja.

No, vrlo je mali broj autora (Ahire et al., 1996; Black i Porter, 1996; Zeitz et al., 1997) koji primjenjuju holistički pristup u definiraju konstrukta potpunog upravljanja kvalitetom. Motwani (2001) je objedinio najvažnija empirijska istraživanja integriranih sustava potpunog upravljanja kvalitetom (Ahire et al., 1996; Black i Porter, 1996; Flynn et al., 1994; Powell, 1995; Saraph et al., 1989; Zeitz et al., 1997) i identificirao sedam ključnih konstrukta, odnosno aktivnosti: predanost vrhovnog menadžmenta, mjerenje kvalitete i *benchmarking*, upravljanje procesima, dizajn proizvoda, trening i ovlašćivanje zaposlenika, upravljanje kvalitetom dobavljača te uključenost i zadovoljstvo potrošača.

Razumijevanje potpunog upravljanja kvalitetom kroz pristup multiplih konstrukta (aktivnosti) može pomoći u razumijevanju postizanja i održavanja liderske pozicije u industriji, ali i izazvati tradicionalni koncept gurua kvalitete koji kroz pristup univerzalnosti potpunog upravljanja kvalitetom nastoje dokazati da je on fiksni entitet koji se može primijeniti na bilo koju organizaciju u bilo kojim okolnostima. Unatoč tome što su u načelu principi potpunog upravljanja kvalitetom pozitivno korelirani s kvalitetom i poslovnim rezultatima, samo neki od njih imaju snagu kojom diferenciraju organizacije bolje ili lošije od prosjeka u dužem razdoblju. Prajogo i Sohal (2001) ističu da su brojne inicijative potpunog upravljanja kvalitetom doživjele neuspjeh, a da je pojašnjenje tog neuspjeha moguće pronaći u prenaglašenom fokusu na mehaničke i tehničke aktivnosti potpunog upravljanja kvalitetom. Cilj je druge hipoteze identificirati i kvantificirati ulogu pojedinih aktivnosti potpunog upravljanja kvalitetom na održivost liderske pozicije u industriji, te komparirati ulogu mehaničkih i organskih (socijalnih, ljudskih) aktivnosti na održivost liderske pozicije u industriji.

H_3: ***Implementacija potpunog upravljanja kvalitetom pozitivno utječe na uspješnu primjenu strategije diferencijacije u velikim poduzećima.***

Dvije su pomoćne hipoteze:

H_{3a}: ***Implementacija potpunog upravljanja kvalitetom pozitivno utječe na uspješnu primjenu strategije troškovnog vodstva u velikim poduzećima.***

i

H_{3b}: ***Implementacija potpunog upravljanja kvalitetom pozitivno utječe na uspješnu primjenu strategije fokusa u velikim poduzećima.***

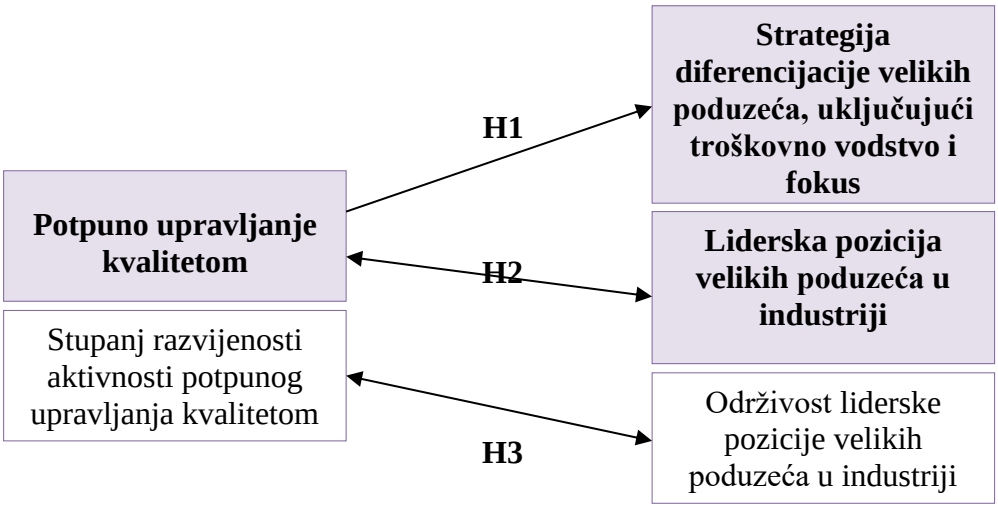
U operacijskom i strateškom menadžmentu dugi se niz godina analizira odnos potpunog upravljanja kvalitetom i strategije, kao i njihov utjecaj na performanse poduzeća (Schonberger, 1992; Leonard i McAdam, 2001, 2004; Salaheldin, 2009). Uz brojna istraživanja uloge potpunog upravljanja kvalitetom kao strateškog resursa koji generira ekonomsku vrijednost i osigurava poduzeću održivu konkurentsku prednost, analizira se i potpuno upravljanje kvalitetom u odnosu na strategiju (Prajogo i Sohal, 2006).

U kontekstu poslovne strategije mnogi su istraživači naglasili da se potpuno upravljanje kvalitetom u organizaciji mora implementirati kao strateški model. Tako je potpuno upravljanje kvalitetom doprinijelo podizanju upravljanja kvalitetom s operativne na stratešku razinu. Reed i suradnici (1996) naglašavaju kako potpuno upravljanje kvalitetom obuhvaća i više od jedne generičke Porterove strategije ostvarivanja konkurentskih prednosti, odnosno troškovno vodstvo i diferencijaciju. Temeljna je premisa potpunog upravljanja kvalitetom da je trošak loše kvalitete (inspekcija, dorada, izgubljeni kupci) puno veći od troška razvoja procesa koji će isporučivati visoku kvalitetu. Ipak, nakon pomnijeg proučavanja literature uočeno je da se principi kvalitete mogu podijeliti u dvije skupine. Prvu skupinu predstavljaju principi zaduženi za troškovno vodstvo, a među njima se ističe procesni pristup, odnosno kontinuirano unapređenje kao njegov derivat. Drugu skupinu čine principi usmjereni na povećanje prihoda i diferencijaciju, a među njima dominira zadovoljstvo kupca koje također dovodi prvenstveno do inkrementalnih inovacija.

Za razliku od Portera koji definira troškovno vodstvo, diferencijaciju i fokus kao strategije ostvarivanja konkurentske prednosti, Mintzberg i Quinn (1998) polaze od Porterovih zaključaka i definiraju strategije fokusa i diferencijacije za ostvarivanje konkurentskih prednosti. Strategije diferencijacije su: *cjenovna diferencijacija, diferencijacija u imidžu, diferencijacija u podržavajućim aktivnostima, kvaliteti, dizajnu i nepostojanje diferencijacije* kao planirana strategija. Mintzberg i Quinn (1998) definiraju troškovno vodstvo kao jedan od oblika strategije diferencijacije pa je prethodno opisana podjela primijenjena kod oblikovanja H_{3a} te se može interpretirati na sljedeći način: implementacija potpunog upravljanja kvalitetom pozitivno utječe na uspješnu primjenu strategije diferencijacije (i troškovno vodstvo kao jedan od modaliteta strategije diferencijacije) u velikim hrvatskim poduzećima. Strategije fokusa su: *strategija bez uključivanja segmentacije, strategija temeljna na segmentaciji, strategija niše* (fokus na jednom segmentu) i *kustomizacijska strategija*. Na temelju tih strategija postavljena je druga pomoćna hipoteza H_{3b} koja se može interpretirati na sljedeći način: implementacija potpunog upravljanja kvalitetom pozitivno utječe na uspješnu primjenu strategije fokusa (strategija bez uključivanja segmentacije, strategija temeljna na segmentaciji, strategija niše i kustomizacijska strategija) u velikim hrvatskim poduzećima.

U nastavku slijedi ilustrativni prikaz navedenih hipoteza u formi operacionaliziranog teorijskog modela povezanosti opisanih varijabli (slika 1).

Slika 1. Integrirani teorijski model međusobnog utjecaja potpunog upravljanja kvalitetom, strategije diferencijacije i liderske pozicije velikih poduzeća, s prikazom istraživačkih hipoteza



U okviru navedenog modela prikazanog na slici 1. naznačeni su i pojedinačnim hipotezama predviđeni odnosi između varijabli.

1.3. Metode znanstvenog istraživanja

U ovoj disertaciji primjenjuje se veći broj znanstvenih metoda vezanih uz metodologiju istraživanja u društvenim znanostima. Za proučavanje građe koristi se metoda analize, a za sumiranje rezultata istraživanja metoda sinteze. Metoda apstrakcije služi za odvajanje bitnog od nebitnog, a metoda konkretizacije za konkretizaciju općih pojmova. Koriste se i metode generalizacije i specijalizacije. Metodom indukcije dolazi se do nekih općih zaključaka na temelju razmatranja pojedinačnih slučajeva, dok se metodom dedukcije na temelju općih stavova izvode pojedinačni zaključci i nove spoznaje. Metoda komparacije koristi se za komparaciju postojećih teorijskih i empirijskih radova o potpunom upravljanju kvalitetom, kao i za komparaciju postojećih teorijskih i empirijskih radova o postizanju i održivosti liderske pozicije u industriji. Isto tako, metoda komparacije koristi se za komparaciju domaćih i inozemnih spoznaja o analiziranim fenomenima te za sve druge komparacije.

Sekundarnim istraživanjem domaće i inozemne znanstvene te stručne literature prikupljaju se i analiziraju dosadašnja saznanja o problematici postizanja i održavanja liderske pozicije u industriji, o poveznici implementacije potpunog upravljanja kvalitetom s konkurentnošću poslovnog sektora, te uloge potpunog upravljanja kvalitetom na postizanje i održavanje liderske pozicije velikih poduzeća u industriji. Na temelju analize prikupljene literature definira se okvir dosadašnjih saznanja vezanih uz potpuno upravljanje kvalitetom i uz postizanje i održavanje liderske pozicije u industriji te spoznaja o u literaturi predloženoj ulozi potpunog upravljanja kvalitetom u postizanju i održavanju liderske pozicije u industriji. Navedeni okvir služi kao temelj formiranja anketnog upitnika za potrebe provođenja primarnog istraživanja. Metodom anketiranja provjeravaju se postavljene istraživačke hipoteze. U nastavku se detaljno opisuje planirana metodologija provedbe empirijskog istraživanja.

Postoje tri tipa empirijskog istraživanja, a to su: istraživačko istraživanje (preliminarno istraživanje nekog fenomena koji još nije dobro poznat), konfirmacijsko istraživanje (testiranje teorije) i deskriptivno istraživanje (istraživanje utjecaja nekog fenomena) (Forza, 2002). Istraživanje koje će se provesti za potrebe doktorske disertacije ubraja se u skupinu deskriptivnih istraživanja. U empirijskom dijelu doktorske disertacije koriste se:

- metode prikupljanja podataka (prikupljanje primarnih podataka putem anketnog instrumenta istraživanja)
- metode obrade podataka (različite statističke metode za obradu prikupljenih podataka kako bi se utvrdile neke opće zakonitosti i pravilnosti među pojavama relevantnima za predmet istraživanja ove disertacije)
- metode prezentacije rezultata empirijskog istraživanja (predstavljanje analiziranih podataka putem raznih vrsta grafičkih i tabličnih prikaza).

Dizajn anketnog upitnika prolazi kroz iterativni proces od devet faza, kako su ga opisali Churchill i Iacobuchcci (2002). To su sljedeće faze:

- definiranje informacija koje se žele prikupiti istraživanjem
- odabir tipa upitnika i metode administriranja
- razrada sadržaja svakog pitanja
- odabir forme prikupljanja odgovora za svako pitanje

- dizajn konkretnog pitanja
- razrada slijeda pitanja
- dizajn fizičkog izgleda upitnika
- provjera i analiza upitnika
- probno testiranje upitnika.

Kako bi se identificirala uloga potpunog upravljanja kvalitetom za postizanje i održavanje liderske pozicije u industriji upitnik sadržava sljedeće osnovne skupine pitanja: opće podatke o poduzeću, pitanja o aktivnostima potpunog upravljanja kvalitetom, pitanja o strateškom usmjerenju poduzeća te interakciji zaposlenika i menadžmenta, načinu mjerenja, utvrđivanja i analiziranja stupnja zadovoljstva kupaca, konkurentskoj poziciji u industriji te pitanja o financijskim pokazateljima. Nadalje, nameće se problem stupnjeva na Likertovim ljestvicama. S obzirom na to da Hair i Babin (2003) upozoravaju da je poželjno izbjegavati različite ljestvice, za potrebe empirijskog istraživanja u doktorskoj disertaciji koristi se Likertova ljestvica s pet stupnjeva koja će u adekvatnoj mjeri oslikavati varijabilnost pojave.

Pitanja u anketnom upitniku postavljena su kao pitanja zatvorenog tipa s mogućnošću izbora jednog ili više unaprijed zadanih odgovora kategorijalnog tipa, pitanja zatvorenog tipa s iskazivanjem slaganja s unaprijed zadanim tvrdnjama korištenjem Likertove skale, te pitanja iskazivanja ranga važnosti pojedinih tvrdnji. Osim toga, provodi se pilot testiranje anketnog upitnika kako bi se utvrdio optimalan broj pitanja da se u što kraćem vremenu postigne veća koncentracija ispitanika uz prikupljanje odgovarajućeg broja podataka. Posebna pažnja posvećena je pojednostavljenju pitanja da budu što jasnija ispitanicima.

1.4. Izvori podataka

Kao populacija u znanstvenom istraživanju provedenom za potrebe doktorske disertacije koristi se popis svih hrvatskih velikih poduzeća po kriterijima

iz Zakona o računovodstvu. Strategija uzorkovanja definirana je kao određen način izbora uzorka elemenata iz okvira izbora, pri čemu uzorak može biti statistički, odnosno slučajni uzorak, ili nestatistički. Za potrebe odabira uzorka znanstvenog istraživanja koristi se slučajni uzorak, a upitnik je poslan poštom na 500 adresa u obliku pisma. Uz anketni upitnik poslano je i pismo u kome je navedena svrha istraživanja i potencijalne koristi od sudjelovanja u istraživanju. Upitnici su naslovljeni na predsjednike uprave poduzeća jer je cilj dobiti odgovore od vrhovnog menadžmenta s obzirom na to da je predmet istraživanja od strateške važnosti za poslovanje poduzeća. Između ostalog, pismo služi i da predsjednik uprave kasnije delegira ispunjavanje ankete najprikladnijoj osobi u poduzeću. Dodatne informacije, odnosno financijski pokazatelji, ne traže se od poduzeća jer je vrlo malo vjerojatno da će poduzeća ustupiti te podatke. Stoga su izvori za financijske pokazatelje Poslovna Hrvatska i FINA.

Unos i obrada ankete provedena je primjenom statističkog paketa Statistica, pri čemu se koriste metode deskriptivne i inferencijalne statistike. Za pitanja zatvorenog tipa s unaprijed zadanim kategorijalnim odgovorima koristi se analiza frekvencija, mod, procjena proporcije populacije i testiranje hipoteze o pretpostavljenoj proporciji populacije. Navedene metode koriste se i za analizu ranga važnosti pojedinih tvrdnji. Analiza pitanja zatvorenog tipa iskazivanja slaganja s unaprijed zadanim tvrdnjama korištenjem Likertove skale provodi se primjenom mjera centralne tendencije (aritmetička sredina i medijan) i mjera disperzije, procjenom aritmetičke sredine populacije te testiranjem hipoteze o pretpostavljenoj aritmetičkoj sredini populacije. Provjera postojanja statistički značajnih razlika između prosječnih ocjena slaganja s unaprijed zadanim tvrdnjama korištenjem Likertove skale provedena je t-testom razlika aritmetičkih sredina dvije populacije te ANOVA analizom. Za analiziranje „najboljih praksi“ koje mogu služiti kao ogledni primjerci drugim poduzećima korištena je metoda dedukcije.

Statističkim metodama uspoređeni su podatci iz financijskih izvještaja analiziranih poduzeća u posljednjih pet godina. Naglasak je na mjerama poduzetima za povećanje kvalitete i kontrole u vidu raznih investicija u svakoj promatranoj godini. Uvaženi su postupci poduzeti u određenoj godini u smislu unapređenja kvalitete proizvoda i ostvarenja liderske pozicije poduzeća.

TEORIJSKI KONCEPT LIDERSKE POZICIJE I POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM

2. LIDERSKA POZICIJA

2.1. Liderska pozicija kroz iznadprosječne financijske rezultate

Analiza poslovne uspješnosti koja obuhvaća analizu financijskih izvještaja, analizu tržišnih pokazatelja i utvrđivanje ključnih pokazatelja financijske performanse jedan je od najpopularnijih računovodstvenih postupaka širom svijeta. Svrha utvrđivanja ključnih pokazatelja financijske performanse jest procjena financijskog stanja i kretanja određenog poduzeća i procjena njegove poslovne sposobnosti (Belak, 2014).

Pozicija poduzeća na tržištu ogleda se kroz poslovnu uspješnost u odnosu na financijski rezultat i tržišni položaj promatranog poduzeća. Važnost financijskih informacija očituje se kao pokazatelj preko kojeg vanjski subjekti doznaju o poslovnom stanju određenog poduzeća, ali i kao pomoć te podloga menadžmentu da na temelju financijske analize poslovnog subjekta spozna rezultate svojih dosadašnjih aktivnosti, te donese strateško-taktičke odluke koje izravno utječu na poslovanje i budućnost poduzeća. *Financijske informacije* predstavljaju „rezultat poslovanja tvrtke izražen u novcu“ (Vidučić, 2000: 382).

Važnost financijskih pokazatelja proizlazi iz činjenice da poduzeće nije uistinu izvrsno ako njegovi financijski rezultati ne potvrđuju njegov renome. Osim toga, neki financijski pokazatelji ne pokazuju samo prošle, nego i buduće performanse. Primjerice, visoka profitabilnost i rezerve radnog kapitala upućuju na to da poduzeće koje normalno posluje neće imati problema s likvidnošću, barem u kratkoročnom razdoblju (Belak, 2014). Kao izvori financijskih informacija javljaju se (Vidučić, 2000):

- *Financijski izvještaji* – predstavljaju glavni izvor informacija o poslovanju poduzeća. Sadrže informacije o rezultatima prošlih aktivnosti relevantnima za korisnike pri procjeni stanja i razvoja određenog poslovnog subjekta.

- *Publikacije brokerskih i savjetodavnih financijskih tvrtki* – predstavljaju alternativni izvor agregiranih informacija za poduzeća, industrije ili cjelokupne nacionalne ekonomije. Prilikom korištenja ovog izvora treba imati na umu moguće razlike u računovodstvenoj praksi, odnosno računovodstvenim principima primijenjenim pri sastavljanju financijskih izvještaja.
- *Interna izvješća* – sastavljaju se u prvom redu kao izvor informacija menadžmentu o učincima pojedinih dijelova, odnosno cjelokupne organizacije ili kao interna revizija nedostupna vanjskim subjektima (investitorima, analitičarima i sl.).
- *Tržišni podatci* – obuhvaćaju informacije s financijskih tržišta te tržišta proizvoda roba i usluga. Predstavljaju alternativu i korektiv menadžerskom „kreativnom računovodstvu". Najkorištenija informacija s financijskih tržišta jest ona o povratu na dionicu, koja daje uvid u buduću poslovnu uspješnost. Informacije s tržišta roba i usluga obuhvaćaju, primjerice, informacije o tržišnom udjelu poduzeća te veličini tržišta za konkretnu industriju.

Financijska analiza jest „postupak utvrđivanja značajnih poslovnih i financijskih karakteristika poduzeća (tvrtke) iz računovodstvenih podataka. (…) Primarno se koriste novčana mjerila i na novčanim podacima stvoreni pokazatelji koji se koriste u analizi financijskih izvještaja" (Vujević, 2005: 31-32). Sistematizacija računovodstvenih podataka vrši se putem *financijskih izvještaja*, koji predstavljaju podlogu za određenje ekonomskog položaja (ekonomsko-financijska snaga, konkurentnost, položaj na tržištu) određenog poslovnog subjekta. U današnjim tržišnim uvjetima važnost i kompleksnost financijske analize pri donošenju optimalnih poslovnih odluka, a samim time ostvarivanja optimalnog poslovnog rezultata, jest u porastu, a poznati primjeri „loše poslovne prakse" (slučaj Enron) imaju dalekosežne tržišne posljedice. Zbog toga je nužno prethodno osigurati ispravnost računovodstveno-financijske podloge kao osnove za primjenu same financijske analize. Naime, financijska analiza nije važna samo zbog optimiziranja poslovnih odluka, već su za nju zainteresirani i drugi korisnici na tržištu: investitori, kreditori, menadžeri, revizori, država itd. Kao *input* u

sastavljanju financijskih izvještaja javljaju se različiti poslovni podatci, a kao *output* dobivaju se izvještaji pogodni za upotrebu zainteresiranim korisnicima financijskih informacija. Dakle, financijska analiza prethodi planiranju (donošenju) budućih poslovnih odluka usko povezanih s pribavljanjem i ulaganjem financijskih sredstava. Nadalje, važno je istaknuti potrebu kombiniranja i interpretacije računovodstvenih izvještaja, koji se najčešće javljaju u obliku *pokazatelja*. „Pokazatelji su korisni instrumenti financijske analize upravo zato što kombiniraju i sumiraju pozicije, odnosno informacije računovodstvenih izvještaja u oblik koji je lako razumljiv, objašnjiv (interpretativan) i usporediv“ (Vujević, 2005: 33).

Uobičajena sredstva i postupci koji se koriste u financijskoj analizi jesu (Vujević, 2005):

- komparativni financijski izvještaji koji omogućavaju sagledavanje promjena tijekom vremena (više obračunskih razdoblja)
- sagledavanje tendencije promjena pomoću serije indeksa
- strukturni financijski izvještaji
- analiza pomoću pokazatelja (indikatora)
- specijalizirane analize koje se odnose na predviđanje toka gotovine, analizu promjena u tijeku godine, izvješće o promjenama bruto-profita te analizu točke pokrića.

Rezultati kvalitetne financijske analize opskrbljuju menadžment sigurnom osnovom za donošenje optimalnih poslovnih odluka, odnosno, ostvarenje ciljeva likvidnosti i profitabilnosti poduzeća. Tako se sam proces upravljanja javlja kao skup individualnih i kolektivnih upravljačkih odluka s financijskim učinkom (rezultatom). „Dakle, kvalitetna financijsko-računovodstvena informacija bitan je činitelj u djelotvornom poslovnom odlučivanju, a optimalna poslovna odluka preduvjet je optimalnog poslovnog rezultata poduzeća“ (Vujević, 2005: 35).

Kvalitetno izvješćivanje o poslovanju poduzeća osigurava se Zakonom o računovodstvu. Poduzeća sastavljaju godišnje financijske izvještaje kako bi se interni, a posebno vanjski subjekti upoznali s poslovanjem i učincima poduzeća. Tako članak 1. Zakona o računovodstvu ističe obvezu vođenja poslovnih knjiga i sastavljanja financijskih izvještaja prema temeljnim načelima urednog knjigovodstva koje omogućava trećoj stručnoj osobi, u okviru primjerenog roka,

uvid u poslovne događaje i stanje poduzeća. Također, isti zakon uređuje sadržaj financijskih izvještaja svih poduzetnika: poduzeća, banaka, financijskih organizacija, osiguravajućih društava, a putem minimalnih pozicija financijskih izvještaja.

Kao temeljne računovodstvene pretpostavke za sastavljanje financijskih izvještaja navode se:

- poslovanje na neodređeno razdoblje (stalnost)
- dosljednost
- priznavanje poslovnih promjena u trenutku nastanka.

Osnovni je cilj financijskih izvještaja pružiti informaciju o financijskom statusu poduzeća širem krugu zainteresiranih subjekata, kao što su kreditori, ulagači, kupci, državna tijela, javnost itd. Međutim, važno je naglasiti da „financijski izvještaji ne pružaju sve informacije potrebne korisnicima pri donošenju ekonomskih odluka, jer oni uglavnom daju sliku financijskih učinaka prošlih događaja i ne pružaju nefinancijske informacije“ (Vujević, 2005: 77).

Temeljna kvalitativna obilježja financijskih izvještaja jesu (Vujević, 2005):

- *razumljivost* – zahtijevaju od korisnika poznavanje računovodstvenih tehnika i poslovne prakse
- *važnost* – informacije o položaju i prošloj uspješnosti trebaju predstavljati podlogu za predviđanje budućnosti
- *pouzdanost* – vjerodostojno predočavanje svih relevantnih dokaza, transakcija i drugih događaja koji informaciju čine pouzdanom
- *usporedivost* – sve informacije u financijskim izvještajima trebaju biti usporedive kako bi korisnici bili u stanju identificirati trendove poduzeća u odnosu na konkurente.

Kao što je navedeno, korisnici financijskih izvještaja jesu različiti subjekti, među kojima su najznačajniji dioničari, vjerovnici, financijski analitičari, investitori, brokeri, porezne vlasti, gospodarske (obrtničke) komore, državna tijela te razne udruge. Različiti korisnici imaju različite interesne aspekte. Primjerice, vlada i lokalne vlasti zainteresirane su za podatke o broju i trendu zaposlenosti te poštivanju ekoloških i sigurnosnih standarda, dok vjerovnike interesira likvidnost,

a dioničare kretanje cijena dionice. Kao jedan od korisnika javlja se i menadžment, s tom razlikom da se takva interna izvješća u pravilu sastavljaju učestalije i služe kao (Vidučić, 2000):

- baza za prognozu budućih uvjeta te planiranje budućeg poslovanja i razvitka
- baza za pregovore s potencijalnim vjerovnicima i investitorima
- kao instrument unutarnje revizije i kontrole.

Menadžment je dužan pratiti performanse poduzeća te održati likvidnost putem osiguranja povjerenja kreditora, a sve s ciljem povećanja dioničke glavnice i minimiziranja troškova poslovanja. S druge strane, vanjski korisnici financijskih izvještaja koriste ih kako bi provjerili financijsku likvidnost, efikasnost upravljanja imovinom te učinkovitost samog menadžmenta.

Prema Zakonu o računovodstvu temeljni financijski izvještaji jesu:

- bilanca
- račun dobiti i gubitka
- izvješće o novčanom tijeku
- izvješće o promjenama vlasničke glavnice
- bilješke uz financijska izvješća.

Prema Belaku (2014), utvrđivanje ključnih pokazatelja financijske performanse može se razvrstati prema sljedećim područjima:

- pokazatelji aktivnosti
- pokazatelji zarade i profitabilnosti
- pokazatelji likvidnosti
- pokazatelji solventnosti
- pokazatelji zarade od novčanog tijeka
- pokazatelji dobiveni primjenom složenih modela
- pokazatelji efikasnosti investiranja
- pokazatelji poslovne efikasnosti.

Prema Vujeviću (2005), kao osnovne komponente putem kojih se vrši vrednovanje uspješnosti mogu se navesti:

- ukupni prihodi

- ukupni rashodi
- operativna dobit (EBIT)
- dobit nakon oporezivanja (neto dobit)
- novostvorena vrijednost
- produktivnost
- likvidnost
- zaduženost
- aktivnost
- profitabilnost.

U ovoj disertaciji pojam liderske pozicije utvrđuje se kao višegodišnje iznadprosječno odstupanje financijskih pokazatelja od prosjeka industrije. Odabrane financijske pokazatelje kojima će se mjeriti liderska pozicija jesu ukupni prihodi, ukupni rashodi, operativna dobit (EBIT), dobit nakon oporezivanja (neto dobit), novostvorena vrijednost, produktivnost, likvidnost, zaduženost, aktivnost i profitabilnost. Pozicija poduzeća na tržištu i postizanje liderske pozicije promatra se kroz petogodišnje razdoblje u kojem se analiziraju i uspoređuju navedeni financijski pokazatelji u 2010. i 2014. godini, odnosno u prvoj i posljednjoj godini promatranog razdoblja.

Ukupni prihodi

Ukupni prihodi su godišnji prihodi promatranog poduzeća, a predstavljaju zbroj prihoda od prodaje, izvanrednih prihoda te financijskih prihoda. Ukupni prihodi se izražavaju bez PDV-a i drugih poreza.

Prihodi nastaju povećanjem imovine ili smanjenjem obveza onog dijela koji će kasnije utjecati na povećanje kapitala. Prihodi nastaju zbog različitih razloga, pa ovisno o tome koliko često nastaju mogu biti redoviti ili sporadični. Najčešći prihodi vezani su uz realizaciju poslovnih učinaka, odnosno proizvoda i usluga. Prihodi su prodajne vrijednosti poslovnih učinaka i svi drugi oblici dobivenih naknada te drugi oblici povećanja imovine ili smanjenja obveza koji donose povećanje financijskog rezultata. S obzirom na to nastaju li redovito u poslovanju

ili se javljaju samo povremeno, prihodi se dijele na redovne i izvanredne (Žager i Žager, 1999).

Ukupni rashodi

Rashodi čine negativnu komponentu financijskog rezultata. Suprotno od prihoda, rashodi nastaju smanjenjem imovine ili povećanjem obveza. Za razliku od prihoda, rashodi utječu na smanjenje glavnice ili kapitala poduzeća. Vrijednost rashoda čine resursi koji su trebali biti utrošeni u poslovnom procesu (sirovine, materijali, strojevi, energija, ljudski rad itd.) i koji su potrebni u stvaranju poslovnih učinaka. Vrijednost poslovnih učinaka, proizvoda i usluga izražena je u iznosu troškova koji su nastali u vezi sa stvaranjem tih učinaka (Žager i Žager, 1999).

Operativna dobit (EBIT)

Operativna dobit (EBIT) predstavlja razliku poslovnih prihoda i poslovnih rashoda s uključenim promjenama u zalihama gotovih proizvoda i nedovršene proizvodnje. Riječ EBIT na engleskome jeziku predstavlja prva slova izraza **E**arnings **B**efore **I**nterest and **T**axes.

Dobit nakon oporezivanja

Dobit nakon oporezivanja u poslovnom svijetu se još naziva i neto dobit te predstavlja razliku bruto dobiti (dobit prije oporezivanja) i poreza na dobit (porez koji poduzeća plaćaju na ostvarenu dobit).

Novostvorena vrijednost

Nova vrijednost koju stvara poduzeće (engl. *value added*) predmet je zanimanja svih investitora, odnosno vlasnika ili dioničara, kreditora, vlasnika obveznica poduzeća i potencijalnih kupaca dionica i obveznica. Zbog toga su pokazatelji performanse o stvaranju nove vrijednosti često u žarištu promatranja investitora u razvijenim zemljama. Nažalost, taj pogled nije dovoljno prepoznat u

našoj praksi. Zbog toga je vrlo bitno obraditi pokazatelje stvaranja nove vrijednosti (Belak, 2014).

Prema Belaku (2014), pokazatelji stvaranja nove vrijednosti jesu neto preostali profit, odnos održive novostvorene vrijednosti za vlasnike i dioničare, dodana vrijednost kao mjera aktivnosti poduzeća, odnos dodane vrijednosti i imovine, odnos dodane vrijednosti i prihoda, dodana vrijednost po zaposlenome, dodana vrijednost po jedinici plaće, ekonomska dodana vrijednost (EVA) te tržišna dodana vrijednost (engl. *Market Value Added – MVA*).

Pojam novostvorene vrijednosti različit je od dodane vrijednosti kao osnovice za obračun PDV-a. Novostvorena vrijednost zbroj je bruto plaća i bruto dobiti. Riječ je o zbroju dobiti prije oporezivanja, neto plaća, poreza i prireza na plaće, doprinosa iz plaća i na plaće, različitih autorskih honorara i ugovora o djelu sa svim porezima i doprinosima po osnovi takvih ugovora, studentskih honorara i dr.

Produktivnost

Novostvorena vrijednost podijeljena s prosječnim brojem radnika na osnovu sati rada daje produktivnost (engl. *productivity*). U ekonomskoj terminologiji ovako dobivena produktivnost često se naziva „radna produktivnost“. Produktivnost poduzeća jest ključni pokazatelj njegove uspješnosti i konkurentnosti. Računa se kao omjer novostvorene vrijednosti prema broju zaposlenih. Novostvorena vrijednost približno odgovara bruto dobiti i svim troškovima zaposlenika.

Likvidnost

Poduzeće pokazuje svoju likvidnost kroz sposobnost podmirenja svojih obveza. Pokazatelji likvidnosti (engl. *liquidity ratios*) mjere i pokazuju sposobnost poduzeća za podmirenjem dospjelih kratkoročnih obveza.

Najčešći eksplicirani pokazatelji likvidnosti jesu koeficijent trenutne likvidnosti, koeficijent ubrzane likvidnosti (engl. *quick ratio* ili *acid test*), koeficijent tekuće likvidnosti (engl. *current ratio*) te koeficijent financijske

stabilnosti (Žager i Žager, 1999). Stoga se likvidnost može definirati kao sposobnost plaćanja tekućih obveza.

Značenje dobre likvidnosti je u tome što smanjuje rizik od mogućeg financijskog sloma (bankrota) poduzeća. Budući da se pokazatelji likvidnosti računaju na temelju bilance koja vrijedi na određeni dan, samo neki od njih upućuju i na buduće performanse. Pokazatelji likvidnosti upućuju na aktivnosti koje treba poduzimati u poslovanju kako poduzeće ne bi ostalo bez gotovine, što bi moglo uzrokovati blokadu računa i isporuke od dobavljača. Značenje pokazatelja likvidnosti i solventnosti posebno dolazi do izražaja u vremenu krize i opće nelikvidnosti, što dovodi do velikih problema u poslovanju gospodarskih subjekata (Belak, 2014).

Za razliku od likvidnosti, solventnost (engl. *solvency*) se prema Belaku (2014) može definirati kao sposobnost plaćanja ukupnih obveza, odnosno sposobnost pokrića svih obveza na dugi rok. Na solventnost utječu sve poslovne aktivnosti poduzeća: operativno poslovanje, financiranje i investiranje. Značenje dobre solventnosti je u tome što smanjuje dugoročne rizike poslovanja poduzeća. Iako se pokazatelji solventnosti računaju na temelju podataka iz bilance koja vrijedi samo na određeni dan, oni ipak u određenoj mjeri oslikavaju i buduće performanse. Pokazatelji solventnosti upućuju na politiku koju treba voditi u financiranju poslovanja. Analiza solventnosti značajno je drugačija od analize likvidnosti. Dok se u analizi likvidnosti razmatraju procjene novčanih tijekova u kraćem razdoblju, analiza solventnosti usmjerena je na dugoročne prognoze i poteze odnosno na vođenje politike financiranja (Belak, 2014).

Zaduženost

Pokazatelji zaduženosti poduzeća (engl. *company indebtedness*) pokazuju odnos tuđeg i vlastitog kapitala. Najčešći pokazatelji zaduženosti poduzeća jesu koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja i koeficijent financiranja. Ti se pokazatelji formiraju na temelju bilance, pa se često ističe da odražavaju statičku zaduženost. Odraz su strukture pasive i upućuju na to koliko se imovine financira iz vlastitog kapitala (glavice), a koliko iz tuđeg kapitala (obveza) (Žager i Žager, 1999).

Zaduženost poduzeća predstavlja značenje i veličinu dugova te se u pravilu promatra i uspoređuje udjel tuđeg kapitala u ukupnom kapitalu poduzeća. Poduzeće u kojem omjer vlastitoga i tuđeg kapitala iznosi 50:5 jest granično zaduženim poduzećem. U modernim uvjetima poslovanja omjer odstupa od navedene vrijednosti te se sve veći naglasak stavlja na rezultate koji se postižu ukupnim kapitalom, odnosno trajnoj snazi prihoda. Sukladno navedenome, tolerira se i veća zaduženost poduzeća te se odnos vlastitoga i tuđeg kapitala mijenja prema omjeru 30:70. U mnogim hrvatskim bankama upravo je to granica kreditne sposobnosti promatranog poduzeća.

Aktivnost

Pokazatelj aktivnosti pokazuje koliko je poduzeće aktivno, odnosno koliko učinkovito upotrebljava vlastite resurse i kojom brzinom imovina cirkulira u poslovnom procesu.

Aktivnost poduzeća može se mjeriti količinski i vrijednosno. Količinsko mjerenje aktivnosti uobičajeno je u proizvodnim industrijama gdje je moguće proizvedene proizvode svesti na neku zajedničku mjeru, kao što su tone crne metalurgije, tone cementa, litre neke tekućine i slično. Količinsko mjerenje aktivnosti moguće je i kod nekih vrsta trgovine kod kojih se broj prodanih proizvoda može svesti na neku jedinicu pomoću faktora preračunavanja (Belak, 2014).

U eksternim analizama količinsko mjerenje jest otežano, pa se pribjegava vrijednosnim, odnosno financijskim mjerama. Pri tome se najčešće koriste tri ključna pokazatelja:

- kretanje prihoda (engl. *Revenue Growth Rate*)
- koeficijent obrtaja aktive (engl. *Asset Turnover*)
- kapitalna intenzivnost (engl. *Capital Intensity*).

Vrijednosno mjerenje poslovnih aktivnosti neizravno je mjerenje, pa je iznimno bitno uočiti što neka mjera pokazuje. U tom se smislu pomoću financijskih mjera aktivnosti najčešće mjeri (Belak, 2014):

- opseg poslovnih aktivnosti koje stvaraju prihod

- stupanj korištenja imovne na stvaranje prihoda.

Profitabilnost

Pokazateljima profitabilnosti mjeri se rezultat i uspjeh ostvarivanja zarade promatranog poduzeća te se na temelju istih mjeri i ocjenjuje učinak poslovanja uprave. Ekonomski analitičari vrlo često navedene pokazatelje profitabilnosti koriste kao indikator upravljačke djelotvornosti menadžmenta te prilikom predviđanja i mjerenja odgovarajuće stope povrata na ulaganja u poduzeće i ostvarenja financijskog rezultata poduzeća.

Zarada (engl. *earnings*) predstavlja širi pogled na profitabilnost i može se definirati kao sposobnost povećanja bogatstva vlasnika poduzeća (kroz neto dobit i vrijednost poduzeća), kreditora i investitora (kroz kamate) i države (kroz naplatu poreza na dobit). Profitabilnost se u užem smislu može odrediti kao povećanje bogatstva poduzeća i njezinih vlasnika ili dioničara iz poslovanja, što neizravno pridonosi bogatstvu društva u cjelini. To dovodi do izvedenih ciljeva svakog poduzeća koji se mogu sažeti na sljedeće (Belak, 2014):

- preživljavanje na neograničeni rok
- stabilnost
- rast
- maksimizacija prihoda
- maksimizacija profita
- maksimizacija povrata na investirani kapital.

2.2. Konkurentnost i konkurentska prednost kao pretpostavka ostvarenja liderske pozicije

Uspješna se poduzeća razlikuju od neuspješnih po svojim strategijama, odnosno po potrazi za uspjehom. Neki znanstvenici (Rumelt, et. al., 1994) ističu da je temeljno područje discipline strategije vezano uz odgovor na pitanje kako poduzeća postižu i održavaju konkurentsku prednost. Drucker (1994) objašnjava strategiju kao teoriju o ostvarivanju konkurentske prednosti, a takvo određenje

prihvaćaju neki utjecajni teoretičari strategije (Barney, 2002; Barney i Hesterly, 2006). Drugim riječima, polje strategije bavi se „uvjetima pod kojima se može prevladati mikroekonomski ekvilibrij homogenih poduzeća s nultim profitima“ (Knott, 2003: 929). Takvo motrište upućuje na to da je konkurentska prednost *punctum saliens* strateškog djelovanja poduzeća, a njezino posjedovanje osnova postizanja uspjeha. Poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost kada je sposobno stvoriti više ekonomske vrijednosti od svojih suparnika (Peteraf, Barney, 2003). Ekonomska se vrijednost određuje kao razlika između percipirane koristi koju imaju kupci kada kupuju proizvode (usluge) poduzeća te svih ekonomskih troškova tih proizvoda (usluga). Veličina konkurentske prednosti razlika je između ekonomske vrijednosti koju je poduzeće sposobno stvoriti te ekonomskih vrijednosti koje su sposobni stvoriti suparnici poduzeća. U poslovanju nije dovoljno stvarati ekonomsku vrijednost poduzeće mora stvoriti više vrijednosti od svojih suparnika i biti drukčije jer je u tome esencija konkurentske prednosti (Tipurić, 2014).

Razmatranjem pojma konkurentnosti i konkurentske prednosti poduzeća bave se mnogobrojni ekonomski teoretičari koji su razvili nekoliko modela konkurentske prednosti, među kojima se posebno ističe model koji je Michael Porter predstavio u svojoj knjizi *Competitive Advantage* objavljenoj 1985. godine. Porter (1985) definira konkurentsku prednost kao sposobnost kreiranja vrijednosti za kupce koja premašuje troškove njezina stvaranja. Poduzeće ostvaruje tržišnu prednost pred konkurentima kada kupac za istu vrijednost plaća nižu prodajnu cijenu, odnosno kada poduzeće kupcu osigurava iznimno visoku vrijednost svoga proizvoda ili usluge, zbog čega je kupac spreman platiti premijsku cijenu.

Danas je konkurentnost određenog poslovnog subjekta i cjelokupnih nacionalnih ekonomija neizostavni indikator koji određuje mjesto na globalnoj ljestvici ekonomskog uspjeha. Svjetski sustav slobodne trgovine, koji se izgrađuje unutar Svjetske trgovinske organizacije, ali i putem multinacionalnih kompanija, zamijenio je lokalno globalnim. U takvoj situaciji sveopće konkurencije, ostvarivanje i održavanje konkurentske prednosti pred drugim poslovnim subjektima nužan je uvjet ekonomskog opstanka. Pojam *konkurentske prednosti* u teoriji se često navodi uz pojam *konkurentnosti* ili njezine uže inačice – *konkurentske prednosti organizacije.* Konkurentnost je apsolutan pojam, odnosno

pojam pod kojim se podrazumijevaju „apsolutne prednosti koje vode prema povećanju tržišnih udjela“ (Radošević, 1994: 37), dok se konkurentska prednost određuje kao prednost koja se stječe ili održava u odnosu na druge subjekte (konkurente), odnosno prednost koja se ostvaruje isključivo u konkurentskoj borbi.

Konkurentska prednost nije samo pitanje uspjeha poduzeća i ostvarivanje iznadprosječnih poslovnih rezultata, već je pitanje sudbine i dugoročnog opstanka poduzeća. Konkurentnost je rezultat bolji od konkurentskih poduzeća ostvarena na temelju povoljnih nacionalnih, lokalnih i industrijskih uvjeta u kojima je poduzeće nastalo te na temelju napora zaposlenika poduzeća (Tipurić, 1999b). Dakle, konkurentska prednost može imati izvore u okruženju i u samom poduzeću.

Konkurentska prednost nije oduvijek imala iste izvore. Šezdesetih godina prošlog stoljeća prevladala je usmjerenost na troškove i efikasnost, a postupno se počela posvećivati pažnja poboljšanju kvalitete proizvoda, izradi proizvoda s boljim svojstvima i proizvodnoj fleksibilnosti i nastojanju da se što prije „odgovori“ na zahtjeve potrošača. Samim time došlo se do usmjerenosti koja teži stvaranju vrijednosti za potrošače i usmjerenosti poduzeća prema tržištu. Masovni način proizvodnje koji je obilježio šezdesete godine 20. stoljeća i koji karakterizira nepovezanost funkcija zbog birokratizirane organizacije, sve više se mijenja u sustav međusobno povezanih funkcija gdje se tijek proizvodnih, odnosno poslovnih operacija zbiva bez ikakvih poteškoća i koji je poznat kao *lean* proizvodnja, odnosno *lean* menadžment. Osim toga, naglasak na zadovoljstvu potrošača postignut „brzim odgovorima“ i stavljanjem težišta na usluge izmijenio je usmjerenje s proizvodne na informatičku tehnologiju, kao posebno važno sredstvo za postizanje poslovnih ciljeva (Skoko, 2000).

Strukturalistički je pristup bio dominantan u proučavanju konkurentske prednosti tijekom osamdesetih godina 20. stoljeća, a nastao je u okviru S-C-P paradigme teorije industrijske organizacije (engl. *Structure – Conduct – Performance*). Temeljna je pretpostavka toga pristupa da dugoročna profitabilnost poduzeća ovisi o strateškom pozicioniranju u industriji kojoj poduzeće pripada te o dugoročnoj profitabilnosti same industrije. Dugoročna prosječna profitabilnost industrije, pak, ovisi o njezinoj trenutnoj i budućoj strukturi. Stoga oblikovanje optimalne strategije poduzeća, prema strukturalističkoj paradigmi, ovisi o kvaliteti

analize postojeće i što preciznijoj prognozi buduće industrijske strukture (Vrdoljak Raguž et al., 2013).

Jack Welch (2007) ističe da se značaj konkurentske prednosti ogleda u tome što organizacija neprestano stječe nova znanja koja provodi u konkurentsku prednost. Ako žele postići konkurentsku prednost poduzeća trebaju kreirati vrijednosti na način koji kreira više ukupne vrijednosti od njihovih konkurenata.

Prema Porteru (1980), središnje pitanje konkurentnosti relativni je položaj poduzeća u odnosu na industriju, tj. u odnosu na to je li poduzeće ispod ili iznad prosječne profitabilnosti industrije. Povoljniji industrijski položaj poduzeće postiže konkurentskim pozicioniranjem. Ako je poduzeće iznad prosječne profitabilnosti industrije postići će iznadprosječne industrijske profite u dugom roku (Tipurić, 1999a).

U ekonomskoj teoriji postoji više modela kojima se pokušava opisati situacija konkurentske prednosti, ali će se ovaj rad ograničiti na navođenje modela savršene konkurencije, monopolističke konkurencije te oligopola i monopola koji potječu iz neoklasične ekonomske teorije i iz njih proizašlog Porterova modela konkurentskih prednosti. Stupanj konkurentnosti uvelike je određen vrstom tržišne strukture, koja je određena sljedećim karakteristikama (Tipurić, 1999a):

- broj i veličina kupaca i prodavatelja usluga
- vrste proizvoda (standardizirani ili diferencirani)
- stupanj pokretljivosti (ulazne i izlazne barijere)
- stupanj obaviještenosti subjekata o tržišnim uvjetima.

Na temelju navedenih karakteristika mogu se razlikovati četiri tržišne strukture (Salvatore, 1994):

- Savršena konkurencija – određena je postojanjem velikog broja relativno malih poduzeća, homogenošću proizvoda, nepostojanjem ulaznih i izlaznih barijera te savršenom obaviještenošću privrednih subjekata. Položaj poduzeća određen je relacijama tržišno definirane cijene te marginalnim troškovima proizvodnje. Pristup informacijama i resursima jednak je za sva poduzeća, čime se negira konkurentska prednost. Savršena konkurencija ne postoji, ali taj model može pomoći u ocjenjivanju učinkovitosti sredstava u različitim oblicima organizacije tržišta.

- Monopolistička konkurencija – slučaj kada na tržištu postoji veliki broj prodavatelja nekog diferenciranog proizvoda i u kojem nema prevelikog utjecaja ulazno/izlaznih barijera. Ta struktura predstavlja mješavinu konkurencije i monopola, u kojoj se kao element konkurencije javlja veliki broj subjekata na tržištu, a kao monopolistički element različitost proizvoda. Poslovni subjekti mogu iskoristiti povoljan položaj koji se očituje u jedinstvenosti proizvoda, povoljnijoj poslovnoj lokaciji, boljoj usluzi i sl. Međutim, monopolska moć koja iz toga proizlazi ograničena je raspoloživošću mnogih bliskih supstituta.
- Oligopol – predstavlja tržišnu strukturu određenu malim brojem prodavatelja homogenoga ili diferenciranog proizvoda, gdje je ulazak u industriju moguć, ali i ograničen. Pri tome se situacija gdje postoje samo dva prodavatelja naziva duopol, situacija gdje je proizvod homogen čisti oligopol, a situacija diferenciranosti proizvoda diferencirani oligopol. Zbog malog broja poduzeća na oligopolističkim tržištima postoji veliki međusobni utjecaj poslovnih subjekata, što dovodi do velike konkurencije. Kao izvori, ali i zapreke ulaska na oligopolistička tržišta, ističu se ekonomija opsega, velika investicijska davanja, postojanje patenata za ekskluzivnu proizvodnju nekog dobra, nadzor nekolicine subjekata nad određenim sirovinama, povlastice države itd.
- Monopol – predstavlja oblik organizacije tržišta u kojoj samo jedan poslovni subjekt prodaje proizvod koji nema bliskih supstituta, a ulazak u industriju nemoguć je ili krajnje otežan. Monopol se javlja na spektru tržišnih struktura kao suprotnost savršenoj konkurenciji, a kao razlozi njegova nastanka navode se nadzor nad cjelokupnom ponudom sirovina, posjedovanje patenta, ekonomija opsega te državne povlastice. Važno je istaknuti situaciju prirodnog monopola, gdje više od jednog poduzeća na tržištu dovodi do umnožavanja linija ponude i većih jediničnih troškova. Primjer su pružanje raznih javnih usluga (poduzeća za opskrbu energijom, javni prijevoz i sl.). Osim reguliranih, slučajevi čistih monopola danas su rijetki i podložni antitrustovskim zakonima. Određeni subjekti ostvaruju konkurentsku prednost prvenstveno putem različitih oblika monopolizacije (ograničavanje proizvodnje, stvaranje kartela i sl.), čime se ipak ne odriče

mogućnost postojanja poduzeća koja zbog specifičnih karakteristika osiguravaju dugoročnu profitabilnost na višoj razini od industrijskog prosjeka (Alfirević, 2003).

Za razliku od realizirane pozicije kojom se ostvaruje prednost na tržištu, pojam konkurentske sposobnosti odnosi se na internu sposobnost poduzeća za ostvarivanjem konkurentske prednosti. Konkurentska prednost prvenstveno je određena sposobnošću prilagodbe poduzeća strukturi industrije i tržišta putem financijskih, tehnoloških, marketinških i drugih operacija. Dakle, konkurentska se prednost ostvaruje „pojedinačnim aktivnostima koje poduzeće poduzima u oblikovanju, proizvodnji, marketingu, dostavi i u podržavanju svojih proizvoda ili usluga, jednako kao i u vezama između njih“ (Radošević, 1994: 69). Cilj je tih akcija poboljšanje položaja subjekta na samom tržištu te predstavljanje teorijske i praktične zadaće strateškog menadžmenta. Uspješno restrukturiranje poduzeća mora ta poduzeća pripremati za režim konkurencije koji se pojavljuje, a ne za režim konkurencije koja je na izmaku (Radošević, 1994).

Porter smatra da postoje samo dvije vrste konkurentske prednosti. Prva se vrsta konkurentske prednosti temelji na troškovnom vodstvu, odnosno najnižim troškovima usluge ili proizvoda, dok se druga konkurentska prednost temelji na diferencijaciji. Konkurentska prednost temeljena na diferencijaciji nastaje nuđenjem jednakovrijednog proizvoda ili usluge kupcima uz niže troškove od konkurencije ili nuđenjem veće vrijednosti proizvoda ili usluge kupcima uz prosječnu tržišnu cijenu. Orijentacija na niske troškove može, ali i ne mora, rezultirati konkurentskom prednosti. Odabir niskih troškova za izgradnju konkurentne prednosti znači orijentaciju na strategiju troškovnog vodstva i težnju industrijskom liderstvu. Strateška je logika biti industrijski predvodnik, a ne jedno od više poduzeća koje se natječe za taj položaj (Buble, et. al., 2005). Iznimno je opasno strateško rivalstvo više aspiranata za položaj troškovnog predvodnika u nekonsolidiranim industrijama. Sve dok jedno poduzeće ne postigne troškovno vodstvo i sve dok „ne uvjeri” druge da napuste svoje strategije, konzekvencije za industrijsku profitnost mogu biti katastrofalne (Tipurić, 1999a).

Ako poduzeće želi ostvariti konkurentnu prednost, mora odabrati konkurentsku prednost koju želi postići i tržište na koje će se usmjeriti (Tipurić, 1999a). Konkurentska prednost poduzeća prikazana je u tablici 1.

Tablica 1. Konkurentska prednost poduzeća

		Relativni troškovni položaj	
		Inferioran	*Superioran*
Relativni diferencijacijski položaj	*Superioran*	**Diferencijacijska prednost**	**Diferencijacijska i troškovna prednost**
	Inferioran	**Bez prednosti**	**Prednost niskih troškova**

Izvor: Tipurić, D. (1999) Konkurentska prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencijacije, *Poslovna analiza i upravljanje*, Vol. 3, str. 6.

Istodobna troškovna i diferencijacijska prednost iznimno je rijetka. Teško može imati dugotrajan karakter te je prije ili kasnije nadvladaju i neutraliziraju konkurenti. Međutim, to ne znači da poduzeće ne može u određenim situacijama ostvarivati takvu prednost, odnosno u situacijama kada je poduzeće na razini izvrsnosti i vrhunske produktivnosti u industriji. Simultano snižavanje troškova i diferencijacija sugerira da poduzeće nije potpuno iskoristilo sve mogućnosti snižavanja troškova, da se biti bez premca u aktivnosti ocjenjivalo nepoželjnim ili da su se pojavile značajne inovacije koje konkurenti nisu usvojili. Međutim, konkurentska se prednost veže uz najbolja industrijska poduzeća koja moraju odabrati koju vrstu konkurentske prednosti žele postići i uz pomoć koje strategije. Takav izbor treba učiniti kada poduzeće može poslovati na razini najbolje poslovne prakse u svojoj industriji (Tipurić, 1999a).

Porter razmatra osnovne konkurentne prednosti sa širinom konkurentskoga područja, na temelju čega ističe tri generične konkurentske strategije: strategiju troškovnog vodstva temeljenu na izgradnji konkurentske prednosti najnižih troškova u cijeloj industriji, strategiju diferencijacije u cijeloj industriji te strategiju fokusiranja, sa svoje dvije inačice: fokusiranim troškovnim vodstvom i fokusiranom diferencijacijom (Tipurić, 1999a). Generičke konkurentske strategije prikazane su u tablici 2.

Tablica 2. Generične konkurentske strategije

		Konkurentska prednost	
		Niži troškovi	*Diferencijacija*
Konkurentsko Područje	*Široko*	**1. Vodstvo u troškovima**	**2. Diferencijacija**
	Usko	**3a. Fokusirano troškovno vodstvo**	**3b. Fokusirana diferencijacija**

Izvor: Tipurić, D. (1999) Konkurentska prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencijacije, *Poslovna analiza i upravljanje*, Vol. 3, str. 7.

Troškovno vodstvo uvjetovano je najracionalnijim mogućim trošenjem svih resursa u svim fazama stvaranja proizvoda, a takvo vodstvo čini generičku strategiju jer unatoč niskim troškovima za proizvodnju proizvoda, poduzeće ne mora imati najniže prodajne cijene. Takvo će poduzeće biti natprosječno profitabilno u svojoj industriji. Ipak, poduzeća koja iznimno racionalno troše svoje resurse često konkuriraju na tržištu nudeći svoje proizvode po niskim cijenama jer to mogu (Skoko, 2000).

Diferencijacija proizvoda važno je sredstvo i način postizanja konkurentske prednosti te je takva strategija konkurentnosti učinkovitija od one temeljene na niskim troškovima jer, za razliku od niskih troškova, uvođenje inovativnog, a posebno novog proizvoda nije lako imitirati. Osim toga, strategija temeljena na niskim troškovima snižava profitabilnost poduzeća, dok diferencijacija proizvoda održava njegovu profitabilnost ili je povećava (Skoko, 2000).

Fokusiranje se odnosi na posebne ciljne skupine, segmente ili tržišne niše. Kada se poduzeće fokusira na tržišne niše, usmjerenost na niske troškove ili na diferencijaciju proizvoda predstavlja alternativu. Kod usmjeravanja na cijene poduzeće nudi određenoj skupini potrošača proizvode po cijenama nižim od konkurenata, a kod usmjeravanja na diferencijaciju, poduzeće nudi skupini potrošača proizvode koji su bitno različiti u odnosu na druge usporedive proizvode koje na tržištu plasira konkurencija (Skoko, 2000).

U tri desetljeća postojanja Porterov model konkurentnosti (1979, 1980, 1985) često su kritizirali razni znanstvenici, ali i ljudi iz prakse. Primjedbe i sugestije tih znanstvenika temeljile su na tvrdnji da je Porterov model svojevremeno bio sveobuhvatan, ali je u današnje vrijeme manjkav jer proučava pet konkurentskih

sila, a u poslovnom okruženju postoji i šesti faktor koji također utječe na profitabilnost industrije, a to je vlada. I sam Porter ističe utjecaj vlade na industriju, ali je ne smatra šestom snagom jer su posljedice vladinih odluka i aktivnosti vidljive u utjecaju na svaki od pet faktora. Brojna istraživanja te korištenje i učenje modela pet faktora potvrdila su Porterovu prvotnu teoriju da nema jednostrane veze između snage i utjecaja vlade te profitabilnosti industrije (Tipurić, 1999).

2.3. Strukturalistički pristup konkurentskoj prednosti

Među teorijama poduzeća sedamdesetih godina prošlog stoljeća dominirala je teorija transakcijskih troškova. Ta je teorija ponudila objašnjenja nastanka, granica i relativne učinkovitosti institucionalnih oblika poduzeća, ali njezine strateške implikacije nisu osobito dalekosežne. Temelje razvitka teorije sposobnosti postavila je Edith Penrose, ali je njezin rad u tom razdoblju uglavnom bio zapostavljen (Hodgson, 1998), pa je drugu polovicu sedamdesetih i osamdesete godine prošlog stoljeća obilježila Porterova paradigma strateškog upravljanja (Caves i Porter, 1977; Porter, 1979, 1980, 1985, 1990), nastala na osnovi S-C-P paradigme teorije industrijske organizacije koja pretpostavlja homogenost poduzeća u određenoj industriji te izvodi ekonomske poteze poduzeća i rezultate njihova poslovanja iz industrijske strukture (Bain, 1956, 1959; Mason, 1949).

Kako bi oblikovao svoj poznati model pet konkurentskih sila za objašnjavanje djelotvornosti i izvedbe poduzeća Porter je upotrijebio kategorije industrijske organizacije, odnosno ekonomiju razmjera, tržišna moć, ulazne i izlazne zapreke, zapreke mobilnosti i dr. Uspješno poduzeće izabire konkurentsku poziciju koja je na najbolji način usuglašena s njegovim resursima. Cilj stratega svodi se na pronalazak položaja u industriji na kojem se poduzeće može najbolje obraniti od konkurentskih sila ili na kojem može najbolje utjecati na njih u svoju korist. Ključni su izvori konkurentske prednosti zapreke mobilnosti ili tržišne pozicije. U skladu s time strategija se promatra eksterno, odnosno ona je reakcija poduzeća na postojeće industrijske konstelacije. Usprkos tome, strukturalistički pristup izgubio je na važnosti u prestižnim znanstvenim časopisima u kojima se objavljuju radovi iz područja strateškoga menadžmenta (Tipurić, 2014).

Porterov model konkurentskih prednosti (sila) stavlja naglasak na specijalizirane faktore konkurentske prednosti, vezane uz specifičnu industriju i samim time, nepodobnim za imitaciju. Prema Porteru, ekonomski se napredak događa kao posljedica stvaranja sve viših ekonomskih prednosti. Porter diferencira prednosti na one koje su rezultat nižih troškova te više prednosti koje su rezultat izgradnje vlastitih tehnoloških prednosti, reputacije, diferencijacije proizvoda, raspoznavanje marke (engl. *brand*) i slično. Te više konkurentske prednosti osigurane su od djelovanja mehanizma relativnih cijena, što nije slučaj kod proizvoda čija se konkurentnost bazira isključivo na politici cijena. U svom poznatom „modelu dijamanta“ Porter navodi četiri čimbenika okoline poduzeća koji imaju najveći utjecaj na konkurentnost (Tipurić, 2014):

- faktorski uvjeti (fizički, ljudski i resursi znanja, infrastruktura, kapital)
- strategija poduzeća i konkurencija
- uvjeti potražnje (veličina domicilnog tržišta, stopa rasta domaće potražnje, navike kupaca)
- vezana i podržavajuća proizvodnja (specijalizacija kooperanata).

Tome treba dodati i važnu ulogu države kao katalizatora u izgradnji (nacionalnih) konkurentskih prednosti. Važno je naglasiti da je za stvaranje konkurentske prednosti potrebno postojanje svih četiriju čimbenika, preko kojih se u određenoj industriji pokreće dugoročni ciklus rasta.

Iako transakcijska teorija može biti korisna u objašnjavanju postojanja poduzeća, ona ne može objasniti razlike u njihovoj profitabilnosti. Ona implicitno pretpostavlja ravnomjernu raspodjelu menadžerskih znanja i vještina koje se rabe u upravljanju poslovnim transakcijama. Promatrajući teoriju transakcijskih troškova logično je zaključiti da će poduzeća koja se nađu u određenim tržišnim uvjetima izabrati slične strategije i ostvarivati slične poslovne rezultate. Nadalje, nemogućnost realističnog uključivanja dinamičke komponente u definiranje uvjeta okoline i evoluciju sposobnosti ekonomskih aktera upućuje na zaključak da ne postoji prijelaz između teorije poduzeća i teorije strateškog upravljanja u uvjetima postindustrijskog društva i ekonomije (Račić, 2000). Prilike će uvjetovati da taj prijelaz bude izgrađen posredno – strukturalističkim pristupom strateškom upravljanju koji će biti zasnovan na teoriji industrijske organizacije.

Ključni je element Porterova modela uzajamna isključivost generičkih strategija. Istodobno smanjivanje troškova i daljnja diferencijacija proizvoda mogući su samo ako poduzeće nije doseglo razinu proizvodnosti postignutu u industriji ili ako dolazi do pomicanja granica proizvodnosti primjenom novih tehnoloških rješenja (Porter, 1996). U slučaju strategije troškovnog vodstva Porter je blizak postavkama neoklasične teorije i teorije transakcijskih troškova, koje polaze od pojedinaca sa stabilnim preferencijama, nesposobnima za složenije oblike učenja, pa stoga stavljaju naglasak na minimizaciju troškova. U takvim je uvjetima jedini tip učenja koji teorija uvažava proces opisan „krivuljom učenja“ (Porter, 1980). To je učenje koje izvire iz ponavljanja određenih aktivnosti, što dovodi do izravnog smanjenja troškova. Može se zaključiti da se naputci odnose na poslove koji dominantno imaju manualni karakter. U skladu s pretpostavkama o manualnom karakteru poslovnih aktivnosti, Porter (1980) u organizacijskim pitanjima preporučuje intenzivan nadzor radnika, česte i iscrpne kontrolne izvještaje, čvrsto strukturiranu organizaciju te vezivanje odgovornosti i poticaja uz postizanje striktnih kvantitativnih ciljeva. Drugim riječima, učenje koje ne generira izravna i gotovo trenutna smanjenja troškova u načelu se smatra suvišnim.

Porterova je teorija kao pristup strateškom upravljanju iskazala očite teoretske i praktične prednosti u odnosu na teoriju transakcijskih troškova, te se konceptom strategije diferencijacije donekle približila teoriji sposobnosti, koja se empirijski i teoretski afirmirala u devedesetim godinama prošlog stoljeća (Račić, 2000).

2.3.1. Model pet konkurentskih sila

Porterov model pet konkurentskih sila (prednosti) pomaže u razmatranju mogućih strateških prostora poduzeća i njihove profitnosti. Temelji se na tezi da dugoročna profitnost industrije te poduzeća u industriji ovisi o utjecaju pet konkurentskih sila (Buble et. al., 2005):

- Jačini suparništva između poduzeća koja djeluju u promatranoj industriji predstavlja najvažniju konkurentsku silu i determinira izbor konkurentske strategije poduzeća.

- Postojanju poduzeća koja su spremna ući na tržište ako profitabilnost industrije bude dovoljno velika (opasnost od potencijalnih konkurenata) – očituje se kao poremećaj na konkurentskom tržištu, gdje o karakteru ulaznih barijera i samoj reakciji ugroženih poduzeća ovisi utjecaj konkurentske prijetnje.
- Prelasku kupaca na zamjenske proizvode ako ovi zadobiju njihovu preferenciju izbora (opasnost od supstituta) – pojava po pravilu jeftinijih, zamjenskih proizvoda zahtijeva od proizvođača primarnog proizvoda odgovarajuću diferencijaciju, a u određenim okolnostima i sniženje cijene.
- Pregovaračkoj moći kupaca –kupci su najsnažniji kada mali broj kupaca kupuje velike količine robe, kada je riječ o najvećem ili pretežitom kupcu te kada je moguća istodobna kupnja od više proizvođača.
- Pregovaračkoj moći dobavljača – dobavljači izravno utječu na odvijanje proizvodnog procesa i kvalitetu proizvoda svojih opskrbljivača, a samim time i na cijenu proizvoda.

Prema tome, profitnost industrije ovisi o stabilnosti konkurentske strukture, položaju prema dobavljačima, kupcima i zamjenskim industrijama te opasnosti ulaska drugih poduzeća na tržište (Tipurić, 1999b). Zajednička jačina pet konkurentskih sila određuje osnovni profitni potencijal industrije te definira međuindustrijske razlike u dugoročnim profitima (Tipurić, 2014). Najjače konkurentske sile prevalentno određuju profitabilnost industrije. Jača neutralizacija konkurentskih sila omogućava poduzećima kvalitetnije kreiranje održivih konkurentskih prednosti (Tipurić, 1999a).

Model pet konkurentskih sila može se koristiti kao analitički okvir kojim se proučava i procjenjuje privlačnost djelatnosti u kojoj je poduzeće (ili u koju želi ući) i koji, neosporno, pomaže u provedbi strateške analize izravnih i potencijalnih suparnika. Jednostavnost, jasnoća, razumljivost i potencijalna upotrebljivost modela glavni su razlozi popularnosti Porterova modela i raširenosti u poslovnoj praksi i u edukaciji studenata poslovnog upravljanja (Tipurić, 2014).

2.3.2. Model lanca vrijednosti

Lanac vrijednosti prikazuje ukupnu vrijednost koju stvara poduzeće, odnosno iznos koji su kupci spremani platiti za proizvod ili uslugu. Mjeri se ukupnim prihodom poduzeća, pa u slučaju da je vrijednost viša od troškova koji nastaju pri stvaranju proizvoda ili usluge, poduzeće je profitno, a ako su troškovi veći od vrijednosti, poduzeće posluje s gubitkom. Cilj je poslovanja stvoriti vrijednost koja će omogućavati da poduzeće bude profitno, odnosno da vrijednost bude veća od troškova koji nastaju pri stvaranju proizvoda ili usluge. Poduzeće se promatra kao skup odvojenih, ali povezanih aktivnosti kojima se stvara vrijednost za kupce, a dijeli se u strateški važne djelatnosti s ciljem razumijevanja ponašanja troškova i mogućih izvora diferencijacije (Tipurić, 1999).

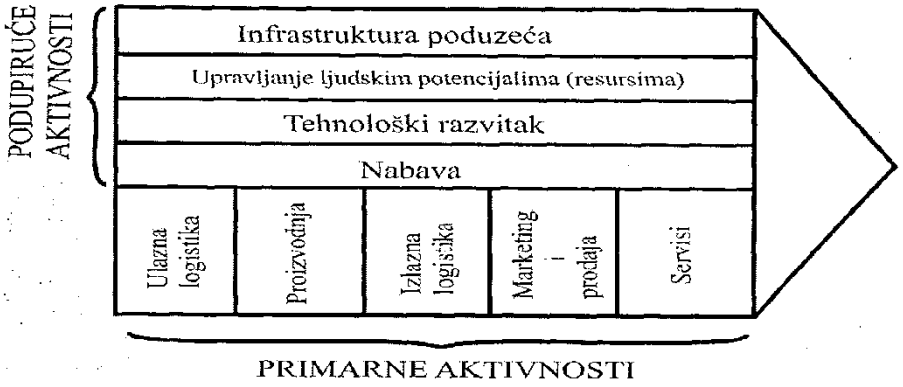
U stvaranje vrijednosti i ostvarenje marže uključene su osnovne i prateće aktivnosti koje čine lanac vrijednosti. Osnovne ili primarne aktivnosti neposredno sudjeluju u stvaranju vrijednosti, a prateće ili sekundarne aktivnosti potrebne su za kvalitetno odvijanje osnovnih aktivnosti, zbog čega se određuju ovisno o tim aktivnostima nizom pitanja skupine (Porter i Milla, 1985). Među osnovne aktivnosti ubrajaju se *unutarnja logistika* (primitak, uskladištenje, rukovanje i distribucija proizvodnih inputa), *operacije* (djelatnosti transformacije inputa u konačan oblik proizvoda: proizvodnja, pakiranje, održavanje, testiranje i dr.), *vanjska logistika* (prikupljanje, skladištenje, naručivanje i fizička distribucija proizvoda do kupaca), *marketing i prodaja* (promocija, prodajna sila, izbor kanala, politika cijena i dr.) te *usluge* (djelatnosti održavanja i povećanja vrijednosti proizvoda kao što su instaliranje, popravci, obuka, rezervni dijelovi i prilagodba proizvoda). Prateće se aktivnosti odnose na *dobavu* inputa potrebnih za proizvode i usluge, *razvoj tehnologije*, *upravljanje ljudskim potencijalima* te *infrastrukturne aktivnosti* (menadžment, planiranje, financije, računovodstvo, opći i pravni poslovi, upravljanje kvalitetom i dr.) (Tipurić, 1999).

Lanac vrijednosti pogodan je za dijagnozu izvora konkurentne prednosti poduzeća i postojećih razlika između konkurenata. Svaku od osnovnih i pratećih aktivnosti treba podijeliti na manje odvojene aktivnosti. Međutim, treba istaknuti aktivnosti kojima se najbolje iskazuje stvarna i potencijalna konkurentna prednost poduzeća. Neovisno o stupnju agregacije, svaka odvojena aktivnost mora imati

posebnu ekonomiju i jaki utjecaj na diferencijaciju te treba u značajnoj mjeri sudjelovati u ukupnim troškovima (Tipurić, 1999).

Lanac vrijednosti određenog poslovnog procesa (poduzeća/jednog proizvoda) Porter povezuje s lancem stvaranja vrijednosti svojih kupaca i svojih dobavljača u takozvani sustav vrijednosti, pri čemu je uporište za strategiju diferencijacije poduzeće i uloga njegova proizvoda u lancu vrijednosti kupca. Opći model lanca vrijednosti prikazan je na slici 2.

Slika 2. Opći model lanca vrijednosti



Izvor: Tipurić, D. (1999) Konkurentska prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencijacije, *Poslovna analiza i upravljanje*, Vol. 3, str. 22.

Mogući temeljni koraci analize lanca vrijednosti konkretnog poslovnog procesa jesu (Fučkan i Sobol, 2013):

- oblikovanje poslovnog modela konkretnog poslovnog procesa upotrebom lanca vrijednosti
- analiza položaja troškova pojedinih aktivnosti (karika) stvaranja vrijednosti
- identifikacija mogućnosti diferenciranja pojedinih aktivnosti u procesu stvaranja vrijednosti
- analiza tehnološke razine pojedinih aktivnosti procesa stvaranja vrijednosti
- utvrđivanje za uspjeh kritičnih aktivnosti procesa stvaranja vrijednosti
- izvođenje konkretnih prijedloga u procesu oblikovanja strategije i postupaka na razini njezina planiranja i provođenja (uključujući kontrolu i korekciju).

Analiza lanca vrijednosti omogućava rješavanje dileme vezane uz planiranje lanca vrijednosti, kao što su (Fučkan i Sabol, 2013):

- Autarkični (samodovoljni) lanac vrijednosti, što je vezano uz maksimiziranje unutarnje sinergije. Maksimalna unutarnja sinergija vezana je uz samodovoljnost, a postiže se najboljim mogućim upravljanjem dijelovima lanca vrijednosti.
- Savez lanaca vrijednosti, čime se postiže maksimalna vanjska sinergija. Maksimalna vanjska sinergija vezana je uz savez lanaca vrijednosti koji se ostvaruje tako što jezgrene kompetencije postaju nositeljice kooperacijskih poslova, odnosno integracijskih procesa među poduzećima. Savez lanaca vrijednosti karakterističan je za većinu globalno nadmoćnih proizvoda. Među takvim specifičnim integracijama danas su najznačajniji strategijski savezi.

Prema Porteru (2008), lanac vrijednosti osnovno je sredstvo prepoznavanja konkurentske prednosti i pronalaženja načina za postizanje i održavanje te prednosti. Lanac vrijednosti može imati vrijednu ulogu u dizajniranju organizacijske strukture jer pruža sustavan način podjele poduzeća na zasebne aktivnosti, pa se prema tome može upotrijebiti za istraživanje načina na koji su aktivnosti u poduzeću grupirane, te kako bi se mogle grupirati.

Porter (1985) je u konceptu analize vrijednosti primijenio ideju o obračunu dodane vrijednosti na proizvod putem individualnih etapa u procesu proizvodnje na aktivnosti poduzeća kao cjeline, dokazujući da je to potrebno za ispitivanje svake aktivnosti s ciljem utvrđivanja izvora konkurentskih prednosti.

Lancem vrijednosti opisuje se način gledanja na poslovni proces kao na lanac aktivnosti kojima se stvara vrijednost za kupce. Ta se vrijednost izvodi iz tri temeljne grupe aktivnosti (Porter, 1985):

- aktivnosti prema kojima se jedan proizvod razlikuje od drugih istih proizvoda
- aktivnosti koje utječu na niže troškove toga proizvoda u odnosu prema drugom istom proizvodu
- aktivnosti koje omogućavaju brzo ispunjavanje potreba kupca.

Poduzeće mora analizirati sve te aktivnosti u lancu vrijednosti bez obzira na to obavlja li ih ono ili ne obavlja jer tek tako može stvoriti sustav vrijednosti na kojem će graditi svoje konkurentske prednosti. Pritom treba utvrditi (Porter, 1985):

- najkritičnije aktivnosti u smanjenju troškova ili dodane vrijednosti
- ključne troškove ili vodeće vrijednosti u lancu vrijednosti
- najvažnije veze aktivnosti u lancu vrijednosti koje reduciraju troškove ili povećavaju vrijednost i koje obeshrabruju imitaciju.

Analiza lanca vrijednosti nastoji razumjeti način na koji poslovni proces stvara vrijednost za kupca. U tu se svrhu poslovni proces raščlanjuje na setove aktivnosti, počevši od inputa u poslovni proces do outputa i postprodajnih aktivnosti. Pritom analiza nastoji utvrditi troškove tih aktivnosti kako bi se na temelju toga moglo zaključiti ima li ili nema poduzeće troškovne prednosti pred konkurencijom. Osim toga, kako bi se utvrdilo kako svaka aktivnost u lancu vrijednosti može diferencirati proizvode i usluge poduzeća ispituju se obilježja svake od tih aktivnosti (Porter, 1985).

Promatranjem poslovnog procesa kao lanca aktivnosti, a ne kao niza funkcijskih ili drugih cjelina, menadžeri bolje identificiraju snage i slabosti poduzeća. Da bi rezultati analize lanca vrijednosti bili relevantni, postupak analize treba proći kroz sljedeće faze (Buble et. al., 2005):

- Identificiranje aktivnosti – inicijalni je korak u analizi lanca vrijednosti raščlanjivanje poslovnog procesa na aktivnosti i njihovo svrstavanje u primarne i prateće aktivnosti. Zatim se identificiraju aktivnosti u svakoj od tih skupina, a o toj identifikaciji ovisi hoće li se raščlamba zaustaviti na tome.
- Alociranje troškova – kako bi se alocirali troškovi svake vrijednosti menadžment može koristiti tradicionalnu knjigovodstvenu metodu ili metodu utvrđivanja troškova aktivnosti.
- Identificiranje osebujnih aktivnosti – pažljivo ispitivanje lanca vrijednosti neće samo otkriti troškovne prednosti ili nedostatke, već će usmjeriti pozornost na pojedine izvore diferencijacije prednosti u odnosu prema konkurenciji.

