

# Upravljanje marketingom i kvalitetom u funkciji razvoja poslovnih sustava Republike Hrvatske

---

**Plantić Tadić, Diana**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**2011**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:188:939790>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka Library - SVKRI Repository](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET U RIJECI

Mr. sc. DIANA PLANTIĆ TADIĆ

**UPRAVLJANJE MARKETINGOM I KVALITETOM U  
FUNKCIJI RAZVOJA POSLOVNIH SUSTAVA  
REPUBLIKE HRVATSKE**

DOKTORSKA DISERTACIJA

RIJEKA, 2011.

## PODACI I INFORMACIJE O DOKTORANDICI

1. Ime i prezime: **DIANA PLANTIĆ TADIĆ**
2. Datum i mjesto rođenja: 6. studenoga 1973. – B.Gradiška
3. Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu – 1997.
4. Naziv poslijediplomskog studija i godina magistriranja: Poslijediplomski znanstveni studij Upravljanje kvalitetom – Fakultet za turistički i hotelski menadžment Sveučilišta u Rijeci, 2004.

## INFORMACIJE O DOKTORSKOJ DISERTACIJI

Naslov disertacije:

### UPRAVLJANJE MARKETINGOM I KVALITETOM U FUNKCIJI RAZVOJA POSLOVNIH SUSTAVA REPUBLIKE HRVATSKE

1. Fakultet na kojem je rad obranjen: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

### POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA DOKTORSKE DISERTACIJE

1. Datum prijave disertacije: 27. studenoga 2006.
2. Povjerenstvo za ocjenu podobnosti doktorandice i pogodnosti teme disertacije
  - 1) Dr.sc. Ivan Mencer, redoviti profesor na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci, predsjednik,
  - 2) Dr.sc. Bruno Grbac, redoviti profesor na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci, član,
  - 3) Dr.sc. Vesna Vrtiprah, redovita profesorica na Sveučilištu u Dubrovniku – Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, član.
3. Datum prihvatanja teme: 26. ožujka 2007.
4. Mentor: prof.dr.sc. **IVAN MENCER**
5. Povjerenstvo za ocjenu disertacije:
  - 1) Dr.sc. Bruno Grbac, redoviti profesor na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci, predsjednik,
  - 2) Dr.sc. Ivan Mencer, redoviti profesor na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci, član,
  - 3) Dr.sc. Vesna Vrtiprah, redovita profesorica na Sveučilištu u Dubrovniku – Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, član.
6. Povjerenstvo za obranu doktorskog rada:
  - 1) Dr.sc. Bruno Grbac, redoviti profesor na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci, predsjednik,
  - 2) Dr.sc. Ivan Mencer, redoviti profesor na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci, član,
  - 3) Dr.sc. Vesna Vrtiprah, redovita profesorica na Sveučilištu u Dubrovniku – Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, član.
7. Datum obrane disertacije: 28.06.2011.
8. Datum promocije:

***Mojim uzorima,  
mami i tati***

**SADRŽAJ**

PREDGOVOR .....	4
SAŽETAK .....	5
SUMMARY .....	7
1. UVOD.....	9
1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKT ISTRAŽIVANJA.....	9
1.2. ZNANSTVENA HIPOTEZA I POMOĆNE HIPOTEZE .....	11
1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA .....	13
1.4. PRIKAZ DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA .....	15
1.5. ZNANSTVENE METODE .....	18
1.6. STRUKTURA RADA.....	18
2. UPRAVLJANJE MARKETINGOM – POSLOVNA KONCEPCIJA I PROCES .....	21
2.1. MARKETING I UPRAVLJANJE MARKETINGOM – POJMOVI I ASPEKTI .....	21
2.1.1. Pojmovno određenje marketinga.....	21
2.1.2. Marketinško polazište u tržišnim potrebama i željama .....	24
2.1.3. Tržište, razmjena i zadovoljstvo .....	25
2.1.4. Marketing i upravljanje marketingom.....	26
2.1.5. Upravljanje marketingom kao poslovna funkcija .....	27
2.1.6. Upravljanje marketingom kao filozofija poslovanja.....	28
2.1.7. Marketinška koncepcija poslovanja – pojmovno određenje i razvojne paradigme.....	29
2.2. KONCEPCIJA HOLISTIČKOG MARKETINGA.....	33
2.2.1. Marketing odnosa .....	34
2.2.2. Integrirani marketing.....	35
2.2.3. Interni marketing.....	36
2.2.4. Društveno odgovoran marketing .....	36
2.3. PROCESNI PRISTUP UPRAVLJANJU MARKETINGOM .....	37
3. TEMELJNE ZNAČAJKE KVALITETE I UPRAVLJANJA KVALITETOM.....	44
3.1. POIMANJE I RAZVOJ KVALITETE I UPRAVLJANJA KVALITETOM.....	44

---

3.1.1.	Definicije pojma kvalitete .....	44
3.1.2.	Kontrola, osiguranje i upravljanje kvalitetom – evolucija pojma kvalitete .....	47
3.1.3.	Upravljanje kvalitetom kao uređeni sustav ISO normizacije .....	53
3.1.4.	Upravljanje kvalitetom kao proces.....	54
3.2.	OSNOVNA NAČELA UPRAVLJANJA KVALITETOM.....	59
3.2.1.	Usmjerenost na potrošače .....	60
3.2.2.	Vođenje .....	62
3.2.3.	Uključivanje zaposlenih .....	62
3.2.4.	Procesni pristup .....	62
3.2.5.	Sustavni pristup upravljanju.....	64
3.2.6.	Stalna poboljšanja .....	64
3.2.7.	Činjenični pristup odlučivanju .....	65
3.2.8.	Obostrano korisni odnosi s dobavljačima .....	65
3.3.	ZNAČAJ PRIMJENE KONCEPCIJE UPRAVLJANJA KVALITETOM U UVJETIMA SUVREMENOG POSLOVANJA.....	66
4.	ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA KAO KLJUČNA PRETPOSTAVKA UPRAVLJANJA MARKETINGOM I KVALITETOM.....	72
4.1.	ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA – POJAM I KLASIFIKACIJA POJMA .....	73
4.2.	MEĐUODNOS ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA I MARKETINŠKOG INFORMACIJSKOG SUSTAVA .....	77
4.2.1.	Marketinški informacijski sustav – pojam, uloga i struktura .....	78
4.2.2.	Istraživanje tržišta kao podsustav marketinškog informacijskog sustava.....	79
4.3.	PROCESNI ASPEKT ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA.....	80
4.4.	ULOGA I ZNAČAJ ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA ZA PROCES UPRAVLJANJA MARKETINGOM I UPRAVLJANJA KVALITETOM .....	86
5.	ISTRAŽIVANJE RAZVIJENOSTI I UTJECAJA UPRAVLJANJA MARKETINGOM I KVALITETOM NA USPJEŠNOST POSLOVANJA HRVATSKIH PODUZEĆA.....	90
5.1.	TEMELJNE ODREDNICE ISTRAŽIVANJA .....	90
5.1.1.	Vrsta istraživanja .....	90
5.1.2.	Instrument istraživanja .....	91
5.1.3.	Uzorak istraživanja .....	92

---

5.1.4. Faze istraživanja .....	93
5.2. PRIKAZ I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA .....	95
5.2.1. Razvijenost upravljanja kvalitetom u hrvatskim poduzećima.....	95
5.2.2. Razvijenost upravljanja marketingom u hrvatskim poduzećima	110
5.2.3. Utjecaj upravljanja kvalitetom i marketingom na uspješnost poslovanja hrvatskih poduzeća .....	127
6. PRIJEDLOG PROCESNOG MODELA UPRAVLJANJA MARKETINGOM I KVALITETOM U HRVATSKIM PODUZEĆIMA CERTIFICIRANIM PREMA ISO 9001:2008.....	136
6.1. OSNOVNE ODREDNICE I STRUKTURA PROCESA UPRAVLJANJA MARKETINGOM I UPRAVLJANJA KVALITETOM .....	138
6.1.1. Osnovne odrednice procesa upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom .....	138
6.1.2. Struktura procesa upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom .....	140
6.2. MEĐUDJELOVANJE I SINERGIJA UPRAVLJANJA MARKETINGOM I UPRAVLJANJA KVALITETOM .....	144
6.3. KONCEPT SPIRALNOG PROCESNOG MODELA UPRAVLJANJA MARKETINGOM I UPRAVLJANJA KVALITETOM .....	150
7. ZAKLJUČAK.....	155
POPIS LITERATURE.....	162
POPIS SLIKA .....	172
POPIS TABLICA.....	173
POPIS GRAFIKONA.....	175
PRILOZI .....	177

## PREDGOVOR

Nerijetko se u današnjoj praksi hrvatskih poduzeća s implementiranim i certifikatom potvrđenim sustavom upravljanja kvalitetom nailazi na razvijenu procesnu orijentaciju koncepcija upravljanja kvalitetom i upravljanja marketingom.

Međutim, još uvijek su zavidne dimenzije prostora za poboljšanja njihove učinkovite primjene i za daljnja izučavanja njihovog utjecaja na poslovnu uspješnost poduzeća. Stoga se i istraživanje za potrebe ove doktorske disertacije usmjerava upravo u tom pravcu radi predlaganja novih koncepata i modela upravljanja kvalitetom i upravljanja marketingom, odnosno holističkog marketinga.

Za profesionalnu pomoć, uloženo vrijeme i znanstveno-stručno usmjeravanje tijekom pisanja doktorske disertacije upućujem posebnu zahvalu svom mentoru prof. dr. sc. Ivanu Menceru. Isto tako, zahvaljujem na susretljivosti i nesebičnoj suradnji svim menadžerima kvalitete i direktorima marketinga anketiranih hrvatskih poduzeća. Iskrenu zahvalu upućujem svojim kolegicama i kolegama na stručnim savjetima i korisnim informacijama, a posebice dr. sc. Zagorki Majstorović, mr. sc. Maji Dawidowsky Mamić i dr. sc. Miroslavu Drljači.

Naposljetku, najveća zahvala mojim roditeljima i obitelji na razumijevanju, bezgraničnoj podršci i motivaciji, ključnoj za pisanje ove doktorske disertacije.

Diana Plantić Tadić



## SAŽETAK

Poslovno okruženje je u posljednje vrijeme izrazito dinamično i obilježava ga sve veći broj snažnih promjena, kao što su globalizacija tržišta, sve jača konkurencija i konstantan rast zahtjeva i očekivanja potrošača.

