

## ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA RAZINE POSLOVNE IZVRSNOSTI U REPUBLICI HRVATSKOJ

Goran Marijanović<sup>1</sup>, Jasminka Samardžija<sup>2</sup> & Saša Karlovčan<sup>3</sup>

UDK/UDC: 658.562(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: L<sub>21</sub>

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno / Received: 10. studenog 2009. / November 10, 2009

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 15. lipnja 2010. / June 15, 2010

### Sažetak

*Poslovna izvrsnost je bazirana na sustavu cjelovitog upravljanja kvalitetom (TQM - Total Quality Management). Uvođenje i certifikacija prema ISO 9001:2000(2008) seriji standarda za sustav upravljanja kvalitetom predstavlja dobru polaznu točku za implementaciju EFQM modela poslovne izvrsnosti i ujedno prvi korak na putu prema poslovnoj izvrsnosti jer uvodi snažan procesni pristup upravljanju. Svrha ovog članka je iznijeti dio rezultata i zaključaka istraživanja Razine poslovne izvrsnosti u Republici Hrvatskoj kao i dati prijedloge njezinog potencijalnog unaprjeđenja. Polaznu točku istraživanja predstavljaju 1444 tvrtke koje su evidentirane u okviru djelatnosti D - Prerađivačka industrija u registru hrvatskih izvoznika koji je nastao u sklopu projekta HIO (Hrvatske izvozne ofenzive). Svrha istraživanja je utvrđivanje najznačajnijih čimbenika koji utječu na konkurentnost hrvatskih tvrtki gledano kroz prizmu prezentacije i obrazloženja temeljnih načela i kriterija EFQM modela poslovne izvrsnosti i ukazivanje na mogućnost jačanja konkurentnosti hrvatskih izvoznih tvrtki, a samim tim i pripremi tvrtki i državne uprave za ulazak u Europsku Uniju. Članak je baziran na tri hipoteze. H1 Hrvatske tvrtke nisu upoznate s EFQM modelom poslovne izvrsnosti niti njegovim potencijalnim pozitivnim efektima i stoga ga primjenjuju selektivno. H2 Tvrtke koje su certificirane po ISO 9001:2000 standardu imaju više saznanja o EFQM modelu poslovne izvrsnosti. Obje su u potpunosti dokazane, dok je kod H3, kao što je i bilo predviđeno, dokazana pozitivna korelacija između certificiranosti tvrtke po ISO 9001:2000 standardu i smanjenja vanjskotrgovinskog deficita.*

**Ključne riječi:** *poslovna izvrsnost u Republici Hrvatskoj, ISO 9001:2000, EFQM Excellence Model®, konkurentnost.*

<sup>1</sup> Prof. dr. sc. Goran Marijanović, redoviti profesor, Ekonomski fakultet u Osijeku, E-mail:goranm@efos.hr

<sup>2</sup> Dr. sc. Jasminka Samardžija, nastavnik ekonomske skupine predmeta, Prva ekonomska škola Zagreb

<sup>3</sup> Mr. Sc. Saša Karlovčan, dipl. ing, Proago d.o.o.

## 1. UVOD

Interesne skupine (stakeholders) su svi oni koji imaju direktnu ili indirektnu vezu sa proizvodom, financijskim rezultatima, tržištem. To su kupci, zaposlenici, dobavljači, menadžeri, dioničari, društvo i država. Svi imaju zajednički cilj - uspjeh i optimalno udovoljavanje svojim zahtjevima, a upravo nam temeljna načela poslovne izvrsnosti daju smjernice za fleksibilan, a opet jasan okvir cjelokupnog unaprjeđenja. Umrežavanjem i zajedničkim djelovanjem manjih procesa oni strateški procesi postaju efikasniji čime se unaprjeđuje ukupnost poslovanja i djelovanja jedne organizacije.

Ljudi su neophodni za idejno rješenje i provođenje procesa jer upravo kreativne i inovativne ideje utječu na funkcijske, ali i strateške promjene. Novi procesi iziskuju kontrolu, upravljanje i integriranu komunikaciju između određenih interesnih skupina. Metode uvođenja novog procesa iziskuju podršku top menadžmenta i trening koji osigurava uspješnost uvođenja procesa i njegovo funkcioniranje. Nadzor i praćenje postignutog rezultata promjene i njegova usporedba sa planiranim stvarima plodno tlo za daljnje djelovanje.

Svrha modela poslovne izvrsnosti je objediniti ključne kriterije uspješnosti kako bi se ostvario i održao napredak. Model poslovne izvrsnosti može oživjeti jedino čovjek svojim prihvaćanjem i dosljednim korištenjem što predstavlja preduvjet za tehnološki i organizacijski napredak, jačanje trgovine, izvoza i snaženje kompetitivnih prednosti kao i za svekoliki gospodarski napredak nacionalne ekonomije. Ljudi su potrebni kako bi primijenili stečena znanja i prenijeli ih na buduće generacije, a to je jedini način da cjelokupna svjetska ekonomija, svakom novom generacijom, bilježi održiv napredak. Problem porasta u efikasnosti i konkurentnosti korporacija i nacionalnih ekonomija kao uvjeta opstanka u rastućim svjetskim krizama ima iznimnu važnost osobito u tranzicijskim zemljama. Značajan organizacijski napredak je masovan, sistemski i aktivan proces koji može postati osnovno rješenje promicanja konkurentnosti nacionalnih ekonomija.

Područje modela poslovne izvrsnosti i njihovih implikacija je nedovoljno istraženo, a krije mnoge resurse. Područje vanjske trgovine predstavlja izniman potencijal i plijeni pozornost jer je izvoz kamen koji pokreće svekoliki uspjeh. Temeljni razlog implementacije EFQM modela u hrvatsko gospodarstvo leži upravo u želji za nadilaženjem granica nacionalne ekonomije. Uvođenjem EFQM modela<sup>4</sup> i apliciranjem za jednu od svjetski priznatih nagrada<sup>5</sup>, Prepoznat po izvrsnosti R4E (Recognised for Excellence), Predan izvrsnosti C2E (Committed to Excellence) ili Nagrade za poslovnu izvrsnost BEA (Business Excellence Award), hrvatske tvrtke mogu osigurati svoju prepoznatljivost na svjetskom tržištu. Adam Smith je napisao kako čovjek trčeci za vla-

<sup>4</sup> <http://ww1.efqm.org/en/Home/Ourservices/Recognition/EFQMExcellenceAward/tabid/154/Default.aspx> EFQM (European Foundation for Quality Management) Europska zaklada za upravljanje kvalitetom je pod ingerencijom EOQ (Europske organizacije za kvalitetu) koja je jedna od organizacija Europske komisije.