- Ispitivanje lanca vrijednosti – nakon što je lanac vrijednosti dokumentiran treba identificirati aktivnosti kritične za zadovoljenje kupaca i tržišni uspjeh. To su aktivnosti koje zavrjeđuju glavnu pozornost ispitivanja u internoj analizi.
- Komparacija s konkurencijom – komparacija se može provesti na različitim razinama raščlambe lanca vrijednosti, ali je svakako najučinkovitija komparacija koja se provodi na razini ključnih aktivnosti. Pri tome se evaluiranje internih faktora i vrijednosti aktivnosti može najbolje provesti korištenjem *benchmarkinga*.

Poduzeće je profitabilno ako vrijednost koju odredi premašuje troškove stvaranja proizvoda. Stvaranje vrijednosti za kupce koja premašuje njezine troškove cilj je svake generičke strategije. U analiziranju konkurentske pozicije mora se upotrebljavati vrijednost, a ne troškovi, zato što poduzeća često namjerno povisuju troškove kako bi određivala cijenu uz dodatnu dobit preko diferencijacije (Porter, 2008).

Lanac vrijednosti prikazuje ukupnu vrijednost, a sastoji se od *vrijednosne aktivnosti* i *marže.* Vrijednosne su aktivnosti fizički i tehnološki različite aktivnosti kojima poduzeće stvara proizvod vrijedan kupcima. Marža je razlika između ukupne vrijednosti i ukupnih troškova obavljanja vrijednosnih aktivnosti. Lanci vrijednosti dobavljača i posrednika također uključuju maržu, koju je bitno izdvojiti u razumijevanju izvora troškovne pozicije poduzeća jer su marže dobavljača i posrednika dio ukupnog troška koji snosi kupac (Porter, 2008).

Da bi se prepoznala konkurentska prednost, treba definirati lanac vrijednosti poduzeća za konkuriranje u određenoj industriji. Počevši s općenitim lancem vrijednosti, identificiraju se individualne vrijednosne aktivnosti u određenom poduzeću. Definiranje relevantnih vrijednosnih aktivnosti zahtijeva izoliranje aktivnosti s diskretnim tehnologijama i ekonomijama. Široke funkcije, kao što su proizvodnja ili marketing, moraju se podijeliti na aktivnosti. Tijek proizvoda, narudžbi ili dokumenata može biti koristan pri tome. Daljnja podjela aktivnosti može se nastaviti do razine vrlo uskih aktivnosti koje su u nekoj mjeri diskretne. Primjerice, svaki stroj u tvornici mogao bi se tretirati kao posebna aktivnost. Prema tome, broj potencijalnih aktivnosti često je velik (Porter, 2008).

Prikladna mjera raščlanjivanja ovisi o ekonomijama aktivnosti i o svrsi analiziranja lanca vrijednosti. Osnovni je princip da bi trebalo odvojiti aktivnosti koje imaju različite ekonomije i velik potencijalni učinak na diferencijaciju ili predstavljaju značajan ili rastući udio u troškovima. Kada analiza lanca vrijednosti istakne razlike bitne za konkurentsku prednost, rade se daljnja i preciznija raščlanjivanja nekih aktivnosti, dok se aktivnosti nebitne za konkurentsku prednost ili vođene sličnim ekonomijama objedinjuju.

Iako su vrijednosne aktivnosti elementi izgradnje konkurentske prednosti, lanac vrijednosti nije skup neovisnih aktivnosti, već sustav međusobno ovisnih aktivnosti. Vrijednosne aktivnosti u lancu vrijednosti spojene su poveznicama. Poveznice su odnosi između načina na koji se obavlja jedna vrijednosna aktivnost i troškova obavljanja druge vrijednosne aktivnosti. Primjerice, nabava visokokvalitetnih, unaprijed izrezanih čeličnih ploča može pojednostavniti proizvodnju i smanjiti otpadni materijal. Kod lanca brze hrane odabir trenutka promidžbenih kampanja može utjecati na iskorištenost kapaciteta. Konkurentska prednost često proizlazi iz poveznica među aktivnostima, jednako kao što proizlazi iz samih pojedinačnih aktivnosti (Porter, 2008).

Te poveznice mogu dovesti do konkurentske prednosti na dva načina: optimizacijom i koordinacijom. Poveznice često odražavaju kompromise između aktivnosti kako bi se postigao isti cjelokupni rezultat. Primjerice, skuplji dizajn proizvoda, strože specifikacije materijala ili pojačana inspekcija tijekom procesa mogu sniziti troškove servisiranja. Poduzeće mora optimizirati takve poveznice tako da one odražavaju njegovu strategiju.

Poveznice između vrijednosnih aktivnosti nastaju zbog nekoliko općih uzroka, među kojima su sljedeći (Porter, 2008):

- Ista se funkcija može obaviti na različite načine – primjerice, pridržavanje zadanih specifikacija može se postići kupnjom visokokvalitetnih inputa, preciznijim određivanjem dopuštenih odstupanja ili stopostotnom inspekcijom gotovih dobara.
- Troškovi obavljanja direktnih aktivnosti mogu se smanjiti poboljšanjima u indirektnim aktivnostima – primjerice, bolje vremensko planiranje (indirektna aktivnost) smanjuje vrijeme putovanja prodajnog osoblja ili

vrijeme potrebno vozilu za dostavu robe (direktna aktivnost) ili bolje održavanje unapređuje odstupanja koja su prouzrokovana strojevima.

- Aktivnosti koje se provode u poduzeću smanjuju potrebu za demonstriranjem, pokazivanjem ili servisiranjem proizvoda na terenu – primjerice, stopostotna inspekcija može značajno smanjiti troškove servisiranja na terenu.
- Funkcije osiguranja kvalitete mogu se obaviti na različite načine – primjerice, inspekcija koja dolazi tijekom procesa proizvodnje zamjena je za inspekciju gotovih dobara.

2.3.3. Konkurentska prednost niskih troškova, diferencijacije i fokusiranja

Vrste konkurentskih prednosti na temelju kojih Porter postavlja uspješne strategije jesu niski troškovi te kvalitativno razlikovanje (diferencijacija).

Dimenzija unutarnjeg okruženja, odnosno konkurentskih prednosti, najčešće se ocjenjuje na temelju tržišnog udjela, troškovnih prednosti, kapaciteta, *know-howa,* financijske snage, kvalitete, imidža, rokova isporuke, organizacije prodaje, opskrbe energijom itd. Ocjenjuje se kao i kod dimenzije vanjskog okruženja uspoređivanjem s konkurencijom, i to rangiranjem u području lošijeg, izjednačavanjem s konkurencijom te rangiranjem u području boljem od konkurencije (Fučkan i Sabol, 2013).

Poduzeće konkurentsku prednost koja se temelji na niskim troškovima postiže usmjeravanjem na relativno standardizirane proizvode ili usluge sa znatnim potražnim potencijalom u koncentriranim industrijama. Pogodno ju je ostvarivati u slučaju kada je moguće strateško upravljanje cijenama, odnosno kada je potražnja za industrijskim asortimanom relativno elastična. To zahtijeva jasno i neupitno strateško određenje. Imati niže troškove od industrijskih suparnika imperativ je ključnih poslovnih odluka. Osim toga, poduzeće usmjereno na troškovno vodstvo ne smije zanemariti izvore diferencijacijskih činitelja u industriji. Konkurentska prednost niskih troškova vezana je za postizanje pariteta (identične asortimanske ponude ili različite kombinacije proizvodnih atributa koja jednako preferiraju kupci) ili blizine na bazi diferencijacije sa svojim konkurentima (Tipurić, 1999a).

Kada poduzeće isporučuje isti proizvod ili uslugu kupcima poput drugih konkurenata, ali ostvaruje niže prosječne troškove, stvara veću ukupnu vrijednost, odnosno postiže konkurentsku prednost. Drugi je slučaj kada poduzeće isporučuje nešto manju korist kupcima od prosječnih industrijskih konkurenata te postavlja niže cijene. Poduzeće ima konkurentsku prednost ako postoji tzv. diferencijacijska blizina (engl. *proximity*), odnosno kada je troškovna prednost poduzeća veća od razlike u cijenama između poduzeća i drugih konkurenata. Nužni cjenovni ustupci nisu takvi da poduzeće neće stvarati veću vrijednost od industrijske konkurencije i da će ugroziti vlastitu iznadprosječnu profitnost.

Strategija diferencijacije odnosi se na oblikovanje poslovnih aktivnosti i asortimana poduzeća tako da se te aktivnosti i asortiman razlikuju od konkurencije poduzeća. Kupcima se treba ponuditi jedinstveni proizvod koji je za njih vrijedan, a koji im konkurentska poduzeća ne mogu ponuditi (Porter, 1985). Ekonomski gledano, to je pokušaj stvaranja svojevrsnoga „kvazimonopola u kojemu se politika cijena neće isključivo temeljiti na troškovima“ (Buble et. al., 2005: 147). Porter (1985) navodi sljedeće korake u oblikovanju i provedbi strategije diferencijacije:

- odrediti tko je stvarni kupac (pojedinac u dobavnom odjelu, odjel koji interpretira uporabne i signalne kriterije)
- identificirati lanac vrijednosti kupaca i način na koji poduzeće utječe na lanac vrijednosti
- odrediti kriterije kupnje i njihove rangove
- procijeniti postojeće i potencijalne izvore jedinstvenosti u lancu vrijednosti poduzeća
- identificirati troškove postojećih i potencijalnih izvora diferencijacije
- odabrati konfiguraciju vrijednosnih aktivnosti koja stvara „najvrjedniju“ diferencijaciju za kupca u odnosu na troškove diferencijacije
- provjeriti i testirati održivost diferencijacije
- smanjiti troškove u aktivnostima koje utječu na odabrani oblik diferencijacije.

Diferencijom se stvaraju preferencije i odanost kupaca te smanjuje njihova osjetljivost na cjenovne razlike između ponuđenih proizvoda određene industrije (Hofer i Schendel, 1978). Industrijska diferencijacija može se temeljiti na različitim

kriterijima, kao što su sami proizvod, sustav isporuke proizvoda, marketinški pristup i drugi činitelji lanca vrijednosti. Čak se i industrije koje se smatraju najjednostavnijima (mala dodana vrijednost i homogeni asortiman) mogu sastojati od većeg broja diferencijatora. Bez obzira na koje činitelje se diferencijacija odnosi, osnova je uspješne diferencijacije u percepciji kupca. Naime, strategija diferencijacije ovisi o opažajima kupaca da im se nudi nešto jedinstveno, a ne na objektivnoj razlici među konkurentskim proizvodima. U slučaju da kupci nisu prepoznali diferencijaciju poduzeća konkurentska prednost se ne ostvaruje. Pri tome, treba voditi računa da kupci prilikom kupnje razmatraju dvije vrste kriterija (Tipurić, 1999a):

- uporabne kriterije (kvaliteta i obilježja proizvoda) koji stvarno kreiraju vrijednost za kupce
- signalne kriterije (promidžba, reputacija i svekolika privlačnost) koji se temelje na načinima i mjerama o tome kako kupci opažaju prisutnost vrijednosti.

Imati konkurentsku prednost diferencijacije znači „imati povlašteni položaj prema kupcima koji pruža poduzeću nekoliko strateških mogućnosti: postavljanje premijske cijene, povećanje razine prodaje i/ili izgradnje lojalnosti kupaca“ (Buble, et. al., 2005). Kao i strategija troškovnog vodstva, konkurentska sposobnost diferencijacije brani poduzeće od konkurentskih sila kupaca (razvija lojalnost), dobavljača, potencijalnih pridošlica, te supstituta. Održivost konkurentske prednosti diferencijacijom ovisi o tome temelji li se diferencijacija samo na jednoznačnom kriteriju ili predstavlja složeni skup mjera i aktivnosti, te otpornosti na imitaciju.

Izvore industrijske različnosti treba tražiti u svim poslovnim aktivnostima kojima se stvara vrijednost (Porter, 1985). Ta se različitost temelji na posebnim aktivnostima poduzeća koje se obavljaju kako bi se stvorila vrijednost za kupce. Porter (1985) naglašava kako su ključni izvori diferencijacije: razlike u dobavi sirovina i drugih poslovnih inputa, razlike u dostignutom tehnološkom razvoju, razlike u proizvodnim aktivnostima koja utječu na obličje proizvoda i njihovu pouzdanost, razlike u distribucijskom sustavu te razlike u marketingu i prodajnim aktivnostima. Bain (1968) ističe kvalitetu i obilježja proizvoda i usluga, reputaciju

poduzeća i asortimana (kupci se oslanjaju na ugled, a ne na bitna obilježja i svojstva robe), prodajno-promidžbene aktivnosti koje stvaraju preferencije kupaca, prestižnost proizvoda i njihove marke te razlike u lokacijama ponuđača u jednoj industriji. Treba navesti i pokretače različitosti bez kojih nije moguće razumjeti zašto je neka aktivnost jedinstvena. To su: izbori o tomu koje aktivnosti treba obaviti, veze između aktivnosti u lancu vrijednosti ili distribucijskim mrežama, *timing* (kada se neka aktivnost u lancu vrijednosti provodi), lokacija, eventualne veze u matičnoj korporaciji, učenje (kako provesti aktivnosti na bolji način nego prije), integracija, veličina operacija (ako je diferencijacijski činitelj) te institucijski činitelji, posebno dobar odnos sa sindikatom i drugim važnim interesnim skupinama (Porter, 1985).

Konkurentsku prednost poduzeće može graditi u cijeloj industriji, ali i u uskom konkurentskom području. Fokusiranje je jedan od načina na koji poduzeće pokušava ostvariti iznadprosječne profite u zaštićenim industrijskim segmentima. Poduzeće bira segment ili skupinu segmenata u industriji, prilagođuje svoju strategiju i razvija jedinstvene sposobnosti tako da ekskluzivno uslužuje samo odabrano tržišno područje (Tipurić, 1999).

Uspješna strategija fokusiranja iskorištava razlike između segmenta s povoljnim uvjetima poslovanja i cijele industrije. Strukturalna obilježja segmenta s povoljnim uvjetima poslovanja trebala bi poduzeću omogućiti solidnu zaradu, što znači da kupci u tom segmentu trebaju imati distinktivne preferencije, posebne zahtjeve ili jedinstvene potrebe. Postoje dvije inačice strategije fokusiranja (Tipurić, 1999b):

- troškovno vodstvo u segmentu (fokusirano troškovno vodstvo) – usmjereno je na iskorištavanje troškovne strukture segmenta
- diferencijacija u segmentu (fokusirana diferencijacija) – usmjerena je na posebne potrebe kupaca u segmentu.

Obje inačice strategije fokusiranja usmjerene na razlike između segmenta s povoljnim uvjetima poslovanja i ostatka industrije. Strategija fokusiranog troškovnog vodstva u segmentu s povoljnim uvjetima poslovanja iskorištava troškovnu strukturu, a strategija fokusirane diferencijacije posebne potrebe kupaca

u segmentima. Te segmente nedovoljno opslužuju široko usmjereni konkurenti, i to bez posebnih pristupa s drugim dijelovima industrije (Tipurić, 1999b).

Uspješni fokuseri usredotočeni su na posebne interese segmenta, pa imaju prednost suboptimizacije. Oni iskorištavaju što se ostali konkurenti slabije ili pretjerano usredotočavaju na segment. Ako poduzeće može postići i održati diferencijaciju ili troškovno vodstvo u profitabilnom segmentu bit će iznadprosječno profitan konkurent u industriji, neovisno o veličini i snazi, u odnosu na najveća industrijska poduzeća. Bit će daleko od cjenovnih ratova i od opasnosti da ga potisne ili uništi industrijski predvodnik. Važna je i atraktivnost segmenta jer su neki segmenti manje profitni od drugih. U industriji često ima prostora za fokusere na različitim segmentima. Međutim, bez obzira na segment, svaki fokuser koji u sebi obuhvaća različite potrebe kupaca ili različitu optimalnu proizvodnju ili sustav isporuke kandidat je za provedbu strategije fokusiranja (Tipurić, 1999b).

Neka od obilježja atraktivnosti strateških segmenata za fokusiranje jesu sljedeća (Buble et. al., 2005):

- segment treba biti dovoljno velik da bi fokusiranje bilo profitno;
- trebao bi imati dobar razvojni potencijal
- ne smije biti iznimno važan za uspjeh glavnih industrijskih konkurenata
- poduzeće – fokuser treba imati resurse za djelotvorno usluživanje segmenta
- poduzeće – fokuser može se obraniti od izazivača zato što su mu kupci lojalni i zbog svoje superiorne sposobnosti usluživanja kupaca u segmentu.

Konkurentska snaga fokusiranja najveća je kada industrija ima brzorastuće segmente, kada su segmenti dovoljno veliki za profitnost, ali ne preveliki kako ne bi izazvali pozornost i zanimanje velikih konkurenata, kada se konkurenti nisu usmjerili na segment, te kada kupci u segmentu zahtijevaju specijalizirani pristup ili posebno oblikovana proizvodna/uslužna obilježja. Strategija fokusiranja ima najviše šanse za uspjeh u industrijama u kojima ima puno različitih segmenata s puno različitih mogućnosti fokusiranja. Prednost je ako je poduzeće jedini fokuser u segmentu te ako mu vlastiti resursi ne dopuštaju izlazak na široko industrijsko tržište. Konkurentska prednost u strateškom segmentu omogućava poduzeću obranu i zaštitu od konkurentskih sila. Ako suparnici ne mogu zadovoljiti specijalizirane potrebe kupaca, pridošlice se suočavaju sa zaprekom kompetentnosti

fokusera, zamjenski proizvodi ne mogu se probiti do kupaca te se neutralizira pregovaračka moć kupaca i dobavljača zbog jedinstvene sposobnosti poduzeća. Rizici strategije fokusiranja jesu sljedeći (Tipurić, 1999a):

- kada glavni industrijski konkurenti pronađu učinkovit način za prevladavanje prednosti fokusera u strateškom segmentu
- kada se potrebe i želje kupaca u segmentu pomaknu prema proizvodnim atributima prihvaćenima na cijelom tržištu
- kada se segment prenapuči agresivnim poduzećima, što može dovesti do smanjivanja profita svih poduzeća koja su prisutna u tom segmentu.

Strategija fokusiranja vjerojatno neće biti uspješna ako se ciljni segment fokusera ne razlikuje značajno od drugih industrijskih segmenata ili općenito od industrije (Tipurić, 1999a).

Jedna od dvije konkurentske prednosti poduzeća jest troškovna prednost. Trošak je od ključne važnosti za strategije diferenciranja jer poduzeće diferencijator mora održavati svoje troškove blizu razine konkurentskih. Samo u slučaju da dobivena cijena uz dodatnu dobit ne premaši troškove diferencijacije, diferencijator neće uspjeti postići izvanredno poslovanje. Osim toga, kretanje troškova ima snažan utjecaj na cjelokupnu industrijsku strukturu.

Menadžeri prepoznaju važnost troškova i u mnogim se strateškim planovima kao ciljevi postavljaju troškovno vodstvo ili smanjenje troškova. Međutim, među menadžerima često postoji znatno neslaganje oko relativne troškovne pozicije poduzeća i razloga koji stoje iza nje. U troškovnim studijama postoji sklonost koncentriranja na troškove proizvodnje, dok se često previđaju utjecaji drugih aktivnosti, kao što su marketing, servisiranje i infrastruktura, na relativnu troškovnu poziciju. Nadalje, troškovi pojedinačnih aktivnosti analiziraju se po redoslijedu, bez prepoznavanja poveznica među aktivnostima koje mogu utjecati na troškove. Naposljetku, poduzeća imaju velikih poteškoća pri procjenjivanju troškovnih pozicija konkurenata, temeljnog koraka u procjenjivanju njihove vlastite relativne pozicije. Često pribjegavaju pojednostavljenim usporedbama cijena radne snage i troškova sirovina.

Kretanje troškova poduzeća i njegove relativne troškovne pozicije proizlazi iz vrijednosnih aktivnosti koje poduzeće obavlja konkurirajući u industriji. Prema

tome, smislena troškovna analiza istražuje troškove u tim aktivnostima, a ne troškove poduzeća kao cjeline. Svaka vrijednosna aktivnost ima vlastitu strukturu troškova, a poveznice i međusobni odnosi s drugim aktivnostima u poduzeću i izvan njega utječu na kretanje troškova aktivnosti. Troškovna se prednost postiže ako poduzeće ostvari niže kumulativne troškove obavljanja vrijednosnih aktivnosti od svojih konkurenata.

Aktivnosti se moraju razdvojiti ako imaju različite pokretače troškova. Aktivnosti sa sličnim pokretačima troškova mogu se pažljivo grupirati. Oglašavanje i promidžba obično pripadaju u odvojene vrijednosne aktivnosti jer su troškovi oglašavanja osjetljivi na razmjer, dok su troškovi promidžbe vrlo promjenjivi. Bilo koja aktivnost koju poslovna jedinica dijeli s drugima trebala bi se također tretirati kao posebna vrijednosna aktivnost jer će uvjeti u drugim poslovnim jedinicama utjecati na kretanje njenih troškova. Ista se logika može primijeniti na bilo koju aktivnost koja ima bitne poveznice s drugim aktivnostima. U praksi, pokretači kretanja troškova nisu uvijek poznati na početku analize. Prema tome, identifikacija vrijednosnih aktivnosti često zahtijeva nekoliko ponavljanja. Početno razlaganje lanca vrijednosti na aktivnosti neizbježno će predstavljati nagađanje važnih razlika u kretanju troškova. Kako daljnja analiza otkriva razlike ili sličnosti u kretanju troškova, vrijednosne aktivnosti mogu se udružiti ili raščlaniti. Obično se prvo analizira cjelokupni lanac vrijednosti, a zatim se detaljnije proučavaju pojedinačne vrijednosne aktivnosti koje su se pokazale bitnima.

Troškovna pozicija poduzeća rezultat je kretanja troškova vrijednosnih aktivnosti poduzeća. Kretanje troškova ovisi o nizu strukturnih čimbenika koji utječu na troškove, odnosno pokretačima troškova. Kombinacija nekoliko pokretača troškova određuje trošak pojedine aktivnosti. Bitni pokretači troškova mogu se razlikovati od jednog do drugog poduzeća u istoj industriji ako primjenjuju različite lance vrijednosti. Relativna troškovna pozicija poduzeća u vrijednosnoj aktivnosti ovisi o njezinu položaju naspram bitnih pokretača troškova.

Deset glavnih pokretača troškova određuje kretanje troškova vrijednosnih aktivnosti: ekonomije razmjera, učenja, obrasca korištenje kapaciteta, poveznica, međusobnih odnosa, integracije, vremenske usklađenosti, diskrecijske politike, lokacije i institucionalnih čimbenika. Pokretači troškova jesu strukturni uzroci troška neke aktivnosti koji su više ili manje pod kontrolom poduzeća. Pokretači

često uzajamno djeluju kako bi odredili kretanje troškova pojedine aktivnosti, a relativni učinak pokretača troškova znatno će se razlikovati među vrijednosnim aktivnostima. Prema tome, troškovnu poziciju poduzeća nikada ne određuje samo jedan pokretač troškova. Prepoznavanje pokretača troškova svake vrijednosne aktivnosti omogućava poduzeću da stekne sofisticirano razumijevanje izvora relativne troškovne pozicije i načina na koji se ona može promijeniti.

Pokretači troškova mogu se suprotstavljati jedan drugome, neutralizirajući učinak onog drugoga. To znači da poboljšanje pozicije naspram jednog pokretača troškova pogoršava poziciju poduzeća naspram drugog pokretača. Vertikalna integracija velikih razmjera i na visokim razinama, primjerice, često povećava cijenu nedovoljne iskorištenosti kapaciteta. Slično tome, veći razmjer povećava vjerojatnost stvaranja sindikata, dok ekonomije razmjera mogu biti neutralizirane, zbog toga što jedinstvena lokacija povisuje troškove prijevoza (Porter, 2008).

Identificiranje uzajamnih djelovanja među pokretačima troškova nužan je dio za određivanje kretanja troškova vrijednosne aktivnosti. Tamo gdje pokretači ojačaju poduzeće mora koordinirati svoju strategiju kako bi ostvarilo najniže troškove. Primjerice, odabir poslovne politike trebao bi unaprijediti sposobnost poduzeća da ostvari koristi ekonomije razmjera ili da stvori poveznice. Rano vremensko planiranje trebalo bi se iskoristiti agresivnim provođenjem učenja. Uklanjanje nedosljednosti i nadziranje pojačanih učinaka pokretača troškova može značajno unaprijediti relativnu troškovnu poziciju.

Poduzeće ima troškovnu prednost ako su njegovi kumulativni troškovi obavljanja svih vrijednosnih aktivnosti niži od troškova konkurenata. Strateška vrijednost troškovne prednosti ovisi o njenoj održivosti. Održivost će biti prisutna ako je konkurentima teško oponašati izvore troškovne prednosti poduzeća. Troškovna prednost vodi k vrhunskom poslovanju ako poduzeće pruža prihvatljivu razinu vrijednosti kupcima, tako da njegova troškovna prednost nije neutralizirana potrebom za određivanjem nižih cijena od svojih konkurenata. Postoje dva glavna načina na koje poduzeće može steći troškovnu prednost (Tipurić, 1999b):

- kontroliranje pokretača troškova – poduzeće može steći prednost u odnosu na pokretače troškova vrijednosnih aktivnosti koje čine značajan udio u ukupnim troškovima

- rekonfiguracija lanca vrijednosti – poduzeće može usvojiti drugačiji i učinkovitiji način dizajniranja, proizvodnje, distribucije ili prodaje proizvoda.

Dva izvora troškovne prednosti nisu uzajamno isključiva. Poduzeće s vrlo različitim lancem vrijednosti od svojih konkurenata imat će neke uobičajene aktivnosti, a njegova relativna troškovna pozicija u tim aktivnostima može unaprijediti ili pogoršati cjelokupnu troškovnu poziciju.

Troškovna prednost proizlazi iz natprosječnog poslovanja samo ako ga je poduzeće u stanju održati. Unapređivanje relativne troškovne pozicije na neodržive načine može omogućiti poduzeću da očuva troškovni paritet ili neposrednost, ali poduzeće koje nastoji ostvariti strategiju troškovnog vodstva mora razviti i održive izvore troškovne prednosti. Troškovna prednost je održiva ako postoje prepreke ulaska ili kretanja koje sprečavaju konkurente da oponašaju izvore poduzeća. Održivost se razlikuje za različite pokretače troškova i među industrijama. Međutim, neki su pokretači održiviji od drugih (Porter, 2008):

- Razmjer – ključna prepreka ulaska/kretanja, a trošak oponašanja razmjera često je visok jer konkurenti moraju kupiti udjele.
- Međusobni odnosi sa sestrinskim poslovnim jedinicama – mogu prisiliti konkurenta na diverzifikaciju kako bi uskladio troškovnu prednost. Ako postoje prepreke ulaska u srodnim industrijama, održivost može biti visoka.
- Poveznice – poduzeću je često teško naći poveznice, a njihovo otkrivanje zahtijeva koordinaciju među organizacijskim linijama ili s nezavisnim dobavljačima i posrednicima.
- Stečeno učenje – teško je postići u praksi; konkurentima također može biti teško dostići razinu poduzeća ako je učenje moguće zadržati u poduzeću.
- Odabir poslovne politike za stvaranje vlastitog proizvoda ili tehnološkog procesa – oponašanje inovacija proizvoda ili novih procesa proizvodnje često predstavlja velike poteškoće konkurentima ako su inovacije zaštićene patentima ili čuvanjem tajne. Inovacije procesa često su održivije od inovacija proizvoda jer ih je lakše čuvati kao tajnu.

Održivost ne proizlazi samo iz izvora troškovne prednosti, već i iz njihove brojnosti. Troškovna prednost proizašla iz jedne ili dvije vrijednosne aktivnosti privlačna je konkurentima za oponašanje. Troškovni vođe obično akumuliraju troškovne prednosti stečene iz brojnih izvora u lancu vrijednosti koje međusobno djeluju i učvršćuju jedna drugu. To konkurentima čini oponašanje njihove troškovne pozicije teškim i skupim.

Poduzeće se diferencira od svojih konkurenata kada je jedinstveno u nečemu što kupci smatraju vrijednim (Porter, 1985). Diferencijacija je jedna od dvije vrste konkurentske prednosti koju poduzeće može imati. Poduzeće uz pomoć diferencijacije određuje cijenu uz dodatnu dobit, prodaje veću količinu svog proizvoda ili stječe vrijedne koristi, poput veće lojalnosti kupaca tijekom cikličkih ili sezonskih padova. Mjera do koje se konkurenti u nekoj industriji mogu diferencirati jedan od drugoga bitan je element organizacijske strukture (Porter, 2008).

Diferencijacija je obično skupa. Poduzeće često mora pretrpjeti troškove kako bi bilo jedinstveno, zato što jedinstvenost zahtijeva vrijednosne aktivnosti koje su bolje od konkurenata. Primjerice, pružanje vrhunske programske podrške inženjeringu obično zahtijeva dodatne inženjere, dok dobro kvalificiran odjel prodaje košta više od manje kvalificiranog odjela. Postizanje veće trajnosti proizvoda od konkurenata može itekako zahtijevati veću količinu ili skuplje materijale. Isto tako, neki oblici diferencijacije očigledno su skuplji od drugih. Primjerice, diferencijacija koja proizlazi iz izvanredne koordinacije povezanih vrijednosnih aktivnosti ne mora znatno povisiti troškove, kao ni bolja izvedba proizvoda koja proizlazi iz manjih odstupanja dijelova, što se postiže automatiziranim centrom obrade. Kod dizelskih lokomotiva veća odstupanja, postignuta zahvaljujući automatizaciji, poboljšavaju učinkovitost goriva, uz niske dodatne troškove. Slično tome, diferencijacija na temelju većeg broja svojstava proizvoda vjerojatno će biti skuplja od diferencijacije utemeljene na različitim, ali poželjnijim, svojstvima proizvoda (Porter, 2008).

Trošak diferencijacije odražava pokretače troškova vrijednosnih aktivnosti na kojima se temelji jedinstvenost. Odnos između jedinstvenosti i pokretača troškova ima dva različita oblika (Porter, 2008):

- ono što čini aktivnost jedinstvenom (pokretači jedinstvenosti) može utjecati na pokretače troškova
- pokretači troškova mogu utjecati na trošak jedinstvenosti.

Pri razvoju diferencijacije poduzeće često nepovoljno utječe na pokretače troškova neke aktivnosti i svjesno povećava troškove. Premještanje aktivnosti bliže kupcu, primjerice, može povećati troškove zbog učinka lokacijskih pokretača troškova.

Za industrijske, poslovne i institucionalne kupce diferencijacija zahtijeva da poduzeće ima jedinstvenu sposobnost stvaranja konkurentske prednosti za svog kupca, na drugačije načine od same prodaje po nižoj cijeni. Ako je poduzeće sposobno smanjiti troškove kupca ili poboljšati njegovu učinkovitost, kupac će biti voljan platiti cijenu uz dodatnu dobit. Ako dijelovi, koje dobavlja vrlo ugledan dobavljač dijelova za bicikle, omogućavaju poduzeću koje sastavlja bicikle da unaprijedi diferencijaciju i pri tome zaračuna više cijene, poduzeće sastavljač bit će voljno platiti premiju za dijelove. Dakle, diferencijacija nastaje iz svih veza između poduzeća i kupca. Cjelokupna razina diferencijacije poduzeća zbirna je vrijednost njegove jedinstvenosti kroz čitav lanac vrijednosti za kupca. Ta se zbirna vrijednost može izračunati i predstavlja gornju granicu cijene, uz dodatnu dobit koju poduzeće može odrediti u odnosu na svoje konkurente. Budući da poduzeće mora dijeliti dio vrijednosti koju tvori sa svojim kupcem kako bi kupcu dala poticaj za kupnju, stvarna cijena uz dodatnu dobit u praksi bit će nešto niža.

Sve što poduzeće može učiniti da smanji ukupne kupčeve troškove korištenja proizvoda ili neke druge troškove kupca predstavlja potencijalnu osnovu za diferencijaciju. Postupci koji smanjuju troškove aktivnosti kupca koje čine značajan dio troškova kupca predstavljaju najznačajnije mogućnosti. Postoji više načina za smanjivanje troškova kupca (Porter, 1985):

- smanjenjem troškova dostave, postrojenja ili financiranja
- smanjenjem potrebne stope upotrebe proizvoda
- smanjenjem izravnih troškova upotrebe proizvoda, poput troškova radne snage, goriva, održavanja, potrebnog prostora

- smanjenjem neizravnih troškova upotrebe proizvoda, odnosno utjecaja proizvoda na druge vrijednosne aktivnosti (npr. lagani dijelovi mogu smanjiti troškove prijevoza konačnog proizvoda)
- smanjenjem troškova kupca u drugim vrijednosnim aktivnostima, nepovezanima s fizičkim proizvodom
- smanjenjem rizika pogreške proizvoda, a time i kupčevih očekivanih troškova pogreške.

Diferencijacija „proizlazi iz jedinstvenog stvaranja vrijednosti za kupca. Ona može biti posljedica zadovoljavanja kriterija upotrebe ili signalizacije, iako u svom najodrživijem obliku nastaje na temelju obje skupine kriterija. Održiva diferencijacija zahtijeva da poduzeće na jedinstven način obavlja raspon vrijednosnih aktivnosti koje utječu na kriterije kupnje“ (Porter, 2008: 151).

Diferencijacija će dovesti do vrhunskog poslovanja ako vrijednost koju kupac percipira nadmašuje trošak diferencijacije. Strategija diferencijacije nastoji stvoriti najveći jaz između stvorene vrijednosti za kupca (i prema tome rezultirajuće cijene uz dodatnu dobit) i troška jedinstvenosti u lancu vrijednosti poduzeća. Trošak diferencijacije razlikovat će se prema vrijednosnoj aktivnosti, a poduzeće bi trebalo odabrati one aktivnosti u kojima je doprinos vrijednosti za kupca najveći u odnosu na trošak. To može podrazumijevati izvore jedinstvenosti s niskim troškovima, kao i izvore s visokim troškovima, koji imaju visoku vrijednost za kupca. Trošak diferenciranja na razne načine ovisit će o poziciji poduzeća u odnosu na pokretače troškova koji mogu utjecati na pristup poduzeća diferencijaciji i na njegovo poslovanje.

Posljednji element strategije diferenciranja jest održivost. Diferencijacija neće dovesti do dugoročne cijene uz dodatnu dobit, osim ako njezini izvori ostanu vrijedni za kupca i ako ih konkurenti ne mogu oponašati. Prema tome, poduzeće mora naći trajne izvore jedinstvenosti koji su zaštićeni preprekama za oponašanje.

Poduzeće može unaprijediti svoju diferencijaciju tako da postane jedinstveno u obavljanju postojećih vrijednosnih aktivnosti ili da preraspodijeli svoj lanac vrijednosti tako da unaprijedi svoju jedinstvenost. Da bi postalo jedinstveno u svojim vrijednosnim aktivnostima poduzeće treba rukovati pokretačima

jedinstvenosti. U oba slučaja, poduzeće diferencijator mora istovremeno kontrolirati troškove diferencijacije da bi ostvarilo vrhunsko poslovanje.

Održivost diferencijacije ovisi o trajnoj vrijednosti koju percipira kupac te o tome da konkurencija ne oponaša strategiju poduzeća. Osim toga, diferencijacija ovisi o izvorima kod kojih postoje prepreke kretanja za konkurente koji ih repliciraju. Pokretači jedinstvenosti razlikuju se prema svojoj održivosti, a i trošak diferencijacije može varirati među konkurentima te utjecati na održivost. Diferencijacija će biti održivija pod sljedećim uvjetima (Porter, 2008):

- Izvori jedinstvenosti poduzeća uključuju prepreke – stečeno učenje, poveznice, međusobni odnosi i prednosti poduzeća predvodnika obično su održiviji pokretači jedinstvenosti od obične poslovne odluke da se bude jedinstven u nekoj aktivnosti. Aktivnosti signalizacije, kao što je promidžba, također mogu biti održive jer uključuju prepreke. Međutim, diferencijacija temeljena na signalizaciji u prevelikoj mjeri može biti ranjiva zbog rastuće sofisticiranosti kupaca.
- Poduzeće ima troškovnu prednost u diferenciranju – poduzeće koje ima održivu troškovnu prednost u obavljanju aktivnosti koje dovode do diferencijacije imat će i puno veću održivost.
- Postoje višestruki izvori diferencijacije – ukupne teškoće u oponašanju strategije diferenciranja djelomično ovise o tome koliko izvora jedinstvenosti posjeduje neko poduzeće. Održivost strategije diferencijacije obično je veća ako proizlazi iz više izvora. Jedan temelj diferencijacije omogućava konkurentima snažno fokusiranje na samo jednu točku. Diferencijacija koja proizlazi iz koordiniranih radnji u mnogim vrijednosnim aktivnostima općenito će biti trajnija jer konkurencija, ako je želi oponašati, mora uvesti velike promjene u način veleprodaje.
- Poduzeće stvara zamjenske troškove dok se diferencira – troškovi zamjene jesu fiksni troškovi za kupca koji nastaju kada poduzeće promijeni dobavljača i koji dozvoljavaju poduzeću da zadrži cijenu uz dodatnu dobit, čak i ako je njegov proizvod jednak konkurentskima. Ako diferencijacija istovremeno stvara i troškove zamjene, održivost diferencijacije se povećava. Troškovi zamjene, kao i sama diferencijacija, proizlaze iz načina na koji kupac koristi proizvod. Aktivnosti koje čine poduzeće jedinstvenim

mogu često povisiti troškove zamjene jer kupac često prilagođava svoje aktivnosti tako da iskoristi jedinstvenost poduzeća.

Treba napomenuti da činjenica da je poduzeće u nečemu jedinstveno ne znači nužno da je i diferencirano jer jedinstvenost ne dovodi do diferencijacije, osim ako ne smanjuje trošak ili povećava učinkovitost kupca prema njegovoj percepciji. Najuvjerljivija diferencijacija često proizlazi iz izvora vrijednosti koje kupac može percipirati i mjeriti ili, pak, iz teško mjerljivih izvora vrijednosti koji se intenzivno signaliziraju.

Segmentacija industrije jest podjela industrije na podjedinice s ciljem razvoja konkurentske strategije. Segmentacija industrije u svrhu razvoja konkurentske strategije mora biti šira od uobičajenog poimanja segmentacije tržišta, iako bi je trebala obuhvatiti. Segmentacija tržišta bavi se identificiranjem razlika između potreba kupaca i njihova ponašanja, što poduzeću omogućava usluživanje segmenata koji odgovaraju njegovim sposobnostima s različitim marketinškim programima. Industrijska segmentacija objedinjuje ponašanje kupaca pri kupnji s kretanjem troškova, bilo da je riječ o troškovima proizvodnje ili o troškovima usluživanja različitih kupaca. Obuhvaća čitav lanac vrijednosti te otkriva razlike između strukturne privlačnosti pojedinih segmenata i sukoba koji se javljaju prilikom istovremenog usluživanja segmenata. Taj širi pristup segmentaciji omogućava uvid u nove pristupe segmentaciji te može poslužiti kao osnova za stvaranje i održavanje konkurentske prednosti.

Industrije moraju biti segmentirane da bi definirale konkurentsku strategiju jer se proizvodi i/ili kupci ili razlikuju u industriji po načinima koji utječu na njihovu intrinzičnu privlačnost ili po načinu na koji poduzeće stječe konkurentsku prednost u usluživanju. Razlike u strukturnoj privlačnosti i u preduvjetima za konkurentsku prednost između proizvoda industrije i kupaca stvaraju segmente industrije. Segmenti proizlaze iz razlika u ponašanju kupaca te iz razlika u ekonomiji opskrbljivanja različitih proizvoda i kupaca. Razlike između proizvoda i kupaca koje ne utječu na strukturu ili konkurentsku prednost (npr. razlike u boji inače identične vrste proizvoda) mogu biti važne za proizvodnju i marketing, ali reagiranje na njih nije bitno za konkurentsku strategiju.

Da bi se segmentirala industrija treba identificirati i proučiti svaku posebnu vrstu proizvoda (i potencijalnu vrstu) u industriji kako bi se utvrdile strukturne razlike i razlike u lancima vrijednosti među njima. Vrste proizvoda mogu se izravno koristiti kao varijable segmentacije. Segmenti kupaca mogu se identificirati na sličan način, proučavajući sve kupce u industriji te ispitujući strukturne razlike i razlike u njihovim lancima vrijednosti. Budući da se kupci razlikuju na mnogo načina, iskustvo je pokazalo da dobro polazište kod identificiranja segmenata kupaca predstavlja traženje razlika kupaca u tri široke i vidljive dimenzije: vrsta kupaca, geografska lokacija kupaca, te distribucijski kanal koji se koristi. Vrsta kupaca podrazumijeva osobine kao što su veličina kupca, industrija, strategija i demografija.

Dakle, kako bi se segmentirala industrija, pojedinačno ili u kombinaciji koriste se četiri vidljive grupe segmentacijskih varijabli. U bilo kojoj industriji jedna ili svaka varijabla definiraju strateški relevantne segmente (Porter, 2008):

- vrsta proizvoda – već se proizvode ili se mogu proizvoditi
- vrsta kupaca – vrste krajnjih kupaca koji naručuju ili bi mogli naručiti proizvode industrije
- posrednik (izravan kupac) – alternativni distribucijski kanali koji se koriste ili bi se mogli koristiti kako bi se došlo do krajnjeg kupca
- geografska lokacija kupaca – definirana lokalitetom, regijom, državom ili skupinom država.

Kako bi se identificirali segmenti kupaca treba proučiti sve vrste krajnjih kupaca kojima industrija prodaje. Međutim, nijedna varijabla ne može obuhvatiti sve razlike među kupcima koje mogu odrediti segmente, zato što su razlike koje utječu na troškove usluživanja kupaca (a stoga i na lanac vrijednosti) često jednako važne za segmentaciju kao i razlike u njihovu ponašanju prilikom kupnje. Segmentiranje kupaca trebalo bi odražavati temeljne razlike u strukturi i lancu vrijednosti kupaca, a ne biti tek jedna klasifikacijska shema jer je cilj segmentacije otkrivanje svih ovih razlika. Ispravna segmentacija industrije mora odražavati važne razlike u pogledu strukture ili lanca vrijednosti kod proizvoda, kupaca, posrednika ili geografske odrednice, bez obzira na to jesu li oni prepoznati i trenutno u upotrebi ili ne. Najveća prilika za postizanje konkurentske prednosti

često nastaje iz novih načina segmentiranja jer poduzeće može udovoljiti stvarne potrebe kupaca bolje od konkurenata ili pak može unaprijediti svoju relativnu troškovnu poziciju.

U potrazi za potencijalnim novim proizvodnim segmentima korisno je uzeti u obzir sljedeća pitanja (Porter, 2008):

- Postoje li druge tehnologije ili dizajni koji bi izvršavali potrebne funkcije u lancu vrijednosti kupaca?
- Može li poboljšani proizvod vršiti dodatne funkcije?
- Mogu li se potrebe nekih kupaca zadovoljiti na bolji način smanjivanjem broja funkcija koje proizvod vrši (i mogućim smanjivanjem cijene)?
- Postoji li različito objedinjavanje (uže ili šire) proizvoda i usluga koji se potencijalno mogu prodati kao paket?

Postoje četiri načina na koje novi segmenti postaju održivi za strategije fokusiranja. Prvi je način da prilagođavanje postane jeftinije. Primjerice, ekonomije razmjera u padu dozvoljavaju strategiju fokusiranja. Drugi razlog zbog čega fokusiranje na novi segment postaje održivo jest to što rast segmenta bude dovoljno velik da nadmaši fiksne troškove njegova usluživanja. Treći je razlog da poduzeća iskorištavaju međusobne odnose s drugim industrijama kako bi premašila granicu razmjera u usluživanju segmenta. Naposljetku, segment može postati održiv ako ga poduzeće razvija globalno, koristeći obujam iz mnogih zemalja da bi prevladala ekonomije razmjera (Porter, 2008).

Poduzeće može ostvariti konkurentsku prednost ako ima niže troškove od industrijskih konkurenata. Prema Tipuriću (1999b), poduzeće koje je ostvarilo vodstvo u troškovima ima specifične prednosti pri obrani svog položaja od djelovanja konkurentskih sila s tri aspekta:

- snagom konkurentskog suprotstavljanja troškovni lider preuzima tržišne udjele troškovno manje učinkovitih poduzeća
- snaga poduzeća u odnosu na dobavljače i kupce proizlazi iz niskih troškova koji omogućavaju otpor poduzeća na moguće zahtjeve za povećanjem cijene inputa, odnosno smanjenjem cijene outputa
- odvraćanje novih konkurenata od ulaska u industriju smanjenjem cijene outputa.

Strategija niskih troškova ima više šanse da uspije u industrijama u kojima nema previše radikalnih tehnoloških i marketinških promjena ili u kojima su te promjene barem predvidive. Tehnološka stabilnost nužna je s obzirom na zahtjeve smanjivanja troškova, podizanjem apsolutne i kumulativne razine proizvodnje outputa. Velike šanse za uspjeh strategija niskih troškova ima i u industrijama u kojima je cjenovna konkurencija osnovna konkurentska sila, a industrijski proizvod homogen i lako raspoloživ na tržištu. To vrijedi i za industrije u kojima nema previše načina kojima se postižu razni oblici proizvodne diferencijacije koja ima vrijednost za kupce; kao i onda kada većina kupaca ima slične potrebe, želje i zahtjeve; kada se sučeljavaju s malim troškovima promjene svog dobavljača ili kada imaju znatnu pregovaračku nadmoć (Tipurić, 1999a).

Položaj troškovnog vođe u industriji trebao bi smanjiti pritisak konkurentskih sila konkurentskih suparnika (cjenovni ratovi), kupaca (smanjenje pregovaračke moći), dobavljača (sposobnost adaptiranja na povećanje cijena inputa) te potencijalnih pridošlica i supstituta (troškovno vodstvo u funkciji je ulazne zapreke) (Tipurić, 1999a).

2.4. Resursni pristup konkurentskoj prednosti

U razmatranju problematike konkurentske prednosti modeli koji se oslanjaju na tradiciju industrijske organizacije naglašavaju internu sposobnost organizacije u ostvarivanju povoljnog tržišnog položaja. Resursna teorija konkurentske prednosti ispituje pitanje dostupnosti strateški vrijednih resursa preko kojih se zatim ostvaruje konkurentska prednost.

Prije ispitivanja same teorije treba izvršiti definiranje samog pojma resursa. U ekonomskoj teoriji nalaze se mnoga određenja, čije je zajedničko polazište općenito shvaćanje resursa kao različitih faktora preko kojih organizacije ostvaruju zadane ciljeve. Tako Griffin navodi četiri vrste resursa (Alfirević, 2003):

- ljudske (radna snaga i menadžment)
- financijske (raspoloživi kapital)
- fizičke (infrastruktura i imovina)
- informacijske (informacije potrebne za donošenje poslovnih odluka).

S gledišta resursne teorije konkurentske prednosti definiranje resursa predstavlja tek početni korak. Naime, s aspekta postizanja konkurentske prednosti na temelju resursa vrlo je značajno spomenuti kako se pod resursima podrazumijevaju fiksni proizvodni faktori specifični za pojedino poduzeće (Nanda), a ne varijabilni faktori koji su lako nabavljivi na tržištu (standardizirane sirovine, nestručna radna snaga itd.). Na isti način pojam resursa tretira i Teece, definirajući ih kao imovinu specifičnu pojedinom poduzeću koju je teško ili čak nemoguće imitirati (Alfirević, 2003).

Resursnim pristupom oblikovanju strategije, razvijenim u posljednja dva desetljeća prošlog stoljeća, pogled na razvojnu osposobljenost poduzeća postaje cjelovitiji. Tim se pristupom poduzeću prilazi kao sustavu ljudskih i materijalnih resursa u kojem je čovjekovo individualno i kolektivno učenje neophodni i najvažniji resurs postizanja održivih konkurentskih prednosti. Poduzeće se promatra heterogeno iz perspektive resursa i sposobnosti djelovanja te iz perspektive sposobnosti razvitka i poboljšanja tih svojstava. Pod resursima poduzeća obuhvaćeni su vidljivi i nevidljivi resursi koji zajednički oblikuju poduzeće.

Permanentno individualno i kolektivno učenje postaje *sine qua non* jačanja i razvijanja inovativnih jakih strana poduzeća i izbjegavanja i/ili neutraliziranja opasnosti uz korištenje postojećih, ali i izgradnju inovativnih šansi u vanjskom okruženju. Razvitak osobnog i kolektivnog znanja omogućava i usmjerava novu, od jučerašnjih upravljačkih okvira prošlosti oslobođenu, postupnu razvojnu transformaciju oskudnih materijalnih, vidljivih resursa u buduće konkurentske prednosti. Izvor razvitka pojedine vrste konkurentskih prednosti sadržan je u budućnosti pozicioniranom strategijskom naumu, a ne kao u strukturalističkom pristupu, posebice u školi pozicioniranosti preskriptivnog pristupa, u svojstvima i razvojnim tendencijama sadašnjeg strategijskog položaja te njegovih unutarnjih i vanjskih uvjetovanosti.

Takvo je usmjerenje moguće samo kada su stratezi sposobni učiniti kopernikanski obrat u odnosu na jučer okrećući se sutrašnjici. Ovo uključuje nužnost promjene individualne i organizacijske otvorenosti prema kreativnoj otvorenosti, čime orijentacija sutrašnjici utemeljuje strategije koje će prema viziji određenog prostora budućeg razvitka postupno transformirati sadašnjost. To je

strategija osposobljavanja za postupno razvijanje novih proizvoda, novih tehnologija, novih tržišta i novih poslovnih prilika kojima će pionirski oblikovati izabranu budućnost na najbolji mogući način. Polazište je u mnogostrukosti i raznolikosti razvitka unutarnjih nevidljivih sposobnosti, čiji je izvor čovjek i njegovi ukupni duhovni, psihički, intelektualni i fizički potencijali. Upravo velikim dijelom nepoznata kompleksnost i kreativnost ljudskih potencijala omogućava otkrivanje i ostvarivanje novih strategijskih mogućnosti kojima se postupnim inovacijama stvaraju novi slojevi inovativnih konkurentskih prednosti (Fučkan i Sabol, 2013).

Teorija sposobnosti neizbježno je dinamička i orijentirana je prema individualnom i organizacijskom učenju, što je čini konzistentnom sa složenom, promjenljivom i kompetitivnom okolinom. Kao što primjećuje Barney (1991), da bi postali izvorima konkurentskih prednosti, resursi i sposobnosti moraju biti korisni u iskorištavanju poslovnih prilika i/ili neutralizaciji konkurentskih prijetnji, moraju biti skupi za imitaciju, rijetki među trenutnim ili potencijalnim konkurentima te bez uskih strateških supstituta. Pretpostavlja se da su resursi i sposobnosti raspoređeni neravnomjerno i da se ta neravnomjernost može održati u vremenu (Barney, 1996), pa tako generirati konkurentske prednosti i ekonomske rente. Ako konkurenti mogu u relativno kratkom roku nabaviti ili razviti neki resurs, tada taj resurs ne može biti izvor konkurentske prednosti. S druge strane, pokušaji oponašanja resursa i sposobnosti specifičnih za pojedina poduzeća u pravilu stvaraju visoke troškove ili su čak nemogući (Diericckx i Cool, 1989) zbog jedinstvenog slijeda događaja koji su doveli do razvitka određenih resursa, zbog nemogućnosti potpune identifikacije uzroka koji su doveli do toga ili zbog socijalne složenosti resursa poput organizacijske kulture (Barney, 1991).

Među ključne autore koji su oko sredine osamdesetih godina potaknuli primjenu teorija sposobnosti u strateškom upravljanju ubrajaju se Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) i Barney (1986), jednako kao i Prahalad i Bettis (1986). U svom je razvijenom obliku teorija sposobnosti primijenjena na strateško upravljanje u dvjema glavnim pristupima u teoriji ključnih sposobnosti (Prahalad i Hamel, 1994) i u teoriji dinamičkih sposobnosti (Teece i Pisano, 1994; Teece et. al., 1997). Pod temeljnim sposobnostima (engl. *core competences*) podrazumijevaju se jedinstveni spletovi znanja, umijeća i tehnologija oblikovanih na osnovi

istraživačkih aktivnosti i kolektivnog učenja unutar poduzeća, čiji su imitacija ili stjecanje nemogući ili veoma zahtjevni i skupi. Stoga strateško upravljanje zahtijeva prepoznavanje i razvoj ključnih kompetencija koje presudno utječu na dugoročan prosperitet poduzeća, a zadovoljavaju tri osnovna uvjeta predstavljaju bitan izvor vrijednosti za kupca, omogućavaju razlikovanje u odnosu na konkurente i imaju široku upotrebljivost, što je oslobađa vezanosti za određene proizvode i postojeća tržišta te omogućava stvaranje novih proizvoda, industrija i tržišta (Prahalad i Hamel, 1994). Teorija dinamičkih sposobnosti (engl. *dynamic capabilities*) nastala je kao odgovor na statične interpretacije resursne teorije, koja je mnoga poduzeća navela na stjecanje vrijednih tehnoloških resursa iz kojih nisu izrasle značajne konkurentske prednosti (Teece i Pisano, 1994). Radi se o hibridnoj teoriji koja nastanak poduzeća veže i uz transakcijske troškove, ali i uz specifične sposobnosti, prihvaćajući da u mnogim slučajevima oslanjanje na tržišne poticaje može biti destruktivno za suradnju i učenje unutar poduzeća. Termin „dinamički“ odnosi se na promjenljive prilike u okruženju, koje induciraju potrebu za brzim reakcijama i anticipaciju tržišnih promjena, a „sposobnosti“ označuju prilagodbu, povezivanje i rekonfiguraciju unutarnjih i vanjskih organizacijskih vještina, resursa i funkcionalnih sposobnosti u skladu s promjenljivom okolinom (Teece i Pisano, 1994).

Za konačnu je ocjenu teorije sposobnosti u teoriji poduzeća i u strateškom upravljanju možda prerano jer njezine konceptualne mogućnosti nisu ni izbliza iskorištene (Hodgson, 1998). U svakom slučaju, treba pozitivno ocijeniti njezinu ambicioznost, koja se ogleda u nastojanjima da se pruži cjelovitija slika ekonomskog ponašanja koja će se slagati s postindustrijskom ekonomskom stvarnošću. Uvažavanje zaslužuje i znatno manja prisutnost redukcionizma, koji inače obilježava većinu ekonomskih doktrina i ograničava mogućnosti interdisciplinarnog istraživanja ekonomskih fenomena. S druge strane, iako su dosadašnja istraživanja poprilično konzistentna u potpori teorije sposobnosti, ne treba isključiti mogućnost da će budući empirijski nalazi dovesti u pitanje neke od njezinih postavki (Račić, 2000).

U uvjetima nesavršene konkurencije ograničena mobilnost (nejednaka tržišna dostupnost) resursa može se navesti kao bitan čimbenik ostvarenja konkurentske prednosti subjekata koji ostvaruju pristup tim resursima. Naime,

ovakva situacija moguća je isključivo u uvjetima nesavršene konkurencije, gdje svi sudionici na tržištu resursa nemaju jednake i točne informacije o vrijednosti pojedinih resursa. Nasuprot tome, uvjeti savršene konkurencije (savršeno dostupne i točne informacije) generirali bi izjednačenje vrijednosti i cijene resursa, zatvarajući time prostor konkurentske prednosti. Tako je tim gledištem, nasuprot karakteristikama samog poduzeća, istaknuta okolina organizacije kao ključni faktor konkurentnosti.

2.4.1. Temeljne postavke resursne teorije

Prije nego se identificiraju resursi poduzeća treba razmotriti koji resursi čine snagu ili slabost, odnosno koji resursi generiraju temeljne kompetencije koje su izvor održive konkurentske prednosti. To je veoma kompleksno pitanje na koje se mora dati odgovor želi li se izvesti relevantna interna analiza. Kako bi se olakšao odgovor na to pitanje, resursni pristup pruža smjernice koje pomažu u određenju onoga što čini vrijednu aktivu, sposobnosti i kompetencije, odnosno što čini vrijedne resurse. To su sljedeće smjernice (Buble et. al., 2005):

- Konkurentska superiornost – kada poduzeće može svojim resursima bolje ispuniti potrebe kupaca od svojih konkurenata tada je ono konkurentski superiorno. Drugim riječima, konkurentska superiornost pojavljuje se u onim primjerima kada poduzeće bolje iskorištava raspoložive resurse od svoje konkurencije.
- Rijetkost resursa – to su resursi koje određeno poduzeće posjeduje, ali ne posjeduje njegova konkurencija ili do kojih konkurencija teško dolazi. Ako su takvi resursi ključni za ispunjenje potreba kupaca, tada postaju osebujna kompetencija za poduzeće.
- Nemogućnost oponašanja – resursi koje konkurent može jednostavno imitirati mogu samo generirati privremenu vrijednost, a ne mogu generirati dugoročnu konkurentsku prednost. Nemogućnost imitacije nije vječna. Konkurenti će nastojati osigurati neke resurse koji će biti bolji. Resursni pristup je identificirao četiri karakteristike, nazvane mehanizmi izoliranja koji uvjetuju da se resursi teško imitiraju, a to su:

- Fizički unikatni resursi koje je praktički nemoguće imitirati (npr. jedinstvena lokacija, rudno bogatstvo, patenti koji se ne mogu imitirati itd.).
- Otežana dostupnost karakteristika je koja upućuje na to da je put do takvih resursu težak. Do njih se ne može doći brzo, već se moraju kreirati tijekom vremena, a troškovi njihova pribavljanja vrlo su visoki. Stoga ih je teško imitirati.
- Uzročna nejasnoća – slučaj kada konkurenti teško mogu razumjeti kako poduzeće stvara jer ne mogu sobi točno predočiti što je unikatna vrijednost resursa ili kako se resursi kombiniraju kako bi se stvorila konkurentska prednost.
- Ekonomsko zastrašivanje (preventiva) – obično uključuje veliko ulaganje kapitala u kapacitet za osiguranje proizvoda ili uslugu na danom tržištu koje je osjetljivo na obujam. U tom se slučaju konkurent ne usuđuje ulaziti u takvo ulaganje s obzirom na ograničenost tržišta.

- Prisvojenost – upućuje tko prisvaja profit koji se stvara angažiranjem resursa. Smatra se da više vrijede resursi koje netko stvara te kontrolori od resursa koji se mogu jednostavno kupiti, prodati ili premještati iz jednog poduzeće u drugo. Primjeri se mogu pronaći u filmskoj industriji (glumci), športu (igrači), tvrtkama za savjetovanje (stručnjaci) itd.
- Trajnost resursa – resursi koji se sporije depreciraju imaju višu vrijednost. To je osobito važno u rastućoj hiperkonkurentskoj globalnoj ekonomiji 21. stoljeća kada se osebujne kompetencije i konkurentske prednosti mogu brzo izgubiti. Neki smatraju da nedodirljiva aktiva i organizacijske sposobnosti čine resurse koji poduzeću mogu osigurati konkurentsku prednost na duži rok. Međutim, tehnički problem jest to što se deprecijacija te aktive, za razliku od dodirljive, znatno teže može mjeriti.
- Zamjenjivost – prije se raspravljalo o zamjenjivosti proizvoda kao jednoj od pet konkurentskih snaga. Ta se temeljna ideja može dalje razviti kako bi se rabila kao mjera vrijednosti pojedinih resursa.

Za korištenje resursnog pristupa u internoj analizi poduzeće mora prvo identificirati i evaluirati svoje resurse kako bi pronašlo one koji osiguravaju temelj za buduću konkurentsku prednost. Taj proces uključuje definiranje različitih resursa poslovnog procesa poduzeća i njihovo ispitivanje na temelju navedenih mjerila kako bi se utvrdilo koji od njih ima stratešku vrijednost. Kako bi to ispitivanje bilo uspješno, predlažu se četiri zaključne smjernice (Buble et. al., 2005):

- Dezagregiranje resursa – treba provesti raščlambu resursa u više specifičnih komponenata, a ne ostati na razini širokih kategorija.
- Korištenje funkcijskog aspekta – treba analizirati različita funkcijska područja u poduzeću, dezagregirati sadašnju dodirljivu i nedodirljivu aktivu, kao i organizacijske sposobnosti te tražiti važne resurse koji stvaraju vrijednost i aktivnosti koje zaslužuju daljnju analizu.
- Promatranje organizacijskih procesa i kombiniranje resursa – prilikom dezagregiranja resursa treba istodobno djelovati kreativno, tražeći kompetencije koje poduzeće ima ili potencijal s kojim poduzeće može generirati konkurentske prednosti.
- Korištenje pristupa lanca vrijednosti – potrebno je da bi se otkrile organizacijske sposobnosti, aktivnosti i procesi koji su vrijedan potencijalni izvor konkurentskih prednosti.

Iako resursni pristup omogućava sustavnu procjenu internih resursa, važno je naglasiti da se značenje analize tih resursa najbolje manifestira ako se promatra u kontekstu konkurentske okoline poduzeća. Naime, ako poduzeće posjeduje vrijedne resurse neće automatski generirati razmjeran profit ako ti resursi nisu u primjeni u nekoj efektivnoj tržišnoj strategiji. Resursi se moraju razvijati na optimalan način i moraju se priključiti odnosnim aktivnostima poduzeća kako bi činili izvor konkurentske prednosti. Prema tome, eksterno pozicioniranje poduzeća, kako bi kapitaliziralo svoje snage i eksterne prilike, a minimiziralo svoje slabosti i eksterne prijetnje, ostaje i u resursnom pristupu bitno za realizaciju konkurentskih prednosti (Buble, et. al., 2005).

Istraživači su postali svjesni da su varijacije u performansama među poduzećima važne koliko i razlike među industrijama, te da bilo koje zadovoljavajuće objašnjenje te činjenice mora poći od pretpostavke da je razvoj

svakoga poduzeća povijesno determiniran i ovisan (engl. *path dependency*), a to znači da „današnje prilike ovise o jučerašnjim odlukama“ (Lockett i Thompson, 2001: 724). Strateško promišljanje o konkurentskoj prednosti pomaklo se od razine industrije prema razini poduzeća i tako su stvoreni uvjeti za nastanak novoga istraživačkog pravca. Danas se smatra kako je resursni pristup strategiji dosegnuo svoju teorijsku zrelost. U posljednjih nekoliko godina istraživači učestalo rabe naziv resursna teorija poduzeća (engl. *The Resource – Based Theory* – RBT), a to objašnjavaju činjenicom da je u toj istraživačkoj tradiciji „razina preciznosti i sofistikacije tolika da prije konstituira teoriju nego pogled“ (Barney, et. al., 2011: 1230). Resursna teorija nema interesa u analizi „običnih“ resursa koji su raspoloživi na tržištima i koji su lako dostupni te široko rasprostranjeni. Fokus teorije je na posjedovanju i strateškom korištenju jedinstvenih i kompleksnih organizacijskih resursa. Takvi resursi imaju važna obilježja kao što su vrijednost, rijetkost, neimitativnost i nenadomjestivost, odnosno nesupstitabilnost (Barney, 1991) i izvor su *rikardijanskih* renti te posljedično-održive konkurentske prednosti (Peteraf, 1993).

Poduzeće će ostvariti konkurentsku prednost ako svoje resurse angažira u dobro oblikovanoj i provedenoj strategiji. Resursna teorija pokušava objasniti kako idiosinkratička obilježja nekog poduzeća utječu na njegov potencijal preuzimanja više vrijednosti od suparnika, zašto su poduzeća različita te kako poduzeća postižu i održavaju konkurentsku prednost. Ta je teorija prevladavajuća paradigma u istraživanjima u strateškom menadžmentu, ali je njezina praktičnost dvojbena. Utjecaj teorije na zbilju poduzeća nije velik, a broj udžbenika koji imaju okosnicu resursnu teoriju puno je manji od onih koji usvajaju klasični pogled i/ili strukturalistički pristup strategiji. Često se upozorava na preširoko određenje „resursa“ (ali i nejasno određenje drugih teorijskih kategorija) koje je dovelo do konfuzije u interpretaciji rezultata i fragmentacije empirijskih istraživanja. Jedan je od problema korištenje više ili manje neadekvatnih predstavničkih varijabli kao mjera neopipljivih konstrukta u teoriji (što vrijedni, rijetki, neimitativni i nenadomjestivi resursi u velikoj većini slučajeva jesu). Takve se zamjerke pokušavaju otkloniti u nekim novijim radovima fokusiranima na mikrotemelje discipline. Armstrong i Shimizu (2007) detaljno su kritički analizirali istraživačke metode koje se primjenjuju u resursnoj teoriji i dali sugestije o potrebi pojašnjenja

teorijskih „rubnih uvjeta“, što se inače zahtijeva od svake dobre teorije. Povrh toga, resursna je teorija izložena kritici i zbog svojih teorijskih pretpostavki (npr. Porter, 1994; Foss, et. al., 1995; Powell, 2001; Priem i Butler, 2001a i 2001b; Bromiley i Fleming, 2002). Primjerice, Porter (1994) ističe problem cirkularnosti resursne teorije, odnosno da se uspješnost poduzeća objašnjava posjedovanjem jedinstvenih resursa i kompetencija bez objašnjenja, što čini resurse i kompetencije uspješnim. Slično, Priem i Butler (2001a, 2001b) smatraju da je upitna korist resursne teorije poduzeća u teoretiziranju i istraživanjima strategije poduzeća. Primjećuju i tautologiju vezanu za odnos VRIN obilježja resursa (posebno atributa vrijednosti) i konkurentske prednosti (Tipurić, 2014).

Resursna teorija konkurentske prednosti za svoje osnovne pretpostavke drži ograničenu mobilnost te heterogenost resursa. Naime u slučaju da su resursi na tržištu jednako dostupni svakom subjektu i potpuno homogeni, konkurentska prednost ne bi bila ostvarljiva (barem u onom omjeru vremena koje je potrebno za iskazivanje konkurentske prednosti) jer bi svi poslovni subjekti mogli implementirati jednako vrijedne konkurentske strategije. U realnom svijetu *ulazno/izlaznih barijera* (između ostalog, radi se i o nejednakoj dostupnosti resursa), poduzeća koja su ostvarila prednost zadržavaju je upravo putem konkurentskih strategija, „rušeći“ barijere bilo za ulazak u profitabilnu, bilo za izlazak iz neprofitabilne industrije. Jedna je od zadaća tih strategija prepoznati i osigurati resurse preko kojih se ostvaruje konkurentska prednost, a takvi se resursi u ekonomskoj teoriji nazivaju strateški signifikantni resursi. Tako Barney kao indikatore strateške signifikantnosti resursa navodi sljedeće odrednice (Alfirević, 2003):

- vrijednost – definira se u smislu neutraliziranja prijetnji ili korištenja mogućnosti u poslovnoj okolini
- rijetkost – strateški resurs posjeduje zanemarivi ili vrlo mali broj postojećih i potencijalnih konkurenata
- nepotpunu imitabilnost – odnosi se na nesposobnost nabavke dotičnog resursa na otvorenom tržištu
- nedostatak strateških ekvivalenata – nepostojanje raspoloživog, ali vrijednog resursa, koji bi mogao poslužiti kao supstitut promatranom resursu.

Sličnu klasifikaciju strateški signifikantnih resursa dao je i Grant putem četiriju odrednica (Alfirević, 2003):

- Trajnost – odnosi se na vremenski rok u kojem resurs gubi svoju proizvodnu vrijednost (zastarijeva).
- Nepostojanje transparentnosti – odnosi se na realnu nemogućnost percipiranja razloga konkurentske prednosti određenog subjekta. Ova vrsta „barijere" pogađa napore konkurenata za imitacijom određenog proizvoda.
- Prenosivost – odnosi se na nemogućnost nabave određenog resursa na otvorenom tržištu pod uvjetima nabave subjekta – lidera.
- Ograničena sposobnost repliciranja – odnosi se na nemogućnost kopiranja strateški signifikantnih resursa subjekta – lidera zbog složenih organizacijskih faktora ili zbog početne prednosti lidera.

2.4.2. Komparativna analiza resursne teorije i S-C-P paradigme teorije industrijske organizacije

Uz strukturalističku paradigmu, koja kao strateški prioritet u potrazi za konkurentskom prednosti stavlja pozicioniranje u postojećim industrijama, važno je ilustrirati i resursnu paradigmu (engl. *the resource-based view of the firm).* U suvremenim uvjetima jake promjenjivosti i nesigurnosti okruženja prioritet postaje pitanje dugoročne egzistencije poduzeća nevezano uz budućnost industrije. Prednost pred konkurentima ne može se realizirati samo strateškim pozicioniranjem u industriji jer i same industrije mogu postati upitne. Prema proponentima resursnog pristupa konkurentska se borba pomiče prema budućim tržištima i novim djelatnostima. Konzistentno s time, konkurentska prednost ne ovisi o obilježjima industrije, već o unutrašnjim razlikovnim sposobnostima između poduzeća. Komparacija eksterne i interne perspektive proučavanja konkurentske prednosti prikazana je u tablici 3.

Tablica 3. Komparacija eksterne i interne perspektive proučavanja konkurentske prednosti

	Eksterna perspektiva	**Interna perspektiva**
Naglasak	Tržište/tržišta	Resursi
Orijentacija	Eksterni potencijali (korištenje prilikama)	Interni potencijali (korištenje snagama)
Ishodište	Tržišna potražnja i industrijska struktura	Resursi i aktivnosti poduzeća
Prilagodba	Prilagodba okruženju	Prilagodba okruženja
Strateški fokus	Održati vodeću tržišnu poziciju	Održati distinktivne resurse
Strateška aktivnost	Eksterno pozicioniranje	Razvoj resursa
Taktička aktivnost	Stjecanje nužnih resursa	Eksterno pozicioniranje
Alati	Pregovaračka moć i barijere mobilnosti	Superiorni resursi i barijere kopiranja

Izvor: Vrdoljak Raguž, I., Jelenc, L., Podrug, N. (2013) *Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću*. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku, str. 1-20.

Velika većina poduzeća nema dostatno konkurentski vrijednih resursa, a još manje konkurentski superiornih sredstava koji mogu udovoljiti svim prethodno nabrojenim kriterijima. Većina poduzeća ima raznolike resurse, od kojih su jedno ili dva vrijedna, ponešto dobrih, a mnogo zadovoljavajućih ili osrednjih. Samo ih nekoliko posjeduje prepoznatljivu stručnost ili konkurentski superiorna sredstva – uglavnom su najjači industrijski vođe ili izazivači. Međutim, ako i nema konkurentski superiorno sredstvo, poduzeće svejedno može biti potencijalni pobjednik na tržištu. Ponekad ono stvara značajnu konkurentsku prednost – iz više dobrih ili osrednjih sredstava koji zajedno imaju konkurentsku moć na tržištu (Vrdoljak Raguž, et. al., 2013).

S-C-P paradigma izrasla je iz pretpostavke da natprosječni profiti u industriji sugeriraju previsoke cijene, nedovoljnu razinu inovativnosti poslovanja i kvalitete dobara (Bain, 1956) te da vlada mora unaprijediti socijalno blagostanje podizanjem razine kompetitivnosti u takvim industrijama (primjerice, utjecajem na smanjivanje ulaznih barijera). Primjena S-C-P paradigme u teoriji strateškog upravljanja motivirana je posve suprotnim namjerama – identifikacijom okruženja u kojima poduzeća mogu pokazivati značajke monopolskog ponašanja i tako ostvarivati natprosječne profite. Stoga je osnovna jedinica analize sužena s

cjelokupne industrije na stratešku grupu dio industrije za koji se može pretpostaviti homogenost (Caves i Porter, 1977). Strateška se grupa sastoji od poduzeća koja slijede iste ili slične strategije duž strateških dimenzija, kao što su specijalizacija, kvaliteta proizvoda, usluga, tehnološko vodstvo, troškovi, politika cijena, vertikalna integracija, zaduženost, kanali distribucije itd. (Porter, 1980). Heterogenost između strateških grupa čuvaju barijere mobilnosti svojevrsne ulazne barijere, odnosno čimbenici koji odvraćaju poduzeća od promjene vlastite strateške pozicije zbog mogućnosti da troškovi takvog poteza nadmaše potencijalne koristi. Barijere mobilnosti uključuju ekonomije razmjera, troškovne prednosti neovisne o razmjerima proizvodnje, diferencijaciju proizvoda, troškove promjene strateške pozicije, zahtjeve za kapitalom, pristup kanalima distribucije i vladinu politiku. Pretpostavlja se da više barijere mobilnosti dovode do većeg profitnog potencijala strateške grupe (Porter, 1980). Strateško pozicioniranje poduzeća ovisi i o stanju cjelokupne industrije, koja može biti u nastajanju (u toj situaciji valja iskoristiti prednosti prvog pokretača), na prijelazu u zrelost (naglasak prelazi na inovacije procesa i usluga) ili u opadanju (izbor se obavlja između vodstva, usmjerivanja na tržišne niše, žetve i povlačenja s tržišta). Isto tako, fragmentacija industrije na veliki broj podjednako velikih poduzeća pruža priliku za konsolidaciju. No, u osnovi je strateška pozicija poduzeća ili strateške poslovne jedinice definirana prijetnjama postojećih i potencijalnih tržišnih konkurenata, dobavljača, kupaca i supstituta. Cilj je strategije pronalaženje optimalnog položaja u kojem poduzeće može minimizirati prijetnje iz okruženja ili utjecati na njih u svoju korist. Pritom se javlja izbor između dviju generičkih strategija (troškovnog vodstva i diferencijacije proizvoda) koje mogu biti primijenjene na čitavo tržište ili na određeni segment tržišta. Dakle, poduzeće mora težiti ili minimizaciji troškova u odnosu na konkurente, odnosno ekonomiji razmjera, ili proizvodnju dobara i/ili usluga koje tržište percipira kao jedinstvene, omogućavajući poduzeću postizanje ekonomija opsega (Račić, 2000).

Osnovno teoretsko središte SCP paradigme nije poduzeće nego industrija. Ključni je zatjev paradigme uzročna veza: broj i distribucija veličina poduzeća u nekoj djelatnosti utječe na konkurentsko ponašanje, koje, pak, utječe na ostvarene rezultate koji se mogu iskazivati u produktivnosti, alokativnoj sposobnosti, inovacijama i profitima (Tipurić, 2014).

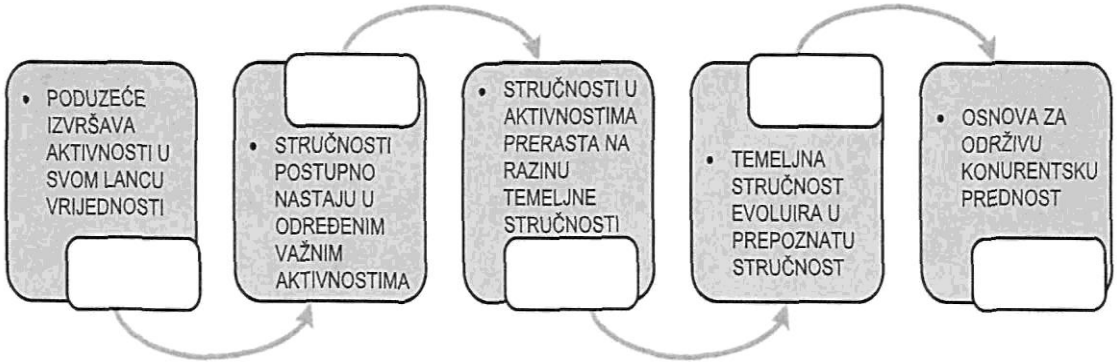
2.4.3. Resursna snaga kao izvor konkurentske prednosti

U okviru resursne paradigme razvili su se brojni teorijski koncepti o resursima koji mogu biti snaga poduzeća, pa poduzeće povećava vjerojatnost svog uspjeha ako posjeduje konkurentski vrijedna sredstva. Ponekad se resursne snage poduzeća tiču vrlo specifičnih vještina i znanja, a ponekad su rezultat povezivanja znanja i vještina različitih organizacijskih skupina koje zajedno grade stručnosti ili konkurentske sposobnosti. Resursna je snaga nešto u čemu je poduzeće uspješno ili je to neko svojstvo koje pojačava njegovu konkurentnost. Snaga mogu biti (Vrdoljak Raguž et. al., 2013):

- vještina ili jako stručno znanje, poput sposobnosti proizvodnje uz najniže troškove, vještine poboljšavanja proizvodnog procesa, stručnosti u pružanju usluge kupcu i slično
- vrijedna materijalna imovina poput atraktivne lokacije, vlasništva prirodnih resursa, vrhunskih pogona itd.
- vrijedni ljudski resursi
- vrijedna organizacijska imovina poput dokazanih sustava kontrole kvalitete, velike količine gotovine, snažne kreditne sposobnosti itd.
- vrijedna nematerijalna imovina (jaka odanost kupaca, poznato ime robne marke)
- konkurentske sposobnosti poput sposobnosti inoviranja proizvoda, brzog reagiranja na promjene tržišnih uvjeta, vrhunske sposobnosti upravljanja lancem dobave i sl.
- postignuće ili svojstvo koje poduzeću omogućava konkurentsku prednost na tržištu, kao što su niži ukupni troškovi od konkurencije, vodstvo tržišnog udjela, superioran proizvod itd.
- konkurentski vrijedni savezi i zajednička ulaganja kojima se smanjuju troškovi i/ili poboljšava kvaliteta i uspješnost proizvoda te osigurava pristup vrijednim tehnologijama, stručnostima i/ili tržištima.