U cilju opstanka i jačanja pozicije na konkurentnom lokalnom, ali i globalnom tržištu, hrvatska poduzeća sve više nastoje u svojoj tržišnoj orijentaciji zadovoljiti i premašiti prepoznate i pretpostavljene zahtjeve stvarnih i potencijalnih potrošača. Iz tog razloga, sve više poduzeća pribjegava uvođenju i kontinuiranoj primjeni učinkovitih poslovnih koncepcija, kao što su upravljanje kvalitetom i upravljanje marketingom, odnosno holistički marketing. Svrhovitost navedenih koncepcija ogleda se u pozitivnom utjecaju na rezultate poslovanja hrvatskih poduzeća.

U poslovanju suvremenih poduzeća filozofija i koncepcija holističkog marketinga nadopunjuje se djelovanjem integrirane organizacijske funkcije marketinga, a raširen je i procesni pristup upravljanju marketingom.

U poduzećima koja su prihvatila orijentaciju na upravljanje kvalitetom i međunarodnu normu kvalitete ISO 9001:2008 procesno definiranje poslovnih aktivnosti pronalazi se kao nužno ispunjenje zahtjeva norme. Certificiran sustav upravljanja kvalitetom dokaz je učinkovite primjene temeljnih načela upravljanja kvalitetom u poduzeću, što potvrđuje njegovu orijentaciju na kontinuirana poboljšanja u poslovanju.

Slijedom teorijskih izučavanja i rezultata provedenog istraživanja u kontekstu komplementarnosti koncepcija i procesa upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom, ističe se značaj aktivnosti istraživanja tržišta i kao *preliminarnog ili predprocesnog* i kao *postprocesnog koraka* navedenih koncepcija. Time se pribavljaju važne informacijske ulazne i izlazne veličine procesa, odnosno

informacije o zahtjevima i razini zadovoljstva korisnika. Dakle, osiguravaju se neophodne informacijske podloge za donošenje menadžerskih odluka u poduzeću.

S obzirom na rezultate istraživanjem utemeljene analize razvijenosti i utjecaja upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom na uspješnost poslovanja certificiranih hrvatskih poduzeća, predlaže se spiralni procesni model, kao i sinergijska matrica načela upravljanja kvalitetom i dimenzija holističkog marketinga. Učinkovita primjena navedenog modela u funkciji je razvoja i jačanja konkurentnosti poduzeća certificiranih prema zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2008.

Zaključno se prikazuju rezultati testiranja potencijalne prihvaćenosti predloženog koncepta u primjeni certificiranih hrvatskih poduzeća te razmatraju nove mogućnosti za njegovu daljnju nadogradnju.

## SUMMARY

Today's business environment is extremely dynamic and affected by many strong trends, such as market globalization, more and more intense competition and the constantly growing requirements and expectations of consumers.

It is towards existence and the strengthening of local and global market position that Croatian companies should tend, within their market orientation, to meet and exceed the recognized and assumed requirements of their real and potential consumers. Therefore, more companies decide to implement and continually use effective business conceptions, such as quality management and marketing management or holistic marketing. Purposefulness of the mentioned conceptions is noticed in positive influence on the business results of Croatian companies.

In modern companies' business holistic marketing philosophy and conception is complemented by acting of integrated marketing organizational function. Moreover, the process approach of marketing management is widely spread in doing business.

In the companies which have focused on quality within the international quality standard ISO 9001:2008, the process defining of business activities is regarded as necessary in order to meet the standard requirements. Implemented and certified quality system proves the effective use of basic quality management principles in the company. Thus, the company confirms its orientation to continual improvements in everyday's business.

Further to theoretical study and the results of the conducted research concerning marketing management and quality management conceptions and processes being complementary, the importance of market research activities is emphasized as the *pre-phase* and the *post-phase* of the mentioned

conceptions. In that way, companies provide valuable information about its process inputs and outputs, that is the requirements and satisfaction of its users. Hence, necessary information platforms are provided for the business decision making of company management.

Regarding the results of the research based analysis of marketing and quality management development and influence on certified Croatian companies' business, spiral process models as well as synergy matrix are being suggested with holistic marketing dimensions and quality management principles. The effective use of the mentioned model would serve the purpose of development and increasing competitiveness of the companies certified by the international standard ISO 9001:2008 requirements.

In conclusion, the results of testing its potential acceptance when applied by in the practice of certified Croatian companies are being represented. Also, new possibilities for further model upgrades and improvements are being considered.

## 1. UVOD

### 1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKT ISTRAŽIVANJA

Poslovni subjekti<sup>1</sup> sve više pažnje pridaju proučavanju stalnih tržišnih promjena u sve konkurentnijem okruženju, bilo da iniciraju vlastite ili se prilagođavaju promjenama koje potiču njihovi konkurenti ili poslovni partneri. Tako pokušavaju opstati i pronaći najučinkovitiji način za jačanje svoga konkurentskog položaja.

Važnost orijentacije poduzeća na tržište i tržišne promjene potvrđuju i brojna istraživanja u posljednjih nekoliko desetljeća (Kotler, 1984; Levitt, 1960; Webster, 1988; u Narver, Slater, 1990, str. 20). Navedeni autori smatraju kako orijentacija na tržište i potrošače unapređuje poslovanje poduzeća. Stoga se smatra značajnim proučavanje potrošača i istraživanje njihovih zahtjeva i zadovoljstva, bilo s marketinškog aspekta, bilo s aspekta upravljanja kvalitetom.

Dakle, čini se jasnim i opravdanim razlog izbora problematike važnosti informacija dobivenih istraživanjem tržišta, i za proces upravljanja marketingom i za sustav upravljanja kvalitetom, radi detaljnijeg teorijskog i praktičnog istraživanja. To ujedno nameće obvezu i marketinškom sustavu i sustavu upravljanja kvalitetom da kao polazište za svoje procese i aktivnosti prihvaćaju informacije o korisnicima<sup>2</sup>, dobivene istraživanjem tržišta, u cilju oblikovanja daljnjih poslovnih odluka.

---

<sup>1</sup> Za potrebe ove doktorske disertacije koriste se izrazi *poslovni subjekt*, kao pravni naziv poslovne organizacije, registrirane za obavljanje gospodarske djelatnosti u skladu s utvrđenim propisima, i *poduzeće*, kao izraz koji se najčešće upotrebljava u neslužbenoj komunikaciji. Pojedini izraz se u doktorskoj disertaciji koristi ovisno o stupnju njegove primjerenosti u kontekstu pojedine rečenice i/ili odlomka.

<sup>2</sup> U radu se spominje izraz *korisnici* ako obuhvaća i interne korisnike, odnosno zaposlenike, a ne samo potrošače ili vanjske korisnike.

Naime, u istraživanju ove problematike treba nastojati pronaći odgovor na pitanje:

*Na koji način poduzeće treba osigurati kontinuirano praćenje aktualnih tržišnih kretanja, kao i zadovoljenje prepoznatih tržišnih zahtjeva i ostvarenje zadovoljstva svojih korisnika u cilju postizanja boljih poslovnih rezultata?*

Upravo marketinške informacije s tržišta trebaju osigurati podlogu koja će pronaći odgovore na mnoga otvorena pitanja, posebice ona pitanja koja se javljaju u, još uvijek nedovoljno istraženom, području upravljanja kvalitetom. Time je potrebno osigurati i ispunjenje zahtjeva koji proizlaze iz postupka certificiranja poduzeća prema ISO normama kvalitete, a uvjetuju, između ostalog, i procesni pristup. Prihvaćanjem procesnog pristupa i ukazivanjem na ključnu ulogu tržišnih informacija o korisnicima, kao prioritetnim ulazima i izlazima poslovnih procesa, dobivaju se informacije neophodne za jačanje tržišne pozicije poduzeća.

Upravo učinkovitost primjene upravljanja marketingom i kvalitetom, kao i kontinuirano i svrhovito provođenje istraživanja tržišta, postaju predmet preispitivanja u hrvatskim poduzećima s certificiranim sustavom upravljanja kvalitetom. Time se ukazuje na potrebitost novih spoznaja glede učinkovitosti navedene koncepcije, ali isto tako i konkurentnosti takvih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

U kontekstu navedene problematike definiran je znanstveni problem istraživanja koji se odnosi na nedostatnu provjeru razvoja i učinkovitosti aktivnosti upravljanja marketingom i kvalitetom, odnosno njihov utjecaj na poslovnu uspješnost certificiranih hrvatskih poduzeća. Isto tako, postavlja se upitnim razvijenost, učinkovitost i redovitost provedbe aktivnosti istraživanja tržišta kao ključne odrednice procesa upravljanja marketingom i kvalitetom u takvim poduzećima.

Sukladno takvoj problematici i problemu istraživanja definiran je i predmet istraživanja koji ukazuje na potrebu istraživanja aktualne teorijske i praktične spoznaje o koncepciji upravljanja marketingom, o koncepciji upravljanja kvalitetom i o njihovim značajkama. Dakle, spoznaje o njihovom razvoju, ulozi, svrsi, ciljevima, načelima i učincima. Također ukazuje i na potrebu sagledavanja značaja istraživanja tržišta kao ključne pretpostavke za procesni pristup upravljanja marketingom i kvalitetom. Potom upućuje na potrebu temeljitog, sustavnog i jasnog izlaganja rezultata provedenog istraživanja o stupnju razvijenosti aktivnosti istraživanja tržišta, upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom u hrvatskim poduzećima, certificiranim prema normi ISO 9001:2008.

Predmet istraživanja ukazuje i na potrebu utvrđivanja međuodnosa upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom kroz procesni pristup poslovanja. Isto tako, ukazuje i na potrebu oblikovanja procesnog modela upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom koji bi bio u funkciji razvoja hrvatskih poduzeća s certificiranim sustavom upravljanja kvalitetom.

Znanstveni problem i predmet znanstvenog istraživanja odnose se na dva bitna objekta znanstvenog istraživanja, a to su, dakle, upravljanje marketingom i upravljanje kvalitetom.