<sup>5</sup> <http://ww1.efqm.org/en/tabid/166/default.aspx>

stikom srećom ostvaruje sreću drugog, pomaže drugome i nacionalnom gospodarstvu u cjelini. Bježeći od te istine udaljavamo se i od iskonskih težnji čovjeka, povlačimo se i ne nalazimo sreću. Napravimo li iskorak, u početku mali, on će se koncentrično povećavati i svakim novim krugom promicati sveukupnu konkurentnost Hrvatske.

## 2. METODOLOGIJA RADA

Struktura, koncept, sadržaj istraživanja, izrada baze potencijalnih ispitanika i samo on-line istraživanje Razine poslovne izvrsnosti u RH su pripremani u periodu od listopada 2008. do lipnja 2009. Polaznu točku istraživanja predstavljaju 1444 tvrtke koje su evidentirane u okviru djelatnosti D - Prerađivačka industrija u registru hrvatskih izvoznika koji je nastao u sklopu projekta HIO (Hrvatske izvozne ofenzive). Direktnim telefonskim kontaktom u kombinaciji s pretraživanjem interneta sastavljena je baza e-mail adresa 1444 predsjednika uprava hrvatskih izvoznih tvrtki, uvažavajući pretpostavku da je vrhovno rukovodstvo najrelevantnije za određivanje razine poslovne izvrsnosti kao i za moguću kasniju implementaciju EFQM modela poslovne izvrsnosti. Ankete su poslone na osobnu e-mail adresu sa popratnim pismom naslovljenim na svakog direktora tj. potencijalnog ispunjavatelja ankete osobno. Takvim pristupom se željelo povećati broj odgovora na anketnu. Ukupno su prikupljena 273 odgovora na anketu, što čini stopu povrata od 18,90%. Takva stopa se u ovakvom tipu istraživanja smatra relevantnim uzorkom. Uvodno pismo su dodatno oplemenili logo znakovi Izvorno hrvatsko i Hrvatska kvaliteta; Centra za kvalitetu HGK (Hrvatske Gospodarske Komore); Hrvatskog društva za kvalitetu HDK i Ekonomskog fakulteta u Osijeku EFOS. Izvozne tvrtke predstavljaju okosnicu hrvatskog gospodarstva stoga će se zaključci moći aplicirati na kompletno gospodarstvo Republike Hrvatske. Uzorak predstavlja vjerodostojan presjek velikog broja organizacija diverzificiranih po veličini; mikro, male, srednje, velike i jako velike sa zajedničkom karakteristikom da su sve tvrtke izvoznice.

Kako bi pokrio sva područja potrebna za dokazivanje polaznih hipoteza i izvođenje zaključaka sastavljen je upitnik od 34 pitanja koji je pokrio četiri osnovne cjeline:

- a) Osnovni podaci o organizaciji,
- b) Utjecaj djelatnika na konkurentnost organizacije,
- c) Upoznatost s temeljnim pojmovima kvalitete i
- d) Upoznatost s načelima poslovne izvrsnosti i EFQM modelom i želja za proširivanjem spoznaja o načinu njegovog funkcioniranja

## 3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA RAZINE POSLOVNE IZVRSNOSTI U REPUBLICI HRVATSKOJ

Zadatak ankete je bio dvostran, s jedne strane istražiti stvarno stanje u svezi EFQM modela, a s druge strane, pružiti ispunjavatelju ankete (menadžeru) informa-

cije o mogućem vidu korištenja EFQM modela što bio sporedni zadatak istraživanja. Istraživanje počiva na tri hipoteze H1 Hrvatske tvrtke nisu upoznate s EFQM modelom poslovne izvrsnosti niti njegovim potencijalnim pozitivnim efektima i stoga ga primjenjuju selektivno, H2 Tvrtke koje su certificirane po ISO 9001:2000 standardu imaju više saznanja o EFQM modelu poslovne izvrsnosti, H3 postoji pozitivna korelacija između certificiranosti tvrtke po ISO 9001:2000 standardu i smanjenja vanjsko-trgovinskog deficita.

Rezultati istraživanja su podijeljeni na:

- a) Sumiranu analizu svih anketiranih menadžera na području Republike Hrvatske i
- b) Komparativnu analizu odgovora na anketni upitnik između tvrtki čiji je sustav potvrđen ISO 9001:2000 standardom, onih kod kojih sustav nije potvrđen ISO 9001:2000 standardom kao i onih kod kojih je sustav u procesu pripreme

**Tablica 1:** Bazične informacije o anketiranim izvoznim organizacijama

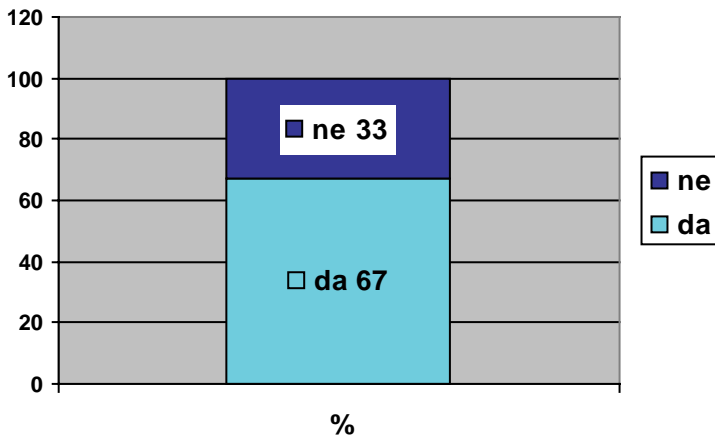
<b>Koliki je broj zaposlenih u Vašoj organizaciji?</b>	
250 i više	13%
50 - 249	26%
od 10-49	40%
do 9	21%
<b>Nalazi li se Vaša organizacija na području od posebne državne skrbi?</b>	
Da	7%
Ne	93%
<b>Koliki je postotak izvoza u ukupnoj prodaji Vaše organizacije?</b>	
Više od 50%	38%
25 - 50%	24%
Do 25%	38%
<b>Je li sustav upravljanja Vaše organizacije potvrđen međunarodno priznatim certifikatom ISO 9001:2000 standardu?</b>	
Da	41%
Ne	43%
Ne, ali smo u procesu pripreme/certifikacije	16%
<b>Jeste li skloniji poslovnoj suradnji s organizacijom koja je certificirana po ISO 9001:2000 standardu?</b>	
Da	67%
Ne	33%

