

Filip Fadić*

UDK 658.62.018.2(497.5)
JEL Classification L15, P27
Prethodno priopćenje

PRIMJENA NAČELA UPRAVLJANJA ZASNOVANIH NA POSLOVNOJ IZVRSNOSTI U PRAKSI HRVATSKIH ORGANIZACIJA

Poslovna je izvrsnost nova paradigma upravljanja organizacijom holističkim pristupom menadžmentu. Ona se zasniva na principima Upravljanja potpunom kvalitetom (TQM) i mjerenja i poboljšavanja raznih aspekata organizacije da bi se zadovoljili svi polagatelji prava. Uz vlasnike kapitala to su, kupci, dobavljači, partneri, zaposlenici, lokalna i šira zajednica, briga za okoliš i dr. Poslovna izvrsnost također daje osnove za dugoročni uspjeh i za održivi razvitak organizacija i društva. Za primjenu i uspostavu poslovne izvrsnosti služe nam modeli koji su proizašli iz prestižnih nagrada za kvalitetu. U Japanu je to The Deming Prize, u Americi - Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), a u Europi - European Quality Award (EQA). Europski model poslovne izvrsnosti razvila je Europska zaklada za upravljanje kvalitetom (EFQM) i to je danas najsnažniji model, široko prihvaćen i kojim se koriste mnoge strane, kako proizvodne, tako i uslužne, velike, srednje i male organizacije profitnog i neprofitnog sektora. Uz Europski model poslovne izvrsnosti (EFQM BEM) često se koristi i modelom Balanced Scorecard (BSC). Ta dva modela zajednički u komplementarnom pristupu daju snažnu osnovu organizacijama da kroz jasnu viziju, misiju i strategiju i primjenu istančanih metoda i alata, plove zacrtanim rutama na putu prema izvrsnosti.

Empirijskim je istraživanjem provedenom u ovome radu pokazano da hrvatske organizacije još uvijek svoje poslovanje ne zasnivaju u dovoljnoj

* F. Fadić, mr. sc., "Hrvatska kontrola zračne plovidbe d.o.o." (Croatia Control Ltd.) (ffadic@inet.hr). Prvobitna verzija rada primljena u uredništvo 31. 10. 2007., a definitivna 2. 4. 2008.

mjeri na poslovnoj izvrsnosti kao konceptu upravljanja. Da bi uspostavili, zadržali i ojačali svoju konkurentsku prednost u godinama surove globalizacije i pridruživanja Europskoj Uniji, hrvatskim će organizacijama biti potrebna što intenzivnija usmjerenost konceptima upravljanja zasnovanim na poslovnoj izvrsnosti.

Ključne riječi: Poslovna izvrsnost, Upravljanje potpunom kvalitetom, Modeli poslovne izvrsnosti, Hrvatske organizacije i poslovna izvrsnost, ISO 9000 serija standarda za upravljanje kvalitetom

1. Uvod

U posljednjih se nekoliko desetljeća sve intenzivnije počinju poimanjem dugoročnoga uspjeha u poslovanju razvijati i primjenjivati nove spoznaje u teoriji i praksi organizacije i menadžmenta. Te nove spoznaje doživjele su značajniji razvitak i svoju primjenu kroz paradigmu Upravljanja potpunom kvalitetom¹ (Total Quality Management - TQM), koja se počinje značajnije primjenjivati oko svršetka šezdesetih godina prošloga stoljeća, osobito u praksi japanskih poduzeća. Japanska poduzeća i cjelokupno japansko gospodarstvo u tim godinama doživljavaju nevjerojatan uzlet i globalnu konkurentnost. Taj koncept nastavlja slijediti Sjedinjene Američke Države i potom Europa. Upravljanje potpunom kvalitetom evoluiralo je u koncept koji je danas na početku novoga tisućljeća nazvan Poslovna izvrsnost (Business Excellence), a kojeg su osnovna načela i pretpostavke to da izvrsne organizacije u osiguranju osnova dugoročnoga uspjeha i održivoga razvitka moraju voditi računa o cijelom nizu činjenica koje pokrivaju *zainteresirane strane* ili *polagatelji prava* (*stakeholders*). Uz vlasnike kapitala, to su, kupci, dobavljači, zaposlenici, partneri, društvena zajednica, okoliš i dr. Koncepti upravljanja zasnovani na poslovnoj izvrsnosti uvode se i unapređuju modelima poslovne izvrsnosti u kojima su sadržane smjernice za razvitak. Danas, u vremenu globalne konkurencije, osobito je bitno poslovanje zasnivati na poslovnoj izvrsnosti kao konceptu upravljanja zbog više razloga. To su ponajprije izvrsnost u proizvodima i uslugama, smanjivanje troškova, poboljšan odnos s kupcima, dobavljačima, poslovnim partnerima, zatim globalna prepoznatljivost i imidž. Zato ne čudi što su se mnoge organizacije odlučile za takav pristup upravljanju i na taj način stekle konkurentsku prednost i reputaciju svjetske klase. Taj

¹ Autor se zahvaljuje anonimnom recenzentu za ukazivanje korištenja pojma Upravljanje potpunom kvalitetom umjesto u domaćoj literaturi često uvriježenoga naziva Potpuno upravljanje kvalitetom, jer u pristupu nije riječ o tome da potpuno upravljamo kvalitetom, već da upravljamo potpunom kvalitetom, što bi bio ujedno i odgovarajući prijevod pojma Total Quality Management

izazov stoji i pred Hrvatskom i pred njezinim ukupnim gospodarstvom, koja će morati sve više pokazivati i dokazivati izvrsnost na svjetskoj razini da bi u ovim teškim uvjetima globalizacije uspjela sačuvati, održati i poboljšati svoje pozicije na tržištu.

1.1. Predmet istraživanja

Teoretski dio istraživanja daje pregled ideja i koncepata upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti i raščlambu preduvjeta u postizanju izvrsnih rezultata u poslovanju. Dani su prikaz metoda i tehnika u dostizanju poslovne izvrsnosti i model sazrijevanja poslovne izvrsnosti, uzevši u obzir suvremene trendove u teoriji i praksi područja poslovne izvrsnosti. U središtu su istraživanja ovoga rada hrvatske organizacije i njihova poslovna praksa upravljanja prema načelima poslovne izvrsnosti. Uvodni dio daje kratku komparativnu analizu stanja certificiranosti prema ISO 9001:2000 standardu s nekim sličnim susjednim tranzicijskim zemljama i situaciju u postignućima u dodjeljivanju nekoga od priznanja prema Europskom modelu poslovne izvrsnosti. Empirijski se dio rada zasniva na ideji da se uzorkom organizacija koje su ISO 9001:2000 certificirane obuhvati veliki broj organizacija cijeloga spektra obilježja (velike, male, srednje, proizvodne i uslužne, profitne i neprofitne), pa da se na taj način dobije zoran prikaz stanja hrvatskoga gospodarstva u prema izvrsnosti. Uvođenje i certifikacija prema ISO 9000 seriji standarda za sustav upravljanja kvalitetom smatra se prema mnogim autorima iz područja poslovne izvrsnosti prvim korakom na putu prema izvrsnosti², jer uvodi snažan procesni pristup upravljanju. Uzorak anketiranih istraživanih organizacija obuhvatio je 521 organizaciju slučajnim odabirom iz baze svih organizacija u Republici Hrvatskoj koje su do 31.12. 2006. bile certificirane prema ISO 9001:2000 standardu za sustav upravljanja kvalitetom³. Ispravno popunjenih i vraćenih anketnih upitnika bilo je 111 (21,31%), a to je bila zadovoljavajuća stopa povrata. (Kelton, 1983.).

² Pogledati u, primjerice, Porter & Tanner (2004.), Seghezzi (2001.), Bauer, Flashaw, Okland (2005.)