## 1.2. ZNANSTVENA HIPOTEZA I POMOĆNE HIPOTEZE

Predočeni znanstveni problem, predmet i objekti znanstvenog istraživanja postavili su temelje i okvire za definiranje temeljne znanstvene hipoteze ove doktorske disertacije:

*H<sub>0</sub> Upravljanje marketingom i upravljanje kvalitetom u uvjetima stvarne primjene certificiranih sustava upravljanja kvalitetom, a temeljem*

*provođenja aktivnosti istraživanja tržišta, pridonose ostvarivanju pozitivnih rezultata poslovanja i povećanju konkurentnosti poslovnih subjekata Republike Hrvatske.*

Postavljena temeljna hipoteza dodatno se elaborira sljedećim pomoćnim hipotezama:

- H<sub>1</sub> Nužan preduvjet za uspješnu primjenu koncepcije upravljanja kvalitetom i učinkovito upravljanje procesima u poduzeću pronalazi se u odgovarajućoj identifikaciji tržišnih zahtjeva, odnosno potreba i želja korisnika poslovnog subjekta, kao i utvrđivanju razine njihovog zadovoljstva.
- H<sub>2</sub> U cilju ispravnog definiranja korisnikovih zahtjeva i zadovoljstva neophodno je u certificiranom poduzeću primjenjivati marketinšku koncepciju, odnosno implementirati i razvijati aktivnosti istraživanja tržišta u okviru upravljanja marketingom.
- H<sub>3</sub> Primjena procesnog pristupa, koji nalaže koncepcija upravljanja kvalitetom, omogućuje postavljanje zahtjeva korisnika kao ključnih informacijskih ulaznih, a zadovoljstva korisnika kao ključnih izlaznih veličina procesa u svakom poduzeću.
- H<sub>4</sub> Zahtjevi korisnika i utvrđivanje stupnja njihovog zadovoljstva predstavljaju polaznu i završnu točku za obje poslovne koncepcije – i upravljanje marketingom i upravljanje kvalitetom.
- H<sub>5</sub> Pravovremeno i točno prepoznavanje zahtjeva, ali i reakcija s tržišta nužna je karakteristika uspješnih poduzeća orijentiranih na kvalitetu, kao i važan čimbenik koji značajno doprinosi uspostavi i održavanju mehanizma kontinuiranih poboljšanja.



Brojni argumenti potkrepljuju navedenu temeljnu hipotezu i njezine pomoćne hipoteze, a među najvažnijima su sljedeći:

- u suvremenim uvjetima poslovanja tržišna globalizacija nameće sve veću konkurentnost i zahtjev podizanja razine kvalitete poduzeća i njihovih proizvoda; dakle, sve jača orijentacija na tržište, odnosno na stvarne i potencijalne potrošače;
- rezultati istraživanja o sustavima upravljanja kvalitetom potvrđuju teorijske postavke o njihovoj učinkovitosti u poslovnim subjektima Republike Hrvatske;
- za uspješnu primjenu sustava upravljanja kvalitetom i upravljanja marketingom nužno je poznavati čimbenike koji utječu na njihovu učinkovitost, a samim time i u potpunosti, na odgovarajući način, provoditi aktivnosti istraživanja tržišta;
- upravljanje marketingom i kvalitetom, kao koncepcije orijentirane na tržište i korisnike, potrebne su hrvatskim poduzećima radi dugoročnog unaprjeđivanja poslovnih rezultata, a posljedično i radi poboljšanja njihove konkurentnosti, odnosno konkurentnosti njihovih roba i usluga na lokalnom i globalnom tržištu.

### 1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Izravno i u najužoj vezi s problemom i predmetom istraživanja, kao i postavljenom hipotezom determiniraju se svrha i ciljevi istraživanja. Naime, bit predmetnog istraživanja pronalazi se u sagledavanju i analizi relevantnih značajki o upravljanju marketingom i upravljanju kvalitetom, potom o značaju istraživanja tržišta za uspješno upravljanje poslovnim procesima, odnosno u utvrđivanju i analizi stupnja razvijenosti koncepcija upravljanja marketingom i

upravljanja kvalitetom, kao i međuodnosa upravljanja marketingom i kvalitetom u hrvatskim poduzećima certificiranim prema normi ISO 9001:2008.

Navedeno omogućuje predlaganje procesnog modela upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom, kao i njihovog sinergijskog djelovanja, koji bi bili u funkciji razvoja i povećanja konkurentnosti hrvatskih poduzeća s implementiranim sustavom upravljanja kvalitetom.

Kako bi se primjereno riješio problem istraživanja, ostvario predmet istraživanja, dokazala postavljena hipoteza i postigli svrha i ciljevi istraživanja, potrebno je sa znanstvenom utemeljenošću odgovoriti na brojna pitanja, kao primjerice:

- Koja je uloga kvalitete u tržišno orijentiranim poduzećima?
- Koje su važnije značajke procesa upravljanja marketingom i kvalitetom?
- Koje su osnovne pretpostavke za primjenu koncepcija upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom?
- Koji su učinci primjene koncepcija upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom u suvremenom poslovnom okruženju?
- Kakvo je značenje istraživanja tržišta u poduzećima koja su prihvatila koncepciju upravljanja kvalitetom?
- Koji je stupanj razvijenosti marketinških aktivnosti i aktivnosti upravljanja kvalitetom u hrvatskim poduzećima certificiranim prema normi ISO 9001:2008?

- Koji je stupanj razvijenosti i primjene aktivnosti istraživanja tržišta u hrvatskim poduzećima certificiranim prema zahtjevima norme ISO 9001:2008?
- Kako oblikovati procesni model upravljanja marketingom i kvalitetom te njihovog međudjelovanja u funkciji razvoja hrvatskih poduzeća koja primjenjuju načela upravljanja kvalitetom?

Iznalaženje mogućih odgovora na postavljena pitanja osigurava znanstvena potvrda i praktična primjenjivost postavljene hipoteze. Time se omogućava ostvarenje primarnog cilja ovog istraživanja – dokazati postavljenu hipotezu.

#### 1.4. PRIKAZ DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Brojna istraživanja i studije, posebice stranih znanstvenika, provode se u cilju utvrđivanja utjecaja sustava upravljanja kvalitetom (Hendricks, Singhal, 1997) i upravljanja marketingom (Narver, Slater, 1990) na poslovanje poduzeća. Međutim, neznatna je literatura nekolicine autora (Krpan, Ivančić, 2000; Lai, Cheng, 2005; Mencer, 2000a, 2001b; Plantić, 2004) koji se bave zajedničkim učincima upravljanja kvalitetom i marketingom, iako se navedene koncepcije smatraju komplementarnim poslovnim pristupima poboljšanju poslovanja (Lai, Weerakoon, 1998).

Stoga se dosadašnja istraživanja prikazuju zasebno u okviru izučavanja upravljanja marketingom, a zasebno na području upravljanja kvalitetom. Tako se mogu realnije procijeniti dosadašnja postignuća za svako pojedino područje.

U marketinškoj teoriji i praksi više se ne smatra zadovoljavajućom tradicionalna primjena marketinških koncepata. Sve se češće nailazi na

suvremenu koncepciju holističkog marketinga koji prepoznaje širinu i međusobnu povezanost marketinških aktivnosti.

Dakle, Kotler i Keller pojašnjavaju kako je koncepcija holističkog marketinga zasnovana na razvoju, dizajnu i provedbi marketinških programa, procesa i međuovisnih aktivnosti (2008, str. 17). Naime, autori ističu kako uspješna poduzeća primjenjuju holistički marketing kako bi uspjeli prilagođavati svoje programe i aktivnosti stalnim promjenama na tržišnom prostoru (2009b, str. 34).

Upravo u pristupu holističkog marketinga poduzeće pronalazi još jedan alat za iniciranje i/ili praćenje aktualnih tržišnih događanja i izazova, primjerice izgradnje i jačanja intenziteta dugoročnih odnosa s potrošačima i ostalim dionicima. Marketing se holističkim pristupom kroz koncept internog marketinga promatra i s aspekta odnosa zaposlenih, koji podrazumijeva prihvaćanje načela holističkog marketinga od strane svih organizacijskih jedinica u poduzeću.

Isto tako, u novije se vrijeme iznimna važnost pridaje društveno odgovornom poslovanju i društveno odgovornom marketingu poduzeća (Ivanković, Tadić, 2010, str. 34). Time se naglašava razumijevanje društvene zabrinutosti te etički, pravni, okolišni i društveni kontekst marketinških programa, procesa i aktivnosti.

U sklopu holističkog marketinga pronalazi se i integrirana perspektiva marketinških aktivnosti u paradigmi integriranog marketinga. Sve se više nastoji da se svaka marketinška aktivnost provodi u koordinaciji sa svim ostalim aktivnostima radi postizanja maksimalnog zajedničkog učinka.

Navedene značajke novijeg holističkog pristupa marketingu proizlaze kao odgovor na niz promjena u suvremenom tržišnom okruženju, koje su rezultat sve intenzivnijeg procesa globalizacije, informatizacije i novih tehnoloških dostignuća te jačanja uloge i značaja potrošača i njihovih zahtjeva. Time se

nastoji zadržati i/ili povećati konkurentnost poduzeća koji prihvaćaju holistički pristup upravljanju marketingom.

U tom smjeru razmišljaju i Grbac i Lončarić navodeći da je "posljedica uspješno provedenih marketinških aktivnosti razvoj poduzeća na mikro razini, što kasnije utječe i na ekonomski razvoj na makro razini" (2007, str. 10). Dakle, značaj marketinške koncepcije prepoznaje se pri sagledavanju poslovne uspješnosti i konkurentnosti pojedinog poduzeća na lokalnom, ali isto tako i na globalnom tržištu.

Glede kvalitete i upravljanja kvalitetom, na hrvatskom tržištu se posljednjih desetak godina zamjećuju značajna nastojanja i naponi uloženi u podizanje kvalitete poslovanja poduzeća, prvenstveno u kontekstu uvođenja i certificiranja sustava upravljanja kvalitetom prema zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2008. Posljednji službeni i javno dostupni podaci upućuju na trenutno izdana i važeća 2695 certifikata ISO 9001:2008 u Republici Hrvatskoj. S obzirom da je primjetan konstantan trend rasta broja važećih certifikata ISO 9001:2008<sup>3</sup>, može se pretpostaviti da je osviještenost hrvatskih poduzeća o značaju sustava upravljanja kvalitetom za njihovo poslovanje sve veća.

Oslić podržava mišljenje o važnosti upravljanja kvalitetom za poslovnu uspješnost i tvrdi da "uslijed sve veće i globalnije konkurencije učinkovito upravljanje kvalitetom postaje sve značajnijim čimbenikom važnim za opstanak i osiguranje budućnosti poduzeća" (2008, str. 70).