Izvor: Rezultati istraživanja razine poslovne izvrsnosti u Republici Hrvatskoj

### a) Sumirana analiza svih anketiranih menadžera na području Republike Hrvatske

Iz Tablice 1. vidljivo je kako 40% anketiranih menadžera vodi tvrtke koje zapošljavaju od 10 – 49 djelatnika što u potpunosti odgovara ciljanoj kategoriji potencijalnih korisnika EFQM modela. Obzirom na pripadnost području od posebne državne skrbi svega se 7% anketiranih organizacija nalazi na takvom području dok 93% organizacija ne pripada području od posebne državne skrbi. Isti je postotak 38% onih tvrtki u čijoj prodaji izvoz sudjeluje s više od 50% i onih organizacija u kojima izvoz sačinjava do 25% ukupne prodaje. Zaključak koji je izveden iz ovog nalaza je da se jednaki postotak hrvatskih izvoznih tvrtki ili intenzivno bave eksternim tržištima ili percipiraju izvozno tržište tek kao pomoćno (alternativno) tržište. Tek je 41% od ukupnog broja ispitanih organizacija potvrdilo sustav upravljanja međunarodno priznatim certifikatom ISO 9001:2000, dok njih 43% nije, a relativno veliki postotak organizacija (16%) je u procesu pripreme certifikacije što se može protumačiti i kao razmišljanje o potencijalnom uvođenju ISO 9001:2000 ili uviđanje prednosti konkurentskih organizacija koje posjeduju taj certifikat. Rezultati istraživanja potvrđuju i kako su i one tvrtke koje nemaju ISO 9001:2000 certifikat sklonije suradnji s tvrtkama koje isti certifikat imaju. (Grafički prikaz 1.)

**Grafikon 1:** Prikaz sklonosti poslovnoj suradnji s organizacijom koja je certificirana po ISO 9001:2000 standardu



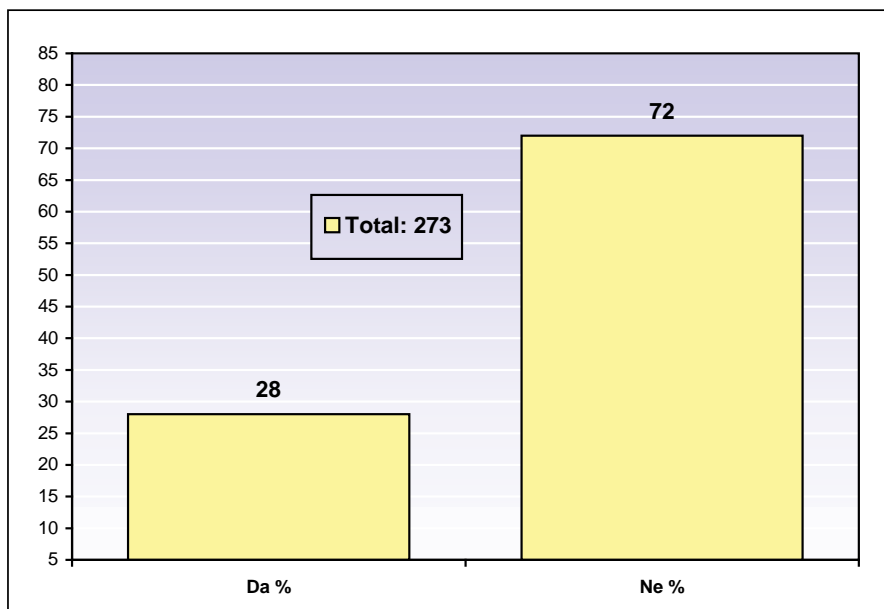
Izvor: Rezultati istraživanja razine poslovne izvrsnosti u Republici Hrvatskoj

U 91% tvrtki djelatnici predstavljaju najznačajniji element ukupne uspješnosti tvrtke što je vrijedna i pohvalna spoznaja. Hrvatske izvozne tvrtke u nedovoljnoj mjeri koriste blagodati benchmarkinga i dobrim dijelom nisu upoznate s njegovim temeljnim pretpostavkama i mogućim beneficijama što predstavlja dodatni argument za

implementaciju i korištenje EFQM-a kao zajedničkog benchmarking okvira. Rezultati istraživanja pokazuju kako u 55% organizacija postoji godišnji program obrazovanja zaposlenika, a 45% njih nema takav godišnji program što je u nesrazmjeru s mišljenjem o edukaciji kao jednim od osnovnih osobnih motivatora djelatnika čiji stav zastupa puno veći postotak od 89% ispitanika. Gledajući rezultate istraživanja s druge strane to ukazuje na potencijal za unaprjeđenjem koji postoji na tom području kao i želju organizacija za planiranom edukacijom koja će biti u skladu sa strategijom i politikom organizacije. 58% ispitanika je uočilo značaj i važnost jedinstvenog obrasca za procjenu različitih poslovnih funkcija na uspjeh organizacije, ali s druge strane još je uvijek visok postotak onih koji nisu sigurni što je to zajednički obrazac za procjenu niti čemu služi. Ako to gledamo s drugog aspekta, edukacijom o alatima za samoprocjenu postotak indiferentnih će se značajno smanjiti. Udio menadžera koji su informirani i onih koji nisu čuli za pojam TQM je razmjern. Postavlja se potpitanje, koje nije obuhvaćeno istraživanjem, o dubini spoznaje i u konačnici konkretnog korištenja načela TQM- a u svakodnevnom poslovanju organizacije.

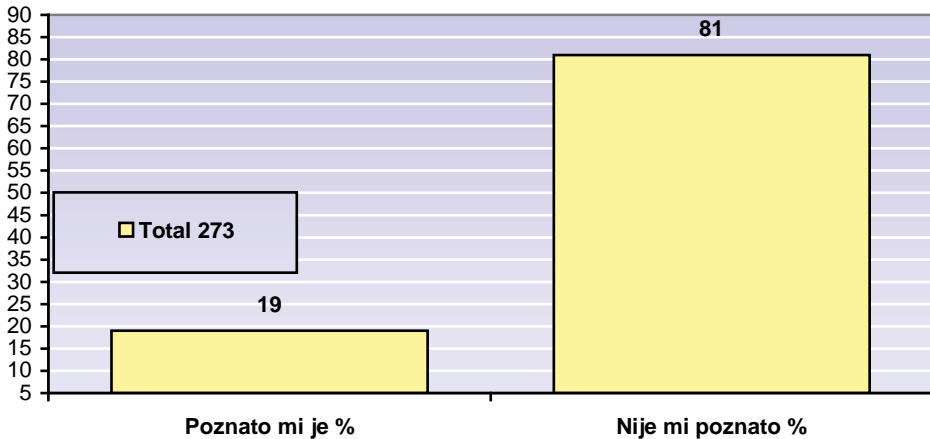
Prema rezultatima ankete (Grafički prikaz 2.) tek je 28% organizacija upoznato s EFQM modelom dok njih 72% nije, tek 19% organizacija dovodi u vezu EFQM model poslovne izvrsnosti i ISO 9001:2000 standard (Grafički prikaz 3.) što je i očekivani rezultat obzirom na svega 28% tvrtki koje su uopće čule za EFQM model poslovne izvrsnosti što je potvrda H1 Hrvatske tvrtke nisu upoznate s EFQM modelom poslovne izvrsnosti niti njegovim potencijalnim pozitivnim efektima i stoga ga primjenjuju selektivno.