Pretvaranje učinka aktivnosti lanca vrijednosti u konkurentsku prednost prikazano je na slici 3.

Slika 3. Pretvaranje učinka aktivnosti lanca vrijednosti u konkurentsku prednost



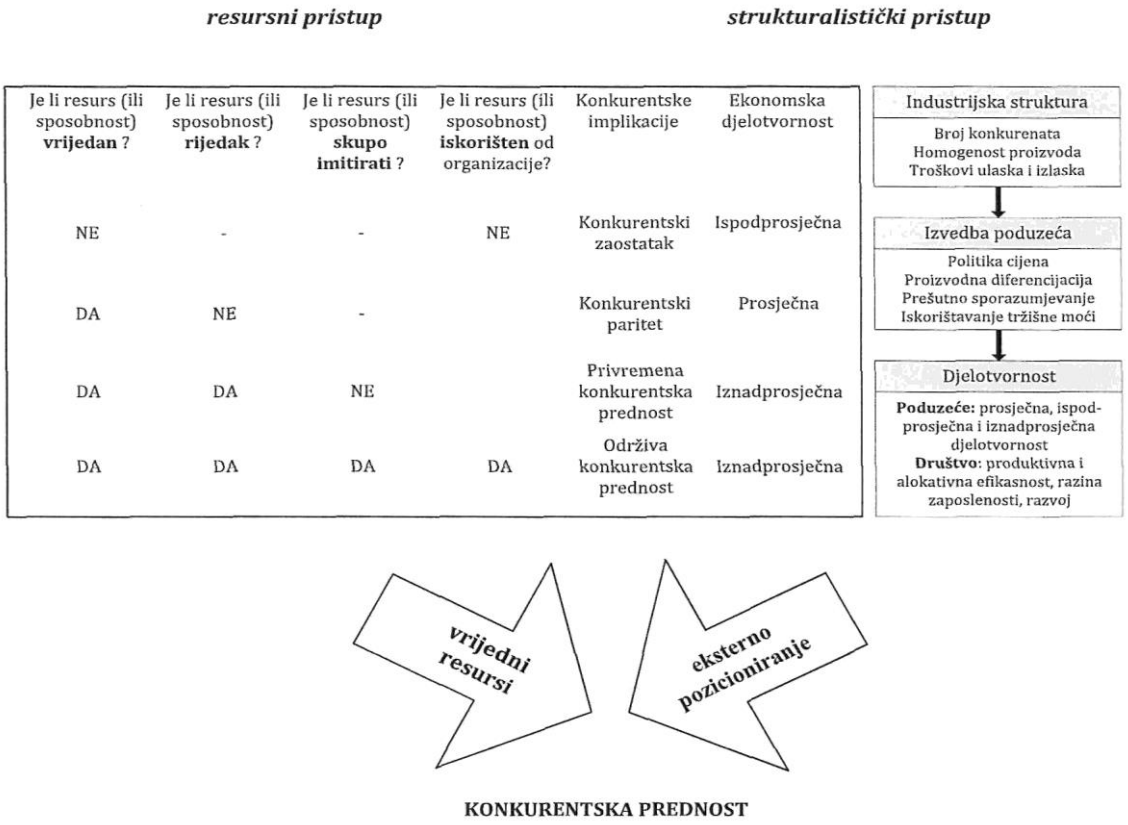
Izvor: Vrdoljak Raguž, I., Jelenc, L., Podrug, N. (2013) *Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću*. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku, str. 9-13.

Resursna je snaga poduzeća često rezultat učenja i iskustva, a ne njegova konkretna imovina. Navedena se resursna snaga naziva stručnost (engl. *competence*), a stručnosti poduzeća dijele se na stručnosti u izvršavanju određene aktivnosti, temeljne stručnosti i prepoznatljive stručnosti. Stručnost uglavnom nastaje kumulacijom učenja i razvojem vještina izvršavanja neke interne aktivnosti. Kako se iskustvo nadograđuje tako da poduzeće dosljedno razvija stručnost, ta sposobnost evoluira u pravu stručnost i sposobnost poduzeća. Stručnost može biti, primjerice, stručnost u zajedničkom radu s kupcima na novim proizvodima i aplikacijama, znanje iz određene tehnologije i sl. Temeljna stručnost (engl. *core competence*) uspješno je izvođena interna aktivnost koja se nalazi u središtu strategije i konkurentnosti poduzeća. Takva stručnost čini vredniju konkurentsku snagu od stručnosti jer uvelike pridonosi uspjehu na tržištu, a obično je temeljena na znanju koje se nalazi u ljudskim resursima i u intelektualnom kapitalu, a ne u bilanci poduzeća. Temeljna stručnost može biti, primjerice, *know-how* u upravljanju rentabilnim lancem vrijednosti, stručnost u integriranju višestrukih tehnologija itd.

Očito se temeljna stručnost ne vezuje uz određene proizvode, već se može odnositi na bilo koji oblik djelatnosti. Dakle, prepoznatljiva je stručnost konkurentski superiorna resursna snaga. Konceptualne razlike između stručnosti u izvršavanju određene aktivnosti, temeljne stručnosti i prepoznatljive stručnosti pokazuju kako se razlikuju konkurentske sposobnosti. Neke stručnosti i konkurentske sposobnosti omogućavaju tek opstanak na tržištu jer ih posjeduju i drugi konkurenti. Temeljne su stručnosti konkurentski važnije jer jačaju strategiju

i imaju veći pozitivan učinak na tržišnu poziciju. Ako poduzeće ispunjava kriterije za prepoznatljivu stručnost i proizvodi vrijednost za kupce, ono ima jedinstvenu snažnu konkurentsku sposobnost s potencijalnom za kreiranje konkurentske prednosti. Međutim, istraživanja pokazuju kako stvaranje osobito vrijednih resursa nije dostatno za ostvarivanje konkurentske prednosti. Naime, posjedovanje vrijednih resursa neće automatski generirati iznadprosječne industrijske profite ako nisu integrirani u dobro oblikovanu i implementiranu strategiju. Resursi se moraju razvijati na optimalan način i moraju se priključiti eksternom pozicioniranju poduzeća kako bi se ostvarila konkurentska prednost (Vrdoljak Raguž, et. al., 2013). Sinergija dominantnih paradigmi proučavanja konkurentske prednosti prikazana je na slici 4.

Slika 4. Sinergija dominantnih paradigmi proučavanja konkurentske prednosti



Izvor: Vrdoljak Raguž, I., Jelenc, L., Podrug, N. (2013) *Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću*. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku, str. 9-13.

Osnovna je premisa resursne teorije da poduzeće može postići konkurentsku prednost ako posjeduje jedinstvene resurse, umijeća, znanja i tehnologija koje

suparnici poduzeća ne mogu imati ili ih ne mogu lako priskrbiti i imitirati (Tipurić, 2014).

U današnjim uvjetima visokog razvoja i dostupnosti informacijske tehnologije, postizanje održive konkurentske prednosti ugrožavaju neovlašteni pristupi, kopiranja i imitacije. Kako su novi proizvodni kapaciteti informacijski intenzivni, investicije su konstantno potrebne, ali u većoj mjeri investicije u ljudski u odnosu na fizički kapital. Ovdje se radi o tzv. „nevidljivim investicijama" (informacijski sustavi, usavršavanje i sl.). „Mjera efikasnosti tih sustava jest mjera u kojoj se takvi sustavi koriste svojim zaposlenicima kao izvorom konkurentnosti. Značenje ekonomije opsega opada, a pojavljuje se ekonomija dosega (*economics of scope*). (...) Konkurentnost se ne postiže na razini proizvodnih troškova, već optimiziranjem cjelokupnog poduzeće kao sustava i informacijskog povezivanja s okruženjem. Drugim riječima, optimiziranje se odvija na široj, odnosno na višoj razini poduzeća zbog lakše mogućnosti koordinacije poslovnih funkcija, lakše mogućnosti ostvarivanja uskih kontakata s tržištem i s podugovaračima" (Radošević, 1994: 74).

Područje dinamičnih sposobnosti (engl. *dynamic capabilities*) razvijeno je u okviru resursne teorije, ali danas predstavlja samostalan istraživački pravac s relativno velikim utjecajem u disciplini strategije. Zagovornici toga pravca smatraju da je riječ o najutjecajnijoj i *main-stream* perspektivi u teoriji strateškoga menadžmenta (Teece, 2007; 2009; Di Stefano, et. al., 2010), a neki od njih čak vjeruju da je taj koncept pogodan za razvoj opće teorije menadžmenta ili nove interdisciplinarne teorije moderne korporacije, i to više od nekih drugih teorijskih okvira u društvenim znanostima (Teece, 2010). Koncept dinamičnih sposobnosti oblikovali su Teece i suradnici (1997) kao pristup proučavanja izvora i metoda stvaranja vrijednosti u okolini koju obilježavaju izrazito brze tehnološke promjene. Prema navedenim autorima, dinamične sposobnosti ima ono poduzeće koje može integrirati, izgraditi te rekonfigurirati unutarnje i vanjske kompetencije kao odgovor brzomijenjajućoj okolini. Te sposobnosti reflektiraju sposobnost poduzeća u postizanju novih i inovativnih oblika konkurentske prednosti (Teece, et. al., 1997) ili sposobnosti koje omogućavaju poduzećima stvaranje, iskorištavanje i zaštitu neopipljive imovine koja podržava ostvarivanje superiornih poslovnih rezultata u

dugom roku (Teece, 2007, 2009). Treba ih sustavno i dugotrajno izgrađivati učenjem i drugim aktivnostima zbog njihova složena i neimitativnoga karaktera (Teece, 2010). Institucionalna teorija pruža radikalno drukčiji okvir za promatranje strategije u odnosu prema resursnoj teoriji i strukturalističkom pristupu. Okolina definira obrasce poželjnog djelovanja: oni koji se ne uklapaju ne mogu opstati. Zbog toga menadžeri razvijaju i provode društveno prihvatljive oblike djelovanja (strategije, organizacijske strukture i poslovne prakse) sukladne institucionalnim zahtjevima i pritiscima da bi legitimirali poduzeće u okolini, odnosno kako bi postigli socijalno „odobrenje“ njegovih činidbi. Ponašanje koje je u skladu sa socijalnim očekivanjima povećava vjerojatnost kako će ih krucijalni činitelji okoline podupirati u njihovim aktivnostima i odlukama (Meyer i Rowan, 1977; DiMaggio i Powell, 1983; Scott, 1995). Institucionalisti smatraju da je menadžerska diskrecija jako limitirana. Menadžeri nisu „autonomni agenti“, ni ne mogu to biti; ograničeni su društvenim normama i očekivanjima koja sadržavaju pretpostavke o njihovu organizacijskom svijetu i odgovarajućem načinu ponašanja (Jenkins i Ambrosini, 2007: 16). Tolbert i Zucker (1983) naglašavaju da nema neograničenog ljudskog djelovanja (engl. *unrestricted human agency*) u strateškom odlučivanju, naglašavaju da ljudi donose odluke, ali nikako nesputano i slobodno: socijalni pritisci uvjetuju njihovo ponašanje (Tipurić, 2014).

Najviši je prioritet izgrađivanja organizacije u procesu implementacije/provedbe potreba za građenjem i jačanjem konkurentski vrijednih temeljnih stručnosti i organizacijskih sposobnosti. U izradi strategije menadžeri identificiraju željene stručnosti i sposobnosti, a u dobroj se provedbi strategije one implementiraju, po potrebi nadograđuju te preoblikuju shodno razvoju tržišnih uvjeta. Ponekad poduzeće već posjeduje potrebne stručnosti i sposobnosti. U tom se slučaju menadžeri mogu koncentrirati na njihovu nadogradnju koja će potpomognuti bolju provedbu. Međutim, najčešće menadžeri moraju pribaviti nove stručnosti i sposobnosti da bi mogli implementirati strateške inicijative i potaknuti uspješnu provedbu strategije. Ostvarivanje rastuće stručnosti u izvođenju neke aktivnosti zahtijeva niz promišljenih i dobro pripremljenih organizacijskih koraka. Proces razvijanja sposobnosti ima tri faze (Tipurić, 2014):

- Faza 1 – organizacija mora razviti određenu sposobnost, ma kako ona bila nesavršena ili neučinkovita. To podrazumijeva selekciju ljudi s potrebnim

vještinama i iskustvom, po potrebi nadogradnju ili širenje individualnih sposobnosti te spajanje napora i rezultata rada pojedinaca u jedan suradnički napor za kreiranje organizacijske sposobnosti.

- Faza 2 – kako iskustvo raste, a kompanijsko osoblje uči kako dosljedno uspješno izvoditi aktivnost uz prihvatljivi trošak, sposobnost se razvija u stručnost ili sposobnost.
- Faza 3 – ako organizacija nastavi polirati i pročišćavati svoj *know-how* i oštriti svoj učinak tako da postaje bolja od konkurenata u izvršavanju te aktivnosti, temeljne se stručnosti podižu na razinu prepoznatljive stručnosti (ili sposobnost postaje konkurentski superiornija sposobnost), otvarajući tako put do konkurentske prednosti.

Izobrazba i prekvalifikacija imaju važnu ulogu kada se poduzeće prebaci na strategiju koja zahtijeva drukčije vještine, konkurentske sposobnosti, upravljačke pristupe i metode poslovanja. Isto tako, obuka je strateški važna u organizacijskim naporima za građenje stručnosti temeljenih na vještinama i znanju. Ključna je u djelatnostima u kojima se tehnički *know-how* mijenja tolikom brzinom da ono gubi svoju sposobnost konkuriranja ako stručno osoblje poduzeća nema vrhunska znanja i vještine. Uspješni implementatori strategije će se pobrinuti za to da izobrazba bude adekvatno financirana i učinkovita. Ako odabrana strategija zahtijeva nove vještine, dublju tehnološku sposobnost ili građenje i korištenje novih sposobnosti, izobrazba mora biti na vrhu prioriteta u izvedbenome planu poduzeća (Thompson et. al., 2006).

2.5. Dugoročna održivost liderske pozicije

Održivost konkurentske prednosti poduzeća stalno je pod udarima konkurenata (Tipurić, 1999). Osnova je strategije kako biti bolji od konkurenata u privlačenju, dobivanju i zadržavanju kupaca. Relativni karakter konkurentske prednosti eliminira bilo kakvo njezino razmatranje u apsolutnim vrijednostima. Konkurentska prednost poduzeća može se odrediti samo u odnosu prema konkurentima. Ona postoji kada poduzeće raspolaže nekom posebnošću koju traže

kupci ili kada ima troškovno povoljniji položaj od suparnika. Imati konkurentsku prednost znači da poduzeće „može ponuditi uslugu ili proizvod koji njegovi korisnici vrednuju više od usluga ili proizvoda suparnika, ili može obaviti uslugu ili proizvesti proizvod uz manje troškove od svojih konkurenata“ (Saloner et. al., 2001: 22). Dakle, poduzeće koje je ostvarilo konkurentsku prednost ostvaruje iznadprosječne poslovne rezultate te je sposobno dugoročno zarađivati više od tržišnih suparnika. Istraživanja pokazuju da samo mali broj poduzeća uspijeva u dugom roku postizati takve rezultate da bi im se mogla pripisati održiva konkurentska prednost. U opsežnu empirijskom istraživanju Wigginsa i Rueflija (2002) na uzorku od 6 772 poduzeća u 40 industrija promatranih u razdoblju od 25 godina, pokazalo se sljedeće: samo su četiri poduzeća imala superiornu poslovnu uspješnost mjerenu Tobinovim q pokazateljem, a dvadeset poduzeća superiornu poslovnu uspješnost mjerenu s ROA (engl. *return on assets* – prinos na imovinu) u neprekidnu trajanju od dvadeset ili više godina. Strategija poduzetnička djelatnost usmjerena je na istraživanje, pronalaženje, otkrivanje te iskorištavanje novih mogućnosti i izazova koji će omogućiti poduzeću ostvarivanje vrhunskih poslovnih rezultata. Poduzetničku djelatnost poduzeće pokreće kako bi pobjeglo od konkurentske *status quo* svakodnevice, a u nakani ostvarivanja poduzetničkih renti (Tipurić, 2014).

Strateška orijentacija na stalne troškovne redukcije može stvoriti svojevrsnu „marketinšku kratkovidnost” u slučajevima kada poduzeće ne može prepoznati potrebu za razvojem proizvoda ili promjenama u obavljanju neke aktivnosti u lancu vrijednosti. Povrh toga, u industrijama se može nenadano povećati želja kupaca za dodatnom kvalitetom ili novim uslugama. Isto vrijedi i kada pada kupčeva osjetljivost na cijenu, a raste potreba za diferencijacijskim činiteljima (Tipurić, 1999).

Generička strategija ne dovodi do iznadprosječnog poslovanja, osim ako je održiva naspram konkurenata, iako postupci koji unapređuju industrijsku strukturu mogu poboljšati profitabilnost industrije, čak i kada ih oponašaju. Održivost svake od tri generičke strategije zahtijeva da konkurentska prednost poduzeća bude otporna na nagrizanje uzrokovano ponašanjem konkurenata ili razvojem industrije. Održivost generičke strategije zahtijeva od poduzeća posjedovanje zapreka koje otežavaju oponašanje njegove strategije. Međutim, zapreke oponašanja nikada nisu

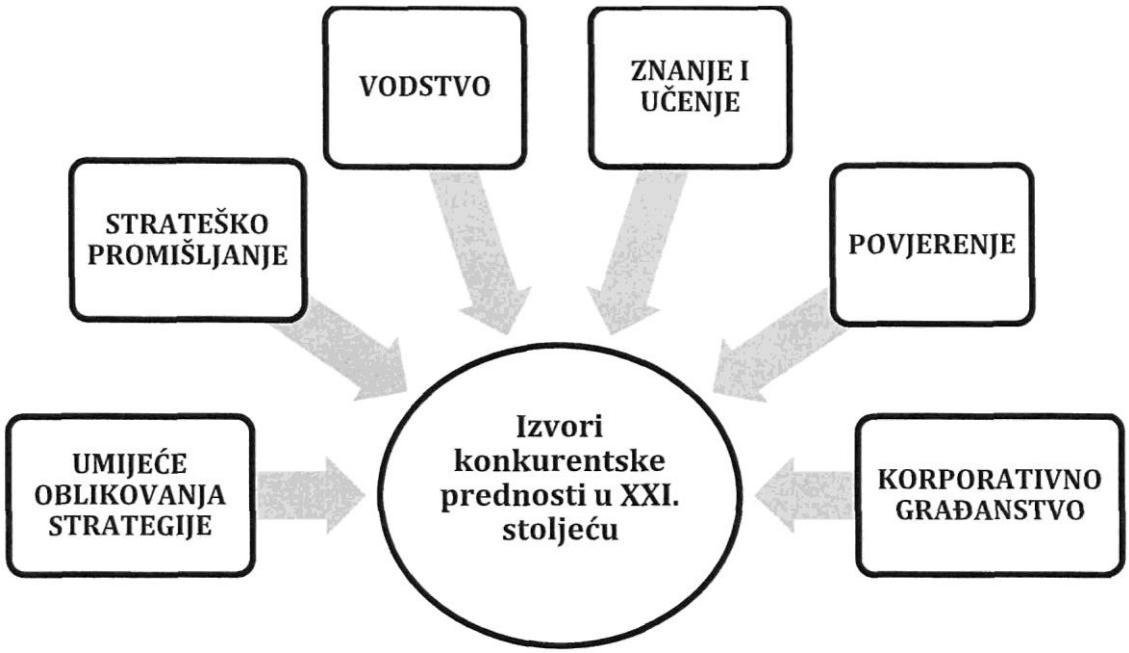
nepremostive, pa poduzeće treba biti pomična meta svojim konkurentima putem investiranja kako bi neprestano jačala svoju poziciju. Primjerice, poduzeća sa strategijom fokusiranja moraju se čuvati široko orijentiranih konkurenata i obratno. Koncept generičkih strategija temelji se na pretpostavci da postoji nekoliko načina za postizanje konkurentske prednosti, ovisno o industrijskoj strukturi. Kada bi sva poduzeća u industriji slijedila načela konkurentske strategije, svako bi odabralo drugačije temelje za konkurentsku prednost. Iako sva poduzeća ne bi uspjela u tome, generičke strategije pružaju alternativne načine za ostvarivanje vrhunskog poslovanja. Neki koncepti strateškog planiranja bili su usko temeljeni samo na jednom načinu postizanja konkurentske prednosti, posebno na troškovima. Takvi koncepti ne samo da ne uspijevaju objasniti uspjeh mnogih poduzeća, već mogu navesti sva poduzeća u industriji da provode istu vrstu konkurentske prednosti na isti način, s predvidivo kobnim posljedicama (Porter, 2008).

Izvori konkurentske prednosti nemaju isti učinak na poduzeće. Ako poduzeće ima nedostižnu prednost pred svojim konkurentima, tada je riječ o apsolutnoj konkurentskoj prednosti. S druge strane, ako izvori konkurentske prednosti poduzeću omogućavaju male prednosti, tada se radi o relativnim konkurentskim prednostima podložnima snažnom pritisku konkurenata. Izvori konkurentske prednosti mogu biti izravan izvor konkurentske prednosti kada pridonose vrijednosti poduzeća izravno stvarajući i dodajući vrijednost. Neizravna prednost, pak, indirektno pridonosi stvaranju vrijednosti, ali i omogućava ostvarivanje izravne prednosti.

Velik dio konkurentskih prednosti nema karakter održivosti, već samo privremeni karakter. Stoga bi preporuka bila da poduzeća, odnosno menadžment, umjesto paničnog isticanja samo jedne konkurentske prednosti, razvijaju više njih, što može dovesti do održive konkurentske prednosti. Međutim, u današnjem konkurentskom okruženju to je sve teže ostvarivati.

U suvremenim uvjetima poslovanja konkurentska prednost, koja bi bila održiva u dugoročnoj vremenskoj perspektivi, sve više postaje imaginacija. D'Aveni drži kako se tržišta kreću prema hiper konkurenciji u kojoj održiva konkurentska prednost postaje neostvariva (Vrdoljak Raguž, et. al., 2013). Potencijalni izvori konkurentske prednosti prikazani su na slici 5.

Slika 5. Potencijalni izvori konkurentske prednosti



Izvor: Vrdoljak Raguž, I., Jelenc, L., Podrug, N. (2013) *Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću*. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku, str. 13-15.

Održivost konkurentskih prednosti ovisi o individualnom i organizacijskom učenju kojim se poduzeće suočava s neizvjesnošću okruženja. Zbog iskustvene, jedinstvene i samo djelomično verbalno prenosive prirode, načini generiranja i prijenosa znanja dolaze u središte evolucije poduzeća. Pitanje učenja povezano je s pitanjima ljudskog i organizacijskog kapitala. Stjecanje, vrednovanje, širenje i upotreba (i eksplicitnog i tihog) znanja jesu procesi izgradnje ljudskog kapitala. Njihovo osnovno značenje proizlazi iz njihove integrativne uloge jer optimalna upotreba svih ostalih resursa ovisi o ljudskoj sposobnosti njihova stvaranja i kombiniranja, te o sposobnosti unapređivanja integracijskih procesa u vremenu. Jedinstvene sposobnosti poduzeća zasnovane su na razvitku te na prenošenju i razmjeni informacija uz pomoć ljudskog kapitala (Amit i Shoemaker, 1990), odnosno na trajnim poslovnim interakcijama u poduzeću te između poduzeća i okoline, čiji je rezultat individualno i organizacijsko učenje. Budući da procesi učenja omogućavaju postojanje i održivost sposobnosti poduzeća, menadžerske aktivnosti moraju pružiti odgovarajući organizacijski kapital organizacijske okvire i poticaje koji će usmjeravati razvoj ljudskih sposobnosti. Stoga je za poduzeće razumno ulaziti u ciljane investicije u tom smjeru, iako su njihov povrat i iskorištenje u ekonomskom smislu često rizični (Conner, 1991).

Najjednostavnija je metoda za analizu okruženja SWOT analiza. Zasluga za SWOT analizu pripisuje se istraživačkom timu koji su činili Albert Humphrey, Marion Dosher, Otis Benepe, Birger Lie. Taj tim sa Sveučilišta Stanford tijekom šezdesetih i sedamdesetih godina, koristeći podatke od poduzeća s liste *Fortune 500*, koja su i financirala projekt, imao je cilj utvrditi što je s korporativnim planiranjem krenulo krivim smjerom te kreirati novi sustav za menadžment promjene. Započeli su pitajući se što je dobro i loše u operacijama te što je dobro i loše u sadašnjosti i u budućnosti. Dobro u sadašnjosti nazvali su zadovoljavajućim (engl. *Satisfactory*), dobro u budućnosti nazvali su prilikom (engl. *Opportunity*), loše u sadašnjosti krivnjom (engl. *Fault*), a loše u budućnost prijetnjom (engl. *Threat*). Akronim je glasio S-O-F-T, ali je kasnije promijenjen u SWOT – snage (engl. *Strengths*), slabosti (engl. *Weaknesses*), prilike (engl. *Opportunities*) i prijetnje (engl. *Threats*) (Porter, 1990).

Mnoge se zemlje natječu s relativnim kompetitivnim prednostima. Kada se različite države nalaze na različitim razinama razvoja, poduzeće prilagođava proizvodnju odgovarajućem stupnju razvoja svoje države, sa stajališta svoga područja (Porter, 1990). Međutim, stupanj razvoja ovisi o jačini utjecaja globalizacije. U nerazvijenim zemljama ti su utjecaji uglavnom pozitivni, dok u visokorazvijenim zemljama postoji opasnost od gubitka ranije stečenih prednosti. Solidarnost dobiva nove dimenzije kada se životni standard povećava u nekoj drugoj državi, slabeći prednosti vlastite države. Izgleda da u sadašnjem trenutku globalizacija napreduje na područjima takozvanog trojstva ili trostrukih suprotnosti (Juntunen, 2001).

U zapadnim se zemljama vodi rasprava o tome u kojoj mjeri globalizacija uzrokuje nezaposlenost i porat razlika u dohotku. Na globalnoj razini događa se ono što se već dogodilo u mnogim državama, a to je polarizacija različitih područja i mobilnosti kapitala. Velika poduzeća više nemaju određenu zemlju porijekla. Rad i znanje postaju najvažniji ulog za rast i napredak. Tako se učinkovitost proizvodnje najbolje iskorištava. I globalno natjecanje za radna mjesta može podijeliti građane industrijskih zemalja na pobjednike i gubitnike (Juntunen, Hämäläinen, 2003).

2.6. Liderska pozicija u uvjetima hiperkonkurencije i strateških diskontinuiteta

Tržišni udio i profitabilnost vođa mogu biti privlačni za poduzeće koje razmišlja o ulasku ili premještanju u određenoj industriji. Ipak, industrijski vođe obično imaju određene prednosti u svojim obranama, kao što su to ugled, ekonomija razmjera, kumulativno učenje i povlašteni pristup dobavljačima ili kanalima. Štoviše, većina je vođa posvećena svojim industrijama i posjeduje izvore za dugotrajnu odmazdu koja nanosi štetu izazivačima. Poduzeće se time suočava sa značajnim i rizičnim zadatkom u pokušaju zadobivanja tržišnog udjela na štetu nekog vođe.

Glavno je pravilo u ofenzivnoj strategiji ne napadati izravno strategijom oponašanja, bez obzira na izazivačeva sredstva ili izdržljivost. Ugrađene prednosti svojstvene poziciji vođe obično će svladati takav izazov i vrlo je vjerojatno da će vođa poduzeti silovitu odmazdu. Borba koja slijedi prije će iscrpiti izazivačeva sredstva nego vođina. Uspješno napadanje vođe zahtijeva da izazivač ispuni tri osnovna uvjeta (Porter, 2008):

- Održivu konkurentsku prednost – konkurent mora imati jasnu i održivu konkurentsku prednost nad vođom, bilo u troškovima, bilo u diferencijaciji. Ako prednost predstavljaju niski troškovi, poduzeće može rezati cijene kako bi povećalo poziciju o odnosu na vođu ili ostvarivati veće marže po industrijskim prosječnim cijenama koje bi dopuštale investiranje u marketing ili razvoj tehnologije. Oboje će dopustiti izazivaču da poveća svoj udio. Ili ako poduzeće ostvaruje diferencijaciju, dopustit će najveće cijene i/ili minimalizirati trošak marketinga ili povećanje udjela u odnosu na vođu. Održivost osigurava da će izazivač imati dovoljno dugo vremena da zatvori prazninu tržišnog udjela prije nego što ga vođa može oponašati.
- Blizina u drugim aktivnostima – izazivač mora imati način za djelomično ili cjelokupno neutraliziranje drugih inherentnih prednosti vođe. Ako izazivač koristi strategiju diferencijacije, ona također mora djelomično neutralizirati i prirodnu troškovnu prednost vođe koja proizlazi iz razmjera, prednosti povlačenja prvog poteza ili druge uzroke. Ako izazivač ne održi blizinu troškova, vođa će iskoristiti svoju troškovnu prednost kako bi

neutralizirao (ili preskočio) diferencijaciju izazivača. Slično tome, ako izazivač svoj napad temelji na troškovnoj prednosti, mora stvoriti prihvatljivi iznos vrijednosti za kupca. U protivnom će vođa moći održati visoku cijenu u odnosu na izazivača, koja će vođi pružiti bruto maržu koja mu je potrebna kako bi izvršio snažnu odmazdu.

- Određene zapreke odmazdi vođe – izazivač mora posjedovati i neka sredstva kojima će vođi oduzeti volju za odmazdom ili ga spriječiti u dugotrajnoj odmazdi prema izazivaču. Bez određenog ograničenja odmazde, napad će potaknuti odgovor vođe koji izazivača može uništiti, unatoč njegovoj konkurentskoj prednosti. Posvećeni vođa koji posjeduje sredstva i poziciju može agresivnom odmazdom prisiliti izazivača da snosi neprihvatljive gospodarske i organizacijske troškove.

Poteškoća ispunjavanja triju uvjeta u najvećoj mjeri počiva na strategiji vođe i njegovoj agresivnosti. Ako se vođa našao „zaglavljen u sredini“ bez konkurentske prednosti, izazivač često može vrlo jednostavno postići konkurentsku prednost bilo u troškovima, bilo u diferencijaciji. U takvim slučajevima izazivač samo treba prepoznati ranjivost vođe i primijeniti strategiju kojom je iskorištava. S druge strane, napadanje vođe koji agresivno slijedi troškovno vodstvo ili strategiju diferencijacije obično traži da izazivač shvati glavnu stratešku inovaciju, kao što je razvijanje novog lanca vrijednosti, ako želi potaknuti uspješan izazov.

Uspješno napadanje vođe uvijek zahtijeva neku vrstu strateškog uvida. Izazivač obično mora pronaći drugačiju strategiju kako bi neutralizirao prirodne prednosti vođe, kao i prepoznao ili stvorio prepreke odmazdi vođe. I dok se strategije koje su uspjele protiv vođa značajno razlikuju od industrije do industrije, javljaju se tri moguća puta za napad (Porter, 2008):

- rekonfiguracija – izazivač inovira način na koji obavlja aktivnosti u lancu vrijednosti ili konfiguraciju cijelog lanca
- redefiniranje – izazivač redefinira svoj konkurentski raspon u usporedbi s onim vođe
- čisti rashodi – izazivač kupuje tržišnu poziciju nadmoćnim resursima ili većom spremnošću za investiranje, iz čega proizlazi rast konkurentske prednosti.

Izazivač će možda morati ući u savez kako bi pribavio neophodna sredstva, tehnologiju, pristup tržištu ili druge jake strane da bi mogao napasti tržišnog vođu. Savezi mogu biti sredstva za postizanje rekonfiguracije, redefinicije ili čistih rashoda, iako oni sami po sebi ne predstavljaju jamstvo za postizanje uspjeha. Savezi raznih vrsta igrali su važne uloge u mnogim uspješnim napadima na vođe. Dva su široka oblika saveza (Porter, 2008):

- akvizicija – poduzeće vrši akviziciju drugog poduzeća (ili više njih) ili je ono samo predmet akvizicije
- koalicije – poduzeće udružuje snage s drugim poduzećem bez izravnog pripajanja, sredstvima poput licenci, zajedničkih pothvata i sporazuma o opskrbi.

Akvizicije pružaju način za proširivanje raspona poduzeća dodavanjem pozicija u novim segmentima, pozicija u novini geografskim područjima, većom integracijom ili prednosti u novoj povezanoj industriji. IVECO, koji je izvršio pripajanje određenog broja europskih proizvođaču kamiona, izrastao je u značajno ojačalog konkurenta. Akvizicije mogu također imati ključnu ulogu u strategijama rekonfiguracije ili čistih rashoda. Akvizicije mogu dopustiti da dvije organizacije kombiniraju sredstva i vještine tako da omogućava rekonfiguraciju ili čiste rashode (Porter, 2008).

Mnogi događaji utječu na industriju u tolikoj mjeri da se mogu smatrati pokretačkim silama. Neki su jedinstveni i specifični za određenu industrijsku situaciju, ali većina ih pripada jednoj od sljedećih kategorija (Thompson et. al., 2006):

- Rastuća uporaba interneta te novih aplikacija internetske tehnologije – čine pokretačku silu povijesnih i revolucionarnih razmjera. Internet se dokazao kao važan novi distribucijski kanal koji proizvođačima omogućava da izravno pristupaju kupcima. Mogućnost pristupanja potrošačima putem interneta može povećati broj konkurenata nekog poduzeća i uzburkati suparništvo među potrošačima. Internetske stranice suparničkih prodavača otvaraju se uz samo nekoliko klikova, a dostupni su 24 sata dnevno svakoga dana u godini. Tako kupcima daju neviđenu mogućnost pretraživanja ponuda proizvoda konkurenata i pretraživanja tržišta u potrazi za najboljom

vrijednošću. Poduzeća se mogu koristiti internetom da bi izvan svojih granica pronašla najpovoljnijega ponuđača i s njima uspostavila blisku suradnju i tako uštedjela troškove i ostvarila profit. Štoviše, poduzeća diljem svijeta koriste mnoštvo aplikacija internetske tehnologije u revidiranju unutarnjih operacija i iznuđivanju ušteda troškova. Tehnologija interneta ima toliko poslovnih aplikacija da se poduzeća u cijelome svijetu koriste njegovim operacijskim beneficijama, a *online* sustavi postaju dio svakodnevnih operacija. Međutim, učinci variraju od industrije do industrije i od poduzeća do poduzeća, a industrijske i konkurentske implikacije neprestano evoluiraju. Izazov je u tome što treba točno procijeniti kako internet i aplikacije internetske tehnologije utječu na izmjenu određenoga industrijskog krajolika, a zatim te činitelje uvrstiti u jednadžbu stvaranja strategije.

- Rastuća globalizacija – konkurencija se premješta s primarno regionalnoga ili nacionalnoga fokusa na međunarodni ili globalni fokus ili se proizvodne aktivnosti počinju premještati u zemlje u kojima su troškovi niži. Globalizacija konkurencije počinje kada jedno ili više ambicioznih poduzeća ubrzaju utrku za vodstvo na svjetskome tržištu, lansirajući inicijative za širenje na sve više nacionalnih tržišta. Globalizacija se također može ubrzati rastom potražnje potrošača u sve više zemalja te akcijama vladinih dužnosnika velikoga broja zemalja za snižavanje trgovačkih barijera i ponovno otvaranje zatvorenih tržišta za inozemne konkurente, kao što se to događa u mnogim dijelovima Europe, Latinske Amerike i Azije. Velike razlike među zemljama u troškovima rada proizvođačima daju snažne poticaje za smještanje pogona radno intenzivnih proizvoda u zemlje s niskim nadnicama i korištenje tih pogona za opskrbu tržišne potražnje diljem svijeta. Globalizacija je veliki pokretač industrijske promjene u industrijama, kao što su industrije kreditnih kartica, mobilnih telefona, motornih vozila, čelika, naftnih prerađevina, javnih računovodstava i nakladništva.
- Promjene u dugoročnoj industrijskoj stopi rasta – utječu na ravnotežu industrijske ponude i kupčeve potražnje, ulaska i izlaska te na karakter i jakost konkurencije. Nagli porast kupčeve potražnje potiče utakmicu

renomiranih poduzeća i pridošlica za iskorištavanje novih prodajnih prilika. Ambiciozna poduzeća s malim tržišnim udjelima mogu oživljavanje potražnje vidjeti kao zlatnu priliku za širenje svojih baza kupaca i uspinjanje u industrijskom položaju. Usporavanje stope rasta potražnje gotovo uvijek najavljuje intenzivnije suparništvo i pojačane napore nekih poduzeća za održavanje visokih stopa rasta preotimanjem prodajnih i tržišnih udjela konkurenata. Ako industrijska prodaja naglo padne ili počne opadati nakon godina stalnoga rasta, konkurencija će se sigurno intenzivirati kada se članovi industrije počnu boriti za raspoložive djelatnosti, te kada preuzimanja i spajanja rezultiraju industrijskom konsolidacijom na manji broj konkurentski jačih sudionika. Loši izgledi za prodaju potiču konkurentski slaba poduzeća i poduzeća usmjerena prema rastu na prodaju poslovne operacije članovima industrije koji se odluče za rizik. Kako potražnja za industrijskim proizvodom nastavlja padati, ostali članovi industrije mogu biti prisiljeni na zatvaranje neučinkovitih pogona i povlačenje na manje proizvodne osnove, što rezultira izmijenjenim konkurentskim krajolikom.

- Promjene u strukturi kupaca proizvoda i korištenju proizvoda – mogu izmijeniti stanje u konkurenciji, omogućujući plasiranje industrijskoga proizvoda putem različitih distributera i prodavaonica, potičući proizvođače da prošire ili ograniče svoje linije proizvoda, uvodeći razne prodajne i promotivne pristupe, prisiljavajući na prilagodbe u ponudama usluga kupcu (krediti, tehnička pomoć, održavanje i popravak).
- Inoviranje proizvoda – na konkurenciju u nekoj industriji uvijek utječu suparnici koji se natječu da budu prvi u uvođenju novoga proizvoda ili da poboljšaju postojeći proizvod. Stalan protok proizvodnih inovacija mijenja konkurentski obrazac u nekoj industriji. Privlači više kupaca koji kupuju prvi put, obnavlja industrijski rast, i/ili kreira širu ili užu diferencijaciju proizvoda među suparničkim prodavačima. Novi uspješni proizvodi jačaju tržišnu poziciju inovativnih poduzeća na štetu poduzeća koja se drže svojih starih proizvoda ili sporo plasiraju verzije novih proizvoda. Inoviranje proizvoda ključna je pokretačka sila u industrijama digitalnih fotoaparata, golf klubova, videoigara, igračaka i lijekova.

- Tehnološka promjena i inoviranje proizvodnoga procesa – napredovanja u tehnologiji mogu drastično izmijeniti industrijski krajolik, omogućujući tako proizvodnju novih i boljih proizvoda s nižim troškom i otvarajući posve nove industrijske fronte. Tehnološki razvoj može također proizvesti konkurentski značajne promjene u kapitalnim obvezama, minimalnoj veličini efikasnoga pogona, distribucijskim kanalima i logistici te učincima krivulje učenja. U industriji čelika stalna poboljšanja u tehnologiji lučnih peći (koja se sastoji od recikliranja starog čelika za izradu novih proizvoda) omogućila su čeličanama s najnovijim pogonima postupno širenje proizvodnje proizvoda od čelika, postojano preotimajući prodajni i tržišni udio integriranim proizvođačima s visokim troškovima (koji čelik prave koristeći željeznu rudu, koks i tradicionalnu tehnologiju visoke peći).
- Inoviranje marketinga – kada poduzeća uspješno uvode nove načine plasiranja svojih proizvoda, mogu potaknuti nagli porast zanimanja kupaca za te proizvode, proširiti industrijsku potražnju, povećati diferencijaciju proizvoda i sniziti jedinične troškove, što može izmijeniti konkurentske pozicije suparničkih poduzeća i prisiliti ih na reviziju strategije. U današnjem svijetu internetski marketing mijenja konkurenciju u industrijama elektroničke maloprodaje, trgovanja dionicama (u kojoj su *online* brokeri preoteli posao tradicionalnim brokerima) i uredskih potrepština (u kojoj Office Depot, Staples i Office Max koriste svoje internetske stranice za plasiranje uredskoga materijala korporacijama, malim djelatnostima, školama i fakultetima te vladinim agencijama).
- Ulazak ili izlazak velikih poduzeća na tržište – gotovo uvijek uznemiruje konkurentske uvjete. Isto tako, prijelazak određenog poduzeća iz jedne industrije u drugu znači primjenu vještina i sredstva toga poduzeća na inovativan način koji konkurenciju usmjerava u nekom novom pravcu. Slično tome, izlazak velikog poduzeća mijenja konkurentsku strukturu smanjenjem broja tržišnih vođa (možda pojačavajući dominantnost vođa koji ostaju) i uzrokujući borbu za otimanjem kupaca postojećih poduzeća.
- Difuzija tehnološkog *know-howa* u više poduzeća i zemalja – do difuzije znanja može doći putem znanstvenih časopisa, stručnih publikacija, posjeta pogonima, usmenom komunikacijom dobavljača i kupaca, migracijom

zaposlenih i putem internetskih izvora, kada oni koji posjeduju tehnološki *know-how* odobre ostalima da ga koriste uz visoke naknade ili kada se spoje s poduzećem zainteresiranim za pretvaranjem tehnologije u novi poslovni pothvat. Prilično često se tehnološki *know-how* može jednostavno prenijeti kupovinom poduzeća koje posjeduje željene vještine, patente ili proizvođačke sposobnosti. U posljednjih je nekoliko godina brzi transfer tehnologije preko državnih granica primarni uzrok globalizacije industrijske konkurentnosti. Poduzeća diljem svijeta unapređuju svoje proizvođačke sposobnosti u dugoročnome naporu za izravnim natjecanjem s renomiranim poduzećima. Prekogranični je transfer tehnologije nekoć domaće industrije automobila, guma, potrošačke elektronike, telekomunikacije, računala i druge tehnologije učinio globalnima.

- Promjene u trošku i efikasnosti – povećanje ili smanjenje razlika u troškovima ključnih konkurenata drastično mijenja konkurentske uvjete. Primjerice, niski troškovi prijenosa informacija e-poštom ili faksom uzrokuju rastući konkurentski pritisak na relativno neučinkovite i skupe operacije poduzeća U.S. Postal Service slanje jedne stranice putem faksa jeftinije je i brže od slanja prvoklasnoga pisma, a e-pošta još je brža i jeftinija.
- Rastuće preferencije kupaca za diferencirane proizvode umjesto standardiziranih proizvoda (ili za standardiziran proizvod umjesto vrlo diferenciranog proizvoda) – kada se ukusi i preferencije kupaca počnu razlikovati, prodavači mogu osvojili odane sljedbenike ponudama proizvoda koji se razlikuju od onih suparničkih prodavača. Međutim, ponekad se kupci odluče za standardizirani proizvod po proračunskoj cijeni koji njihovim potrebama bolje odgovara od proizvoda po premijskoj cijeni s mnoštvom modernih karakteristika i personaliziranih usluga. Primjerice, sve veća prihvaćenost *online* poslovanja znatno je pojačala konkurentski pritisak na univerzalne brokere čiji se poslovni model temeljio na uvjeravanju klijenata o vrijednosti personaliziranog savjeta profesionalnih brokera i visokim provizijskim pristojbama za trgovanje. Veliki prijelazi prema većoj proizvodnoj standardizaciji obično uzrokuju živahnu cjenovnu konkurenciju i prisiljavaju suparničke prodavače na snižavanje troškova da

bi održali profitabilnost. Dakle, konkurencija ovisi o tome djeluju li aktivne tržišne sile prema povećanju ili prema smanjenju diferencijacije proizvoda.

- Smanjenje neizvjesnosti i poslovnoga rizika – industrija u nastajanju obično je u neizvjesnosti zbog veličine tržišta te vremena i novca potrebnih za rješavanje tehnoloških problema te distribucijskih kanala i segmenata kupaca koje će naglasiti. Industrije u nastajanju obično privlače samo poduzetna poduzeća koja su voljna preuzeti rizik. Međutim, ako se tijekom vremena poslovni model industrijskih pionira pokaže profitabilnim, a tržišna potražnja trajnom, više će konzervativnih poduzeća biti potaknuto da uđe na tržište. Niži poslovni rizici i manje industrijske neizvjesnosti također utječu na konkurenciju na međunarodnim tržištima. U ranim fazama ulaska poduzeća na inozemna tržišta prednjači konzervatizam, a poduzeća ograničavaju svoj rizik opadanja koristeći se manje rizičnim strategijama, poput izvoza, licenciranja, sporazuma o zajedničkom trženju ili zajedničkih pothvata s lokalnim poduzećima. Kada iskustvo akumulira i uočene razine rizika smanje, poduzeća se kreću hrabrije i slobodnije, preuzimajući i konstruirajući vlastite pogone te ulažući vlastite prodajne i marketinške sposobnosti u izgradnju jakih konkurentskih pozicija na tržištu svake pojedine zemlje, te povezujući strategije tih zemalja u jednu globaliziraniju strategiju.
- Regulatorni utjecaji i promjene vladine politike – vladine regulatorne akcije često zahtijevaju znatne izmjene industrijskih praksi i strateških pristupa. Deregulacija se dokazala kao moćna prokonkurentska sila u zrakoplovstvu, bankarstvu, industriji prirodnog plina, telekomunikacijama i elektroenergetici.
- Promjene društvenih briga, stavova i stilova života – mogu biti snažni poticaji industrijske promjene. Primjerice, rastući protupušački nazor postao je glavni pokretač promjene u duhanskoj industriji, a terorizam ima veliki utjecaj na putničke djelatnosti. Potrošačke brige glede soli, šećera, aditiva, zasićene masnoće, kolesterola i prehrambenih vrijednosti, prisilile su proizvođače hrane da revidiraju svoje tehnike procesiranja hrane, preusmjere napore za istraživanje i razvoj na uporabu zdravijih sastojaka te da se natječu u razvoju hranjivih, ukusnih proizvoda. Društvena pitanja koja

se tiču zagađivanja zraka i vode prisilila su industrije da u svoje troškovne strukture unesu troškove za kontrolu zagađenja. Promjenjiva društvena pitanja, stavovi i stilovi života mijenjaju obrazac natjecanja, obično favorizirajući one igrače koji brzo i kreativno odgovaraju proizvodima izrađenim prema novim trendovima i uvjetima. Kao i prethodna pokretačka sila, i ova nastaje iz aktivnih čimbenika u makrookruženju poduzeća.

Oni koji prikupljaju povjerljive podatke o konkurentima ponekad znaju prijeći tanku liniju između poštenoga istraživanja i neetičnog ili čak i ilegalnog ponašanja. Primjerice, nazivanje konkurenta telefonom zbog prikupljanja informacija o cijenama, nadnevcima uvođenja novih proizvoda ili nadnicama i razinama plaća je legalno, ali lažno predstavljanje afilijacije nekog poduzeća tijekom takvih razgovora je neetično.

U tablici 4 prikazane su uobičajene vrste industrijskih ključnih čimbenika uspjeha.

Tablica 4. Uobičajene vrste industrijskih ključnih čimbenika uspjeha (KČU)

KČU vezani uz tehnologiju	• Stručno znanje u određenoj tehnologiji ili znanstvenom istraživanju (važno u farmaciji, internetskim aplikacijama, mobilnim komunikacijama i većini industrija visoke tehnologije) • Dokazana sposobnost poboljšanja proizvodnih procesa (važno u industrijama gdje napredna tehnologija otvara vrata višoj učinkovitosti proizvodnje i nižim troškovima proizvodnje)
KČU vezani uz proizvodnju	• Sposobnost ostvarivanja ekonomije razmjera i/ili dostizanja učinka krivulje učenja (važno u ostvarivanju niskih proizvodnih troškova) • Kvalitetna kontrola *know-howa* (važno u industrijama u kojima kupci inzistiraju na pouzdanosti proizvoda) • Visoka iskorištenost stalne imovine (važno u kapitalno intenzivnim industrijama i industrijama visoko fiksiranih troškova) • Pristup atraktivnoj ponudi kvalificirane radne snage • Visoka produktivnost radne snage (važno za proizvode s visokim obujmom rada) • *Low-cost* dizajn i inženjering proizvoda (smanjuje troškove proizvodnje) • Sposobnost proizvodnje ili slaganja proizvoda prema specifikacijama kupaca

KČU vezani uz distribuciju	• Snažna mreža veletrgovaca/trgovaca na veliko • Jake sposobnosti izravne prodaje preko interneta i/ili malih trgovina u vlasništvu poduzeća • Sposobnost osiguravanja pogodnih mjesta na policama trgovaca na malo
KČU vezani uz marketing	• Širina proizvodne linije i izbora proizvoda • Poznato i ugledno ime robne marke • Brza i točna tehnička pomoć • Uljudna, personalizirana usluga kupcu • Točno ispunjavanje narudžbi kupca (malo neisporučenih artikala ili pogrešaka) • Garancije i jamstva (važno u poštanskom naručivanju i *on-line* maloprodaji, kupovini „big-ticket“ proizvoda i uvođenju novog proizvoda) • Mudro oglašavanje
KČU vezani uz vještine i sposobnosti	• Nadarena radna snaga (izvanredna nadarenost važna je u profesionalnim uslugama poput računovodstva i investicijskome bankarstvu) • Nacionalne ili globalne distribucijske sposobnosti • Sposobnosti inoviranja proizvoda (važno u industrijama gdje se suparnici natječu da prvi plasiraju nova svojstva ili karakteristike proizvoda) • Stručnost dizajniranja (važno u modnoj industriji ili industriji obuće) • Sposobnost kratkoga vremena isporuke • Sposobnosti upravljanja dobavljačkim lancem • Snažne sposobnosti e-poslovanja – internetske stranice prilagođene korisnicima i/ili vještine korištenja aplikacija internetske tehnologije u moderniziranju unutarnjih operacija
Ostali KČU	• Niski troškovi (ne samo u proizvodnji) radi ispunjavanja očekivanja kupaca o niskim cijenama • Pogodne lokacije (važno u mnogim maloprodajnim djelatnostima) • Sposobnost pružanja brzih i pogodnih popravaka i servisa nakon prodaje • Snažna bilanca i pristup financijskome kapitalu (važno u industrijama u nastajanju s visokim stupnjem poslovnog rizika te u kapitalno intenzivnim industrijama) • Zaštita patenta

Izvor: Thompson, A. A., Jr., Strickland, A. J. III., Gamble, J. E. (2006) Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću. Zagreb: Mate.

Posljednji je korak u vrednovanju industrijskog i konkurentskog okruženja korištenje prethodne analize u zaključivanju nudi li perspektiva industrije dovoljno

atraktivne izglede za profitabilnost i rast. Važni čimbenici na kojima bi se trebali temeljiti takvi zaključci jesu:

- potencijal rasta industrije
- pritišću li snažne konkurentske sile profitabilnost industrije na ispodprosječne razine i čini li se da će konkurencija biti jača ili slabija
- hoće li prevladavajuće pokretačke sile povoljno ili nepovoljno utjecati na industrijsku profitabilnost
- stupanj rizika i neizvjesnosti za budućnost industrije
- suočava li se industrija kao cjelina s ozbiljnim problemima – regulatornim problemima i pitanjima okoliša, prevelikim industrijskim kapacitetom, rastućom konkurencijom itd.
- konkurentska pozicija postojećih poduzeća *vis-à-vis* suparnika
- potencijal poduzeća za iskorištenjem ranjivosti slabijih suparnika (primjerice, pretvaranje neprivlačne industrijske situacije u potencijalno vrijednu priliku za poduzeće)
- ima li poduzeće dostatnu konkurentsku snagu da se obrani ili da se suprotstavi čimbenicima koji industriju čine neprivlačnom
- ima li stalno članstvo u ovoj industriji važnu ulogu u sposobnosti poduzeća da bude uspješno u drugim industrijama za koje je poslovno zainteresirano.

U pravilu, industrijsko je okruženje neatraktivno ako su sveopće profitne perspektive iznadprosječne, a ako su profitne perspektive ispodprosječne tada su uvjeti neprivlačni (Thompson et. al., 2006).

3. POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM

„Zidar koji izgradi kuću koja se sruši i ubije stanare i sam će bit kažnjen smrću“.

Hamurabijev zakonik (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010)

3.1. Shvaćanje kvalitete

3.1.1. Definiranje kvalitete

Riječ kvaliteta potječe od latinske riječi *qualitas*, što u prijevodu znači „kakav“ (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010). U *Rječniku stranih riječi* Bratoljub Klaić pojam kvalitete definira kao svojstvo, vrsnoću neke stvari, vrednotu, odliku, značajku ili sposobnost.

Kvaliteta se kao pojam prvi put spominje još u prvim navodima o odgovornosti za kvalitetu proizvoda, kao što su Hamurabijev zakonik, zapisi na grobnicama egipatskih faraona itd. (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010). U najranijim vremenima čovjekova postojanja, prije postanka civiliziranog društva, sakupljači hrane dvojili su o jestivosti i kvaliteti pronađenih plodova, odnosno o kvaliteti drva za lovačke lukove i strijele. Navedeni se pregledi mogu svrstati u provjeru kvalitete proizvoda kakvi se i danas javljaju.

Provjera kvalitete ima vrlo dugu tradiciju. Već je u starom Egiptu sva pogrebna oprema nosila oznaku glavnog dobavljača, što znači da je bila pregledana i potvrđena. Određene aktivnosti mjerenja i kontroliranja primijećene su još na detaljima egipatskog žbuknog slikarstva 1450. godine prije Krista. Osim toga, kamenja korištena za gradnju piramida klesana su zapanjujućom preciznošću. Još nije sa sigurnošću utvrđeno kada se pojavio koncept kvalitete, ali je sigurno da se kvaliteta pojavila prije mnogo godina. U staroj Kini car je posebnim dekretom odredio da na svakom dijelu opreme koja je bila ugrađena u veliku armadu od terakote Mount Li mora biti istaknuto ime proizvođača. Slični se znakovi mogu naći i na crkvama, dvorcima i drugim zgradama u Europi (Juran i Gryna, 1999).

Kvalitetom se bavio i legendarni filozof Aristotel[2] koji je istaknuo: „kvaliteta je jedna od njegovih deset kategorija te se ne može definirati kako to nalaže logika“. Njegovo je tumačenje sljedeće: „kvaliteta je ono što nešto stvoreno čini onakvim kakvo jest“.

Upravljanje kvalitetom (engl. *Quality Management* – QM; njem. *Qualitätsmanagement*) jedan je od najvažnijih zadataka suvremenog menadžmenta, koji zbog sve oštrije konkurencije dobiva veće značenje (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010). Cilj upravljanja kvalitetom nije samo ugoditi kupcu, već i zaštititi kupca od eventualnih neugodnosti koje su posljedica neusklađenog proizvoda. Kupac bi trebao biti zadovoljan s proizvodom ili uslugom od trenutka odluke o kupnji, tijekom uporabe proizvoda, nakon sanacije eventualnih kvarova te nakon što su proizvodi ili usluga potrošeni. Stoga Juran i Gryna (1999) ističu da je kupac kralj na tržištu te da zadovoljenje njegovih potreba znači istinsku kvalitetu proizvoda i usluga.

Da bi se mogli ostvariti postavljeni zahtjevi za kvalitetu, posebno u suvremenim uvjetima poslovanja, neophodno je njome svjesno upravljati. Juran i Gryna (1999) smatraju da je upravljanje kvalitetom proces u kojem se prepoznaju i u kojem se upravlja aktivnostima koje su potrebne da se postigne kvaliteta nekog poduzeća. Prema drugoj definiciji, upravljanje kvalitetom određeno je kao skup radnji opće funkcije upravljanja koje određuju politiku kvalitete, ciljeve i odgovornosti te ih, u okviru sustava kvalitete, ostvaruju planiranjem kvalitete, praćenjem kvalitete, osiguravanjem kvalitete i poboljšavanjem kvalitete (Juran i Gryna, 1999). Time se ističe da je upravljanje kvalitetom dio funkcije upravljanja, čija je uloga ostvarivanje ciljeva kvalitete. „Sustav upravljanja kvalitetom je način upravljanja organizacijom usredotočen na kvalitetu, utemeljen na sudjelovanju svih članova organizacije koji zadovoljavanjem korisnika teži za dugoročnim uspjehom i boljitkom za sve članove organizacije“ (HRN EN ISO 8402, 1995: 11).

Američki autor i konzultant dr. William Edwards Deming tijekom četrdesetih godina prošloga stoljeća značajno je unaprijedio kvalitetu u SAD-u primjenom statističkog nadzora procesa umjesto kontrole. Stoga ga Pike i Barnes (1994) s pravom nazivaju ocem revolucije zvane *potpuno upravljanje kvalitetom*. Deming kvalitetu definira kao kontinuirano poboljšavanje stabilnog sustava

[2] Aristotel (384. – 322. pr. Kr.), starogrčki filozof i prirodoslovac.

(Lazibat, 2009). Deming (1982) je stalno unapređivanje uobličio u ciklus zvan PDCA, o čemu će u nastavku biti više riječi.

Deming (1982) smatra da su proizvod ili usluga kvalitetni ako služe nekome i imaju dobro tržište. Definitivnu potvrdu svojih ideja i razmišljanja Deming je doživio nakon što je 1950. godine otišao u Japan pomoći u obnovi uništenog japanskog gospodarstva. Kao začetnik potpunog upravljanja kvalitetom i savjetnik u japanskoj industriji, Deming je postao poznat širom svijeta. Teorijska osnova Demingova pristupa potpunom upravljanju kvalitetom utemeljena je na stvaranju organizacijskog sustava koji potiče suradnju i učenje kako bi se olakšala implementacija svih poslovnih procesa i upravljačkih metoda koje vode organizaciju do stalnog poboljšavanja procesa, proizvoda i usluga, kao i ostvarenje osobnih težnji zaposlenika, što je vrlo važno kako bi se zadovoljili zahtjevi kupca i osigurao opstanak na tržištu. U suštini, Deming je razvio niz tehnika i metodologija za kontrolu svih procesa. Zaslužan je za promoviranje filozofije prema kojoj je kvaliteta pitanje za svakoga i prema kojoj se svi podjednako moraju brinuti za kvalitetu jer su za nju jednako odgovorni.

Prema Demingu (1982), kvaliteta proizvoda ili usluga relativan je pojam koji se mijenja ovisno o potrebama kupaca i koji jedino kupci mogu definirati. Japanci su jednostavno usvojili Demingova načela te su prihvatili razmišljanje da je cilj kvalitete zadovoljenje ili čak težnja ka prekoračenju očekivanja kupaca. Osamdesetih godina prošlog stoljeća američke su organizacije, a kasnije i europske, počele primjenjivati potpuno upravljanje kvalitetom i filozofiju poslovanja baziranu upravo na upravljanju i stalnom unapređenju kvalitete. Potpuno upravljanje kvalitetom uključuje dugoročnu odanost organizacije kontinuiranom poboljšanju kvalitete s aktivnim sudjelovanjem zaposlenika na svim razinama kako bi se zadovoljila i premašila očekivanja kupaca. Treba istaknuti da planirani proces organizacijske promjene, predvođen modelom potpunog upravljanja kvalitetom, funkcionira samo ako je koncipiran i primijenjen na pravi način od početka pa do kraja implementacije. Stoga se uvođenje potpunog upravljanja kvalitetom temelji na deset osnovnih principa: usuglasiti se s potrebama kupaca, razumjeti i poboljšati lanac podisporučitelj – isporučitelj – kupac, raditi prave stvari, raditi stvari točno od „pravog puta“, mjeriti poboljšanja, kontinuirano poboljšavati, rukovoditi, obučavati, poboljšati komuniciranje, te dati priznanje za napredovanje.

Pike i Barnes (1994) ističu da je Demingova filozofija kvalitete puno više vezana uz ljude nego uz proizvode. Vidljiv je značaj uloge menadžmenta i njegove usmjerenosti kvaliteti. Deming naglašava važnost obučenih zaposlenika za razumijevanje procesa i uzroka varijacija, kao i potrebu za timskim radom. Prepoznao je važnost poslovanja kao sustava s neovisnim dijelovima povezanima u lanac procesa koji uključuje dobavljače i sve interne funkcije s usmjerenjem na zadovoljavanje potreba kupaca. Kao znak zahvalnosti za Demingov doprinos razvoju Japana 1951. godine uvedena je *Demingova nagrada* (engl. *Deming prize*) za unapređenje kvalitete (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010).

Američki „guru“ kvalitete Joseph Moses Juran kaže da je kvaliteta pogodnost proizvoda za upotrebu (Juran i Gryna 1999). Juran je bio američki znanstvenik koji je dao značajan doprinos razvoju japanskog gospodarstva nakon Drugog svjetskog rata. Rano probuđeni interes za pisanje i predavanje nagovijestilo je smjer u kojem će se kretati Juranova karijera (Lazibat, 2009). Naglasak na upravljanju kvalitetom s ciljem zadovoljavanja potreba kupaca osnovna je postavka Juranova pristupa. Juran naglašava da se neusklađenost ne može smatrati greškom pojedinca, već problemom poslovnog procesa i sustava. Aktivnosti kojima je Juran značajno utjecao na japansku industriju (Juran, 1999) jesu sljedeće: svi zaposleni moraju biti educirani o potpunom upravljanju kvalitetom; ne smije biti suprotnosti između poslovnih jedinica, a cijelo poduzeće treba biti usmjereno prema metodama potpunog upravljanja kvalitetom. Juran i Gryna (1999) preciziraju da je kvaliteta udovoljenje zahtjevima.

Juran i Gryna (1988) su dali jednu od najprihvaćenijih definicija kvalitete prema kojoj je kvaliteta zadovoljstvo kupca. Oni vjeruju da su glavni problemi kvalitete u menadžmentu, a ne u zaposlenicima. Za dostizanje kvalitete treba poduzimati aktivnosti na svim razinama organizacije. Autori ističu da je vrlo važno razumjeti potrebe kupca. Taj se zahtjev odnosi na marketing, oblikovanje, proizvodnju i usluge. Kako bi se osigurala kvaliteta oblikovanja, Juran i Gryna (1988) predlažu korištenje tehnika koje uključuju *Quality Function Deployment*, planiranje pokusa, inženjerstvo pouzdanosti i simultano inženjerstvo. Pristup kvaliteti Juran i Gryna (1999) temelje na poznatoj trilogiji kvalitete: *planiranju*, *kontroli* i *unapređivanju* kvalitete. Ta su tri procesa još poznati pod nazivom *Juranova trilogija*.

Pike i Barnes (1994) navode da je proces unapređivanja kvalitete vjerojatno najvažniji Juranov doprinos kretanjima prema potpunom upravljanju kvalitetom. Juran je među prvima, ako ne i prvi, prepoznao kupce kao interne i vanjske. Možda je njegov najveći doprinos bio u tome što je dao određene smjernice za definiranje *potpunog upravljanja kvalitetom* (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010).

Šezdesetih godina prošlog stoljeća američki stručnjak za kvalitetu Philip Bayard Crosby predstavio je koncept *nula grešaka* (engl. *Zero Defects*). Diplomirao je na općem tehničkom koledžu Western Reserve University (Lazibat, 2009). Koncept *nula grešaka* temeljni je dio Crosbyjeve filozofije apsolutne kvalitete. Za Crosbyja nije prihvatljivo mišljenje da su greške neizbježne.

Crosby (1991) smatra, ako poduzeće ima cilj proizvoditi proizvode i usluge bez nedostataka, tada zaposlenici i menadžment toga poduzeća moraju poznavati četiri apsoluta upravljanja kvalitetom: kvaliteta znači udovoljavanje zahtjevima; kvaliteta je rezultat prevencije; standard kvalitete izvršenja jesu nedostatci nula, te mjerenje kvalitete cijena je neudovoljavanja zahtjevima.

U svojoj poznatoj knjizi *Quality is free* iz 1979. godine, Crosby (1979) definira kvalitetu kao udovoljavanje zahtjevima i očekivanjima kupaca. Crosby (1979) je identificirao neke važne principe i prakse potrebne za uspješno izvođenje programa poboljšanja kvalitete koji uključuju sudjelovanje menadžmenta, odgovornost menadžmenta za kvalitetu, priznavanje truda djelatnicima, smanjenje troškova kvalitete, prevenciju troškova, procjenu troškova, stavljanje naglaska na prevenciju u odnosu na inspekciju nakon pojave pogreške te nula defekata. Autor tvrdi da su pogreške uzrokovane zbog pomanjkanja znanja ili pozornosti (Crosby, 1979). Stoga je na temelju svojih spoznaja Crosby (1996) predstavio program koji sadržava 14 točaka, odnosno faza:

- angažiranje rukovodstva
- tim (ekipa) za poboljšanje kvalitete
- mjerenje kvalitete
- procjenjivanje troškova kvalitete
- svijest o kvaliteti
- korektivne akcije
- uspostavljanje ad hoc odbora za program „nedostatci nula”
- obrazovanje nadzornika

- dan „nedostataka nula“
- postavljanje ciljeva
- uklanjanje uzroka grešaka
- priznanja
- vijeće za kvalitetu
- početi sve iznova.

Program *nula grešaka* jest motivacijski i obrazovni. Cilj je toga programa proizvodnja bez nedostataka prvi i svaki sljedeći put. Glavni je preduvjet za uspjeh programa *nula grešaka* prihvaćenost svih zaposlenika u poduzeću.

Walter Shewhart je prvi formulirao i primijenio postupak statističkog upravljanja kvalitetom (engl. *Statistical Quality Control* – SQC). Taj postupak po svojoj prirodi daleko prevladava zadatke kontrole te služi za identifikaciju i eliminaciju uzročnika defekata na proizvodima. Većina kontrolnih karata koje se i danas koriste u kontroli kvalitete nastala je u drugoj polovici dvadesetih godina prošlog stoljeća u laboratorijima Bell Telephone Company. Autor tih karata bio je dr. Walter A. Shewhart. On je svoja istraživanja i saznanja vezana uz mogućnost korištenja kontrolnih karata u kontroli kvalitete izložio 1931. godine u knjizi *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. Povijesno gledajući, znanstveno istraživanje kvalitete počinje 1920. godine, kada je Shewhart razvio koncept statističke proces kontrole za mjerenje i nadzor kvalitete proizvodnog procesa. Taj koncept nije bio široko prihvaćen sve do početka Drugog svjetskog rata, kada su ga poduzeća počela primjenjivati zbog smanjenja enormne potrošnje materijala i ublažavanja posljedica manjka radne snage. Shewhart je 1920. godine razvio PDCA krug, koji je kasnije propagirao W. Edwards Deming. PDCA krug, koji će se u jednom od sljedećih poglavlja rada detaljnije opisati, prisutan je u svim područjima poslovnog i privatnog života. Pojedinac se njime formalno ili neformalno te svjesno ili nesvjesno neprestano koristi. Svaka jednostavna ili komplicirana aktivnost kreće se po tom uzorku bez kraja. Zbog velikog povećanja potražnje u SAD-u nakon Drugog svjetskog rata i nastojanja za zadovoljavanjem te potražnje poduzeća su se usredotočila na masovnu proizvodnju.

Japansko shvaćanje pojma kvalitete svakako je danas svjetski standard. Međutim, njegovo jednostavno razumijevanje i prihvaćanje nije jednostavno (ili

nije moguće) bez razumijevanja osnovnih principa japanske proizvodne filozofije. Japanski znanstvenik Genechi Taguchi (1995) tumači da je kvaliteta „trošak društva od momenta stavljanja proizvoda u upotrebu“.

Japanski pionir pokreta kvalitete Kaoru Ishikawa (1985)[3] ističe da kvaliteta mora biti opsežno definirana. Riječ je o najpoznatijem japanskom znanstveniku iz područja kvalitete te tipičnom predstavniku uspješnog preuzimanja svih američkih iskustava i njihove neposredne implementacije i ispitivanja (Lazibat, 2009). Ishikawa je četrdesetih i pedesetih godina prošlog stoljeća proučavao teorijske principe Edwarda Deminga. Smatrao je da je implementacija kvalitete u cjelokupnu organizacijsku strukturu, odnosno u svaki radni proces i aktivnost, nužan preduvjet za povećanje učinkovitosti poslovanja te postizanja napretka u širem smislu u promatranom poduzeću (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010). Ishikawa je dobitnik Demingove nagrade te ga se s pravom smatra ocem kvalitete u Japanu. Razvijao je i uvodio niz alata kvalitete te je prvi definirao sedam alata kvalitete (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010):

- dijagram toka procesa
- lista sakupljenih grešaka
- histogram
- Pareto dijagram
- dijagram uzroka i posljedica
- korelacijski dijagram
- kontrolne karte kvalitete.

Za Ishikawu kvaliteta je u užem smislu kvaliteta proizvoda, dok u širem smislu kvaliteta označava kvalitetu rada, usluga, informacija, procesa, odjeljenja, ljudi, sustava, ciljeva itd. (Kondić, 2002). Kao voditelj uglednog Musashi tehnološkog instituta u Tokiju, Ishikawa je formulirao tu filozofiju u razmišljanjima o funkcionalnom upravljanju, zadovoljstvu zaposlenika i radu s činjenicama te mišljenju da je kvaliteta važnija od trajnog poslovnog uspjeha. Prema Ishikawi (1985), pažnja na kvalitetu mora se usmjeriti na sve aspekte poslovanja poduzeća

[3] Kaoru Ishikawa bio je sveučilišni profesor i utjecajni znanstvenik na planu upravljanja kvalitetom, inovator te jedan od najpoznatijih znanstvenika po kome je poznata citirana metoda.

jer je kvaliteta ekvivalent zadovoljstvu kupca. Kupci moraju biti zadovoljni s cijenom i funkcionalnošću proizvoda jer se potrebe i zahtjevi kupca mijenjaju.

U novije se vrijeme definiranje kvalitete mijenja iz *zadovoljstva kupca* na *oduševljenje kupca* (engl. *American Society for Quality* – ASQ). Legendarna misao Johna Forda II glasi da je kvaliteta „posao broj jedan" (Bakija, 1991). Od tada je kvaliteta postala obvezom svakog radnika Fordovih tvornica, ali i svih njegovih kooperanata.[4]

Slična stajališta o kvaliteti ima i John F. Walsh, nekadašnji predsjednik jednog od najvećih svjetskih poduzeća *General Electric*: „kvaliteta nam na najbolji način osigurava vjernost kupaca; ona je ujedno naša najbolja obrana od strane konkurencije i jedini pravi put rastu proizvodnje i profita" (Bakija, 1991).

Bakija (1991) smatra da je kvalitetan onaj koji uz najmanje troškove svih resursa u životnom ciklusu, te prihvatljivim utjecajem na društvo i okoliš maksimalno pridonosi svrsi i zdravlju ljudi uključenih u njegovu proizvodnju, distribuciju, korištenje, održavanje i reciklažu.

Prema Sashkinu i Kennethu (1991) potpuno upravljanje kvalitetom znači da je organizacijska kultura definirana te da podržava konstantno postignuće zadovoljstva kupca u integriranim sustavima alata, tehnika i treninga. To uključuje kontinuirano unapređenje organizacijskih procesa, što rezultira visokom kvalitetom proizvoda i usluga. Za uspjeh potpunog upravljanja kvalitetom menadžment mora vjerovati i djelovati u postizanju kvalitete za kupce i klijente, smatrajući to primarnim organizacijskim ciljem.

Potpuno upravljanje kvalitetom (Rocco, 1998) određeno je kao koncept i sustav utemeljen na filozofiji na temelju koje se osigurava sveobuhvatan način poboljšavanja (unapređenja) kvalitete i performansi istraživanjem te neprekidnim unapređivanjem svakog pojedinog procesa tako da se posao obavlja sustavno, integrirano i konzistentno na razini cijelog poduzeća.

Skoko u svojoj knjizi *Suvremeni sustavi osiguranja i upravljanja kvalitetom* (1995) ističe da su procesi i proizvodi nevažni bez kupca. Kvaliteta započinje i završava s kupcem. Kupac indicira što je „prava stvar", a zatim poduzeće treba pronaći pravi put da tu stvar i izradi. Kako bi se prave stvari izrađivale na pravi

[4] Zanimljivo je da *Ford* od tada jednom godišnje u najpoznatijim svjetskim tiskovinama objavljuje imena kooperanata koji su zadobili pravo na atribut Q1 za vrhunsku kvalitetu isporučenih dijelova.

način (engl. *doing right things right*) zaposlenici na svim razinama moraju znati tko su krajnji kupci te koliko je značajno zadovoljavati njihove potrebe.

Hunt (Juran i Gryna, 1999) kaže da potpuno upravljanje kvalitetom počinje sa strateškom odlukom koju mora donijeti i potpuno poduprijeti strateški menadžment.

Peter F. Drucker, koji se smatra ocem modernog menadžmenta, u svojim je radovima isticao važnost inovacija, poduzetništva i strategije za uspjeh u svijetu u kojem su prisutne stalne promjene.

Armand W. Feigenbaum (1991) koristi termin *potpuna kontrola kvalitete* umjesto *potpuno upravljanje kvalitetom*. Tvrdi da termin *potpuno upravljanje kvalitetom* pokriva područje „životnog vijeka" proizvoda i usluge od ideje ili koncepta proizvoda, preko proizvodnje, do servisa proizvoda ili usluge. Feigenbaum (1991) definira potpunu kontrolu kvalitete kao efektivan sustav za integraciju raznih skupina u organizaciji zaduženih za razvoj kvalitete, održavanje kvalitete i poboljšanje kvalitete.

Pike i Barnes definiraju potpuno upravljanje kvalitetom kao korporativnu filozofiju poslovnog menadžmenta koji prihvaća nedjeljivost potreba kupaca i poslovnih ciljeva (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010).

Upravljanje kvalitetom jedan je od najvažnijih zadataka suvremenog menadžmenta koji zbog sve oštrije konkurencije proizvoda na tržištu dobiva sve veće značenje. Samo ona poduzeća koja sustavno njeguju te razvijaju dobru radnu klimu i odnose prema svojim zaposlenicima i suradnicima mogu očekivati visoku kvalitetu svojih proizvoda i usluga, čime osiguravaju zadovoljstvo kupaca te trajnu i sigurnu budućnost (Baletić, 1995). Prema Europskoj fondaciji za upravljanje kvalitetom, TQM je metoda menadžmenta za ostvarivanje poslovne izvrsnosti, zasnovana na fokusiranju na kupca, partnerstvu s dobavljačima te razvoju i uključivanju zaposlenih (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010).

Model potpunog upravljanja kvalitetom dokazao se kao uspješan proces unapređenja i samog funkcioniranja organizacije, a njegova se vrijednost potvrđuje samo u sveobuhvatnom i dobro osmišljenom procesu implementacije. Upravljanje kvalitetom ključno je za pridobivanje kupaca na tržištu te znači neprestanu potragu za boljim tehničkim, tehnološkim, marketinškim i bilo kojim drugim unapređenjima, te poboljšanjima koja će dovesti do željenog rezultata.

Potpuno upravljanje kvalitetom sustav je unapređenja te povećanja fleksibilnosti, efektivnosti i učinkovitosti poslovanja, a može se definirati na više načina. Uključuje sve zaposlene i sve aktivnosti od najjednostavnijih poslova do najviše razine upravljanja (Avelini-Holjevac, 1998).