No, najznačajniji učinci takvih napora uočavaju se u principu u duljem razdoblju povećanom prodajom proizvoda, većim brojem potrošača te boljim

---

<sup>3</sup> Podaci o ukupnom broju važećih certifikata i godišnjem broju novoizdanih certifikata ISO 9001:2008 dostupni su za razdoblje od 2004. do 2009. godine u kojem se svake godine provodilo istraživanje HR Survey (Hrvatsko društvo za kvalitetu, <http://www.hdkvaliteta.hr/Default.aspx>).

financijskim pokazateljima poslovanja. Time se treba osigurati i bolja konkurentna pozicija poduzeća na lokalnom i globalnom tržištu.

## 1.5. ZNANSTVENE METODE

U znanstvenom istraživanju, formuliranju i prezentiranju rezultata istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji koriste se odgovarajuće kombinacije različitih metodoloških postupaka, odnosno znanstvenih metoda, kao što su metoda analize, metoda sinteze, induktivna metoda, deduktivna metoda, statistička metoda obrade rezultata istraživanja putem S.P.S.S. programa, metoda modeliranja te metoda intervjua i anketiranja kao vrste metoda ispitivanja.

## 1.6. STRUKTURA RADA

Sadržaj ove doktorske disertacije izlaže se u sedam poglavlja koje predstavljaju jednu smisleno povezanu cjelinu te se dijele logičnim slijedom u manje strukturalne elemente, kao što su potpoglavlja i odlomci.

Ponajprije se u *Uvodu* utvrđuju problem, predmet i objekt istraživanja. Potom se postavljaju osnovna i pomoćne znanstvene hipoteze, utemeljene na proučavanju domaće i strane literature, dosadašnjim vlastitim saznanjima istraživača i iskustvima iz područja upravljanja kvalitetom i marketinga.

U istom poglavlju definiraju se svrha i ciljevi istraživanja i prikazuju dosadašnja istraživanja s aspekta upravljanja marketingom i aspekta upravljanja kvalitetom. Potom se navode metode koje se koriste u ovoj doktorskoj disertaciji u svrhu širenja granica postojećih spoznaja.

Na kraju prvog poglavlja prikazana je struktura rada radi potpunijeg pregleda redoslijeda pojedinih koraka istraživanja i načina njihova svladavanja, bilo s teorijskog, bilo s praktičnog aspekta.

*Upravljanje marketingom – poslovna koncepcija i proces* drugi je dio ove disertacije. Ponajprije se elaboriraju pojmovi marketinga i upravljanja marketingom, a potom se analizira upravljanje marketingom kroz prizmu poslovne filozofije, poslovne funkcije i kao paradigme poslovanja. Potom se potpunije sagledava koncepcija holističkog marketinga i sve njezine dimenzije: marketing odnosa, integrirani marketing, interni i društveno odgovoran marketing. Na kraju se kroz procesni pristup proučava upravljanje marketingom u suvremenim poduzećima.

*Temeljne značajke kvalitete i upravljanja kvalitetom* naslov je treće cjeline rada u kojoj se analizira pojam i razvoj kvalitete i upravljanja kvalitetom s više aspekata, posebice s procesnog aspekta. Potom se prikazuju temeljna načela upravljanja kvalitetom, a u konačnici utvrđuje značaj primjene koncepcije upravljanja kvalitetom u uvjetima suvremenog poslovanja.

U četvrtom dijelu disertacije, pod naslovom *Istraživanje tržišta kao ključna pretpostavka upravljanja marketingom i kvalitetom*, obrađuje se pojam i klasifikacija pojma istraživanja tržišta. Također se analizira međuodnos istraživanja tržišta i marketinškog informacijskog sustava, a potom elaborira istraživanje tržišta kao proces važan za odlučivanje u suvremenom poslovanju.

Konačno se ispituje značaj i uloga aktivnosti istraživanja tržišta za procese upravljanja marketingom i kvalitetom u poduzećima s certificiranim sustavom upravljanja kvalitetom.

*Istraživanje razvijenosti i utjecaja upravljanja marketingom i kvalitetom na uspješnost poslovanja hrvatskih poduzeća* naslov je pete cjeline rada. U ovoj

se cjelini ponajprije definiraju temeljne odrednice istraživanja, kao što su vrsta, instrument, uzorak i faze procesa istraživanja. Potom se prikazuju i interpretiraju rezultati provedenog istraživanja o razvijenosti upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom u hrvatskim poduzećima koja su certificirana prema normi ISO 9001:2008. Posebna se pažnja pridaje utjecaju upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom na poslovnu uspješnost hrvatskih certificiranih poduzeća.

Šesti dio disertacije ima naslov *Prijedlog procesnog modela upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom u hrvatskim poduzećima certificiranim prema ISO 9001:2008*. U toj se cjelini rada detaljno obrađuju temeljne odrednice i struktura procesa upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom. Potom se objašnjava međudjelovanje navedenih koncepcija pri čemu se posebice naglašava njihova sinergija. U tom kontekstu se koncipira sinergijska matrica upravljanja kvalitetom i holističkog marketinga kao najrazvijenije koncepcije upravljanja marketingom.

Isto tako, prikazuju se i rezultati testiranja predložene sinergijske matrice u hrvatskim certificiranim poduzećima. Naposljetku se oblikuje koncept spiralnog procesnog modela upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom za poduzeća koja su certificirana prema normi ISO 9001:2008.

U posljednjem sedmom dijelu, *Zaključak*, sustavno se i koncizno formuliraju i prezentiraju najvažniji rezultati znanstvenog istraživanja, kojima se dokazuje postavljena hipoteza u ovoj disertaciji.

Posljednje strukturalne elemente doktorske disertacije predstavljaju popis korištene literature, popis slika, tablica i grafikona. Prilozi ovoj disertaciji su upitnik o poslovnim procesima upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom, korišten za anketiranje poduzeća za potrebe predmetnog istraživanja, i upitnik za testiranje sinergijske matrice i spiralnog procesnog modela upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom u hrvatskim certificiranim poduzećima.



## 2. UPRAVLJANJE MARKETINGOM – POSLOVNA KONCEPCIJA I PROCES

### 2.1. MARKETING I UPRAVLJANJE MARKETINGOM – POJMOVI I ASPEKTI

Suvremena tržišna kretanja 21. stoljeća, obilježena sve jačom globalizacijom i konkurencijom na svjetskom i lokalnim tržištima, nameću poduzećima prilagođavanje novim promjenama i razvojnim koncepcijama u poslovnom okruženju. Takve snažne promjene i sve zahtjevnije okolnosti zahvaćaju i hrvatsko tržište te sve više segmenata poslovanja hrvatskih poduzeća, uključujući i marketing.

#### 2.1.1. Pojmovno određenje marketinga

Brojne definicije različitih autora, suštinski fokusirane na iste postavke – tržište, razmjenu i potrošače, stvaraju potrebu preciznijeg i potpunijeg sagledavanja pojma marketinga.

Među prvim službenim definicijama marketinga zasigurno se smatra definicija koju daju autori Kinnear, Bernhardt i Krentler još 1961. godine, a marketing su poimali kao "akciju na tržištu" (1995, str. 5). Potom slijede različite interpretacije pojma marketinga u puno preciznijem izričaju. No, suština "tržišne akcije ili aktivnosti" ostala je prisutna u većini današnjih definicija marketinga.

Općeprihvaćenom i jednom od najobuhvatnijih definicija smatra se pojmovno određenje marketinga koje daje Američko udruženje za marketing AMA, American Marketing Association. Početna definicija marketinga, udruženja AMA, promatra marketing kao "proces planiranja i provođenja koncepcije, cijena, promocije i distribucije ideja, roba i usluga kako bi se ostvarila

razmjena kojom se zadovoljavaju ciljevi pojedinaca i poduzeća" (Bennett, 1995, str. 5). Međutim, evolucija marketinga odražava se i na evoluciju njegovog pojmovnog određenja. Stoga AMA redefinira marketing 2004. godine kao "organizacijsku funkciju i skup procesa kojima se stvara, komunicira i isporučuje vrijednost kupcima te kojima se upravlja odnosima s kupcima na način da koristi organizaciji i njezinim dionicima" (AMA, 2004).

Nestabilnost u tržišnom okruženju rezultirala je ponovnom revizijom pojma marketinga pa 2007. godine udruženje AMA preoblikuje svoju službenu definiciju, navodeći kako je "marketinška aktivnost, skup institucija i procesa za stvaranje, isporuku i razmjenu ponude koja ima vrijednost za kupce, klijente, partnere i društvo u cjelini" (AMA, 2007).

Upravo ovakav pristup pojmovnog određenja marketinga, koji nudi udruženje AMA, prihvaćaju i akademici suvremenog marketinga Kotler i Keller u svojoj definiciji marketinga: "Marketing je društveni proces kojim pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili što žele stvaranjem, ponudom i razmjenom proizvoda od vrijednosti s drugima" i dodaju kako je "vješt marketing beskonačna potraga" (2009a, str. 5).

Prema Roccu, "suvremeni marketing označuje poslovnu aktivnost koja povezuje proizvodnju s potrošnjom tako da se maksimalno, i to profitabilno, zadovolje potrebe društva koje se na tržištu pojavljuju kao potražnja" (2000, str. 16). I ova definicija se isto tako vrlo često smatra referentnim polazištem u pojašnjenju marketinga i marketinške koncepcije, posebice u domaćoj literaturi.

Ovakvim određenjima marketinga obuhvaćaju se pojmovi *potreba i želja, tržišta, razmjene i zadovoljstva potrošača*, što se kasnije u disertaciji detaljnije elaborira.

Ipak, prema Simkinu, koji u širem kontekstu sagledava marketing, u većini objašnjenja marketinga i marketinških aktivnosti pronalaze se pojedine zajedničke teme i aktivnosti, od kojih bi se mogle izdvojiti sljedeće:

- ✓ mogućnost zadovoljenja potrošača
- ✓ razmjena proizvoda za neku drugu vrijednost
- ✓ identificiranje povoljnih marketinških prilika
- ✓ profiti ili financijski viškovi koji će poduzeću osigurati podlogu za buduće poslovanje
- ✓ cilj povećanja udjela poduzeća na prioritetnim ciljnim tržištima i
- ✓ korištenje resursa na način da se ojača tržišna pozicija poduzeća (2000, str. 157).