**Grafikon 2:** Upoznatost organizacija s EFQM modelom poslovne izvrsnosti



Izvor: Rezultati istraživanja razine poslovne izvrsnosti u Republici Hrvatskoj

**Grafikon 3:** Veza između ISO 9001:2000 standarda i EFQM modela poslovne izvrsnosti



Izvor: Rezultati istraživanja razine poslovne izvrsnosti u Republici Hrvatskoj

Ukoliko oduzmemo postotke 28% (onih organizacija koje su čule za EFQM model) od 19% (organizacija koje dovode u vezu EFQM model poslovne izvrsnosti) razlika iznosi 9%. Zaključujemo kako je 9% tvrtki tek informativno čulo za pojam EFQM modela, a svega 19% tvrtki ima dublje spoznaje o načinu njegovog funkcioniranja. Što je dodatni dokaz H1.

Jednako tako mali broj hrvatskih organizacija zna kako veliki broj europskih organizacija koristi EFQM model u svom poslovanju što je očekivan postotak koji je u skladu sa postotkom od svega 28% hrvatskih organizacija koje su upoznate s EFQM modelom. 54% ispitanih organizacija je čulo za pojam samoprocjene što jednim dijelom možemo zahvaliti ISO 9001:2000 normi i ISO 9004 normi u kojima se koristi taj pojam, a postotak od 54% onih koji jesu čuli pruža dodatno ohrabrenje na putu podizanja razine poslovne izvrsnosti u hrvatskim tvrtkama korištenjem alata i tehnika poslovne izvrsnosti za unaprjeđenje poslovanja što ujedno predstavlja i dokaz i potvrdu H2 Tvrtke čiji je sustav upravljana potvrđen ISO 9001:2000 certifikatom imaju više saznanja o EFQM modelu poslovne izvrsnosti.

Relativno je mali broj tvrtki koje su koristile pretprijetne fondove njih tek 7%, ali s druge strane istraživanje je pokazalo kako postoji velika želja i potencijal hrvatskih izvoznika za njihovim korištenjem.

**Tablica 2:** Sumarni prikaz rezultata odabira tvrdnji u svezi kvalitete od strane menagera hrvatskih izvoznih tvrtki

<b>Tvrdnje u svezi kvalitete</b>	<b>%</b>
Zadovoljavanje zahtjeva iz specifikacije	12
<b>Kontinuirano poboljšavanje</b>	<b>88</b>
<b>Orijentacija na proces</b>	<b>39</b>
Orijentacija na proizvod/uslugu	61
<b>Kvaliteta pripada svim poslovnim funkcijama</b>	<b>93</b>
Kvaliteta pripada poslovnoj funkciji proizvodnje	7
Kvaliteta je skuplja	41
<b>Kvaliteta je jeftinija</b>	<b>59</b>
Kvaliteta je tehnička kategorija	45
<b>Kvaliteta je menadžerska kategorija</b>	<b>55</b>
<b>Prevenција</b>	<b>92</b>
Inspekcija	8
Pripada proizvodnim djelatnicima	4
<b>Pripada svim sudionicima u organizaciji</b>	<b>96</b>
Kvaliteta je tehnička kategorija	45
<b>Kvaliteta je menadžerska kategorija</b>	<b>55</b>

Izvor: Rezultati istraživanja razine poslovne izvrsnosti u Republici Hrvatskoj

S većim ili manjim odstupanjima hrvatski menadžeri su generalno dobro odabirali alternative između ponuđenih pojmova o kvaliteti. (Tablica 2.) Zabrinjavajuća je tvrdnja hrvatskih menadžera da je kvaliteta orijentacija na proizvod/uslugu, ne na proces, što potkrepljuje tvrdnju o maloj orijentiranosti na proces koju opet možemo dovesti u vezu s relativno niskim postotkom ISO 9001:2000 certificirani tvrtki (41%). Jednako tako odabir između tvrdnji kvaliteta je skuplja (41%) i kvaliteta je jeftinija (59%) s relativno malom razlikom ukazuje na stvarno viđenje kvalitete od strane menagera izvoznih tvrtki i potvrđuje orijentiranost na ispunjavanje kratkoročnih tržišnih ciljeva, a ne na osiguravanje dugoročno stabilne poziciji. Do istog zaključka je došao Fadić 2007<sup>6</sup> u empirijskom istraživanju primjene poslovne izvrsnosti u hrvatskim organizacijama u okviru spoznaje temeljnih koncepata poslovne izvrsnosti i postignuća izvrsnosti anketiranih hrvatskih organizacija. Rezultati prema Fadiću navode na zaključak: da su hrvatske organizacije u najvećem dijelu orijentirane na kratkoročne rezultate (kupci, rezultati), a manjim dijelom na dugoročne činitelje uspjeha, poput razvoja i uključivanja zaposlenika te razvijanja partnerstava. Ono što poražava je iz-

<sup>6</sup> Fadić, F. (2007) Poslovna izvrsnost i hrvatska gospodarska praksa, Magistarski rad, Zagreb : Ekonomski fakultet, str. 116.



nimno loš rezultat postignut u pogledu upravljanja pomoću procesa i činjenica, što bi u principu trebalo biti osnovica (temelj) za razvoj poslovne izvrsnosti, i što je jako pokriveno standardom ISO 9001 čiji certifikat ove organizacije posjeduju. Ovaj rezultat također nagoviješta da bi u tom pogledu organizacije u Hrvatskoj koje nisu certificirane prema ISO 9001:2000 standardu, u ovom pogledu postigle još i lošiji rezultat (score) u pogledu upravljanja pomoću procesa i činjenica. Rezultati provedenog istraživanja jasno pokazuju kako se u tvrtkama čiji sustav nije potvrđen ISO 9001:2000 standardom, procesima pridaje manja važnost u odnosu na tvrtke koje jesu ISO 9001:2000 certificirane.