³ Izvor: Hrvatske stranice o kvaliteti (kvaliteta.inet.hr)

1.2. Ciljevi istraživanja

Ciljevi su istraživanja ovoga znanstvenog rada slijedeći:

- Ispitati koliko hrvatske organizacije svoje poslovanje zasnivaju na poslovnoj izvrsnosti kao konceptu upravljanja.
- Dati smjernice razvitka hrvatskim organizacijama uzimajući u obzir modele i koncepte poslovne izvrsnosti

Pri definiranju ciljeva rada, pošlo se od slijedeće *hipoteze*:

H0: Hrvatske organizacije svoje poslovanje još uvijek ne zasnivaju dovoljno na poslovnoj izvrsnosti kao konceptu upravljanja

1.3. Metode istraživanja

Radi prikupljanja podataka o razini usvajanja koncepta poslovne izvrsnosti u poslovanju hrvatskih organizacija koristit će se metodom anketiranja. Poslovna izvrsnost organizacija mjerit će se uz pomoć nekoliko različitih sustava ocjenjivanja, kombinacijom kojih će se izračunati jedinstveni pokazatelj poslovne izvrsnosti.

2. Poslovna izvrsnost kao novi koncept upravljanja organizacijom

U posljednjih deset godina pojam poslovna ili organizacijska izvrsnost postaje sve češće korišten u suvremenoj literaturi kvalitete i menadžmenta. Možemo ustvrditi da je Poslovna izvrsnost (BE) kao koncept upravljanja evolucija koncepta Upravljanja potpunom kvalitetom (TQM) zato što je sagrađena na istim vrijednostima (Kanji, 2006.) Sam pojam kvalitete u posljednje je vrijeme postao nedovoljno psihološki motiviran i najčešće je tretiran kao staromodan (Adebanjo, 2001.). Premda se ne može s preciznošću ustvrditi kada je došlo do terminološke promjene iz pojma Upravljanja potpunom kvalitetom u pojam Poslovne izvrsnosti, neki autori (Dale, Zairi, Van der Wiele i Williams 2000., Adebanjo, 2001.) navode da je najsnažniji utjecaj imala Europska zaklada za upravljanje kvalitetom (EFQM) promocijom svoga modela poslovne izvrsnosti. Također su se uz pojam Upravljanja potpunom kvalitetom počele vezivati i neke negativne konotacije, poput pretjeranog fokusa na interne i eksterne kupce, a manje na sve zainteresirane

strane u onome što organizacija čini, a to su dobavljači, zaposlenici, savjetnici, dioničari, bankari i sl. (Ackoff, 1994., Kanji, 2006.) Polazeći od tih pretpostavki, počela se razvijati nova paradigma upravljanja nazvana 'Poslovna izvrsnost' koja je imala mnogo veće težište na perspektivi ostalih zainteresiranih strana. 'Stakeholder' perspektiva postala je očita u Europskom modelu poslovne izvrsnosti (EFQM BEM). EFQM i Europska organizacija za kvalitetu (EOQ) dali su definiciju *Organizacijske izvrsnosti* na ovaj način: **Poslovna je izvrsnost način poslovanja koji omogućuje organizacijama da postignu balansirano zadovoljstvo zainteresiranih strana (npr. kupci, zaposlenici, društvo i dioničari), uvećavajući na taj način vjerojatnost dugoročnog uspjeha.** (Kanji, 2006. , str. 7)

Osnovni model izvrsnosti kako ga vidi EFQM prikazan je slikom 1.

Slika 1:

OSNOVNI MODEL IZVRSNOSTI



(Izvor: Porter & Tanner, 2004., str. 158.)

Iz Slike 1. možemo zapaziti „trijadu“ izvrsnosti, a to su motivirani ljudi, pokretači procesa, koji vode izvrsnim performansama poslovanja.

EFQM model daje okvir zasnovan na devet kriterija. Pet su kriterija *osposobitelji (enablers)* tu pripadaju: vodstvo, ljudi, politika i strategija, partnerstva i resursi i procesi. Preostala su četiri kriterija *rezultati (results)*, a to su: rezultati ljudi, rezultati kupaca, rezultati društva i rezultati ključnih pokazatelja. Kriteriji *osposobitelja* obuhvaćaju podatke o tome što organizacija čini, a kriteriji *rezultata* obuhvaćaju ono što organizacija postiže. Rezultate postižu osposobitelji, a oni se u uzročno-posljedičnoj vezi poboljšavaju, koristeći se povratnom informacijom rezultata. Ovaj model koji prepoznaje mnoge pristupe u postizanju organizacijske izvrsnosti u svim aspektima performansi, zasniva se na pretpostavci da: *Izvrsni rezultati koji se odnose na performanse, kupce, zaposlenike i društvo postižu se*

*vodstvom upravljansom politikom i strategijom koje realiziraju ljudi i koje se realiziraju partnerstvima, resursima i procesima.*⁴

Neke studije poslovne prakse izvrsnih organizacija⁵ konstatiraju da su prema njihovome iskustvu EFQM model i Balanced Scorecard⁶ iznimno komplementarni modeli čijom se integracijom iz perspektive neke specifične organizacije može dobiti veoma koristan okvir za razvijanje i dizajniranje menadžmenta performansi. Korištenjem tih dvaju modela povežujemo 9 perspektiva EFQM modela sa četiri perspektive Balanced Scorecarda (financijske, internih poslovnih procesa, učenja i razvitka i kupaca). EFQM-om se u tom kontekstu koristi kao poslovnim konceptom ili modelom planiranja, a Balanced Scorecardom kao modelom za izvješćivanje.

2.1. Postizanje poslovne izvrsnosti

Postizanje poslovne izvrsnosti (Porter & Tanner, 2004., str.13) zahtijeva od organizacije neprestano ponavljanje ciklusa kontinuiranoga unapređenja prema tzv. Demingovu ciklusu unapređenja (Plan-Do-Check-Act).⁷ Proces dostizanja poslovne (organizacijske) izvrsnosti prikazan je na slici 2.

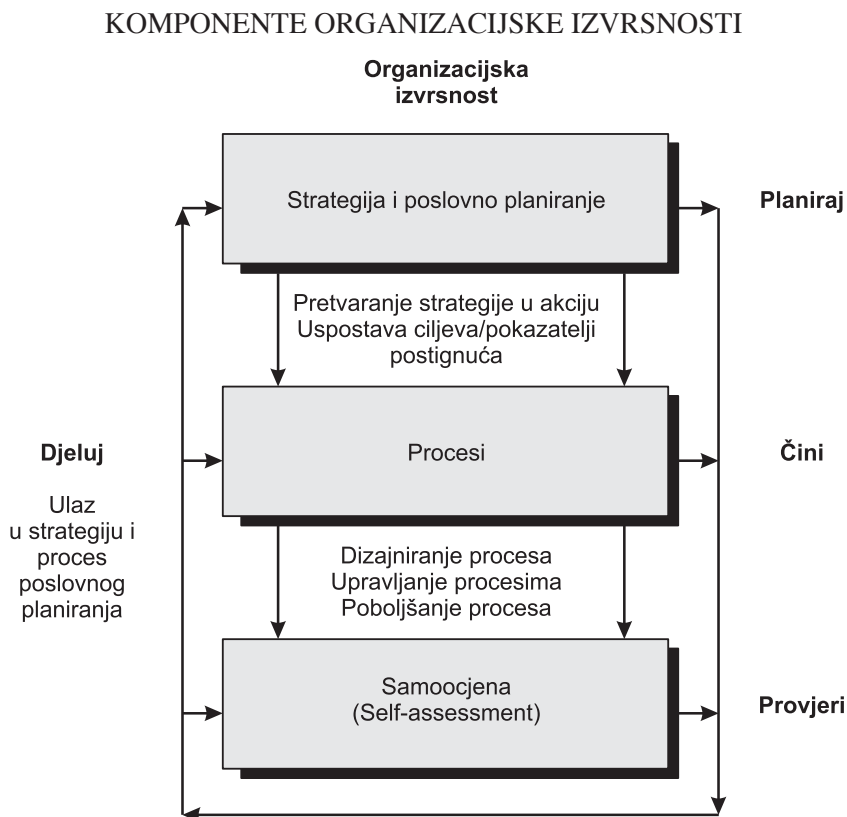
⁴ www.efqm.org

⁵ vidjeti primjerice (Have i Hardjono, 1997.)