Međutim, različito viđenje definicije marketinga daje Nonveiller tvrdeći da "marketing nije umijeće prodavanja, nego složena umjetnost" (2001, str. 47). Umjetnost da se prepoznaju povoljne tržišne prilike, da se ispravno odaberu potencijalni potrošači i da im se ponudi optimalan odabir pojedinih elemenata marketinga - proizvoda, cijene, distribucije i promocije, poznatijih kao marketinški miks.

Općeprihvaćeni koncept *marketinškog miksa* utemeljio je akademik Neil Borden još 1964. godine (1964, str. 4), predstavljajući opći okvir od 12 sastavnica. No, marketinški miks se već više desetljeća pojavljuje u znanstvenim i stručnim publikacijama u populariziranom izdanju kao McCarthyev 4P model: *product, price, place, promotion* (McCarthy, 1960, str. 21-40).

Većina navedenih definicija marketinga izravno ili neizravno obuhvaćaju elemente marketinškog miksa. Dakle, obuhvaćaju razvoj i upravljanje proizvodom koji će zadovoljiti identificirane tržišne potrebe i želje. Isto tako, odnose se na određivanja odgovarajuće cjenovne politike za razvijeni proizvod, osiguravanje pravovremene dostupnosti proizvoda određenim ciljnim skupinama na tržištu, informiranje javnosti o poduzećima i njihovim

ponuđenim proizvodima, kao i poticanje pojedinaca i poduzeća na kupnju tih proizvoda.

Unatoč tomu, potrebno je sagledati i novije definicije i stajališta marketinških stručnjaka, kao i naglasiti, kako tvrde Previšić i Ozretić Došen, da se "podjela definicija na one koje marketing određuju kao koncepciju i one koje marketing određuju kao proces zadržala do danas" (2004, str. 9), što se detaljnije obrađuje kasnije u ovoj cjelini disertacije (Poglavlja 2.1.7., 2.2. i 2.3.).

### **2.1.2. Marketinško polazište u tržišnim potrebama i željama**

Svaka marketinška aktivnost čini dio "hranidbenog lanca" kojim se, u pravilu, zadovoljavaju pojedine, prepoznate ili predviđene, potrebe i želje s tržišta. Prema Kotleru, *potreba* se definira kao stanje neispunjavanja nekih osnovnih ljudskih zadovoljstava (2001, str. 9), a *želja* predstavlja specifično ispunjenje opće potrebe, odnosno oblik potrebe koji je rezultat utjecaja kulture i osobnosti potrošača (Previšić, Ozretić Došen, 2004, str. 4).

Kotler kasnije definira potrebu i želju i kao "stanje doživljene uskraćenosti" (*potreba*), odnosno *želju* kao "ljudsku potrebu uobličenu kulturom i osobnošću pojedinca" (2006, str. 8). Iz danih definicija uviđa se da su ljudske želje promjenjive i nastaju kao rezultat vanjskih utjecaja, dok su potrebe odraz samog ljudskog bića i stanja toga bića.

Osnovna karika takvog "hranidbenog lanca" su potrošači čiji su zahtjevi polazište suvremenog marketinga. Takve zahtjeve više nije dovoljno samo prepoznati na vrijeme, već pojedine i pravodobno anticipirati. Svako očekivanje potrošača poduzeće treba u potpunosti ispuniti i, po mogućnosti, premašiti te time stvoriti potrošaču dodatno zadovoljstvo. Tako se marketinškom orijentacijom poduzeća osigurava potražnja za vlastitim proizvodom. Dakle, *conditio sine qua non* takve orijentacije jest podmirenje

potreba i potražnje uz maksimalan financijski učinak kao rezultat zadovoljenja potreba potrošača (Senečić, Vuković, 1997, str. 2).

### **2.1.3. Tržište, razmjena i zadovoljstvo**

Radi boljeg razumijevanja pojma zadovoljstva potrošača, čini se neophodnim ponajprije pojasniti današnje poimanje pojmova tržišta i razmjene. Dakle, tržište čine svi potencijalni potrošači koji imaju istu potrebu ili želju te su voljni i sposobni uključiti se u čin razmjene kako bi je zadovoljili. Time pojam tržište ne obuhvaća samo mjesto, već i ljude, vrijeme, informacije i institucije te ostale elemente marketinškog okruženja (Kotler, Keller, 2008, str. 6).

S druge strane, pojam tržišta može se promatrati kao određenje strukture tržišnih sudionika, kao primjerice potencijalnih kupaca, dobavljača i konkurenata, koji su uključeni u tržišne aktivnosti ili praksu (Storbacka, Nenonen, 2011, str. 241). U tom kontekstu, kupac je taj koji stvara vrijednost (Grönroos, 2008, str. 299). Naime, prema Storbacku i Nenonenu, "vrijednost se mjeri temeljem razmjene koja se dogodi kada dobavljač prodaje, a kupac kupuje proizvod" (2011, str. 241).

Dakle, u tom smislu je potrebno ukazati na tržišnu razmjenu koja se ostvaruje ukoliko su ispunjeni određeni uvjeti, a osnovni uvjeti za razmjenu su sljedeći:

- ✓ postoje najmanje dvije strane u razmjeni
- ✓ svaka strana razmjene posjeduje nešto što je od vrijednosti drugoj strani te je voljna odreći ga se
- ✓ svaka strana u razmjeni sposobna je komunicirati i dostavljati
- ✓ svaka strana je slobodna prihvatiti ili odbiti ponuđenu razmjenu
- ✓ svaka strana vjeruje da je poželjno poslovati s drugom stranom (Kotler, Keller, 2008, str. 6-7).

Svrha razmjene jest stvaranje zadovoljstva svih strana koje u njoj sudjeluju. Posljedično, marketinške aktivnosti se moraju fokusirati na poticanje stvaranja i zadržavanja zadovoljavajućih odnosa u razmjeni. Ukoliko je razmjena uspješna, potrošač zadovoljava svoju potrebu ili želju određenim proizvodom.

Zadovoljstvo predstavlja emocionalnu reakciju prema razlici u onome što potrošači očekuju i onome što dobiju, s obzirom na ispunjenje pojedine potrebe ili želje (Oliver, 1999, str. 34). Zadovoljstvo potrošača, naime, donosi brojne koristi, primjerice potrošači su manje cjenovno osjetljivi, kupuju druge proizvode poduzeća, manje su pod utjecajem konkurentskih proizvoda i ostaju duže vremena lojalni poduzeću (Hansemark, Albinsson, 2004, str. 41).

Upravo stvaranje zadovoljstva potrošača predstavlja suštinu u koncepciji marketinga. Iz navedenoga proizlazi da je osnovna svrha marketinga razumjeti i zadovoljiti potrošačeve zahtjeve, bilo potrebe bilo želje. Upravo u tom kontekstu Grbac ističe kako je marketinški pristup onaj koji polazi od potreba tržišta (1996, str. 20).

### **2.1.4. Marketing i upravljanje marketingom**

S vremenom se pojam marketinga u poslovnoj praksi češće sagledava u kontekstu složenije paradigme upravljanja marketingom. Naime, tijekom nekoliko desetljeća suštinski cilj marketinga se ne mijenja – "poznavati i razumjeti potrošača toliko dobro da mu proizvod u potpunosti odgovara, tako da proizvod sam sebe prodaje...marketing treba rezultirati potrošačem koji je spreman na kupnju" (Drucker, 1973, str. 64-65).

Prema tumačenju institucije U.K. Chartered Institute of Marketing, "marketing je proces upravljanja koji identificira, predviđa i zadovoljava zahtjeve potrošača ostvarujući pritom profit" (u Dibb, 1995, str. 4). U navedenoj definiciji se može uočiti širina procesnog sagledavanja marketinških

aktivnosti, a današnje tržišne promjene nalažu poduzećima upravo takav obuhvatniji pristup koncepciji upravljanja marketingom.

Upravljanje marketingom se u širem smislu promatra kao "umjetnost i znanost odabira ciljnih tržišta te nalaženje, zadržavanje i povećanje broja korisnika kreiranjem, isporukom i komuniciranjem superiorne vrijednosti za korisnika" (Kotler, Keller, 2009b, str. 25).

Ovakvim se pristupom marketing sagledava u širem, potpunijem kontekstu i stoga se u daljnjem tekstu ove disertacije koristi pojam *upravljanje marketingom*.

### **2.1.5. Upravljanje marketingom kao poslovna funkcija**

Kao rezultat velike dinamičnosti okruženja u kojemu posluju, poduzeća mu se imperativno moraju prilagođavati kako bi opstali na konkurentnom tržištu. Primjećuje se potreba čestih reorganizacija i restrukturiranja poslovanja ne samo u većim, nego i manjim poduzećima. Logično je zaključiti da se organizacijske promjene u ukupnom poslovanju odražavaju i na reorganizaciju marketinga, bilo kao sektora, odjela, službe ili poslovne jedinice nekog drugog naziva.

Prema klasičnim teorijama marketinga (Grbičić, 2001, str. 268), svim marketinškim aktivnostima treba upravljati iz zajedničkog izvora, što je opravdano u smislu jednostavne, ažurne upravljačke centralizacije. No, s vremenom se javlja problem lociranja marketinških aktivnosti jer se u današnjem složenom poslovanju marketinška funkcija i marketinške aktivnosti nužno integriraju s ostalim poslovnim funkcijama i aktivnostima poduzeća u cilju postizanja veće sinergije zajedničkog, interaktivnog djelovanja.

U složenim organizacijskim strukturama i marketinška funkcija gubi rigidne, čvrste granice svoje organizacijske jedinice, a marketinške aktivnosti

prožimaju cijelo poduzeće u svim njegovim segmentima i elementima. Kako i Grbičić navodi, time se i organizacijska jedinica za marketing utapa u definirane procese u kojima se stvaraju vrijednosti za korisnika pa čitava struktura poduzeća postaje marketinška (2001, str. 274).

Takvo poimanje marketinga i marketinškog upravljanja kao poslovne funkcije pronalazi se u paradigmi transakcijskog marketinga (Poglavlje 2.1.7.), koji se sve više marginalizira u suvremenom poslovanju.

### **2.1.6. Upravljanje marketingom kao filozofija poslovanja**

U razmatranju marketinga i upravljanja marketingom s aspekta poslovne filozofije, suštinski se polazi od shvaćanja pristupa poslovanju. Stoga se, s tog aspekta, marketing definira kao "specifičan način na koji se pristupa osmišljavanju, operacionalizaciji i realizaciji poslovanja poduzeća" (Previšić, Ozretić Došen, 2004, str. 9).