Potpuno upravljanje kvalitetom jest filozofija privrženosti i odanosti cijele organizacije stalnom poboljšanju u svim područjima. Cilj je povećati zadovoljstvo kupca, sniziti troškove i u tome najbolje iskoristiti potencijale svih zaposlenih (Bahtijarević-Šiber, 1999). Potpuno upravljanje kvalitetom pristup je poboljšanju učinkovitosti i fleksibilnosti poslovanja u cjelini.

Tim se pristupom nastoji osigurati, odnosno stvoriti uvjete da svi zaposlenici zajedničkim snagama maksimalno učinkovito i efektno ostvare jedan cilj, a to je proizvesti proizvod i pružiti usluge kada, gdje i kako kupac te potrošač žele i očekuju, i to prvi i svaki sljedeći put (Avelini-Holjevac, 1998).

Prema nekim stavovima potpuno upravljanje kvalitetom danas je *condicio sine qua non* svakog velikog i ozbiljnog poduzeća. Taj sustav upućuje na to da je kultura organizacije određena i da podržava neprestano zadovoljavanje zahtjeva korisnika integriranim sustavom alata, tehnike i edukacije. To uključuje kontinuirano unapređenje procesa u organizaciji, što rezultira proizvodima i uslugama iznimno visoke kvalitete. Kvaliteta je postala temeljni faktor opstanka na tržištu, konkurentnosti i profitabilnosti. Potpuno upravljanje kvalitetom u današnje je vrijeme organizacijsko-menadžerska koncepcija koja povezuje cjelokupne aktivnosti poduzeća i njegovih zaposlenika međusobno i s okolinom u cilju kvalitetnog ispunjavanja kupaca (Belak, 1997). Od svih dijelova bitnih za uspješno postizanje nadmoćnosti kvalitete iznad svih je aktivno vodstvo vrhovnog menadžmenta (Juran i Gryna, 1999).

Definirati potpuno upravljanje kvalitetom nije lako jer gotovo svaki autor koji piše o toj temi postavlja svoju vlastitu definiciju. Čak i nakon što je 1994. godine ISO organizacija donijela međunarodnu definiciju, mnogi su autori i istraživači i dalje nastojali ponuditi svoje jedinstvene definicije. ISO 8402 definira potpuno upravljanje kvalitetom kao menadžerski pristup u organizaciji koji podrazumijeva sudjelovanje svih članova, centriran na poboljšanje kvalitete te usmjeren na dugoročno uspjeh vođen zadovoljstvom kupaca te koristima za sve članove organizacije i društva (Lazibat, 2009).

Analizirajući navedene definicije, potpuno upravljanje kvalitetom može se odrediti kao višedimenzionalni i dinamični model upravljanja kvalitetom koji u obzir uzima sve parametre upravljanja poslovanjem, akcentirajući odgovornost svakog pojedinca u poslovanju, posebno za povećanje proizvodnosti kao imperativa suvremenog tržišta (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010).

3.1.2. Definiranje pojma normizacije kvalitete

Normizacija ili standardizacija potječe od engleske riječi *standardization*, što znači „normiranje“, „svođenje na podjednaku veličinu, jačinu, sastav“, „priznavanje kao norme“ (Baković i Dužević, 2014). Djelatnost normizacije odnosi se na oblikovanje, izdavanje i primjenu normi, a koristi od normizacije jesu: poboljšanje prikladnosti proizvoda, procesa i usluga za njihove predviđene svrhe, otklanjanje zapreka u trgovini te olakšavanje tehničke suradnje (Baković i Dužević, 2014).

U službenoj definiciji norme prema HRN EN 45020:2004 ističe se da je norma „dokument donesen konsenzusom i odobren od priznatog tijela, koji za opću i višekratnu uporabu daje pravila, upute ili značajke za djelatnosti ili njihove rezultate s ciljem postizanja najboljeg stupnja uređenosti u danome kontekstu“ (Baković i Dužević, 2014: 16). Ovisno o njezinu prihvaćanju, norma može biti regulirana zakonom na nacionalnoj ili svjetskoj razini. Njezinom se internacionalizacijom smanjuju sigurnosni i ekološki rizici, a povećavaju se kvaliteta i pouzdanost materijala, proizvoda, procesa i sustava. Time proizvodnja te pružanje i održavanje usluga postaju jednostavniji, ujednačeniji i jeftiniji, a povećavaju se razmjena roba i liberalizacija tržišta (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010). Pravilo je da svaka norma ima sljedeću strukturu (Injac, 1999):

- uvod u kojem se utvrđuje norma, njezin nastanak, ključne riječi i sadržaj
- svrhu i područje primjene
- vezu s drugim (srodnim) normama
- osnovne pojmove
- sadržaj
- privitke (po potrebi).

Ciljevi normizacije odnose se na „doprinos općem napretku“. Osim toga, Hrvatski zavod za norme (u daljnjem tekstu HZN) ističe sljedeće ciljeve (Baković i Dužević, 2014):

- osiguranje prikladnosti proizvoda, procesa ili usluge
- povećanje razine sigurnosti proizvoda, procesa ili usluge, čuvanja zdravlja, života ljudi i životinja te zaštite okoliša
- poboljšanje proizvodne učinkovitosti i gospodarno ponašanje
- uklanjanje tehničkih zapreka u međunarodnoj trgovini.

U nastavku rada opisat će se norma ISO 9000 koja se, s obzirom na područje primjene određene norme po svojoj razini ili hijerarhiji normizacije, ubraja u međunarodne norme. Norma ISO 9000 naziv je koji obuhvaća niz normi vezanih uz kvalitetu rada te kao međunarodna norma stvara pretpostavke osiguranja kvalitete proizvoda i usluga, uz aktivno sudjelovanje svih zaposlenih. Njome se dokumentira način rada temeljnih aktivnosti u organizaciji koje omogućavaju da proizvod ili usluga zadovolje zahtjeve kupaca. Sve aktivnosti u organizaciji koje utječu na kvalitetu proizvoda ili usluge (oprema, procesi, dokumenti, kontrola, stručnost, odgovornost) moraju udovoljiti odredbama te norme ISO 9000. Osim međunarodnih normi, razlikuju se i regionalne, nacionalne, granske i interne.

HZN određuje normizacijsko tijelo kao tijelo koje ima priznatu djelatnost u normizaciji, dok je normirano tijelo zapravo normizacijsko tijelo priznato na nacionalnoj, regionalnoj ili međunarodnoj razini i koje priprema, odobrava ili prihvaća norme dostupne javnosti. Na međunarodnoj je razini Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO) najznačajnija organizacija koja se bavi normizacijom. U hrvatskom poslovnom okruženju značajni su i Europski odbor za normizaciju (CEN) i HZN (Baković i Dužević, 2014).

3.1.2.1. Prvo izdanje niza normi – ISO 9000:1987

Međunarodni sustav normi ISO 9000 nastao je kao posljedica dugogodišnjeg rada brojnih stručnjaka iz razvijenijih zemalja svijeta. Taj sustav

normi ima korijen u vojnom sustavu jer je nastao zbog uvođenja statističkog praćenja proizvodnih procesa u SAD-u između dva svjetska rata i iskustva vojnih operacija u Drugom svjetskom ratu (engl. *The International Organization for Standardization*).

Institucionalizirani pristup kvaliteti (Kondić, 2002) započinje 1959. godine u SAD-u kada Odjel za obranu razvija sustav upravljanja kvalitetom MIL-Q-9858. Uspostavljeni sustav doživljava promjene 1963. godine, a 1968. godine ga usvaja NATO. Unaprijeđeni sustav krajem šezdesetih godina prošlog stoljeća prelazi Atlantik te ga 1970. godine usvaja i Ministarstvo obrane Ujedinjenog Kraljevstva. Godine 1979. formiran je Technical Committee 176 (ISO/TC176) – Tehnički odbor za stvaranje međunarodnih normi za osiguranje kvalitete. Iz usavršenog britanskog standarda BS5750 iz 1979. godine, koji nalaže nadzor nad radnim postupcima, proizašao je cjeloviti europski sustav normi – serija ISO 9000.

Revolucionarna je ipak 1987. godina, kada je usvojena europska norma ISO 9000. Tada je na temelju rada Tehničkog odbora (ISO/TC 176) Međunarodna organizacija za normiranje donijela Međunarodnu normu ISO 9001:1987 – Sustav kvalitete – Model za osiguranje kvalitete. Kvaliteta se određuje kao stupanj u kojemu skup svojstvenih značajki zadovoljava zahtjeve (Baković i Dužević, 2014). Naziv ISO služi tako za označavanje organizacije u cijelom svijetu. Broj 9000 jest klasifikacijski broj u općoj nomenklaturi ISO-a, a odnosi se na grupu normi vezanih uz kvalitetu (9000, 9001, 9004 itd.).

Međunarodna organizacija za norme uvidjela je značaj i bit kvalitete, odnosno sustava kvalitete, tako da je svojem tehničkom odboru ISO TC 176 povjerila projekt za razvoj normi sustava kvalitete. Nakon višegodišnjeg rada u pododborima i radnim grupama komitet je 1987. godine realizirao niz normi pod nazivom ISO9000xx. Suština sadržaja normi bila je zaštita kupaca i korisnika u propisanom, implementiranom, dokumentiranom i redovito nadziranom sustavu za osiguranje kvalitete. Prva izdanja normi ISO 9000 prihvaćena su kao europske norme niza EN 29000, a u velikom broju zemalja u svijetu i kao nacionalne norme, što se smatra prekretnicom u odnosu prema kvaliteti.

3.1.2.2. Drugo izdanje niza normi – ISO 9000:1994

Prvo izdanje normi imalo je i svojih manjkavosti. Zbog toga se u Tehničkom odboru ISO/TC 176 pristupilo njihovu poboljšavanju. Godine 1994. izdane su norme niza ISO 9000 koje se smatraju „drugim izdanjem". Bila je to prva revizija osnovnih normi proizašlih 1987. godine.

Devedesetih godina prošlog stoljeća Tehnički odbor ISO/TC 176 osnovao je radnu grupu čiji je zadatak bio istražiti osnovna načela upravljanja kvalitetom. To je bio vrlo težak zadatak jer je radna grupa morala proučiti mnoštvo dokumenata vezanih uz sustav kvalitete te stručnu literaturu koja se bavi modernim upravljanjem (Kondić, 2002).

U drugom izdanju niza normi sadržana je uglavnom ista struktura normi ISO 9001, 9002 i 9003, ali s promjenama u sadržajima pojedinih zahtjeva. Uglavnom su to bile manje promjene i dopune.

O elementima norme ISO 9001 Injac (1999: 132) kaže: „Skup od 20 elemenata norme ISO 9001 mora se tretirati kao osnova cjelokupnog modela sustava kvalitete u tvrtkama koje imaju cjelokupan proizvodni proces. Svaki od elemenata predstavlja jedno od pravila složene igre koja se zove upravljanje kvalitetom cilj koje je uvođenje, održavanje i unapređivanje sustava kvalitete u poduzeću. Nepoznavanje bilo kojeg pravila, njegovo nerazumijevanje ili nepoštovanje znači da se funkcioniranje sustava kvalitete u stvarnosti i ne događa. Stoga nije dovoljno samo pročitati elemente, već je potrebno njihovo razumijevanje, pravilna interpretacija i prevođenje u realan život. Kada i partneri poduzeća poznaju elemente modela te ga primjenjuju, većina teškoća automatski otpada. Krajnji je cilj shvatiti kako svi elementi utječu na složene procese kvalitete. Upravljanje tim procesima put je do postizanja željene kvalitete u uspostavljenom sustavu". Tih dvadeset elemenata norme ISO 9001:1994 čine sljedeći elementi (Lazibat, 2009):

- odgovornost uprave
- sustav kvalitete (kakvoće)
- ocjena ugovora
- upravljanje idejama (engl. *design control*)
- upravljanje dokumentima

- nabava
- proizvod dobiven od kupca (korisnika)
- prepoznavanje i sljedivost proizvoda
- upravljanje procesima
- pregled i ispitivanje
- oprema za pregled, mjerenje i ispitivanje
- stanje pregleda i ispitivanja
- upravljanje nesukladnim proizvodima
- popravne radnje
- rukovanje, skladištenje, pakiranje, čuvanje i dostava
- zapisi o kvaliteti
- unutarnja nezavisna ocjena kvalitete (interni audit)
- izobrazba
- održavanje/servis
- statističke tehnike.

3.1.2.3. Treće izdanje niza normi – ISO 9000:2000

U odnosu na obitelj normi ISO 9000:1994, u normama ISO 9001:2000 i ISO 9004:2000 značajno je izmijenjena struktura sadržaja. Struktura s dvadeset zahtjeva iz norme ISO 9001:1994 zamijenjena je s četiri osnovna poglavlja koja u sebi sadrže niz zahtjeva. Pristup formiranju poglavlja i njihovu funkcioniranju u primjeni u značajnoj je mjeri inspiriran poznatim Demingovim krugom (Injac, 1999).

Osam je osnovnih principa na kojima se temelji norma ISO 9000:2000, a koji će se u nastavku rada detaljnije opisati. To su sljedeći principi (Lazibat, 2009):

- orijentacija na kupce
- liderstvo
- uključenost zaposlenika
- procesni pristup
- sustavni pristup upravljanju

- kontinuirano unapređivanje
- činjenični pristup donošenju odluka
- uzajamno korisni odnosi s dobavljačima.

ISO 9000:2000 posebno je prilagođen onim poduzećima koja tek započinju izgradnju sustava za upravljanje kvalitetom.

3.1.2.4. Četvrto izdanje niza normi – ISO 9000:2008

Tehnički odbor ISO/TC 176, *Quality management an quality assurance*, pododbor SC 1, *Concepts and terminology* pripremio je četvrto izdanje norme ISO 9000:2008, i to u suradnji s CEN-ovom središnjom upravom (CMC). Kupci imaju značajnu ulogu u definiranju zahtjeva kao ulaznih elemenata. Vrednuju se informacije o zapažanjima kupaca. Analizira se ispunjava li organizacija zahtjeve kupaca. Sadržaj norme ISO 9001:2008, uz predgovor, čine sljedeća poglavlja (Baković i Dužević, 2014):

- uvod
- područje primjene
- veza s drugim normama
- pojmovi i definicije
- sustav upravljanja kvalitetom
- odgovornost uprave
- upravljanje resursima
- upravljanje procesima
- mjerenje analiza i poboljšanja.

Namjena je norme ISO 9001:2008 postuliranje univerzalne koncepcije modela sustava kvalitete koji može potpuno pokrivati sve tipove organizacija, svih veličina, svih područja i djelatnosti. Norma 9001:2008 predstavlja i temelje na kojima se uspostavlja sustav kvalitete i njegove audite te temelj za dopunske upute, smjernice i norme za pojedina područja djelatnosti.

3.1.2.5. Priprema petog izdanja niza normi ISO

Krajem 2015. godine izašlo je peto izdanje niza normi ISO. Ključne promjene u revidiranom nacrtu norme uključuju (Čupić i Mahmet, 2015):

- Prva velika razlika koja dolazi s pojavom Dodatka SL jest veća usmjerenost na rizik i upravljanje rizikom. To je veća promjena za one koji primjenjuju normu ISO 9001 nego za one koji primjenjuju normu ISO 14001. Koncept rizika uvijek se podrazumijevao u ISO-u 9001 – u ovoj je reviziji izričito naveden i ugrađen u cjelokupni sustav upravljanja.
- Razmišljanje temeljeno na riziku već je dio procesnog pristupa.
- Razmišljanje temeljeno na riziku čini preventivnu radnju rutinskom.
- Na rizik se često gleda samo u negativnom smislu. Razmišljanje temeljeno na riziku također može pomoći u prepoznavanju prilika. To se može smatrati pozitivnom stranom rizika.
- ISO 9001:2015 prepoznaje važnost upravljanja promjenom te je toj temi posvetio novi zahtjev.

Predloženo razdoblje za tranziciju jest tri godine od objave norme.

Kaleidoskop rizika daje koristan vodič za razmatranje unutarnjih (unutarnji krug) i vanjskih (vanjski krug) izvora rizika. Neki ili svi vanjski izvori rizika mogu biti povezani ili djelovati s određenim ili sa svim unutarnjim izvorima rizika. Kaleidoskop rizika prikazan je na slici 6.

Slika 6. Kaleidoskop rizika kao koristan vodič za razmatranje unutarnjih (unutarnji krug) i vanjskih (vanjski krug) izvora rizika



Izvor: Čupić, I., Mahmet, V. (2015). *ISO 9001 i 14001 – Radionica o promjenama*. Zagreb: Lloyd's Register.

3.2. Razvoj sustava upravljanja kvalitetom

3.2.1. Povijesni razvoj upravljanja kvalitetom

Poimanje i upravljanje kvalitetom kroz povijest razlikuje se po različitim pristupima i pogledima na kvalitetu, podijeljenu i prikazanu u sljedećoj tablici kroz tradicionalni i novi pogled. Pogledi na kvalitetu prikazani su u tablici 5.

Tablica 5. Pogledi na kvalitetu

Tradicionalni pogled	Novi pogled
Produktivnost i kvaliteta su suprotni ciljevi	Produktivnost je posljedica poboljšanja kvalitete
Kvaliteta znači zadovoljavanje specifikacija	Kvaliteta znači ispravno definiranje zahtjeva usmjerenih na zadovoljstvo kupca
Kvaliteta se mjeri stupnjem nekonformnosti	Kvaliteta se mjeri zadovoljstvom kupca i kontinuiranim unapređenjem
Kvaliteta se postiže inspekcijom proizvoda	Kvaliteta se definira dizajnom, a osigurava kontrolom
Pogreške su dopuštene ako su unutar specifikacija	Pogreške se sprečavaju procesnim tehnikama
Kvaliteta je odvojena poslovna funkcija	Kvaliteta je dio svake funkcije i svake faze životnog vijeka proizvoda
Radnici su krivi za lošu kvalitetu	Menadžment je odgovoran za kvalitetu
Odnosi s dobavljačima su kratkoročni i okrenuti cijeni	Odnosi s dobavljačima su dugoročni i okrenuti kvaliteti

Izvor: Baković, T. (2014). *Povijest kvalitete*. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.

Dugo vremena prevladavao je tradicionalni pogled na kvalitetu prema kojom se kvaliteta shvaća kao stanje proizvoda koje se ustanovljuje kontrolom na kraju procesa, kada je proizvod gotov i kada je teško bilo što učiniti kako bi se poboljšao. U skladu s time pogreške se nastoje sakriti. S druge strane, suvremeni pogled na kvalitetu obilježava nastojanje da se kvaliteta proizvoda poboljša istraživanjem mjesta i uzroka nastanka pogrešaka te njihova uklanjanja na samom izvoru ili preventivom njihova nastanka (Skoko, 2000).

Razvojni put od kontrole kvalitete do potpunog upravljanja kvalitetom može povijesno podijeliti u šest faza, odnosno razdoblja (Belak, 1997):

- predindustrijska revolucija
- industrijska revolucija
- početak 20. stoljeća

- Drugi svjetski rat
- sedamdesete i osamdesete godine 20. stoljeća
- kvaliteta u 21. stoljeću.

3.2.1.1. Predindustrijska revolucija

Osnovna je karakteristika predindustrijske revolucije što je vlasnik proizvodnje izravno i stalno izvršavao uvid tijekom svih faza nastanka proizvoda. Od kraja 13. do početka 19. stoljeća obrtnici diljem srednjovjekovne Europe organizirali su se u cehove, odnosno udruge odgovorne za razvijanje strogih pravila za kvalitetu proizvoda i usluga. Odbori za inspekcije nametali su pravila za obilježavanje dobara bez mane posebnim znakom ili simbolom. Obrtnik je nerijetko samovoljno označavao dodatnim znakom dobra koja je proizvodio (Lazibat, 2009). U predindustrijskoj revoluciji proizvodi se bitno razlikuju s obzirom na egzistenciju dvije suprotne grupe potrošača, odnosno vladajuće klase koji su bogati potrošači i kojima se nude vrhunski proizvodi te radnika i kmetova koji su siromašni potrošači kojima se nude malobrojni i nekvalitetni proizvodima koji jedva zadovoljavaju temeljne životne potrebe (Mencer, 2002).

3.2.1.2. Industrijska revolucija

SAD se potkraj 19. stoljeća odijelio od europske tradicije i usvojio novi menadžerski pristup koji je utemeljio Frederick W. Taylor. Taylorov cilj bio je povećati produktivnost bez povećanja broja izučenih obrtnika. To je i ostvario tako što je planiranje dodijelio specijaliziranim inženjerima, a obrtnike i kontrolore, koji su bili premješteni uslijed rasta tvornica, koristio je kao inspektore i menadžere koji su provodili planove inženjera. Taylor i suradnici (2003) polazili su od toga da se cjelokupan rad, odnosno radni procesi odvijaju u repetitivnim radnjama koje su zahtijevale minimum ljudskog razmišljanja i kreativnosti. Taylorov je pristup doveo do značajnog porasta u produktivnosti, ali je imao i značajne nedostatke – radnicima je još više oduzeta ionako mala autonomija, a novi naglasak na

produktivnost imao je negativan učinak na kvalitetu. Kako bi otklonili smanjenje kvalitete, menadžeri tvornice stvorili su inspekcijske odjele zadužene da spriječe da neispravni proizvodi dođu do potrošača (Lazibat, 2009).

U vrijeme industrijske revolucije poduzeća uspostavljaju karakteristike poput vertikalne hijerarhije, podjele poslova te razvoj složene logistike, tehnologija i specijalizacije. Osim toga, vlasnik poduzeća prestaje izravno kontrolirati kvalitetu proizvoda i taj posao preuzima predradnik – kontrolor.

3.2.1.3. Početak 20. stoljeća

Povijest potpunog upravljanja kvalitetom počinje čuvenim Hawthorne eksperimentima, koje je provodio Elton Mayo od 1927. do 1932. godine. Ti su eksperimenti istraživali kako razina osvjetljenja radnog prostora, duljina radnog vremena te duljina dnevnog odmora utječu na maksimalizaciju proizvodnosti (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010). Početak 20. stoljeća obilježilo je uključivanje „procesa“ i procesnog pristupa u postupke vezane za kvalitetu. „Proces“ se definira kao skup aktivnosti koje uzimaju input, dodaju mu vrijednost i daju output (Lazibat, 2009).

Zbog ubrzanog naoružanja i potreba zaraćenih strana u Prvom svjetskom ratu započela je serijska proizvodnja, koja je ubrzo postala svakodnevna nužnost. Proizvodilo se u velikim količinama, kvalitetno i pouzdano. Proizvodnja se normizira te se javljaju proizvodne trake na kojima može raditi niskokvalificirana snaga koja proizvodi uniformirane proizvode. Umjesto predradnika i poslovođe pojavili su se odjeli na razini pogona za obavljanje poslova kontrole kvalitete. Rukovoditelji takvih odjela nezavisni su od ostalih kolega na istoj upravljačkoj razini, posebno su školovani te preuzimaju ulogu glavnog kontrolora. Podređeni su voditelju proizvodnje koji je ključna osoba u donošenju odluka.

Jedan od ključnih trenutaka za razvoj kvalitete kao profesije i znanosti bio je sustav mjerenja varijacija u proizvodnoj i statističkoj kontroli procesa. Taj je sustav razvio Walter Shewhart, čiji je najvažniji izum uz statističku kontrolu procesa i čuveni PDCA krug (plan, do, check, act) koji prvi put uvodi sustavni

pristup unapređivanju radnih procesa (Lazibat, 2009), o čemu će u nastavku rada biti opširnije opisano.

3.2.1.4. Drugi svjetski rat

Značajniji razvoj TQM-a dogodio se tijekom, a posebno nakon Drugog svjetskog rata. Zbog nestašice robe namijenjene civilnoj potrošnji u razdoblju od 1940. do 1950. godine kvaliteta je postala prioritet u proizvodnji u SAD-u. Međutim, pažnja se tada posvećivala samo kvaliteti finalnog proizvoda, ali ne i postupcima kojima bi se spriječio nastanak loših proizvoda (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010). Za daljnji razvoj i usavršavanje statističke kontrole procesa posebno je značajan W. Edwards Deming koji je proučio Shewhartove metode te je o njima podučavao inženjere i statističare u ranim četrdesetim godinama prošlog stoljeća (Lazibat, 2009).

Osnovna karakteristika organizacije unutarnje kontrole kvalitete proizvođača jest u tome da se odjel kontrole kvalitete ne širi samo prema hijerarhiji, nego obuhvaća i aktivnosti koje nisu samo izravna proizvodnja – ulazna, međufazna, završna kontrola, mjerenje, statistička obrada podataka i servis (Mencer, 2002). Statistička obrada podataka i ostalih tehnika, tehnologija i neposredne proizvodnje razvila se uoči Drugoga svjetskoga rata. Rat je definitivno dokazao važnost strateške dominacije nastale utjecajem superiornijom ekonomijom, organizacijom proizvodnje i logistikom.

U takvim proizvodnim uvjetima razvijala se unutarnja kontrola kvalitete do razine rukovoditelja pogona koja je od nabave počela preuzimati poslove poput kontrole kvalitete sirovina i polusirovina, te kontrolu kvalitete finalnih proizvoda koju preuzima od prodaje. Unutarnja kontrola kvalitete širi se horizontalno i vertikalno, što uzrokuje novi način rada i bolju edukaciju tih kadrova. U toj se fazi razvija filozofija kvalitete koja je temelj suvremenog pristupa upravljanja kvalitetom (Mencer, 2002).

3.2.1.5. Sedamdesete i osamdesete godine 20. stoljeća

Sedamdesetih godina 20. stoljeća Japanci su prvi put napravili značajniji prodor na zapadno tržište i od toga trenutka igraju značajnu ulogu, najviše u elektronskoj i automobilskoj industriji (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010).

Ispostavilo se da su Deming i Juran imali pravo. Sedamdesetih godina prošlog stoljeća američka autoindustrija i elektroindustrija počele su zaostajati za japanskom visokokvalitetnom konkurencijom. Japanske su strategije predstavljale novi pristup – upravljanje potpunom kvalitetom. Umjesto da se oslanjaju samo na inspekciju proizvoda, japanski se proizvođači fokusiraju na poboljšanje svih organizacijskih procesa usmjeravajući se na ljude koji u njima sudjeluju (Lazibat, 2009).

Nedostatak kvalitete u proizvodnji i logistici došao je do izražaja u Korejskom ratu. Hladnoratovska utrka u naoružanju te demonstracija moći istraživanjem i osvajanjem svemira utjecala je na to da unutarnje kontrole kvalitete dosegnu drugu razinu upravljačke hijerarhije poduzeća te da se prošire na ostale organizacijske jedinice poput nabave, prodaje i razvoja.

Jedna od najvažnijih godina u povijesti kvalitete svakako je 1987. godina kada su objavljeni kriteriji za dodjelu najpoznatije svjetske nagrade za kvalitetu *Malcolm Baldrige National Quality Award* i kada je objavljena norma ISO 9000 pod nazivom „Sustavi kvalitete – model za osiguranje kvalitete u dizajnu, razvoju, proizvodnji, instalaciji i servisiranju proizvoda“ (Lazibat, 2009).

3.2.1.6. Kvaliteta u 21. stoljeću

Koncept potpunog upravljanja kvalitetom o kojem se danas govori uobličio se krajem osamdesetih godina 20. stoljeća kao kombinacija japanske i američke strategije za unapređivanje kvalitete poslovanja (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010). Pojavom serije normi ISO 9000 1987. godine unutarnja kontrola kvalitete poduzeća prerasla je u integralni sustav za osiguranje i upravljanje kvalitetom (Mencer, 2002). Osiguranje i upravljanje kvalitetom odnosi se na razvoj, upravljanje troškovima te edukaciju i druge poslovne aktivnosti. Norma inzistira na stalnom

nadzoru, upravljanju, te kontroli putem vanjskih i unutarnjih auditora. Bitni čimbenici u kontroli organizacije postaju metrologija, statistika, pouzdanost, upravljanje troškovima i informacijama vezanim za kvalitetu, planiranje i edukacija te prosudba. Razvoj i snažna konkurencija povećala je značenje kvalitete u svakodnevnom poslovanju. Kvaliteta utječe na ostvarenje prodajnih ciljeva, te ostvarenje većeg profita. Suvremeni pristup upravljanja kvalitetom zahtijeva utvrđivanje temelja upravljanja kvalitetom, ostvarenje te utvrđivanje ključnih odrednica i načina uvođenja kvalitete, definiranje metoda potpunog upravljanja kvalitetom i kontinuiranog usavršavanja te upotrebu suvremenih metoda upravljanja kvalitetom.

Za procvat ekonomija velikog broja zemalja usvajanje koncepta kvalitete odigralo je ključnu ulogu, pri čemu je, naravno, najbolji primjer Japan. S druge strane, države poput SAD-a, koje su svoj razvoj temeljile isključivo na razvoju potrošačkog društva, ubrzo su uvidjele nedostatke navedene strategije i istodobno znatno veći naglasak stavile na kvalitetu. Zahvaljujući globalizaciji, poduzeća koja su donedavno konkurirala samo na lokalnoj, regionalnoj ili nacionalnoj razini, danas moraju konkurirati poduzećima iz cijelog svijeta. Neka od tih poduzeća doživljavaju takvu konkurenciju više nego intenzivnom. Samo ona poduzeća koja su sposobna proizvesti proizvode svjetske kvalitete mogu konkurirati na ovoj razini. Praktično gledano, za neku zemlju vrlo je važno da je sposobna konkurirati na globalnoj razini. U suprotnome pada zaposlenost, a usporedno s time i kvaliteta života u toj zemlji. Ovo stoljeće trebalo bi biti stoljeće kvalitete. Kupci diljem svijeta zahtijevat će kvalitetu koja će biti ključan čimbenik poslovanja i predstavljat će odgovorno korištenje resursa (Lazibat, 2009). Stoga ujednačavanje nacionalnih normi postaje važan čimbenik zaštite korisnika jer se tako integriraju zahtjevi za dokumentiranjem i redovite prosudbe sustava kvalitete.

3.2.2. Norma ISO 9000

Međunarodna organizacija za standardizaciju (engl. *International Organization for Standardization* – ISO) organizacija je nastala 1947. godine na temelju pozitivnih iskustava s Međunarodnom komisijom za elektrotehniku (engl.

International Electrotechnical Commision – IEC). ISO je zapravo savez nacionalnih organizacija za norme i normizaciju koji priprema, prihvaća, objavljuje i vodi brigu o internacionalnim normama iz svih područja znanosti, tehnike i tehnologije osim elektronike. Svoju prvu normu ISO je izdao 1951. godine pod naslovom *Standardna referentna temperatura za industrijsko mjerenje dužine* (engl. *The International Organization for Standardization*).

Razvoj normi za upravljanje kvalitetom nastupio je prvenstveno zbog mišljenja da bi takve norme značajno unaprijedile i olakšale međunarodnu trgovinu. Naime, iako je činjenica da se proizvod proizveden po međunarodnoj normi može prodavati bilo gdje u svijetu gdje je ta norma usvojena znatno olakšavala trgovinu, izgradnja normi za sustave upravljanja kvalitetom donijela je još jednu značajnu prednost, a to je što su svi proizvodi proizvođača certificiranoga po međunarodno priznatoj normi za sustav upravljanja kvalitetom automatski dobili „putovnicu“ za međunarodno tržište (Lazibat, 2009).

U ISO-u postoji 164 tehničkih komiteta (TC), 645 potkomiteta (SC) i gotovo 1600 radnih grupa (WG). Uključuju rad preko 20 000 stručnjaka raznih struka iz čitavog svijeta. Do sada je izdano preko 19 000 međunarodnih ISO normi iz svih područja gospodarske djelatnosti (osim elektronike i elektrotehnike koje spadaju u područje rada IEC-a) (Svijet kvalitete). ISO ima 164 zemlje članice te 3 335 tehničkih tijela zaduženih za razvoj normi (Baković i Dužević, 2014). Razvoj normi vezanih uz kvalitetu i sustav kvalitete odvijao se usporedno s tehnološkim razvojem i potrebama da se pojedini elementi normiziraju (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010). Norme propisuju oblik okvira, zaglavlja, podnožja, revizije, datuma izdavanja ili revizije, poziva na prethodnu normu itd. Ovaj je oblik služben te predstavlja zaštitni znak ISO-a, kao i logo organizacije. Svi su simboli, mjerne jedinice, načini označavanja, načini skiciranja te izrade crteža normirani i kao takvi jedino dopušteni.

ISO je nevladina organizacija koja danas vidi svoju misiju u promociji razvoja normizacije i ostalih aktivnosti vezanih uz normizaciju. Djeluje na svjetskoj razini s ciljem olakšavanja međunarodne razmjene roba i usluga te razvoja suradnje na intelektualnom, znanstvenom, tehnološkom i ekonomskom području. Pripremanje tehničkih normi odvija se u tehničkim komitetima (TC), potkomitetima (SC) i radnim grupama (WG). Svaka članica ISO organizacije

zainteresirana za predmet rada nekog tehničkog komiteta ima pravo delegirati svoje predstavnike u taj komitet (The International Organization for Standardization).

Osnovni je cilj ISO-a potpuna normizacija svih područja znanosti, tehnike i tehnologije s poznatim motom iz teorije i prakse: *napravi to samo jednom, napravi dobro, napravi na međunarodnoj razini* (Injac, 1999). Ideal ISO-a jest svjetski sustav normi koji će omogućiti potpunu zaštitu i zadovoljstvo korisnika, ispunjenje ekoloških zahtjeva te najvišu moguću kvalitetu i pouzdanost proizvoda i usluga, uz potpunu normizaciju svega što smeta potpunom otvaranju slobodnog tržišta, s optimalnim načinom korištenja ograničenih svjetskih resursa. Rad se odvija u više od 2 850 tehničkih odbora, pododbora i skupina u koje je godišnje uključeno oko 30 000 stručnjaka (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010).

Zbog široko rasprostranjene potrebe za zahtjevima osiguranja kvalitete koji se mogu primijeniti u civilnoj privredi ubrzana je izrada međunarodno usuglašenih dokumenata u obliku ISO normi za upravljanje kvalitetom i osiguranje kvalitete (Lazibat, 2009). U cilju povećanja razine kvalitete proizvoda i usluga Europska unija uvodi primjenu normnog niza ISO 9000. Pored navedenog cilja, norme ISO 9000 stvaraju barijeru robi loše kvalitete i istodobno otvaraju vrata slobodnom protoku kvalitetne robe. Međunarodne norme serije ISO 9000 osiguravaju generičku jezgru standarda sustava kvalitete za široko područje industrije i ekonomskih sektora. One opisuju elemente koje sustavi kvalitete trebaju imati, ali ne i kako će ih svaka posebna organizacija primijeniti (Skoko, 1995).

ISO 9000 postavila je Međunarodna organizacija za normiranje (engl. *International Standard Organization* – ISO), nasljednica Međunarodnog saveza za standardizaciju (ISA). ISO norme rezultat su potreba tržišta (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010). ISO je institucija nastala na temelju suradnje nacionalnih organizacija za norme i normiranje. Ta institucija priprema, prihvaća, objavljuje i vodi brigu o svjetskim normama iz svih područja znanosti, tehnike i tehnologije, izuzev elektrotehnike i elektronike (Hrvatske stranice o kvaliteti). Članstvo u toj međunarodnoj instituciji može biti različito. Članice se dijele na redovite, dopisne i članice pretplatnice. Redovite članice te institucije imaju pravo glasa u svim tehničkim aktivnostima, a dopisne članice nemaju pravo aktivnog rada u tehničkim aktivnostima, ali im je omogućena puna informiranost iz svih područja normizacije, dok članice pretplatnice imaju status promatrača, odnosno imaju pravo na

informiranost o normama koje ih zanimaju (Baković i Dužević, 2014). Iako usko surađuje s Ujedinjenim narodima, ISO nije u sustavu te međunarodne organizacije.

Međunarodna organizacija za standardizaciju zadatke izvršava putem svojih tehničkih komiteta, a u uskoj suradnji s mnogim drugim stručnim organizacijama i ustanovama. Godine 1979. British Standard Institute (BSI), koji predstavlja Veliku Britaniju u ISO/IEC, podnio je službeni prijedlog za osnivanje novog tehničkog komiteta za pripremu međunarodne norme koji bi obrađivao metode i njihovu primjenu u osiguravanju kvalitete. U rad novoosnovanog komiteta s oznakom ISO/TC-176, s nazivom Upravljanje kvalitetom i osiguravanje kvalitete, uključili su se predstavnici 20 zemalja članica, a 14 zemalja odlučilo je da će pratiti rad komiteta kao promatrači. Britanska norma 5750:1987, objavljena 29. svibnja 1987. godine, preteča je obitelji normi ISO 9000. Iste godine ova obitelj normi objavljena je kao Europska norma EN 29000:1987. Kao direktno ishodište obitelji normi ISO 9000 može se navesti norma BS 5750. Ta je norma obrađivala funkcioniranje i procjenu sustava osiguravanja kvalitete. Zbog sve snažnijih trgovačkih i tehničkih veza između različitih zemalja svijeta pojavilo se i široko zanimanje za norme kvalitete. To je potaknulo ISO da 1983. godine pokrene rad na izradi takvih međunarodnih normi (The International Organization for Standardization).

3.2.3. Osnovni principi norme ISO 9000

Serije normi ISO 9000 nastale su kao rezultat dugogodišnjeg rada Tehničkog komiteta ISO TC 176. Usprkos mnogim izmjenama, do danas je uspjela sačuvati osnovne intencije, oblik i strukturu. Temelj tih normi jest zaštita kupca u propisanom, implementiranom, dokumentiranom i redovito provjeravanom sustavu za upravljanje kvalitetom u koji je uključena služba kontrole kvalitete bilo koje organizacije. Osim ovih temeljnih postavki, Tehnički komitet ISO TC-176 imao je na umu i sljedeće ciljeve (Kondić, 2002):

- uspostaviti sustav upravljanja kvalitetom koji će biti jednako primjenjiv za materijalnu i nematerijalnu proizvodnju

- postići iste početne uvjete za sve zainteresirane te maksimalno smanjiti bilo kakvu pojavu protekcionizma
- izjednačiti u tretmanu robu i usluge (materijalni i nematerijalni proizvod)
- osigurati jedinstven stav nadzora, ocjenjivanja i procjene sustava kvalitete kroz strogo propisani oblik (audite).

Prva međunarodna norma koju je izdao ISO bila je ISO 8402:1986. Tom je normom definirana terminologija sustava kvalitete. Sljedeće je godine izdana serija normi ISO 9000ff kojom su definirani zahtjevi za organizacije koje žele implementirati sustav kvalitete (Baković i Dužević, 2014).

Norma ISO 9000, koja je vrlo brzo prihvaćena u svijetu, smatra se prekretnicom u pristupu kvaliteti i komunikacijama između proizvođača i kupca. Danas su to svugdje općeprihvaćene norme sustava kvalitete, s različitim oznakama u pojedinim zemljama ili zajednicama. Valja napomenuti da, uz najraširenij sustav kvalitete ISO 9000, postoje i sustavi koji se fokusiraju na upravljanje čovjekovom okolinom, poznati kao ISO 14000 i BS 8800. Potonji sustav obrađuje zdravlje i sigurnost zaposlenih i kupaca. Tendencija je da se sva tri sustava u budućnosti usklade ili čak ujedine, bez obzira na to da BS 8800 još nije prihvaćen kao međunarodni sustav.

Norma ISO 9000 bila je prva uputa za izbor i primjenu upravljanja kvalitetom i izgradnju sustava za osiguravanje kvalitete (engl. *Quality management and quality assurance standards: guidelines for selection and use*). Naslovljena je na sve one koji na bilo koji način izlaze na tržište nudeći svoje proizvode. Norma svoj nastanak duguje saznanju da je došlo vrijeme da se potpuno zaštite interesi kupca. Glavna ideja vodilja te norme jest misao da se bez vrhunske kvalitete organizacije, upravljanja i rada ne može dobiti vrhunska kvaliteta proizvoda. U skladu s time, intencija norme jest da se kvaliteta proizvoda ocjenjuje preko ocjenjivanja sposobnosti proizvođača da isporučuje proizvode odgovarajuće kvalitete.

Prva skupina normi ISO 9000ff izdana 1987. godine bila je više usredotočena na osiguranje kvalitete, a sastojala se od sljedećih normi (Baković i Dužević, 2014):

- ISO 9000:1987 Quality Management and quality assurance standards – Guidelines for selection and use
- ISO 9001:1987 Quality systems – Model for quality assurance in design/development, production, installation and servicing
- ISO 9002:1987 Quality systems – Model for quality assurance in production and installation
- ISO 9003:1987 Quality systems – Model for quality assurance in final inspection and test
- ISO 9004:1987 Quality management and quality system elements
- ISO 8402:1986 Quality – Vocabulary.

Postupak kojim ISO razvija i uvodi norme zasniva se na konsenzusu zemalja članica, pa tako da bi norma bila objavljena njezin nacrt mora usvojiti najmanje 75 % članica. Upravo je iz tog razloga često put do donošenja nove norme dugotrajan, ali kao rezultat toga nastaju norme koje su vrlo široko prihvaćene i korištene te s pravom nose naziv međunarodne norme.

Međunarodne norme serije ISO 9000 osiguravaju generičku jezgru standarda sustava kvalitete za široko područje industrije i ekonomskih sektora. Opisuju elemente koje sustavi kvalitete trebaju imati, ali ne i kako će ih svaka posebna organizacija primijeniti (Skoko, 1995).

Prva revizija normi bila je 1994. godine. Tom su se revizijom norme nastojale prilagoditi potrebama tržišta (Baković i Dužević, 2014). Inače, pravilo je da sve ISO norme svakih pet godina prolaze reviziju, kako bi se uskladile s modernim postignućima i razvojem gospodarstva i društva u cjelini.

Trebalo bi naglasiti da se pod pojmom obitelji normi ISO 9000 podrazumijeva veliki broj normi i drugih dokumenata označenih s ISO 9000 do 9004, ISO 10001 do 10020 te ISO 8402. Svaka ISO norma službeni je dokument koji ima strogo propisan naziv, strukturu, način unošenja podataka, skica, crteža itd. U pravilu svaka norma sadrži uvod, svrhu i područje primjene, vezu s drugim normama, osnovne pojmove, sadržaj i priloge (The International Organization for Standardization). Objavljuju se u formatu A4, a mogu imati od četiri do preko tisuću stranica (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010). Sve dopune i dodatci doveli su do toga da danas čak i stručnjaci s područja kvalitete imaju problema u

sveobuhvatnom sagledavanju svih normi te navode različiti broj normi koje obitelj obuhvaća (brojka ide sve do 25). Upravo je ta netransparentnost jedan od razloga temeljite revizije normi i svođenja njihov broja na četiri (9000, 9001, 9004, 10011), o čemu će biti više riječi u nastavku rada.

Usprkos učestalom mišljenju da ISO norme predstavljaju certificirano potpuno upravljanje kvalitetom, to je netočno jer je ISO 9000 preduvjet za ostvarivanje potpunog upravljanja kvalitetom, ali ne znači potpuno upravljanje kvalitetom. Iz toga su razloga u tablici 6 navedene neke značajke upravljanja organizacijom prema modelu TQM-a, kojem se norma ISO 9001 sve više približava (Baković i Dužević, 2014).

Tablica 6. Značajke upravljanja organizacijom prema modelu TQM-a

TQM dimenzija	Značenje za organizaciju
Cilj	Uspostavljanje kontinuiranog unapređenja kvalitete kao dominantnog prioriteta i temelja dugoročnog razvoja organizacija. Povećanjem kvalitete dolazi do rezanja troškova i olakšavanja ostvarivanja drugih organizacijskih ciljeva.
Definicija kvalitete	Kvaliteta znači zadovoljavanje i oduševljavanje kupca. Sve inicijative za poboljšanje kvalitete kreću od razumijevanja potrebe kupaca.
Uloga okruženja	TQM dovodi do nestanka granica između organizacije i okruženja. Kupci i dobavljači se integriraju u organizacijske procese.
Uloga menadžmenta	Glavna je uloga menadžmenta stvaranje konstantne svrhe poslovanja kojoj su usmjerene sve inicijative za poboljšanje kvalitete i zadovoljavanje kupaca.
Uloga zaposlenika	Zaposlenicima se dopušta preuzimanje odgovornosti i donošenje odluka u sustavu koji je oblikovao menadžment. Dodatni trening i edukacija osiguravaju vještine potrebne za proširivanje ove uloge.
Strukturna racionalnost	Organizacija se konfigurira oko temeljnih procesa te postaje niz horizontalnih procesa koji počinju s

	dobavljačima i završavaju s kupcima. Oko ovih procesa i njihova funkcioniranja organiziraju se timovi koji imaju zadatak povećanja njihove učinkovitosti i djelotvornosti.
Filozofija prema promjeni	Promjena, kontinuirano poboljšanje i učenje potiču se na svim razinama. U idealnome slučaju svi članovi organizacije trude se promijeniti *status quo*.

Izvor: Baković, T., Dužević, I. (2014) *Integrirani sustavi upravljanja*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 36.

Skoko (1995) naglašava da se putem sustava kvalitete postiže i osiguranje i upravljanje kvalitetom. Osiguranje kvalitete vezano je uz ispunjenje zahtjeva za kvalitetom (i praktički se svodi na primjenu nekog modela međunarodnih standarda ISO 9000/1/2/3), a upravljanje kvalitetom širok je pojam jer u sebi obuhvaća politiku, ciljeve i odgovornosti za kvalitetu, što se u sklopu sustava kvalitete ostvaruje planiranjem, nadzorom, osiguranjem i poboljšanjem kvalitete.

Praksa je pokazala da je obitelj normi ISO 9000 imala, ima i da će imati velik utjecaj na cijelo svjetsko gospodarstvo u svim njegovim granama, a preko njega i na ostale prateće djelatnosti sve do državnih institucija. Norme iz obitelji ISO 9000 od velikog su značaja jer se njihovom primjenom u velikoj mjeri olakšala uspostava poslovnih odnosa između velikog broja poduzeća jer ne treba dodatno specificirati što to kupac očekuje od svog dobavljača u pogledu osiguranja i upravljanja kvalitetom, već je bilo dovoljno pozvati se na zahtjeve sadržane u tim normama. Konačni je cilj upravljanja kvalitetom ipak stvaranje trajne konkurentske prednosti, što samo dodatno naglašava potrebu za promjenama i reakcijama organizacije na zbivanja u okruženju, a tome sustavi upravljanja kvalitetom također moraju dati značajan doprinos (Baković i Dužević, 2014). ISO označava mogućnost usporedbe dviju ili više organizacija koje imaju usvojen sustav upravljanja kvalitetom pa te organizacije imaju uveden isti sustav upravljanja.

Europski val upravljanja kvalitetom odvijao se nadalje u još tri značajne godine – 1994., 2000. i 2008. godine.

Sredinom 2012. godine započeo je proces pete revizije ISO normi. Konačan nacrt međunarodne norme dovršen sredinom 2015. godine biti će objavljen najkasnije do četvrtog kvartala ove godine. Najznačajnija razlika koja dolazi s Dodatkom SL (prijašnji ISO Vodič 83) je veća usmjerenost na rizik i upravljanje

rizikom. Osim navedenog, ključne promjene u revidiranom nacrtu se odnose i na razumijevanje strateškog konteksta organizacije, jačanje zahtjeva za uključivanje najviše uprave, te jasniju vanjsku komunikaciju.

3.2.4. Implementacija norme ISO 9000

Odluku o provođenju sustava kvalitete donosi najviši menadžment. Uvode ga zaposleni potpomognuti stručnim savjetnicima, a uspostavljeni sustav kvalitete verificira međunarodno ovlaštena organizacija.[5]

Organizacija koja želi implementirati normu ISO 9001 mora proći proces implementacije koji uključuje sljedeće (Baković i Dužević, 2014):

- izraditi priručnik kvalitete koji opisuje kako će organizacija osigurati kvalitetu svojih proizvoda ili usluga
- dokumentirati procedure koje opisuju kako će se provoditi različiti procesi dizajniranja, proizvodnje, neprekidnog poboljšanja
- organizacija mora osigurati prednost poslovodstva za izgradnjom i kontinuiranim poboljšanjem sustava kvalitete
- poslovodstvo treba osigurati da se prepoznaju svi zahtjevi korisnika i da se tim zahtjevima udovolji
- ako se želi certificirati organizacija treba angažirati neovisnu certifikacijsku tvrtku da provjeri sustav upravljanja kvalitetom organizacije
- organizacija mora provoditi interne audite kako bi osigurala da su sustav, procesi i procedure djelotvorni
- nakon certifikacije certifikacijske kuće periodično provode recertifikacijske audite kako bi se produljilo vrijeme važenja ISO 9001 certifikata.

Bez obzira na to o kojem se autoru radilo gotovo svi kao glavna unapređenja u normi ISO 9001 navode sljedeće (International Standard ISO 9004-1, 1994):

- veću okrenutost kupcu, odnosno zahtjev za praćenjem njegova zadovoljstva
- uvođenje zahtjeva za stalno unapređivanje

[5] U Republici Hrvatskoj većinu certificiranja obavlja pet velikih certifikacijskih organizacija.

- primjenu procesnog modela.

Navedeni razlozi potiču menadžment poduzeća na izgradnju sustava upravljanja kvalitetom, odnosno korištenje prakse pretočene u zahtjeve i smjernice koje daju norme ISO 9000. Kombinacija sustava uspostavljenog prema normama ISO 9000 sa značajnim unapređivanjima procesa proizašlima iz programa, kao što su Demingovih 14 točaka, Crosbyjevih 14 točaka, modeli za dobivanje nagrada za kvalitetu i sličnih, dozvoljava snažno unapređivanje procesa, što postaje praksa na kojoj se može graditi bolja budućnost.

Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom projekt je u čijem izvođenju valja imati projektni pristup, što znači da realizacija toga projekta mora biti sustavna, po redoslijedu koraka i aktivnosti koje nužno slijede jedna za drugom. Metoda je koncipirana tako da nije moguć prijelaz na neku od sljedećih aktivnosti ako se ne realiziraju rezultati trenutne aktivnosti. U projektu su tri karakteristična razdoblja (Kondić, 2002):

- pripremni dio obuhvaća uočavanje problema, orijentaciju o problemu, definiranje problema te snimku, odnosno zaključak o postojećem stanju sustava kvalitete
- stvarni rad na projektu obuhvaća izobrazbu, izradu dokumentacije te implementaciju sustava kvalitete
- završni dio obuhvaća provedbu nadzora sustava kvalitete (interna prosudba) te dobivanje certifikacije sustava od nezavisne certifikacijske agencije.

Za projekt uspostave sustava kvalitete karakteristične su sljedeće faze (Lazibat, 2009):

- upoznavanje uprave s temeljnim načelima funkcioniranja sustava kvalitete, načinom uspostave, troškovima i koristima koje projekt donosi kako bi mogla donositi ispravne poslovne odluke
- odluka uprave o uspostavi sustava
- snimanje postojećeg stanja kvalitete, utvrđivanje baze za planiranje projekta

- usklađenje plana projekta s utvrđenim aktivnostima, nositeljima odgovornosti, vremenu početka i dovršetka, utroškom rada za pojedinu aktivnost te odobrenje uprave toga plana
- odabir i imenovanje osobe koja je odgovorna za projekt uvođenja sustava kvalitete (predstavnik uprave za kvalitetu ili izvršni direktor)
- odabir i imenovanja članova tima za realizaciju projekta (rukovoditelji odjela čija funkcija utječe na kvalitetu proizvoda)
- osposobljavanje tima za rad na projektu, što uključuje poznavanje serije norma ISO 9000 i njezinih elemenata
- utvrđivanje, pisanje i objava politike kvalitete te stvaranje uvjeta i ambijenta da se ta politika prihvati i slijedi
- utvrđivanje ovlasti i odgovornosti dijagramom ustroja, matricom odgovornosti i opisom poslova
- opisivanje procesa – prethodno ih treba analizirati i racionalizirati radi djelotvornosti, osobito onaj ključni koji je osnovna djelatnost tvrtke
- pisanje i primjena postupaka kvalitete, uključujući sve potrebne upute, planove kvalitete i zapise
- pisanje i objavljivanje priručnika kvalitete te njegovo stavljanje u funkciju
- osposobljavanje internih auditora i auditiranje sustava kvalitete
- provođenje ocjene sustava uprave (engl. *management review*)
- provođenje korektivnih akcija i potvrđivanje njihovih djelotvornosti radi unapređivanja sustava
- prijava sustava za certifikaciju i dobivanje certifikacije od akreditiranog tijela
- objava certifikacije.

Dobro napravljena priprema u svakom je slučaju vrlo važna. Najprije treba snimiti i definirati postojeće stanje organizacije te prema dobivenim rezultatima krenuti u izradu ciljeva koje organizacija želi postići. Pri tome je važno zadržati objektivnost, iako se ocjenjuje vlastita organizacija. Kako je kvaliteta proizvoda ili usluga umnožak kvalitete rada svih funkcija i pojedinaca uključenih u proces, neophodno je definirati poslove za kvalitetu, njihov redoslijed, nositelje te metode i tehnike koje će se koristiti kao alat za uspješno obavljanje tih poslova.

Nakon utvrđivanja postojećeg stanja započinje faza edukacije. Edukacija za kvalitetu (engl. *Education and Training for Quality* – E&T) bitan je čimbenik u procesu implementacije zahtjeva norme ISO 9001 u postojeći sustav upravljanja kvalitetom. Edukacija ima dominantan utjecaj na sve trenutne i buduće aktivnosti.

Sustav kvalitete sukladan normi ISO 9000 dokumentirani je sustav, što podrazumijeva izradu takve hijerarhije dokumentacije koja može opisati upravljanje kvalitetom u svim fazama i aktivnostima procesa rada kroz osam zahtjeva norme. Racionalan i učinkovit proces upravljanja kvalitetom mora biti organiziran tako da sve čimbenike čvrsto stavi pod kontrolu te omogući odgovarajuće vođenje, odnosno upravljanje kvalitetom kroz taj proces (time više nije dozvoljen rad napamet, odnosno prema usmenoj predaji).

Procjena kvalitete poduzeća proizlazi iz činjenice da je odraz kontinuirane i održive kvalitete završnog proizvoda ili usluge. Ključni izazov postavljen pred svako poduzeće odnosi se na to kako se kontinuirano prilagođavati, inovirati, mijenjati, oblikovati, kreirati i umrežavati da bi poduzeće preživjelo te prosperiralo na tržištu koje sve brže postaje nepredvidivo, uz prisustvo organizacijske forme koje ukazuju na sve veću virtualnost i mobilnost, uz tehnologiju koja je sve naprednija, te uz zaposlene koji su sve neovisniji i imaju sve više znanja. Vrhunska kvaliteta proizvoda te stalne inovacije i praćenje svjetskih trendova praktički je jedina mogućnost opstanka poduzeća na tržištu, naročito ulaskom Hrvatske u Europsku uniju, jer će se znatno povećati konkurencija te se moraju uložiti znatni napori da se opstane na tom tržištu. Također, za proboj na zapadnoeuropsko tržište neophodna je vrhunska kvaliteta proizvoda. Iz tog se razloga pozornost mora posvetiti implementaciji potpunog upravljanja kvalitetom. Kao i druga gospodarstva, i hrvatsko je pod pritiskom da poveća učinkovitost i troškovne konkurentnosti proizvodnje. Istodobno pred hrvatskim gospodarstvom stoji opsežni proces prilagodbe europskim standardima. Hrvatska se poduzeća trebaju osposobiti za međunarodnu konkurenciju prihvaćanjem učinkovitih organizacijskih struktura, povećanjem troškovne i cjenovne efikasnosti te modernim metodama upravljanja. Pitanje kvalitete, koja je najuže vezana uz zadovoljstvo kupaca, glavna je briga menadžmenta svakog poduzeća. Nažalost, neke ISO norme uvjet su bez kojeg se ne može plasirati proizvod na tržište Europske unije pa postaje jasno koliki je to problem. Ulaskom Republike Hrvatske

u Europsku uniju i prihvaćanjem Lisabonske strategije implementacija međunarodnih ISO normi pridonijet će boljoj suradnji Hrvatske s europskim partnerima te će poboljšati kvalitetu proizvoda i usluga koje će se nuditi na tržištu Europske unije. Sve to praćeno je činjenicom da je vrijednost inovativnog kapaciteta intelektualnog kapitala, kao komponente ukupne tržišne vrijednosti, eksponencijalno porasla. Posljedica je svega situacija u kojoj su potpuno uzdrmane osnove tradicionalnog poslovnog načina razmišljanja, kao i upravljanja.

Bez unaprijed jasno određene organizacije za upravljanje kvalitete te bez definiranih, propisanih i dokumentiranih procedura i uputstava za realizaciju poslova kvalitete gotovo je nemoguće imati racionalan i učinkovit proces upravljanja kvalitetom. Dokumentacija kvalitete mora sadržavati (Lazibat, 2009):

- dokumentiranu izjavu o politici kvalitete i ciljevima kvalitete, gdje politika kvalitete predstavlja način na koji će se ispuniti zadani ciljevi kvalitete
- priručnik (poslovnik) kvalitete koji predstavlja temeljni dokument kvalitete organizacije te na jednom mjestu utjelovljuje srž sustava upravljanja kvalitetom
- šest obveznih postupaka koje zahtijeva norma
- ostale dokumente koji su poduzeću potrebni za planiranje, provođenje i upravljanje procesima
- zapise kvalitete.

U tu svrhu prilazi se definiranju sustava za upravljanje kvalitetom koji se dokumentira u obliku Priručnika za kvalitetu. Taj je Priručnik hijerarhijski najviši dokument kvalitete i osnova za svu ostalu dokumentaciju kvalitete. U njemu je objašnjena politika kvalitete organizacije (važno je isticanje izjave o viziji i o misiji organizacije)[6] te je opisan sustav upravljanja kvalitetom u organizaciji. Vizija, strategija te politika i ciljevi kvalitete dokumenti su u području odgovornosti najvišeg menadžmenta. Ta je odgovornost neprenosiva. Postupci (opisi slijeda odvijanja procesa) po pravilu se vežu za pojedinu točku poslovnika i vrijede za

[6] Prema Lloyd' Register of Shipping namjera je ovih izjava utvrditi gdje organizacija želi biti ili kako bi željela da je drugi vide.

jedan ili više odjela ili službi. Dokumente u kojima su pojašnjeni postupci sustava kvalitete koriste razni odjeli, dok su radnim mjestima namijenjene upute za rad.

ISO norma definira Priručnik kvalitete kao dokument kojim se iznosi ili izjavljuje politika kvalitete i opisuje njezin status. Prije same izrade Priručnika kvalitete treba definirati postojeće stanje organizacije, te prema dobivenim rezultatima krenuti u izradu ciljeva koje organizacija želi postići. Priručnik kvalitete može se odnositi na aktivnost u organizaciji ili samo na dio tih aktivnosti, a mora sadržavati (HRN EN ISO 8402, 1995):

- politiku kvalitete, organizaciju odgovornosti, nadležnosti, odnose s odgovornima za promidžbu, verifikaciju i izvješćivanje o aktivnostima na kvaliteti
- planirani sustav kvalitete, postupke i instrukcije
- status poslovnika na koji se odnosi sustav.

Priručnikom se određuju elementi sustava kvalitete. Na temelju njih propisuje se gdje i kako se sustavno ovladava kvalitetom te kako se preuzima odgovornost. Svaka razina dokumenta u hijerarhiji može biti zasebna, a može se koristiti s unakrsnim upućivanjem ili kombinirano. Priručnikom se određuje politika kvalitete, odgovornost za nju te se opisuje sam sustav kvalitete. Priručnik sadrži opisane postupke usmjerene zadovoljavanju norme. Dopunjuje se pravilnicima za pojedina područja i podrobnim radnim uputama.

Priručnikom se dokazuje uspostavljenost sustava upravljanja kvalitetom. Priručnik služi kao osnova za certifikaciju organizacije. Predstavlja vezu određene norme ISO 9000 i sustava kvalitete organizacije, te opisuje najznačajnije elemente sustava organizacije. Priručnik ili poslovnik kvalitete sastoji se od sljedećih elemenata (Lazibat, 2009):

- uvodni dio priručnika
- predstavljanje društva
- općeniti dio
- politika kvalitete
- sustav upravljanja kvalitetom
- odgovornost uprave/poslovodstv
- upravljanje resursima

- realizacija proizvoda
- mjerenje, analiza i poboljšanje.

Svrha je Priručnika pripremiti odgovarajući sustav kvalitete tako da on istodobno služi kao stalna referentna osnova za provedbu i održavanje toga sustava. Sustavom kvalitete štiti se interes organizacije, usuglašava se njezin interes sa zahtjevima korisnika te se prilagođavaju zahtjevi iz normi specifičnih za organizaciju.

Predmetni sadržaj politika kvalitete, prema Lazibatu (2009), mora biti primjeren svakoj tvrtki. Međutim, neki su sadržaji temeljni, te ih svaka tvrtka koja se priprema napisati politiku kvalitete treba razmotriti. Te su temeljne teme sljedeće (Lazibat, 2009):

- Koja razina kupca čini tržište tvrtke (to se neposredno odnosi na izbor kvalitete za projektiranje ili stupnjevanje)?
- Bori li se tvrtka za vodstvo u kvaliteti, za konkurentnost ili za primjerenost?
- Prodaje li tvrtka standardne proizvode ili prodaje usluge u kojoj je proizvod jedan dio prodaje?
- Želi li tvrtka prodavati svoje proizvode na temelju velike pouzdanosti uz višu početnu cijenu ili male pouzdanosti uz nižu početnu cijenu?
- Treba li naglasak biti na optimiziranju troškova uporabe ili proizvodnih troškova?
- Trebaju li „mogućnosti“ (pouzdanost, održavanje itd.) biti kvantificirane?
- Treba li se tvrtka za svoje kontrole osloniti na sustave ili ljude?
- Treba li planiranje kvalitete raditi radno osoblje ili linijski ljudi?
- Treba li dobavljače uključiti u poslovnu skupinu?
- Treba li vrhovni menadžment aktivno sudjelovati u planiranju i osiguravanju kvalitete ili tu aktivnost treba prenijeti na nekog drugog?

Nakon izrade dokumentacije te njezina pregleda i odobrenja dokumentacija se počinje primjenjivati. Ta je primjena u praksi zapravo usklađivanje prakse i važećih zahtjeva iz normi niza ISO 9000, koje se preko dokumentacije sustava kvalitete prenose u procese.

Mnogi *a priori* odbacuju sve novo, posebno norme ISO 9000. Možebitni komentari odnose se na to da ISO 9000 donosi birokratizaciju odnosa, mnogo papirologije, da ima svrhu kontrolirati ljude i slično. ISO se treba demistificirati te se na konkretnim primjerima trebaju razuvjeriti pojedinci tako što će im se pokazati svjetla strana, odnosno perspektiva.

U normama niza ISO 9000 postavljen je strogi zahtjev za organizacijom periodičnih i sustavnih pregleda. Audit kvalitete sredstvo je kojim poslovodstvo procjenjuje, potvrđuje i verificira aktivnosti vezane za kvalitetu. To je pozitivan konstruktivan proces koji pomaže sprečavanju problema u organizaciji u kojoj se provodi audit jer ustanovljuje aktivnosti koje bi mogle izazvati nevolje u budućnosti.

Rječnik za ISO 9000 (HRN EN ISO 8402, 1995) definira prosudbu kao sustavno i nepristrano ispitivanje da bi se ustanovilo odgovaraju li kvaliteta i završni rezultati planiranom, je li planirano učinkovito provedeno, te mogu li se tako postići ciljevi. Auditom se pregledavaju i procjenjuju djelovanja i odluke zaposlenih u organizaciji i uključenih u sustav kvalitete u najširem smislu. Audit se odnosi na dokumentaciju i provedbu svih aktivnosti koje utječu na proizvod, usluge ili proces koja organizacija obnaša.

Sa stajališta norme serije ISO 9000 (HRN EN ISO 8402, 1995) audit je alat poslovodstva kojim se provodi nadzor nad izgradnjom zahtjeva standarda u postupke koji se moraju poštivati u praksi u vlastitoj organizaciji i organizacijama partnerima.

Interni audit ili samoocjenjivanje organizacije audit je vlastitog sustava i postupaka s ciljem osiguranja održavanja i poboljšavanja sustava kvalitete. Eksterni audit provodi organizacija kod svojih dobavljača ili podugovarača s ciljem utvrđivanja prikladnosti dobavljača, odnosno ocjene postojećih dobavljača. Audit ovlaštene agencije radi certificiranja jest audit koji je komercijalno i ugovorno neovisan o organizaciji, njegovim kupcima i dobavljačima. To je službeni pregled i pregled sustava kvalitete koji obavlja ovlašteno tijelo.

Faze audita su (HRN EN ISO 8402, 1995):

- planiranje
- priprema
- izvođenje

- izvješćivanje.

U fazi planiranja menadžment treba odrediti područje audita, vrijeme izvođenja, auditore, ciljeve i kriterije audita te dužinu trajanja. Prilikom pripreme audita treba pregledati izvješća prethodnih audita te dostavljenu dokumentaciju za područje koje se prosuđuje, a prilikom izvođenja audita treba provjeriti postoji li sustav kvalitete, je li cjelovit, radi li ispravno te je li uspješan. Auditor traži odgovore na pitanja (HRN EN ISO 8402, 1995):

- tko izvodi radnju, tko je odgovoran?
- kako i što (upute, instrukcije)?
- gdje i kada (radna sredina, ispunjeni uvjeti)?
- čime (sredstva, materijal)?

S obzirom na to da su u primjeni tri normirana sustava upravljanja (ISO 9001 – kvaliteta, ISO 14001 – okoliš i BS 8800 – zdravlje i zaštita na radu), a očekuju se i novi, planiranje i provođenje audita organizacijama ometa normalan tijek rada i značajno povećava troškove. Zato je dogovoreno da se postupno napravi jedna lista za audit koja bi sadržavala pitanja prema normiranim sustavima upravljanja, na koju bi se dodavala pitanja iz lista za pojedina stručna područja ili funkcije. To će omogućiti pripremu ciljane liste s pitanjima maksimalno prilagođenim području rada auditirane organizacijske jedinice ili funkcije. Takav pristup omogućit će planiranje samo jednog audita godišnje, i to za svaku organizacijsku jedinicu.

O nedostatcima ili neusklađenostima[7] uočenim tijekom audita odmah se raspravlja, a ako je moguće, ti se nedostatci ili neusklađenosti odmah ispravljaju.

Za izvođenje audita odgovorni su auditori koji moraju imati znanje u području kvalitete koje obuhvaća izobrazbu i iskustvo, a preporučljivo je i poznavanje procesa koje se prosuđuje.

Na kraju audita održava se završni sastanak na kojem se poslovodstvo obavještava o nalazima neusklađenosti. Nedostatci se svrstavaju u veće ili manje nedostatke ili primjedbe. Za njih se traže korektivne akcije i predlaže način praćenja

[7] Prema ISO 8402 neusklađenost predstavlja nezadovoljenje zahtjeva.

i njihovo izvršavanje. Na završnom sastanku treba objasniti nalaze kontrole njihovih uklanjanja.

Sustavan i neovisan pristup pregledu neke aktivnosti i dokumenata iz bilo kojeg područja uvijek omogućava prikupljanje podataka za analizu, donošenje ocjena i predlaganje poboljšanja. Načelo „reći, dokazati što se radi, zabilježiti i pregledati što se učinilo te preispitati, ispraviti što će se učiniti“ ostaje kao način djelovanja svakog u lancu kvalitete, točnije svakog zaposlenoga na svojem radnom mjestu.

Audite provode kompetentne osobe neovisne o auditiranom području, čime se doprinosi tome da njihove aktivnosti budu manje opterećene tekućom problematikom. Time se omogućavaju objektivniji pogledi na organizaciju te lakše uočavanje nečega što subjektivnim pogledom nije uočljivo. Tu pripadaju nesukladnosti, moguće slabe točke te mogućnosti za poboljšanje (Lazibat, 2009).

Interni audit provode interni auditori, zaposleni u organizaciji, koji su školovani internim programima i koji poznaju proces što se ispituje. Međutim, oni ne smiju biti izravni izvršitelji ili uže vezani za ispitivano područje.

Za provedbu eksternog audita organizacija najčešće odabire zaposlene koji u svom radu upotrebljavaju robu dobavljača, a za provedbu treće strane, organizacije za certifikaciju zapošljavaju neovisne i prihvaćene auditore u provedbi ispitivanja.

Na osnovu rezultata audita te njihove analize pokrenut će se odgovarajuće naknadne radnje koje predstavljaju odziv organizacije na rezultate audita. Norma ISO 19011:2002 prepoznaje sljedeće naknadne radnje koje će organizacija poduzeti na osnovi rezultata audita kada to bude primjereno (Lazibat, 2009):

- korektivne radnje
- preventivne radnje
- aktivnosti za poboljšanje.

Do certifikacije (potvrđivanja, izdavanja svjedodžbe) dolazi ako organizacija posjeduje sustav kvalitete usklađen sa zahtjevima standarda serije ISO 9000. Odluku o certifikaciji donosi najviše poslovodstvo nakon internih i eksternih prosudbi. S obzirom na složenost pripreme sustava kvalitete za akreditiranu certifikaciju i utjecaja brojnih čimbenika, vrijeme za cjelokupni proces, od

donošenja odluke do dobivanja certifikata, može potrajati nekoliko mjeseci do nekoliko godina. To ovisi o početnom stanju, stavu i djelovanju menadžmenta, raspoloživim resursima, zahtjevima tržišta itd. Prema pravilima koja su postavile sve akreditacije sustav se ne može certificirati ako nije u uporabi najmanje tri mjeseca. To znači da sustav koji je prethodno postavljen i dokumentiran mora proizvoditi zapise najmanje tri mjeseca. Osim toga, cijeli ciklus internih audita mora biti obavljen, kao i ocjena najvišeg poslovodstva nakon toga. Organizacija u svakom slučaju mora zadati rokove za implementaciju sustava jer iskustva nekih organizacija pokazuju da vječno uvođenje sustava rezultira velikim troškovima i da su efekti certifikacije loši.

Kako bi poduzeće uspješno implementiralo sustav kvalitete i dobilo certifikat za normu ISO 9000, neovisna certifikacijska tvrtka treba utvrditi da to poduzeće zadovoljava zahtjeve te norme u pogledu (Lazibat, 2009):

- sustava upravljanja kvalitetom
- dokumentacije kvalitete
- opredijeljenosti uprave poduzeća za kvalitetu
- upravljanja resursima
- realizacije proizvoda
- mjerenja, analize i poboljšanja.

Prilikom odabira certifikacijske organizacije treba imati na umu sljedeće kriterije (Bureau Veritas: ISO 9000, 1994):

- posjedovanje akreditacije
- kvaliteta usluge
- cijena usluge
- raspoloživost registriranih prosuditelja
- raspoloživost lokalnih prosuditelja
- konzultantska korist
- svjetska reputacij
- iskustvo
- kompetentnost.

Svijet akreditacije i certifikacije vrlo često unosi zbrku u razumijevanju i ispravnom korištenju ovih pojmova. Zbog intenzivnije aktivnosti na uvođenju i potvrđivanju sustava upravljanja kvalitetom u našim organizacijama osjeća se određeno nerazumijevanje i neispravna interpretacija engleskih pojmova (*accreditation*, *certification*). U međunarodnim je normama moguće pronaći definicije različitih pojmova. Također, mnogi autori koji se stručno bave tom ili sličnom tematikom daju svoje definicije ili, točnije rečeno, interpretacije tih pojmova. Sljedeći opisi engleskih pojmova trebali bi biti dovoljno prihvatljivi i razumljivi (Lazibat, 2009):

- akreditacija je postupak kojim ovlaštena ustanova formalno priznaje stručnost organizacija ili osoba koje provode postupke za certifikaciju;
- certifikacija je postupak kojim nezavisna treća strana daje pismeno jamstvo (certifikat ili potvrdu) da proizvod, proces ili usluga zadovoljavaju tražene norme, pravila i/ili zakone.

Akreditaciju mogu provoditi samo međunarodno ovlaštene organizacije – agencije za certifikaciju koje moraju ispunjavati određene zahtjeve. Neki od tih zahtjeva jesu da organizacije za akreditaciju moraju imati visokokvalificiran iskusan kadar, koristiti važeće metode, procedure, norme, zakone, ne smiju pružati druge profesionalne usluge (konzalting), moraju biti neprofitabilne i nezavisne, moraju imati vlastiti integritet te primjenjivati nacionalne i internacionalne norme za sustave kvalitete. Akreditirane organizacije moraju udovoljiti zahtjevima norme EN 45012 (*General criteria for certification bodies operating Quality system certification*). Akreditaciju tih normi provode nacionalna tijela za akreditaciju, tako da većina razvijenih europskih zemalja ima svoja nacionalna tijela za akreditaciju.

Akreditiranih organizacija danas ima relativno mnogo. One najpoznatije, u području izdavanja certifikata rade dugi niz godina, te imaju veliko iskustvo i uspostavljenu mrežu ureda po čitavom svijetu, a također su i u Republici Hrvatskoj obavile glavninu certificiranja, jesu Lloyd´s Register Quality Assurance, Bureau Veritas Quality International, Det Norske Veritas Certification, TÜV Cert, SGS International Certification Services i dr.

Certifikat je potvrda da je uveden sustav kvalitete. Izdan od nezavisne agencije za certificiranje, certifikat je dodatno jamstvo kvalitete kupcima i

poslovnim partnerima. U pravilu vrijedi tri godine pod uvjetom da organizacija održava sustav, što agencija za certifikaciju nadzire redovitim pregledom u šestomjesečnim intervalima. Svakom periodičnom provjerom obuhvate se pojedini elementi sustava, tako da u razdoblju od tri godine bude provjeren cijeli sustav. Te se provjere obično odnose na kratke posjete koje ne obuhvaćaju provjeru svih zahtjeva norme, već samo nekih od njih po određenom planu koji obično nije dostupan organizaciji. Dakle, kvaliteta mora biti stalna i kontinuirana.

Dobivanjem certifikata organizacija ima pravo da joj ime bude uneseno u registar koji je otvoren javnosti. Do certifikata nije lako doći, ali je njegova korist mnogostruka. Organizacija dobiva potvrdu o vlastitoj kvaliteti te time bitno utječe na zadovoljstvo zaposlenih i njihov ponos, te pojačani osjećaj pripadnosti organizaciji. Nakon isteka valjanosti certifikata pristupa se recertifikaciji ako organizacija želi produžiti certifikat. Izvodi se nova prosudba cijelog sustava, ali se sada traže poboljšanja u odnosu na prvu certifikaciju. Recertifikacija treba pokazati zrelost sustava u svim segmentima zahtjeva norme, pa čak i više od toga. Certifikat koji ima akreditaciju bilo koje članice MLA formalno jednako vrijedi u bilo kojoj zemlji članici MLA.

Projekt ne završava dobivanjem certifikata, već se nastavlja u poboljšanju kvalitete, što je moguće samo uz aktivnost svih zaposlenih, a za to je potrebna stalna edukacija. Naime, logika upravljanja kvalitetom ne priznaje završetak, već samo početak uvođenja sustava kvalitetom. Dobivanje certifikata za uvedeni sustav kvalitete nikako ne treba prihvatiti kao završetak puta prema postizanju vrijednosti za kupce i osiguravanju dugoročne koristi za poduzeće, već samo kao jednu od kontrolnih točaka da se poduzeće nalazi na pravom putu.

3.3. Razvoj potpunog upravljanja kvalitetom

Zašto je TQM potreban u poslovanju svake organizacije? Ili: *Je li TQM uopće potreban nekoj organizaciji?* Bez dvojbe se može reći da drugo pitanje uopće nije relevantno te da je TQM nužan jer (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010: 110):

- uzima ljude kao najvrjedniju imovinu
- osigurava zadovoljstvo potrošača

- osigurava kvalitetu za konkurentnost
- podiže proizvodnost kroz kontinuirano unapređivanje.