⁶ *Balanced Scorecard* razvili su Robert Kaplan, profesor s Harvarda i David Norton, konzultant iz Bostona. Kaplan i Norton taj su koncept kompletirali i opisali ga u knjizi „The Balanced Scorecard“ (1996.) u kojoj se izlaže cjelovita koncepcija toga novoga pristupa upravljanju kao *modela pomnjivo odabranoga skupa pokazatelja i mjera izvedenih iz strategije tvrtke uz pomoć kojega se planiraju i usmjeravaju aktivnosti tvrtke i mjere postignuća iz različitih perspektiva na osnovi povezivanja i uravnoteženja najvažnijih čimbenika uspješnosti.*

⁷ Demingov ciklus unapređenja smatra se jednom od glavnih tehnika u postizanju poslovne izvrsnosti kontinuiranim unapređenjem

Slika 2.:



(Prema Porter & Tanner, 2004.)

Osnove organizacijske izvrsnosti jesu *Strategija i poslovno planiranje*, *Procesi* i *Samoocjene* i odnosi među njima i konstantan ciklički proces unapređenja kroz povratnu vezu.

Strategija i poslovno planiranje

U fazi definiranja strategije i planiranja koristimo se rezultatima samoocjene prema nekom od modela poslovne izvrsnosti⁸ da bismo se suočili sa snagama i

⁸ Najznačajniji su modeli poslovne izvrsnosti oni zasnovani na prestižnim svjetskim nagradama za kvalitetu (U Japanu: The Deming Prize, u Sjedinjenim Državama: Malcolm Baldrige

slabostima organizacije. Razvitak tzv. karte postignuća (Scorecard) omogućuje nam razvijanje strategije i planova usredotočenih na balansiranje zadovoljstva svih zainteresiranih strana. Primjena Scorecard pristupa ključna je poveznica koja povezuje planove organizacije sa ključnim procesima koji donose dodanu vrijednost organizaciji.

Procesi

Izvršno upravljanje procesima kritično je u postizanju organizacijske izvrsnosti. Možemo identificirati tri elementa upravljanja procesima:

- *Dizajniranje procesa* – Ovaj element može uključivati elemente redizajniranja poslovnih procesa (Business Process Reengineering - BPR).
- *Kontrola procesa* – Ovaj element zahtijeva discipline statističke kontrole procesa (SPC) i ISO9000:2000. Prema toj posljednjoj reviziji ISO9000 norme stavljen je mnogo veći naglasak na procese, klijente i mjerenja, pa ta norma zato nudi snažan okvir za postupke upravljanja procesima.
- *Unapređenje procesa* – Ovaj se element značajno oslanja na kontinuirane tehnike poput *Six Sigma*⁹ pristupa i *TQM-a*. Transformacijske tehnike u sustavu poslovanja poput *BPa* također su potrebne ako postoje velike različitosti u performansama procesa.

Samoocjena (Self-assessment)

Samoocjena prema modelu poslovne izvrsnosti usredotočuje se na izvrsne performanse čitave organizacije. Proces samoocjene identificira i prati sve važne organizacijske rezultate i omogućuje povratnu informaciju na organizacijsku sposobnost i rezultate strategije i procesa planiranja.

National Quality Award i u Europi: European Quality Award). Pored ovih nagrada danas postoje i brojne nacionalne i regionalne nagrade (modeli), jednako kao i modeli velikih korporacija

⁹ *Six sigma* metoda usredotočena je na unapređenje procesa. Koristi se za smanjenje učestalosti defekata proizvoda na maksimum 3.4 dijela na milijun proizvoda adaptacijom serije inicijativa u kvaliteti. Prvotno je razvijena u Motoroli, ali su je poslije široko prihvatile i adaptirale mnoge organizacije, poput IBM.

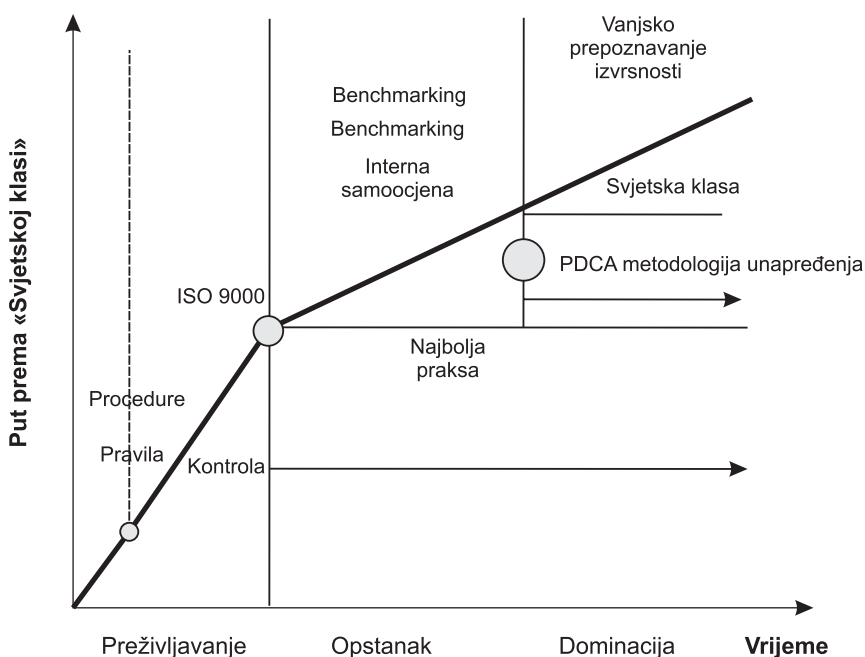
2.2 Model sazrijevanja poslovne izvrsnosti

Postojanje velikoga broja komplementarnih pristupa i tehnika (ISO 9000, TQM, BPR, Six Sigma) u postizanju poslovne izvrsnosti može među organizacijama izazvati veliku zbrku na njihovu putu prema izvrsnosti. Neke organizacije započinju samoocjenjivanje prema modelu izvrsnosti prije usvajanja nekih od gore navedenih koraka samo da bi zaobišle brojna područja za unapređenje. Takav početak može biti prilično obeshrabrujući, jer vodi ozbiljnom pomanjkanju fokusa.

U postizanju poslovne izvrsnosti kao ishodišna se točka najčešće gledaju usvajanje i certifikacija prema ISO 9001 standardu, koji svojim procesnim pristupom upravljanju organizacijom daju čvrstu osnovicu daljim unapređenjima. Dalje se primjenom smjernica ISO 9004 postiže nadogradnja ISO 9001 standarda da bi kroz cijeli niz ciklusa neprekidnoga unapređenja, koristeći se pritom tzv. Demingov P-D-C-A ciklusom unapređenja, doveli do poboljšanja procesa i performansa organizacije. Organizacije se na svom daljem putu u izvrsnost mogu koristiti i

Slika 3:

MODEL SAZRIJEVANJA ORGANIZACIJSKE IZVRSNOSTI



(Izvor L.J. Porter, Tanner 2004.)

drugim sustavima menadžmenta, poput ISO 14000 (Sustav upravljanja zaštitom okoliša) i OHSAS (Sustav zaštite zdravlja i sigurnosti zaposlenika) ili SA 8000 (međunarodnu normu za društvenu odgovornost), postižući na taj način integrativnost sustava menadžmenta (Karapetrovic, 2003.) i sve bolje performanse poslovanja, osobito u zadovoljavanju očekivanja ostalih zainteresiranih strana poput zajednice, zaposlenika, brige za okoliš i dr. Porter i Tanner (2004.) preporučuju pristup na putu prema izvrsnosti koji je prikazan na slici 3. kao model sazrijevanja organizacijske izvrsnosti.

Model je zasnovan na tri faze, a to su: preživljavanje (postizanjem kontrole), opstanak (izgradnjom prema najboljoj praksi) i dominacija (postizanjem rezultata svjetske klase).