Tvrđnja kojom se potvrđuje kako kvaliteta još uvijek nije ušla u sve poslovne funkcije je ona o odabiru između kvalitete kao tehničke kategorije (45%) i managerske kategorije (55%) s laganom prednošću od 10% prevagnula je menadžerska kategorija, ali zaključuje se kako je postotak od 45% za tehničku kategoriju prilično indikativan. Gledajući to s druge strane možda je element koji je presudio bila struka ispitanika (menadžera). Rang elemenata poslovne izvrsnosti dobiven istraživanjem se prilično razlikuje od očekivanog, jer stavlja procese umjesto na prvo na pretposljednje mjesto, što pokazuje da bez obzira što 57% tvrtki ima ISO certifikaciju ili je u procesu njene pripreme još uvijek nedovoljno pažnje posvećuje procesima.

**Tablica 3:** Prikaz zemalja koje u najvećem broju predstavljaju uzor hrvatskim izvoznim tvrtkama

Zemlja	Broj tvrtki koje su zemlju navele kao uzor u svom području djelatnosti	Udio u prometu	Kumulativni udio u prometu
Njemačka	43	34%	33,59%
Austrija	17	13%	46,88%
Italija	17	13%	60,16%
Nizozemska	10	8%	67,97%
Velika Britanija	8	6%	74,22%
Švedska	6	5%	78,91%
Švicarska	6	5%	83,59%
Španjolska	6	5%	88,28%

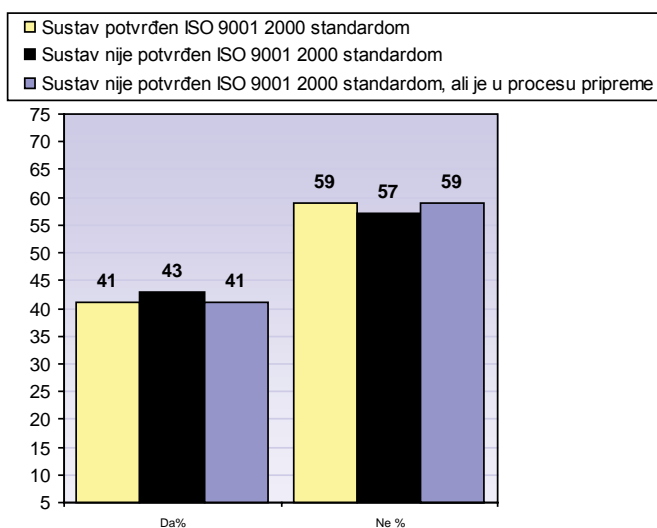
Izvor: Rezultati istraživanja razine poslovne izvrsnosti u Republici Hrvatskoj

Na otvoreno pitanje: *Koja europska zemlja predstavlja uzor u vašem području djelatnosti?* odgovor nije bio obavezan, ali je bez obzira na tu činjenicu odgovorilo 128 menadžera. Iz Tablice 3. vidljivo je kako Njemačka, Austrija, Italija, Nizozemska i Velika Britanija predstavljaju uzor velikom broju (74,22%) hrvatskih izvoznih tvrtki što jednim dijelom odgovara i najvažnijim hrvatskim izvoznim partnerima među kojima se nalazi Italija, Njemačka i Austrija.

**b) Komparativna analiza odgovora na anketni upitnik između tvrtki čiji je sustav potvrđen ISO 9001:2000 standardom, onih kod kojih sustav nije potvrđen ISO 9001:2000 standardom i onih kod kojih je sustav u procesu pripreme**

Pomalo iznenađujući zaključak proizlazi iz odgovora menadžera čiji sustav još nije potvrđen ISO 9001:2000 standardom, ali je u proces pripreme, a koji govori da konkurentske tvrtke ne utječu na formuliranje organizacijske strategije što svakako daje prednost ISO certificiranim organizacijama koje uče jedne od drugih i ujedno predstavlja dokaz da tvrtke čiji je sustav upravljana potvrđen ISO 9001:2000 certifikatom imaju više saznanja o EFQM modelu poslovne izvrsnosti. 61% ISO certificiranih tvrtki je upoznato s pojmom TQM-a što je za 19% više od ISO ne certificiranih tvrtki. (Grafički prikaz 4.) Zaključujemo kako je koncept bliži organizacijama koje jesu ISO 9001:2000 certificirane što uz dokaz da je poznatost pojma EFQM veća kod certificiranih organizacija predstavlja i dokaz H2: Tvrtke koje su certificirane po ISO 9001:2000 standardu imaju više saznanja o EFQM modelu poslovne izvrsnosti.

**Grafikon 4:** Upoznatost s pojmom TQM i ISO 9001:2000 organizacije

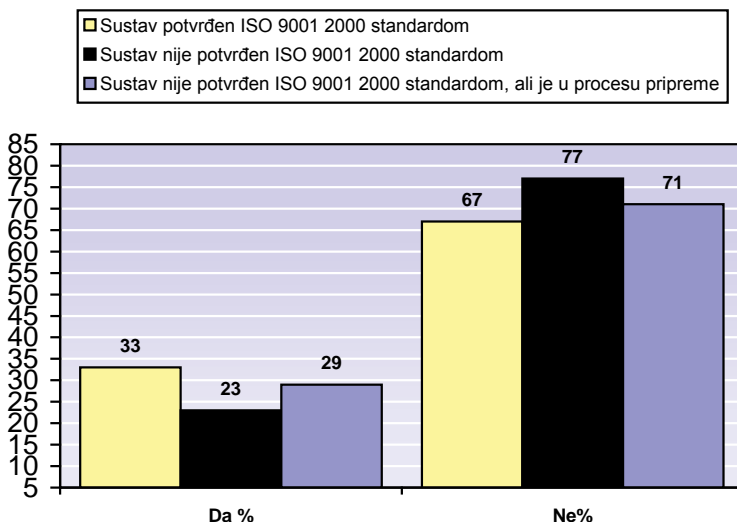


Izvor: Rezultati istraživanja razine poslovne izvrsnosti u Republici Hrvatskoj

U skladu s očekivanim rezultatima tek 24% menadžera organizacija koje imaju ISO 9001:2000 certifikaciju je poznata činjenica da se EFQM model poslovne izvrsnosti europske zaklade za upravljanje kvalitetom nadograđuje na ISO 9001:2000 normu što je iako malen postotak opet najbolji postotak od ponuđena tri tipa organizacija što dodatno potkrepljuje H2: Tvrtke koje su certificirane po ISO 9001:2000 standardu imaju više saznanja o EFQM modelu poslovne izvrsnosti. (Grafički prikaz 5.) Vrlo mali postotak organizacija neovisno o ISO 9001:2000 certifikatu povezuje EFQM sa EOQ i sa

EC, tek 16% ISO certificiranih organizacija, a razina informiranosti o korištenju EFQM modela u praksi europskih organizacija je isto tako relativno niska što je i očekivani rezultat koji potkrepljuje tezu H1 da su postojeće spoznaje o EFQM modelu i načinu njegovog korištenja nedovoljne i tek informativne.