U posljednjih nekoliko desetljeća brojna su poduzeća spoznala da se tradicionalnim pristupom kvaliteti ne postiže visoka razina kvalitete. Kao odgovor na poboljšanje konkurentskih pozicija javilo se novo gledište upravljanja kvalitetom – potpuno upravljanje kvalitetom, i to kao odgovor Zapada na vrlo uspješnu japansku poslovnu koncepciju Kaizen. Riječ je o procesno orijentiranom načinu poslovnog razmišljanja, nasuprot zapadnjačkoj usmjerenosti isključivo prema rezultatima. Potpuno upravljanje kvalitetom postalo je najjače sredstvo postizanja konkurentske prednosti i put koji osigurava postizanje iznadprosječnih rezultata. Potpuno upravljanje kvalitetom postiže se uz pomoć ljudi i timova koji usvajaju i sadržavaju principe poput odgovarajućih ovlaštenja zaposlenih u poduzeću, ostvarenjem korporativne kulture i unutrašnjeg modela nagrađivanja uz pomoć procesa koji se moraju trajno unapređivati i uz pomoć sustava, odnosno shvaćanja sustavnog poslovanja, razvijanja i stalnog unapređivanja poslovanja. Na svjetskom se tržištu konkurentnost poduzeća određuje kvalitetom procesa u samom poduzeću. Kvaliteta proizvoda jest želja i cilj svakog uspješnog tržišno orijentiranog poslovnog sustava. To znači da poslovni sustavi nastoje uraditi stvari dobro prvi i svaki sljedeći put.

Potpuno upravljanje kvalitetom zasniva se na tri osnovna principa, a to su (Lazibat, 2009):

- fokusiranje na kupce i ostale zainteresirane strane (*stakeholdere*)
- sudjelovanje i timski rad svih zaposlenika u organizaciji
- fokusiranje na procese podržane kontinuiranim unapređivanjem i učenjem.

Ta se načela u određenoj mjeri razlikuju od tradicionalnih principa upravljanja kvalitetom. Uvođenjem potpunog upravljanja kvalitetom u organizaciju nastaju bitne organizacijske promjene, te promjene u organizacijskoj kulturi. Mnogobrojna su istraživanja u novije vrijeme usmjerena na istraživanja veza između prakse sustava menadžmenta kvalitetom (engl. *Quality Management System* – QMS) te dobivenih performansi korištenjem rezultata iz prakse (Aron et. al., 2008). Implementacija potpunog upravljanja kvalitetom vezana je uz

zadovoljstvo kupaca, ali i suradnika i zaposlenika. Prema tome, samo ona poduzeća koja njeguju dobre odnose sa suradnicima i zaposlenicima mogu očekivati da će imati kvalitetne proizvode i usluge, čime će osigurati i zadovoljstvo kupaca, ali i sigurnu budućnost na tržištu (Alfirević, 2000).

Najteži je dio potpunog upravljanja kvalitetom shvatiti i primijeniti najvažniji dio: kreiranje, njegovanje i podržavanje kulture zasnovane na potpunom upravljanju kvalitetom (Sashkin i Kenneth, 1999). Organizacijska kultura zaposlenicima šalje „signale" o tome kakvo je ponašanje (ne)poželjno, te što se u određenoj organizaciji cijeni i vrednuje (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Potpuno upravljanje kvalitetom utječe na organizacijsku klimu i kulturu, od birokratske kulture, odnosno kulture uloga ka kreativnoj kulturi zadatka, odnosno povjerenja, timskog rada, suradnje i jačanja socijalne podrške, smanjuje izvore stresa i njegove negativne posljedice. Temeljne vrijednosti u takvoj kulturi pružaju jasna očekivanja, standarde ponašanja i uspješnosti, dok tim, dobra suradnja, međusobno povjeravanje i uvažavanje osiguravaju odgovarajuću socijalnu podršku koja pomaže pojedincima da se uspješno i bez velikih frustracija nose i s najtežim problemima (Bahtijarević-Šiber, 1999). Potpuno upravljanje kvalitetom teži buđenju svijesti o važnosti kvalitete u poslovnim procesima, a pretpostavlja orijentaciju na kupca, neprestani razvoj i inovacije, timski rad, procesni pristup i dr. Poduzeća u kojoj su uspostavljeni takvi uvjeti poslovanja mogu prosperirati i stvarati proizvode koji se odlikuju kvalitetom i specifičnošću. Naglasak na ostvarivanje takvih uvjeta poslovanja postavlja i određuje vodstvo poduzeća. Poduzeća koje uspješno i kontinuirano provode principe potpunog upravljanja kvalitetom diferenciraju se na tržištu, stvaraju kvalitetne i prepoznatljive proizvode te imaju zadovoljne i vjerne klijente i motivirane zaposlenike.

Neke najvažnije razlike između tradicionalnog pogleda na kvalitetu i gledišta potpune kvalitete su sljedeće (Lazibat, 2009):

- produktivnost naspram kvalitete
- definiranje kvalitete
- mjerenje kvalitete
- postizanje kvalitete
- odnos prema defektima
- kvaliteta kao funkcija

- odgovornost za kvalitetu
- odnosi s dobavljačima.

Tradicionalno, organizacije su vrlo malo poduzimale kako bi razumjele zahtjeve vanjskih kupaca, a još manje kada je riječ o zahtjevima unutarnjih. Proizvodnim sustavima upravljali su menadžeri i stručnjaci, a radnici su radili ono što im je bilo rečeno i kako im je bilo rečeno. Timski rad praktički nije postojao. Tolerirala se određena razina pogrešaka i otpada, a kvaliteta se kontrolirala po završetku proizvodnje. Unapređivanje kvalitete javlja se kao rezultat prodora novih tehnologija, a ne kontinuiranog unapređivanja. U okvirima potpune kvalitete, organizacija aktivno utvrđuje potrebe i očekivanja kupaca, ugrađuje kvalitetu u radne procese te kontinuirano unapređuje sve aspekta poslovanja (Lazibat, 2009).

3.3.1. Principi potpunog upravljanja kvalitetom

Definiranje principa upravljanja kvalitetom logična su posljedica globalne konkurencije i globalnog djelovanja sve većeg broja poduzeća. Ona pomaže da poduzeća usmjerena na kvalitetu neprestano usavršavaju svoje rezultate, prateći kupce, ali i ostale zainteresirane. Stoga se u nastavku opisuje osam osnovnih principa upravljanja kvalitetom na kojima se temelji norma ISO 9000, a to su orijentacija na kupce, liderstvo, uključenost zaposlenika, procesni pristup, sustavni pristup upravljanju, kontinuirano unapređivanje, činjenični pristup donošenju odluka te uzajamno korisni odnosi s dobavljačima.

3.3.1.1. Orijentacija na kupce

Može se ukratko reći da se načelo usmjerenosti na kupca odnosi na tri temeljna zadatka, a čije su funkcije (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010: 82):

- poboljšati odnose s kupcima
- zadržati postojeće kupce
- osvojiti što više kupaca.

Orijentacija na kupca od izuzetne je važnosti jer na današnjim tržištima vladaju samosvjesni kupci. Teba saznati što kupac očekuje od proizvoda i usluge, a zahtjevi te očekivanja kupaca i korisnika mijenjaju se tijekom vremena. Zato poduzeća sve više uvode mjerenje zadovoljstva kupaca, uvažavajući njihovo poimanje vrijednosti proizvoda ili usluge. Osim toga, treba preispitivati vlastitu spremnost za brza prilagođavanja zahtjevima kupaca. Na mjerenjima ne treba štedjeti jer su odlučujuća za budućnost poduzeća. Informacije o zadovoljstvu kupaca trebaju se koristiti za uvođenje neprestanih poboljšavanja, o čemu treba informirati kupce. Zato najbolja poduzeća uvijek polaze od zahtjeva i očekivanja kupaca te drugih polagatelja prava. Takva se poduzeća trude odabrati odgovarajuću strategiju za sadašnju i buduću konkurentnost, ključne činitelje uspjeha i ciljeve te na njih usmjerene akcije u skladu s objavljenom misijom i vizijom (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010).

Proučavanjem izvrsnih poduzeća, a posebno njihove interakcije s kupcima, vidljiva je stalna prisutnost opsesije. Ta se opsesija javlja kao naizgled neopravdana, pretjerana posvećenost nekom obliku kvalitete pouzdanosti ili usluge. Ako su poduzeća usmjerena na kupca ne znači da su lijena kada je riječ o tehnološkim ili troškovnim performansama, ali čini se da takva poduzeća više pokreće njihova direktna usmjerenost na kupca nego tehnologija ili niske cijene. Primjer je IBM kao tvrtka koja ne zaostaje u vremenu, koja nije vodeća tvrtka po pitanju tehnologije, ali se njezina dominacija temelji na posvećenosti pružanju usluge (Peters i Waterman, 2008).

Najbolja poduzeća ne postavljaju samo kriterij potpuno ispunjavanje zahtjeva i očekivanja potrošača, već ga postavljaju i na razinu višu od toga. Naime, ispunjavanje zahtjeva potrošača razina je kvalitete koju proizvođač osigurava potrošaču, odnosno reaktivni pristup kojim proizvođači nastoje osigurati potrošačima ono što žele. Ipak, takav je pristup različit od onoga usmjerenog na potpuno zadovoljavanje potrošača i njegovo ushićenje, odnosno proaktivnog pristupa prema kojem bi očekivanja potrošača trebalo čak i nadmašiti (Skoko, 2000).

Usmjerenost na kupca predstavlja skup vrijednosti poduzeća i njegovih zaposlenika koje u prvi plan stavljaju kupca i njegove potrebe (Rohit, 1999).

Potrebe i želje kupaca mijenjaju se ovisno o tome kako poduzeće zadovoljava njihove potrebe i želje, ali ovisno i o aktivnostima konkurentskih poduzeća.

3.2.1.2. Liderstvo

Potpuno upravljanje kvalitetom pretpostavlja i uvjetuje ulogu menadžmenta u organizaciji. Dok u tradicionalno vođenim poduzećima izvođenje svakodnevnih operativnih „bitaka“ troši energiju menadžmenta bez pravih efekata, a nadmetanje među radnim skupinama uobičajena je pojava, u poduzećima s uvedenim sustavom potpunog upravljanja kvalitetom interes menadžmenta usmjeren je na timski rad i kontinuirano unapređivanje procesa. Takvom je sustavu primjeren model rukovođenja „odozgo prema dolje“ (engl. *top – down*) jer zahtijeva vodstvo i angažiranje menadžmenta koji treba osigurati viziju budućeg razvoja poduzeća, kao i način razvoja kulture primjeren sustavu potpunog upravljanja kvalitetom. Takvim modelom osiguravaju se i neophodni resursi, a što je važno za uspjeh, za što treba osigurati vrijeme, novac i ljude (Skoko, 2000).

Liderstvo[8] je proces kojim se motiviraju i vode drugi kako bi ostvarili svoje zadatke. Uspješni lideri trebaju imati znanje i sposobnost za rad s različitim aspektima motivacije, komunikacije, timskog rada i interpersonalnih veza.

Upravljanje kvalitetom zahtijeva od menadžera poduzeća stvaranje takvog poslovnog okruženja i korporativne klime koja će pogodovati uključivanju zaposlenika poduzeća u prepoznavanje i ostvarivanje korporativnih ciljeva. Izgradnja poticajne radne atmosfere znači izgradnju takve atmosfere u kojoj će zaposlenici biti uključeni u aktivnosti poduzeća i u kojoj će izgrađivati i unapređivati poslovne procese poduzeća te podignuti kvalitetu proizvoda i usluga njegujući kvalitetan i pouzdan odnos s dobavljačima, čime će konačnici poboljšati odnos s krajnjim kupcima.

Uloga menadžmenta je ključna u promišljanju modela i izgradnji sustava upravljanja kvalitetom koje će dovesti do jasne vizije organizacijske budućnosti, postavljanja izazovnih ciljeva, poticanje poštenja i etike, eliminacije strahova,

[8] Ovaj koncept brzo postao priznat u svijetu, s preko dvije tisuće naslova o liderstvu samo u SAD-u.

poticanje ljudskog djelovanja, cjeloživotnog obrazovanja zaposlenika te razumijevanja koje su potrebe svih interesnih strana. Ni najmanji dio te uloge ne može se prenijeti „nekome dalje ili sa strane“. Menadžment ne može nikome drugome delegirati odgovornost za motiviranje i usavršavanje zaposlenih, ostvarenje organizacijskih ciljeva, međusobno nerazumijevanje organizacijskih razina itd. Zapravo, menadžment može delegirati poslove, ali odgovornost ostaje na njemu. Za buduće razdoblje menadžment određuje politiku kvalitete. Iz toga proizlaze obveze i odgovornosti svih prema matrici odgovornosti.

3.3.1.3. Uključenost zaposlenika

Sudjelovanje zaposlenika odnosi se na njihovu participaciju u poslovima tako da ona dovodi do povećanja vrijednosti za kupce. Potpuno upravljanje kvalitetom zahtijeva angažiranje svih subjekata organizacije da bi se ostvarili ciljevi, kao što su (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010):

- zadovoljenje potreba korisnika
- sustavno i neprekidno poboljšanje procesa i proizvoda.

Iako inicijativa za razvijanje kulture kvalitete treba krenuti od menadžmenta, ona bez sudjelovanja svih zaposlenika jedne organizacije neće biti uspješna. Osnova tog razvoja leži u edukaciji, koja je investicija, a ne trošak. O važnosti edukacije najbolje govori poznata Ishikawina izreka koja glasi: „kvaliteta počinje i završava edukacijom!” (Kondić, 2002). Edukacija mora uključiti (Kondić, 2002):

- viziju budućnosti organizacije
- politiku i ciljeve organizacije
- organizacijske promjene i razvoj
- inicijativu i primjenu procesa poboljšavanja
- koristi od kreativnosti i inovacija
- utjecaj organizacije na društvo u cjelini
- programe uvođenja u posao novih djelatnika
- programe za periodično obnavljanje znanja

- kontinuirano obrazovanje.

Razvijanje strategije stalnog usavršavanja jest *modus vivendi*[9] organizacije u budućnosti, jer se mijenjaju zahtjevi kupaca, odnosno tržišta. Mijenja se i tehnologija te opći uvjeti (primjerice politički, društveni i drugi). Metode neprekidnog usavršavanja omogućuju da organizacija postane i ostane profitna u jakoj tržišnoj konkurenciji. Te su metode dio sustava upravljanja kvalitetom. Pretpostavka ostvarenja navedenih ciljeva temelji se na korištenju potpunih potencijala i sposobnosti zaposlenika jer su upravo oni vrijednost i bit svakog poduzeća.

3.3.1.4. Procesni pristup

Procesni pristup nositelj je svih načela modernog poslovnog upravljanja. Može brzo reagirati na zahtjeve tržišta, ali i optimizirati svoje poslovanje. To je pristup u kojem se ujedinjuju i stavljaju u odnos financijski, ljudski i materijalni potencijali organizacije kako bi se omogućilo organizacijama da jasnije vide stanje i mogućnosti poslovnog djelovanja. Takav pristup omogućava da se ključni procesi poput lanca vrijednosti i nabave, proizvodnje i održavanja ujedine u jedan procesno organizirani sustav (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010).

Za poboljšanje kvalitete poslovnih procesa treba se pridržavati sljedećih preporuka (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010: 88):

- poboljšanje treba provoditi prema projektu
- aktivnosti poboljšanja treba započeti u komunikaciji između menadžmenta procesa i sudionika procesa te suradnika međusobno
- kod utroška vremena potrebnog za poboljšanje kvalitete procesa treba ostati dosljedan, čak i ako se na nekim drugim područjima pojave problemi
- ako se uvođenjem poboljšanja kvalitete procesa utvrde značajniji problemi, treba pozvati stručnjake

[9] Lat. *modus vivendi* – način života, opstanka.

- težiti tome da se u svi sudionici poboljšanja kvalitete poslovnog procesa uključe u taj proces jer će se tako postići najbolji rezultati
- treba kupcima/korisnicima poslovne procese prikazati što jasnije
- treba započeti s malim poboljšanjima koja brzo pokazuju uspjeh
- treba redovito dogovarati napredovanje projekta poboljšanja
- s drugim organizacijama treba razmjenjivati iskustva u pogledu poboljšanja kvalitete poslovnog procesa
- sudionicima poslovnog procesa treba delegirati zadatke kako bi se time povećala njihova odgovornost i motivacija
- treba redovito provoditi radne dogovore
- menadžment poslovnog procesa treba neprestano isticati potrebu i prednosti samoga procesa
- treba biti kritičan prema vlastitom stilu vođenja (izbjegavati autoritativni stil vođenja jer će se bolji rezultati postići suradnjom).

3.3.1.5. Sustavni pristup upravljanju

Načelo sustavnog pristupa upravljanju usmjereno je na interaktivno djelovanje pojedinih komponenti sustava. Određeni segment ili cjelinu sustava ne bi se smjelo poboljšavati na račun drugih cjelina, a vrlo vjerojatno i organizacije kao cjeline. Poboljšanja određenih cjelina moraju rezultirati poboljšanjem sustava u cjelini (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010).

Kategorije sustavnog pristupa upravljanju kvalitetom su sljedeće (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010: 93):

- utvrđivanje potreba i očekivanja kupaca
- utvrđivanje politike kvalitete i ciljeva kvalitete za organizaciju
- utvrđivanje procesa i odgovornosti potrebnih za ostvarivanje ciljeva kvalitete
- utvrđivanje mjerila za učinkovitost svakog procesa prema ostvarenju ciljeva kvalitete
- primjena mjerila u utvrđivanju sadašnje učinkovitosti svakog procesa;
- utvrđivanje načina sprječavanja nesukladnosti i eliminacije njihovih uzroka

- traženje mogućnosti za poboljšanje učinkovitosti i iskoristivosti procesa
- utvrđivanje i određivanje prioriteta onih poboljšanja koja mogu osigurati optimalne rezultate
- planiranje strategija, procesa i resursa kako bi se ostvarila identificirana poboljšanja
- implementacija plana
- nadzor učinka poboljšanja
- procjena rezultata prema očekivanim ishodima
- pregled aktivnosti poboljšanja kako bi se utvrdile odgovarajuće akcije praćenja.

3.3.1.6. Kontinuirano unapređivanje

Kontinuirano unapređivanje izvorno na japanskom jeziku znači *kaizen*, što se na engleski jezik prevodi kao *Continuous Improvement*. Japanska riječ *kaizen* složenica je od riječi *kai*, što znači „kontinuirano“, „dobrovoljno“ te riječi *zen*, što znači „poboljšanje“, „unapređivanje“, pa se ta japanska složenica može na hrvatski jezik prevesti kao „dobrovoljno kontinuirano poboljšanje, odnosno unapređivanje“, Pritom atribut „dobrovoljno“ ima svoje posebno značenje u Japanu, a na druge jezike prevodi se kao kontinuirano unapređivanje (Skoko, 2000).

Kontinuiranom unapređivanju radnog procesa (engl. *Continuous improvement*) do nedavno se nije pridavalo posebno značenje. Stevenson[10] tu koncepciju drži filozofijom koja nastaje na unapređivanju svih čimbenika povezanih s procesom pretvaranja inputa u outpute. To obuhvaća opremu, metode, materijale i ljude. Stevenson smatra da je ključni faktor te koncepcije vjerovanje (mišljenje, stav) da unapređivački napori ne bi trebali nikada prestati. Prema toj se koncepciji izreka *ako nešto nije pokvareno, ne treba ga ni popravljati* mijenja u izreku *upravo zato što nešto nije pokvareno, to ne znači da ne može biti poboljšano* (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010: 95).

[10] Dr. William J. Stevenson profesor je na College of Business na Rochester Institut of Technology te je autor knjige *Production/Operations Management* iz 1989. godine i *Operations Management* iz 2007. godine.

Pojam „kontinuirano unapređenje“ zahtijeva dublje razmišljanje. Postavlja se pitanje zašto se pojavljuju problemi, ako je kontinuirano unapređenje pravilo ili tradicija. Ako je poboljšanje stvarno, tada bi ono trebalo biti čvrsto i sigurno. Ako se svatko trudi neprekidno usavršavati, tada se može pretpostaviti da će jednoga dana sve biti savršeno. Međutim, u stvarnom se životu to ne događa, već se događaju pogreške i problemi jer postoje varijacije prirođene sustavu i čovjeku. Jedan čovjek može skoro savršeno obavljati neki zadatak, ali čim to preuzme netko drugi mogu se pojaviti pogreške, zbog, primjerice, različitih metoda rada, sposobnosti učenja, metoda učenja, motivacije itd. Temeljno načelo kvalitetnog rada leži u težnji da se posao obavi prvi put i svaki sljedeći put jednakom kvalitetom. Kontinuirano unapređivanje provodi se neprestano, i to na svim odjelima, odnosno na svim proizvodima, uslugama i aktivnostima u poduzeću. Istovremeno se mijenja i odnos prema kvaliteti, i to od tzv. „prihvatljive razine kvalitete“ (engl. *Acceptable Quality Levels*) prema tzv. *zero defect* orijentaciji, odnosno *nula grešaka*.

Koncepcijski temelj kontinuiranog unapređivanja za poduzimanje aktivnosti u tom smjeru nalazi se u ciklusu planiraj – čini – provjeri – djeluj koji se naziva Stewartovim ciklusom po inventoru ili Demingovim krugom prema onome koji ga je potpuno afirmirao u pripremi. U navedena četiri koraka provode se sljedeće aktivnosti (Skoko, 2000):

- Planiraj – potanko se istražuje i analizira postojeći proces, a potom ga se standardizira. Nakon toga se prikupljaju podatci radi identifikacije problema i razvija plan unapređenja te specificiraju mjerila za ocjenjivanje plana.
- Čini – provodi se plan, ako je to moguće, na suženom području, dokumentiraju se promjene i prikupljaju podatci za ocjenu.
- Provjeri – ocjenjuju se podatci prikupljeni na suženom području i provjerava koliko ostvareni rezultati odgovaraju ciljevima utvrđenima u planu.
- Djeluj – ako su podatci uspješni, standardizira se nova metoda te se s njom upoznaju svi ljudi na koje se ona na bilo koji način odnosi, a zatim se za te ljude organizira obuka. Razmatraju se mogućnosti za takve promjene i u drugim (sličnim) procesima.

Upravljanje kvalitetom zahtijeva potpuno novo viđenje poslovanja te postavlja iznimno zahtjevne ciljeve pred poduzeće i njegove zaposlene. Kontinuirano unapređenje podrazumijeva implementaciju velikog broja malih unapređenja u svim organizacijskim dijelovima poduzeća. Temeljna je filozofija stalno i postupno unapređenje koje ostvaruje najvišu vjerojatnost za uspjeh. Stoga svatko treba moći unaprijediti barem dio svoga posla.

3.3.1.7. Činjenični pristup donošenju odluka

Činjenični pristup odlučivanju jest metodologija odlučivanja povratnih informacija iz sustava organizacije. Ta metodologija može pokrivati veliko područje primjene u bilo kojem segmentu organizacije, ali se treba temeljiti na krajnje vjerodostojnim informacijama (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010).

U analizi procesa donošenja odluka može se krenuti od tvrdnje da se u pogledu načina odlučivanja razlikuju dva pristupa (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010: 98):

- racionalno-analitički pristup
- intuitivno-emocionalni pristup.

Poslovne se odluke moraju temeljiti na činjenicama i pouzdanim rezultatima istraživanja tržišta. Iz tog razloga pojedini autori (Narver i Slater, 1990) u svojim radovima uočavaju potrebu sakupljanja i analize te vrste informacija.

Modeli strateškog planiranja mogu biti dobri alati za donošenje odluka o pravcu djelovanja poduzeća u budućnosti, ali modeli strateškog planiranja, ma koliko god se činili savršenima, sami po sebi ne mogu biti alati za planiranje budućnosti. Strateško planiranje ne može s apsolutnom preciznošću predvidjeti kako će se tržište mijenjati i koji će problemi/pojave nastati u budućnosti te precizno definirati strategiju poduzeća koju neće trebati provjeravati barem neko vrijeme.

3.3.1.8. Uzajamno korisni odnosi s dobavljačima

Prema principu upravljanja kvalitetom obostrano koristan odnos s dobavljačem povećava mogućnost jedne i druge organizacije za stvaranje vrijednosti. I norma ističe načelo dobrih odnosa s dobavljačem jer su dobri odnosi s dobavljačima u obostranom interesu. Naime, stvaranjem povjerenja i partnerskih odnosa olakšava se dugoročno i kratkoročno planiranje, zajednički nastup i opstanak, optimizacija troškova i resursa te stalno poboljšanje kvalitete proizvoda (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010).

Iz navedenoga se zaključuje da se poduzeće, odnosno organizacija nalazi u međuovisnosti s vlastitim dobavljačima te da je bitno da grade međusobne odnose u suglasju s ciljem da za jedno i drugo poduzeće, odnosno organizaciju, stvore dodanu vrijednost.

3.3.2. Evolucija potpunog upravljanja kvalitetom

U tablici 7 prikazan je put razvoja potpunog upravljanja kvalitetom od 1927. godine do danas. Prema *Europskoj fondaciji za upravljanje kvalitetom* (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010) potpuno upravljanje kvalitetom jest metoda menadžmenta za ostvarivanje poslovne izvrsnosti zasnovana na fokusiranju na kupca, partnerstvu s dobavljačima, razvoju, te uključivanju zaposlenih.

Tablica 7. Razvoj TQM-a od 1927. godine do danas

1927. – 1932.	**Elton Mayo** proveo je niz eksperimenata u pogonu *Hawthorne, Western Electric*, a njegovi su rezultati potvrdili važnost nenovčanih stimulacija radnika i činjenicu da radnik bolje funkcionira kao dio tima nego kao pojedinac.
1930. – 1940.	**Walter Shewhart** razvio kontrolne karte kao temeljni alat u kontroli i upravljanju kvalitetom.
1946.	**Prvi standard za upravljanje kvalitetom – Certifikat JIS**: Japan formira Japanski industrijski odbor (The **J**apanese **I**ndustrial **S**tandards Committee – JIS). Ovaj odbor kreira JIS standarde i vrši certifikaciju proizvođača čiji proizvodi mogu nositi oznaku JIS kvalitete.

1950. – 1960.	**Edward Deming** i **Joseph Juran** podučavaju u Japanu statističke metode kontrole kvalitete i tehnike upravljanja. Uvode *Total Quality Control* koji predstavlja početak razvoja teorije TQM-a.
1960. – 1970.	**Douglas McGregor** formira *Teoriju X* i *Teoriju Y*.
1980. – 1990.	TQM se naglo širi SAD-om.
1990. – 2000.	TQM evoluira i postaje osnovica za nove modele: *Six Sigma* i *Lean Production*.

Izvor: Šiško Kuliš, M.; Grubišić, D. (2010). *Upravljanje kvalitetom*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 112.

Ekonomski gledano, globalizacija, čiji su se znakovi pojavili sredinom prošlog stoljeća, prvenstveno utječe na širenje postojećih i pojavu novih tržišta, a time i konkurencije, što doprinosi stalnim promjenama poslovnog okruženja. Postavka da će svaki proizvod biti prodan već dugo ne vrijedi zbog sve veće zahtjevnosti kupca, što usmjerava proizvodnju ka proizvodnji kvalitete, dok kvantitativna proizvodnja gubi na značaju. Potpuno upravljanje kvalitetom postaje konkurentska prednost te jedan od glavnih aduta u borbi protiv sve brojnije konkurencije.

Potpuno upravljanje kvalitetom uključuje principe kao što su osiguranje kvalitete, potpuna kontrola kvalitete, kontinuirano unapređenje kvalitete i kontrola kvalitete na organizacijskoj razini. Potpuno upravljanje kvalitetom naglašava ulogu strateškog menadžmenta u naporima postizanja potpune kvalitete, kao i usmjerenost svakog djelatnika u organizaciji na unapređenje kvalitete. Potpuno upravljanje kvalitetom naglašava da je kvaliteta strateško organizacijsko pitanje. Napori za postizanje potpunog upravljanja kvalitetom često se nazivaju kontinuirano unapređenje procesa (engl. *continuous process improvement*).

Idući dalje od strategije i organizacijske strukture W. Edwards Deming isticao je ulogu koju bi menadžment trebao preuzeti u poboljšavanju kvalitete. Demingov pristup kvaliteti nije ništa drugo nego projektiranje puta prema TQM-u.

I Boaden (1997) ističe da Demingov doprinos na polju upravljanja kvalitetom ide iznad razvoja statističke kontrole kvalitete (SQC) po kojoj je najznačajniji. Deming je u četrnaest načela izrazio zahtjeve za poslovanje onih poduzeća čiji menadžment želi ostati konkurentan u stvaranju roba i usluga. To su sljedeća načela (Deming, 1986):

- Stvaranje konstantnosti svrhe poboljšavanja roba i usluga s ciljem da se bude konkurentan i da se dugo ostane u poslu, više od nastojanja na ostvarivanju kratkoročnih profita.
- Usvajanje nove filozofije, odbijajući prihvaćenje uobičajene razine pogrešaka, kvarova i zastoja. Prihvatite potrebu za promjenama.
- Prestajanje ovisiti o masovnoj inspekciji. Umjesto toga oslanjajte se prvenstveno na ugrađivanje kvalitete u proizvod te statistička sredstva kontrole i poboljšavanje kvalitete.
- Prekidanje s praksom dodjeljivanja poslova samo na bazi cijene. Umjesto toga minimalizirajte ukupne troškove. Smanjite broj dobavljača, eliminirajući one koji ne mogu pružiti dokaz o statističkoj kontroli procesa.
- Neprestano poboljšavanje sustava proizvodnje i usluga, kako biste poboljšali kvalitetu i proizvodnost, a time i konstantno smanjivali troškove.
- Uvođenje obuke na poslu za sve zaposlenike.
- Usredotočivanje menadžmenta i nadzornika na vođenje njihovih zaposlenih tako da im pomažu da bolje obavljaju posao.
- Istjerivanje straha. Nije dozvoljeno kriviti zaposlene za „probleme sustava", nego treba ohrabrivati učinkovitu dvosmjernu komunikaciju i eliminirati rukovođenje kroz kontrolu.
- Uklanjanje zapreka između odjela. Ohrabruje se timski rad između različitih područja, kao što su istraživanje, dizajniranje, proizvodnja i prodaja.
- Uklanjanje programa, opomena i slogana koji traže nove razine proizvodnosti bez osiguravanja boljih metoda.
- Uklanjanje proizvoljne kvote, radne standarde i ciljeve koji remete postizanje kvalitete. Umjesto toga mijenja se rukovodstvo i uvodi kontinuirano poboljšavanje procesa rada.
- Uklanjanje barijera (loši sustavi i loš menadžment) koji zaposlenike lišavaju ponosa u njihovu radu.
- Ohrabrivanje obrazovanja tijekom cijelog života i samousavršavanje svih zaposlenika.
- Stavljanje svih u položaj da rade na provedbi ovih četrnaest točaka.

Suvremeni koncepti širokoj primjeni različitih metoda i tehnika potpunog upravljanje kvalitetom, među kojima tradicionalno „trku vodi“ Japan. Za gospodarske sustave zemalja jugoistočne Europe moglo bi se reći da funkcioniraju po sustavima QC, uz postojanje intenzivnih pokreta standardizacije menadžmenta (QA i QM) te uz različitu razinu prihvaćanja i implementacije ovih sustava. Interesantno je primijetiti da i razvijeni zapad i tranzicijski istok imaju isti pravac prema TQ, pri čemu se uočavaju različiti koncepti imanentni postojećim ekonomskim, socijalnim i kulturnim tradicijama.

U tom su smislu zanimljivi koncepti „društveno odgovornog poslovanja” (TQ) (Kotler, Lee, 2009) koji se pojavljuju u ekonomijama bivših socijalističkih društvenih sustava. Međutim, potpuno upravljanje kvalitetom kao krajnji cilj treba shvatiti hipotetski jer se pristupi kvaliteti stalno mijenjaju ovisno o zahtjevima kupaca i ostalih strana zainteresiranih za proizvode ili usluge.

3.3.3. Suvremene metode, tehnike i alati potpunog upravljanja kvalitetom

Potpuno upravljanje kvalitetom uključuje i potragu za mjerilima u svim djelatnostima, jer ono što se ne izmjeri, ne može se ni poboljšati (Heller, 2003).

Potpuno upravljanje kvalitetom u procesima razvoja proizvoda i usluga zasnovano je na kvantitativnim mjerenjima te je temelj suvremenih pristupa, tehnika i alata poboljšanja. Primjena odgovarajućih mjerenja, sustavnog pristupa mjerenju, odgovarajuća analiza mjerenja te pokretanje odgovarajućeg programa poboljšanja na osnovu mjerenih indikatora, uspješno integriranog u postojeće modele koji se koriste u razvoju, teme su istraživanja u modernom menadžmentu. Trend standardizacije kvalitete određeni je fenomen današnjice, neovisno o tome je li riječ o načelima društveno-ekonomskih tranzicija, procesima proizvodnje, menadžerskim aktivnostima, obrazovno-kulturološkim pristupima, prirodnom okruženju ili životnoj kulturi ljudi. Fenomenološko obilježje kvalitete vidljivo je u njezinoj afirmativnoj koncepciji i komplementarnosti ne može smetati, a može znatno pridonijeti realizaciji strateških ciljeva sa socijalnog i s ekonomskog gledišta.

Još je 1954. godine poznati teoretičar i analitičar menadžmenta Peter F. Drucker postavio svojevrstan presedan u menadžerskoj teoriji razvivši tzv. „Management by Objective“ metodologiju, čija je osnovna ideja bila izražavanje strategije i misije poduzeća u mjerljivim veličinama pokazateljima, posebno u domeni ljudskih resursa, produktivnosti i inovacije. Time je započeo trend koji još uvijek traje, a to je pronalaženje novih i usavršavanje postojećih pristupa, tehnika i alata kojima se upravlja uspješnošću poslovanja (Drucker, 1954).

Sustav kvalitete pomaže državnim i privatnim sektorima u postizanju zajedničkog cilja, a to je opskrba potrošača visokokvalitetnim proizvodima i uslugama. Dobar sustav kvalitete trebao bi spriječiti da se na tržištu nađu proizvodi i usluge neodgovarajuće kvalitete.

U doktorskoj disertaciji napravljen je pregled postojećih metoda, tehnika i alata koji se primjenjuju u menadžmentu za poboljšanje poslovanja kroz provođenje programa upravljanja kvalitetom. Upravljanje kvalitetom obuhvaća sustavno korištenje različitih postupaka, tehnika i alata kako bi se postizanjem visoke kvalitete proizvoda i procesa zadovoljili zahtjevi kupca te postigla konkurentska prednost i poslovni uspjeh. Upravljanje zasnovano na kvantitativnim podatcima jedan je od preduvjeta za postizanje većeg stupnja zrelosti u organizaciji. Cilj je svakog postupka dobivanje dobrog proizvoda. Nisu svi postupci kontrole kvalitete podjednako učinkoviti. Pritom se koriste različite metode, alati i tehnike.

3.3.3.1. Suvremene metode potpunog upravljanja kvalitetom

a) Demingov ili PDCA krug (*plan*, *do*, *check*, *act*)

Postupci kontinuiranog poboljšanja poslovanja temelje se na Walter Andrew Shewhart principu iz dvadesetih godina prošloga stoljeća. Taj je princip prikazao i popularizirao Deming kroz Demingov ili PDCA krug koji predstavlja prva slova od engleskih riječi *planiraj* (engl. plan), *uradi* (engl. *do*), *provjeri* (engl. *check*) i *djeluj* (engl. *act*) i koji predstavlja kontinuirani kružni ciklus koji utvrđuje karakteristične korake i sredstva.

Četiri riječi čija početna slova tvore naziv PDCA kruga čine četiri osnovne faze u tom ciklusu. Demingov krug osnovni je alat za postizanje kontinuiranog

unapređenja, ali za razliku od pojedinačnih alata koji se koriste u pojedinim fazama i čija je namjena strogo specifična, odnosno vezana za rješavanje specifičnih pojedinačnih problema, na neki način utjelovljuje sustavan pristup poboljšanju te je osnovna ideja da njegova uporaba nikad ne prestaje pa kraj jednog ciklusa samo predstavlja ulazak u sljedeći ciklus (Lazibat, 2009). Demingov krug odredio je potreban broj postupaka koje je potrebito slijediti i izvršiti. Demingov ciklus zasigurno je najpopularniji prikaz ciklusa poboljšanja poslovanja poduzeća.

Prva faza „planiraj" te četvrta faza „poboljšaj" odnose se na sustav upravljanja kvalitetom. Iskustva pokazuju da čak 85 % pogrešaka u kvaliteti nastaju zbog lošeg sustava upravljanja, a samo 15 % otpada na pogreške zaposlenika ili na opremu (Avelini-Holjevac, 1998).

Proces primjene PDCA kruga u praksi sastoji se od sljedećih aktivnosti (Lazibat, 2009):

Korak 1. *Planiranje: Prepoznavanje problema.*

Korak 2. *Planiranje: Formiranje tima za unapređenje kvalitete.*

Korak 3. *Planiranje: Definiranje problema.*

Korak 4. *Planiranje: Razvoj mjera performansi.*

Korak 5. *Planiranje: Analiza problema/procesa.*

Korak 6. *Planiranje: Utvrđivanje mogućih uzroka.*

Korak 7. *Učini: Odabir i implementacija rješenja.*

Korak 8. *Proučavanje/kontrola: Ocjena rješenja.*

Korak 9. *Djelovanje: Osiguranje stalnosti.*

Korak 10. *Djelovanje: Održavanje kontinuiranog unapređivanja.*

b) FMEA metoda (engl. *Failure mode and effect Analysis*)

FMEA metoda ili analiza utjecaja i posljedica pogrešaka sekvencijalni je pristup za identifikaciju svih mogućih pogrešaka u dizajnu, procesu proizvodnje ili sastavljanja te u gotovom proizvodu ili usluzi. „Failure mode" označava načine na koje nešto može ne uspjeti, dok se „effects analysis" odnosi na proučavanje posljedica tih pogrešaka. Pogreške se prioritiziraju prema ozbiljnosti njihovih posljedica, učestalosti pojavljivanja i težini njihova otkrivanja. Svrha je FMEA metode poduzeti akcije za eliminaciju ili smanjivanje broja pogrešaka, počevši s

onima koje imaju najviši prioritet (Lazibat, 2009). Četiri su osnovne vrste analize utjecaja i posljedica pogrešaka: FMEA sustav, FMEA dizajn, FMEA proces i FMEA usluga. Metoda se može prepoznati po jednoznačnosti pojmova kojima se služi prilikom primjene, kao što su pogreška, posljedica, rizik, uzrok pogreške, važnost vjerojatnost pojavljivanja, vjerojatnost otkrivanja i pojam faktora rizika prioriteta (RPN faktora).

FMRA metoda u svrhu prikupljanja ideja i informacija često koristi sljedeće alate (Lazibat, 2009):

- tablice, matrice, kontrolne karte
- *brainstorming*, dijagrame afiniteta i ostale alate za stvaranje ideja
- dijagrame toka i ostale alate za analizu procesa
- sve alate za analizu uzroka pogrešaka
- kontrolne karte, dizajn za eksperimente, histograme, dijagrame raspršenosti, statističke analize i ostale alate za prikupljanje i analiziranje podataka.

Primjena FMEA povećava troškove za kvalitetu, povećavaju prije svega njihovu preventivnu komponentu. Po definiciji, FMEA je metoda kojom se maksimizira zadovoljstvo korisnika kroz eliminiranje ili djelomično smanjivanje uzroka potencijalnih problema. Kako bi se to moglo ostvariti, FMEA treba što prije primjenjivati, bez obzira na to što u danom trenutku svi podatci ili informacije nisu u potpunost poznate. Stoga je i moto FMEA metode „učini najbolje što možeš s onim što sada imaš“ (McDermott et. al., 1996).

c) Razvoj funkcije kvalitete – *Quality function deployment* (QFD metoda)

Razvoj funkcije kvalitete jedna je od dvije temeljne metode upravljanja kvalitetom. Kako se projekti ili procesi dizajniranja razvijaju raste mogućnost neuočavanja specifičnih potreba i očekivanja kupaca. Upravo s ciljem sprečavanja nepoštivanja „glasa kupca“ razvijena je QFD metoda. Pojam „kupci“ u tom slučaju uključuje sve one koji imaju kontakt s proizvodom za vrijeme ili nakon njegove proizvodnje. To uključuje zaposlene u proizvodnji, pakiranju, otpremi i prodaji, te krajnje potrošače. QFD se definira kao strukturirani proces planiranja i dizajniranja novih proizvoda i usluga ili redizajniranja postojećih. Sastoji se od temeljitog

razumijevanja želja i potreba kupaca, odnosno prevođenja tih želja i potreba u karakteristike proizvoda i usluga. Te se karakteristike prevode u detalje procesa u organizaciji kojima se generiraju proizvod ili usluga (Lazibat, 2009).

Metoda se prvotno primjenjivala u Japanu, a sredinom osamdesetih godina prošlog stoljeća njezina se primjena proširila i na područje SAD-a, zahvaljujući kompaniji Xerox (Lazibat, 2009). QFD metoda donosi mnoge koristi organizacijama koje nastoje povećati svoju konkurentnost kontinuiranim unapređivanjem kvalitete i produktivnosti. Četiri su glavne koristi koje ostvaruje primjena QFD metode (Lazibat, 2009):

- fokus na kupce
- vremenska efikasnost
- orijentacija na timski rad
- orijentacija na dokumentaciju.

Korak planiranja mogao bi trajati dulje nego da se nije koristila QFD metoda, ali korištenjem te metode eliminiraju se troškovi ispravaka i redizajniranja. U konačnici se postiže to da kupci manje prigovaraju, da su više zadovoljni te veći tržišni udio i viši profit. Primjena QFD metode zahtijeva rad kros-funkcijskih timova. Upravo zbog toga naglaska na kros-funkcijskim timovima i, naravno, na zadovoljstvu kupaca, uvođenje QFD metode u organizaciju može se kositi s postojećom organizacijskom kulturom. S jedne strane, ako se QFD provede promišljeno, može rezultirati dodatnim koristima, kao što su bolji timski rad te fokus na potrošače. S druge strane, ako se u obzir ne uzmu mogući kulturni konflikti primjena QFD metode bit će neuspješna (Lazibat, 2009).

3.3.3.2. Suvremene tehnike potpunog upravljanja kvalitetom

a) Krugovi kvalitete

Krugovi kvalitete predstavljaju tehniku timskog rada, odnosno skupine zaposlenika u jednom odjelu koji se sastaju jednom ili više puta tjedno s ciljem rješavanja problema kvalitete u njihovu odjelu. Nastali su na principu Demingove teorije i Kaizen modela. Japanski poslovni ljudi shvatili su ozbiljno Demingovo

razmišljanje kako zaposlenici moraju uživati u svom poslu. Na temelju tih teorijskih načela 1962. godine pojavljuju se tzv. krugovi kvalitete u Japanu (Ivancevich et, al, 1994).

Krugovi kvalitete slijede probleme vezane uz osobnu dobrobit radnika i probleme koji se odnose na dobrobit poduzeća. Problemi radnika problemi su njihove okoline. Mnogi se problemi mogu riješiti u kratkom vremenu uz malo ili nimalo ulaganja. Međutim, menadžment mora biti spreman platiti neku cijenu, dopuštajući radnicima provođenje određenog vremena na rješavanju takvih problema. Kasnije, kada krugovi kvalitete počinju rješavati probleme tvrtke, naglasak je na analizi temeljnih i podrškovnih procesa. Koristi su poboljšana kvaliteta za unutarnje i za vanjske kupce te uštede novca (Lazibat, 2009).

Korisni učinci krugova kvalitete spadaju u tri kategorije (Juran i Gryna, 1999):

- utjecaj krugova kvalitete na osobine zaposlenika pojedinca
- utjecaj krugova kvalitete na međusobne odnose zaposlenika
- utjecaj krugova kvalitete na zaposlenike i njihov stav prema poduzeću.

Krugovi kvalitete omogućili su veliko zadovoljstvo zaposlenika te smanjenje izostajanja s posla, a ujedno znatno povećanje razine kvalitete. Krugovi kvalitete slijede dvije vrste problema (Juran i Gryna, 1999), i to one koji se odnose na osobnu dobrobit zaposlenika te one koje se odnose na dobrobit poduzeća. Problemi zaposlenika su problemi „frustrirajućeg" tipa važni za niže zaposlenike i zato se često odabiru kao prvi problemi za rješavanje. Kasnije, kada krugovi kvalitete počinju rješavati probleme poduzeća, naglasak je na proizvodu (usluzi) i procesu.

b) Brainstorming

Brainstorming je alat kojim se generira veliki broj ideja u kratkom razdoblju. Smatra se jednim od najproduktivnijih načina za rađanje ideja. Voditelj procesa brainstorminga mora se pobrinuti za pozitivnu atmosferu u kojoj svi iznose svoje ideje i nitko nije ismijan (Lazibat, 2009). Riječ *brainstorming* u prijevodu

znači „oluja mozgova“. Brainstormingom se identificiraju moguća rješenja problema i mogućnosti poboljšanja kvalitete.

Brainstorming se koristi da bi se uvela metoda timskog rada, koja kreativno i učinkovito generira veliku količinu ideja za bilo koju temu, kreirajući proces koji nije opterećen kritikama i predrasudama (Brassard i Ritter, 1997).

Brainstorming se smatra jednom od najstarijih i najpoznatijih kreativnih metoda generiranja ideja. Metode kreativnosti takve su metode koje se temelje na stvaralačkoj sposobnosti ljudi – sposobnosti ljudi da stvaraju nešto novo, nešto što još nije postojalo (Buble, 1995). U modernoj, međusobno povezanoj organizaciji, timski je rad preduvjet za učinkovit i efektivan rad (Dujanić, 1995).

Atmosfera timskog rada mora obuzeti cijelu organizaciju, stvarajući ne samo formalne timove, već i podlogu za poistovjećivanje pojedinaca s organizacijom. Prednosti brainstorminga su sljedeće (Brassard i Ritter, 1997):

- potiče otvoreno razmišljanje u slučajevima kada je tim blokiran razmišljanjem „na stari način”
- uključuje sve članove tima i širi entuzijazam tako da skupinom ne dominira samo nekoliko ljudi
- dopušta članovima tima da se međusobno kreativno nadograđuju, a istodobno ostaju usredotočeni na svoju zajedničku misiju.

c) *Benchmarking*

Prema Harringtonu i Harringtonu (1996) *benchmarking* je kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođivanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka poduzeća s najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja.

Renko i suradnici (1999) opisuju *benchmarking* kao moćno sredstvo koje usmjerava poduzeće na to kako može poboljšati svoje probleme, poslovne procese, tehnička rješenja i funkcije. *Benchmarking* uključuje postavljanje ciljeva na osnovu tržišta – što su postigli vanjski konkurenti (Juran, 1992). Dakle, iz navedenoga se zaključuje da je *benchmarking* uspoređivanje s najboljima poduzećima (direktnim konkurentima ili poduzećima koja nastupaju na drugim tržištima). Ključ uspjeha tehnike *benchmarkinga* sastoji se u (Harrington i Harrington, 1996):

- posjedovanju značajnih mjernih pokazatelja o poslovanju

- shvaćanju koliko dobro poduzeće može obavljati iste aktivnosti
- razumijevanju „zašto drugi posluju bolje nego mi“
- identificiranju svake razlike između nas i drugog poduzeća te poduzimanju brzih i djelotvornih akcija za njihovo prevladavanje.

d) *Outsourcing*

Outsourcing je definiran kao proces davanje „u najam” vođen iz poduzeća vanjskom dobavljaču. Poduzima se kako bi se smanjili troškovi i/ili poboljšala kvaliteta. Trend *outsourcinga* nastaje na ideji pronalaženja proizvođača uz zadržavanje kvalitete s ciljem smanjenja troškova. Premda je nastao u vrijeme recesije, danas je prihvaćen kao moderan način poslovanja (Juran i Gryna, 1999).

Efikasnost složenih procesa ne može se povećati na jednostavan način, automatizacijom, pa se njihovo izvođenje, ako nisu od strateške važnosti za poduzeće, prepušta drugim poduzećima koja su za njih specijalizirana (engl. *outsourcing*) (Lazibat, 2009). Dakle, logika je *outsourcinga* u ustupanju dijelova poslovanja poduzećima specijaliziranim za potporne poslove uz istodobno fokusiranje vlastitog poduzeća na glavne djelatnosti.

e) Simultani inženjering

Simultani ili paralelni inženjering (Juran, 1992) proces je projektiranja nekog proizvoda uz korištenje svih ulaza (inputa) te vrednovanja *istodobno i u početku* za vrijeme projektiranja kako bi se osiguralo zadovoljenje potreba unutarnjih i vanjskih kupaca. Cilj je skraćenje vremena od predodžbe proizvoda do tržišta, sprječavanje problema kvalitete i pouzdanosti, smanjenje vremena isporuke te smanjenje troškova. Simultani (paralelni) inženjering nije niz tehnika on je predodžba koja svima na koje utječe projekt omogućava da (Juran, 1992):

- imaju *rani pristup* informacijama o projektu
- imaju mogućnost utjecaja na konačni projekt kako bi prepoznali i spriječili buduće probleme.

Izvještaji govore o velikim koristima od simultanog (paralelnog) inženjeringa, primjerice 75 % manje inženjering promjena te 55 % manje vremena od predodžbe proizvoda do tržišta (Juran, 1992).

3.3.3.3. Suvremeni alati potpunog upravljanja kvalitetom

Postoje brojne podjele i kategorizacije alata za provedbu potpunog upravljanja kvalitetom. U radu je korištena podjela po kojoj implementaciju potpunog upravljanja kvalitetom omogućavaju alati grupirani u tri kategorije (Dervitsiotis, 1998):

- sedam starih alata kvalitete
- sedam novih alata kvalitete
- sedam alata za planiranje proizvodnje.

S obzirom na to da su alati potpunog upravljanja kvalitetom samo dio teme ovoga rada, u radu će se spomenuti sljedećih „sedam starih alata kvalitete"(Dervitsiotis, 1998):

- Pareto dijagram (*Pareto Charts*)
- Dijagrami trenda (*Run Charts*)
- Dijagrami raspršenja (*Scatter Diagrams*)
- Kontrolne karte (*Control Charts*)
- Dijagram tijeka (*Flow Charts, Process flow Diagram*)
- Dijagrami uzroka i posljedica (*Cause-and-Effect Diagrams, Ishikawa Fishbone Diagrams*)
- Histogrami (*Histograms*).

a) Pareto dijagram (*Pareto Charts*)

Pareto dijagram ili dijagram prioriteta je dobio naziv po talijanskom ekonomistu Vilfedu Paretu koji dokazuje da „20 % ribara ulovi 80 % sveukupnog ulova ribe". Pareto dijagram jedan je od osnovnih alata za upravljanje kvalitetom. Radi se o stupčanom grafikonu u kojem dužina stupaca predstavlja frekvenciju

pojave ili troška (novca, vremena), što omogućava da se vizualno uoče najvažnije situacije (Lazibat, 2009).

Pareto dijagram ima sljedeće prednosti korištenja (Brassard i Ritter, 1997):

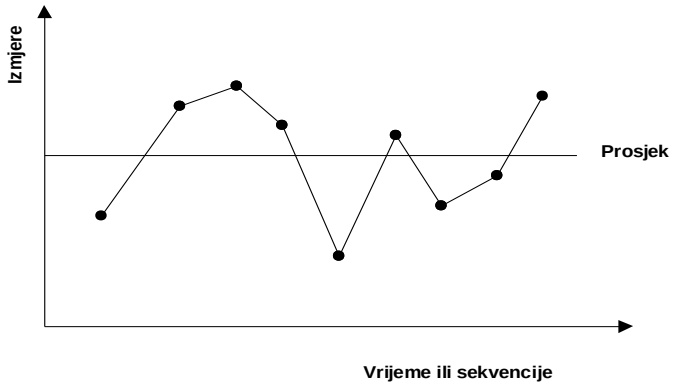
- fokusiranje na one uzorke koji će imati najveći utjecaj ako ih se riješi
- temelji se na Paretovu načelu: 20 % izvora uzrokuje 80 % problema
- prikazivanje relativne važnosti problema u jednostavnom vizualnom obliku
- pomoć u sprečavanju „odgađanja problema", gdje „rješenje" uklanja neke uzroke, ali pogoršava druge
- napredak koji se mjeri dobro vidljivim stanjem koji potiče na daljnja poboljšanja.

Nacrtan s realnim podatcima, pareto dijagram omogućava korisnicima da se fokusiraju na ključne probleme koji nude najviše mogućnosti za poboljšanja. Princip i dijagram Pareta treba koristiti u praksi kada se želi pokazati relativna važnost problema u jednostavnom, lako razumljivom i vizualnom obliku. Upravo zbog ovih karakteristika metoda se koristi u različitim djelatnostima, a naročito u postupcima usavršavanja kvalitete proizvoda i sustava za osiguranje kvalitete (Lazibat, 2009).

b) Dijagrami trenda (*Run Charts*)

Dijagram trenda predstavlja grafički prikaz varijacija u podatcima tijekom određenog razdoblja. U stručnoj se literaturi može pronaći i pod nazivom poput dijagram kretanja, trend modela ili samo trend. Na apscisi dijagrama trenda bilježe se jednake vremenske jedinice (sati, dani, tjedni, ili bilo koja druga pogodna vremenska jedinica), a na ordinati rasponi varijacija (Brassard, Ritter, 1997). Dijagrami trenda omogućavaju proučavanje promatranih podataka u svrhu otkrivanja trendova ili ponavljanja tijekom određenog vremena. Izgled dijagrama trenda prikazan je na slici 7.

Slika 7. Izgled dijagrama trenda



Izvor: Brassard, M., Ritter, D. (1997) *Memory Jogger II: Džepni vodič kroz alate za kontinuirano poboljšanje i djelotvorno planiranje*. Zagreb: Informator, str. 142.

Prednosti korištenja dijagrama trenda su (Brassard i Ritter, 1997):

- nadziranje izvedbe jednog ili više procesa tijekom vremena da bi se otkrili trendovi, pomaci ili ciklusi
- omogućavanje mjerenja utjecaja promjene uspoređujući izvedbu prije i poslije primjene novog rješenja
- usmjeravanje pažnje na istinski bitne promjene u procesu
- praćenje korisnih informacija za predviđanje trendova.

Taj se dijagram najčešće koristi u financijskoj analizi, a posebno se primjenjuje na burzama i općenito na financijskim tržištima.

c) Dijagrami raspršenja (*Scatter Diagram*)

Dijagram raspršenja kao alat za upravljanje kvalitetom vezan je uz pojam *korelacije.* Korelacija podrazumijeva međusobni utjecaj i povezanost faktora nekog događaja ili procesa. Omogućava proučavanje i utvrđivanje mogućih odnosa između uočenih problema u dva različita seta varijabli.

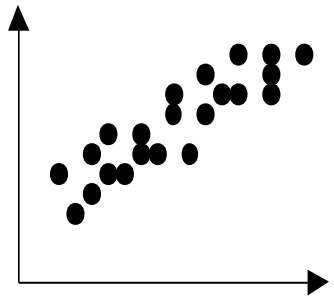
Prednosti korištenja dijagrama raspršenja su (Brassard i Ritter, 1997):

- dobivanje podataka koji potvrđuju hipotezu da su dvije varijable povezane
- prikazivanje vizualnih i statističkih sredstava za provjeru jačine potencijalne povezanosti

- omogućavanje dobre provjere odluke donesene temeljem dijagrama uzroka i posljedice (engl. *Cause-and-Effect Diagrams*) u svrhu otkrivanja postoji li još nešto osim usuglašene povezanosti između uzroka i posljedice.

Dijagram raspršenja prikazan je na slici 8.

Slika 8. Dijagram raspršenja



Izvor: Brassard, M., Ritter, D. (1997) *Memory Jogger II: Džepni vodič kroz alate za kontinuirano poboljšanje i djelotvorno planiranje*. Zagreb: Informator, str. 148.

Regresijska analiza naziv je postupka kojim se ispituju, istražuju i analiziraju veze između pojava koje se utvrđuju i prikazuju ucrtanom linijom. Nakon što je dijagram raspršenja pokazao da postoji veza među određenim pojavama treba odrediti (Lazibat, 2009):

- smjer veze – s obzirom na vezu među pojavama smjer veze može biti pozitivan ili negativan
- jakost veze – s obzirom na jakost veze među promatranim pojavama razlikuju se funkcionalna i stohastička veza
- oblik veze – po obliku veza među pojavama može biti linearna ili nelinearna.

d) Kontrolne karte (*Control Charts*)

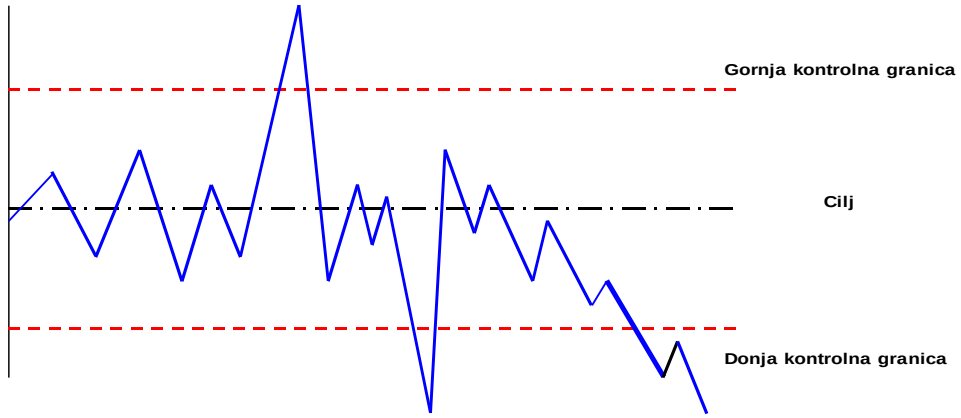
Kontrolna karta je grafička usporedba podataka o ispunjavanju funkcije procesa prema izračunatim „kontrolnim granicama“ povučenima kao granične crte na karti (Lazibat, 2009). Korisna je u nadziranju, upravljanju i poboljšavanju

izvedbe procesa tijekom vremena, proučavanjem varijacija i izvora. Prednosti su korištenja kontrolne karte (Brassard i Ritter, 1997):

- usmjeravanje pažnje na pronalaženje i praćenje varijacija procesa tijekom vremena
- razlikovanje specijalnih od uobičajenih uzroka varijacija te usmjeravanje na lokalne ili operativne akcije
- korištenje karte kao sredstva za upravljanje procesom
- pomoć u poboljšavanju procesa da se on izvodi dosljedno i predvidivo uz višu razinu kvalitete
- osiguravanje zajedničkog jezika za diskusiju o izvođenju procesa.

Primjer kontrolne karte prikazan je na slici 9.

Slika 9. Primjer kontrolne karte



Izvor: Juran, J. M., Gryna, F. M. (1999) *Planiranje i analiza kvalitete – Od razvoja proizvoda do upotrebe*, 3. izd. Zagreb: Mate, str. 109.

Kontrolne karte imaju dvije osnovne funkcije (Lazibat, 2009):

- služe kao sredstvo za donošenje odluka
- služe kao sredstvo za rješavanje problema.

e) Dijagrami tijeka – *flowchart*

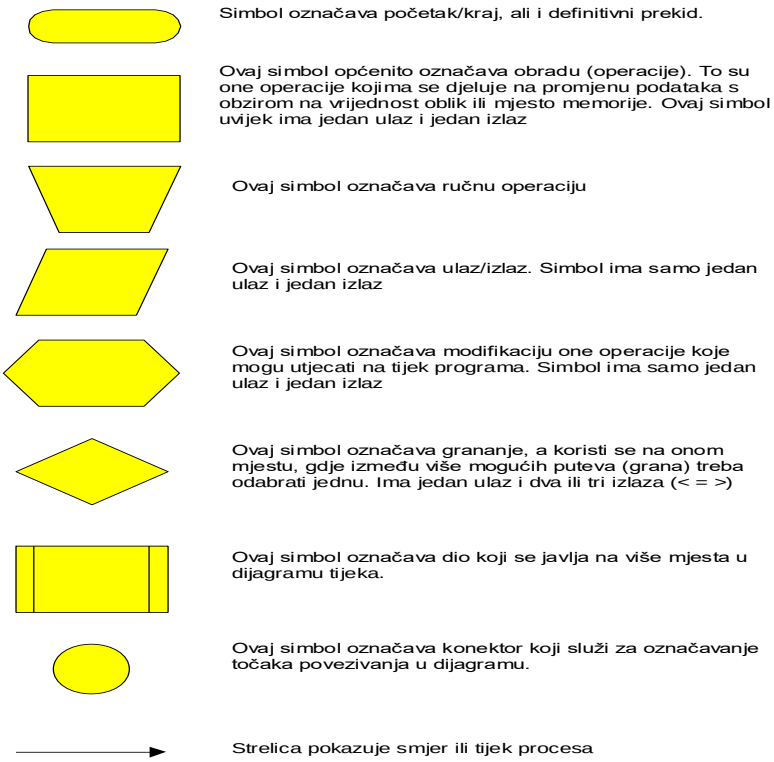
Dijagram tijeka ili algoritam logično je raščlanjivanje problema ili aktivnosti na pojedinačne korake gdje su vidljivi početak, tijek i kraj procesa

(Lazibat, 2009). Koristi se da bi se utvrdio aktualni tijek događaja u nekom procesu koji slijedi svaki proizvod ili usluga. Prednosti korištenja dijagrama tijeka su u tome što (Brassard i Ritter, 1997):

- pokazuje neočekivane zamršenosti, problematična područja, suvišnosti, nepotrebne petlje i mjesta gdje je moguće pojednostavljenje i standardizacija
- uspoređuje i suprotstavlja postojeći tijek nasuprot idealnom tijeku procesa da bi se utvrdila mogućnost poboljšanja
- omogućuje timu da se dogovori oko koraka u procesu i da ispita koje aktivnosti utječu na izvođenje procesa
- utvrđuje mjesta gdje se mogu prikupljati i ispitati dodatni podatci
- služi kao pomoćno sredstvo za shvaćanje kompletnog procesa.

Preduvjet za služenje i izradu dijagrama tijeka je poznavanje simbola koji grafički prikazuju pojedine faze procesa. Prema Bubli (1995) najčešće korišteni simboli i njihova značenja u dijagramu tijeka prikazani su na slici 10.

Slika 10. Simboli i njihova značenja u dijagramu tijeka



Izvor: Buble, M. (1995). *Metodika projektiranja organizacije.* Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 213-214.

f) Dijagrami uzroka i posljedica (*Cause-and-Effect Diagrams*)

Dijagram uzroka i posljedica razvio je profesor Kaoru Ishikawa na Sveučilištu u Tokiju 1943. godine. Ishikawin dijagram uzroka poznat je i pod nazivom „riblja kost“ (engl. *Fishbone Diagram*, *Ishikawa Fishbone Diagram*). Taj dijagram omogućuje utvrđivanje, istraživanje i grafičko prikazivanje uzroka vezanih uz probleme ili uvjete. Ova se metoda vrlo često koristi i u kombinaciji s nekim drugim alatima, kao što su Pareto analiza ili brainstorming, a svrha je da se ostvari što šire razmišljanje o uzrocima problema ili se pak razbije rutinsko razmišljanje tima (Lazibat, 2009).

Prednosti korištenja ovog dijagrama jesu u tome što (Brassard i Ritter, 1997):

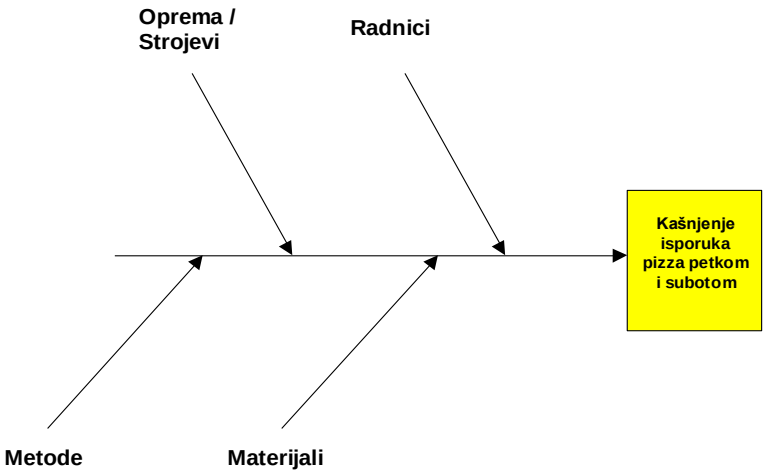
- omogućavanje timu da se usredotoči na sadržaj problema, a ne na prošlost problema ili na razlike osobnih interesa članova tima
- stvara brze snimke kolektivnog znanja i suglasja tima oko problema
- osigurava podršku konačnim rješenjima
- usmjerava tim na uzroke, a ne na simptome.

Konstruiranje dijagrama uzroka i posljedica vrši se na sljedeći način (Brassard i Ritter, 1997):

- smještanje izjave o problemu u okvir s desne strane
- crtanje glavnih kategorija uzroka
- smještanje uzroka dobivenih olujom mozgova ili na temelju podataka dobivenih na drugi način, u odgovarajuće kategorije
- za svaki uzrok nadopisati podatke zašto se događa – za svaki dublji razlog nastaviti raščlambu, ali paziti kada treba stati
- interpretacija ili testiranje.

Na slici 11 prikazane su glavne kategorije.

Slika 11. Prikaz glavnih kategorija



Izvor: Brassard, M., Ritter, D. (1997) *Memory Jogger II: Džepni vodič kroz alate za kontinuirano poboljšanje i djelotvorno planiranje*. Zagreb: Informator, str. 25.

g) Histogrami (*Histograms*)

Histogram je grafički prikaz distribucije podataka. U slučaju kada se mjere, rezultati procesa mogu se sumirati korištenjem histograma koji pokazuje kako su podatci distribuirani (Lazibat, 2009). Prikazani podatci iz procesa prikupljeni su u određenom razdoblju te grafički prezentiraju njihovu distribuciju frekvencija u obliku stupca. Prednosti korištenja histograma jesu sljedeće (Brassard i Ritter, 1997):

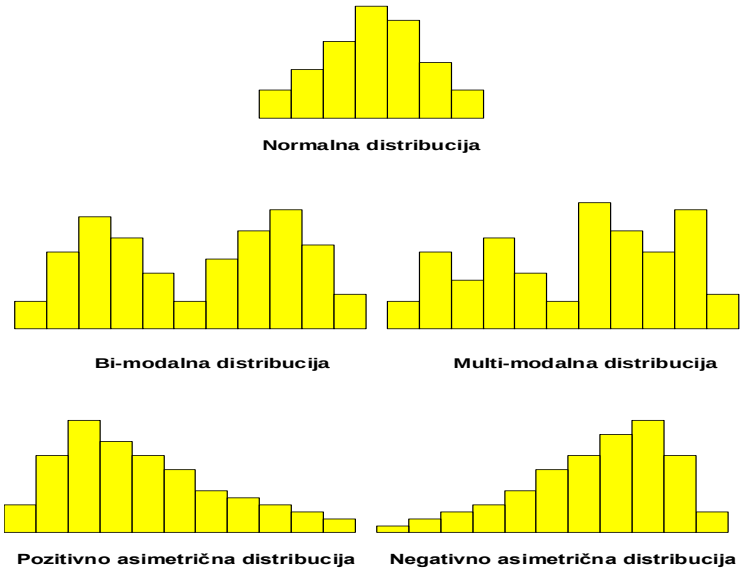
- prikazuje velike količine podataka koje je teško interpretirati kada se prikažu u tabličnom obliku
- prikazuje relativne frekvencije pojavljivanja različitih vrijednosti podataka
- prikazuje centriranja, varijacije i oblika podataka
- prikazuje temeljne distribucije podataka
- omogućava korisnih informacija za predviđanje budućeg izvođenja procesa
- pomaže pri prepoznavanju promjena procesa
- otkriva je li proces sposoban udovoljiti zahtjevima kupaca.

Prilikom izrade histograma treba se pridržavati sljedećih osnovnih koraka (Lazibat, 2009):

- prikupljanje podataka i informacija o konkretnoj veličini
- slaganje podataka u prikladnu tablicu te njihovo brojanje
- izračun raspona R za cijeli uzorak
- određivanje broja razreda i širine razreda
- crtanje tablice frekvencija
- izračun aritmetičke sredine
- crtanje samog dijagrama (histograma).

Oblici distribucije procesa prikazani su na slici 12.

Slika 12. Oblici distribucije procesa



Izvor: Brassard, M., Ritter, D. (1997) *Memory Jogger II: Džepni vodič kroz alate za kontinuirano poboljšanje i djelotvorno planiranje*. Zagreb: Informator, str. 72.

3.3.4. Proces i prednosti implementacije potpunog upravljanja kvalitetom

Unapređenje konkurentnosti poduzeća posljednjih se godina postizalo na razne načine fokusiranjem na *core business*, reorganizacijom i restrukturiranjem cjelokupnoga poslovanja, ulaskom u strateška partnerstva i implementacijom potpunog upravljanja kvalitetom.

Prema Zhihaiju (2003), može se zaključiti da je potpuno upravljanje kvalitetom najjače sredstvo kojim se postiže konkurentska prednost i zauzima liderska pozicija u gospodarskoj grani. Novi, posebno inozemni konkurenti pružaju visokokvalitetne proizvode i usluge, a industrijski i pojedinačni potrošači sve više zahtijevaju kvalitetu, pa svako poduzeće treba pokrenuti akciju unapređenja kvalitete te odrediti kvalitetu kako je osjećaju i doživljavaju korisnici. Pod akcijom kvalitete danas se podrazumijeva kvaliteta koja opsjeda dok jedemo, spavamo i dišemo. Veoma je bitno za svako poduzeće da je menadžment na svim razinama tako usmjeren na kvalitetu i ustrajan u njegovu dostizanju. Potpuno upravljanje kvalitetom sredstvo je kojim poduzeća zadovoljavaju kupce, a to je njihov glavni cilj. Proces implementacije potpunog upravljanja kvalitetom sastoji se od niza koraka, koji usprkos različitosti poduzeća i njihove osnovne djelatnosti, omogućuje primjenu u svakome od njih. Proces se sastoji od 20 koraka podijeljenih u tri faze (Lazibat, 2009):

- priprema
- planiranje
- prilagodba.

Faza pripreme nužna je i neizbježna za svaku organizaciju. U ovoj se fazi razvijaju vještine i prikupljaju ključne informacije potrebne u sljedećoj fazi, odnosno u fazi planiranja. Ova faza uključuje sljedeće korake (Lazibat, 2009):

- prvo treba zadobiti potporu i zalaganje vrhovnih menadžera
- osnivanje Vijeća za potpuno upravljanje kvalitetom (*Total Quality Steering Committee*)
- *team building* unutar Vijeća za kvalitetu
- usavršavanje članova Vijeća
- stvaranje izjave o viziji i osnovnih načela
- postavljanje širokih (strateških ciljeva)
- komunikacija i publicitet
- identifikacija snaga i slabosti organizacije
- identificiranje zagovornika i protivnika
- zadovoljstvo/stav zaposlenika
- zadovoljstvo kupca.

Faza planiranja slijedi (Lazibat, 2009):

- planiranje implementacijskog pristupa i zatim primjena PDCA kruga
- identifikacija projekta
- sastavljanje tima
- osigurati usavršavanje timova.

Faza provedbe izvršava ono što se planiralo u prethodnoj fazi. Važno je napomenuti kako postoji kontinuirana petlja između planiranja i provedbe. Čak i kada se može reći da smo potpuno implementirali potpunu kvalitetu, ova će se petlja nastaviti odvijati, čime kontinuirano unapređivanje i superiorna konkurentnost postaje stvarnost. Faze provedbe uključuje sljedeće korake (Lazibat, 2009):

- pokretanje i usmjeravanje tima
- zatvaranje petlje osiguranjem povratnih informacija Vijeću za kvalitetu
- zatvaranje petlje dostavljanjem informacija o zadovoljstvu kupaca
- zatvaranje petlje dostavljanjem informacija o zadovoljstvu zaposlenika
- modificiranje infrastrukture prema potrebi.

3.3.4.1. Proces implementacije potpunog upravljanja kvalitetom

Poduzeća koja žele uspješnu implementaciju potpunog upravljanja kvalitetom trebala bi voditi računa o sljedećim činiteljima koje su istakle ona poduzeća koja su postigla konkurentsku prednost (Skoko, 1999):

- Jaka usmjerenost na kvalitetu kroz strategijsko planiranje – strategije su dugoročne i usmjerene na ulaganje u istraživanje i razvoj, obrazovanje, oblikovanje procesa i trajno unapređivanje, a to su činitelji koji su prvenstveno vezani za dugoročnu efektivnost, umjesto samo kratkoročne učinkovitosti.
- Uključenost i zalaganje za kvalitetu vrhovnog menadžmenta – uključenost i zalaganje za kvalitetu vrhovnog (top) menadžmenta bez iznimke je ključni pokretač uspješne primjene potpunog upravljanja kvalitetom, jer upravo glavni menadžeri utvrđuju misiju i viziju organizacije.

- Integriranje ciljeva usmjerenih na zadovoljstvo kupca u sve funkcije – taj činitelj zahtijeva sustavni pristup unapređenju komunikacija na svim razinama organizacijske strukture, sve funkcije, linije proizvoda i lokacije, umjesto tradicionalnog razdvajanja i izgradnje „zidova" između njih.
- *Sudjelovanje zaposlenika i njihovo obrazovanje*. Upravljanje potpunom kvalitetom najefektivnije je kada svi zaposlenici participiraju u poduzimanju unapređivačkih napora. Stoga oni moraju biti ovlašteni i osposobljeni za donošenje odluka koje utječu na kvalitetu.
- Napori prilagođeni konkretnim uvjetima – da bi napori za unapređivanje kvalitete bili uspješni, neće biti dobro potpuno imitirati japanske pristupe bez nužne prilagodbe na konkretnu situaciju (primjerice stanje kulture) i ostale bitne uvjete sredine u koju se uvodi sustav potpunog upravljanja kvalitetom.
- Povezanost s financijskim rezultatima – kako postizanje unapređenja kvalitete zahtijeva i određene napore ulaganja (najbolje kroz preventivu za kvalitetu), kod odlučivanja o kvaliteti treba voditi računa o povratu uloženih sredstava, odnosno isplativosti poduzetih napora, i to po kriteriju dodane vrijednosti.

Danas već ima dovoljno primjera iz prakse koji potvrđuju uspješnost primjene sustava potpunog upravljanja kvalitetom, a koji se temelje na navedenim ključnim činiteljima. Mnogobrojnim velikim hrvatskim poduzećima promicanje kvalitete u poslovanju u devedesetim godinama prošlog stoljeća nije dalo očekivane rezultate. Više je razloga za to, a većina se ne odnosi na sam koncept, nego prvenstveno na neodgovarajuću i nedovoljno upornu primjenu odabranih pristupa, želju za brzim uspjehom, te nedovoljnu uključenost strateškog menadžmenta. Dok su brojne rasprave u strateškom menadžmentu bile uglavnom usmjerene na razmatranje osnovnih pitanja iz područja strategije, kao pitanja što je uopće strategija, koji su elementi uspješne strategije poduzeća i, prije svega, kako formulirati dugoročnu uspješnu strategiju razvoja poduzeća, mišljenje stručne javnosti dosta je jedinstveno u tome da se ključna strateška pitanja mogu sumirati u sljedećem (Vizjak, 2007):

- što je temelj konkurentske prednosti poduzeća

- kako poduzeće razvija svoju konkurentsku prednost.

Odluka o implementaciji potpunog upravljanja kvalitetom u poduzeću spada u red strateškog menadžmenta. Strateški menadžment definira se na sljedeći način:

- „strateški menadžment je oblikovanje vizije i poslovne strategije (Strateški menadžment)
- „set odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća" (Wheelen i Hunger, 2002)
- "…kontinuirani proces usmjeren na održavanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini" (Certo et. al., 1991)
- "…set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća" (Pearce i Robinson, 2003)
- Mencer (2003) definira strateški menadžment: „strateški menadžment nastaje i razvija se u uvjetima kada intuitivne strategije ne mogu osigurati konstantni uspjeh. Ti se uvjeti mogu sublimirati u tri temeljne situacije, i to kada:
    - poduzeće postaje sve veće
    - raste broj sudionika u poslovodstvu i/ili
    - okolina bitno mijenja svoja obilježja.