Postizanje kontrole

U ovoj je fazi esencijalna uspostava bazne poslovne i operativne kontrole koja omogućuje dosljedan način poslovanja i izvođenja operacija. Politika, procedure i sustav upravljanja kvalitetom zasnovani na ISO9000:2000 zadovoljavajući su pristup u ovoj fazi. Raskorak u postizanju unapređenja performansi koji je najveći u ovoj fazi puta prema izvrsnosti mora biti procjenjivan prema razumno stabilnoj osnovici.

Izgradnja prema najboljoj praksi

Poslije uspostave kontrole, tehnike za adaptaciju i identifikaciju najbolje prakse (Best practice) sada daju zadovoljavajuće rezultate. Samoocjena u ovoj fazi također daje rezultate koji imaju svoje značenje i mogu biti upotrebljeni u donošenju planova akcija, dok je u fazi kontrole bilo veoma teško razgraničiti stvarne efekte od šuma nekontroliranih operacija. U ovoj, kao i u svim ostalim fazama, neminovna je primjena tzv. Demingova PDCA (Plan-Do-Check-Act) ciklusa za neprekidno unapređenje (vidjeti sliku 3. Modela sazrijevanja organizacijske izvrsnosti).

Postizanje rezultata svjetske klase

Usvajanje i izgradnja platforme na najboljoj praksi donose osnove za postizanje rezultata svjetske klase. Primjenom mnogo snažnijih metoda u *samoocjenji-*

vanju i *benchmarkingu* prema modelima poslovne izvrsnosti, organizacija je na putu za dobivanje neke od svjetski priznatih nagrada. Taj status dovodi organizaciju u status postizanja i zadržavanja izvrsnih performansi i mogućnosti dodatnog organizacijskog učenja.

3. Poslovna izvrsnost kao koncept upravljanja u hrvatskim organizacijama

Broj hrvatskih organizacija koje su bile certificirane prema međunarodnom standardu ISO 9001 do kraja godine 2006. bio je oko 1500.¹⁰ Uzevši u obzir da je ISO 9000 samo prvi korak u dostizanju značajnijih postignuća poslovne izvrsnosti, taj podatak već ukazuje na prilično slabu usmjerenost hrvatskih organizacija (hrvatskoga menadžmenta) na izvrsnost. Osim toga, vezano uz Upravljanje potpunom kvalitetom / Poslovnu izvrsnost organizacija, u Hrvatskoj je jedino tvrtka Ericsson Nikola Tesla prepoznata po izvrsnosti u Europi (*Recognised for Excellence in Europe*), a jedino je CARnet predan izvrsnosti (*Committed to Excellence*) prema EFQM modelu poslovne izvrsnosti¹¹. Ako te podatke usporedimo s nekim sličnim europskim državama, dobit ćemo pokazatelj da u tome Hrvatska veoma zaostaje. Primjerice, s krajem godine 2005. prema *ISO Survey*¹² Hrvatska je imala samo 1273 certifikata, a, primjerice, znatno su manje susjedne Slovenija ili Slovačka imale 2114, odnosno 2050 certificiranih organizacija. Češka je Republika tu bila još znatno iznad, sa svoje 12.743 certificirane organizacije. Kada se radi o poslovnoj izvrsnosti i postignućima na tome polju također je očit veliki raskorak europske i hrvatske gospodarske prakse. U europskim državama postoji veliki broj organizacija dobitnika prestižne nagrade za kvalitetu - bilo nacionalne, koja je zasnovana na EFQM modelu, bilo direktno dodijeljene od EFQM-a.¹³ Kod nas takav slučaj uopće ne postoji. U europskim državama, pa čak i onima sličnima

¹⁰ Izvor <http://kvaliteta.inet.hr/> (u bazi je na dan 31.12. 2006. bilo 1543 zapisa, no točan broj nije bilo moguće utvrditi zato što je neke organizacije certificiralo nekoliko certifikacijskih kuća, kod nekih su bili certificirani samo pojedini odjeli).

¹¹ Do godine 2001. EFQM model izvrsnosti bio je korišten za sustavno uvođenje TQM i za natjecanje za Europsku nagradu za kvalitetu (European Quality Award-EQA). Budući da je bilo iznimno teško ući među finaliste EQA, EFQM je razvio nove razine izvrsnosti da bi organizacijama pružio veće mogućnosti dobivanja priznanja. Tako su uvedena priznanja *Predan izvrsnosti (Committed to Excellence)* za organizacije na samom početku puta prema izvrsnosti i *Prepoznat po izvrsnosti (Recognised for Excellence)* za organizacije sa značajnijim iskustvom u samoprocjeni prema punom EFQM modelu

¹² *ISO Survey 2005.* – www.iso.org

¹³ http://web-1.efqm.org/temp_efqm_full/wwwroot/levels/reco/enter_tmp.asp

nama, postoji i veliki broj organizacija koje su prepoznate po izvrsnosti ili su, pak, predane izvrsnosti,¹⁴ a kod nas je jedino Ericsson Nikola Tesla (ETK), *Prepoznat po izvrsnosti*, a CARnet *Predan izvrsnosti*, i to samo unatrag 3-4 godine.

3.1 Obuhvat istraživanja

Istraživanje je provedeno za 521 organizaciju s ISO 9001:2000 certifikatom za sustav upravljanja kvalitetom, i to na području cijele Republike Hrvatske u razdoblju od sredine siječnja do sredine ožujka godine 2007. Uzorak koji sadrži ISO 9001:2000 bio je ciljan kao uzorak veoma maloga broja organizacija u Republici Hrvatskoj koje su samim time što su ISO 9001:2000 certificirane napravile korak prema poslovnoj izvrsnosti (vidjeti teoretska razmatranja u prethodnim poglavljima). Zato će se poopćivanjem zaključaka dobijenim o ovoj populaciji organizacija dobiti zaključci za kompletno gospodarstvo Republike Hrvatske. Uzorak je kreiran slučajnim odabirom organizacija iz baze svih ISO 9001:2000 organizacija certificiranih u Republici Hrvatskoj¹⁵ do dana 31.12. 2006. Uzorak je činio vjerodostojan presjek velikoga broja organizacija diverzificiranih po veličini: mikro, male, srednje, velike i jako velike; po pravnom obliku: dionička društva, društva s ograničenom odgovornošću, javne ustanove i obrti; po tipu: profitne i neprofitne, i po cijelom nizu dodatnih pokazatelja. Istraživanje je provedeno pristupom anketnog upitnika koji je bio odaslan e-mailom na adresu 405 organizacija i poštom na adresu 116 organizacija, to je ukupno 521 organizacija. Od svih je odaslanih upitnika pristiglo 111 ispravno popunjenih, i to 57 elektroničkom poštom i 54 redovitom poštom, što čini stopu povrata od 21,31%. Takva se stopa u ovakvom tipu istraživanja smatra relevantnim uzorkom (Kelton, 1983.) Upitnik je pismom namjere bio naslovljen na najviše vodstvo organizacije i na voditelje odjela kvalitete ili kontrolinga, za koje je smatrano da su najkompetentnije osobe u organizaciji koje će dati relevantne i točne odgovore na ovo istraživanje. Upitnik je strukturiran u četiri osnovne cjeline i sadrži 25 pitanja s pripadajućim potpitanjima, i to mahom zatvorenoga tipa kroz odabir jednog od ponuđenih odgovora, odgovore s *Da/Ne* ili vrednovanjem na skali od 1 do 5. Samo je u nekoliko pitanja bilo potrebno unijeti opis, i to najčešće brojevi, primjerice, o broju zaposlenika organizacije, o godini prve ISO 9001 certifikacije i sl. Struktura upitnika bila je ovakva:

¹⁴ http://web-1.efqm.org/temp_efqm_full/wwwroot/levels/reco/enter_tmp.asp

¹⁵ Izvor je informacija na internet lokaciji hrvatskih stranica o kvaliteti: <http://kvaliteta.inet.hr/>

A Osnovni podaci o organizaciji

B Sustav upravljanja kvalitetom i integrativni sustav upravljanja

C Načela i alati poslovne izvrsnosti

D Primjena modela poslovne izvrsnosti.

Prikupljeni podaci obrađeni su na osobnom računalu uz pomoć programskog paketa za tablične proračune *Microsoft Office Excell 2003*. i programa za statističku analizu *SPSS for Windows (v9.0)*.