**Grafikon 5:** Poznatost pojma EFQM i ISO certifikacija



Izvor: Rezultati istraživanja razine poslovne izvrsnosti u Republici Hrvatskoj

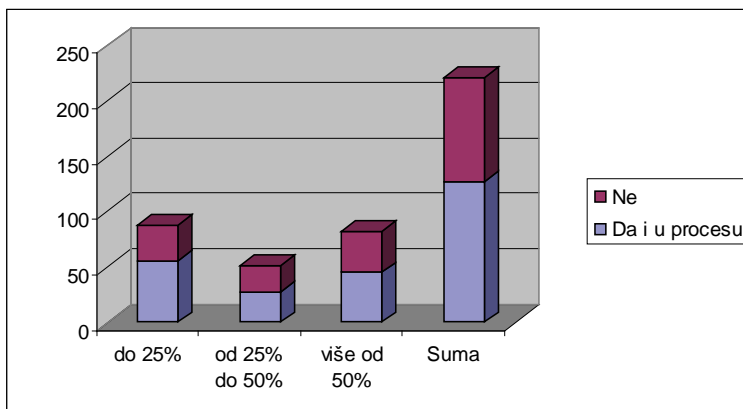
Ohrabruje podatak da je u okviru organizacija u kojima je sustav potvrđen ISO 9001:2000 standardom 59% menadžera čulo za pojam samoprocjene, a i općeniti stav je više nego zadovoljavajući. 96% organizacija koje su u procesu certifikacije smatra edukaciju osobnim motivatorom i motivatorom svojih djelatnika, ostale dvije kategorije imaju neznatno niže rezultate što je još jedan argument za H2.

Istraživanje je pokazalo kako gotovo 100% tvrtki koje su u procesu pripreme za ISO certifikaciju žele doznati više o načinu funkcioniranja EFQM modela poslovne izvrsnosti kao i njegovim mogućim beneficijama za organizaciju, jednako tako i 4% certificiranih i 85% organizacija koje su u procesu pripreme za ISO certifikaciju što dodatno potkrepljuje H2: Tvrtke koje su certificirane po ISO 9001:2000 standardu imaju više saznanja o EFQM modelu poslovne izvrsnosti ili mogli bismo reći imaju veliku želju naučiti koristiti EFQM model poslovne izvrsnosti. Sumirani zaključak je kako nema velike razlike između poimanja kvalitete i ISO certificiranosti tvrtki iako je ugodno iznenađenje odabir tvrtki čiji sustav još nije potvrđen ISO 9001:2000 standardom, ali je u pripremi, između dviju tvrdnji; kvaliteta je jeftinija i kvaliteta je skuplja da 71% ispitanika tvrdi da je kvaliteta jeftinija što je za je 11% više od prosjeka totala. Jednako tako i svi menadžeri ispitanih organizacija (100%) čiji je certifikat u pripremi smatraju da kvaliteta pripada svim sudionicima u organizaciji.

**Tablica 4:** Odnos između ISO 9001:2000 certifikata i postotka izvoza (relativno)

ISO 9001:2000 certifikat	IZVOZ			
	do 25%	od 25% - 50%	više od 50%	Suma
Da	41%	41%	40%	41%
Ne	38%	47%	45%	43%
U procesu pripreme	21%	12%	15%	16%
Suma	100%	100%	100%	100%

Izvor: Rezultati istraživanja razine poslovne izvrsnosti u Republici Hrvatskoj

**Grafikon 6:** Sumarni prikaz ISO 9001:2000 certificiranih tvrtki i onih koje su u procesu certifikacije u odnosu na postotak izvoza u ukupnoj prodaji

Izvor: Rezultati istraživanja razine poslovne izvrsnosti u Republici Hrvatskoj

Više od 50% izvoza u ukupnoj prodaji ima veći broj onih tvrtki čiji sustavi nisu potvrđeni ISO 9001:2000 certifikatom. Promatrajući apsolutan broj to je 37 organizacija što je 45% od ukupnog broja tvrtki u kojima izvoz sačinjava više od 50% i 43% totala. S druge strane u 33 tvrtke čiju su sustavi potvrđeni ISO 9001:2000 gledajući u apsolutnom iznosu, izvoz sačinjava više od 50% ukupne prodaje u totalu što je 41% i za 2% manje od necertificiranih tvrtki. (Tablica 4.) Kada pribrojimo ISO 9001:2000 certificirane tvrtke onima koje su u procesu pripreme dobivamo kritičnu masu koja dokazuje H3: Postoji pozitivna korelacija između certificiranosti tvrtke po ISO 9001:2000 standardu i smanjenja vanjskotrgovinskog deficita. (Grafički prikaz 6.) Najveći se broj certificiranih tvrtki nalazi u okviru onih koje imaju između 50 i 245 zaposlenih s druge strane očekivano najniži postotak je kod tvrtki koje imaju do 9 zaposlenika jer im je sama certifikacija troškovno zahtjevna. S druge strane postoji velika tendencija za certifikacijom kod tvrtki koje imaju 10–49 zaposlenih, a još nemaju ISO 9001:2000 certifikat što nam pokazuje i najveći broj tvrtki koje imaju od 10–49 zaposlenih, a trenutno se nalaze u pro-

cesu pripreme sustava za certificiranje. Ta pozitivna korelacija ne govori da više izvoze one tvrtke koje su ISO certificirane jer se u istraživanju kao parametar u obzir uzima postotak izvoza u ukupnoj prodaji, a ne apsolutni financijski iznosi ukupnog izvoza ili ukupnih godišnjih izvoznih prihoda. Bez obzira što istraživanje nije pokazalo direktan utjecaj ISO 9001:2000 standarda na konkurentnost, pokazala se tendencija potvrđivanja sustava tvrtki ISO 9001:2000 standardom koje imaju izvozne tvrtke i njihova percepcija korisnosti norme i potvrđivanja vlastitog sustava međunarodnom certifikacijom kao preduvjeta daljnjeg razvoja konkurentnosti na izvoznom tržištu.