U tom kontekstu, filozofija poslovanja definira se kao posebni misaoni i operativni pristup u koncipiranju i realizaciji poslovanja, koja je određena uvjetima koji vladaju u poslovnom životu, odnosno uvjetima djelovanja u okruženju gospodarskih i drugih subjekata (Grbac, 2005, str. 37).

U fokusu aktivnosti upravljanja marketingom kao poslovne filozofije stalno je orijentacija na potrošača, odnosno korisnika i njegove zahtjeve prema kojima se oblikuju potrebni marketinški programi. Takvo stajalište podržava i Grbac objašnjavajući izvorište i evoluciju marketinga, "prema prvim počecima nove filozofije poslovanja nazvane marketing, pažnja gospodarskih i drugih subjekata usmjerena je prema potrošnji, odnosno u žarištu je interesa zadovoljavanje potreba i želja potrošača uz ostvarenje dobiti" (2005, str. 1).

Naime, u vremenu jačanja globalizacije, kao i sve intenzivnijih tehnoloških promjena i sve zahtjevnijih potrošača neophodno je istaknuti primarnu



važnost marketinga kao upravljačke filozofije poslovanja. U prilog tome, pojedini autori podržavaju Winda i njegovo stajalište da se upravljanje marketingom, kao upravljačka filozofija koja se prihvaća i primjenjuje u čitavom poduzeću, smatra ključnim za uspjeh bilo kojeg tržištu orijentiranog subjekta (u Moorman, Rust, 1999, str. 181).

U konačnici, moderno okruženje nameće uvjete koji su uzrok i posljedica promjena i marketinške poslovne filozofije, ali i koncepcije poslovanja. Stoga je potrebno imati na umu kako filozofiju poslovanja čine upravo ti uvjeti koji vladaju poslovanjem, a koncepciju čini način djelovanja u klimi stvorenoj filozofijom poslovanja (Grbac, 1996, str. 20). Iz tog razloga detaljnije se analizira pojam i razvojni put marketinga kao koncepcije poslovanja.

### **2.1.7. Marketinška koncepcija poslovanja – pojmovno određenje i razvojne paradigme**

Koncepcija marketinga javlja se kao poslovna koncepcija<sup>4</sup> sredinom pedesetih godina dvadesetog stoljeća (Previšić, Ozretić Došen, 2004, str. 14) postavljajući orijentaciju poslovanja na istraživanje potreba i želja na tržištu, kao i na njihovo potpuno zadovoljavanje.

Već u počecima ove koncepcije pojedini autori naglašavaju važnost maksimalnog zadovoljavanja zahtjeva i očekivanja korisnika, kao što Keith zaključuje da je “pažnja prešla s problema proizvodnje na probleme marketinga, s proizvoda koji možemo napraviti na proizvod koji korisnik želi da napravimo, sa same kompanije na tržište”, a istu koncepcijsku suštinu pronalazi i Shaw izjavljujući da se dobra proizvode prije da bi postigla zadovoljstvo potrošača (u Svensson, 2001, str. 95-96).

---

<sup>4</sup> Koncepcija poslovanja definira se kao stav gospodarskih subjekata prema njihovoj ulozi u gospodarstvu i društvu (Grbac, 2005, str. 37).

Marketinška koncepcija se, u načelu, razvija kroz tri osnovna različita okvira koji se u literaturi pronalaze kao tri paradigme marketinga – *transakcijski*, *odnosni* i *indukcijski* (Guido, Marcati, Peluso, 2011, str. 5). Iako sve tri navedene paradigme još postoje u marketinškoj praksi i mogu se komplementarno koristiti u poduzećima, temelje se na različitim pretpostavkama i načelima, a svaka od njih stavlja marketing na različitu organizacijsku razinu, primjerice kao funkciju, strategiju ili kao sveukupnu orijentaciju poduzeća (Coviello et al, 2002, str. 35; Fruchter, Sigué, 2005, str. 18-19).

Kronološki promatrano, *transakcijski marketing* je prvi pristup razvijen u marketinškoj teoriji. Naziv "transakcijski" potječe od njegove usmjerenosti prema konceptu razmjene, a uspostavlja se kroz paradigmu marketinškog miksa (Poglavlje 2.1.1.). U posljednjih nekoliko desetljeća transakcijski marketing je predmet ozbiljnih kritika, primjerice ograničenosti na elemente 4P modela i zanemarivanje ostalih marketinških aktivnosti (Hyman, 2004), svoje funkcijske, a ne strateške uloge u poduzeću (Grönroos, 2002) te usmjerenosti isključivo na kupovnu fazu procesa potrošnje (Dobscha, Foxman, 1998). Zbog navedenih ograničenja, tijekom 80-ih godina 20. stoljeća predlaže se novi pristup – *relationship marketing*.

Paradigma poznata pod engleskim nazivom *relationship marketing* prevodi se najčešće kao koncepcija marketinga odnosa, a u pojedinoj literaturi nailazi se na potpuniji izraz *koncepcija marketinga odnosa i suradnje*, kao što ističu Sinčić (u Previšić, Ozretić Došen, 2004, str. 425) i Dorotić (2005, str. 14).

Naime, korijeni koncepcije vežu se uz predindustrijsko razdoblje, dakle do početka 20. stoljeća, prema Sheth i Parvatiyar, kada su obje strane razmjene težile njegovanju dugoročnih odnosa (1995, str. 398). No, koncepcija je ponovo osnažena u marketinškoj misli i praksi tijekom posljednja dva desetljeća 20. stoljeća kada se sve češće u fokus stavlja razvoj odnosa poduzeća i njihovih dionika, prije svega potrošača te potom poslovnih partnera. U tom razdoblju marginalizira se značaj transakcijskog marketinga,

usmjerenog prvenstveno na proizvođača i prodavača nego na krajnjeg potrošača, koji naglašava svoju kratkoročnu dimenziju razmjene i funkcijsku perspektivu.

Osnovne razlike između tradicionalnog transakcijskog marketinga i marketinga odnosa prikazane su u tablici 1.

*Tablica 1. Osnovne razlike između transakcijskog marketinga i marketinga odnosa*

Transakcijski marketing	Marketing odnosa
<p><b><i>Fokus na pojedinačnu transakciju/prodaju</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ povremen kontakt s potrošačem</li> <li>➤ kratkoročna orijentacija</li> <li>➤ fokus na karakteristike proizvoda</li> <li>➤ slabo naglašavanje usluge za potrošača</li> <li>➤ limitirano obvezivanje na zadovoljavanje očekivanja potrošača</li> <li>➤ kvaliteta je briga proizvodnog osoblja</li> </ul>	<p><b><i>Fokus na zadržavanje potrošača</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kontinuiran kontakt s potrošačem</li> <li>➤ dugoročna orijentacija</li> <li>➤ fokus na vrijednost za potrošača</li> <li>➤ jako naglašavanje usluge za potrošača</li> <li>➤ visokorazvijena svijest o potrebi zadovoljavanja potrošačevih očekivanja</li> <li>➤ kvaliteta je briga svih zaposlenih</li> </ul>

Izvor: Payne, A. (2000) Relationship Marketing: Managing Multiple Markets, *Marketing Management: A Relationship Marketing Perspective*, Cranfield School of Management, Macmillan Press, Houndmills, str. 19.

Upravo se iz prethodnog prikaza mogu lako iščitati ključne riječi na kojima počiva koncepcija marketinga odnosa: zadovoljstvo pojedinog potrošača, dugoročnost odnosa te značaj kvalitete, što u konačnici rezultira ostvarenjem postavljenih ciljeva svih zainteresiranih strana.

Tržišni trendovi današnjice primoravaju poduzeća na sve veće napore glede njegovanja dugoročnih odnosa s potrošačima, odnosno zadržavanja postojećih potrošača i izgradnje njihove lojalnosti jer je općepoznata činjenica kako treba uložiti pet do šest puta više resursa u privlačenje novih, nego u zadržavanje starih potrošača, što empirijski utemeljeno tvrdi i Payne (2000, str. 110).

Unatoč tome, marketing odnosa pokazuje u svojoj primjeni određene slabosti. Naime, paradigmu marketinga odnosa trebao bi prihvatiti svaki zaposlenik u poduzeću radi unaprjeđenja odnosa poduzeća sa svojim dionicima. Dakle, osim obrazovanih marketinških stručnjaka, svi zaposleni u poduzeću trebaju provoditi marketinške aktivnosti kao dodatne poslovne zadaće (Gummesson, 1998, str. 242-243). Navedena "dvojna zadaća" svih zaposlenih u poduzeću teško se može ostvariti u većini poduzeća zbog brojnih razloga (Guido, Marcati, Peluso, 2011, str. 7).

Prije svega, ovakav pristup zahtijeva značajna sredstva, bilo financijska bilo vremenska (Blois, 1996, str. 165), a budući da za dodatne marketinške aktivnosti zaposlenike treba dodatno obučavati, ulaganja u njihovu marketinšku obuku mogu biti značajna i nepotrebna ako zaposlenik ne ostane u poduzeću (Coviello, Brodie, 1998, str. 179).

Guido, Marcati i Peluso napominju kako, iz prethodno navedenih razloga, marketing odnosa nije nikada u potpunosti zamijenio paradigmu transakcijskog marketinga te se najčešće koriste istovremeno kao komplementarni pristupi (2011, str. 7).

Međutim, tijekom posljednjeg desetljeća rekonceptija marketinške paradigme postaje nužnost zbog novih tržišnih kretanja u dinamičnom, sve konkurentnijem okruženju. Marketinški akademici predlažu određene modele prema kojima se marketing koristi kako bi potaknuo krajnje potrošače i ostale dionike poduzeća, primjerice dobavljače i distributere, na profitabilnu suradnju s poduzećem u procesu stvaranja vrijednosti (Firat, Dholakia, 2006).

Prema takvoj novoj paradigmi marketinga, *indukcijskom marketingu*, svakog dionika poduzeća, kao što je potrošač, dobavljač i ostali dionici, treba uvjeriti u suradnju s poduzećem u smislu aktivnog uključivanja u njegove upravljačke procese. Prema načelima ove paradigme, marketing ne treba više promatrati niti na funkcijskoj razini, kao u transakcijskom marketingu, niti na strateškoj razini, kao u marketingu odnosa, već na sveopćoj razini koja obuhvaća cjelokupnu orijentaciju poduzeća.

Međutim, temeljem prethodno navedenih razmatranja o sva tri pristupa, može se zaključiti kako dominantnu marketinšku paradigmu marketinga odnosa treba nadopunjavati odgovarajućim elementima transakcijskog i indukcijskog marketinga radi veće učinkovitosti marketinške orijentacije poduzeća.