3.2. Rezultati istraživanja

3.2.1. Opis uzorka

U uzorku je najveći broj društava s ograničenom odgovornošću (58,6%), a slijede ih dionička društva (27%). Najmanje je obrta (8,1%) i javnih ustanova (6,3%).

(Prikaz u tablici 1.).

Tablica 1.:

PRAVNI OBLIK ORGANIZACIJE IZ UZORKA

| Pravni oblik organizacije | Broj organizacija | Struktura u % |
|---|--------------------------|----------------------|
| Dioničko društvo d.d. | 30 | 27,0 |
| Društvo s ograničenom odgovornošću d.o.o. | 65 | 58,6 |
| Javna ustanova | 7 | 6,3 |
| Obrt | 9 | 8,1 |
| Ukupno | 111 | 100,0 |

Izvor: Rezultati istraživanja

Opis uzorka prema vlasničkim odnosima organizacija prikazan je u tablici 2.

Tablica 2.:

PODJELA ANKETIRANIH ORGANIZACIJA PREMA TIPU VLASNIŠTVA

| Vlasnički odnosi organizacije | Broj organizacija | Struktura u % |
|--|-------------------|---------------|
| Pretežno strano vlasništvo (više od 50%) | 5 | 4,5 |
| Djelomično strano vlasništvo (manje od 50%) | 7 | 6,3 |
| U potpunosti strano vlasništvo | 1 | ,9 |
| U potpunosti državno vlasništvo | 16 | 14,4 |
| U potpunosti privatno domaće vlasništvo | 80 | 72,1 |
| Mješovito privatno-državno domaće vlasništvo | 2 | 1,8 |
| Ukupno | 111 | 100,0 |

Izvor: Rezultati istraživanja

Iz prikaza se vidi da je najviše anketiranih organizacija bilo u potpunom privatnom domaćem vlasništvu, i to njih ukupno 80 (72,1%), a zatim su slijedile organizacije u potpunom državnom vlasništvu, njih ukupno 16 (14,4%). Nakon toga slijede organizacije u djelomičnom stranom vlasništvu, ukupno 7 (6,3%). Najmanje je bilo organizacija u pretežnom stranom vlasništvu s ukupno 5 (4,5%) i u mješovitom privatno-državnom domaćem vlasništvu 2 (1,8%).

Podjela prema osnovnoj djelatnosti organizacije i prema karakteru organizacije dana je u tablicama 3. i 4.

Tablica 3.:

PODJELA ANKETIRANIH ORGANIZACIJA PREMA OSNOVNOJ
DJELATNOSTI ORGANIZACIJE

| Djelatnost organizacije | Broj organizacija | Struktura u % |
|---|-------------------|---------------|
| Proizvodnja, industrija ili rudarstvo | 45 | 40,5 |
| Građevinarstvo | 13 | 11,7 |
| Trgovina | 10 | 9,0 |
| Prijevoz, skladištenje i veze | 6 | 5,4 |
| Hoteli i restorani ili turizam | 3 | 2,7 |
| Opskrba plinom, električnom energijom i vodom | 2 | 1,8 |
| Poslovanje nekretninama, iznajmljivanje i poslovne usluge | 18 | 16,2 |
| Poljoprivreda, šumarstvo, ribarstvo i lov | 2 | 1,8 |
| Zdravstvene usluge i socijalna skrb | 4 | 3,6 |
| Obrazovanje i kultura | 8 | 7,2 |
| Ukupno | 111 | 100,0 |

Izvor: Rezultati istraživanja

Prikaz raspodjele prema osnovnoj djelatnosti organizacije pokazuje da je najviše organizacija iz djelatnosti proizvodnje, industrije i rudarstva (40,5%), zatim slijede poslovanje nekretninama, iznajmljivanje i poslovne usluge (16,2%), građevinarstvo (11,7%), trgovina (9%), prijevoz, obrazovanje i kultura (7,2%), prijevoz, skladištenje i veze (5,4%), zdravstvene usluge i socijalna skrb (3,6%), hoteli, restorani ili turizam (2,7%), opskrba plinom, električnom energijom i vodom (1,8%) i poljoprivreda, šumarstvo, ribarstvo i lov (1,8%).

Tablica 4.:

PROIZVODNI ILI USLUŽNI KARAKTER ANKETIRANIH ORGANIZACIJA

| Proizvodni ili uslužni karakter | Broj organizacija | Struktura u % |
|--|--------------------------|----------------------|
| Pretežno proizvodna | 44 | 39,6 |
| Pretežno uslužna | 51 | 45,9 |
| Podjednako proizvodna i uslužna | 16 | 14,4 |
| Ukupno | 111 | 100,0 |

Izvor: rezultati istraživanja

Prema karakteru, organizacije su sebe svrstale u pretežno proizvodne 44 (39,6%), pretežno uslužne 51 (45,9%) i jednako proizvodne i uslužne 16 (14,4%). To nam pokazuje da je uzorak za istraživanje bio prilično ujednačen u pitanju karaktera organizacije.

Prosječan je broj zaposlenih u organizacijama iz uzorka 289,5 uz standardnu devijaciju od 798,70, što predstavlja veliko odstupanje od prosjeka (tablica 5.). Uzevši u obzir da je najmanji broj zaposlenih u uzorku 5, a najveći 7500 (raspon je 7495 zaposlenih), prikladnija je srednja vrijednost za opis broja zaposlenih medijan (65,5 zaposlenih). Medijan se tumači na slijedeći način: prva polovina organizacija ima 65,5 zaposlenih i manje, a druga polovina ima više od 65,5 zaposlenih.

Tablica 5.:

DESKRIPTIVNA STATISTIKA BROJA ZAPOSLENIH

| | |
|-----------------------|--------|
| Prosjek | 289,50 |
| Medijan | 65,50 |
| Mod | 16 |
| Standardna devijacija | 798,70 |
| Raspon | 7495 |
| Minimum | 5 |
| Maksimum | 7500 |
| N | 110 |
| Bez odgovora | 1 |

Tablica 6.:

ORGANIZACIJE PREMA BROJU ZAPOSLENIKA

| Broj zaposlenih | Broj organizacija | Struktura u % |
|-----------------|-------------------|---------------|
| Manje od 10 | 12 | 10,8 |
| 11-50 | 39 | 35,1 |
| 51-250 | 33 | 29,7 |
| 250-1000 | 20 | 18,0 |
| Više od 1000 | 7 | 6,3 |
| Ukupno | 111 | 100,0 |

Izvor: Rezultati istraživanja

Iz ovoga prikaza (tablica 6.) vidimo prilično ujednačenu razdiobu uzorka prema broju zaposlenika anketiranih organizacija. U uzorku dominiraju male, srednje i velike organizacije, a mikro i veoma velikih je organizacija znatno manje.

Prema profitnom ili neprofitnom karakteru anketiranih organizacija, njih 10% ili ukupno 11 organizacija izjasnilo se za neprofitni karakter, a njih se 90%, tj. čak 100 organizacija izjasnilo kao profitne.

Iz ovoga uvodnoga razmatranja opisa uzorka anketiranih organizacija možemo zaključiti da je tipična organizacija srednje velika i profitna. Prema pravnom obliku to je društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) koje je u potpunom privatnom domaćem vlasništvu i pretežno je uslužnog ili proizvodno-uslužnog karaktera. Na osnovi ovih karakteristika tipične organizacije možemo zaključiti da je uzorak odabran na prikladan način.

3.2.2 Sustav upravljanja kvalitetom i integrativni sustav upravljanja

Tablica 7. sadrži prikaz podjele organizacija prema godini prve ISO 9001 certifikacije, a to bi u načelu moralo predstavljati zrelost anketiranih organizacija u primjenjivanju sustava upravljanja kvalitetom, koji se smatra osnovicom u izgradnji principa *Upravljanja potpunom kvalitetom* (TQM), odnosno *Poslovne izvrsnosti* (BE).