S druge strane, možemo postaviti i pitanje receptivnog tržišta odnosno zemlje u koju izvoze tvrtke čiji sustav nije potvrđen ISO 9001:2000 certifikacijom. To pitanje zbog opsežnosti upitnika i njegove usmjerenosti na EFQM model poslovne izvrsnosti nije postavljeno menadžerima hrvatskih izvoznih organizacija. Možemo tek pretpostaviti kako zemlje koje imaju općenito nizak stupanj ISO certifikacija neće postavljati isti kao preduvjet suradnje, ali isto tako možemo pretpostaviti kako će se korištenjem norme i povećanjem stupnja certificiranosti u okvirima nacionalne ekonomije stvoriti preduvjeti za konkurentnost hrvatskih tvrtki na globalnom tržištu. Generalni zaključak koji izvodimo je kako korelacija postoji, ali u provedenom istraživanju nije potvrđen i direktan utjecaj ISO standarda na konkurentnost tvrtke kao ni povećanje njezinih izvoznih kapaciteta što, opet zbog ograničenosti predmeta istraživanja, možemo tumačiti na više načina. Analiziranjem sekundarnih izvora podataka utvrđeno je kako postoje istraživanja kojima je dokazana pozitivna korelacija između konkurentnosti i koncepta TQM-a što je napredni stupanj koji se nadograđuje na ISO 9001:2000 standard stoga možemo pretpostaviti kako će implementacija EFQM modela poslovne izvrsnosti imati iste efekte i na hrvatsko gospodarstvo.

Istraživanjem koje su 2007. proveli S. Bruce Han i Shaw K. Chen o utjecaju ISO 9001 na TQM i poslovnu izvedbu potvrđena je slijedeća hipoteza:<sup>7</sup>

H1: Organizacijski naponi usmjereni na certificiranje po normi ISO 9001:2000 unaprjeđuju TQM praksu.

Najvažniji rezultat ovog istraživanja je da postoji jak dokaz kako ISO 9001:2000 registracija unaprjeđuje organizacijsku konkurentnost što je značajan doprinos jer u literaturi postoji određena doza naslaganja o njihovom međusobnom odnosu. Postizanje ISO 9001:2000 certifikata neće samo po sebi garantirati zadovoljstvo kupaca ili unaprjeđenje poslovne izvedbe tvrtke. Poslovna izvedba se povećava jačanjem kompetitivnosti, stvaranjem unaprjeđenja u četiri dimenzije: kvaliteti, trošku, isporuci i fleksibilnosti. Maruchek et al. (1990)<sup>8</sup> je došao do zaključka kako mnoge tvrtke smatraju trošak, kvalitetu i fleksibilnost četirima strateškim prednostima jedne organizacije. Naveh i Marcus (2005)<sup>9</sup> su zaključili kako korištenje ISO 9001:2000 standarda vodi

<sup>7</sup> Han, S. B. i Chen, S. K. (2007) The Impact of ISO 9001 on TQM and Business Performance, University of Rhode Island Maling Ebrahimipour, Roger Williams University Journal of Business and Economic Studies, Vol. 13, No. 2, str.16.

<sup>8</sup> Maruchek, A., Pannesi, R. i Anderson, C. (1990) An exploratory study of the manufacturing strategy process in practice. Journal of Operations Management. 9.1, str. 101-123.

<sup>9</sup> Naveh, E. i Marcus, A. (2005) Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: Installing and using ISO 9001. Journal of Operations Management. 24.1: 1-26.

do postizanja konkurentskih prednosti kroz unaprjeđenu pravovremenu isporuku i smanjenje troškova, ovisnosti i fleksibilnosti. Han and Chen (2007)<sup>10</sup> predlažu da ISO 9001:2000 registracija unaprjeđuje kvalitetu i smanjuje troškove.

Prema istraživanju koje je provela Dumičić et.al.<sup>11</sup> susjedne države Hrvatske: Italija, Slovenija i Mađarska članice su EU i ujedno su „okruženje“ prema kojem se Hrvatska treba mjeriti u „europskoj perspektivi“. Za potrebe njezinog rada upravo podatci o certificiranosti Mađarske i Slovenije poslužili su kao referentni za potencijal razvoja kvalitete u Hrvatskoj.

#### 4. ZAKLJUČAK

Istraživanje razine poslovne izvrsnosti u RH pokazalo je kako top menadžeri hrvatskih izvoznih tvrtki žele doznati više o načinu funkcioniranja Europskog modela poslovne izvrsnosti EFQM Excellence Modela® i njegovim beneficijama za organizaciju, a ono predstavlja polaznu točku za stvarnu primjenu EFQM modela poslovne izvrsnosti u hrvatsko gospodarstvo jer je bilo potrebno utvrditi postojeće stanje kako bi hrvatsko gospodarstvo moglo započeti s implementacijom modela. Preduvjet uspješne implementacije je uvođenje ISO 9001:2001 standarda kao početne stepenice za uvođenje modela i možemo reći kako je evidentno povećanje broja certificiranih organizacija. Hrvatska ima sve predispozicije za uvođenje EFQM modela poslovne izvrsnosti s osnovnim ciljem podizanja BDP-a i jačanja konkurentnosti kao nužne predradnje za ulazak na konkurentno tržište tvrtki EU. Upravljanje kvalitetom je uvedeno u mnoge organizacije, metode koje su se pritom koristile razvijale su se tokom niza godina, a predviđa se nastavak evulucijskog puta modela kao i metoda poslovne izvrsnosti. Uključivanjem u međunarodne integracijske procese, Hrvatskoj se otvaraju mogućnosti bržeg i stabilnijeg razvitka. Uloga inozemnih izravnih ulaganja u ostvarenju tog razvitka može biti neprocjenjiva, stoga Hrvatska ima za cilj privlačenje stranih multinacionalnih kompanija.

Svrha članka je bila istražiti i proširiti spoznaje o razini poslovne izvrsnosti u Republici Hrvatskoj i ona je ispunjena, a bazirano na tome stvorene su i nove korelacije između osnovnih elemenata poslovne izvrsnosti. H1 Hrvatske tvrtke nisu upoznate s EFQM modelom poslovne izvrsnosti niti njegovim potencijalnim pozitivnim efektima i stoga ga primjenjuju selektivno i H2 Tvrtke koje su certificirane po ISO 9001:2000 standardu imaju više saznanja o EFQM modelu poslovne izvrsnosti su u potpunosti dokazane, dok je kod H3, kao što je i bilo predviđeno, dokazana pozitivna korelacija između certificiranosti tvrtke po ISO 9001:2000 standardu i smanjenja vanjskotrgovinskog deficita.