  Mencer (2003) dalje navodi da strateški menadžment pripomaže:
    - detektiranju poslova koji pridonose poslovnom uspjehu
    - usmjeravanju pažnje na kritičke sadržaje
    - razvijanju strateške misaone infrastrukture između najvišeg poslovodstva i ostalih razina rukovođenja.

Kada se govori o angažmanu menadžmenta pri tome se misli na nepokolebljivost menadžmenta u opredjeljenju za poboljšanje kvalitete u organizaciji. Razlog da mnoge inicijative propadaju leži u činjenici da menadžment prečesto ima druge prioritete umjesto kvalitete. Metode upravljanja kvalitetom mogu se primijeniti na sve, od smanjenja troškova i kapitalnih investicija do zaštite okoliša. P. Crosby (1979) tako ističe da su rukovoditelji odgovorni za 85 % kvalitete te da oni moraju biti prethodnici svih promjena.

Hammer i Champy (1993; prema Sikavica, Novak, 1999) definiraju sam proces i njegovu kvalitetu kao zbroj aktivnosti koje uzimaju jednu ili više stvari u inputu i kreiraju output, a da to bude vrijedno i korisno za potrošače, kupce, odnosno klijente.

Tijekom realizacije projekta treba koristiti pozitivna iskustva organizacija i konkurencije. Međutim, to ima i jedan poveći nedostatak. Ako se preuzme od drugih ono što su već usvojili, organizacija se osuđuje na zaostajanje s njima. Zapravo, njihova rješenja treba nadopuniti i prilagoditi vlastitim uvjetima i pri tome koristiti vlastito iskustvo i znanje. Naime, svaki se sustav upravljanja razlikuje te ne postoji idealni, opće prihvatljivi sustav upravljanja kvalitetom.

Kvaliteta se i nagrađuje. Najprestižnije svjetske nagrade za kvalitetu jesu (Mencer, 2002):

- *Deming Prize* – japansko priznanje za ostvarenje izuzetne kvalitete
- *Malcolm Baldrige Award* – američko priznanje za postignutu kvalitetu.

Kao odgovor Europe na navedene nagrade osnovane su slične organizacije: European Foundation for Quality Menadžment (EFQM), odnosno Europsko udruženje za upravljanje kvalitetom i European Organization for Quality (EOQ), odnosno Europska organizacija za kvalitetu, u koje su udružena nacionalna društva kvalitete pojedinih europskih zemalja. Te su nagrade rezultirale stvaranju modela poslovnog sustava nazvan Business Excellence Model. Taj model navodi kriterije, odnosno elemente koje bi svaka organizacija koja želi biti uspješna trebala usvojiti i razvijati. Svaki se elemenat različito boduje. To su sljedeći elementi (Lloyd's Register Quality Assurance, 2003):

- poslovodstvo organizacije
- informacije i analize
- strateško planiranje kvalitete
- razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima
- upravljanje procesima kvalitete i operativni rezultati
- usmjerenost na kupce i ispunjavanje njihovih želja.

Europska nagrada za kvalitetu (The European Quality Award) (Qualitas) dodjeljuje se od 1992. godine u četiri kategorije po jednoj organizaciji za najveće

dosege na području potpunog upravljanja kvalitetom. Odabir laureata temelji se na pravilima Modela poslovne izvrsnosti Europskog udruženja za upravljanje kvalitetom (EFQM) i odluci nezavisnog povjerenstva najuglednijih prosuditelja. U novije se vrijeme EFQM preimenovala i danas se zove EFQM Excellence Award.

3.3.4.2. Prednosti implementacije potpunog upravljanja kvalitetom

Početak ovog tisućljeća pokazao je da su u strateškim prioritetima hrvatskih poduzeća nastupile značajne promjene, što predstavlja reakciju na dva ključna problema s kojima se danas suočavaju menadžeri najviše razine. Kako postići da ime jednog poduzeća i njegovih proizvoda ili usluga postane poznato te se uspije probiti na inozemno tržište? Odgovor je kvaliteta. Prema jednoj od čestih definicija kvalitete, riječ je o usklađenosti proizvoda sa zahtjevima potrošača, dok se prema drugoj definiciji kvaliteta određuje kao njegova sposobnost, odnosno prikladnost za uporabu. Upravo ta definicija omogućava da se uoči što se treba učiniti kako bi se postigla željena razina kvaliteta proizvoda i konkurentska prednost uz pomoć kvalitete postojećih ili novih proizvoda (Skoko, 2000).

U stalnoj utrci za boljom pozicijom na tržištu poduzeća implementiraju potpuno upravljanje kvalitetom, s ciljem trajnog poboljšavanja poslovanja i izgrađivanja statusa, što u konačnici omogućuje ostvarenje većeg profita. Prvi su problem pristigli rezultati procesa restrukturiranja i smanjivanja troškova (što je bio opće prihvaćen način poslovanja u prethodnim godinama). Drugi je problem trajno, neprekidno zahtijevanje za porastom vrijednosti dionica što je imalo nepredviđene i neočekivane posljedice po mnoga poduzeća.

Poduzeća koja žele ostvariti uspješnu primjenu sustava potpunog upravljanja kvalitetom treba voditi računa o ključnim činiteljima koje su sama poduzeća istaknula kao činitelje od presudnog utjecaja za postizanje konkurentnosti. To su sljedeći činitelji (Skoko, 2000):

- Jaka usmjerenost na kvalitetu putem strategijskog planiranja – strategije su dugoročne i usmjerene na ulaganje u istraživanje, razvoj, obrazovanje, oblikovanje procesa i trajno unapređivanje, a to su čimbenici prvenstveno vezani uz dugoročnu, umjesto uz kratkoročnu efektivnost.

- Uključenost i zalaganje vrhovnog menadžmenta za kvalitetu – to je ključni pokretač uspješne primjene potpunog upravljanja kvalitetom jer upravo glavni menadžeri utvrđuju viziju i misiju organizacije.
- Integriranje ciljeva usmjerenih na zadovoljstvo potrošača u sve funkcije – riječ je o činitelju koji zahtijeva sustavni pristup i unapređivanje komunikacija na svim razinama organizacijske strukture, u svim funkcijama, linijama proizvoda i lokacijama, umjesto tradicionalnog razdvajanja i izgradnje „zidova“ umjesto njih.
- Sudjelovanje zaposlenika i njihovo obrazovanje – potpuno upravljanje kvalitetom najefektivnije je kada svi zaposlenici sudjeluju u poduzimanju unapređivačkih napora. Stoga oni moraju biti ovlašteni i osposobljeni za donošenje odluka koje utječu na kvalitetu.
- Napori prilagođeni konkretnim uvjetima – nije dobro potpuno imitirati japanske pristupe kako bi napori na unapređivanju kvalitete bili uspješni, već je nužno napore prilagoditi uvjetima sredine u kojoj se provodi sustav potpunog upravljanja kvalitetom.
- Povezanost s financijskim rezultatima – postizanje unapređenja kvalitete zahtijeva određene napore i ulaganja, pa kod odlučivanja o kvaliteti treba voditi računa o povratu uloženih sredstava, odnosno isplativosti poduzetih napora po kriteriju dodane vrijednosti.

Juran i Gryna (1999) navode četiri glavne prednosti implementacije potpunog upravljanja kvalitetom koje su prikazane na slici 13.

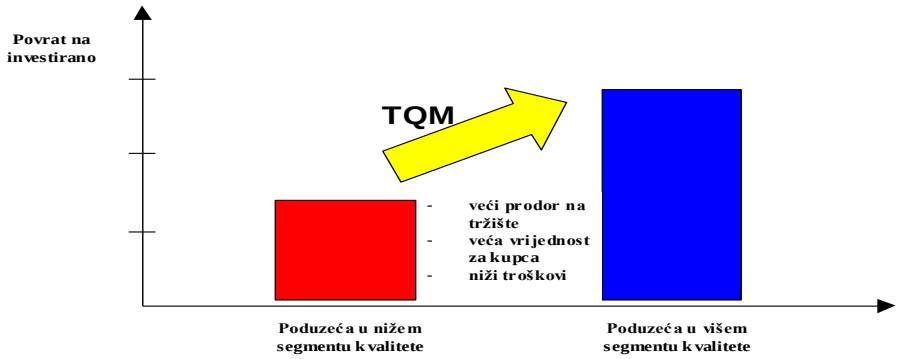
Slika 13. Rezultati TQM



Juran, J. M., Gryna, F. M. (1999) *Planiranje i analiza kvalitete – Od razvoja proizvoda do upotrebe*, 3. izd. Zagreb: Mate, str. 14.

Zsolnai (1999) prenosi rezultate istraživanja utjecaja profitabilnosti na tržišni udio (*Profitability Impact on Market Share* – PIMS) koji pokazuju da su poduzeća s većom orijentiranošću na potpuno upravljanje kvalitetom daleko profitabilnija od onih s manjom orijentiranošću. Rezultati istraživana prikazani su na slici 14.

Slika 14. Potpuno upravljanje kvalitetom stvara veći profit



Izvor: Zsolnai, A. (1999). Quality doesn't happen accidentally, u: *Zbornik radova "Druga hrvatska konferencija o kvaliteti"*. Zagreb: Hrvatsko društvo za kakvoću: Infomart, str. 255.

Navedena istraživanja jasno pokazuju da ne postoji strah da kvaliteta uzrokuje veće troškove i niže profite. Naprotiv, provedena istraživanja jasno pokazuju da tvrtke koje su uvele potpuno upravljanje kvalitetom stvaraju veće

profite, imaju niže troškove poslovanje i, što je najvažnije, imaju zadovoljne kupce, ali i vlastite zaposlenike.

Pike i Barnes (1994) naglašavaju sljedećih 17 implikacija koje donosi implementacija potpunog upravljanja kvalitetom:

- potpuno upravljanje kvalitetom odnosi se na unapređivanje
- unapređivanje traži promjene
- promjene predstavljaju smetnju postojećem stanju
- postojeće stanje održava se ravnotežom sila ili varijabli
- promjene i unapređenja traže modifikaciju tih sila ili varijabli
- učinkovite promjene zahtijevaju menadžere koji rade kao agenti promjena sila ili varijabli tako da ih ljudi na koje utječu promjene prihvate i za njih se opredijele
- proces promjena traži konsenzus svih uključenih
- konsenzus se postiže uključivanjem i sudjelovanjem zaposlenih na svim organizacijskim razinama u identifikaciji varijabli koje treba mijenjati i u definiranju pristupa kojim će se promjene izvršiti
- svaki program promjena uključuje set ključnih vrijednosti
- ključne vrijednosti učinkovite strategije potpunog upravljanja kvalitetom jesu one eksplicitno izražene McGregorovom teorijom Y
- potpuno upravljanje kvalitetom mora zahvatiti kulturu organizacije, kao i stavove pojedinaca
- obrazovanje i trening mora podržavati proces promjene kulture, ali ono samo po sebi nije dovoljno, jer su potrebne i promjene organizacijske politike, strukture i tehničkog sustava
- za uspješno provođenje promjena mora biti prihvaćena njihova nužnost
- ako nužnost promjena nije prihvaćena, agenti promjena moraju analizirati zašto se to dogodilo i angažirati se tako da nužnost promjena bude prihvaćena
- otpor promjenama nije lako nadvladati jer se moraju definirati pristupi prevladavanju otpora
- promjena organizacijske kulture i stavova pojedinaca traži vrijeme (vjerojatno četiri do pet godina, a moguće i puno duže)

- menadžeri uglavnom upravljaju poduzećima na osnovu kratkoročne perspektive, a taj se pristup mora promijeniti prema dugoročnom planiranju i radu, uz kreiranje i kratkoročnih ciljeva kako bi se osigurale povratne informacije o kretanju procesa.

Skoko naglašava da se implementacijom potpunog upravljanja kvalitete postiže visoka razina kvalitete, niski troškovi, skraćivanje vremenskog ciklusa pojedinih operacija, ponovno zadobivanje i/ili povećavanje tržišnog udjela te povećanje profitabilnosti na dugi rok.

Zsolnai (1999) navodi sljedeće kategorije dobitaka od upravljanja potpunom kvalitetom:

- kvantitativni: smanjeni troškovi postignuti optimizacijom procesa, skraćivanje proizvodnih ciklusa i smanjivanje broja reklamacija kupaca
- kvalitativni: savjesnost o fokusu na kupcu i odnosima s kupcima i povećana kvaliteta zaposlenih
- organizacijski: „poravnatost" organizacije sa zahtjevima kupca i učinkovito rješavanje problema kroz standardizirane i definirane procese
- motivacijski: brzina uvođenja rješenja i visoka kvaliteta postignuta suradnjom, postizanje koncepta uspješnosti kroz stalno učenje
- strateški: postizanje konkurentske prednosti pred konkurencijom.

U vremenu visokokvalitetnih proizvoda i usluga te sve veće konkurencije na tržištu svako poduzeće treba kao prioritetni cilj postaviti kvalitetu na svakoj razini.

Implementacija potpunog upravljanja kvalitetom predstavlja iskustvo japanske i američke strategije unapređenja kvalitete koje su postigle veliki poslovni uspjeh, zahvaljujući tom konceptu upravljanja kvalitetom. U posljednjem desetljeću porast značaja kvalitete ima dramatičan trend. Implementacija potpunog upravljanja kvalitetom zahtjev je poslovanja na svjetskom tržištu i pitanje opstanka. Ona je ključ dugoročnog uspjeha i rasta poduzeća. Perfekcija i izvrsnost postaju standardi kvalitete, a ne izuzetci. Mnoga su se poduzeća usmjerila isključivo na kratkoročnu dobit, dok su druga poduzeća otišla i dalje od toga, upravljajući

tržištem dionica kroz određene fluktuacije u izvještajima o dobiti, a u nekim slučajevima, umjetno manipulirajući financijskim izjavama (Grant, 2007).

Poslovno iskustvo i praksa poduzeća s implementiranim potpunim upravljanjem kvalitetom pokazuju da za postizanje zrelosti u potpunom upravljanju kvalitetom treba tri do pet godina, odnosno toliko vremena treba da ono postane prihvaćeno kao standardni način obavljanja poslova. Poduzeća koja su uvela potpuno upravljanje kvalitetom u svoje procese već nakon dvije do tri godine ostvarile su povrat od četiri do pet dolara na svaki uloženi dolar (Skoko, 1995). Postoje tri važna aspekta potpunog upravljanja kvalitetom koja bi trebala karakterizirati potpuno upravljanje kvalitetom poduzeća, a to su (Sashkin i Kenneth, 1999):

- *counting*[11] – alati, tehnike i obrazovanje koji se koriste za analizu, razumijevanje i rješavanje problema kvalitete
- *customers*[12] – kvaliteta vođena kupcem i kupac kao glavna preokupacija
- *culture* – kulturne vrijednosti i uvjerenja koje izražavaju vođe, a koje definiraju i podržavaju kvalitetu.

Pike i Barnes (1994) navode da dok god se organizacije ne žele suočiti s radikalnom transformacijom svojih procesa, dok god se samo igraju s novom idejom, do tada će njihovi prividni napori biti gubitak vremena. Uvođenje potpunog upravljanja kvalitetom znači fundamentalne promjene u organizacijskoj kulturi, a ne brza rješenja primijenjena „preko noći“.

Prema Sashkinu i Kennethu (1991) postoji osam ključnih elemenata organizacijske kulture zasnovanih na pretpostavkama potpunog upravljanja kvalitetom:

- kvalitetna informacija mora biti korištena za poboljšanje, a ne kako bi se sudili ili kontrolirali zaposlenici
- odgovornost mora biti jednaka ovlastima
- mora postojati nagrada za rezultate
- osnova za zajednički rad mora biti suradnja, a ne natjecanje

[11] Postupci, tehnike i alati TQM posebno su opisani u poglavlju 2.4. ovog rada

[12] Kupci se spominju u cijelom radu, a posebno su prikazani u poglavlju 2.3.2.1. ovog rada

- zaposlenici moraju imati siguran posao
- svi moraju osjetiti pogodnu klimu u organizaciji
- kompenzacija mora biti pravedna shodno položaju u organizaciji
- zaposlenici bi trebali biti dioničari tvrtke.

Uspješna implementacija menadžerskog modela upravljanja potpunom kvalitetom, koji danas primjenjuju mnoge vodeće svjetske korporacije, podrazumijeva i naglašava važnost ljudskih potencijala u poslovnoj organizaciji. Hrvatski menadžeri zasad ne primjenjuju potpuno taj poslovodni model zbog nedovoljno razvijenih tržišnih odnosa (Lazibat, 2003).

Implementacija potpunog upravljanja kvalitetom, kao filozofija, set alata i procesa, donosi potrošačko zadovoljstvo i kontinuirano unapređivanje. Potpuno upravljanje kvalitetom se kao koncept zalaže za pobjedničko ponašanje (engl. *win-win attitude*), osiguravajući dodatnu vrijednost proizvodima i uslugama. Potpuno upravljanje kvalitetom objedinjuje koncept kvalitete proizvoda ili usluga, procesnu kontrolu, osiguranje kvalitete te unaprjeđenje kvalitete. Prednost implementiranja potpunog upravljanja kvalitetom u poduzeću je to što je riječ o konceptu usredotočenom na zadovoljavanje eksternih i internih zahtjeva korisnika.

Stoga je potpuno upravljanje kvalitetom jedan od najvažnijih zadataka suvremenog menedžmenta, koji dobiva na važnosti zbog sve oštrije konkurencije proizvoda na tržištu. Upravljanje kreativnošću nekad se nazivalo program nulte greške. Treba prijeći dugi put u poboljšavanju kvalitete proizvoda ili usluge te stvoriti pozitivan ugled na tržištu. Za pokretanje tog procesa i unapređivanje kvalitete u skladu sa svjetskim kretanjima treba mnogo znanja i iskustva. Učinkovita implementacija potpunog upravljanja kvalitetom dovodi do povećanja prodaje (realizacije) zahvaljujući zadovoljstvu kupca (korisnika), smanjenja troškova, povećanja proizvodnosti i usklađenog djelovanje svih sudionika nekog poslovnog sustava (Lazibat i Matić, 2000).

U uvjetima visokog stupnja konkurencije, pozicija pojedinih poduzeća na tržištu izložena je stalnim utjecajima brojnih čimbenika koji dolaze iz okruženja ili nastaju u samom poduzeću. Uglavnom je to neprestani pritisak na smanjivanje cijena i podizanje kvalitete roba ili usluga. Poduzeće nema mogućnosti ni na koji način utjecati na vanjske čimbenike, već isključivo na one koji nastaju u vlastitom

sustavu. Najveće mogućnosti u tom smislu nalaze se u upravljanju troškovima, odnosno njihovu smanjivanju ili racionaliziranju. Dodatne se mogućnosti nalaze i u modelu preraspodjele indirektnih troškova, što omogućava objektivnije opterećenje troškovima pojedinih proizvoda. Sve to omogućava poduzeće da uz istu ili manju cijenu ostvari što povoljnije poslovne rezultate te istovremeno zadrži, ili čak i poboljša, svoju poziciju na tržištu.

Na širenje tržišta i rast prodaje sve veći utjecaj ima kvaliteta poslovnog sustava. Politika kvalitete može se odnositi na ukupno poslovanje, ali kvaliteta proizvoda ili usluga mora biti predmet posebnog razmatranja (to se posebno odnosi na proizvodna poduzeća na tržištu).

Implementiranjem potpunog upravljanja kvalitete poduzeće ima za cilj uvećanje vlastitih performansi (Kaynah, 2003). Isto tako, MB (Malcom Baldrige), EFQM (European Quality Award) i DA (Deming Award) modeli ističu vezu između prakse upravljanja kvalitetom i performansi poduzeća (Lee et. al., 2003).

Prednosti implementacije potpunog upravljanja kvalitetom s teorijskog aspekta razvili su u širokom opsegu lideri znanosti o kvaliteti (Deming, 1982), što je ugrađeno u formalne modele EFQM, MB i DA u kojima liderstvo predstavlja polazni kriterij za funkcioniranje potpunog upravljanja kvalitetom u praksi. Detaljan opis EFQM modela vršili su brojni autori (Anderson et. al., 1994), što je omogućilo da se definiraju ključni utjecajni parametri na funkcioniranje i stupanj razvijenosti potpunog upravljanja kvalitetom.

U prilog tome idu određena empirijska istraživanja (Flynn et. al., 1995). S druge strane, neka istraživanja nisu pronašla takvu vezu (Boje i Windsor, 1993). Zbog tih se čimbenika u istraživanjima prezentiranima u disertaciji želi dati još jedan doprinos problematici implementaciji potpunog upravljanja kvalitetom u velikim hrvatskim poduzećima te stupnju razvijenosti i djelovanju na velika poduzeća u Republici Hrvatskoj u uvjetima tranzicije.

EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM NA POSTIZANJE I ODRŽIVOST LIDERSKE POZICIJE VELIKIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

4. METODOLOŠKI ASPEKTI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

4.1. Istraživačke metode

U svrhu statističke obrade podataka korišten je statistički program SPSS. Varijable korištene u anketnom upitniku bile su nominalnog i ordinalnog tipa te su u skladu s time korišteni adekvatni statistički testovi. Za provjeru normalnosti distribucija korišten je Kolmogorov-Smirnov test (K-S test). Normalnost distribucije provjerena tim testom pruža informacije o tome jesu li analizirani uzorci uzeti iz populacije koja je normalno distribuirana, što je pretpostavka za korištenje određenih statističkih postupaka. Distribucija može biti pozitivno ili negativno asimetrična. Negativna asimetričnost upućuje na to da se većina ispitanika grupirala u zoni nižih vrijednosti (ocjena), a pozitivna asimetričnost da se većina ispitanika grupirala u području viših vrijednosti (ocjena). Spljoštenost distribucije upućuje na izduženost distribucije, odnosno homogenost ili heterogenost podataka. Ako je koncentracija frekvencija oko središnje vrijednosti veća nego kod teorijske normalne distribucije, tada je distribucija izdužena, a ako je koncentracija frekvencija oko srednje vrijednosti manja nego kod normalne distribucije, govori se o spljoštenoj distribuciji. Ako Kolmogorov-Smirnov test upućuje na to da populacija iz koje je uzorak izabran statistički značajno odstupa od normalne distribucije, koriste se neparametarski testovi.

Parametrijski testovi korišteni su u slučaju kada su zadovoljeni elementarni kriteriji za provedbu: normalno distribuirana kontinuirana zavisna varijabla, homogenost varijanci te podjednaka veličina kategorija nezavisne varijable. Za provjeru hipoteza o razlici srednjih vrijednosti dviju populacija (ili podskupina)

koristit će se t-test za dvogrupne klasifikatorske varijable, odnosno jednosmjerna analiza varijance za provjeru hipoteza o razlici prosjeka više populacija (ili podskupina) za klasifikatorske varijable s više od dvije grupe. Korišten je Levenov test homogenost varijanci kako bi se ustanovilo je li opravdano koristiti te testove, a kao post-hoc test multiple komparacije za provjeru razlike među grupama korišten je Scheffeov test.

U slučaju kada nisu zadovoljeni kriteriji normalnosti distribucija i homogenosti varijance korišteni su neparametrijski testovi. Mann-Whitney U test (inačica t-testa) korišten je za provjeru postojanja statistički značajne razlike vrijednosti između dvije grupe, a Kruskal-Wallis test (inačica ANOVA analize) za provjeru postojanja statistički značajnih razlika između vrijednosti tri ili više grupa. U slučaju da se pokazala značajna razlika između više skupina na klasifikatorskoj varijabli umjesto klasičnih *post-hoc* testova, koji se koriste u ANOVA analizi za parametrijske testove, korišten je Mann-Whitney U test za neparametrijske testove. Za analizu nominalnih varijabli korišten je hi-kvadrat ($\chi 2$) test neovisnosti dviju klasifikacija iz kontingencijske tablice. Tim testom istražuje se povezanost između dvije varijable, tj. dva ili više nezavisna uzorka. Primjerice, promatra se postoji li razlika između poduzeća koja koriste određene sustave kvalitete i onih koje ne koriste sustave kvalitete s obzirom na promatranu zavisnu varijablu. U slučaju kada su frekvencije u pojedinim poljima kontingencijske tablice manje od 5, korišteno je tzv. „meko pravilo“ prema kojemu se provedba hi-kvadrat testa smatra validnim ako manje od 20 % ćelija u tablici ima teorijsku frekvenciju manju od 5. Cramerovim V koeficijentom asocijacije (iz raspona od 0 do 1) izražena je jačina povezanosti dvije nominalne varijable uz istu razinu signifikantnosti kao i kod hi-kvadrat testa. Kod prikazivanja hi-kvadrat testa koriste se i stupnjevi slobode (df – degrees of freedom) koji se računaju prema formuli (broj redaka – 1) • (broj stupaca – 1). Stupnjevi slobode odnose se na stvaran broj nezavisnih vrijednosti u kontingencijskoj tablici, pa je u 2x2 tablici jedan stupanj slobode (2-1)x(2-1)=1.

Svi su provedeni testovi dvosmjerni uz 5 % signifikantnosti, a zaključci o ishodu testa provedeni su na temelju empirijske značajnosti, tj. p-vrijednosti (p-value). Ako je p-vrijednost viša od 5 % (p-value>0,05) nulta hipoteza ne može se odbaciti, a ako je niža od 5 % (p-value < 0,05), nulta hipoteza se odbacuje te je

dokazano da postoji statistički značajna razlika između promatranih vrijednosti dvije ili više grupa, ovisno o testu koji se primjenjuje.

Kod prikaza rezultata korištene su i mjere centralne tendencije kako bi se ispitalo grupiranje rezultata oko vrijednosti: aritmetička sredina, medijan i mod. Aritmetička sredina određuje se kao zbroj svih vrijednosti (rezultata) koje su dali ispitanici na pojedinoj tvrdnji podijeljen s ukupnim brojem ispitanika. Medijan je vrijednost koja se nalazi točno u sredini u nizu rezultata poredanih po veličina. Mod se definira kao dominantna vrijednost, odnosno vrijednost koja je najčešće postignuta ili koja ima najviše frekvencija na pojedinoj tvrdnji.

4.2. Populacija, uzorak i protokol istraživanja

Empirijsko istraživanje uključivalo je sva velika hrvatska poduzeća prema podacima Hrvatske gospodarske komore.

Istraživanje je provedeno na uzorku od 104 velika poduzeća različitih djelatnosti u Hrvatskoj. Budući da je doktorska disertacija fokusirana na povezanost postizanja i održivosti liderske pozicije s potpunim upravljanjem kvalitetom promatranog poduzeća, za analiziranje uspješnosti poslovanja poduzeća promatralo se poslovanje od pet godina s početnom 2010. godinom do 2014. godine.

U razdoblju od šezdeset dana nakon početka primarnog istraživanja dobivena su 104 popunjena upitnika, što predstavlja stopu povrata od 20,8 %. Imajući u vidu korištenu modernu tehnologiju točnije web aplikaciju SurveyPlanet ™ (www.surveyplanet.com) te upućivanje poziva putem direktnog mailinga i elektronskom distribucijom upitnika putem poveznice na *smartphoneove* ispitanika te slanje podsjetnika za ispunjavanjem upitnika putem SMS poruka, navedena stopa povrata upitnika više je nego zadovoljavajuća. Poziv na ispunjavanje upućen je na 500 najvećih hrvatskih kompanija prema HGK.

U tablicama od 8 do 13 prikazana je osnovna struktura realiziranog uzorka. Većina ispitanika bili su muškarci (70 %), dok je žena bilo u značajno manjem broju (30 %), kako je prikazano u tablici 1. S obzirom na dob većina ispitanika bila je između 31 i 50 godina (57 %), dok je tek 10 % ispitanika bilo mlađe od 30 godina,

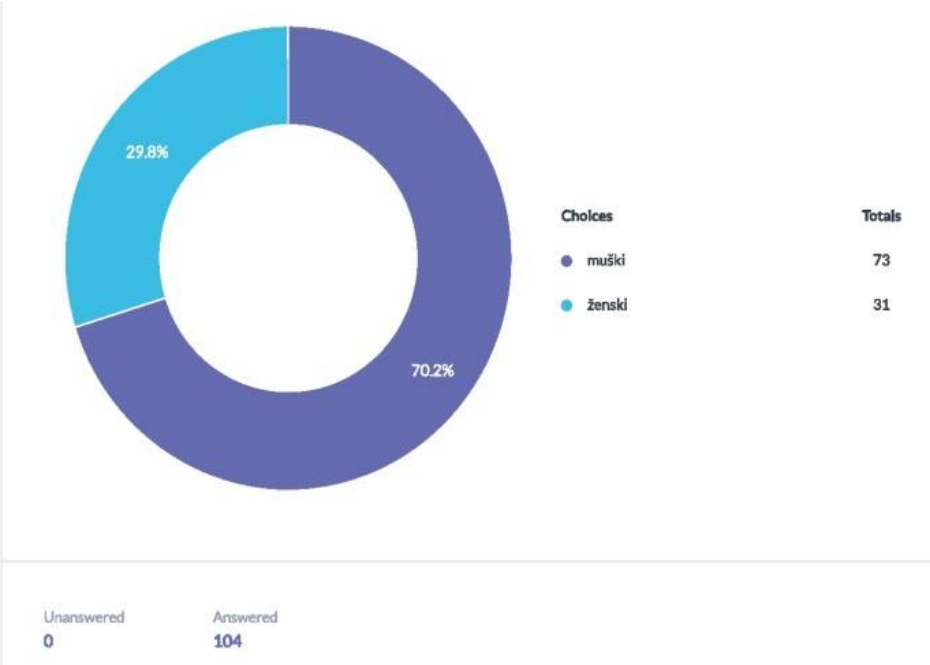
24 % ispitanika bilo je starije od 51 godinu, a 11 % ispitanika starijih od 61 godinu (tablica 8).

Tablica 8. Struktura uzorka poduzeća prema spolu ispitanika

Vaš spol je:			
		N	**%**
	UZORAK	**104**	**100 %**
Spol	Muški	73	70 %
	Ženski	31	30 %

Struktura uzorka poduzeća prema spolu ispitanika također je prikazana u grafikonu 1.

Grafikon 1. Struktura uzorka poduzeća prema spolu ispitanika



Struktura uzorka poduzeća prema dobnim skupinama ispitanika prikazana je u tablici 9.

Tablica 9. Struktura uzorka poduzeća prema dobnim skupinama ispitanika

Dobna skupina kojoj pripadate je:			
		N	**%**
	UZORAK	**104**	**100 %**
Dobna skupina	do 30 godina	10	10 %
	od 31 do 40 godina	28	27 %
	od 41 do 50 godina	31	30 %
	od 51 do 60 godina	23	22 %
	61 godina i više	12	11 %

Pripadajući grafikon tablici 9. jest grafikon 2.

Grafikon 2. Struktura uzorka poduzeća prema dobnim skupinama ispitanika



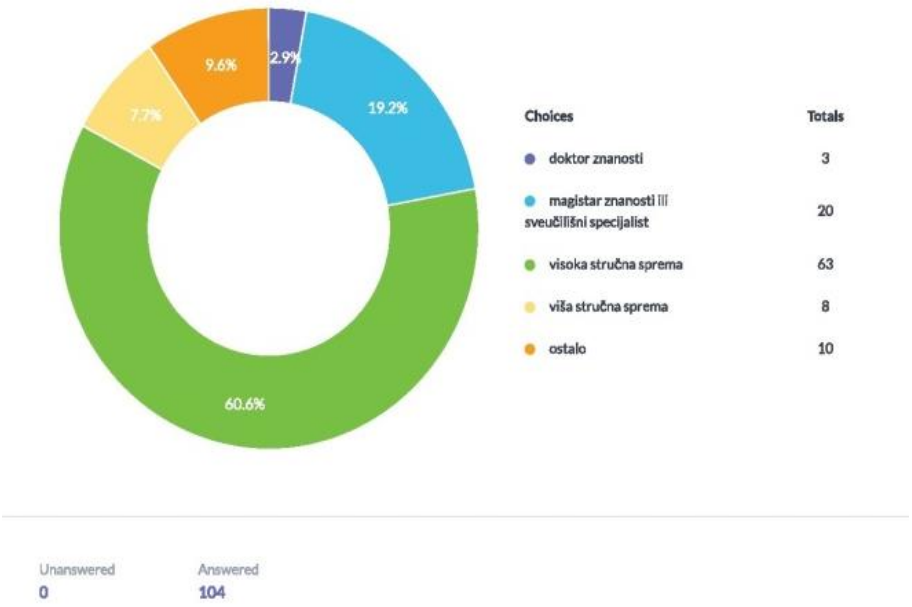
Po obrazovnoj strukturi većina ispitanika imala je visoku stručnu spremu (60 %), dok su ostale stručne spreme bile manje zastupljene, s iznimkom magistara znanosti (19 %). Nadalje, 3 % od ukupnog realiziranog uzorka bili su doktori znanosti, dok je 8 % ispitanika bilo s višom stručnom spremom (tablica 10).

Tablica 10. Struktura uzorka poduzeća prema stručnoj spremi ispitanika

Vaša stručna sprema je:			
		N	**%**
	UZORAK	**104**	**100 %**
Stručna sprema	doktor znanosti	3	3 %
	magistar znanosti	20	19 %
	visoka stručna sprema	63	60 %
	viša stručna sprema	8	8 %
	Ostalo	10	10 %

U grafikonu 3 također je prikazana struktura uzorka poduzeća prema stručnoj spremi ispitanika.

Grafikon 3. Struktura uzorka poduzeća prema stručnoj spremi ispitanika



Većina ispitanika bili su članovi uprave (33 %) i zaposlenici na srednjoj razini menadžmenta (31 %), dok je manji broj ispitanika bio među zaposlenima na nižoj razini menadžmenta (18 %) i članovima nadzornog odbora (9 %).

Tablica 11. Struktura uzorka poduzeća prema poziciji u poduzeću

Vaša pozicija u poduzeću:			
		N	**%**
	UZORAK	**104**	**100 %**
Pozicija u poduzeću	član uprave	34	33 %
	član nadzornog odbora	9	9 %
	srednja razina menadžmenta	32	31 %
	niža razina menadžmenta	19	18 %
	Ostalo	10	9 %

Struktura uzorka poduzeća prema poziciji u poduzeću prikazana je i na grafikonu 4.

Grafikon 4. Struktura uzorka poduzeća prema poziciji u poduzeću



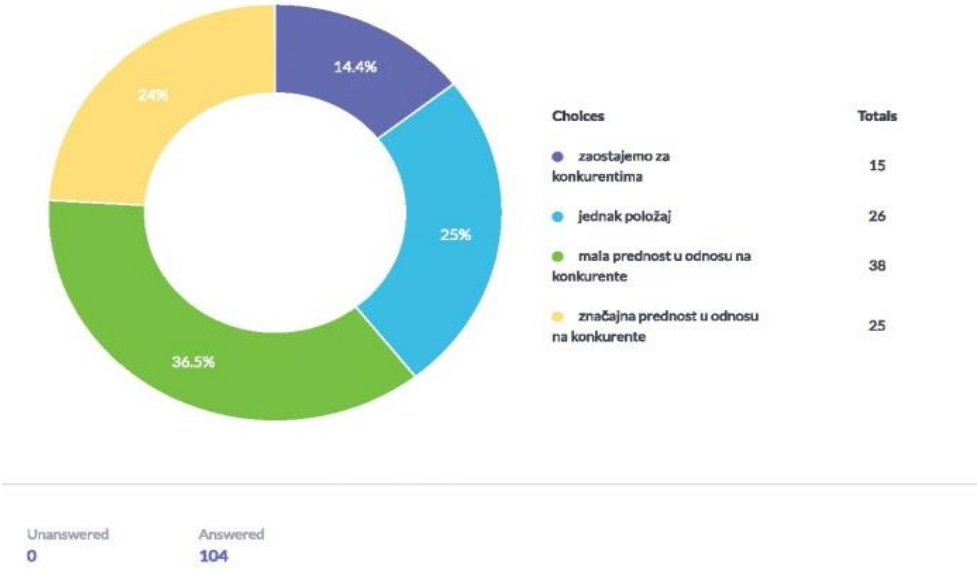
Ispitanici su procjenjivali položaj svog poduzeća prema konkurentima te je tek 14 % ispitanika ocijenilo da zaostaje za konkurentima, njih 25 % da su u jednakom položaju kao i konkurenti, a ostalih 61 % ispitanika procijenilo je da su u prednosti u odnosu na konkurente, od čega je 37 % u maloj, a 24 % u značajnoj prednosti (tablica 12).

Tablica 12. Struktura uzorka poduzeća prema položaju u odnosu na konkurente iz industrijske grane

Ocijenite svoj položaj prema konkurentima iz Vaše industrijske grane:			
		N	**%**
	UZORAK	**104**	**100 %**
Položaj prema konkurentima iz industrijske grane:	zaostajemo za konkurentima	15	14 %
	jednak položaj	26	25 %
	mala prednost u odnosu na konkurente	38	37 %
	značajna prednost u odnosu na konkurente	25	24 %

Struktura uzorka poduzeća prema položaju u odnosu na konkurente iz industrijske grane prikazana je i na grafikonu 5.

Grafikon 5. Struktura uzorka poduzeća prema položaju u odnosu na konkurente iz industrijske grane



U tablici 13 nalazi se distribucija poduzeća prema temeljnoj djelatnosti (NKD, 2007.), a prema navedenim podatcima može se zaključiti da je najveći broj poduzeća iz tercijarnog sektora, dok se manji broj poduzeća odnosi na

poljoprivredu, šumarstvo i ribarstvo, odnosno na proizvodnju, građevinu ili energetiku.

Tablica 13. Struktura uzorka poduzeća prema temeljnoj djelatnosti (NKD, 2007.)

Koja je temeljna djelatnost Vašeg poduzeća (N KD 2007.):			
		N	**%**
	UZORAK	**104**	**100 %**
Temeljna djelatnost poduzeća (NKD, 2007.)	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	5	5 %
	Prerađivačka industrija	14	13 %
	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	2	2 %
	Građevinarstvo	12	12 %
	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala	15	14 %
	Prijevoz i skladištenje	14	13 %
	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	10	10 %
	Informacije i komunikacije	6	6 %
	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	13	13 %
	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	3	3 %
	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	10	9 %

Struktura uzorka poduzeća prema temeljnoj djelatnosti (NKD, 2007.) prikazana je i na grafikonu 6.

Grafikon 6. Struktura uzorka poduzeća prema temeljnoj djelatnosti (NKD, 2007.)



4.3. Instrument(i) istraživanja i metode analize podataka

Instrument istraživanja (anketni upitnik[13]) pomoću kojeg su se provjeravale postavljene hipoteze doktorske disertacije sastojao se od skupa pitanja na koja su ispitanici (članovi uprave poduzeća, te menadžeri više i srednje upravljačke razine) odgovarali te ocjenjivali navedene tvrdnje, pri čemu se koristila Likertova mjerna ljestvica s ponuđenih pet stupnjeva. Korištene tvrdnje u navedenim mjernim

[13] Anketni upitnik prikazan je u prilogu IX.

ljestvicama izvorno su razvijene za potrebe doktorske disertacije, odnosno prerađene te prilagođene iz postojećih relevantnih znanstvenih literatura.

Anketni upitnik je u svom prvom dijelu sadržavao opće podatke o ispitaniku (spol, dob, obrazovanje, pozicija u poduzeću) te opće podatke o poduzeću (temeljna djelatnost poduzeća). Drugi dio mjernog instrumenta sadržavao je pitanja vezana uz potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) koja su mjerena putem 29 posebnih čestica koje predstavljaju osam teorijskih potkoncepata, sastavnica potpunog upravljanja kvalitetom: potpora menadžmenta, informacije o kvaliteti, procesni menadžment, dizajniranje proizvoda, upravljanje ljudskim potencijalima, odnosi s dobavljačima, odnosi s kupcima te kontinuirano unaprjeđenje. U tablicama je prikazana distribucija frekvencija na skali koja se kreće od „uopće se ne slažem“ do „u potpunosti se slažem“, a aritmetička sredina pojedine varijable nalazi se između brojeva 1 i 5. Osim proporcionalnog prikaza distribucije frekvencija prikazani su izračuni aritmetičke sredine ($\bar{X}$) te koeficijent varijacije (V). Koeficijent varijacije relativna je mjera disperzije koja se računa formulom: V = standardna devijacija / aritmetička sredina, a prikazuje standardiziranu mjeru disperzije u obliku decimalnog broja u rasponu od 0 do 1 (ili više), odnosno od 0 do 100 % (ili više) kada je prikazana u postotcima. U ovom slučaju prikazana je kao decimalni broj gdje koeficijent varijacije bliži 0 ukazuje na nisku varijabilnost rezultata, tj. raspršenje od ocjena od 1 do 5, dok koeficijenti koji teže broju 1 ili su veći od 1 ukazuju na visoko raspršenje rezultata na pojedinoj varijabli. Standardna devijacije mjera je koja označava raspršenost podataka u skupu, a odnosi se na prosječno odstupanje podataka od aritmetičke sredine. U slučaju da je standardna devijacija bliža nuli, podatci se nalaze bliže aritmetičkoj sredini, a ako je broj velik, podatci se nalaze raspršeni dalje od aritmetičke sredine.

Ako se promotri distribucija proporcija pojedinih opcija odgovora od „uopće se ne slažem“ do „u potpunosti se slažem“, može se zaključiti da postoji veće slaganje ispitanika s višim ocjenama: „slažem se“ i „u potpunosti se slažem“, tj. odsustvo slaganja s nižim ocjenama. Primjer varijabli s najvišom aritmetičkom sredinom pokazuje da su odnosi s kupcima komponenta potpunog upravljanja kvalitetom s kojom se većina ispitanika slaže.

Usporedbom aritmetičkih sredina mjerenih varijabli s normalnom aritmetičkom sredinom od 3 može se ustanoviti da je većina distribucija približno

simetrična (slična Gaussovoj, normalnoj distribuciji), odnosno desno asimetrična. Aritmetičke sredine nalaze se u rasponu od 2,37 do 4,20, s tim da je raspon ocjena od 1 do 5. Koeficijenti varijacije svih varijabli nalaze se u rasponu od 0,19 do 0,52.

5. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

5.1. Opis uzorka

U daljnjem tekstu opisane su distribucije za pojedine podskupine varijabli te će se komentirati aritmetička sredina i koeficijenti varijacije.

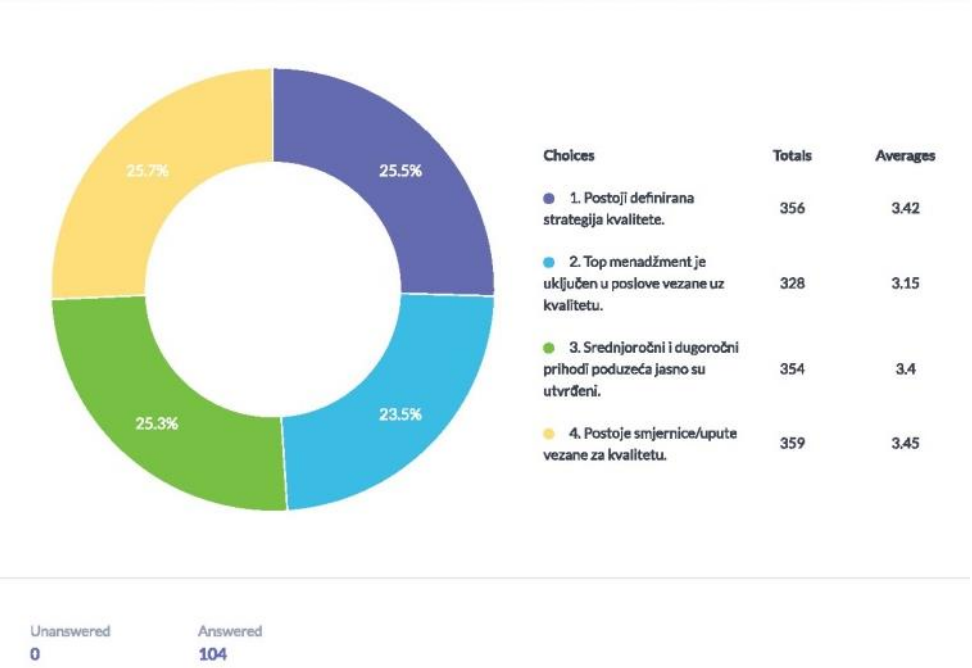
U tablici 14 prikazana je poddomena *Potpora menadžmenta* sadržana od četiri varijable. Sve varijable imaju podjednake veličine koeficijenata varijacije, u rasponu od 0,31 do 0,39, a aritmetičke sredine u rasponu od 3,15 do 3,45, što ukazuje na to da su distribucije blago desno od aritmetičke sredine. Analiza podataka u tablici 14 pokazuje da se najveći broj ispitanika opredijelio za opciju „slažem se“, a puno manji broj ispitanika za opciju „ne slažem se“. Čestica „top menadžment je uključen u poslove vezane uz kvalitetu“ ima najnižu aritmetičku sredinu ($\bar{X}$=3,15), viši koeficijent varijacije (0,39), ali i najveći stupanj neslaganja s tom tvrdnjom, što upućuje na nedostatak uključenosti top menadžmenta u pojedinim poduzećima u poslove vezane uz kvalitetu. S druge strane, najvišu aritmetičku sredinu ima čestica „postoje smjernice/upute vezane za kvalitetu“.

Tablica 14. Tablični prikaz varijabli potpunog upravljanja kvalitetom – poddomena *Potpora menadžmenta*

		Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti	Slažem se	U potpunosti		
Broj	**Varijabla**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**$\bar{X}$**	**V**
1	Postoji definirana strategija kvalitete	5,8	17,3	23,1	36,5	17,3	3,42	0,33
2	Top menadžment uključen je u poslove vezane uz kvalitetu	9,6	26,0	19,2	29,8	15,4	3,15	0,39
3	Srednjoročni i dugoročni prihodi poduzeća jasno su utvrđeni	4,8	18,3	26,9	31,7	18,3	3,40	0,33
4	Postoje smjernice/upute vezane za kvalitetu	4,8	16,3	21,2	44,2	13,5	3,45	0,31

Odgovori ispitanika vezani uz poddomenu *Potpora menadžmenta* prikazani su na grafikonu 7.

Grafikon 7. Odgovori ispitanika vezani uz poddomenu *Potpora menadžmenta*



U tablici 15 prikazana je poddomena *Informacije o kvaliteti* sadržana od tri varijable. Sve varijable imaju podjednake veličine koeficijenata varijacije, u rasponu od 0,35 do 0,37, a aritmetičke sredine u rasponu od 3,25 do 3,30, što ukazuje na to da su distribucije blago desno asimetrične. Podatci u tablici 8 pokazuju da upravo najveći broj ispitanika odabire opcije „slažem se“ i „uopće se ne slažem“. Tek 13 do 17 % ispitanika ocjenjuje da se „niti slaže, niti ne slaže“ s priloženim česticama. Čestica „informacije o kvaliteti dostupne su svim zaposlenicima“ ima najnižu aritmetičku sredinu ($\bar{X}$=3,25), koeficijent varijacije (V=0,37), ali i najveći stupanj potpunog neslaganja, odnosno potpunog slaganja s tom tvrdnjom. Ipak, ako se pribroje negativne i pozitivne ocjene, dobiva se omjer 28,8 % prema 54,5 %, što upućuje na to da postoji veliko slaganje s tom tvrdnjom. Način ocjenjivanja čestica na poddomeni vrlo je unificiran te tri čestice imaju zapravo vrlo slične proporcije, kao i promatrane statistike.

Tablica 15. Tablični prikaz varijabli potpunog upravljanja kvalitetom – poddomena *Informacije o kvaliteti*

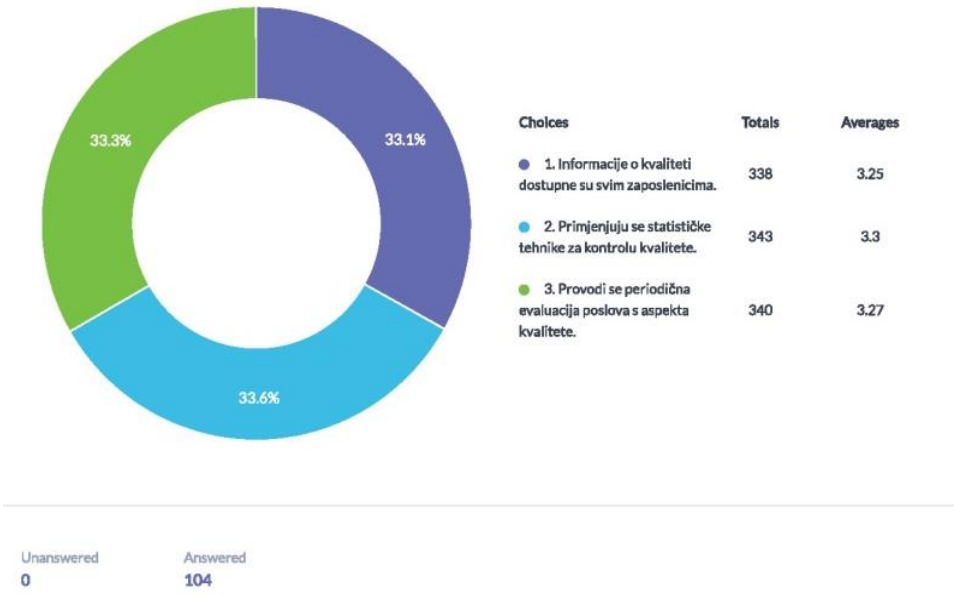
		Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti	Slažem se	U potpunosti		
Broj	**Varijabla**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**X̄**	**V**
1	Informacije o kvaliteti dostupne su svim zaposlenicima	11,5	17,3	16,3	44,2	10,6	3,25	0,37
2	Primjenjuju se statističke tehnike za kontrolu kvalitete	6,7	24,0	13,5	44,2	11,5	3,30	0,35
3	Provodi se periodična evaluacija poslova s aspekta kvalitete	9,6	20,2	17,3	39,4	13,5	3,27	0,37

X̄ – aritmetička sredina

V – Koeficijent varijacije: Relativna mjera disperzije koja se računa formulom: V = standardna devijacija /aritmetička sredina

Odgovori ispitanika vezani uz poddomenu *Informacije o kvaliteti* prikazani su na grafikonu 8.

Grafikon 8. Odgovori ispitanika vezani uz poddomenu *Informacije o kvaliteti*



U tablici 16 prikazana je poddomena *Procesni menadžment* sadržana od četiri varijable. Sve varijable imaju podjednake veličine koeficijenata varijacije, u rasponu od 0,31 do 0,36, a aritmetičke sredine u rasponu od 3,21 do 3,58, što

upućuje na to da su distribucije blago desno asimetrične. Analizom podataka u tablici 15 može se zaključiti da upravo najveći broj ispitanika odabire opciju „slažem se“, dok se puno manji broj ispitanika odlučio za opciju „ne slažem se“. Dvije čestice „proizvodni procesi su dokumentirani“ ($\bar{X}$=3,53) i „radna mjesta su uredna i dobro organizirana“ ($\bar{X}$=3,58) imaju podjednake aritmetičke sredine, koje su više od druge dvije čestice unutar poddomene, a ako se promotre proporcije, ustanovit će se da postoji veći broj ispitanika koji odabiru opciju „slažem se“ nego kod druge dvije čestice. Posebno je zanimljiva distribucija rezultata na čestici „radna mjesta su uredna i dobro organizirana“, gdje je najmanji ukupni zbroj rezultata neslaganja s česticama, ali i najveći postotak onih koji se uopće ne slažu s česticom, ako se promatra cijela poddomena.

Tablica 16. Tablični prikaz varijabli potpunog upravljanja kvalitetom – poddomena *Procesni menadžment*

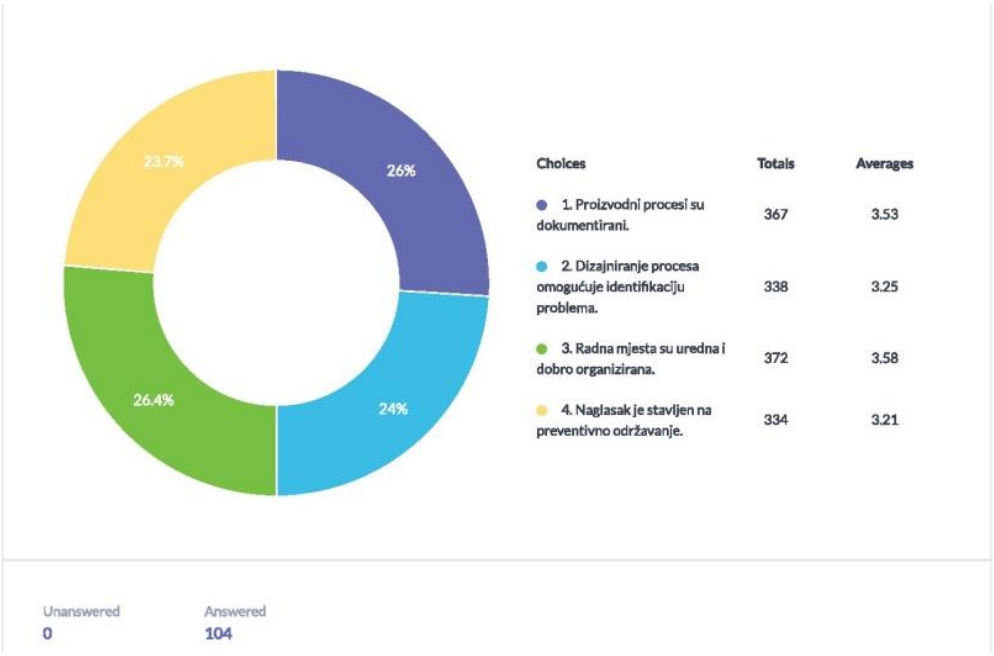
		Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti	Slažem se	U potpunosti		
Broj	**Varijabla**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**$\bar{X}$**	**V**
1	Proizvodni procesi su dokumentirani	5,8	17,3	10,6	51,0	15,4	3,53	0,32
2	Dizajniranje procesa omogućuje identifikaciju problema	6,7	21,2	23,1	38,5	10,6	3,25	0,34
3	Radna mjesta su uredna i dobro organizirana	10,6	1,9	20,2	53,8	13,5	3,58	0,31
4	Naglasak je stavljen na preventivno održavanje	5,8	26,9	22,1	30,8	14,4	3,21	0,36

$\bar{X}$ – aritmetička sredina

V – Koeficijent varijacije: Relativna mjera disperzije koja se računa formulom: V = standardna devijacija /aritmetička sredina

Odgovori ispitanika vezani uz poddomenu *Procesni menadžment* prikazani su na grafikonu 9.

Grafikon 9. Odgovori ispitanika vezani uz poddomenu *Procesni menadžment*



U tablici 17 prikazana je poddomena *Dizajniranje proizvoda* sadržana od četiri varijable koje imaju različite veličine koeficijente varijacije, u rasponu od 0,25 do 0,40, što upućuje na to da su čestice različito prihvaćene. Aritmetičke sredine u rasponu su od 2,81 do 3,83, gdje je distribucija čestice „u dizajniranje proizvoda uključeni su i dobavljači“ blago lijevo asimetrična ($\bar{X}$=2,81), dok je čestica „obavezni su testovi tehničke pouzdanosti“ ($\bar{X}$=3,83), inklinirana prema odgovorima ispitanika k višim vrijednostima, odnosno opcijama koje iskazuju slaganje (43,3 % daje ocjenu tvrdnje „slažem se, a 26,0 % daje ocjenu „u potpunosti se slažem“). Također, za potonju česticu vidljiva je saturacija ocjena ispitanika oko aritmetičke sredine, što se može uočiti rasporedom proporcija, kao i nižim koeficijentom varijacije (V=0,25), koji je niži od ostalih.

Tablica 17. Tablični prikaz varijabli potpunog upravljanja kvalitetom – poddomena *Dizajniranje proizvoda*

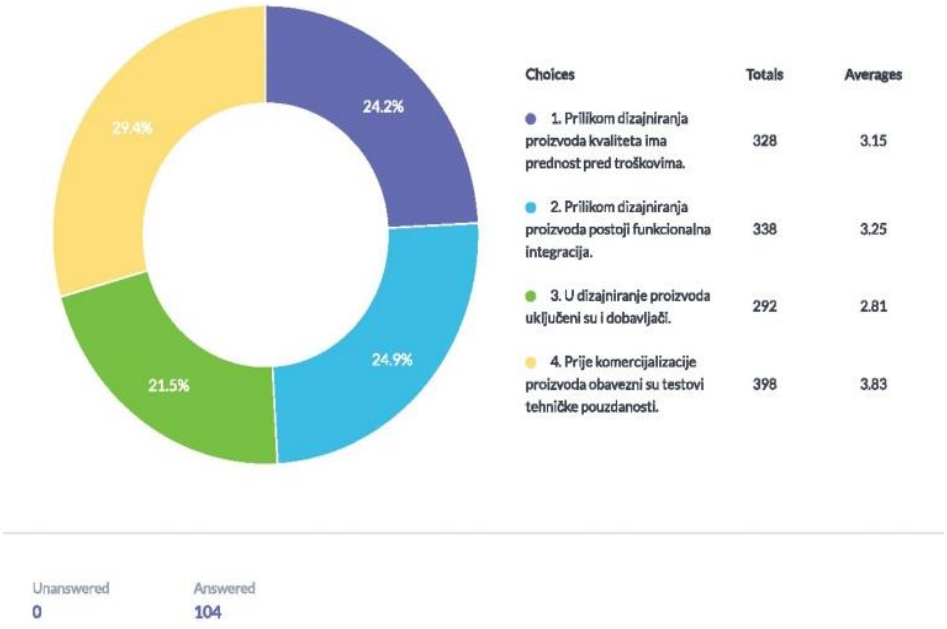
		Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti	Slažem se	U potpunosti		
Broj	**Varijabla**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**X̄**	**V**
1	Prilikom dizajniranja proizvoda kvaliteta ima prednost pred troškovima	6,7	26,9	20,2	36,5	9,6	3,15	0,36
2	Prilikom dizajniranja proizvoda postoji funkcionalna integracija	3,8	26,9	20,2	38,5	10,6	3,25	0,33
3	U dizajniranje proizvoda uključeni su i dobavljači	11,5	32,7	25,0	25,0	5,8	2,81	0,40
4	Prije komercijalizacije proizvoda obavezni su testovi tehničke pouzdanosti	1,0	10,6	19,2	43,3	26,0	3,83	0,25

X̄ – aritmetička sredina

V – Koeficijent varijacije: Relativna mjera disperzije koja se računa formulom: V = standardna devijacija /aritmetička sredina

Odgovori ispitanika vezani uz poddomenu *Dizajniranje proizvoda* prikazani su na grafikonu 10.

Grafikon 10. Odgovori ispitanika vezani uz poddomenu *Dizajniranje proizvoda*



U tablici 18 prikazana je poddomena *Upravljanje ljudskim potencijalima* koja sadrži četiri varijable koje imaju veličine koeficijenata varijacije u rasponu od

0,36 do 0,42, što upućuje na to da su čestice različito prihvaćene. Aritmetičke sredine u rasponu su od 2,86 do 3,37, gdje je čestica „osoblje se redovito educira po pitanjima kvalitete i timskog rada“ blago lijevo asimetrična ($\bar{X}$=2,86), što ukazuje i 40,6 % ispitanika koji izražavaju jedan od oblika neslaganja s tom tvrdnjom. S druge strane, ispitanici se najviše slažu oko čestice „odabir osoblja prema kriteriju radnih sposobnosti“ gdje 52 % ispitanika smatra da je odabir osoblja prema kriteriju radnih sposobnosti važan.

Tablica 18. Tablični prikaz varijabli potpunog upravljanja kvalitetom – poddomena *Upravljanje ljudskim potencijalima*

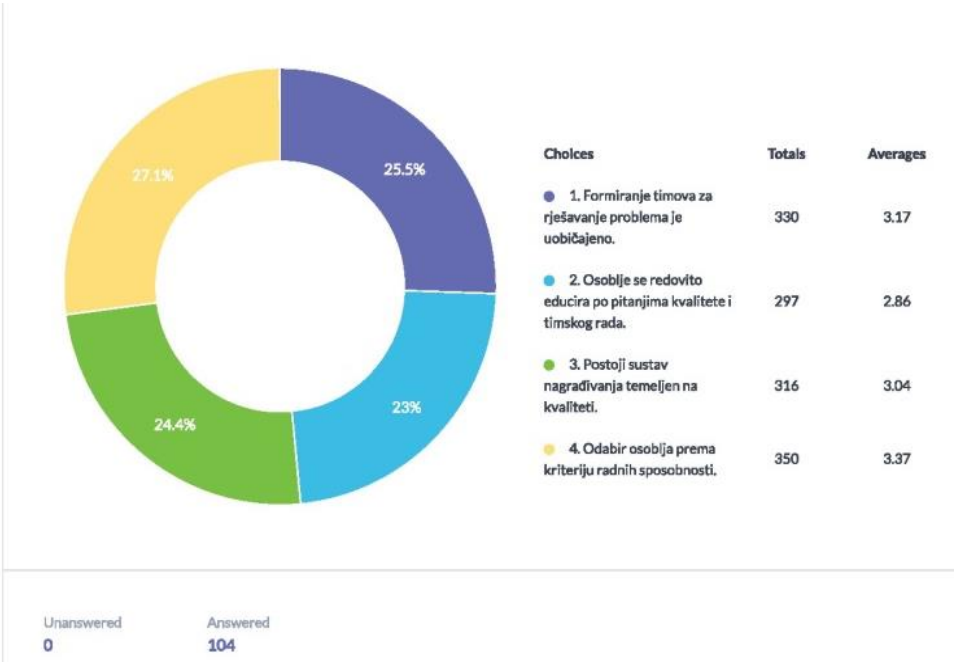
		Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti	Slažem se	U potpunosti		
Broj	**Varijabla**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**$\bar{X}$**	**V**
1	Formiranje timova za rješavanje problema jest uobičajeno	15,4	17,3	21,2	26,9	19,2	3,17	0,42
2	Osoblje se redovito educira po pitanjima kvalitete i timskog rada	9,6	30,8	31,7	20,2	7,7	2,86	0,38
3	Postoji sustav nagrađivanja temeljen na kvaliteti	6,7	32,7	26,9	17,3	16,3	3,04	0,39
4	Odabir osoblja prema kriteriju radnih sposobnosti	9,6	14,4	24,0	33,7	18,3	3,37	0,36

$\bar{X}$ – aritmetička sredina

V – Koeficijent varijacije: Relativna mjera disperzije koja se računa formulom: V = standardna devijacija /aritmetička sredina

Odgovori ispitanika vezani uz poddomenu *Upravljanje ljudskim potencijalima* prikazani su na grafikonu 11.

Grafikon 11. Odgovori ispitanika vezani uz poddomenu *Upravljanje ljudskim potencijalima*



U tablici 19 prikazana je poddomena *Odnosi s dobavljačima* koja sadrži tri varijable. Varijable imaju veličine koeficijenata varijacije u rasponu od 0,34 do 0,36, što upućuje na to da čestice imaju vrlo slično raspršenje oko aritmetičke sredine. Aritmetičke sredine u rasponu su od 2,63 do 2,94, što ukazuje na činjenicu da postoji veći broj ispitanika koji su izrazili neslaganje s česticama od onih koji su izrazili slaganje. Ispitanici zapravo smatraju da nemaju mali broj stalnih dobavljača, gdje se tek njih 17 % slaže s tom tvrdnjom, dok ih je 37,5 % neodlučno. Također kvaliteta ima prednost pred troškovima tek kod 30,8 % tvrtki, dok njih 41,3 % preferira niže troškove spram kvalitete. Čestica „poboljšanje proizvoda vrši se prema informacijama dobivenim od dobavljača“ ima najvišu aritmetičku sredinu unutar poddomene ($\bar{X}$=2,94), ali ipak upućuje na blagu prevalentnost ispitanika koji se ne slažu s tvrdnjom.

Tablica 19. Tablični prikaz varijabli potpunog upravljanja kvalitetom – poddomena *Odnosi s dobavljačima*

		Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti	Slažem se	U potpunosti		
Broj	**Varijabla**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**X̄**	**V**
1	Poboljšanje proizvoda vrši se prema informacijama dobivenim od dobavljača	5,8	34,6	25,0	28,8	5,8	2,94	0,36
2	Prilikom odabira dobavljača kvaliteta ima prednost pred troškovima	6,7	34,6	27,9	25,0	5,8	2,88	0,36
3	Postoji mali broj stalnih dobavljača	9,6	35,6	37,5	17,3	0	2,63	0,34

X̄ – aritmetička sredina

V – Koeficijent varijacije: Relativna mjera disperzije koja se računa formulom: V = standardna devijacija /aritmetička sredina

Odgovori ispitanika vezani uz poddomenu *Odnosi s dobavljačima* prikazani su na grafikonu 12.

Grafikon 12. Odgovori ispitanika vezani uz poddomenu *Odnosi s dobavljačima*



U tablici 20 prikazana je poddomena *Odnosi s kupcima* koja sadrži četiri varijable. Tri varijable imaju slične veličine koeficijenata varijacije, u rasponu od 0,19 do 0,22, dok četvrta varijabla „kupci su ohrabreni za pružanje povratnih informacija“ ima viši koeficijent varijacije od 0,35. Aritmetičke sredine su u rasponu od 3,29 do 4,20, što ukazuje da su distribucije blago do osrednje desno

asimetrične, odnosno da je veći dio ispitanika desno od aritmetičke sredine. Čestica „zadovoljstvo kupaca pokazatelj je kvalitete“ ima najvišu aritmetičku sredinu ($\bar{X}$=4,20), najmanji koeficijent varijacije (0,19), ali i najveći stupanj slaganja s tom tvrdnjom: „slažem se“ (42,3 %), „u potpunosti se slažem“ (40,4 %) te ukazuje da se 82,7 % ispitanika slaže s time da je zadovoljstvo kupaca pokazatelj kvalitete. Također, 82,7 % ispitanika slaže se da je poduzeće svjesno zahtjeva svojih kupaca. Ako se pogleda distribucija frekvencija u tablici 20 uočit će se da se od 82,7 % ispitanika ipak nešto manji broj ispitanika u potpunosti slaže s tvrdnjom u odnosu na spomenutu tvrdnju. Tvrdnja s najmanje izraženog slaganja i najmanjom aritmetičkom sredinom jest „kupci su ohrabreni za pružanje povratnih informacija“ (3,29), što ukazuje da je ohrabrivanje za pružanje povratnih informacija u manjoj mjeri zastupljeno, tek kod 50 % ispitanika, što nije u skladu sa zaključkom da su 82,7 % poduzeća svjesni zahtjeva svojih kupaca, pa bi trebalo istražiti koji su sve mehanizmi upoznavanja zahtjeva kupaca ako ih svi ne ohrabruju za pružanje povratnih informacija.

Tablica 20. Tablični prikaz varijabli potpunog upravljanja kvalitetom – poddomena *Odnosi s kupcima*

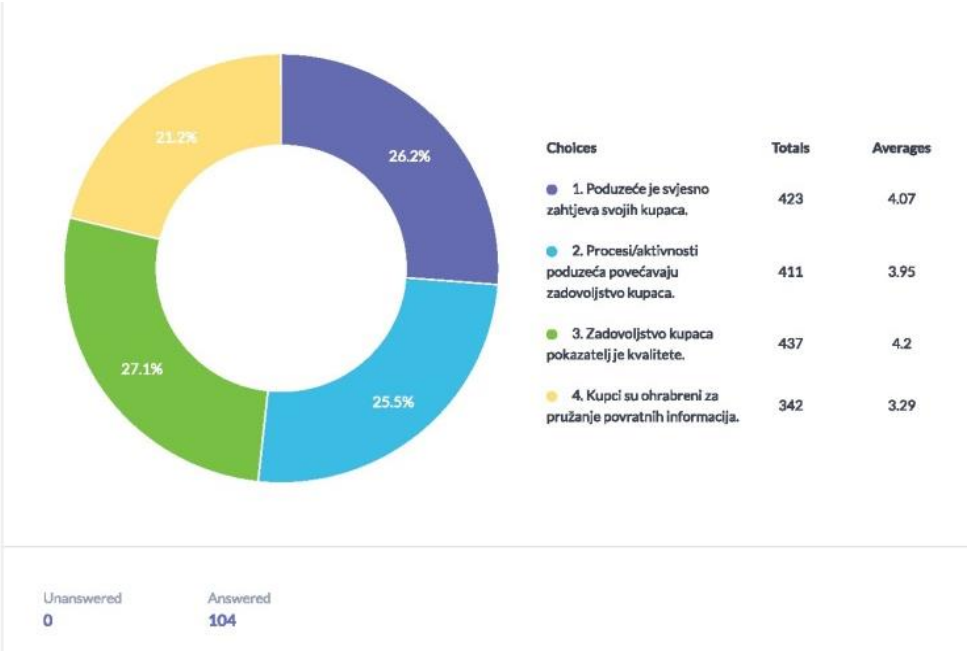
		Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti	Slažem se	U potpunosti		
Broj	**Varijabla**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**$\bar{X}$**	**V**
1	Poduzeće je svjesno zahtjeva svojih kupaca	1,0	4,8	11,5	51,9	30,8	4,07	0,21
2	Procesi/aktivnosti poduzeća povećavaju zadovoljstvo kupaca	1,9	3,8	15,4	54,8	24,0	3,95	0,22
3	Zadovoljstvo kupaca pokazatelj je kvalitete	0	2,9	14,4	42,3	40,4	4,20	0,19
4	Kupci su ohrabreni za pružanje povratnih informacija	7,7	19,2	23,1	36,5	13,5	3,29	0,35

$\bar{X}$ – aritmetička sredina

V – Koeficijent varijacije: Relativna mjera disperzije koja se računa formulom: V = standardna devijacija /aritmetička sredina

Odgovori ispitanika vezani uz poddomenu *Odnosi s kupcima* prikazani su na grafikonu 13.

Grafikon 13. Odgovori ispitanika vezani uz poddomenu *Odnosi s kupcima*



U tablici 21 prikazana je poddomena *Kontinuirano unaprjeđenje* koja sadrži tri varijable koje imaju veličine koeficijenata varijacije u rasponu od 0,43 do 0,52, što upućuje na to da čestice imaju značajno raspršenje oko aritmetičke sredine. Ako se promotri distribucija frekvencija, uočit će se da postoji veći broj ispitanika koji se ne slažu s tvrdnjama. Aritmetičke sredine u rasponu su od 2,37 do 2,82, što ukazuje na činjenicu da postoji veći broj ispitanika koji su izrazili neslaganje s česticama od onih koji su izrazili slaganje. Ispitanici zapravo smatraju da ne postoji kontinuitet poboljšavanja kvalitete proizvoda (38,5 %). Zaposlenici tek u 23 % poduzeća preuzimaju odgovornost za poboljšanje kvalitete, što upućuje na to da nisu u dovoljnoj mjeri uključeni u TQM, već da je većinom uključen menadžment. Također tek se 21,2 % ispitanika slaže s time da zaposlenici poduzeća analiziraju svoj rad kako bi uočili priliku za poboljšanje. Može se zaključiti da je *Kontinuirano unaprjeđenje* vrlo malo implementirano kao dio TQM.

Tablica 21. Tablični prikaz varijabli potpunog upravljanja kvalitetom – poddomena *Kontinuirano unaprjeđenje*

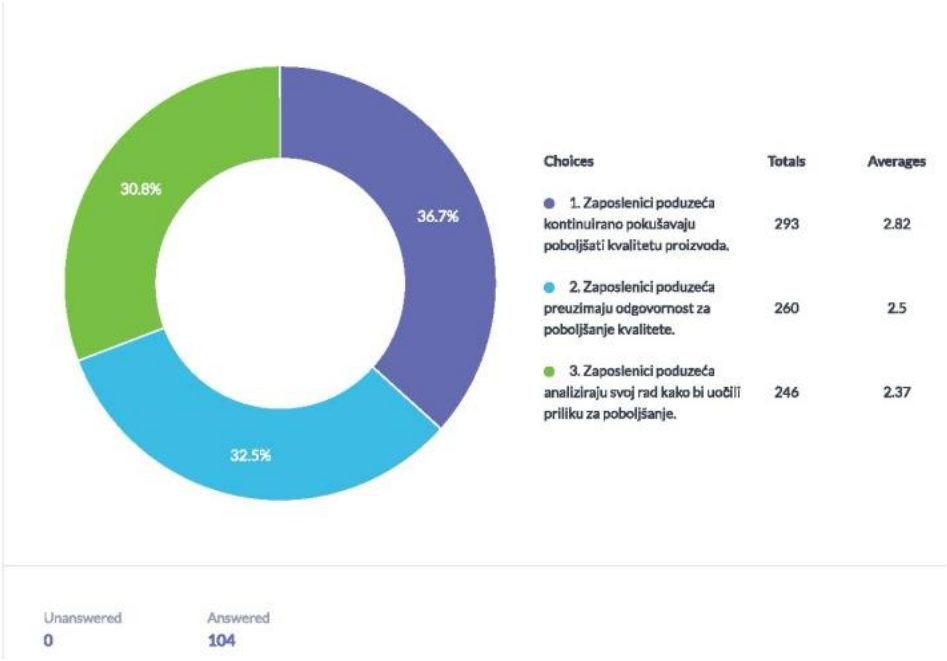
		Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti	Slažem se	U potpunosti		
Broj	**Varijabla**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**X̄**	**V**
1	Zaposlenici poduzeća kontinuirano pokušavaju poboljšati kvalitetu proizvoda	20,2	18,3	26,9	28,8	5,8	2,82	0,43
2	Zaposlenici poduzeća preuzimaju odgovornost za poboljšanje kvalitete	22,1	32,7	22,1	19,2	3,8	2,50	0,46
3	Zaposlenici poduzeća analiziraju svoj rad kako bi uočili priliku za poboljšanje	29,8	30,8	18,3	15,4	5,8	2,37	0,52

X̄ – aritmetička sredina

V – Koeficijent varijacije: Relativna mjera disperzije koja se računa formulom: V = standardna devijacija /aritmetička sredina

Odgovori ispitanika vezani uz poddomenu *Kontinuirano unaprjeđenje* prikazani su na grafikonu 14.

Grafikon 14. Odgovori ispitanika vezani uz poddomenu *Kontinuirano unaprjeđenje*



Kreiranje skale *Potpuno upravljanje kvalitetom*

Kreirana je aditivna skala zbrajanjem odgovora ispitanika na svim varijablama koje tvore instrument potpunog upravljanja kvalitetom te je dobivena skala za *Potpuno upravljanje kvalitetom*. Veći rezultat ispitanika na skali prikazuje veću razinu upravljanja kvalitetom, a manji rezultat manju razinu. Ukupan rezultat na skali (vidi tablicu 22) u rasponu je od minimalno 29 do maksimalno 145. Najmanji zabilježeni rezultat je 54, a najviši 131. Aritmetička sredina je 90,76, medijan 89, mod 99, a standardna devijacija iznosi 18,97.

Tablica 22. Skala *Potpuno upravljanje kvalitetom* (TQM)

	N	Min	Max	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Mod	Medijan
Skala stresa	104	54	131	90,76	18,97	89	99

Kako bi se moglo ustanoviti jesu li primjereni parametrijski ili neparametrijski testovi korišten je Kolmogorov-Smirnov test za provjeru normalnosti distribucije skale *Potpuno upravljanje kvalitetom* (TQM). Testirana je nulta hipotezu H_0 koja glasi: empirijska distribucija je oblika normalne distribucije, dok je alternativna hipoteza H_1: empirijska distribucija nije oblika normalne distribucije. Prema Kolmogorov-Smirnov testu ($Z=0,555$, $p<0,918$) ustanovilo se da nema statistički značajne razlike između empirijske i normalne distribucije, što znači da na razini 5 % signifikantnosti nulta hipoteza ne može biti odbačena.

Tablica 23. Provjera normalnosti distribucije skale *Potpuno upravljanje kvalitetom* (TQM)

Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM)		
	N	**104**
	Aritmetička sredina	90,76
	Standardna devijacija	18,97
Kolmogorov-Smirnov Z		0,555
P		0,918

Za mjerenje pouzdanosti skale korišten je Cronbachov Alpha test koji mjeri interkorelacije među česticama uključenim u skalu: što su interkorelacije veće to je veći i koeficijent pouzdanosti, odnosno sve čestice mjere jedan predmet mjerenja. Tim testom mjeri se pouzdanost primijenjene skale te se vrijednost statistika nalazi u rasponu od 0 do 1. Kod TQM skale Cronbachov Alpha (tablica 24) iznosi 0,941, što upućuje na vrlo visoku pouzdanost skale. Drugim riječima, pouzdanost skale ne bi se povisivala ako bi se pojedine čestice izbacile iz skale.