Tablica 7.:

GODINA PRVE ISO 9001 CERTIFIKACIJE

| Godina osnivanja | Broj organizacija | Struktura u % |
|-------------------------|--------------------------|----------------------|
| 1990.-1995. | 4 | 3,6 |
| 1996.-2000. | 15 | 13,6 |
| 2001.-2002. | 22 | 20,0 |
| 2003.-2004. | 30 | 27,3 |
| 2005.-2006. | 39 | 35,5 |
| Ukupno | 110 | 100,0 |

Izvor: Rezultati istraživanja

U razdoblju između godina 1990.-1995. imamo samo 4% organizacija. Slijedi razdoblje 1996.-2000. u kojem prema prvoj certifikaciji imamo 14% organizacija. U razdoblju od 2001.-2002. po prvi je put certificirano 20% anketiranih organizacija, i razdoblje 2003.-2004. u kojem je certificirano 27,3% organizacija. Naposljetku, najveći broj anketiranih organizacija, njih 35,5%, certificirano je po prvi put u razdoblju 2005.-2006.

Tablica 8.:

DESKRIPTIVNA STATISTIKA GODINA KORIŠTENJA ISO 9001
 SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE KVALITETOM

| | |
|-----------------------|------|
| Prosjek | 4,2 |
| Medijan | 4 |
| Mod | 2 |
| Standardna devijacija | 2,92 |
| Raspon | 16 |
| Minimum | 1 |
| Maksimum | 17 |
| N | 110 |
| Bez odgovora | 1 |

Gore navedeni prikaz (tablica 8.) kazuje da su ISO 9001 organizacije u Hrvatskoj u prosjeku četiri godine certificirane, što je također podatak koji govori u prilog hipotezi o nezrelosti hrvatskoga gospodarstva kada se radi o poslovnoj izvrsnosti.

Integriranost ostalih sustava menadžmenta prikazana je u tablici 9., iz nje se vidi da samo 14,4% ispitanih organizacija ima usvojen ISO 14000 (Sustav upravljanja zaštitom okoliša), OHSAS (Sustav zaštite zdravlja i sigurnosti zaposlenika) primijenilo je samo 8,1% organizacija, dok je međunarodnim standardom za društvenu odgovornost pokrivena samo jedna organizacija od svih ispitanika, što iznosi 0,9% svih ispitanih organizacija. To je istovremeno i jedina certificirana organizacija po tom standardu u Hrvatskoj, a radi se o tvrtci Hartman d.o.o.¹⁶ iz Koprivnice. Za korištenje nekoga drugoga certifikata izjasnile su se 23 organizacije, što iznosi 20,7%. Pod nekim drugim certifikatom organizacije su navodile uglavnom HACCP (za sigurnost hrane) i BS 7799 (za upravljanje i sigurnost informacija). Ni za jedan od navedenih certifikata izjasnila se čak 71 organizacija, ili 64,0%, što je iznimno veliki postotak. Taj podatak svjedoči i o iznimno niskoj integriranosti sustava upravljanja među hrvatskim organizacijama.

Tablica 9.:

INTEGRIRANOST SUSTAVA MENADŽMENTA¹⁷

| Certifikat | Broj organizacija | Udio u ukupnom broju organizacija |
|--|--------------------------|--|
| ISO 1400 (Sustav upravljanja zaštitom okoliša) | 16 | 14,4 |
| OHSAS (Sustav zaštite zdravlja i sigurnosti zaposlenika) | 9 | 8,1 |
| SA8000 (Međunarodna norma za društvenu odgovornost) | 1 | 0,9 |
| Drugi certifikat | 23 | 20,7 |
| Nijedan od navedenih certifikata | 71 | 64,0 |

Izvor: Rezultati istraživanja

3.2.3 Načela poslovne izvrsnosti

Za prikupljanje podataka o tome koliko se hrvatske organizacije koriste osnovnim konceptima (načelima) poslovne izvrsnosti i koliko ih primjenjuju uzeto je osam osnovnih načela izvrsnosti koje zagovara EFQM model poslovne izvrsnosti.

¹⁶ Vidjeti na: <http://www.dnv.hr/certifikacija/news/Hartmann.asp>

¹⁷ Suma ne mora biti 100, jer je bilo moguće više odgovora.

Organizacije su se same morale ocijeniti za svako od načela ocjenom od 1 do 5. Rezultat samoocjenjivanja anketiranih organizacija prema osnovnim konceptima (načelima) izvrsnosti prikazan je u tablici 10.

Tablica 10.:

DESKRIPTIVNA STATISTIKA ZA OSNOVNE KONCEPTE
 POSLOVNE IZVRSNOSTI

| Osnovni koncepti Poslovne izvrsnosti prema EFQM modelu | N | Minimum | Maksimum | Prosjek | Standardna devijacija |
|--|-----|---------|----------|---------|-----------------------|
| Orijentacija na rezultate | 111 | 1 | 5 | 4,39 | ,73 |
| Orijentacija na kupce | 111 | 3 | 5 | 4,69 | ,55 |
| Vodstvo i postojanost svrhe (vizija, misija, ciljevi) | 110 | 2 | 5 | 4,10 | ,79 |
| Upravljanje uz pomoć procesa i činjenica | 110 | 2 | 5 | 3,85 | ,79 |
| Razvijanje i uključivanje zaposlenika | 110 | 1 | 5 | 3,91 | ,80 |
| Neprestano učenje, inoviranje i poboljšanje | 109 | 2 | 5 | 4,14 | ,79 |
| Razvijanje partnerstava | 110 | 1 | 5 | 3,81 | 1,04 |
| Odgovornost prema javnosti | 110 | 1 | 5 | 4,11 | ,90 |

Izvor: Rezultati istraživanja

Rezultati dobijeni takvom samoocjenom daju prilično znakovite rezultate. *Orijentacija na rezultate i kupce* dala je najviši rezultat, i to redom 4,69 za *kupce* i 4,39 za *rezultate*, uz relativno nisku standardnu devijaciju. Zatim slijede *neprestano učenje, inoviranje i poboljšanje* s rezultatom 4,14, *odgovornost prema javnosti* sa 4,11 i *vodstvo i postojanost svrhe* sa 4,10 uz nešto višu standardnu devijaciju. Naposljetku, najlošiji su rezultati postignuti u području *razvijanja i uključivanja zaposlenika* sa 3,91, *upravljanja pomoću procesa i činjenica* 3,85 i *razvijanja partnerstava* sa 3,81 s najvišom standardnom devijacijom. Ovo navodi na zaključak da su hrvatske organizacije manjim dijelom usredotočene na dugoročne činitelje uspjeha, poput *razvijanja i uključivanja zaposlenika* i *razvijanja partnerstava*. Ono što je prilično indikativno iz ovoga prikaza jest da je iznimno loš rezultat postignut za *upravljanje uz pomoć procesa i činjenica*, što bi u principu moralo biti osnovica za razvitak poslovne izvrsnosti, i što je veoma jako pokriveno standardom ISO 9000, čiji certifikat ove organizacije posjeduju. Taj rezultat također

nagoviješta i da bi u tome organizacije u Hrvatskoj koje nisu certificirane prema ISO 9001:2000 standardu postigle još i lošiji rezultat (score) u upravljanju uz pomoć procesa i činjenica.

Na Slici 4. prikazani su u grafičkom obliku osnovni koncepti izvrsnosti i postignuća izvrsnosti anketiranih hrvatskih organizacija.

Slika 4.:

PRIKAZ OSNOVNIH KONCEPTA IZVRSNOSTI I POSTIGNUĆA IZVRSNOSTI ANKETIRANIH HRVATSKIH ORGANIZACIJA



3.2.4. Primjena modela poslovne izvrsnosti

U ovome su dijelu upitnika organizacije bile upitane o poznavanju i korištenju EFQM modela poslovne izvrsnosti kao o najznačajnijem modelu izvrsnosti na europskom kontinentu i Balanced Scorecard modela kao o najrasprostranjenijem modelu, tj. strateškom alatu.

Europski model poslovne izvrsnosti (EFQM Excellence Model)

Na pitanje: poznaju li uopće europski model poslovne izvrsnosti (EFQM BEM) odgovorilo je 51,4% organizacija je da poznaje model, a 48,6% organizacija da ne poznaju model.