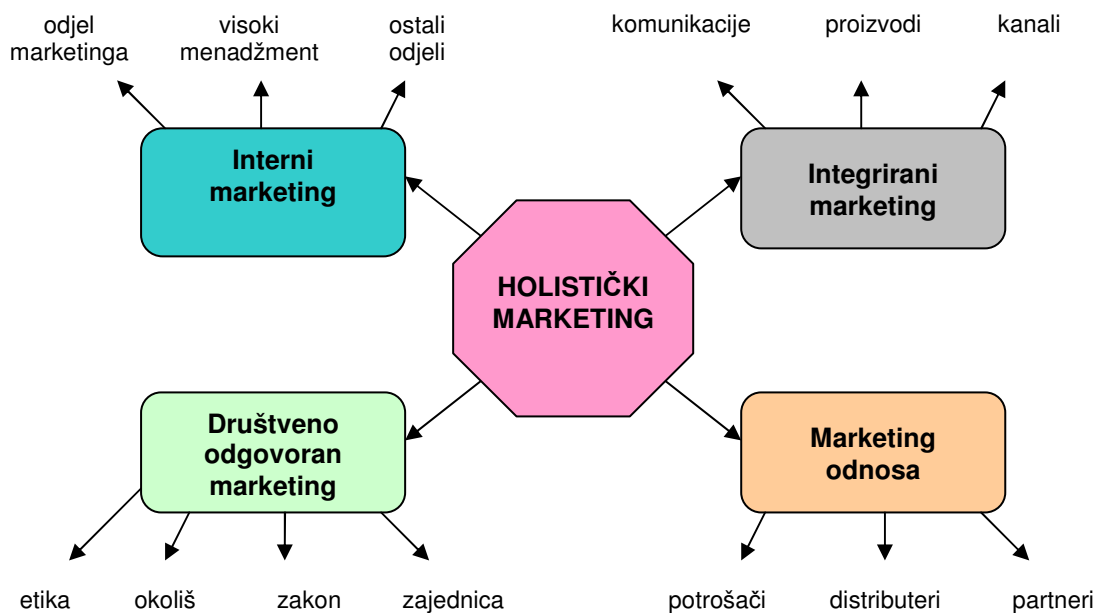
Dakle, u konačnici se pronalazi razumno opravdanje stajališta kako je marketing odnosa "prisutan da bi se zadržao, bez obzira je li prepoznat kao dominantna marketinška paradigma" (Harker, Egan, 2006, str. 239). Stoga se u daljnjem tekstu ova marketinška paradigma elaborira u širem kontekstu kao koncepcija holističkog marketinga.

### 2.2. KONCEPCIJA HOLISTIČKOG MARKETINGA

Marketinška koncepcija se u razvijenijim oblicima javlja kao koncepcija društvenog, a, u novije vrijeme, kao najsloženija marketinška paradigma - holistički marketing. "Koncepcija holističkog marketinga zasniva se na razvoju, dizajnu i provedbi marketinških programa, procesa i aktivnosti koji prepoznaje njihovu širinu i međuovisnost, odnosno prepoznaje koncept *sve je važno* u marketingu" (Kotler, Keller, 2009, str. 19-20). Preduvjet za takvu marketinšku orijentaciju, odnosno holistički pristup ispunjen je kada usmjerenost na potrošača prožima čitavo poduzeće i kada su sve organizacijske jedinice uključene u marketinške aktivnosti.

Prema istim autorima, holistički marketing obuhvaća četiri dimenzije: marketing odnosa, integrirani marketing, interni marketing i društveno odgovoran marketing (2008, str. 18), što je detaljnije prikazano na slici 1.

Slika 1. Dimenzije holističkog marketinga



Izvor: Kotler, P., Keller, K. L., *Upravljanje marketingom*, 12. izd., Mate, 2008, str. 18.

U daljnjem tekstu zasebno se elaborira svaka od navedenih dimenzija holističkog marketinga.

### 2.2.1. Marketing odnosa

Pojam *relationship marketing* prvi službeno uvodi u marketinšku literaturu akademik Berry (1983), iako značajan doprinos popularizaciji toga pojma daje Grönroos koji ističe kako je osnovna svrha marketinga odnosa "uspostaviti, održati i ojačati odnose (najčešće dugoročne, ali ne isključivo) s potrošačima i

ostalim partnerima u marketingu, uz ostvarivanje profita, i to tako da se ostvare ciljevi i zadovoljstvo svih uključenih. Ovo se postiže međusobnom razmjenom i ispunjavanjem obećanja“ (1990, str. 138).

U tom smislu, može se utvrditi kako marketing odnosa počiva na osnovnom principu koji glasi: što je veća razina zadovoljstva potrošača s odnosom koji ima s određenim poduzećem, a ne samo proizvodom, to je veća vjerojatnost zadržavanja potrošača (Payne, 2000, str. 1).

Mnogi autori uviđaju važnost zadržavanja potrošača tvrdeći kako se očituje u postojanju snažne veze između zadržavanja potrošača i povećanja profitabilnosti poduzeća (Reichheld, Sasser, 1990, str. 105-106; Reinartz, Kumar, 2000, str. 17; Grant, Schlesinger, 1995, str. 60; Rosenber, Czepiel, 1984, str. 45).

Paradigma marketinga odnosa prethodno se detaljnije elaborira u ovoj cjelini disertacije (Poglavlje 2.1.7).

### **2.2.2. Integrirani marketing**

Koncepcija holističkog marketinga obuhvaća i koncepciju integriranog marketinga koji pronalazi težište u potpunoj integraciji svih marketinških programa kako bi osmislila, prenijela i isporučila vrijednost za potrošače. Kako i autori Kotler i Keller objašnjavaju, marketinški program čine brojne odluke o odabiru i primjeni marketinških aktivnosti koje povećavaju vrijednost za potrošača (2008., str. 19.).

Dakle, polazišne teze integriranog marketinga jesu koordinacija svih marketinških aktivnosti radi postizanja maksimalnog sinergijskog učinka, kao i primjena brojnih marketinških aktivnosti u cilju komunikacije i isporuke vrijednosti korisnicima. Drugim riječima, svaka marketinška aktivnost mora se provoditi na način da se uvažavaju i sve ostale aktivnosti koje je nadopunjuju.

Međutim, u širem kontekstu, primjećuju se poteškoće u primjeni integriranog marketinga, odnosno *integrirajuće* marketinške funkcije koja treba, između ostalog, surađivati i sa svim ostalim organizacijskim jedinicama te opskrbljivati ih s potrebnim informacijama o tržištu (Grönroos, 1994, str. 353-354).

### **2.2.3. Interni marketing**

Značajna dimenzija koncepcije holističkog marketinga je svakako i interni marketing koji zahtijeva prisutnost i prihvaćanje odgovarajućih marketinških načela u svim segmentima poslovanja i u svim strukturama poduzeća. Bit internog marketinga ogleda se u pretpostavci da poduzeće, ako želi uspješno poslovati, nužno treba shvatiti potrebu uvođenja i primjene marketinga prema vlastitim ljudskim potencijalima, odnosno, kako ističe Ozretić Došen, "uspjeh marketinga prema potrošačima i/ili korisnicima na eksternom tržištu bitno je određen uspjehom marketinga na internom tržištu" (u Previšić, Ozretić Došen, 2004., str. 555.). Drugim riječima, kvaliteta marketinga na vanjskom tržištu jest rezultat napora svakog zaposlenog i svake organizacijske jedinice poduzeća.

Koncepcija internog marketinga mora se primjenjivati na razini svih marketinških organizacijskih jedinica, primjerice oglašavanja, odnosa s javnošću, istraživanja tržišta i upravljanja proizvodom. Međutim, njezina primjena se odnosi i na ostale sektore/odjele, kao što su prodaja, ljudski potencijali i financije, koji bi trebali koncepciju marketinga prihvatiti kao opću filozofiju poslovanja svoga poduzeća.

### **2.2.4. Društveno odgovoran marketing**

Holistički marketing obuhvaća i četvrtu komponentu – koncepciju društveno odgovornog marketinga čija se posebnost pronalazi u neprekidnoj brizi o



društvenoj prihvatljivosti, odnosno o održavanju i/ili povećanju dobrobiti društva u cjelini (Previšić, Ozretić Došen, 2004., str. 16.).

Smisao društvene odgovornosti navedene koncepcije ogleda se u etičkom, pravnom, okolišnom i društvenom aspektu marketinških programa i aktivnosti, koji danas postaju imperativi ponašanja u dinamičnim tržišnim odnosima.

Povezivanje marketinga, odnosno marketinških aktivnosti poduzeća s općom dobrobiti otvara mogućnosti osnaživanja njezinog imidža, podizanja svijesti potrošača o marki, povećanju potrošačeve lojalnosti marki ili, pak, jačanju pozitivnog publiciteta samoga poduzeća. U današnje vrijeme sve jačih pritisaka brojnih tržišnih institucija i udruga potrošača, primjerice za zaštitu okoliša ili za zaštitu potrošača, neminovno se moraju imati na umu i zahtjevi društveno odgovornog marketinga.

Osim kroz prizmu koncepcije ili paradigme, marketing i upravljanje marketingom sagledava se i s procesnog aspekta, što je posebice značajno u poduzećima koja prihvaćaju procesnu orijentaciju u svom poslovanju, kao primjerice poduzeća certificirana prema normi ISO 9001:2008.

### 2.3. PROCESNI PRISTUP UPRAVLJANJU MARKETINGOM

Upravljanje marketingom se, osim kao koncepcija i filozofija poslovanja te poslovna funkcija poduzeća, može definirati i kao proces. Proces je „ukupnost radnji koje se obavljaju da se dobije određeni rezultat, npr. proizvod“ (Anić, Goldstein, 2007., str. 1053.). Na sličan način proces pojmovno određuje i međunarodna ISO norma kao „skup uzajamno povezanih ili međusobno

ovisnih radnji koje ulazne veličine pretvaraju u rezultate<sup>5</sup>, dok procesni pristup definira u kontekstu primjene sustava procesa u poduzeću, njihovo utvrđivanje, međusobno djelovanje i njihovo upravljanje<sup>6</sup>. Ukoliko tržišno orijentirano poduzeće utvrdi i imenuje procese u svom poslovanju, zasigurno je identificiralo i proces marketinga koji u ovom kontekstu proširuje svoje koncepcijske okvire na proces upravljanja marketingom.