Samouvjerenost i odlučnost hrvatskih menadžera je na visokoj razini što dokazuju visoki postotci od 76% menadžera koji smatraju kako bi njihove tvrtke mogle dodatno doprinijeti smanjenju deficita Vanjskotrgovinske bilance RH kao i 66% menagera koji bi

<sup>10</sup> Han, S. B. i Chen, S. K. (2007) Effects of ISO 9001 on customer satisfaction. International Journal of Productivity and Quality Management. 2-3.

<sup>11</sup> Dumičić K., Knego, N., Melvan P. (2006) Europska perspektiva razvoja kvalitete u Hrvatskoj, 7. Hrvatska konferencija o kvaliteti - BAŠKA 2006. Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb; SINACO str. [http://www.sinaco.hr/media/644/dumicic\\_k\\_rad.pdf](http://www.sinaco.hr/media/644/dumicic_k_rad.pdf)

svoju odluku mogli provesti u djelo kada bi bili jedina osoba u svojoj organizaciji koja vjeruje u efikasnost modela poslovne izvrsnosti. Sve zajedno predstavlja potvrdu svjesnosti osobnog značaja, utjecaja kao i potencijala koji izvoznici imaju na nacionalnu ekonomiju u cjelini. Tradicionalan pristup poslovnoj izvrsnosti je okrenut prema unutrašnjosti, samoj organizaciji, stoga je razvoj predviđen u okviru globalnog sistemskog pristupa poslovnoj izvrsnosti Global Excellence Measurement system (GEMS).<sup>12</sup>

Dokazivanjem hipoteza svrha rada nije okončana kao niti istraživanje o poslovnoj izvrsnosti već je otkriven vrh ledenog brijega koji će se postupno otkrivati tek konkretnom i uspješnom implementacijom EFQM modela u hrvatsko gospodarstvo jer će se tada moći mjeriti njegov stvaran utjecaj na konkurentnost hrvatskih tvrtki i indirektno vanjskotrgovinsku bilancu sagledan u sociokulturnim okvirima Republike Hrvatske.

## LITERATURA:

1. Dumičić K., Knego, N., Melvan P. (2006) Europska perspektiva razvoja kvalitete u Hrvatskoj, 7. Hrvatska konferencija o kvaliteti - BAŠKA 2006. Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb; SINACO str. [http://www.sinaco.hr/media/644/dumicic\\_k\\_rad.pdf](http://www.sinaco.hr/media/644/dumicic_k_rad.pdf)
2. Fadić, F. (2007) Poslovna izvrsnost i hrvatska gospodarska praksa, Magistarski rad, Zagreb : Ekonomski fakultet, str. 116.
3. Han, S. B. i Chen, S. K. (2007) The Impact of ISO 9001 on TQM and Business Performance, University of Rhode Island Maling Ebrahimpour, Roger Williams University Journal of Business and Economic Studies, Vol. 13, No. 2, str.16
4. Han, S. B. i Chen, S. K. (2007) Effects of ISO 9001 on customer satisfaction. International Journal of Productivity and Quality Management. 2-3.
5. Kanji, G. (2008) GEMS: a new idea for quality improvement, 53rd Business Excellence – The Way to Make Products and Services more Competitive, Zbornik radova, 53rd European Organisation for Quality annual congress, 12th-14th MAY 2009, Cavtat-Croatia.
6. Maruchek, A., Pannesi, R. i Anderson, C. (1990) An exploratory study of the manufacturing strategy process in practice. Journal of Operations Management. 9.1, str. 101-123.
7. Naveh, E. i Marcus, A. (2005) Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: Installing and using ISO 9001. Journal of Operations Management. 24.1: 1-26.
8. <http://ww1.efqm.org/en/Home/Ourservices/Recognition/EFQME ExcellenceAward/tabid/154/Default.aspx>
9. <http://ww1.efqm.org/en/tabid/166/default.aspx>

<sup>12</sup> Kanji, G. (2008) GEMS: a new idea for quality improvement, 53rd Business Excellence – The Way to Make Products and Services more Competitive, Zbornik radova, 53rd European Organisation for Quality annual congress, 12th-14th MAY 2009, Cavtat-Croatia.

## RESEARCH RESULT ANALYSIS OF BUSINESS EXCELLENCE LEVEL IN CROATIA

*Goran Marijanović*<sup>13</sup>, *Jasminka Samardžija*<sup>14</sup> & *Saša Karlovčan*<sup>15</sup>

### **Summary**

*Business excellence is based on a system of TQM - Total Quality Management. The introduction and certification of the ISO 9001:2000 series of standards for the system of quality management presents a good starting point for implementation of the EFQM business excellence model and also represents the first step on the road to business excellence, because it introduces a powerful process approach for management. The purpose of this article is to present results and conclusions of the research level of business excellence in the Republic of Croatia and to make proposals of its potential improvement viewed through the prism of presentation and explanations of fundamental principles and criteria of the EFQM business excellence model. The starting point of the research were 1444 manufacturing companies registered with Croatian exporters that have emerged within the HIO project (Croatian export offensive). The main issue is to point out the possibility of strengthening export competitiveness of Croatian companies in order to enhance healthy competition and encourage TQM in the national framework. This article is based on three hypothesis. The first hypothesis H1 is that Croatian companies are not familiar with the EFQM business excellence model, nor its potential positive effects and therefore they apply it selectively; H2 Companies that are certified by ISO 9001:2000 standard have more knowledge of the EFQM model of business excellence, are both fully established, while the H3 as it was anticipated, proved a positive correlation between ISO 9001:2000 standard certification and potential deficit reduction of Foreign trade balance.*

**Key words:** *Business Excellence in the Republic of Croatia, ISO 9001:2000, EFQM Excellence Model<sup>®</sup>, competitiveness*

**JEL classification:** *L<sub>21</sub>*

<sup>13</sup> Goran Marijanović, Ph.D., Full Professor, Faculty of Economics, Osijeku, E-mail:goranm@efos.hr

<sup>14</sup> Jasminka Samardžija, Ph.D., teacher of the economic group of courses, The first school of economics Zagreb

<sup>15</sup> Saša Karlovčan, M.Sc., Proago d.o.o.