Taj nalaz pokazuje da su hrvatske organizacije, i to one koje su uzete u ovaj uzorak istraživanja kao potencijalno izvrsne, veoma loše uopće upoznate s modelima izvrsnosti i njihovom primjenom, što navodi na zaključak da je za njih certificiranje prema ISO 9001 bilo samo sebi svrhom.

Na pitanje o statusu organizacije prema primjeni EFQM modela poslovne izvrsnosti dobijeni su rezultati kao što je prikazano u tablici 11.

Tablica 11.:

STATUS ORGANIZACIJE VEZANO UZ PROCES SAMOOCJENE PREMA EFQM MODELU

| Proces samoocjene prema EFQM modelu | Broj organizacija | Struktura u % |
|--|-------------------|---------------|
| Da, započeli smo proces | 4 | 3,6 |
| Ne, ali namjeravam uskoro | 30 | 27,0 |
| Ne i ne namjeravam u skorijoj budućnosti | 23 | 20,7 |
| Nisam čuo/čula za taj pojam | 45 | 40,5 |
| Bez odgovora | 9 | 8,2 |
| Ukupno | 111 | 100,0 |

Izvor: Rezultati istraživanja

Iz prikazanog tabelarnog prikaza vidimo da je samo 3,6% ispitanih organizacija započelo s procesom samoocjene prema EFQM modelu poslovne izvrsnosti, a 27% ispitanika namjeravaju uskoro započeti s procesom samoocjene prema modelu. Ne namjerava započeti primjenu samoocjene u skorijoj budućnosti 20,7% ispitanika. Najveći je broj ipak onih organizacija koje nisu čule za pojam EFQM modela ili koje se uopće nisu izjasnile, i to njih ukupno 48,9%.

Balanced Scorecard (BSC)

Na pitanje o upoznatosti sa BSC modelom dobijena je slijedeća razdioba prikazana u tablici 12.

Tablica 12.:

**POZNAVANJE MODELA URAVNOTEŽENIH POKAZATELJA
POSLOVANJA (BALANCED SCORECARD)**

| Poznavanje BSC modela | Broj poduzeća | Struktura u % |
|------------------------------|----------------------|----------------------|
| Da, poznajem model | 62 | 55,9 |
| Ne poznajem model | 48 | 43,2 |
| Bez odgovora | 1 | ,9 |
| Ukupno | 111 | 100,0 |

Izvor: Rezultati istraživanja

Prema podjeli vidimo da je samo 55,9% organizacija pokazalo upoznatost s BSC modelom, a njih je 43% izjavilo da ne poznaju model, 1% nije dalo odgovor.

Status organizacije prema stupnju primjene BSC modela u poslovanju organizacije prikazan je u tablici 13.

Tablica 13.:

STATUS ORGANIZACIJE VEZANO UZ PRIMJENU BSC MODELA

| Status primjene BSC modela | Broj organizacija | Struktura u % |
|---|--------------------------|----------------------|
| Imamo usvojen Balanced Scorecard model | 4 | 3,6 |
| U procesu smo usvajanja | 6 | 5,4 |
| Ne, ali ga namjeravamo uskoro usvojiti | 28 | 25,2 |
| Ne i ne namjeravamo ga usvojiti u skorijoj budućnosti | 25 | 22,5 |
| Nisam čuo/čula za Balanced Scorecard model | 43 | 38,7 |
| Bez odgovora | 5 | 4,5 |
| Ukupno | 111 | 100,0 |

Izvor: Rezultati istraživanja

Iz ovoga prikaza vidimo da samo 4 (3,6%) anketirane organizacije imaju usvojen BSC model, a u procesu usvajanja samo je njih 6 (5,4%). U 28 anketiranih organizacija (25,2%) namjeravaju uskoro usvojiti model, ali je najveći broj onih koji nisu čuli za model i koji nisu odgovorili na ovo pitanje, njihov je ukupan broj 48 (43,2%).

3.2.5. Mjerenje poslovne izvrsnosti

Poslovna izvrsnost mjerena je za potrebe ovoga rada nizom pitanja. No, da bi se poslovna izvrsnost mogla mjeriti samo jednim brojem (rezultatom), formiran je pokazatelj poslovne izvrsnosti¹⁸. Taj je pokazatelj formiran tako da su određenim odgovorima na odabrana pitanja iz ankete dodijeljeni bodovi koji se zbrajaju za svaku pojedinu organizaciju. Dobijeni zbroj predstavlja pokazatelj poslovne izvrsnosti (PPI).

Opisat će se na koji način su izračunani bodovi za računanje pokazatelja poslovne izvrsnosti:

- (1) Svaki od međunarodnih certifikata (ISO 14000, OHSAS, SA 8000 i drugi) koje organizacija posjeduje bodovan je jednim bodom.
- (2) Stupanj unapređenja kvalitete prema normi ISO 9004 bodovan je na slijedeći način: u fazi su uvođenja procesa unapređenja – 1 bod, djelomično provode neprekidno unapređivanje – 2 boda, dobrim dijelom provode neprekidno unapređivanje – 3 boda, u cijelosti primjenjuju smjernice za neprekidno unapređivanje – 4 boda.
- (3) Ispitanici su ocijenili koliko osam načela poslovne izvrsnosti (orijentacija na rezultate, orijentacija na kupce, vodstvo i postojanost svrhe, upravljanje uz pomoć procesa i činjenica, razvijanje i uključivanje zaposlenika, neprestano učenje i inoviranje, razvijanje partnerstva i odgovornost prema javnosti) karakterizira njihovu organizaciju. Pritom se koriste ocjenama od 1 do 5 (1 - uopće ne karakterizira, 5 - potpuno karakterizira). Konačno je broj bodova za računanje pokazatelja poslovne izvrsnosti izračunan kao prosječna vrijednost ocjena svih načela.
- (4) Poznavanje svakoga od alata poslovne izvrsnosti (interna prosudba, eksterna prosudba, six sigma, statistička kontrola procesa, benchmarking, ankete zadovoljstva kupaca i zaposlenika, Plan-Do-Check-Act princip, samoocjena) boduje se sa 0,125 bodova.
- (5) Korištenje svakim od alata poslovne izvrsnosti (interna prosudba, eksterna prosudba, six sigma, statistička kontrola procesa, benchmarking, ankete zadovoljstva kupaca i zaposlenika, Plan-Do-Check-Act princip, samoocjena) boduje se sa 0,375 bodova.

¹⁸ Pokazatelj poslovne izvrsnosti formiran je na osnovi procjene i stajališta autora, prilagođen je hrvatskim organizacijama, a ima svoje uporište u proučavanju i vrednovanju svekolike teorijske i praktične materije u sagledanju poslovne izvrsnosti

- (6) Stupanj uvođenja samoocjene prema EFQM modelu radi dostizanja neke od razina poslovne izvrsnosti boduje se na ovaj način: korištenje samoocjene – 4 boda, namjera uvođenja samoprocjene – 2 boda.
- (7) Stupanj usvajanja modela uravnotežene bilance postignuća (BSC) radi djelotvornijeg povezivanja misije i ciljeva poslovanja s operativnim poslovanjem: usvajanje BSC modela – 4 boda; proces uvođenja – 3 boda; namjera uvođenja – 2 boda.

Opisani bodovi zbrojeni su za svaku organizaciju pojedinačno, pa je na taj način dobijen pokazatelj poslovne izvrsnosti. Maksimalni je pokazatelj poslovne izvrsnosti 25, a minimalni je 1.

Prihvatljiv pokazatelj poslovne izvrsnosti definiran je na razini od 15,25 bodova¹⁹ i njegove su pretpostavke opisane kako slijedi:

- (1) Usvojena su barem 2 međunarodna certifikata – 2 boda.
- (2) Organizacije dobrim dijelom provodi neprekidno unapređivanje – 3 boda.
- (3) Prosječna ocjena usvajanja načela poslovne izvrsnosti od 4,0 – 4 boda.
- (4) Poznavanje barem 6 alata poslovne izvrsnosti – 0,75 bodova.
- (5) Korištenje barem 4 alata poslovne izvrsnosti – 1,5 bodova.
- (6) Namjera uvođenja samoprocjene – 2 boda.
- (7) Namjera usvajanja BSC modela – 2 boda.