Tablica 24. Testiranje pouzdanosti skale TQM putem Cronbachov Alfa koeficijenta

Cronbachov Alfa	Cronbachov Alfa prema standardiziranim Itemima	Broj čestica
0,941	,941	29

Kreiranje podskala *Potpunog upravljanja kvalitetom*

U skladu s teorijskim pretpostavkama i operacionalizacijom konstruirane su aditivne podskale *Potpunog upravljanja kvalitetom*, ukupno njih osam. U tablici 13 nalaze se deskriptivni podatci o pojedinim podskalama. Aritmetička sredina prikazana je na dva načina: stvarna, te rekodirana kako bi se moglo usporediti pojedine podskale. Druga vrijednost aritmetičke sredine dobiva se dijeljenjem

stvarne aritmetičke sredine s brojem čestica u skali kako bi postigla usporedivost na skali od 1 do 5 te omogućili jednostavniji zaključci.

Kolmogorov-Smirnov test (tablica 25, stupac K-S test) pokazuje da su sve podskale normalno distribuirane, tj. nulta hipoteza pokazuje da se empirijska i normalna distribucija ne razlikuju. U primjeru podskala *Informacije o kvaliteti* te *Odnosi s kupcima* odbačena je nulta hipoteza o nepostojanju razlike između empirijske i normalne distribucije, što ukazuje na to da se distribucije za te dvije varijable uz 5 % signifikantnosti statistički značajno razlikuju od normalne distribucije.

Tablica 25. Podskale *Potpunog upravljanja kvalitetom* (TQM)

	N	Min	Max	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	K-S test, p-vrijednost
Potpora menadžmenta	104	6	20	13,43 (3,36)	3,41	0,383
Informacije o kvaliteti*	104	3	15	9,81 (3,27)	3,06	0,013*
Procesni menadžment	104	7	20	13,57 (3,39)	3,19	0,290
Dizajniranje proizvoda	104	4	20	13,04 (3,26)	3,34	0,073
Upravljanje ljudskim potencijalima	104	4	20	12,43 (3,11)	3,86	0,239
Odnosi s dobavljačima	104	3	14	8,45 (2,82)	2,46	0,102
Odnosi s kupcima*	104	6	20	15,51 (3,88)	3,05	0,044*
Kontinuirano unaprjeđenje	104	3	15	7,68 (2,56)	3,35	0,197

* Označava podskale koje su statistički značajne na Kolmogorov-Smirnov testu (p <0,05)

Ako se promatraju aritmetičke sredine svedene na istu vrijednost (tablica 25), može se zaključiti da najvišu aritmetičku sredinu imaju podskale *Odnosi s kupcima* (3,88), *Procesni menadžment* (3,39), *Potpora menadžmenta* (3,36) te *Informacije o kvaliteti* (3,27), dok najnižu imaju *Kontinuirano unaprjeđenje* (2,56) te *Odnosi s dobavljačima* (2,82). Pregledom aritmetičkih sredina može se ustanoviti da su odnosi s kupcima te menadžerske aktivnosti (procesni menadžment i potpora

menadžmenta) najvažnije komponente ukupne TQM skale, dok su kontinuirano unapređenje i odnosi s dobavljačima dijelovi skale koji imaju najmanji udio u realiziranom uzorku velikih poduzeća kada se govori o potpunom upravljanju kvalitetom.

5.2. Deskripcija i interpretacija rezultata

Kao što je već istaknuto, postavljene su tri hipoteze o potpunom upravljanju kvalitetom u velikom poduzeću te će se daljnji prikaz rezultata i statistička obrada prezentirati kroz testiranje povezanosti pojedinih koncepata koji se odnose na pojedinu hipotezu. Svaka će hipoteza biti prikazana kroz jedan podnaslov kako bi se jednostavnije pratio prikaz rezultata. Sve hipoteze biti će testirane uz razinu statističke značajnosti od 5 %, $\alpha = 0,05$, što znači da će nulta hipoteza biti odbačena ako dobivene p-vrijednosti na rezultatima testa statističke značajnosti budu manje od 0,05 ($p<0,05$) ili da neće biti odbačena ako p-vrijednost bude veća ($p>0,05$). U nastavku će sve ispitivane hipoteze biti postavljene kao nulte.

Hipoteza 1

H_1: *Postizanje liderske pozicije poduzeća povezano je s implementacijom potpunog upravljanja kvalitetom u velikom poduzeću.*

Prva hipoteza testira se pomoću dvije varijable u odnosu na pitanje *Rangirajte čimbenike konkurentnosti, prema važnosti za Vašu industrijsku granu*, gdje se najmanje važan čimbenik označio s 1, a najvažniji s 5. Čimbenici koji su se mjerili jesu: kvaliteta, cijena, rokovi isporuke, fleksibilnost sukladno zahtjevima kupaca, dizajn proizvoda i tehnologija. Za potrebe provjere hipoteza konstruirana je nova varijabla u kojoj su ispitanici kojima je kvaliteta na prvom mjestu raspodijeljeni u jednu grupu (59,6 %), a u drugu grupu svrstani su ispitanici kojima kvaliteta nije na prvom mjestu (40,4 %), odnosno kojima je kvaliteta rangirana na nekom od šest mogućih mjesta.

Prva varijabla odnosi se na pitanje *Ocijenite svoj položaj prema konkurentima iz Vaše industrijske grane* gdje su mogući odgovori bili *zaostajemo za konkurentima, jednak položaj, mala prednost u odnosu na konkurente* te *značajna prednost u odnosu na konkurente*. S obzirom na to da su obje varijable uključene u analizu nominalne, korišten je hi-kvadrat test. Tim je testom provjereno postoji li statistički značajna povezanost percepcije kvalitete kao najvažnijeg čimbenika te varijable položaja velikog poduzeća u odnosu na konkurente. Testirana je nulta hipoteza koja glasi: „nema statistički značajne povezanosti između percepcije kvalitete kao najvažnijeg čimbenika konkurentnosti te varijable položaja velikog poduzeća u odnosu na konkurente."

Provedbom hi-kvadrat testa (vidi tablicu 27) ustanovljeno je da uz 5 % signifikantnosti postoji statistički značajna razlika između percepcije kvalitete kao najvažnijeg čimbenika te varijable položaja velikog poduzeća u odnosu na konkurente. S obzirom na to da p-vrijednost iznosi 0,00, odnosno manja je od 0,05, može se ustvrditi da je nulta hipoteza o nepostojanju statistički značajne povezanosti između dvije varijable odbačena, a alternativna hipoteza prihvaćena, odnosno da postoji statistički značajna povezanost percepcije kvalitete kao najvažnijeg čimbenika te položaja velikog poduzeća u odnosu na konkurente. Koeficijent povezanosti Cramerov V iznosi 0,40, što upućuje na visoku jačinu povezanosti dviju varijabli, s obzirom na to da postoje tri stupnja slobode (df=3) te u tom slučaju Cramerov V koji je veći od 0,29 upućuje na visoku povezanost (vidi tablicu 27).[14]

Ako se uzme u obzir da je Cramerov V= 0,40 te se promotri kontingencijska tablica (tablica 26), može se zaključiti da postoji srednja povezanost između percepcije kvalitete kao najvažnijeg čimbenika konkurentnosti i percepcije položaja poduzeća prema konkurentima. Ispitanici koji percipiraju da su u maloj prednosti (81,6 %), odnosno značajnoj prednosti prema konkurentima (64,0 %) također češće

[14] Postoje razne preporuke statističara kako interpretirati Cramerov V. Prema pravilima utvrđenim na internetskoj stranici www.realstatistics.com ustanovljeno da se Cramerov V interpretira ovisno o stupnjevima slobode (df), tj. što ima više stupnjeva slobode to pokazatelj mora biti manji kako bi imao visoku razinu povezanosti. Npr. ako df=1, Cramerov V mora iznositi 0,50, ako je df=2 Cramerov V mora iznositi 0,35 ili više, a ako je df=3 Cramerov V mora iznositi 0,29 ili više.
http://www.real-statistics.com/chi-square-and-f-distributions/effect-size-chi-square/

smatraju da je kvaliteta najvažnija. S druge strane, 66,7 % poduzeća koja zaostaju za konkurentima stavlja kvalitetu na prvo mjesto, kao i 38,5 % poduzeća koja smatraju da su u jednakom položaju. Prema tim nalazima zaista se može zaključiti da postoji povezanost između postizanja liderske pozicije poduzeća i implementacije potpunog upravljanja kvalitetom koje je mjereno kroz primarnost kvalitete kao čimbenika konkurentnosti.

Tablica 26. Kontingencijska tablica ocjene položaja poduzeća prema konkurentima s obzirom na kvalitetu kao najvažnijim čimbenikom konkurentnosti za industrijsku granu u kojoj posluje

		Q14 Kvaliteta je najvažniji čimbenik konkurentnosti		
		DA	**NE**	**Ukupno**
Q9 Ocijenite svoj položaj prema konkurentima iz Vaše industrijske grane:	zaostajemo za konkurentima	33,3 %	66,7 %	100 %
	jednak položaj	38,5 %	61,5 %	100 %
	mala prednost u odnosu na konkurente	81,6 %	18,4 %	100 %
	značajna prednost u odnosu na konkurente	64,0 %	36,0 %	100 %
Total		59,6 %	40,4 %	100 %

Tablica 27. Rezultati hi-kvadrat testa ocjene položaja poduzeća prema konkurentima s obzirom na kvalitetu kao najvažnijim čimbenikom konkurentnosti za industrijsku granu u kojoj posluje

	Vrijednost	**df**	**p**
Pearsonov Hi-kvadrat	16,950	3	0,001
Cramerov V	404		0,001
N	104		

Druga varijabla odnosi se na pitanje *Vaše poduzeće u industriji je*, gdje su mogući odgovori bili *lider u cijeloj industriji*, *lider u jednom industrijskom segmentu*, *izazivač*, *sljedbenik* te *manje poduzeće*. S obzirom na to da su obje

varijable uključene u analizu nominalne, korišten je hi-kvadrat test kojim je ispitano postoji li statistički značajna povezanost percepcije kvalitete kao najvažnijeg čimbenika te varijable položaja velikog poduzeća u industriji. Testirana je nulta hipoteza hi-kvadrat testa koja glasi: „nema statistički značajne povezanosti između percepcije kvalitete kao najvažnijeg čimbenika konkurentnosti te položaja velikog poduzeća u industriji."

Provedbom hi-kvadrat testa (vidi tablicu 27) ustanovljeno je da postoji statistički značajna razlika između percepcije kvalitete kao najvažnijeg čimbenika te položaja velikog poduzeća u industriji ($\chi 2=25{,}182$; df=4; p=0,00). S obzirom na to da p-vrijednost iznosi 0,00, odnosno da je manja od 0,05, može se ustvrditi da je nulta hipoteza o nepostojanju statistički značajne povezanosti između dvije varijable odbačena, a alternativna hipoteza prihvaćena, odnosno da postoji statistički značajna povezanost percepcije kvalitete kao najvažnijeg čimbenika te položaja velikog poduzeća u industriji. Koeficijent povezanosti Cramerov V iznosi 0,49, što upućuje na visoku jačinu povezanosti dviju varijabli, s obzirom na to da postoje četiri stupnja slobode (df=4) te u tom slučaju Cramerov V koji je veći od 0,29 upućuje na visoku povezanost.

Ako se promotri kontingencijska tablica (vidi tablicu 26), može se zaključiti da postoji visoka povezanost između percepcije kvalitete kao najvažnijeg čimbenika konkurentnosti i percepcije položaja poduzeća u industriji. Ispitanici koji percipiraju da su u lideri u jednom industrijskom segmentu (76,9 %), odnosno lideri u cijeloj industriji (60,0 %) također češće smatraju da je kvaliteta kao čimbenik konkurentnosti najvažnija. Zanimljivo je da čak 85,7 % izazivača smatra da je kvaliteta najvažnija. S druge strane, 30,8 % poduzeća sljedbenika stavlja kvalitetu na prvo mjesto, dok nijedno malo poduzeće ne stavlja kvalitetu na prvo mjesto.

Tablica 28. Distribucija procjene položaja poduzeća u industriji s obzirom na kvalitetu kao najvažnijim čimbenikom konkurentnosti za industrijsku granu u kojoj posluje

		Q14 Kvaliteta na prvom mjestu		
		DA	NE	Ukupno
Q12 Vaše poduzeće u industriji je:	lider u cijeloj industriji	60,0 %	40,0 %	100 %
	lider u jednom industrijskom segmentu	76,9 %	23,1 %	100 %
	izazivač	85,7 %	14,3 %	100 %
	sljedbenik	30,8 %	69,2 %	100 %
	manje poduzeće		100,0 %	100 %
Total		59,6 %	40,4 %	100 %

Tablica 29. Rezultati hi-kvadrat testa procjene položaja poduzeća u industriji s obzirom na kvalitetu kao najvažnijim čimbenikom konkurentnosti za industrijsku granu u kojoj posluje

	Vrijednost	df	p
Pearsonov Hi-kvadrat	25,182	4	0,000
Cramerov V	492		0,000
N	104		

Hipoteza 1 koja glasi „postizanje liderske pozicije poduzeća povezano je s implementacijom potpunog upravljanja kvalitetom u velikom poduzeću“ jest prihvaćena. Može se zaključiti da je postizanje liderske pozicije poduzeća mjereno putem percepcije odnosa prema konkurenciji i položaju poduzeća visoko povezano s percepcijom važnosti kvalitete koja posredno i mjeri implementaciju potpunog upravljanja kvalitetom u velikom poduzeću, ako se pretpostavi da poduzeća koja smatraju kvalitetu važnom također implementiraju TQM.

Hipoteza 2

H_2: *Održivost liderske pozicije povezana je sa stupnjem razvijenosti potpunog upravljanja kvalitetom u velikom poduzeću.*

Za provjeru druge hipoteze testiran je ukupni set pitanja TQM, podskale TQM i ukupnu skalu TQM, gdje se stupanj razvijenosti različitih razina korištenja strategije potpunog upravljanja kvalitetom testirao u odnosu na dvije varijable koje su mjerile položaj i održivost prema konkurentima.

Prvo pitanje *Ocijenite svoj položaj prema konkurentima iz Vaše industrijske grane* podijeljeno je u četiri, prema zastupljenosti ispitanika neravnomjerno raspoređene potkategorije koje označavaju mogući odnos prema konkurenciji: *zaostajemo* (n=15), *jednak položaj* (n=26), *mala prednost* (n=39) te *značajna prednost* (n=25). S obzirom na to da je korištenje Likertove skale za mjerenje stupnja razvijenosti TQM zapravo ordinalnog tipa, na nju se primjenjuju neparametrijski testovi za ordinalne skale. Korišten je Kruskal-Wallisov (K-W test) neparametrijski test za provjeru razlike u prosjeku više grupa kako bi uočili postoji li razlika u razvijenosti TQM u odnosu na nezavisnu varijablu *Položaj prema konkurentima* koja se sastoji od četiri grupe velikih poduzeća raspoređenih s obzirom na percepciju položaja prema konkurentima. Iako se kod ordinalnih skala u Kruskal-Wallisovom testu za analizu koriste medijani, a ne aritmetičke sredine, prikazane su aritmetičke sredine u svrhu indikativnog prikaza rezultata jer praktičnije prikazuju centralnu vrijednost oko koje se koncentriraju podatci te je samim time jednostavnije uspoređivati podatke. Kod svakog testiranja Kruskal-Wallisovim testom postavljena je nulta hipoteza koja glasi „nema statistički značajne razlike između stupnjeva razvijenosti TQM s obzirom na procijenjeni položaj prema konkurentima“. Ako je odbačena nulta hipoteza, prihvaćena je alternativna hipoteza prema kojoj postoji statistički značajna razlika između poduzeća prema procijenjenom položaju prema konkurentima te su provedeni dodatni post-hoc testovi koji služe da bi se utvrdilo između koje od četiri grupa (zaostajemo, jednak položaj, mala prednost, značajna prednost) konkretno postoji statistički značajna razlika u razvijenosti TQM. Korišten je Mann-Whitney U test kao post-hoc test za provjeru statistički značajnih razlika između četiri grupe. U

tablici 30 prikazane su sve varijable i njihove pripadajuće aritmetičke sredine, kao i p-vrijednosti prema kojima su određene razine statističke značajnosti putem Kruskal-Wallisovog testa.

Tablica 30. Usporedba prosjeka svih varijabli TQM usporedno s percepcijom položaja poduzeća naspram konkurencije

		Total	**Zaostajemo[a]**	**Jednak položaj[b]**	**Mala prednost[c]**	**Značajna prednost[d]**	**Chi-Square (KW)**	**p**
Broj	**Varijabla**		**N=15**	**N=26**	**N=38**	**N=25**		
1	**Postoji definirana strategija kvalitete**	**3,4**	**3,2**	**3,1**	**3,4**	**4,0[abc]**	**12,106**	**,007***
2	Top menadžment uključen je u poslove vezane uz kvalitetu	3,2	3,5	2,8	3,1	3,5	5,591	,133
3	Srednjoročni i dugoročni prihodi poduzeća jasno su utvrđeni	3,4	3,3	3,2	3,3	3,8	5,550	,136
4	**Postoje smjernice/upute vezane za kvalitetu**	**3,5**	**3,1**	**3,2**	**3,5**	**3,9[ab]**	**8,973**	**,030***
5	Informacije o kvaliteti dostupne su svim zaposlenicima	3,3	2,7	3,2	3,4	3,5	5,566	,135
6	Primjenjuju se statističke tehnike za kontrolu kvalitete	3,3	3,1	3,0	3,4	3,6	4,452	,217
7	Provodi se periodična evaluacija poslova s aspekta kvalitete	3,3	3,1	2,8	3,4	3,6	5,841	,120
8	Proizvodni procesi su dokumentirani	3,5	3,4	3,1	3,8	3,7	6,745	,080
9	Dizajniranje procesa omogućuje identifikaciju problema	3,3	3,3	2,9	3,3	3,5	3,318	,345
10	Radna mjesta su uredna i dobro organizirana	3,6	2,9	3,7	3,8	3,5	6,112	,106
11	**Naglasak je stavljen na preventivno održavanje**	**3,2**	**2,5**	**2,8**	**3,6[ab]**	**3,4[ab]**	**14,987**	**,002***
12	Prilikom dizajniranja proizvoda kvaliteta ima prednost pred troškovima	3,2	2,7	2,9	3,3	3,4	6,935	,074
13	Prilikom dizajniranja proizvoda postoji funkcionalna integracija	3,3	3,0	3,0	3,4	3,4	3,510	,319
14	U dizajniranje proizvoda uključeni su i dobavljači	2,8	2,5	2,7	2,9	3,0	2,320	,509
15	Prije komercijalizacije proizvoda obavezni su testovi tehničke pouzdanosti	3,8	3,5	3,5	4,1	3,9	6,199	,102
16	Formiranje timova za rješavanje problema je uobičajeno	3,2	2,9	3,0	3,2	3,5	2,588	,460
17	**Osoblje se redovito educira po pitanjima kvalitete i timskog rada**	**2,9**	**2,0**	**2,5**	**3,1[ab]**	**3,3[ab]**	**18,444**	**,000***

18	Postoji sustav nagrađivanja temeljen na kvaliteti	3,0	2,7	2,6	3,3	3,3	7,770	,051
19	Odabir osoblja prema kriteriju radnih sposobnosti	3,4	2,9	3,0	3,7	3,4	6,996	,072
20	**Poboljšanje proizvoda vrši se prema informacijama dobivenim od dobavljača**	**2,9**	**2,6**	**2,6**	**3,3[a]**	**3,0**	**8,567**	**,036***
21	Prilikom odabira dobavljača kvaliteta ima prednost pred troškovima	2,9	2,6	2,5	3,2	3,0	7,523	,057
22	Postoji mali broj stalnih dobavljača	2,6	2,4	2,5	2,9	2,4	7,343	,062
23	Poduzeće je svjesno zahtjeva svojih kupaca	4,1	3,7	4,0	4,2	4,0	3,490	,322
24	Procesi/aktivnosti poduzeća povećavaju zadovoljstvo kupaca	4,0	4,0	3,9	4,0	3,9	,352	,950
25	Zadovoljstvo kupaca pokazatelj je kvalitete	4,2	4,2	4,2	4,3	4,0	2,287	,515
26	Kupci su ohrabreni za pružanje povratnih informacija	3,3	2,8	3,2	3,4	3,5	4,716	,194
27	Zaposlenici poduzeća kontinuirano pokušavaju poboljšati kvalitetu proizvoda	2,8	2,7	2,8	2,9	2,8	,251	,969
28	Zaposlenici poduzeća preuzimaju odgovornost za poboljšanje kvalitete	2,5	2,1	2,4	2,6	2,7	2,394	,495
29	Zaposlenici poduzeća analiziraju svoj rad kako bi uočili priliku za poboljšanje	2,4	1,9	2,4	2,4	2,6	3,093	,377

*p<0,05

[a, b, c, d] – oznaka upućuje na to da je aritmetička sredina grupe statistički značajno viša od grupe čija su slova upisana uz pojedinu aritmetičku sredinu

Postavljena je nulta hipoteza „nema statistički značajne razlike između stupnjeva razvijenosti TQM s obzirom na procijenjeni položaj prema konkurentima“ te je odbačena za ukupno pet čestica koje opisuju TQM.[15] Čestice kod kojih je dobivena statistički značajna razlika (tablica 30) između razvijenosti pojedinih parametara (razlika visine aritmetičke sredine) TQM s obzirom na četiri grupe poduzeća raspoređenih prema percepciji položaja naspram konkurencije jesu: *Postoji definirana strategija kvalitete*, *Postoje smjernice/upute vezane za kvalitetu*, *Naglasak je stavljen na preventivno održavanje*, *Osoblje se redovito educira po pitanjima kvalitete i timskog rada* te *Poboljšanje proizvoda vrši se prema informacijama dobivenim od dobavljača*. U tablici 30 upisane su statistički značajne razlike između grupa (a, b, c, d) provedene Mann-Whitney U testom. Oznaka slovom (a, b, c, d) upućuje na to da je aritmetička sredina grupe statistički

[15] Varijable kod kojih postoji statistički značajna razlika između grupa označene su sa * u tablici 30.

značajno viša od grupe čija su slova upisana uz pojedinu aritmetičku sredinu. Postupak će se prikazati u daljnjem tekstu.

Prva tvrdnja koja glasi *Postoji definirana strategija kvalitete* ima statistički značajnu razliku unutar grupa poduzeća na razini 5 % signifikantnosti (p=0,007, p<0,05), a postojanje razlike između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji položaja naspram konkurencije provjerit će se Mann-Whitney U testom.

U tablici 31 prikazani su rezultati Mann-Whitney U testa između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji položaja naspram konkurencije s obzirom na prosječne rezultate na pitanju *Postoji definirana strategija kvalitete*. Testirana je nulta hipoteza „ne postoji statistički značajna razlika između prosjeka rezultata dvije grupe“. Nulta hipoteza jest odbačena uz razinu od 5 % signifikantnosti kod testiranja značajnosti između grupa: *Značajna prednost* ($\bar{X}$=4,0) s grupama *Zaostajemo* ($\bar{X}$=3,2, p=0,016) i *Jednak položaj* ($\bar{X}$=3,1, p=0,001), *Mala prednost* ($\bar{X}$=3,4, p=0,018). Rezultati upućuju da poduzeća koja imaju značajnu prednost pred konkurentima češće imaju definiranu strategiju kvalitete.

Tablica 31. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji položaja naspram konkurencije – pitanje 1

Postoji definirana strategija kvalitete

	Zaostajemo / Jednak položaj	**Zaostajemo / Mala prednost**	**Zaostajemo / Značajna prednost**	**Jednak položaj / Mala prednost**	**Jednak položaj / Značajna prednost**	**Mala prednost / Značajna prednost**
Mann-Whitney U	189,500	250,000	104,000	413,000	156,500	314,000
P	,876	,475	**,016***	,247	**,001***	**,018***

*p<0,05

Četvrta tvrdnja koja glasi *Postoje smjernice/upute vezane za kvalitetu* ima statistički značajnu razliku unutar grupa poduzeća na razini signifikantnosti od 5 % (p=0,030, p<0,05), a postojanje razlike između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji položaja naspram konkurencije provjerit će se Mann-Whitney U testom.

U tablici 32 prikazani su rezultati Mann-Whitney U testa između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji položaja naspram konkurencije s obzirom na prosječne rezultate na pitanje *Postoje smjernice/upute vezane za kvalitetu*. Testirana je nulta hipoteza „ne postoji statistički značajna razlika između prosjeka rezultata dvije grupe“. Uz razinu od 5 % signifikantnosti nulta hipoteza je odbačena kod testiranja značajnosti između grupa: *Značajna prednost* ($\bar{X}$=3,9) s grupama *Zaostajemo* ($\bar{X}$=3,1, p=0,019) te *Jednak položaj* ($\bar{X}$=3,2, p=0,005). Rezultati upućuju da poduzeća koja imaju značajnu prednost pred konkurentima imaju češće smjernice vezane za kvalitetu.

Tablica 32. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji položaja naspram konkurencije – pitanje 4

Postoje smjernice/upute vezane za kvalitetu

	Zaostajemo / Jednak položaj	**Zaostajemo / Mala prednost**	**Zaostajemo / Značajna prednost**	**Jednak položaj / Mala prednost**	**Jednak položaj / Značajna prednost**	**Mala prednost / Značajna prednost**
Mann-Whitney U	185,500	223,500	109,500	395,000	187,500	385,000
P	,790	,206	**,019***	,157	**,005***	,169

*p<0,05

Jedanaesta tvrdnja koja glasi *Naglasak je stavljen na preventivno* održavanje ima statistički značajnu razliku unutar grupa poduzeća na razini signifikantnosti od 5 % (p=0,002, p<0,05), a postojanje razlike između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji položaja naspram konkurencije provjerit će se Mann-Whitney U testom.

U tablici 33 prikazani su rezultati Mann-Whitney U testa između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji položaja naspram konkurencije s obzirom na prosječne rezultate na pitanju *Naglasak je stavljen na preventivno održavanje*. Testirana je nulta hipoteza „ne postoji statistički značajna razlika između prosjeka rezultata dvije grupe“. Nulta hipoteza je odbačena uz razinu od 5 % signifikantnosti kod testiranja značajnosti između grupa: *Značajna prednost*

(X̄=3,4) s grupama *Zaostajemo* (X̄=2,5, p=0,013), *Jednak položaj* (X̄=2,8, p=0,005) te *Mala prednost* (X̄=3,6) s grupom *Zaostajemo* (X̄=2,5, p=0,001). Rezultati upućuju da poduzeća koja imaju značajnu prednost pred konkurentima imaju češće naglasak stavljen na preventivno održavanje.

Tablica 33. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji položaja naspram konkurencije – pitanje 11

Naglasak je stavljen na preventivno održavanje

	Zaostajemo / Jednak položaj	**Zaostajemo / Mala prednost**	**Zaostajemo / Značajna prednost**	**Jednak položaj / Mala prednost**	**Jednak položaj / Značajna prednost**	**Mala prednost / Značajna prednost**
Mann-Whitney U	160,00	125,500	101,500	297,000	228,000	434,500
P	,355	**,001***	**,013***	**,005***	,060	,553

*p<0,05

Sedamnaesta tvrdnja *Osoblje se redovito educira po pitanjima kvalitete i timskog rada* ima statistički značajnu razliku unutar grupa poduzeća na razini signifikantnosti od 5 % (p=0,000, p<0,05), a postojanje razlike između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji položaja naspram konkurencije provjerit će se Mann-Whitney U testom.

U tablici 34 prikazani su rezultati Mann-Whitney U testa između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji položaja naspram konkurencije s obzirom na prosječne rezultate na pitanju *Osoblje se redovito educira po pitanjima kvalitete i timskog rada*. Testirana je nulta hipoteza „ne postoji statistički značajna razlika između prosjeka rezultata dvije grupe“. Nulta hipoteza je odbačena uz razinu od 5 % signifikantnosti kod testiranja značajnosti između grupa: *Značajna prednost* (X̄=3,3) s grupama *Zaostajemo* (X̄=2,0, p=0,000), *Jednak položaj* (X̄=2,5, p=0,027) te *Mala prednost* (X̄=3,3) i grupa *Zaostajemo* (X̄=2,0, p=0,001). Rezultati upućuju da poduzeća koja imaju značajnu prednost pred konkurentima imaju češće osoblje koje se redovito educira po pitanjima kvalitete i timskog rada.

Tablica 34. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji položaja naspram konkurencije – pitanje 17

Osoblje se redovito educira po pitanjima kvalitete i timskog rada

	Zaostajemo / Jednak položaj	Zaostajemo / Mala prednost	Zaostajemo / Značajna prednost	Jednak položaj / Mala prednost	Jednak položaj / Značajna prednost	Mala prednost / Značajna prednost
Mann-Whitney U	131,500	123,500	63,000	338,000	193,500	435,500
P	,070	**,001***	**,000***	**,027***	**,010***	,565

*p<0,05

Dvadeseta tvrdnja *Poboljšanje proizvoda vrši se prema informacijama dobivenim od dobavljača* ima statistički značajnu razliku unutar grupa poduzeća na razini signifikantnosti od 5 % (p=0,036, p<0,05), a postojanje razlike između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji položaja naspram konkurencije provjerit će se Mann-Whitney U testom.

U tablici 35 prikazani su rezultati Mann-Whitney U testa između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji položaja naspram konkurencije s obzirom na prosječne rezultate na pitanju *Poboljšanje proizvoda vrši se prema informacijama dobivenim od dobavljača*. Testirana je nulta hipoteza „ne postoji statistički značajna razlika između prosjeka rezultata dvije grupe“. Nulta hipoteza je odbačena uz razinu od 5 % signifikantnosti kod testiranja značajnosti između grupa: *Mala prednost* ($\bar{X}$=3,3) s grupama *Zaostajemo* ($\bar{X}$=2,6, p=0,034) te *Jednak položaj* ($\bar{X}$=2,6, p=0,009). Rezultati upućuju da poduzeća koja imaju malu prednost pred konkurentima u prosjeku više vrše poboljšanje proizvoda prema informacijama dobivenim od dobavljača.

Tablica 35. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji položaja naspram konkurencije – pitanje 20

Poboljšanje proizvoda vrši se prema informacijama dobivenim od dobavljača

	Zaostajemo / Jednak položaj	Zaostajemo / Mala prednost	Zaostajemo / Značajna prednost	Jednak položaj / Mala prednost	Jednak položaj / Značajna prednost	Mala prednost / Značajna prednost
Mann-Whitney U	193,500	182,500	148,500	311,500	258,000	401,000
P	,966	**,034***	,249	**,009***	,187	,279

*p<0,05

Tvrdnje koje potvrđuju hipotezu da je liderska pozicija poduzeća povezana sa stupnjem razvijenosti potpunog upravljanja kvalitetom jesu *Postoji definirana strategija kvalitete, Postoje smjernice/upute vezane za kvalitetu, Naglasak je stavljen na preventivno održavanje, Osoblje se redovito educira po pitanjima kvalitete i timskog rada* te *Poboljšanje proizvoda vrši se prema informacijama dobivenim od dobavljača*.

Nakon provedenih testova na razini čestica zanimalo nas je postoji li statistički značajna razlika na razini kreiranih podskala. Postavljena je nulta hipoteza koja glasi „ne postoji statistički značajna razlika na rezultatima podskale TQM s obzirom na percepciju položaja poduzeća naspram konkurencije“. Provedenim Kruskal-Wallis testom (tablica 36) zaključuje se da uz 5 % signifikantnosti postoji statistički značajna razlika rezultata na podskalama TQM između rezultata podgrupa te je odbačena nulta hipoteza. Podskale kod kojih je uz 5 % signifikantnosti odbačena nulta hipoteza o nepostojanju razlika između rezultata na podskalama jesu: *Potpora menadžmenta* (p=0,019), *Procesni menadžment* (p=0,035), *Dizajniranje proizvoda* (p=0,038), *Upravljanje ljudskim potencijalima* (p=0,013) te *Odnosi s dobavljačima* (p=0,016).

Tablica 36. Prikaz statistički značajnih razlika rezultata na podskalama TQM između grupa poduzeća prema percepciji položaja poduzeća naspram konkurencije – Kruskal-Wallis test

	Potpora menadžmenta	Informacije o kvaliteti	Procesni menadžment	Dizajniranje proizvoda	Upravljanje ljudskim potencijalima	Odnosi s dobavljačima	Odnosi s kupcima	Kontinuirano unaprjeđenje
Chi-Square (KW)	9,929	6,416	8,613	8,409	10,730	10,332	2,097	1,324
P	**0,019***	0,093	**0,035***	**0,038***	**0,013***	**0,016***	0,553	0,723

*p<0,05

U tablici 37 prikazani su rezultati Mann-Whitney U testa između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji položaja naspram konkurencije s obzirom na prosječne rezultate na podskali *Potpora menadžmenta*. Testirana je nulta hipoteza „ne postoji statistički značajna razlika između prosjeka rezultata dvije grupe“. Nulta hipoteza je odbačena uz razinu od 5 % signifikantnosti kod testiranja značajnosti između grupa: *Značajna prednost* ($\bar{X}$=15,2) s grupama *Mala prednost* ($\bar{X}$=13,1, p=0,043) i *Jednak položaj* ($\bar{X}$=12,2, p=0,002). Rezultati upućuju da poduzeća koja imaju značajnu prednost pred konkurentima u prosjeku ostvaruju više rezultate na podskali *Potpora menadžmenta* te češće implementiraju tu dimenziju TQM.

Tablica 37. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji položaja naspram konkurencije – podskala *Potpora menadžmenta*

Podskala *Potpora menadžmenta*

	Zaostajemo / Jednak položaj	Zaostajemo / Mala prednost	Zaostajemo / Značajna prednost	Jednak položaj / Mala prednost	Jednak položaj / Značajna prednost	Mala prednost / Značajna prednost
Mann-Whitney U	168,500	259,000	128,500	390,500	160,500	332,000
P	,471	,604	,097	,155	**,002***	**,043***

*p<0,05

U tablici 38 prikazani su rezultati Mann-Whitney U testa između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji položaja naspram konkurencije s obzirom na prosječne rezultate na podskali *Procesni menadžment*. Testirana je nulta hipoteza „ne postoji statistički značajna razlika između prosjeka rezultata dvije grupe“. Nulta hipoteza je odbačena uz razinu od 5 % signifikantnosti kod testiranja značajnosti između grupa: *Mala prednost* ($\bar{X}$=14,5) s grupama *Zaostajemo* ($\bar{X}$=12,1, p=0,028) i *Jednak položaj* ($\bar{X}$=12,5, p=0,026). Također je ustanovljen trend viših rezultata kod grupe *Značajna prednost* ($\bar{X}$=14,2) u usporedbi s grupama *Zaostajemo* ($\bar{X}$=12,1, p=0,068) i *Jednak položaj* ($\bar{X}$=12,5, p=0,069). Rezultati upućuju da poduzeća koja imaju malu, te u nekoj mjeri značajnu, prednost pred konkurentima u prosjeku ostvaruju više rezultate na podskali *Procesni menadžment* te češće implementiraju tu dimenziju TQM.

Tablica 38. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji položaja naspram konkurencije – podskala *Procesni menadžment*

Podskala *Procesni menadžment*

	Zaostajemo / Jednak položaj	**Zaostajemo / Mala prednost**	**Zaostajemo / Značajna prednost**	**Jednak položaj / Mala prednost**	**Jednak položaj / Značajna prednost**	**Mala prednost / Značajna prednost**
Mann-Whitney U	173,500	174,500	122,500	332,500	229,000	458,500
P	,558	**,028***	,068	**,026***	,069	,815

*p<0,05

U tablici 39 prikazani su rezultati Mann-Whitney U testa između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji položaja naspram konkurencije s obzirom na prosječne rezultate na podskali *Dizajniranje proizvoda*. Testirana je nulta hipoteza „ne postoji statistički značajna razlika između prosjeka rezultata dvije grupe“. Nulta hipoteza je odbačena uz razinu od 5 % signifikantnosti kod testiranja značajnosti između grupa: *Mala prednost* ($\bar{X}$=13,7) s grupama *Zaostajemo* ($\bar{X}$=11,7, p=0,026) i *Jednak položaj* ($\bar{X}$=12,1, p=0,030). Također je ustanovljen trend viših rezultata kod grupe *Značajna prednost* ($\bar{X}$=13,7), u usporedbi s grupama *Zaostajemo* ($\bar{X}$=11,7, p=0,081) i *Jednak položaj* ($\bar{X}$=12,1, p=0,067). Rezultati upućuju da poduzeća koja imaju malu, te u nekoj mjeri značajnu

prednost pred konkurentima u prosjeku ostvaruju više rezultate na podskali *Dizajniranje proizvoda* te češće implementiraju tu dimenziju TQM.

Tablica 39. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji položaja naspram konkurencije – podskala *Dizajniranje proizvoda*

Podskala *Dizajniranje proizvoda*

	Zaostajemo / Jednak položaj	**Zaostajemo / Mala prednost**	**Zaostajemo / Značajna prednost**	**Jednak položaj / Mala prednost**	**Jednak položaj / Značajna prednost**	**Mala prednost / Značajna prednost**
Mann-Whitney U	171,000	173,500	125,500	336,000	228,500	470,000
P	,512	**,026***	,081	**,030***	,067	,944

*p<0,05

U tablici 40 prikazani su rezultati Mann-Whitney U testa između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji položaja naspram konkurencije s obzirom na prosječne rezultate na podskali *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Testirana je nulta hipoteza „ne postoji statistički značajna razlika između prosjeka rezultata dvije grupe“. Nulta hipoteza odbačena je uz razinu od 5 % signifikantnosti kod testiranja značajnosti između grupa: *Značajna prednost* ($\bar{X}$=13,5) s grupama *Zaostajemo* ($\bar{X}$=10,5, p=0,043) i *Jednak položaj* ($\bar{X}$=11,1, p=0,022) te grupe *Mala prednost* ($\bar{X}$=3,3) i grupa *Zaostajemo* ($\bar{X}$=10,5, p=0,027) i *Jednak položaj* ($\bar{X}$=11,1, p=0,011). Rezultati upućuju da poduzeća koja imaju značajnu prednost pred konkurentima u prosjeku ostvaruju više rezultate na podskali *Upravljanje ljudskim potencijalima* te češće implementiraju tu dimenziju TQM.

Tablica 40. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji položaja naspram konkurencije – podskala *Upravljanje ljudskim potencijalima*

Podskala *Upravljanje ljudskim potencijalima*

	Zaostajemo / Jednak položaj	**Zaostajemo / Mala prednost**	**Zaostajemo / Značajna prednost**	**Jednak položaj / Mala prednost**	**Jednak položaj / Značajna prednost**	**Mala prednost / Značajna prednost**
Mann-Whitney U	170,500	173,500	115,500	309,500	204,500	473,000
P	,504	**,027***	**,043***	**,011***	**,022***	,978

*p<0,05

U tablici 41 prikazani su rezultati Mann-Whitney U testa između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji položaja naspram konkurencije s obzirom na prosječne rezultate na podskali *Odnosi s dobavljačima*. Testirana je nulta hipoteza „ne postoji statistički značajna razlika između prosjeka rezultata dvije grupe“. Nulta hipoteza je odbačena uz razinu od 5 % signifikantnosti od testiranja značajnosti između grupa: *Mala prednost* ($\bar{X}$=9,4) s grupama *Zaostajemo* ($\bar{X}$=7,6, p=0,015) i *Jednak položaj* ($\bar{X}$=7,6, p=0,003). Rezultati upućuju na to da poduzeća koja imaju malu prednost pred konkurentima u prosjeku ostvaruju više rezultate na podskali *Odnosi s dobavljačima* te češće implementiraju tu dimenziju TQM.

Tablica 41. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji položaja naspram konkurencije – podskala *Odnosi s dobavljačima*

Podskala *Odnosi s dobavljačima*

	Zaostajemo / Jednak položaj	**Zaostajemo / Mala prednost**	**Zaostajemo / Značajna prednost**	**Jednak položaj / Mala prednost**	**Jednak položaj / Značajna prednost**	**Mala prednost / Značajna prednost**
Mann-Whitney U	191,000	163,000	154,000	278,000	266,000	390,000
P	,912	**,015***	,345	**,003***	,261	,227

*p<0,05

Provedbom Mann-Whitney U testa uočena je statistički značajna razlika između grupa koje imaju malu prednost i onih koje zaostaju ili imaju jednak položaju odnosu na konkurente. Uvidom u aritmetičke sredine (tablica 36) i s obzirom na prikazane rezultate Mann-Whitney U testa (prikazani u tablicama od 31 do 35) zaključuje se da tvrtke koje imaju malu prednost imaju više rezultate na skali nego tvrtke koje zaostaju ili imaju jednak položaj. Također, može se ustanoviti i trend za tvrtke koje imaju značajnu prednost jer imaju aritmetičke sredine više nego tvrtke koje zaostaju ili imaju jednak položaj (tablica 42), ali zbog manjeg broja ispitanika (n=25) u odnosu na druge grupe razlike nisu uvijek statistički značajne.

Tablica 42. Usporedba prosjeka podskala TQM prema percepciji položaja naspram konkurencije

	n	**Potpora menadžmenta**	**Informacije o kvaliteti**	**Procesni menadžment**	**Dizajniranje proizvoda**	**Upravljanje ljudskim**	**Odnosi s dobavljačima**	**Odnosi s kupcima**	**Kontinuirano unaprjeđenje**
Total	104	13,4	9,8	13,6	13,0	12,4	8,5	15,5	7,7
zaostajemo za konkurentima	15	13,1	8,9	12,1	11,7	10,5	7,6	14,7	6,7
jednak položaj	26	12,2	9,0	12,5	12,1	11,1	7,6	15,3	7,6
mala prednost u odnosu na konkurente	38	13,3	10,2	14,5	13,7	13,4	9,4	15,9	7,9
značajna prednost u odnosu na konkurente	25	15,2	10,7	14,2	13,8	13,5	8,4	15,5	8,0
p (Kruskal-Wallis)		**0,019***	0,093	**0,035***	**0,038***	**0,013***	**0,016***	0,553	0,723

*p<0,05

Naposljetku, na ukupnoj skali TQM testirano je postoji li razlika između grupa poduzeća raspoređenih s obzirom na procijenjeni položaj prema konkurentima. Postavljena je nulta hipoteza „nema statistički značajne razlike između stupnjeva razvijenosti TQM s obzirom na procijenjeni položaj prema konkurentima“. Provedbom Kruskal-Wallis testa na ukupnoj TQM skali (tablica 43) utvrđuje se da postoji statistički značajna razlika unutar četiri grupe percepcije položaja naspram konkurencije ($\chi 2$=9,467; p=0,024) te se odbacuje nulta hipoteza o nepostojanju razlika.

Tablica 43. Usporedba prosjeka skale TQM prema percepciji položaja naspram konkurencije – Kruskal-Wallisov test

Kruskal-Wallisov test	TQM skala
N	104
Hi-kvadrat vrijednost ($\chi 2$)	9,467
Df	3
P	**0,024***

U tablici 44 prikazane su aritmetičke sredine na pojedinim podskalama. Post-hoc testovima putem Mann-Whitney U testa (tablica 38) ustanovljene su dodatne statističke razlike između pojedinih grupa poduzeća. Testovi pokazuju da poduzeća s malom prednosti ($\bar{X}$=95,0) imaju statistički značajno višu aritmetičku sredinu (ili medijan) od onih koje zaostaju za konkurentima ($\bar{X}$=82,5, p=0,025) ili imaju jednak položaj ($\bar{X}$=84,4, p=0,016). Poduzeća sa značajnom prednosti u odnosu na konkurente ($\bar{X}$=82,5) također imaju višu aritmetičku sredinu od poduzeća koja zaostaju za konkurentima ili su u jednakom položaju.

Tablica 44. Prosjeci skale TQM prema percepciji položaja naspram konkurencije

		$\bar{X}$
Total		**90,8**
Q9 - 9. Ocijenite svoj položaj prema konkurentima iz Vaše industrijske grane:	zaostajemo za konkurentima	82,5
	jednak položaj	84,4
	mala prednost u odnosu na konkurente	95,0
	značajna prednost u odnosu na konkurente	95,8

Tablica 45. Usporedba prosjeka skale TQM usporedno s percepcijom konkurentske prednosti (KP) – Mann-Whitney U test

	Zaostajemo / Mala prednost	Jednak položaj / Mala prednost	Jednak položaj / Značajna prednost
Mann-Whitney U	171,500	318,000	266,000
P	**,025***	**,016***	**,050***

*p<0,05

Drugo pitanje *Kako biste definirali održivost Vaše prednosti pred konkurentima* podijeljeno je u tri, prema zastupljenosti ispitanika neravnomjerne potkategorije koje označavaju održivost konkurentske prednosti (KP): *Dugoročna KP* (n=28), *KP uz stalni pritisak drugih poduzeća* (n=49) te *Privremena kratkoročna KP* (n=27). Kod svakog testiranja Kruskal-Wallisovim testom postavljena je nulta hipoteza koja glasi „nema statistički značajne razlike između stupnjeva razvijenosti TQM s obzirom na održivost prednosti poduzeća prema konkurentima“. Ako je odbačena nulta hipoteza, prihvaćena je alternativna hipoteza da postoji statistički značajna razlika između poduzeća prema održivosti prednosti prema konkurentima te su provedeni dodatni post-hoc testovi koji služe da bi se utvrdilo između koje od tri grupe (dugoročna, uz stalni pritisak drugih poduzeća, kratkoročna) konkretno postoji statistički značajna razlika u razvijenosti TQM. Korišten je neparametrijski Mann-Whitney U test kao test za provjeru statistički značajnih razlika između tri grupe.

U tablici 46 prikazane su sve varijable i njihove pripadajuće aritmetičke sredine, kao i p-vrijednosti prema kojima su određene razine statističke značajnosti putem Kruskal-Wallisovog testa. Postavljena je nulta hipoteza „nema statistički značajne razlike između stupnjeva razvijenosti TQM s obzirom na percepciju konkurentske prednosti (KP)“ te je odbačena za ukupno deset čestica koje opisuju TQM. Čestice kod kojih je dobivena statistički značajna razlika između razvijenosti pojedinih parametara (razlika visine aritmetičke sredine) TQM navedene su dalje u tekstu te su prikazani rezultati aritmetičkih sredina, kao i rezultati Kruskal-Wallisovog testa koji se nalaze u tablici 46. Razlike u prosječnim vrijednostima na pojedinoj tvrdnji provjerene su Mann-Whitney U testom.

Tablica 46. Usporedba prosjeka svih varijabli TQM usporedno s percepcijom konkurentske prednosti (KP) – Kruskal-Wallis test (KW)

		Total	Dugoročna KP	KP uz stalni pritisak drugih	Privremena kratkoročna KP	Chi-Square (KW)	p
Broj	**Varijabla**		**N=28**	**N=49**	**N=27**		
1	**Postoji definirana strategija kvalitete**	**3,4**	**3,8[c]**	**3,4**	**3,0**	**8,094**	**0,017**
2	Top menadžment je uključen u poslove vezane uz kvalitetu	3,2	3,3	3,2	2,9	1,501	0,472
3	Srednjoročni i dugoročni prihodi poduzeća jasno su utvrđeni	3,4	3,7	3,3	3,3	2,053	0,358
4	**Postoje smjernice/upute vezane za kvalitetu**	**3,5**	**3,9[bc]**	**3,3**	**3,3**	**6,085**	**0,048***
5	Informacije o kvaliteti dostupne su svim zaposlenicima	3,3	3,5	3,3	3,0	2,517	0,284
6	Primjenjuju se statističke tehnike za kontrolu kvalitete	3,3	3,6	3,3	3,0	3,180	0,204
7	Provodi se periodična evaluacija poslova s aspekta kvalitete	3,3	3,6	3,2	3,1	2,815	0,245
8	Proizvodni procesi su dokumentirani	3,5	3,8	3,6	3,1	4,617	0,099
9	Dizajniranje procesa omogućuje identifikaciju problema	3,3	3,5	3,2	3,0	1,667	0,435
10	Radna mjesta su uredna i dobro organizirana	3,6	3,7	3,6	3,4	1,926	0,382
11	**Naglasak je stavljen na preventivno održavanje**	**3,2**	**3,6[c]**	**3,2**	**2,8**	**7,039**	**0,030***
12	Prilikom dizajniranja proizvoda kvaliteta ima prednost pred troškovima	3,2	3,4	3,2	2,8	4,809	0,090
13	**Prilikom dizajniranja proizvoda postoji funkcionalna integracija**	**3,3**	**3,5[c]**	**3,3[c]**	**2,8**	**6,295**	**0,043***
14	U dizajniranje proizvoda uključeni su i dobavljači	2,8	3,1	2,9	2,4	5,584	0,061
15	**Prije komercijalizacije proizvoda obavezni su testovi tehničke pouzdanosti**	**3,8**	**4,1[c]**	**3,9[c]**	**3,4**	**9,257**	**0,010***
16	Formiranje timova za rješavanje problema je uobičajeno	3,2	3,4	3,2	2,8	2,759	0,252
17	**Osoblje se redovito educira po pitanjima kvalitete i timskog rada**	**2,9**	**3,4[c]**	**2,8**	**2,4**	**9,117**	**0,010***
18	Postoji sustav nagrađivanja temeljen na kvaliteti	3,0	3,3	3,2	2,6	5,563	0,062
19	**Odabir osoblja prema kriteriju radnih sposobnosti**	**3,4**	**3,5[c]**	**3,6c**	**2,8**	**8,219**	**0,016***

20	**Poboljšanje proizvoda vrši se prema informacijama dobivenim od dobavljača**	**2,9**	**3,2[c]**	**3,1[c]**	**2,5**	**6,766**	**0,034***
21	Prilikom odabira dobavljača kvaliteta ima prednost pred troškovima	2,9	3,1	2,9	2,6	2,675	0,263
22	Postoji mali broj stalnih dobavljača	2,6	2,5	2,8	2,5	2,240	0,326
23	**Poduzeće je svjesno zahtjeva svojih kupaca**	**4,1**	**4,2[c]**	**4,1[c]**	**3,8**	**7,172**	**0,028***
24	Procesi/aktivnosti poduzeća povećavaju zadovoljstvo kupaca	4,0	4,0	4,0	3,8	2,256	0,324
25	Zadovoljstvo kupaca pokazatelj je kvalitete	4,2	4,0	4,3	4,1	3,257	0,196
26	Kupci su ohrabreni za pružanje povratnih informacija	3,3	3,6	3,3	2,9	5,590	0,061
27	Zaposlenici poduzeća kontinuirano pokušavaju poboljšati kvalitetu proizvoda	2,8	3,0	2,9	2,5	2,544	0,280
28	**Zaposlenici poduzeća preuzimaju odgovornost za poboljšanje kvalitete**	**2,5**	**2,8[c]**	**2,6[c]**	**2,0**	**7,088**	**0,029***
29	Zaposlenici poduzeća analiziraju svoj rad kako bi uočili priliku za poboljšanje	2,4	2,6	2,4	2,0	3,874	0,144

Prva tvrdnja *Postoji definirana strategija kvalitete* ima statistički značajnu razliku unutar grupa poduzeća na razini signifikantnosti od 5 % ($p=0,017$, $p<0,05$), a postojanje razlike između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji položaja naspram konkurencije provjerit će se Mann-Whitney U testom.

U tablici 47 prikazani su rezultati Mann-Whitney U testa između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji konkurentske prednosti s obzirom na prosječne rezultate na pitanju *Postoji definirana strategija kvalitete*. Testirana je nulta hipoteza „ne postoji statistički značajna razlika između prosjeka rezultata dvije grupe“. Nulta hipoteza je odbačena uz razinu od 5 % signifikantnosti kod testiranja značajnosti između grupa: *Dugoročna konkurentska prednosti* ($\bar{X}=3,8$) s grupom *Privremena kratkoročna KP* ($\bar{X}=3,0$, $p=0,006$). Rezultati upućuju da poduzeća koja imaju dugoročnu prednost pred konkurentima u prosjeku imaju više definiranu strategiju kvalitete.

Tablica 47. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – tvrdnja 1

Postoji definirana strategija kvalitete

	Dugoročna / Privremena	Uz stalni pritisak drugih / Privremena	Dugoročna / uz stalni pritisak drugih
Mann-Whitney U	222,000	532,500	516,000
P	**0,006***	0,146	0,061

*p<0,05

Četvrta tvrdnja *Postoje smjernice/upute vezane za kvalitetu* ima statistički značajnu razliku unutar grupa poduzeća na razini signifikantnosti od 5 % (p=0,048, p<0,05), a postojanje razlike između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji konkurentske prednosti provjerit će se Mann-Whitney U testom.

U tablici 48 prikazani su rezultati Mann-Whitney U testa između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji konkurentske prednosti s obzirom na prosječne rezultate na pitanju *Postoje smjernice/upute vezane za kvalitetu*. Testirana je nulta hipoteza „ne postoji statistički značajna razlika između prosjeka rezultata dvije grupe“. Nulta hipoteza je odbačena uz razinu od 5 % signifikantnosti kod testiranja značajnosti između grupa: *Dugoročna konkurentska prednost* ($\bar{X}$=3,9) s grupama *KP uz stalni pritisak drugih poduzeća* ($\bar{X}$=3,3, p=0,031) i *Privremena kratkoročna KP* ($\bar{X}$=3,3, p=0,022). Rezultati upućuju da poduzeća koja imaju dugoročnu prednost pred konkurentima u prosjeku više imaju smjernice za kvalitetu.

Tablica 48. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – tvrdnja 4

Postoje smjernice/upute vezane za kvalitetu

	Dugoročna / Privremena	Uz stalni pritisak drugih / Privremena	Dugoročna / uz stalni pritisak drugih
Mann-Whitney U	252,500	639,000	495,000
P	**0,022***	0,800	**0,031***

*p<0,05

Jedanaesta tvrdnja *Naglasak je stavljen na preventivno održavanje* ima statistički značajnu razliku unutar grupa poduzeća na razini signifikantnosti od 5 % (p=0,030, p<0,05), a postojanje razlike između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji konkurentske prednosti provjerit će se Mann-Whitney U testom.

U tablici 49 prikazani su rezultati Mann-Whitney U testa između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji konkurentske prednosti s obzirom na prosječne rezultate na pitanju *Naglasak je stavljen na preventivno održavanje*. Testirana je nulta hipoteza „ne postoji statistički značajna razlika između prosjeka rezultata dvije grupe“. Nulta hipoteza je odbačena uz razinu od 5 % signifikantnosti kod testiranja značajnosti između grupa: *Dugoročna konkurentska prednost* ($\bar{X}$=3,9) s grupom *Privremena kratkoročna KP* ($\bar{X}$=2,8, p=0,014). Rezultati upućuju da poduzeća koja imaju dugoročnu prednost pred konkurentima u prosjeku više stavljaju naglasak na preventivno održavanje.

Tablica 49. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – tvrdnja 11

Naglasak je stavljen na preventivno održavanje

	Dugoročna / Privremena	Uz stalni pritisak drugih / Privremena	Dugoročna / uz stalni pritisak drugih
Mann-Whitney U	237,000	530,500	525,500
P	**0,014***	0,140	0,079

*p<0,05

Trinaesta tvrdnja *Prilikom dizajniranja proizvoda postoji funkcionalna integracija* ima statistički značajnu razliku unutar grupa poduzeća na razini signifikantnosti od 5 % (p=0,043, p<0,05), a postojanje razlike između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji konkurentske prednosti provjerit će se Mann-Whitney U testom.

U tablici 50 prikazani su rezultati Mann-Whitney U testa između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji konkurentske prednosti s obzirom na prosječne rezultate na pitanju *Prilikom dizajniranja proizvoda postoji funkcionalna integracija*. Testirana je nulta hipoteza „ne postoji statistički značajna razlika između prosjeka rezultata dvije grupe“. Nulta hipoteza je odbačena uz razinu od 5 % signifikantnosti kod testiranja značajnosti između grupa: *Dugoročna konkurentska prednost* ($\bar{X}$=3,5) s grupom *Privremena kratkoročna KP* ($\bar{X}$=2,8, p=0,029) te *KP uz stalni pritisak drugih poduzeća* ($\bar{X}$=3,3) s grupom *Privremena kratkoročna KP* ($\bar{X}$=2,8, p=0,029). Rezultati upućuju da poduzeća koja imaju dugoročnu prednost pred konkurentima u prosjeku prilikom dizajniranja proizvoda implementiraju proizvodnu integraciju.

Tablica 50. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – tvrdnja 13

Prilikom dizajniranja proizvoda postoji funkcionalna integracija

	Dugoročna / Privremena	**Uz stalni pritisak drugih / Privremena**	**Dugoročna / uz stalni pritisak drugih**
Mann-Whitney U	253,000	471,000	628,500
P	**0,029***	**0,029***	0,523

*p<0,05

Petnaesta tvrdnja *Prije komercijalizacije proizvoda obavezni su testovi tehničke pouzdanosti* ima statistički značajnu razliku unutar grupa poduzeća na razini signifikantnosti od 5 % (p=0,010, p<0,05), a postojanje razlike između grupa

poduzeća raspodijeljenih prema percepciji konkurentske prednosti provjerit će se Mann-Whitney U testom.

U tablici 51 prikazani su rezultati Mann-Whitney U testa između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji konkurentske prednosti s obzirom na prosječne rezultate na pitanju *Prije komercijalizacije proizvoda obavezni su testovi tehničke pouzdanosti*. Testirana je nulta hipoteza „ne postoji statistički značajna razlika između prosjeka rezultata dvije grupe“. Nulta hipoteza je odbačena uz razinu od 5 % signifikantnosti kod testiranja značajnosti između grupa: *Dugoročna konkurentska prednost* ($\bar{X}$=3,3) s grupom *Privremena kratkoročna KP* ($\bar{X}$=2,6, p=0,006) te *KP uz stalni pritisak drugih poduzeća* ($\bar{X}$=2,6) s grupom *Privremena kratkoročna KP* ($\bar{X}$=2,6, p=0,010). Rezultati upućuju da poduzeća koja imaju dugoročnu prednost pred konkurentima u prosjeku više imaju obvezne testove tehničke pouzdanosti proizvoda prije njegove komercijalizacije.

Tablica 51. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – tvrdnja 15

Prije komercijalizacije proizvoda obavezni su testovi tehničke pouzdanosti

	Dugoročna / Privremena	**Uz stalni pritisak drugih / Privremena**	**Dugoročna / uz stalni pritisak drugih**
Mann-Whitney U	222,500	441,000	615,000
P	**0,006***	**0,010***	0,423

*p<0,05

Sedamnaesta tvrdnja *Osoblje se redovito educira po pitanjima kvalitete i timskog rada* ima statistički značajnu razliku unutar grupa poduzeća na razini signifikantnosti od 5% (p=0,010, p<0,05), a postojanje razlike između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji konkurentske prednosti provjerit će se Mann-Whitney U testom.

U tablici 52 prikazani su rezultati Mann-Whitney U testa između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji konkurentske prednosti s obzirom na prosječne rezultate na pitanju *Osoblje se redovito educira po pitanjima kvalitete i timskog rada*. Testirana je nulta hipoteza „ne postoji statistički značajna razlika

između prosjeka rezultata dvije grupe“. Nulta hipoteza je odbačena uz razinu od 5 % signifikantnosti kod testiranja značajnosti između grupa: *Dugoročna konkurentska prednost* ($\bar{X}$=3,4) s grupom *Privremena kratkoročna KP* ($\bar{X}$=2,4, p=0,003). Rezultati upućuju da poduzeća koja imaju dugoročnu prednost pred konkurentima u prosjeku češće educiraju osoblje po pitanjima kvalitete i timskog rada.

Tablica 52. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – tvrdnja 17

Osoblje se redovito educira po pitanjima kvalitete i timskog rada

	Dugoročna / Privremena	**Uz stalni pritisak drugih / Privremena**	**Dugoročna / uz stalni pritisak drugih**
Mann-Whitney U	208,000	528,000	510,500
P	**0,003***	0,131	0,054

*p<0,05

Devetnaesta tvrdnja *Odabir osoblja prema kriteriju radnih sposobnosti* ima statistički značajnu razliku unutar grupa poduzeća na razini signifikantnosti od 5 % (p=0,016, p<0,05), a postojanje razlike između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji konkurentske prednosti provjerit će se Mann-Whitney U testom.

U tablici 53 prikazani su rezultati Mann-Whitney U testa između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji konkurentske prednosti s obzirom na prosječne rezultate na pitanju *Odabir osoblja prema kriteriju radnih sposobnosti*. Testirana je nulta hipoteza „ne postoji statistički značajna razlika između prosjeka rezultata dvije grupe“. Nulta hipoteza je odbačena uz razinu od 5 % signifikantnosti kod testiranja značajnosti između grupa: *Dugoročna konkurentska prednost* ($\bar{X}$=3,5) s grupom *Privremena kratkoročna KP* ($\bar{X}$=2,8, p=0,038) te *KP uz stalni pritisak drugih poduzeća* ($\bar{X}$=3,6) s grupom *Privremena kratkoročna KP* ($\bar{X}$=2,8, p=0,004). Rezultati upućuju da poduzeća koja imaju dugoročnu prednost ili prednost uz stalni pritisak pred konkurentima u prosjeku više vrše odabir osoblja prema kriteriju radnih sposobnosti.

Tablica 53. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – tvrdnja 19

Odabir osoblja prema kriteriju radnih sposobnosti

	Dugoročna / Privremena	**Uz stalni pritisak drugih / Privremena**	**Dugoročna / uz stalni pritisak drugih**
Mann-Whitney U	257,500	407,500	670,000
P	**0,038***	**0,004***	0,860

*p<0,05

Dvadeseta tvrdnja *Poboljšanje proizvoda vrši se prema informacijama dobivenim od dobavljača* ima statistički značajnu razliku unutar grupa poduzeća na razini signifikantnosti od 5 % (p=0,034, p<0,05), a postojanje razlike između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji konkurentske prednosti provjerit će se Mann-Whitney U testom.

U tablici 54 prikazani su rezultati Mann-Whitney U testa između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji konkurentske prednosti s obzirom na prosječne rezultate na pitanju *poboljšanje proizvoda vrši se prema informacijama dobivenim od dobavljača*. Testirana je nulta hipoteza „ne postoji statistički značajna razlika između prosjeka rezultata dvije grupe“. Nulta hipoteza je odbačena uz razinu od 5 % signifikantnosti kod testiranja značajnosti između grupa: *Dugoročna konkurentska prednost* ($\bar{X}$=3,3) s grupom *Privremena kratkoročna KP* ($\bar{X}$=2,5, p=0,021) te *KP uz stalni pritisak drugih poduzeća* ($\bar{X}$=3,1) s grupom *Privremena kratkoročna KP* ($\bar{X}$=2,5, p=0,023). Rezultati upućuju da poduzeća koja imaju malu prednost pred konkurentima u prosjeku više vrše poboljšanje proizvoda prema informacijama dobivenih od dobavljača.

Tablica 54. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – tvrdnja 20

Poboljšanje proizvoda vrši se prema informacijama dobivenim od dobavljača

	Dugoročna / Privremena	**Uz stalni pritisak drugih / Privremena**	**Dugoročna / uz stalni pritisak drugih**
Mann-Whitney U	247,000	460,500	646,000
P	**0,021***	**0,023***	0,658

*p<0,05

Tvrdnja *Poduzeće je svjesno zahtjeva svojih kupaca* ima statistički značajnu razliku unutar grupa poduzeća na razini signifikantnosti od 5 % (p=0,028, p<0,05), a postojanje razlike između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji konkurentske prednosti provjerit će se Mann-Whitney U testom.

U tablici 55 prikazani su rezultati Mann-Whitney U testa između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji konkurentske prednosti s obzirom na prosječne rezultate na pitanju *Poduzeće je svjesno zahtjeva svojih kupaca*. Testirana je nulta hipoteza „ne postoji statistički značajna razlika između prosjeka rezultata dvije grupe“. Nulta hipoteza je odbačena uz razinu od 5 % signifikantnosti kod testiranja značajnosti između grupa: *Dugoročna konkurentska prednost* ($\bar{X}$=4,2) s grupom *Privremena kratkoročna KP* ($\bar{X}$=3,8, p=0,016) te *KP uz stalni pritisak drugih poduzeća* ($\bar{X}$=4,1) s grupom *Privremena kratkoročna KP* ($\bar{X}$=3,8, p=0,031). Rezultati upućuju da poduzeća koja imaju malu prednost pred konkurentima u prosjeku su više svjesni zahtjeva svojih kupaca.

Tablica 55. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – tvrdnja 23

Poduzeće je svjesno zahtjeva svojih kupaca

	Dugoročna / Privremena	**Uz stalni pritisak drugih / Privremena**	**Dugoročna / uz stalni pritisak drugih**
Mann-Whitney U	245,000	486,500	598,000
P	**0,016***	**0,031***	0,308

*p<0,05

Tvrdnja *Zaposlenici poduzeća preuzimaju odgovornost za poboljšanje kvalitete* ima statistički značajnu razliku unutar grupa poduzeća na razini signifikantnosti od 5 % (p=0,029, p<0,05), a postojanje razlike između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji konkurentske prednosti provjerit će se Mann-Whitney U testom.

U tablici 56 prikazani su rezultati Mann-Whitney U testa između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji konkurentske prednosti s obzirom na prosječne rezultate na pitanju *Zaposlenici poduzeća preuzimaju odgovornost za poboljšanje kvalitete*. Testirana je nulta hipoteza „ne postoji statistički značajna razlika između prosjeka rezultata dvije grupe“. Nulta hipoteza je odbačena uz razinu od 5 % signifikantnosti kod testiranja značajnosti između grupa: *Dugoročna konkurentska prednost* ($\bar{X}$=2,8) s grupom *Privremena kratkoročna KP* ($\bar{X}$=2,0, p=0,032) te *KP uz stalni pritisak drugih poduzeća* ($\bar{X}$=2,6) s grupom *Privremena kratkoročna KP* ($\bar{X}$=2,0, p=0,012). Rezultati upućuju da poduzeća koja imaju malu prednost pred konkurentima u prosjeku zaposlenici poduzeća više preuzimaju odgovornost za poboljšanje kvalitete.

Tablica 56. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – tvrdnja 28

Zaposlenici poduzeća preuzimaju odgovornost za poboljšanje kvalitete

	Dugoročna / Privremena	**Uz stalni pritisak drugih / Privremena**	**Dugoročna / uz stalni pritisak drugih**
Mann-Whitney U	255,000	439,500	644,500
P	**0,032***	**0,012***	0,650

*p<0,05

Ako se promotri tablica 56, osim uz statistički značajne razlike u prosjecima na 10 varijabli, može se ustanoviti i blaga tendencija da sva poduzeća koja imaju dugoročnu konkurentsku prednost imaju više prosjeke na svim pitanjima osim na tvrdnji *Postoji mali broj stalnih dobavljača.* Uz navedenih 10 pitanja kojima se potvrdila statistički značajna razlika u prosjecima te ostala pitanja kod kojih se pokazuje trend viših ocjena može se zaključiti da poduzeća koja imaju dugoročnu konkurentsku prednost više koriste pojedine komponente TQM od onih koje imaju privremenu kratkoročnu konkurentsku prednosti.

Nakon provedenih testova na razini čestica zanimalo nas je postoji li statistički značajna razlika na razini kreiranih podskala. Postavljena je nulta hipoteza koja glasi „ne postoji statistički značajna razlika na rezultatima podskale TQM između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti“. Provedenim Kruskal-Wallis testom ustanovljeno je da uz 5 % signifikantnosti postoji statistički značajna razlika između podgrupa unutar sljedećih podskala: *Procesni menadžment* (p=0,038), *Dizajniranje proizvoda* (p=0,003), *Upravljanje ljudskim potencijalima* (p=0,014). Aritmetičke sredine podskala i pojedinih grupa nalaze se u tablici 57, a korištene su u daljnjoj deskripciji.

Tablica 57. Prikaz statistički značajnih razlika rezultata na podskalama TQM između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – Kruskal-Wallis test

	Potpora menadžmenta	Informacije o kvaliteti	Procesni menadžment	Dizajniranje proizvoda	Upravljanje ljudskim potencijalima	Odnosi s dobavljačima	Odnosi s kupcima	Kontinuirano unaprjeđenje
Chi-Square (KW)	5,524	3,589	6,536	11,923	8,548	4,385	3,297	4,582
P	0,063	0,166	**0,038***	**0,003***	**0,014***	0,112	0,192	0,101

Tablica 58. Usporedba prosjeka podskala TQM prema percepciji položaja poduzeća naspram konkurencije

Q11 Kako biste definirali održivost Vaše prednosti pred konkurentima:	n	Potpora menadžmenta	Informacije o kvaliteti	Procesni menadžment	Dizajniranje proizvoda	Upravljanje ljudskim	Odnosi s dobavljačima	Odnosi s kupcima	Kontinuirano unaprjeđenje
Total	104	13,4	9,8	13,6	13,0	12,4	8,5	15,5	7,7
Dugoročna konkurentska prednost	15	14,7	10,6	14,6	14,1	13,6	8,8	15,8	8,4
Konkurentska prednost uz stalni pritisak drugih poduzeća	26	13,2	9,8	13,6	13,3	12,8	8,7	15,8	8,0
Privremena kratkoročna konkurentska prednost	38	12,5	9,1	12,4	11,4	10,6	7,6	14,7	6,4
p (Kruskal-Wallis)		0,063	0,166	**0,038***	**0,003***	**0,014***	0,112	0,192	0,101

*p<0,05

U tablici 59 prikazani su rezultati Mann-Whitney U testa između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji konkurentske prednosti s obzirom na prosječne rezultate na pitanju *Procesni menadžment*. Testirana je nulta hipoteza „ne postoji statistički značajna razlika između prosjeka rezultata dvije grupe“. Nulta hipoteza je odbačena uz razinu od 5 % signifikantnosti kod testiranja značajnosti između grupa: *Dugoročna konkurentska prednost* ($\bar{X}$=14,6) s grupom *Privremena kratkoročna KP* ($\bar{X}$=12,4, p=0,014). Rezultati upućuju da poduzeća koja imaju

dugoročnu prednost pred konkurentima u prosjeku češće koriste procesni menadžment.

Tablica 59. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – podskala *Procesni menadžment*

Podskala *Procesni menadžment*

	Dugoročna / Privremena	**Uz stalni pritisak drugih / Privremena**	**Dugoročna / uz stalni pritisak drugih**
Mann-Whitney U	233,500	498,000	576,000
P	**0,014***	0,074	0,241

*p<0,05

U tablici 60 prikazani su rezultati Mann-Whitney U testa između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji konkurentske prednosti s obzirom na prosječne rezultate na pitanju *Dizajniranje proizvoda*. Testirana je nulta hipoteza „ne postoji statistički značajna razlika između prosjeka rezultata dvije grupe“. Nulta hipoteza je odbačena uz razinu od 5 % signifikantnosti kod testiranja značajnosti između grupa: *Dugoročna konkurentska prednost* ($\bar{X}$=14,1) s grupom *Privremena kratkoročna KP* ($\bar{X}$=11,4, p=0,005) te *Konkurentska prednost uz stalni pritisak drugih poduzeća* ($\bar{X}$=13,3) s grupom *Privremena kratkoročna KP* ($\bar{X}$=11,4, p=0,002). Rezultati upućuju da poduzeća koja imaju dugoročnu prednost pred konkurentima u prosjeku više ulažu u dizajniranje proizvoda.

Tablica 60. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – podskala *Dizajniranje proizvoda*

Podskala *Dizajniranje proizvoda*

	Dugoročna / Privremena	**Uz stalni pritisak drugih / Privremena**	**Dugoročna / uz stalni pritisak drugih**
Mann-Whitney U	212,000	372,000	609,500
P	**0,005***	**0,002***	0,415

*p<0,05

U tablici 61 prikazani su rezultati Mann-Whitney U testa između grupa poduzeća raspodijeljenih prema percepciji konkurentske prednosti s obzirom na prosječne rezultate na pitanju *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Testirana je nulta hipoteza „ne postoji statistički značajna razlika između prosjeka rezultata dvije grupe“. Nulta hipoteza je odbačena uz razinu od 5% signifikantnosti kod testiranja značajnosti između grupa: *Dugoročna konkurentska prednost* ($\bar{X}$=13,6) s grupom *Privremena kratkoročna KP* ($\bar{X}$=10,6, p=0,013) te *Konkurentska prednost uz stalni pritisak drugih poduzeća* ($\bar{X}$=12,8) s grupom *Privremena kratkoročna KP* ($\bar{X}$=10,6, p=0,010). Rezultati upućuju da poduzeća koja imaju dugoročnu prednost pred konkurentima u prosjeku imaju više upravljaju ljudskim resursima.

Tablica 61. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – podskala *Upravljanje ljudskim potencijalima*

Podskala *Upravljanje ljudskim potencijalima*

	Dugoročna / Privremena	**Uz stalni pritisak drugih / Privremena**	**Dugoročna / uz stalni pritisak drugih**
Mann-Whitney U	231,000	424,500	614,500
P	**0,013***	**0,010***	0,447

*p<0,05

Provedbom Mann-Whitney U testa utvrđena je statistički značajna razlika između skupina koje imaju dugoročnu konkurentsku prednost i konkurentsku prednost uz stalni pritisak drugih poduzeća i više ocjene na skalama te onih koje imaju privremenu kratkoročnu konkurentsku prednost i niže ocjene na skalama.

Naposljetku, na ukupnoj skali TQM testirano je postoji li razlika između grupa poduzeća raspoređenih prema percepciji konkurentske prednosti. Postavljena je nulta hipoteza „Nema statistički značajne razlike između stupnjeva razvijenosti TQM s obzirom na percepciju konkurentske prednosti“. Provedbom Kruskal-

Wallis testa (tablica 62) na ukupnoj TQM skali dobivamo statistički značajnu razliku unutar grupa percepcije položaja naspram konkurencije (p=0,012).

Tablica 62. Usporedba prosjeka skale TQM prema percepciji konkurentske prednosti – Kruskal-Wallisov test

Kruskal-Wallisov test	**TQM skala**
N	104
Hi-kvadrat vrijednost ($\chi 2$)	8,783
Df	2
P	**0,012***

*p<0,05

Mann-Whitney U testom (tablica 63) ustanovljene su dodatne statističke razlike između pojedinih potkategorija. Aritmetičke sredine pokazuju da poduzeća s dugoročnom konkurentskom prednosti (x=97,2) imaju statistički značajno višu aritmetičku sredinu (p=0,014) od onih koje imaju privremenu kratkoročnu konkurentsku prednost (x=81,9). Poduzeća koja imaju konkurentsku prednost uz stalni pritisak drugih poduzeća (x=92) također imaju statistički značajno više rezultate (p=0,09) od onih koje imaju privremenu kratkoročnu konkurentsku prednost.

Tablica 63. Prosjeci skale TQM prema percepciji konkurentske prednosti

		X̄
Total		**90,8**
Q11 Kako biste definirali održivost Vaše prednosti pred konkurentima:	Dugoročna konkurentska prednost	97,2
	Konkurentska prednost uz stalni pritisak drugih poduzeća	92,0
	Privremena kratkoročna konkurentska prednost	81,9

Tablica 64. Usporedba prosjeka skale TQM usporedno s percepcijom konkurentske prednosti (KP) – Mann-Whitney U test

	Dugoročna / Privremena	Uz stalni pritisak drugih / Privremena	Dugoročna / uz stalni pritisak drugih
Mann-Whitney U	232,500	592,000	421,000
P	**,014***	**,319**	**,009***

*p<0,05

Može se prihvatiti hipoteza da je *održivost liderske pozicije povezana sa stupnjem razvijenosti potpunog upravljanja kvalitetom u velikom poduzeću*, posebice kada se govori o poduzećima koja neprikosnoveno ili s manjim problemima zadržavaju lidersku poziciju.

Hipoteza 3

H_3: *Implementacija potpunog upravljanja kvalitetom pozitivno utječe na uspješnu primjenu strategije diferencijacije u velikim poduzećima.*

te dvije pomoćne hipoteze:

H_{3a}: *Implementacija potpunog upravljanja kvalitetom pozitivno utječe na uspješnu primjenu strategije troškovnog vodstva u velikim poduzećima.*

i

H_{3b}: *Implementacija potpunog upravljanja kvalitetom pozitivno utječe na uspješnu primjenu strategije fokusa u velikim poduzećima.*

Za provjeru treće hipoteze proveden je test za ukupnu skalu TQM u odnosu na dvije kategorijalne varijable koje su mjerile strategiju poduzeća i izvore prednosti pred konkurentima.

Prvo pitanje *Strategija Vašeg poduzeća temelji se na* odnosi se na strategije poduzeća kojih je ukupno pet, no zbog malog broja tvrtki čija se strategija temelji na najnižim troškovima u industriji (n=8) te nejasnim politikama i planovima za

ostvarivanje ciljeva poduzeća (n=4), mora se uzeti u obzir mogućnosti pogreške u rezultatima zbog varijabilnost uzorka, tj. zbog malog broja poduzeća (n=4) moguće je da ispitanici svojih rezultatima ne reprezentiraju populaciju tih poduzeća.

Za provjeru postojanja statistički značajnih razlika na skali TQM između pojedinih grupa korišten je neparametrijski Kruskal-Wallis test. Postavljena je nulta hipoteza „nema statistički značajne razlike između stupnjeva razvijenosti TQM s obzirom na strategiju poduzeća" i provjereno je postoji li statistički značajna razlika uz razinu signifikantnosti od 5 % između pet grupa strategija poduzeća. Odbačena je nulta i prihvaćena alternativna hipoteza o postojanju statistički značajne razlike na razini signifikantnosti 5 % s obzirom na to da je p-vrijednost manja od 5%, tj. p=0,022 (tablica 65).

Tablica 65. Prikaz aritmetičkih sredina za TQM skalu s obzirom na strategiju poduzeća Kruskal-Wallis test

Total		**N**	**X̄**
		104	**90,8**
Strategija poduzeća temelji se na:	Efikasnijem i efektivnijem zadovoljavanju uskih potreba strateških grupa u odnosu na konkurente	40	95,3*
Chi (KW): 11,392 p=0,022**	Kreiranju proizvoda ili usluga koji se u cijeloj industriji percipiraju kao unikatni	27	94,1*
	Kombinaciji strategije troškovnog vodstva i strategije diferencijacije	25	85,4
	Najnižim troškovima u industriji	8	85,5
	Nejasnim politikama i planovima za ostvarivanje ciljeva poduzeća	4	67,5

*Statistički značajno viša razlika u rezultatima na TQM skali od drugih

**p<0,05

U tablici 65 vidljivo je da poduzeća koja koriste *Efikasnije i efektivnije zadovoljavanje uskih potreba strateških grupa u odnosu na konkurente* ($\bar{X}$=95,3) i *Kreiranje proizvoda ili usluga koji se u cijeloj industriji percipiraju kao unikatni* ($\bar{X}$=94,1) imaju više rezultate na skali TQM od druge tri ponuđene strategije. Može se zaključiti da tvrtke koje koriste strategije zadovoljavanja uskih potreba strateških grupa u odnosu na konkurente te kreiranju proizvoda ili usluga koji se u cijeloj industriji percipiraju kao unikatni ostvaruju više rezultate na ukupnoj TQM skali, a sukladno time i njenoj uspješnijoj implementaciji od poduzeća koja teže

kombinaciji strategije troškovnog vodstva i strategije diferencijacije, teže najnižim troškovima u industriji ili imaju nejasne politike i planove. Poduzeća koja teže diferencijaciji imaju viši stupanj implementacije totalnog upravljanja kvalitetom (TQM).

Druga varijabla odnosi se na pitanje *Kako bi definirali temeljni izvor Vaše prednosti pred konkurentima*, tj. detektiranje temeljnih izvora prednosti tvrtke pred konkurentima te se sastoji od tri potencijalna izvora: razlikovanje od konkurencije, stroga kontrola troškova, zadovoljavanje posebnih potreba i zahtjeva malih grupa kupaca. Poduzeća koja smatraju da im je izvor prednosti pred konkurentima razlikovanje od konkurencije i njezinih proizvoda imaju najvišu aritmetičku sredinu, tj. rezultat na skali TQM ($\bar{X}$=95,7). Sljedeći je izvor konkurentnosti stroga kontrola troškova koja ima rezultat na skali TQM ($\bar{X}$=89,0). Zadovoljavanje posebnih potreba i zahtjeva malih grupa kupaca ima najnižu aritmetičku sredinu ($\bar{X}$=84,3).

Za provjeru statistički značajne razlike između prosjeka triju grupa poduzeća prema izvoru prednosti pred konkurentima korišten je neparametrijski Kruskal-Wallis test. Postavljena je nulta hipoteza „nema statistički značajne razlike između stupnjeva razvijenosti TQM s obzirom na strategiju poduzeća“ te je provjereno postoji li statistički značajna razlika uz mogućnost pogreške od 5 % između tri grupe poduzeća prema temeljnom izvoru prednosti. Odbačena je nulta hipoteza i prihvaćena alternativna hipoteza o postojanju statistički značajne razlike između rezultata na razini signifikantnosti 5 %, s obzirom na to da je p-vrijednost manja od 5 %, tj. p=0,031 (tablica 66).

Tablica 66. Prikaz aritmetičkih sredina za TQM skalu s obzirom na izvor prednosti pred konkurentima – Kruskal-Wallis test

Total		**N**	**X̄**
		90	**90,8**
Temeljni izvor prednosti pred konkurentima: Chi (KW): 6,979 **p=0,031***	Razlikovanje od konkurencije i njezinih proizvoda	54	95,7
	Stroga kontrola troškova usmjerena na postizanje najniže moguće prodajne cijene	14	89,0
	Zadovoljavanje posebnih potreba i zahtjeva malih grupa kupaca	22	84,3

*p<0,05

Mann-Whitney U testom provjereno je između kojih grupa postoji statistički značajna razlika, odnosno je li jedan rezultat statistički značajno veći od drugoga. Postavljena je nulta hipoteza „nema statistički značajne razlike između stupnjeva razvijenosti TQM s obzirom na temeljni izvor prednosti poduzeća“. Ustanovljeno je da postoji statistički značajna razlika između grupe tvrtki kojima je razlikovanje od konkurencije i njenih proizvoda temeljni izvor prednosti (X̄=95,7) i grupe tvrtki kojima je zadovoljenje posebnih potreba i zahtjeva malih grupa kupaca glavni izvor prednosti (X̄=84,3, p=0,012). Može se zaključiti da poduzeća koja kao temeljni izvor prednosti nad drugim poduzećima imaju strategiju razlikovanja od konkurencije i njezinih proizvoda imaju i više bodove na TQM skali. Statistička značajnost za poduzeća koja koriste strogu kontrolu troškova nije utvrđena.

Tablica 67. Provjera razlike u rezultatima na TQM skali s obzirom na dvije grupe izvora prednosti pred konkurentima – Mann-Whitney U

Temeljni izvor prednosti pred konkurentima: razlikovanje od konkurencije i njezinih proizvoda i zadovoljavanje posebnih potreba kupaca	
	TQM skala
Mann-Whitney U	373,500
P	**,012***
*p<0,05	

Strategija diferencijacije kroz razlikovanje od konkurencije, zadovoljavanje uskih potreba strateških grupa u odnosu na konkurente te kreiranje proizvoda i usluga koji se percipiraju kao unikatni povezana je s većim bodovima na skali implementacije potpunog upravljanja kvalitetom (TQM), pa se može zaključiti da potpuno upravljanje kvalitetom utječe na uspješnu primjenu strategije diferencijacije. Hipoteza H_3 koja glasi *Implementacija potpunog upravljanja kvalitetom pozitivno utječe na uspješnu primjenu strategije diferencijacije u velikim poduzećima* potvrđena je jer je utvrđeno na oba promatrana pitanja da poduzeća koja koriste zadovoljavanje uskih potreba strateških grupa te razlikovanje od konkurencije, odnosno strategiju diferencije postižu više rezultate od poduzeća koje koriste druge tipove strategija.

U skladu s postavljenim hipotezama provjereno je postoji li pozitivna povezanost potpunog upravljanja kvalitetom na uspješnu primjenu strategija troškovnog vodstva te strategije fokusa. Povezanost je ispitana Pearsonovim testom korelacije temeljem nulte hipoteze „ne postoji povezanost implementacije potpunog upravljanja kvalitetom i uspješne primjene strategije“. Pearsonov test korelacije je test putem kojeg se provjerava postoji li pozitivna ili negativna povezanost rezultata na dvije varijable, i kreće se u rasponu od -1 do 1, gdje rezultati blizu 0 upućuju na nisku korelaciju rezultata, a rezultati blizu 1 na visoku korelaciju rezultata. Pitanje vezano za *Temeljni izvor prednosti pred konkurentima* koji ima četiri podgrupe *Razlikovanje od konkurencije i njezinih proizvoda* (strategija diferencijacije), *Stroga kontrola troškova usmjerena na postizanje najniže moguće prodajne cijene* (strategija troškovnog vodstva), *Zadovoljavanje posebnih potreba i zahtjeva malih grupa kupaca* (strategija fokusa) i opciju *Nešto drugo* koja nije posebno analizirana. Putem Pearsonovog testa korelacije ispitano je postoji li povezanost implementacije TQM putem skale ukupnog TQM te pitanja *Mislite li da TQM utjecalo na uspješno provođenje Vaše strategije* koje je imalo ordinalnu skalu od 5 opcija od 1 („uopće se ne slažem“) do 5 („u potpunosti se slažem“). Pretpostavka koja vodi jest da viši rezultat na skali TQM također pretpostavlja viši rezultat, odnosno mišljenje da je TQM utjecalo na uspješno provođenje određenje strategije. S obzirom na to da postoje tri strategije poduzeća su podijeljena u tri poduzorka na kojima je ispitana povezanost TQM i uspješne primjene strategije, kako bi odabrali samo ona poduzeća koja koriste pojedinu strategiju.

Provjereno je postoji li povezanost TQM i uspješne primjene strategije kod poduzeća koja koriste strategiju diferencijacije (n=54), a mjerena su putem temeljnog izvora konkurentnosti koji se temelji na razlikovanju od konkurencije i njezinih proizvoda. Postavljena je nulta hipoteza „ne postoji povezanost implementacije potpunog upravljanja kvalitetom i uspješne primjene strategije diferencijacije“. Provedenim testom korelacije (tablica 68) nulta hipoteza je odbačena i prihvaćena je alternativna hipoteza o postojanju statistički značajne korelacije (r=0,492, p<0,005) između implementacije potpunog upravljanja kvalitetom i uspješne primjene strategije diferencijacije. Samim time prihvaćena je hipoteza rada H3 koja glasi *Implementacija potpunog upravljanja kvalitetom pozitivno utječe na uspješnu primjenu strategije diferencijacije u velikim poduzećima* jer postoji osrednja pozitivna povezanost potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) i uspješne primjene strategije diferencijacije.

Tablica 68. Povezanost potpunog upravljanja kvalitetom i strategije diferencijacije

		TQM
Mislite li da TQM utjecalo na uspješno provođenje Vaše strategije:	Pearsonov koeficijent korelacije (r)	**0,492**
	p	**0,000***
	N	54

*p<0,05

Ispitano je postoji li povezanost TQM i uspješne primjene strategije kod poduzeća koja koriste strategiju troškovnog vodstva (n=14), a mjerena su putem temeljnog izvora konkurentnosti koji se temelji na strogoj kontroli troškova usmjerenoj na postizanje najniže moguće prodajne cijene. Postavljena je nulta hipoteza „ne postoji povezanost implementacije potpunog upravljanja kvalitetom i uspješne primjene strategije troškovnog vodstva“. Provedenim testom korelacije (tablica 69) nulta hipoteza je odbačena i prihvaćena je alternativna hipoteza o postojanju statistički značajne korelacije (r=0,675, p<0,005) između implementacije potpunog upravljanja kvalitetom i uspješne primjene strategije troškovnog vodstva. Samim time prihvaćena je pomoćna hipoteza H3a koja glasi *Implementacija potpunog upravljanja kvalitetom pozitivno utječe na uspješnu primjenu strategije troškovnog vodstva u velikim poduzećima* jer postoji relativno

visoka pozitivna povezanost potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) i uspješne primjene strategije diferencijacije.

Tablica 69. Povezanost potpunog upravljanja kvalitetom i strategije troškovnog vodstva

		TQM
Mislite li da TQM utjecalo na uspješno provođenje Vaše strategije:	Pearsonov koeficijent korelacije (r)	**0,675**
	p	**0,008***
	N	14

*p<0,05

Testirano je postoji li povezanost TQM i uspješne primjene strategije kod poduzeća koja koriste strategiju fokusa (n=22), a mjerena su putem temeljnog izvora konkurentnosti koji se temelji na zadovoljavanju posebnih potreba i zahtjeva malih grupa kupaca. Postavljena je nulta hipoteza „ne postoji povezanost implementacije potpunog upravljanja kvalitetom i uspješne primjene strategije fokusa“. Provedenim testom korelacije (tablica 70) nulta hipoteza o nepostojanju statistički značajne korelacije između implementacije potpunog upravljanja kvalitetom i uspješne primjene strategije fokusa ne može biti odbačena (r=0,273, p>0,005). Samim time odbačena je pomoćna hipoteza H3b koja glasi *Implementacija potpunog upravljanja kvalitetom pozitivno utječe na uspješnu primjenu strategije fokusa u velikim poduzećima* jer ne postoji statistički značajna pozitivna povezanost potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) i uspješne primjene strategije diferencijacije.

Tablica 70. Povezanost potpunog upravljanja kvalitetom i strategije fokusa

		TQM
Mislite li da TQM utjecalo na uspješno provođenje Vaše strategije:	Pearsonov koeficijent korelacije (r)	0,273
	p	0,219
	N	22

Može se zaključiti da je potpuno upravljanje kvalitetom osrednje pozitivno povezano sa strategijom diferencijacije (r=0,492, p=0,000) te strategijom

troškovnog vodstva (r=0,675, p=0,008) te da više implementiranih segmenata potpunog upravljanja kvalitetom također znače i pozitivan utjecaj na uspješno provođenje odabrane strategije. Potpuno upravljanje kvalitetom ima blagu pozitivnu korelaciju u iznosu r=0,273, ali nije statistički značajna (p=0,219) te se samim time ne može interpretirati u smislu pozitivne povezanosti dvaju mjerenih fenomena.

5.3. Ograničenja i implikacije provedenog istraživanja

Provedeno empirijsko istraživanje nad velikim hrvatskim poduzećima poslužilo je za realizaciju postavljenih ciljeva doktorske disertacije. Ovim istraživanjem potvrđene su sve tri glavne hipoteze ove doktorske disertacije, na temelju čega se zaključuje da su bile korektno i kvalitetno metodološki oblikovane.

Instrument istraživanja u obliku anketnog upitnika obuhvaćao je niz segmenata od konkurentnosti poduzeća, organizacijske kulture, strategije do brojnih varijabli poduzeća. Usprkos tome što je riječ o nizu fenomena u terminima metodoloških pristupa, oblikovani anketni upitnik i izabrani uzorak istraživanja ne daje cjelovit uvid u navedenu problematiku, već je riječ o kompromisnom rješenju.

Eventualno detaljnije istraživanje istih ili sličnih varijabli zasigurno bi rezultiralo preciznijim zaključcima vezanim uz njeno djelovanje na uspješnost promatranog poduzeća. U doktorskoj disertaciji istraživano je djelovanje izabranih varijabli s ciljem oblikovanja modela za postizanje i održivost liderske pozicije velikih hrvatskih poduzeća. Obuhvat apsolutno svih ili barem većine varijabli vrlo je zahtjevan i empirijski neizvediv te bi za izradu idealnog modela postizanja i održivosti liderske pozicije velikih hrvatskih poduzeća tražio uključivanje niza drugih varijabli poduzeća.

Metodološka poboljšanja ostvariva su i po pitanju odabira uzorka istraživanja. Nadalje, procjena menadžmenta o konkurentnosti poduzeća, organizacijskoj kulturi, o ispravnosti i jasnoći postavljene strategije ili drugih varijabli poduzeća podložni su subjektivnoj procjeni samoga ispitanika. Stoga bi veći broj ispitanika iz jednog promatranog poduzeća zasigurno pružio realniji i

kvalitetniji prikaz o utjecaju varijabli na poslovanja promatranog velikog hrvatskog poduzeća.

Neovisno o gore navedenim pretpostavkama i eventualnom poboljšanju u nekom budućem empirijskom istraživanju, sa sigurnošću se može zaključiti da provedeno teorijsko i empirijsko istraživanje u ovoj doktorskoj disertaciji pruža relevantnost ponuđenih i izabranih varijabli poduzeća te bi se prihvaćanjem traženih metodoloških poboljšanja otklonili eventualni nedostatci u provedenom istraživanju. Primijećeni nedostatci i ograničenja provedenog istraživanja za pozitivnu posljedicu mogu imati dodatno zanimanje za temu povezanosti postizanja i održivosti liderske pozicije s potpunim upravljanjem kvalitetom u velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

6. ZAKLJUČAK

Potpuno upravljanje kvalitete predstavlja dio strategije poduzeća koja omogućava poduzećima da ojačaju svoju tržišnu poziciju kroz upravljanje zaposlenicima kao najvažnijom i najvrjednijom imovinom, osiguravanjem zadovoljstva potrošača, osiguravanjem kvalitete za konkurentnost te podizanjem proizvodnosti kroz kontinuirano unapređivanje. Koncept kontinuiranog unapređenja poduzeća predstavlja unapređenje svih čimbenika povezanih s procesom pretvaranja inputa u outpute. Pristup racionalnijem korištenjem resursa, poput opreme, metoda, materijala i ljudi predstavlja mogućnost poduzeća da ubrzaju svoj uspjeh ili neuspjeh te je od velike važnosti ne samo za poduzeća, nego i za sve tržišne konkurente, kao i za cjelokupno gospodarstvo.

Uvažavajući činjenicu kako mnoga poduzeća nisu ostvarila planirane ciljeve, u ovoj je doktorskoj disertaciji oblikovan model međusobnog utjecaja potpunog upravljanja kvalitetom, strategije diferencijacije, uključujući troškovno vodstvo i fokus te liderske pozicije velikih poduzeća. Analizom uspješnosti poslovanja poduzeća u razdoblju nakon implementacije potpunog upravljanja kvalitetom zaključilo se da takva poduzeća posluju uspješnije nego što su poslovala u razdoblju prije implementacije. S obzirom na to da na poslovanje poduzeća nakon implementacije utječe čitav spektar varijabli, model za uspješno preuzimanje poduzeća oblikovan je na temelju stupnja razvijenosti aktivnosti potpunog upravljanja kvalitetom. U okviru odabranih varijabli poduzeća promatran je utjecaj na konkurentnost poduzeća, korporativnu kulturu, strategiju. Empirijskim istraživanjem istražen je oblikovani model međusobnog utjecaja potpunog upravljanja kvalitetom, strategije diferencijacije uključujući troškovno vodstvo i fokus kroz provjeru postavljenih pet hipoteza.

U empirijskom istraživanju hipoteza 1 koja glasi „postizanje liderske pozicije poduzeća povezano je s implementacijom potpunog upravljanja kvalitetom u velikom poduzeću“ prihvaćena je uz zaključak da je postizanje liderske pozicije poduzeća mjereno putem percepcije odnosa prema konkurenciji i položaju poduzeća visoko povezano s percepcijom važnosti kvalitete koja posredno i mjeri

implementaciju potpunog upravljanja kvalitetom u velikom poduzeću, ako se pretpostavi da poduzeća koja smatraju kvalitetu važnom također implementiraju TQM.

Za provjeru druge hipoteze testiran je ukupni set pitanja TQM, gdje se stupanj razvijenosti različitih razina korištenja strategije potpunog upravljanja kvalitetom testirao u odnosu na dvije varijable koje su mjerile položaj i održivost prema konkurentima te se prihvatila hipoteza da je održivost liderske pozicije povezana sa stupnjem razvijenosti potpunog upravljanja kvalitetom u velikom poduzeću, posebice kada se govori o poduzećima koja nepovredivo ili s manjim problemima zadržavaju lidersku poziciju.

Istražena je i utvrđena povezanost TQM i uspješne primjene strategije kod poduzeća koja koriste strategiju diferencijacije (n=54), mjerena putem temeljnog izvora konkurentnosti koji se temelji na razlikovanju od konkurencije i njezinih proizvoda. Provedenim ispitivanjem odbačena je nulta hipoteza i prihvaćena alternativna hipoteza o postojanju statistički značajne korelacije ($r=0,492$, $p<0,005$) između implementacije potpunog upravljanja kvalitetom i uspješne primjene strategije diferencijacije. Samim time prihvaćena je hipoteza rada H3 koja glasi „implementacija potpunog upravljanja kvalitetom pozitivno utječe na uspješnu primjenu strategije diferencijacije u velikim poduzećima jer postoji osrednja pozitivna povezanost potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) i uspješne primjene strategije diferencijacije“.

Također je ispitana i utvrđena povezanost TQM i uspješne primjene strategije kod poduzeća koja koriste strategiju troškovnog vodstva (n=14), mjerena putem temeljnog izvora konkurentnosti koji se temelji na strogoj kontroli troškova usmjerenoj na postizanje najniže moguće prodajne cijene. Provedenim ispitivanjem odbačena je nulta hipoteza i prihvaćena alternativna hipoteza o postojanju statistički značajne korelacije ($r=0,675$, $p<0,005$) između implementacije potpunog upravljanja kvalitetom i uspješne primjene strategije troškovnog vodstva. Samim time prihvaćena je pomoćna hipoteza H3a koja glasi „implementacija potpunog upravljanja kvalitetom pozitivno utječe na uspješnu primjenu strategije troškovnog vodstva u velikim poduzećima“ jer postoji relativno visoka pozitivna povezanost potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) i uspješne primjene strategije diferencijacije.

Naposljetku je ispitana i utvrđena povezanost TQM i uspješne primjene strategije kod poduzeća koja koriste strategiju fokusa (n=22), a mjerena su putem temeljnog izvora konkurentnosti koji se temelji na zadovoljavanju posebnih potreba i zahtjeva malih grupa kupaca. Nulta hipoteza o nepostojanju statistički značajne korelacije između implementacije potpunog upravljanja kvalitetom i uspješne primjene strategije fokusa ne može biti odbačena ($r=0,273$, $p>0,005$). Samim time odbačena je pomoćna hipoteza H3b koja glasi „implementacija potpunog upravljanja kvalitetom pozitivno utječe na uspješnu primjenu strategije fokusa u velikim poduzećima“ jer ne postoji statistički značajna pozitivna povezanost potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) i uspješne primjene strategije diferencijacije.

Istraživanjem potpunog upravljanja kvalitetom u velikim hrvatskim poduzećima te stupnjem razvijenosti aktivnosti potpunog upravljanja kvalitetom unutar poduzeća utvrdila se povezanost s postizanjem i održivosti liderske pozicije poduzeća. Navedenim zaključcima ispunjena su očekivanja postavljena u radu te su dobiveni rezultati potvrda činjenice da su svi znanstveni ciljevi ovog istraživanja ostvareni. Na samome kraju može se konstatirati kako bi oblikovani model međusobnog utjecaja potpunog upravljanja kvalitetom, strategije diferencijacije s uključenim troškovnim vodstvom i fokusom, utemeljen na ispitivanju i analizi odabranih varijabli poduzeća, trebao pridonijeti još snažnijem shvaćanju važnosti stupnja razvijenosti aktivnosti potpunog upravljanja kvalitetom u velikim poduzećima ne samo u Hrvatskoj, nego i šire.

POPIS LITERATURE

1. Abdi, S. N. A., Awan, H. M., Bhatty, M. I. (2008) Is quality management a prime requisite for globalization? Some facts from sports industry, *Quality Quantity*, Vol. 42, No. 6, str. 821-833.
2. Alfirević, N. (2000) Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: rezultati empirijskog istraživanja, *Ekonomski pregled*, Vol. 51, No. 11-12, str. 1256-1281.
3. Alfirević, N. (2003) *Konkurentska sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama*. Doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
4. Amit, R., Shoemaker, P. J. H. (1990) *Key Success Factors: Their Foundation and Application*. Rukopis. University of British Columbia i University of Chicago.
5. Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R. G. (1994) A theory of quality management underlying the Deming Management Method, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, str. 427–509.
6. Aron, R., Bandyopadhyay, S., Jayanty, S., Pathak, P. (2008) Monitoring process quality in off-shore outsourcing: A models and finding from multicountry survey, *Journal of Operations Management*, Vol. 26, No. 2, str. 303-321.
7. Avelini-Holjevac, I. (1998) *Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom*. Rijeka: Hotelijerski fakultet Ika.
8. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
9. Bain, J. S. (1956) *Barriers to New Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
10. Bain, J. S. (1959) *Industrial Organization*. New York: Wiley.
11. Bain, J. S. (1968) Industrial Organization. 2nd ed., New York: John Wiley & Sons.
12. Bakija, I. (1991) *Osiguranje kvalitete po ISO 9000*. Zagreb: Privredni vjesnik.
13. Baković, T. (2014) *Povijest kvalitete*. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.

14. Baković, T., Dužević, I. (2014) *Integrirani sustavi upravljanja*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
15. Baletić, Z. (gl. ur.) (1995) *Ekonomski leksikon*. Zagreb: Leksikografski zavod „Miroslav Krleža" i Masmedia.
16. Barney, J. B. (1986) Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy, *Management Science,* Vol. 42, No. 7, str. 1231-1241.
17. Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management,* Vol. 17, No. 1, str. 99-120.
18. Barney, J. B. (1996) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley.
19. Barney, J. B. (2002) *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River, New York: Prentice Hall.
20. Barney, J. B., Clark, D. N. (2007) *Resource-based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.
21. Barney, J. B., Hesterly, W. (2006) *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Upper Saddle River, New York: Prentice Hall.
22. Barney, J. B., Hesterly, W. S. (2008) *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.
23. Barney, J. B., Ketchen, D. Jr., Wright, M. (2011) The future of resource-based theory: Revitalization or decline?, *Journal of Management,* Vol. 37, No. 5, str. 1299-1315.
24. Belak, V. (1997) Menadžersko računovodstvo: retrospektiva i razvoj, *Računovodstvo, revizija i financije*, Vol. 7, No. 6, str. 1119-1130.
25. Belak, V. (2014) *Analiza poslovne uspješnosti: 130 ključnih pokazatelja performanse i mjerila za kontroling*. Zagreb: RRiF plus.
26. Black, S., Porter, L. (1996) Identification of the critical factors of TQM, *Decision Sciences,* Vol. 27, No. 1, str. 1-22.
27. Boaden, J. R. (1997) What is total quality management ... and does it matter?, *Total Quality Management*, Vol. 8, No. 4, 1997., str. 153-171.
28. Boje, D. M., Winsor, R. D. (1993) The resurrection of Taylorism: Total quality managements hidden agenda, *Journal of Organizational Change Management,* Vol. 6, No. 4, str. 57-70.

29. Brah, S. A., Tee, S. S. L., Rao, B. M. (2002) Relationship between TQM and performance of Singapure companies, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19, No. 4, str. 356-379.
30. Brassard, M., Ritter, D. (1997) *Memory Jogger II: Džepni vodič kroz alate za kontinuirano poboljšanje i djelotvorno planiranje*. Zagreb: Informator.
31. Bromiley, P., Fleming, L. (2002) The resource-based view of strategy: a behaviorist critique. U: M. Augier, M., March, J. G. (ur.): T*he Economics of Choice, Change and Organization. Essays in Memory of Richard M. Cyert*. Cheltenham /Northampton (MA): Edward Elgar, str. 319-336.
32. Buble, M. (1995) *Metodika projektiranja organizacije*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
33. Buble, M. i dr. (2005) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
34. Bureau Veritas: ISO 9000 (1994) *Kako doći do certifikata?: brošura*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
35. Caves, R. E., Porter, M. E. (1977) From entry barriers to mobility barriers conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, No. 2, str. 241-262.
36. Certo, S., Peter, J. P., Ottensmeyer, E. J. (1991) *Strategic Management: Concepts and Applications*. Boston: McGraw-Hill Education.
37. Cho, H. J., Pucik, V. (2005) Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 6, str. 555-575.
38. Churchill, J. G. A, Iacobucci D. (2002) *Marketing Research: Methodological foundations*. Ohio: South-Western.
39. Conner, K. R. (1991) A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, str. 121-154.
40. Crosby, P. B. (1979) *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill.
41. Crosby, P. B. (1991) *Vječno uspješna organizacija: umijeće rukovođenja*. Zagreb: Privredni vjesnik.

42. Crosby, P. B. (1996) *Kvaliteta je besplatna: umijeće osiguravanja kvalitete*. Zagreb: Privredni vjesnik, Binoza press.
43. Čupić, I., Mahmet, V., (2015). *ISO 9001 i 14001 – Radionica o promjenama*. Zagreb: Lloyd's Register.
44. D'Aveni, R. (1994) *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: Free Press.
45. Davis, T. (1997) Breakdowns in total quality management, *International Journal of Management,* Vol. 14, No. 1, str. 13-23.
46. Dean, J., Bowen, D. (1994) Management theory and total quality: improving research and practice through theory development, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, str. 392-418.
47. Deming, W. E. (1982) *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Cambridge: Center for Advanced Engineering Studies, MIT.
48. Deming, W. E. (1986) *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
49. Dervitsiotis, K. N. (1998) The challenge of managing organizational change: Exploring the relationship of re-engineering, developing learning organizations and total quality management, *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 1, str. 109–122.
50. Diericckx, I., Cool. K. (1989) Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, Vol. 35, No. 12, str. 1504-1511.
51. DiMaggio, P. J., Powell W. (1983) The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, Vo. 48, No. 2, str. 147-160.
52. Di Stefano, G., Peteraf, M., Verona G. (2010) Dynamic Capabilities Deconstructed: A Bibliographic Investigation into the Origins, Developments and Future Directions of the Research Domain, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 19, No. 4, str. 1-18.
53. Dow, D., Swanson, D., Ford, S. (1999) Exploring the myth: Do all quality management practices contribute to superior quality performance, *Production and Operations Management*, Vol. 8, No. 1, str. 1-27.
54. Drucker, P. (1954) *The Practice of Management*. New York: HarperCollins Publishers.

55. Drucker, P. (1994) The theory of business, *Harvard Business Review*, No. 75, str. 95–105.
56. Dujanić, M. (1995) *Potpuno upravljanje kvalitetom: zbornik radova*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
57. Escrig-Tena, A. B. (2004) TQM as a competitive factor: a theoretical and empirical analysis, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 21, No. 6/7, str. 612-637.
58. Feigenbaum, A. V. (1991) *Total Quality Control*, 3rd ed. New York: McGraw-Hill, Inc.
59. Flynn, B. B., Schroeder, R. G., Sakakibara, S. (1994) A framework for quality management research and associated measurement instrument, *Journal of Operations Management*, Vol. 11, str. 339-366.
60. Flynn, B. B., Schroeder, R. G., Sakakibara, S. (1995) The impact of quality management practices on performance and competitive advantage, *Decision Sciences* Vol. 26, No. 5, str. 659–691.
61. Forker, L. B., Vickery, S. K., Droge, C. L. M. (1996) The contribution of quality to business performance, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No. 8, str. 44-62.
62. Forker, L. B., Mendez, D., Hershauer, J. C. (1997) Total quality management in the supply chain: what is its impact on performance?, *International Journal of Production Research*, Vol. 35, No. 6, str. 1681-1701.
63. Forza, C. (2002) Survey Research in Operations Management: a Process-based perspective, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22, No. 2, str. 152-194.
64. Foss, N. J., Knudsen, C., Montgomery, C. A. (1995) An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm. U: Montgomery, C. A. (ur.): *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*. Boston et al.: Kluwer, str. 1-17.
65. Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013) *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum naklada d.o.o.
66. Grant, R. M. (2007) *Contemporary strategy analysis*, 8th edition. Chistester: John Wiley & Sons.

67. Hackman, J. R., Wageman, R. (1995) Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 1, str. 309-342.
68. Hair, J. F. B., Babin, B. (2003) *Essentials of Business Research*. Hoboken: Leyh Publishing.
69. Harrington, H. J., Harrington, J. S. (1996) *High Performance Benchmarking: 20 steps to success*. New York: McGraw-Hill.
70. Heller, R. (2003) *Priručnik za menadžere*. Zagreb: Profil international.
71. Hendricks, K. B., Singhal, V. R. (2001) Firm Characteristics, Total Quality Management, and Financial Performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 19, str. 269-285.
72. Hill, M. A., Keats, B. W., DeMarie, S. M. (1998) Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century, *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 4, str. 22-42.
73. Hodgson, G. M. (1998) The Approach of Institutional Economics, *Journal of Economic Literature*, Vol. 36, No. 1, str. 166-192.
74. Hofer, C. W., Schendel, D. (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, Minn:: West Publishing Co.
75. Injac, N. (1999) *Sustavi kvalitete 2000 – velika revizija normi ISO 9000*. Zagreb: Oskar.
76. Ishikawa, K. (1985) *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
77. Ivancevich, J. M, Lorenzi, P. Skinner, S. J., Crosby, P. B. (1994) Management – Quality and Competitiveness. Burr Ridge, IL: Irwin.
78. Jenkins, M., Ambrosini, V. (2007) *Advanced Strategic Management*. London: Palgrave.
79. Joiner, T. A. (2007) Total quality management and performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 24, No. 6, str. 617-627.
80. Jung, J., Wang, Y., Wu, S. (2009) Competitive strategy, TQM practice, and continuous improvement of international project management: A contingency

study, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26, No. 2, str. 164-183.

81. Juntunen, E. K. (2001) *The Asian Crisis, its causes and the effects upon globalisation*. The 5th ASEAN Inter-University Seminar. Singapore.
82. Juntunen, E. K., Hämäläinen, J. (2003) Socijalna skrb i socijalni rad u uvjetima globalizacije: primjer Finske, *Revija za socijalnu politiku*, Vol. 10, No. 2, str. 185-198.
83. Juran, M. J. (1992) *Juran on Quality by design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. New York: Free Press.
84. Juran, J. M., Gryna, F. M. (1980) *Quality Planning and Analysis*. New York: McGraw-Hill.
85. Juran, J. M., Gryna, F. M. (1988) *Juran's Quality Control Handbook*, 4th ed. New York: McGraw-Hill.
86. Juran, J. M., Gryna, F. M. (1999) *Planiranje i analiza kvalitete – Od razvoja proizvoda do upotrebe*, 3. izd. Zagreb: Mate.
87. Knott, A. M. (2003) The Organizational Routines Factor Market Paradox, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, str. 929-943.
88. Kohli, A. K, Jaworski, B. J., Kumar, A. (1993) MARKOR: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 4, str. 467-477.
89. Kotler, P., Lee, N. (2009) *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: M.E.P. CONSULT d.o.o.
90. Kroll, M., Wright, P., Heiens, R. (1999) The contribution of product quality to competitive advantage: impacts on systematic variance and unexplained variance in return, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 4, str. 375-384.
91. Kondić, Ž. (2002) *Kvaliteta i ISO 9000: primjena*. Varaždin: TIVA, Tiskara Varaždin.
92. Lakhal, L., Pasin F., Limam, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23, No. 6, str. 625-646.
93. Lazibat, T. (2003) Sustavi kvalitete i hrvatsko gospodarstvo, *Ekonomski pregled*, Vol. 54, No. 1-2, str. 55-76.

94. Lazibat, T. (2009) *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Znanstvena knjiga d.o.o.
95. Lazibat, T., Matić, B. (2000) Troškovi kvalitete kao čimbenik povećanja konkurentnosti na domaćem i svjetskom tržištu, *Ekonomski pregled*, Vol. 51, No. 11-12, str. 1334-1351.
96. Lee, S. M., Rho, B. H., Lee, S. G. (2003) Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award criteria on organizational quality performance, *International Journal of Production Research*, Vol. 41, No. 9, str. 2003-2020.
97. Lemak, D., Mero, N., Reed, R. (2002) When quality works: a premature post-mortem on TQM, *Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 4, str. 391-409.
98. Lemak, D., Reed, R., Satish, P. (1997) Commitment to quality management: is there a relationship with firms' performance?, *Journal of Quality Management*, Vol. 2, No. 1, str. 77-86.
99. Leonard, D., McAdam, R. (2001) The relationship between total quality management (TQM) and corporate strategy: the strategic impact of TQM, *Strategic Change*, Vol. 10, No. 8, str. 439-448.
100. Leonard, D., McAdam, R. (2004) Total quality management in strategy and operations: dynamic grounded model, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, No. 3, str. 254-266.
101. Lockett, A., Thompson, S. (2001) The resource-based view and economics, *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, str. 723–754.
102. Ma, H. (1999) Anatomy of competitive advantage: a SELECT framework, *Management Decision*, Vol. 37, str. 709-718.
103. Mason, E. S. (1949) The Current State of the Mono poly Problem in the United States, *Harvard Law Review*, Vol. 62, No. 8, str. 1265-1285.
104. McDermott, R. E., Nlikulak R. F., Beauregard M. R. (1996) *The basics oJ FMEA*. New York: Productivity Inc.
105. Mehra, S., Agrawal, S. P. (2003) Total quality as a new global competitive strategy, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 20, No. 8/9, str. 1009-1026.
106. Mencer, I. (2002) Potpuno upravljanje kvalitetom: pomodnost, hir ili koncept uspješnijeg poslovanja, *Poslovni magazin: prilog časopisu RRiF* Vol. 10, No. 1, str. 16-18.

107. Mencer, I. (2003) *Strateški menadžment i poslovna politika*. Rijeka: Vitagraf.

108. Meyer, J. W., Rowan, B. (1977) Institutional organizations: Formal structure as Myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, str. 340-363.

109. Miles, R. (1978) The Origin and Meaning of Miles' Law, *Public Administration Review*, Vol. 38, No. 5, str. 399-403.

110. Mintzberg, H., Quinn, J. B. (1998) *Readings in strategy process*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

111. Moonney, A. (2007) Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What is the Difference?, *Journal of Education for Management*, Vol. 83, No. 2, str. 110-115.

112. Motwani, J. (2001) Critical factors and performance measures of TQM, *The TQM Magazine*, Vol. 13, No. 4, str. 292-300.

113. Narver, J. C., Slater, S. F. (1990) The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, str. 20-35.

114. Pearce, J. A., Robinson, R. B. Jr. (2003) *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy*, 8th ed. Chicago, IL: R. D. Irwin, Inc.

115. Peteraf, M. (1993) The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3, str. 179-191.

116. Peteraf, M., Barney, J. (2003) Unravelling The Resource-Based Tangle, *Managerial and Decision Economics*, 2003, Vol. 24, str. 309-323.

117. Peters, T., Waterman, R. H. Jr. (2008) *U potrazi za izvrsnošću: lekcije iz najbolje vođenih kompanija Amerike*. Zagreb: Profil.

118. Pike, J., Barnes, R. C. (1994) *TQM in action*. London: Chapman i Hall.

119. Porter, M. E. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 2, str. 137–145.

120. Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

121. Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

122. Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
123. Porter, M. E. (1994) Toward a Dynamic Theory of Strategy. U: Rumelt, R. P., Schendel, D. E., Teece, D. J. (ur.) *Fundamental Issues in Strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
124. Porter, M. E. (1996) What is Strategy, *Harvard Business Review,* Vol. 74, No. 6, str. 61-78.
125. Porter, M. E. (2008) *Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja.* Zagreb: Masmedia.
126. Porter, M. E., Milla, V. E. (1985) *How Information Gives You Competitive Advantage,* Boston: Harvard Business School Press.
127. Powell, T. C. (1995) Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 1, str. 15-37.
128. Powell, T. C. (2001) Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 9, str. 875-888.
129. Prahalad, C. K., Bettis, R. A. (1986) The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 6, str. 484-502.
130. Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990) The core compentences of the corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, str. 79-91.
131. Prajogo, D. I., Sohal, A. S. (2001) TQM and innovation: a literature review and research framework, *Technovation*, Vol. 21, No. 1, str. 539-558.
132. Prajogo, D. I., Sohal, A. S. (2006) The relationship between organizational strategy, total quality management (TQM), and organization performance – the mediating role of TQM, *European Journal of Operational Research*, Vol. 168, No 1, str. 35-50.
133. Priem, R. L., Butler, J. E. (2001a) Is the Resource-based „View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?, *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, str. 22-40.
134. Priem, R. L., Butler, J. E. (2001b) Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Value: Further Comments, *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, str. 57-65.

135. Račić, D. (2000) Od teorije poduzeća prema teoriji strateškog upravljanja, *Ekonomski pregled*, Vol. 51, No. 1-2, str. 118-144.
136. Radošević, S. (1994) *Konkurentski izazov Hrvatske, koncepcijski ogledi i empirijska istraživanja*. Zagreb: Ekonomski institut.
137. Reed, R., Lemark, D. J., Montgomery, J. C. (1996) Beyond process: TQM content and firm performance, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, str. 173-202.
138. Rocco, F. (1998) *Poslovni marketing: business to business marketing*. Zagreb: Školska knjiga.
139. Renko, N., Delić, S., Škrtić, M. (1999) *Benchmarking u strategiji marketinga*. Zagreb: Mate.
140. Rohit, D. (ed.) (1999) *Developing a Market Orientation*. Thousand Oaks, CA: Marketing Science Institute, Sage Publications.
141. Rumelt, R. P. (1984) Toward a Strategic Theory of the Firm. U: Lamb, R. B. (ur.), *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
142. Rumelt, R. P., Schendel, D. E., Teece, D. J. (1996) Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 1, str. 196-198.
143. Salaheldin, S. I. (2009) Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58, No. 3, str. 215-237.
144. Saloner, G., Shepard, A., Podolny, J. (2001) *Strategic management*. New York: John Wiley & Sons.
145. Salvatore, D. (1994) *Ekonomija za menadžere u svjetskoj privredi*. Zagreb: MATE.
146. Saraph, J. V., Benson, P. G., Shroeder, R. G. (1989) An instrument for measuring the critical factors of quality management, *Decision Sciences*, Vol. 20, No. 1, str. 810–829.
147. Sashkin, M., Kenneth, J. K. (1991) *Total Quality Management*. Brentwood, Maryland: Ducochon Press.
148. Schonberger, R. J. (1992) Is strategy strategic? Impact of total quality management on strategy, *Academy of Management*, Vol. 6, No. 3, str. 80-87.

149. Schumpeter, J. A. (1942) *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper & Row.
150. Scott, R. W. (1995) *Institutions and organizations*. London: Sage.
151. Shenawy, E., Baker, T., Lemak, D. J. (2007) A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, No. 5, str. 442-471.
152. Sikavica, P., Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
153. Skarzinski, P., Gibson, R. (2008) *Innovation to the core*. Boston: Harvard Business Press.
154. Skoko, H. (1995). *Suvremeni sustavi osiguranja i upravljanja kvalitetom*. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora.
155. Skoko, H. (1999) Kvaliteta kao čimbenik konkurentnosti. U: Tipurić, D. (ur.) *Konkurentska sposobnost*. Zagreb: Sinergija, str. 319-337.
156. Skoko, H. (2000) *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Sinergija.
157. Spencer, B. (1994) Models of organization and total quality management, *Academy of management Review*, Vol. 19, No. 3, str. 446-461.
158. Spitzer, R. D. (1993) TQM: The only source of sustainable competitive advantage, *Quality Progress*, Vol. 26, No. 6, str. 59-65.
159. Šiško Kuliš, M., Grubišić D. (2010) *Upravljanje kvalitetom*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
160. Taguchi, G. (1995) *Taguchi Method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
161. Taylor, W. A., Wright, G. H. (2003) A longitudinal study of TQM implementation: Factors influencing success and failure, *Omega*, Vol. 31, No. 2, str. 97-110.
162. Teece, D. J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 13, str. 1319–1350.
163. Teece, D. J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford: Oxford University Press.
164. Teece, D. J. (2010) Business Models, Business Strategy and Innovation Long Range Planning, *Elsevier Science*, Vol. 43, No. 2-3, str. 172-194.
165. Teece, D. J., Pisano, G. (1994) The dynamic capabilities of firms: an introduction, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, No. 3, str. 537-556.

166. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, str. 509-533.
167. Tipurić, D. (1999a) Konkurentska prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencijacije, *Poslovna analiza i upravljanje*, Vol. 3, str. 3-16.
168. Tipurić, D. (1999b) *Konkurentska sposobnost poduzeća*. Zagreb: Sinergija.
169. Tipurić, D. (2014) *Iluzija strategije*. Zagreb: Sinergija.
170. Thompson, A. A., Jr., Strickland, A. J. III., Gamble, J. E. (2006) *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću*. Zagreb: Mate.
171. Trott, P. (2008) *Innovation management and new product development*, 4th ed. Harlow: Pearson Education Limited.
172. Vidučić, Lj. (2000) *Financijski menadžment – teorija i politika*. Zagreb: RRiF.
173. Vizjak, A. (2007) *Pobjednici tržišnih niša*. Beograd: FEFA.
174. Vrdoljak Raguž, I., Jelenc, L., Podrug, N. (2013) Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.
175. Vujević, I. (2005) *Financijska analiza u teoriji i praksi*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
176. Welch, J. (2007) *Jack Welch: autobiografija najuspješnijeg menadžera dvadesetog stoljeća*. Zagreb: Naklada Zadro.
177. Wernerfelt, B. (1984) A resource – Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, str. 171-180.
178. Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2002). *Strategic Management and Business Policy*, 8th ed. Upper Saddle River, New York: Prentice Hall.
179. Wiggins, R. R, Ruefli, T. W. (2002) Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance, *Organization Science*, Vol. 13, No. 1, str. 81-105.
180. Young, S. (1992) A framework for successful adaptation and performance of Japanese manufacturing practices in the United States, *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 4, str. 677-700.
181. Zbaracki, M. (1998) The rhetoric and the reality of total quality management, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 3, str. 602-653.

182. Zeitz, G., Johannesson, R., Ritchie, J. E. Jr. (1997) An employee survey measuring total quality management practices and culture, *Group and Organization Management*, Vol. 22, No. 4, str. 414-444.
183. Zhihai, Z. (2003) *Developing a TQM Quality Management Method Model.* Groningen: Faculty of Management and Organization, University of Groningen.
184. Zsolnai, A. (1999) Quality doesn't happen accidentally. U: *Zbornik radova "Druga hrvatska konferencija o kvaliteti"*. Zagreb: Hrvatsko društvo za kakvoću: Infomart.
185. Žager K., Žager L. (1999) *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb: Masmedia.

Internetski izvori:

1. Hrvatske stranice o kvaliteti, [online], raspoloživo na: www.kvaliteta.inet.hr [2.6.2015.].
2. Qualitas, [online], raspoloživo na: www.qualitas.hr [2.6.2015.].
3. Strateški menadžment [online], raspoloživo na: www.adanalic.com.ba/index_files/STRATESKI%20MENADZMENTbez.ppt [2.6.2015.].
4. Svijet kvalitete, [online], raspoloživo na: www.svijet-kvalitete.hr [2.6.2015.].
5. The Arbour Consulting Group, [online], raspoloživo na: www.arbor.hr [2.6.2015.].
6. The International Organization for Standardization [online], raspoloživo na: www.iso.org [2.6.2015.]

SAŽETAK

Potpuno upravljanje kvalitetom omogućava poduzećima da ojačaju svoju tržišnu poziciju kroz upravljanje zaposlenicima kao najvažnijom i najvrjednijom imovinom, osiguravanjem zadovoljstva potrošača, osiguravanjem kvalitete za konkurentnost te podizanjem proizvodnosti i uspješnosti poslovanja kroz kontinuirano unapređivanje. Koncept kontinuiranog unapređenja poslovanja poduzeća predstavlja racionalniji pristup korištenju resursa poduzeća, poput opreme, metoda, materijala i ljudi, te predstavlja mogućnost poduzeća da ubrza svoj uspjeh ili neuspjeh što je konačnici od velikog značaja ne samo za poduzeća nego i za sve tržišne konkurente i cjelokupno gospodarstvo. U ovoj je doktorskoj disertaciji oblikovan model međusobnog utjecaja potpunog upravljanja kvalitetom, strategije diferencijacije uključujući troškovno vodstvo i fokus te liderske pozicije velikih poduzeća. Analizom uspješnosti poslovanja poduzeća nakon implementacije potpunog upravljanja kvalitetom zaključilo se da takva poduzeća mijenjaju svoj odnos na čitav spektar varijabli što se pripisuje konceptu kontinuiranog unapređenja. Empirijskim istraživanjem ispitan je oblikovani model međusobnog utjecaja potpunog upravljanja kvalitetom, strategije diferencijacije uključujući troškovno vodstvo i fokus kroz provjeru postavljenih hipoteza. Provedeno empirijsko istraživanje nad velikim hrvatskim poduzećima je poslužilo za realizaciju postavljenih ciljeva doktorske disertacije. Ovim istraživanjem potvrđene su sve tri glavne hipoteze ove doktorske disertacije, na temelju čega se zaključuje da su bile korektno i kvalitetno metodološki oblikovane.

Ključne riječi: liderska pozicija, potpuno upravljanja kvalitetom, diferencijacija, troškovno vodstvo, fokus

SUMMARY

Full control of quality enables companies to strenghten its market position through the management of employees as the most important and most valuable asset, through the provision of customer satisfaction, quality assurance for competitiveness, raising productivity and business performance through continuous improvement. The concept of continuous improvement of company operations is a more rational approach to the use of company resources, such as equipment, methods, materials and people and represents the ability of enterprises to accelerate their success or failure, it is ultimately of great importance not only for the company but also for all market competitors and the overall economy. In this doctoral dissertation the model of mutual influence of total quality management is formed, including strategies of differentiation and cost leadership focus and leadership position of large companies. The analysis of business performance after the implementation of total quality management concluded that these companies change their attitude to the whole range of variables which is attributed to the concept of continuous improvement. Examinated empirical research shaped a model of mutual influence of total quality management, strategies of differentiation including cost leadership and the focus for checking the hypotheses. The empirical study of large Croatian companies served for the set objectives of the doctoral thesis. This research confirmed all three main hypothesis of this doctoral thesis, on the basis of which it was concluded that they were correct and well methodologically shaped.

Keywords: leadership position, total quality management, differentiation, cost leadership, focus

POPIS SLIKA

Slika 1. Integrirani teorijski model međusobnog utjecaja potpunog upravljanja kvalitetom, strategije diferencijacije i liderske pozicije velikih poduzeća, s prikazom istraživačkih hipoteza 16
Slika 2. Opći model lanca vrijednosti 43
Slika 3. Pretvaranje učinka aktivnosti lanca vrijednosti u konkurentsku prednost77
Slika 4. Sinergija dominantnih paradigmi proučavanja konkurentske prednosti.. 78
Slika 5. Potencijalni izvori konkurentske prednosti..... 84
Slika 6. Kaleidoskop rizika kao koristan vodič za razmatranje unutarnjih (unutarnji krug) i vanjskih (vanjski krug) izvora rizika..... 114
Slika 7. Izgled dijagrama trenda..... 165
Slika 8. Dijagram raspršenja 166
Slika 9. Primjer kontrolne karte 167
Slika 10. Simboli i njihova značenja u dijagramu tijeka..... 168
Slika 11. Prikaz glavnih kategorija 170
Slika 12. Oblici distribucije procesa 171
Slika 13. Rezultati TQM 179
Slika 14. Potpuno upravljanje kvalitetom stvara veći profit 179

POPIS TABLICA

Tablica 1. Konkurentska prednost poduzeća 36
Tablica 2. Generične konkurentske strategije 37
Tablica 3. Komparacija eksterne i interne perspektive proučavanja konkurentske prednosti 74
Tablica 4. Uobičajene vrste industrijskih ključnih čimbenika uspjeha (KČU) 94
Tablica 5. Pogledi na kvalitetu 115
Tablica 6. Značajke upravljanja organizacijom prema modelu TQM-a 126
Tablica 7. Razvoj TQM-a od 1927. godine do danas 152
Tablica 8. Struktura uzorka poduzeća prema spolu ispitanika 188
Tablica 9. Struktura uzorka poduzeća prema dobnim skupinama ispitanika 189
Tablica 10. Struktura uzorka poduzeća prema stručnoj spremi ispitanika 190
Tablica 11. Struktura uzorka poduzeća prema poziciji u poduzeću 191
Tablica 12. Struktura uzorka poduzeća prema položaju u odnosu na konkurente iz industrijske grane 192
Tablica 13. Struktura uzorka poduzeća prema temeljnoj djelatnosti (NKD, 2007.) 193
Tablica 14. Tablični prikaz varijabli potpunog upravljanja kvalitetom – poddomena *Potpora menadžmenta* 197
Tablica 15. Tablični prikaz varijabli potpunog upravljanja kvalitetom – poddomena *Informacije o kvaliteti* 199
Tablica 16. Tablični prikaz varijabli potpunog upravljanja kvalitetom – poddomena *Procesni menadžment* 200
Tablica 17. Tablični prikaz varijabli potpunog upravljanja kvalitetom – poddomena *Dizajniranje proizvoda* 202
Tablica 18. Tablični prikaz varijabli potpunog upravljanja kvalitetom – poddomena *Upravljanje ljudskim potencijalima* 203
Tablica 19. Tablični prikaz varijabli potpunog upravljanja kvalitetom – poddomena *Odnosi s dobavljačima* 205
Tablica 20. Tablični prikaz varijabli potpunog upravljanja kvalitetom – poddomena *Odnosi s kupcima* 206

Tablica 21. Tablični prikaz varijabli potpunog upravljanja kvalitetom – poddomena *Kontinuirano unaprjeđenje* 208
Tablica 22. Skala *Potpuno upravljanje kvalitetom* (TQM)..... 209
Tablica 23. Provjera normalnosti distribucije skale *Potpuno upravljanje kvalitetom* (TQM) 210
Tablica 24. Testiranje pouzdanosti skale TQM putem Cronbachov Alfa koeficijenta 210
Tablica 25. Podskale *Potpunog upravljanja kvalitetom* (TQM)..... 211
Tablica 26. Kontingencijska tablica ocjene položaja poduzeća prema konkurentima s obzirom na kvalitetu kao najvažnijim čimbenikom konkurentnosti za industrijsku granu u kojoj posluje..... 214
Tablica 27. Rezultati hi-kvadrat testa ocjene položaja poduzeća prema konkurentima s obzirom na kvalitetu kao najvažnijim čimbenikom konkurentnosti za industrijsku granu u kojoj posluje 214
Tablica 28. Distribucija procjene položaja poduzeća u industriji s obzirom na kvalitetu kao najvažnijim čimbenikom konkurentnosti za industrijsku granu u kojoj posluje..... 216
Tablica 29. Rezultati hi-kvadrat testa procjene položaja poduzeća u industriji s obzirom na kvalitetu kao najvažnijim čimbenikom konkurentnosti za industrijsku granu u kojoj posluje..... 216
Tablica 30. Usporedba prosjeka svih varijabli TQM usporedno s percepcijom položaja poduzeća naspram konkurencije 218
Tablica 31. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji položaja naspram konkurencije – pitanje 1..... 220
Tablica 32. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji položaja naspram konkurencije – pitanje 4..... 221
Tablica 33. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji položaja naspram konkurencije – pitanje 11..... 222
Tablica 34. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji položaja naspram konkurencije – pitanje 17..... 223
Tablica 35. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji položaja naspram konkurencije – pitanje 20..... 224

Tablica 36. Prikaz statistički značajnih razlika rezultata na podskalama TQM između grupa poduzeća prema percepciji položaja poduzeća naspram konkurencije – Kruskal-Wallis test 225
Tablica 37. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji položaja naspram konkurencije – podskala *Potpora menadžmenta* 225
Tablica 38. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji položaja naspram konkurencije – podskala *Procesni menadžment* 226
Tablica 39. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji položaja naspram konkurencije – podskala *Dizajniranje proizvoda* 227
Tablica 40. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji položaja naspram konkurencije – podskala *Upravljanje ljudskim potencijalima* 228
Tablica 41. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji položaja naspram konkurencije – podskala *Odnosi s dobavljačima* 228
Tablica 42. Usporedba prosjeka podskala TQM prema percepciji položaja naspram konkurencije 229
Tablica 43. Usporedba prosjeka skale TQM prema percepciji položaja naspram konkurencije – Kruskal-Wallisov test 230
Tablica 44. Prosjeci skale TQM prema percepciji položaja naspram konkurencije 230
Tablica 45. Usporedba prosjeka skale TQM usporedno s percepcijom konkurentske prednosti (KP) – Mann-Whitney U test 231
Tablica 46. Usporedba prosjeka svih varijabli TQM usporedno s percepcijom konkurentske prednosti (KP) – Kruskal-Wallis test (KW) 232
Tablica 47. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – tvrdnja 1 234
Tablica 48. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – tvrdnja 4 235
Tablica 49. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – tvrdnja 11 235
Tablica 50. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – tvrdnja 13 236

Tablica 51. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – tvrdnja 15 237
Tablica 52. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – tvrdnja 17 238
Tablica 53. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – tvrdnja 19 239
Tablica 54. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – tvrdnja 20 240
Tablica 55. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – tvrdnja 23 241
Tablica 56. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – tvrdnja 28 242
Tablica 57. Prikaz statistički značajnih razlika rezultata na podskalama TQM između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – Kruskal-Wallis test 243
Tablica 58. Usporedba prosjeka podskala TQM prema percepciji položaja poduzeća naspram konkurencije 243
Tablica 59. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – podskala *Procesni menadžment* 244
Tablica 60. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – podskala *Dizajniranje proizvoda* 244
Tablica 61. Mann-Whitney U test između grupa poduzeća prema percepciji konkurentske prednosti – podskala *Upravljanje ljudskim potencijalima* 245
Tablica 62. Usporedba prosjeka skale TQM prema percepciji konkurentske prednosti – Kruskal-Wallisov test 246
Tablica 63. Prosjeci skale TQM prema percepciji konkurentske prednosti 246
Tablica 64. Usporedba prosjeka skale TQM usporedno s percepcijom konkurentske prednosti (KP) – Mann-Whitney U test 247
Tablica 65. Prikaz aritmetičkih sredina za TQM skalu s obzirom na strategiju poduzeća Kruskal-Wallis test 248
Tablica 66. Prikaz aritmetičkih sredina za TQM skalu s obzirom na izvor prednosti pred konkurentima – Kruskal-Wallis test 250

Tablica 67. Provjera razlike u rezultatima na TQM skali s obzirom na dvije grupe izvora prednosti pred konkurentima – Mann-Whitney U 250
Tablica 68. Povezanost potpunog upravljanja kvalitetom i strategije diferencijacije 252
Tablica 69. Povezanost potpunog upravljanja kvalitetom i strategije troškovnog vodstva 253
Tablica 70. Povezanost potpunog upravljanja kvalitetom i strategije fokusa 253

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Struktura uzorka poduzeća prema spolu ispitanika 188
Grafikon 2. Struktura uzorka poduzeća prema dobnim skupinama ispitanika ... 189
Grafikon 3. Struktura uzorka poduzeća prema stručnoj spremi ispitanika 190
Grafikon 4. Struktura uzorka poduzeća prema poziciji u poduzeću 191
Grafikon 5. Struktura uzorka poduzeća prema položaju u odnosu na konkurente iz industrijske grane 192
Grafikon 6. Struktura uzorka poduzeća prema temeljnoj djelatnosti (NKD, 2007.) 194
Grafikon 7. Odgovori ispitanika vezani uz poddomenu *Potpora menadžmenta* 198
Grafikon 8. Odgovori ispitanika vezani uz poddomenu *Informacije o kvaliteti*. 199
Grafikon 9. Odgovori ispitanika vezani uz poddomenu *Procesni menadžment*. 201
Grafikon 10. Odgovori ispitanika vezani uz poddomenu *Dizajniranje proizvoda* 202
Grafikon 11. Odgovori ispitanika vezani uz poddomenu *Upravljanje ljudskim potencijalima* 204
Grafikon 12. Odgovori ispitanika vezani uz poddomenu *Odnosi s dobavljačima* 205
Grafikon 13. Odgovori ispitanika vezani uz poddomenu *Odnosi s kupcima*..... 207
Grafikon 14. Odgovori ispitanika vezani uz poddomenu *Kontinuirano unaprjeđenje* 208

ANKETNI UPITNIK

1. Izaberite vlasničku strukturu Vašeg poduzeća:

- ☐ državno
- ☐ privatno domaće
- ☐ privatno strano
- ☐ mješovito (navedite strukturu)
- ☐ ostalo: _____

2. Koja je temeljna djelatnost Vašeg poduzeća (N KD 2007.):

- ☐ poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
- ☐ rudarstvo i vađenje
- ☐ prerađivačka industrija
- ☐ opskrba električnom energijom
- ☐ plinom, parom i klimatizacija
- ☐ opskrba vodom, uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom
- ☐ građevinarstvo
- ☐ trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala
- ☐ prijevoz i skladištenje
- ☐ djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane
- ☐ informacije i komunikacije
- ☐ financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja
- ☐ poslovanje nekretninama
- ☐ stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
- ☐ administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti
- ☐ javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje
- ☐ obrazovanje
- ☐ djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi
- ☐ umjetnost, zabava i rekreacija
- ☐ ostale uslužne djelatnosti
- ☐ djelatnosti kućanstava kao poslodavaca, djelatnosti kućanstava...
- ☐ djelatnosti izvan teritorijalnih organizacija i tijela

3. Godina osnutka Vašeg poduzeća je: _____

4. Vaša pozicija u poduzeću:

- ☐ član nadzornog odbora
- ☐ član uprave
- ☐ srednja razina menadžmenta
- ☐ niža razina menadžmenta
- ☐ Ostalo: _____

5. Vaš spol je:

- ☐ muški
- ☐ ženski

6. Dobna skupina kojoj pripadate je:

- ☐ do 30 godina
- ☐ od 31 do 40 godina
- ☐ od 41 do 50 godina
- ☐ od 51 do 60 godina
- ☐ od 61 godina naviše

7. Vaša stručna sprema je:

- ☐ doktor znanosti
- ☐ magistar znanosti, sveučilišni specijalist
- ☐ visoka stručna sprema
- ☐ viša stručna sprema
- ☐ ostalo

8. Strategija Vašeg poduzeća temelji se na:

- ☐ najnižim troškovima u industriji
- ☐ kreiranju proizvoda ili usluga koji se u cijeloj industriji percipiraju kao unikatni
- ☐ efikasnijem i efektivnijem zadovoljavanju uskih potreba strateških grupa u odnosu na konkurente
- ☐ ombinaciji strategije troškovnog vodstva i strategije diferencijacije
- ☐ nejasnim politikama i planovima za ostvarivanje ciljeva poduzeća

9. Ocijenite svoj položaj prema konkurentima iz Vaše industrijske grane:

- ☐ zaostajemo za konkurentima
- ☐ jednak položaj
- ☐ mala prednost u odnosu na konkurente
- ☐ značajna prednost u odnosu na konkurente

10. Kako bi definirali temeljni izvor Vaše prednosti pred konkurentima:

- ☐ stroga kontrola troškova usmjerena na postizanje najniže moguće prodajne cijene
- ☐ razlikovanje od konkurencije i njezinih proizvoda
- ☐ zadovoljavanje posebnih potreba i zahtjeva malih grupa kupaca
- ☐ nešto drugo: _____

11. Kako biste definirali održivost Vaše prednosti pred konkurentima:

- ☐ privremena kratkoročna konkurentska prednost
- ☐ konkurentska prednost uz stalni pritisak drugih poduzeća - izazivača
- ☐ dugoročna konkurentska prednost *(Vaše poduzeće inicijator svih aktivnosti, a druga poduzeća su sljedbenici)*

12. Kako bi definirali temeljni izvor Vaše prednosti pred konkurentima:

- ☐ lider u cijeloj industriji *(ima najveći tržišni udio u cijeloj industriji)*
- ☐ lider u jednom industrijskom segmentu *(ima najveći tržišni udio jednom segmentu)*
- ☐ izazivač *(poduzeće je manje od lidera, ali nastoji ostvariti liderski položaj)*
- ☐ sljedbenik *(poduzeće je manje od lidera, ali je zadovoljno svojim položajem)*
- ☐ manje poduzeće *(poduzeće ima manji tržišni udio u industriji)*

13. Ako je poduzeće lider u industriji ili lider u jednom industrijskom segmentu, koliko godina je na toj poziciji?

_____

14. Ocijenite od 1 do 5 čimbenike konkurentnosti, prema važnosti za poslovanje Vašeg poduzeća:

	UOPĆE SE NE SLAŽEM	NE SLAŽEM SE	NITI SE SLAŽEM NITI SE NE SLAŽEM	SLAŽEM SE	U POTPUNOSTI SE SLAŽEM
Kvaliteta.	1	2	3	4	5
Cijena.	1	2	3	4	5
Rokovi isporuke.	1	2	3	4	5
Fleksibilnost sukladno sa zahtjevima kupaca.	1	2	3	4	5
Dizajn proizvoda.	1	2	3	4	5
Tehnologija.	1	2	3	4	5

15. Mislite li da su sustavi upravljanja kvalitetom i liderska pozicija poduzeća u industriji povezani?

- ☐ nisu povezani
- ☐ slabo su povezani
- ☐ osrednje su povezani
- ☐ jako su povezani
- ☐ iznimno jako su povezani

16. Ocijenite od 1 do 5 u kojoj se mjeri slažete sa slijedećim izjavama vezanima uz potpuno upravljanje kvalitetom u Vašem poduzeću:

	UOPĆE SE NE SLAŽEM	NE SLAŽEM SE	NITI SE SLAŽEM NITI SE NE SLAŽEM	SLAŽEM SE	U POTPUNOSTI SE SLAŽEM
Postoji definirana strategija kvalitete.	1	2	3	4	5
Top menadžment je uključen u poslove vezane uz kvalitetu.	1	2	3	4	5
Srednjoročni i dugoročni prihodi poduzeća jasno su utvrđeni.	1	2	3	4	5
Postoje smjernice/upute vezane za kvalitetu.	1	2	3	4	5

17. Ocijenite od 1 do 5 u kojoj se mjeri slažete sa slijedećim izjavama vezanima uz potpuno upravljanje kvalitetom u Vašem poduzeću:

	UOPĆE SE NE SLAŽEM	NE SLAŽEM SE	NITI SE SLAŽEM NITI SE NE SLAŽEM	SLAŽEM SE	U POTPUNOSTI SE SLAŽEM
Informacije o kvaliteti dostupne su svim zaposlenicima.	1	2	3	4	5
Primjenjuju se statističke tehnike za kontrolu kvalitete.	1	2	3	4	5
Provodi se periodična evaluacija poslova s aspekta kvalitete.	1	2	3	4	5

18. Ocijenite od 1 do 5 u kojoj se mjeri slažete sa slijedećim izjavama vezanima uz potpuno upravljanje kvalitetom u Vašem poduzeću:

	UOPĆE SE NE SLAŽEM	NE SLAŽEM SE	NITI SE SLAŽEM NITI SE NE SLAŽEM	SLAŽEM SE	U POTPUNOSTI SE SLAŽEM
Proizvodni procesi su dokumentirani.	1	2	3	4	5
Dizajniranje procesa omogućuje identifikaciju problema.	1	2	3	4	5
Radna mjesta su uredna i dobro organizirana.	1	2	3	4	5
Naglasak je stavljen na preventivno održavanje.	1	2	3	4	5

19. Ocijenite od 1 do 5 u kojoj se mjeri slažete sa slijedećim izjavama vezanima uz potpuno upravljanje kvalitetom u Vašem poduzeću:

	UOPĆE SE NE SLAŽEM	NE SLAŽEM SE	NITI SE SLAŽEM NITI SE NE SLAŽEM	SLAŽEM SE	U POTPUNOSTI SE SLAŽEM
Prilikom dizajniranja proizvoda kvaliteta ima prednost pred troškovima.	1	2	3	4	5
Prilikom dizajniranja proizvoda postoji funkcionalna integracija.	1	2	3	4	5
U dizajniranje proizvoda uključeni su i dobavljači.	1	2	3	4	5
Prije komercijalizacije proizvoda obavezni su testovi tehničke pouzdanosti.	1	2	3	4	5

20. Ocijenite od 1 do 5 u kojoj se mjeri slažete sa slijedećim izjavama vezanima uz potpuno upravljanje kvalitetom u Vašem poduzeću:

	UOPĆE SE NE SLAŽEM	NE SLAŽEM SE	NITI SE SLAŽEM NITI SE NE SLAŽEM	SLAŽEM SE	U POTPUNOSTI SE SLAŽEM
Formiranje timova za rješavanje problema je uobičajeno.	1	2	3	4	5
Osoblje se redovito educira po pitanjima kvalitete i timskog rada.	1	2	3	4	5
Postoji sustav nagrađivanja temeljen na kvaliteti.	1	2	3	4	5
Odabir osoblja prema kriteriju radnih sposobnosti.	1	2	3	4	5

21. Ocijenite od 1 do 5 u kojoj se mjeri slažete sa slijedećim izjavama vezanima uz potpuno upravljanje kvalitetom u Vašem poduzeću:

	UOPĆE SE NE SLAŽEM	NE SLAŽEM SE	NITI SE SLAŽEM NITI SE NE SLAŽEM	SLAŽEM SE	U POTPUNOSTI SE SLAŽEM
Poboljšanje proizvoda vrši se prema informacijama dobivenim od dobavljača.	1	2	3	4	5
Prilikom odabira dobavljača kvaliteta ima prednost pred troškovima.	1	2	3	4	5
Postoji mali broj stalnih dobavljača.	1	2	3	4	5

22. Ocijenite od 1 do 5 u kojoj se mjeri slažete sa slijedećim izjavama vezanima uz potpuno upravljanje kvalitetom u Vašem poduzeću:

	UOPĆE SE NE SLAŽEM	NE SLAŽEM SE	NITI SE SLAŽEM NITI SE NE SLAŽEM	SLAŽEM SE	U POTPUNOSTI SE SLAŽEM
Poduzeće svjesno zahtjeva svojih kupaca.	1	2	3	4	5
Proces aktivnosti poduzeća povećavaju zadovoljstvo kupaca.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo kupaca pokazatel je kvalitete.	1	2	3	4	5
Kupci su ohrabreni za pružanje povratnih informacija.	1	2	3	4	5

23. Ocijenite od 1 do 5 u kojoj se mjeri slažete sa slijedećim izjavama vezanima uz potpuno upravljanje kvalitetom u Vašem poduzeću:

	UOPĆE SE NE SLAŽEM	NE SLAŽEM SE	NITI SE SLAŽEM NITI SE NE SLAŽEM	SLAŽEM SE	U POTPUNOSTI SE SLAŽEM
Zaposlenici poduzeća kontinuirano pokušavaju poboljšati kvalitetu proizvoda	1	2	3	4	5
Zaposlenici poduzeća preuzimaju odgovornost za poboljšanje kvalitete.	1	2	3	4	5
Zaposlenici poduzeta analiziraju svoj rad kako bi uočili priliku za poboljšanje.	1	2	3	4	5

24 Posjeduje li Vaše poduzeće ISO certifikat?

- ☐ da
- ☐ ne

25. Mislite da su TQM i Vas položaj u industriji međusobno povezani:

- ☐ nisu povezani
- ☐ slabo su povezani
- ☐ osrednje su povezani
- ☐ jako su povezani
- ☐ iznimno jako su povezani

26. Mislite li da TQM utječe na održivost položaja Vašeg poduzeća u industriji:

- ☐ nema utjecaja
- ☐ slabo utječe
- ☐ osrednje utječe
- ☐ jako utječe
- ☐ iznimno jako utječe

27. Mislite li da TQM utjecalo na uspješno provođenje Vaše strategije:

- ☐ nije bilo utjecaja
- ☐ slabo je utjecalo
- ☐ osrednje je utjecalo
- ☐ jako je utjecalo
- ☐ iznimno jako je utjecalo

28. Ocijenite od 1 do 5 u kojoj se mjeri slažete sa slijedećim izjavama vezanima uz potpuno upravljanje kvalitetom u Vašem poduzeću:

	UOPĆE SE NE SLAŽEM	NE SLAŽEM SE	NITI SE SLAŽEM NITI SE NE SLAŽEM	SLAŽEM SE	U POTPUNOSTI SE SLAŽEM
Prilikom određivanja prioriteta menadžmenta uloga troškova je velika.	1	2	3	4	5
Prilikom određivanja prioriteta menadžmenta uloga produktivnosti rada je velika.	1	2	3	4	5
Prilikom određivanja prioriteta menadžmenta uloga iskoristivosti kapaciteta je velika.	1	2	3	4	5
Prilikom određivanja prioriteta menadžmenta uloga smanjivanja inventara je velika.	1	2	3	4	5
Prilikom procjene performansi srednjeg menadžmenta troškovi su naglašeni.	1	2	3	4	5
Prilikom procjene performansi srednjeg menadžmenta produktivnost je naglašena.	1	2	3	4	5

SAŽETAK

Potpuno upravljanje kvalitetom omogućava poduzećima da ojačaju svoju tržišnu poziciju kroz upravljanje zaposlenicima kao najvažnijom i najvrjednijom imovinom, osiguravanjem zadovoljstva potrošača, osiguravanjem kvalitete za konkurentnost te podizanjem proizvodnosti i uspješnosti poslovanja kroz kontinuirano unapređivanje. Koncept kontinuiranog unapređenja poslovanja poduzeća predstavlja racionalniji pristup korištenju resursa poduzeća, poput opreme, metoda, materijala i ljudi, te predstavlja mogućnost poduzeća da ubrza svoj uspjeh ili neuspjeh što je konačnici od velikog značaja ne samo za poduzeća nego i za sve tržišne konkurente i cjelokupno gospodarstvo. U ovoj je doktorskoj disertaciji oblikovan model međusobnog utjecaja potpunog upravljanja kvalitetom, strategije diferencijacije uključujući troškovno vodstvo i fokus te liderske pozicije velikih poduzeća. Analizom uspješnosti poslovanja poduzeća nakon implementacije potpunog upravljanja kvalitetom zaključilo se da takva poduzeća mijenjaju svoj odnos na čitav spektar varijabli što se pripisuje konceptu kontinuiranog unapređenja. Empirijskim istraživanjem ispitan je oblikovani model međusobnog utjecaja potpunog upravljanja kvalitetom, strategije diferencijacije uključujući troškovno vodstvo i fokus kroz provjeru postavljenih hipoteza. Provedeno empirijsko istraživanje nad velikim hrvatskim poduzećima je poslužilo za realizaciju postavljenih ciljeva doktorske disertacije. Ovim istraživanjem potvrđene su sve tri glavne hipoteze ove doktorske disertacije, na temelju čega se zaključuje da su bile korektno i kvalitetno metodološki oblikovane.

Ključne riječi: liderska pozicija, potpuno upravljanja kvalitetom, diferencijacija, troškovno vodstvo, fokus

SUMMARY

Full control of quality enables companies to strenghten its market position through the management of employees as the most important and most valuable asset, through the provision of customer satisfaction, quality assurance for competitiveness, raising productivity and business performance through continuous improvement. The concept of continuous improvement of company operations is a more rational approach to the use of company resources, such as equipment, methods, materials and people and represents the ability of enterprises to accelerate their success or failure, it is ultimately of great importance not only for the company but also for all market competitors and the overall economy. In this doctoral dissertation the model of mutual influence of total quality management is formed, including strategies of differentiation and cost leadership focus and leadership position of large companies. The analysis of business parformance after the implementation of total quality management concluded that these companies change their attitude to the whole range of variables which is attributed to the concept of continuous improvement. Examinated empirical research shaped a model of mutual influence of total quality management, strategies of differentiation including cost leadership and the focus for checking the hypotheses. The empirical study of large Croatian companies served for the set objectives of the doctoral thesis. This research confirmed all three main hypothesis of this doctoral thesis, on the basis of which it was concluded that they were correct and well methodologically shaped.

Keywords: leadership position, total quality management, differentiation, cost leadership, focus