Tablica 14.:

**DESKRIPTIVNA STATISTIKA ZA POKAZATELJ
POSLOVNE IZVRSNOSTI (PPI)**

| | |
|-----------------------|-------|
| Prosjek | 11,3 |
| Medijan | 10,8 |
| Mod | 16,1 |
| Standardna devijacija | 3,6 |
| Raspon | 17,4 |
| Minimum | 5,75 |
| Maksimum | 23,13 |
| N | 100 |
| Bez odgovora | 11 |

Izvor: Rezultati istraživanja

¹⁹ Takav prihvatljiv pokazatelj poslovne izvrsnosti zasniva se na vlastitom autorovom iskustvu i na zapažanjima dobijenim u istraživanju predmetne materije

Deskriptivna statistika za PPI (tablica 14.) pokazuje da je prosječna vrijednost pokazatelja 11,3, ali je medijan koji pokazuje razdiobu do kojeg pokazatelja poslovne izvrsnosti imamo polovicu svih ispitanih 10,8. Standardna devijacija iznosi 3,6, a raspon se kreće od 5,75 do 23,13, što iznosi 17,4. Broj relevantnih odgovora bio je 100, ali smo ih 11 morali odbaciti zbog nepotpunosti.

Navedeni nalaz pokazuje da populacija hrvatskih organizacija ima manju prosječnu vrijednost PPI od prihvatljive vrijednosti od 15,25 bodova, čime se potvrđuje hipoteza **H0** ovoga rada - da hrvatske organizacije svoje poslovanje još uvijek ne zasnivaju dovoljno na poslovnoj izvrsnosti kao konceptu upravljanja.

U tablici 15. prikazan je udio organizacija prema PPI grupiranom u kategorije od 5-10, 10-15, 15-20 i 20-25.

Tablica 15.:

PRIKAZ UDJELA ORGANIZACIJA PREMA POKAZATELJU
POSLOVNE IZVRSNOSTI (PPI)

| Rezultat (Score) Poslovne izvrsnosti | Broj organizacija | Struktura u % |
|---|--------------------------|----------------------|
| 5-10 | 44 | 39,6 |
| 10-15 | 38 | 34,2 |
| 15-20 | 16 | 14,4 |
| 20-25 | 2 | 1,8 |
| Bez odgovora | 11 | 9,9 |
| Ukupno | 111 | 100,0 |

Izvor: Rezultati istraživanja

Iz gornje se tablice vidi da najveći broj organizacija (njih 39,6%) ima ispodprosječan pokazatelj poslovne izvrsnosti, i to u iznosu od 5-10. Slijedi 34,2% organizacija s PPI od 10-15., a 14,4% organizacija postiglo je zadovoljavajući PPI u rasponu od 15-20, samo njih 1,8% dostiglo je iznadprosječan PPI u rasponu od 20-25.

4. Zaključak

Suvremeni pristup upravljanju zasnovan na poslovnoj izvrsnosti postaje nova paradigma upravljanja organizacijama 21. stoljeća. Veliki broj organizacija u svijetu prepoznao je snagu i značaj modela kojima se koriste u izgradnji platforme izvrsnosti u poslovanju uz uvećanje dugoročnih potencijala uspjeha. Ti se poten-

cijali uspjeha očituju zadovoljstvom čitavoga niza polagatelja prava, kao što su kupci, dobavljači, dioničari, zaposlenici, šira i lokalna zajednica, briga za okoliš, razvijanje partnerstava i dr. Hrvatske organizacije su ovim istraživanjem pokazale prilično nizak stupanj (pokazatelj) poslovne izvrsnosti. Time je potvrđena hipoteza da hrvatske organizacije još uvijek svoje poslovanje dovoljno ne zasnivaju na poslovnoj izvrsnosti kao konceptu upravljanja. Taj zaključak nalaže da će na izgradnji poslovne izvrsnosti hrvatske organizacije (hrvatski menadžement) morati još dosta poraditi na primjeni modela poslovne izvrsnosti i alata i tehnika za dostizanje organizacijske izvrsnosti. Na taj će se način postići, zadržati i održati konkurentnost, kako na domaćem, tako i na stranim tržištima u uvjetima globalizacije i pridruživanja Europskoj Uniji.

LITERATURA

1. Ackoff, R. A. (1994.): *The Democratic Corporation*. Oxford : Oxford University Press
2. Adebajo D. (2001.). "TQM and Business Excellence: Is there really a conflict", *Measuring Business Excellence*, (5), 3: 37-40
3. Bauer J., Flashaw R., Oakland J. S. (2005.). „Implementing Business Excellence“, *Total Quality Management*, (16), 4: 543-553.
4. Dale B.G, Zairi M, Van der Wiele A, Williams A.R.T. (2000.). "Quality is dead in Europe - Long live Excellence", *Measuring Business Excellence*, (4), 3: 4-10
5. Have S., Have W., Hardjono T. (1997.). „The management dialogue: a practical basis for performance management“, *Holland Management Review*, (54)
6. Kanji, Gopal K. (2006.). *Measuring Business Excellence*, New York: Routledge
7. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1997.). *Balanced Scorecard*, Stuttgart, Schaefer-Poeschel
8. Karapetrovic, S. (2003.): "Musings on integrated management systems“, *Measuring Business Excellence*, (7), 1: 4-13.
9. Kelton, G. (1983.). *Introduction to Survey Sampling*, Newbury Park, California: Sage publication
10. Oslić, I. (2004.): "Put do certifikata za poslovnu izvrsnost", *Zbornik radova Drugog savjetovanja Hrvatska normizacija i srodne djelatnosti, Brijuni*
11. Porter, L. J. & Tanner, S. J. (2004.). *Assessing Business Excellence*, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann

12. Seghezzi H. D. (2001.). „Business Excellence: What is to be done?“, *Total Quality Management*, (12), 7-8: 861-866.

Internet lokacije:

| | |
|---|--|
| http://www.iso.org/ | Stranica međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO) |
| www.carnet.hr | CARNET web stranica |
| www.efqm.org | EFQM web stranica |
| www.ericsson.hr | Ericsson Nikola Tesla web stranica |
| http://kvaliteta.inet.hr/ | Hrvatske stranice o kvaliteti |
| http://www.dnv.hr/ | Certifikacijska kuća: Det Norske Veritas |

APPLICATION OF BUSINESS EXCELLENCE CONCEPTS IN CROATIAN ORGANIZATIONS' PRACTICE

Summary

Business Excellence is a new paradigm in managing organization through a holistic way of management. It is based on principles of *Total Quality Management (TQM)* and measurement and improvement of many different aspects of the whole organisation in terms of satisfaction of all stakeholders. These are beside shareholders, customers, suppliers, partners, employees, local and broader society, care for environment and others. Among all other things, Business Excellence provides the basis for the long term success and sustainable development of organizations and society. For Business Excellence application, different models which have its origins in prestigious Quality Awards are in use. These are, The Deming Prize in Japan, Malcolm Baldrige National Quality Award (*MBNQA*) in USA, and European Quality Award (*EQA*) in Europe. European Business Excellence Model is developed by European Foundation for Quality Management (*EFQM*), and this model is the strongest and widely accepted by organizations of

all kinds; production and services, large, medium and small, profit and non-profit sector. Beside the European Business Excellence Model (EFQM BEM) the Balanced Scorecard (BSC) model is being often used as well. Both models in their complementary approach reinforce the organizations to navigate towards their excellence through clear vision, mission and strategy.

By the empirical research presented in this paper, it is shown that Croatian organizations in their business practice insufficiently apply Business Excellence concepts. To establish, sustain and empower its competitive position in the years of a very rough globalization and its approach to European Union, Croatian organizations will have to implement in a very intensive way the concepts based on the Business Excellence principles.

Key words: Business Excellence, Total Quality Management, Business Excellence Models, Croatian Organizations and Business Excellence, ISO 9000 Quality Management Series of Standards