Upravljanje marketingom predstavlja nešto širi pojam od samog marketinga te podrazumijeva proces planiranja, organiziranja, primjene i kontrole/nadzora marketinških aktivnosti kako bi se omogućila i ubrzala učinkovita razmjena kojom će se postići zadovoljstvo potrošača i organizacijski ciljevi (Dibb, 1995, str. 21-22). Također se definira i kao "proces koji se sastoji od analize tržišnih mogućnosti, istraživanja i odabira ciljnih tržišta, razvijanja marketinških strategija, planiranja marketinških taktika te primjene i kontrole marketinških napora" (Talvinen, 1995, str. 10), ili u suvremenijem izričaju, "umjetnost i znanost odabiranja ciljnih tržišta te privlačenje, zadržavanje i povećanje broja klijenata kroz kreiranje, isporuku i komunikaciju izuzetne vrijednosti za klijenta" (Kotler, Keller, 2009, str. 5).

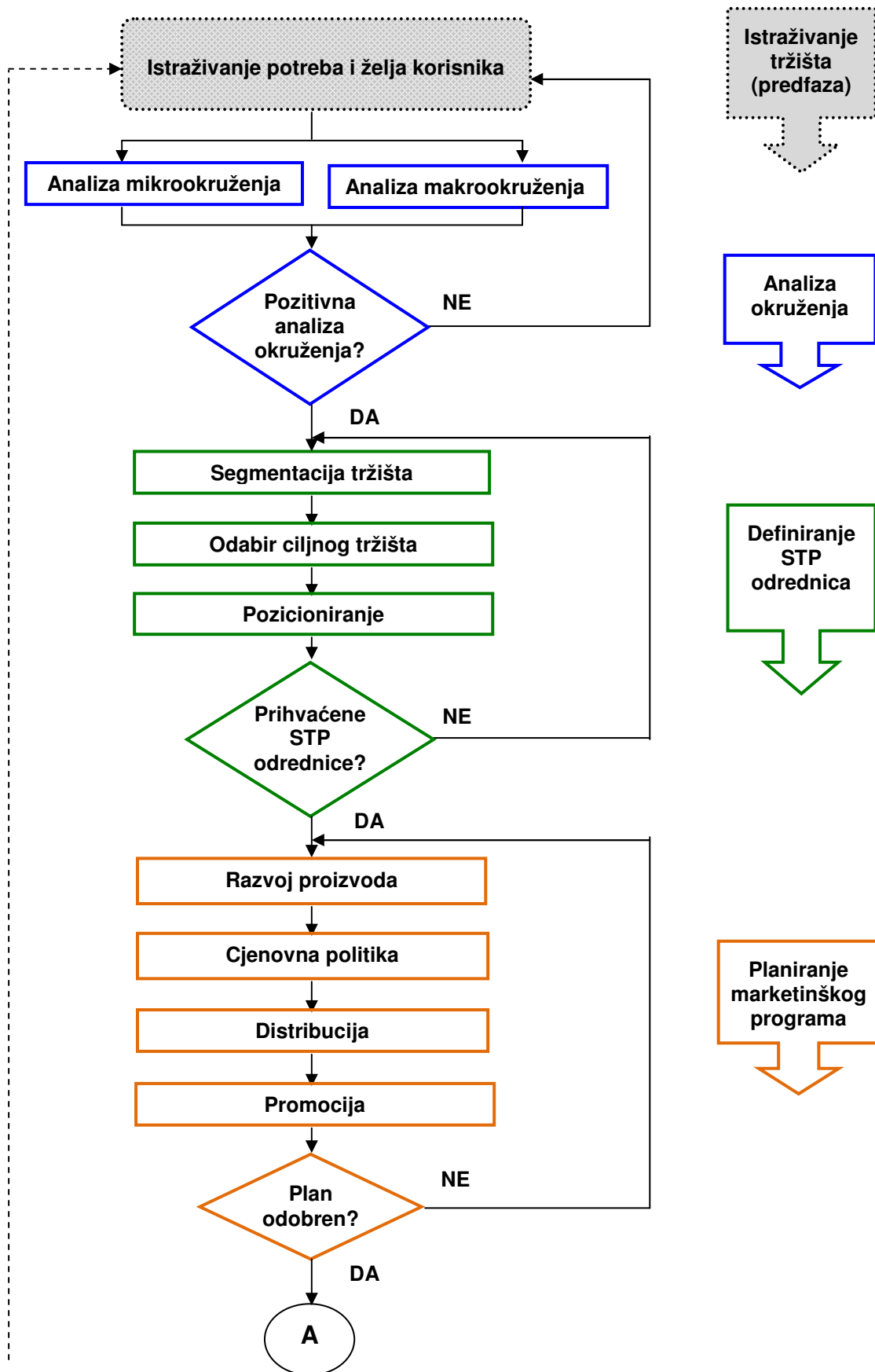
Takvim procesnim sagledavanjem upravljanje marketingom mora predstavljati zaokruženu cjelinu koja će, pretvarajući svoje ulazne veličine u željeni proizvod, stvoriti odgovarajuću vrijednost za potrošača. Kao i ostali poslovni procesi, i proces upravljanja marketingom sastoji se od niza logički povezanih faza ili koraka, odnosno aktivnosti koje se sukcesivno obavljaju radi ostvarivanja prethodno definiranih procesnih ciljeva. Jedan od mogućih koncepata tijekom odvijanja pojedinih koraka procesa upravljanja marketingom daje se na idućem prikazu (Slika 2).

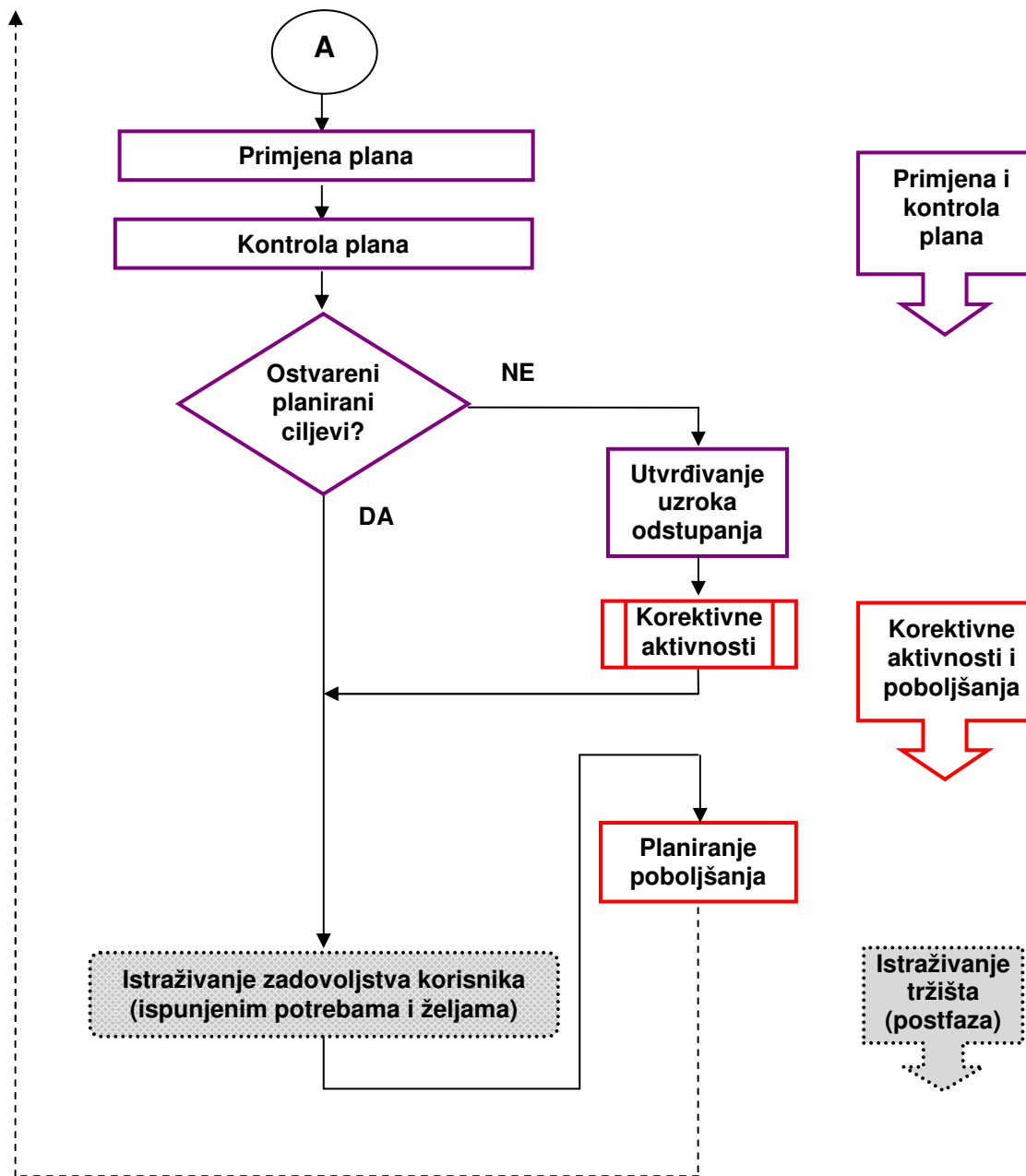
---

<sup>5</sup> Norma HRN EN ISO 9000:2009, *Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki rječnik*, Hrvatski zavod za norme, Zagreb.

<sup>6</sup> Norma HRN EN ISO 9001:2009, *Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi*, Hrvatski zavod za norme, Zagreb.

Slika 2. Dijagram tijeka procesa upravljanja marketingom





Izvor: Rad autorice

Iz slike 2. uočljiv je tijek odvijanja procesa upravljanja marketingom po pojedinim koracima ili fazama: predfaza istraživanja tržišta, analiza okruženja, definiranje STP odrednica, planiranje marketinškog programa, primjena i kontrola plana, korektivne aktivnosti i poboljšanja te postfaza istraživanja tržišta.

Prije svega, vidljivo je da, kao i svaki proces, počinje s određenim ulaznim, a rezultira odgovarajućim izlaznim veličinama. U prikazanom konceptu kao ključne ulazne procesne veličine javljaju se informacije o potrebama i željama korisnika, prvenstveno potrošača, a njihovo zadovoljstvo predstavlja konačne izlazne veličine prikazanog procesa. I jedne i druge navedene informacije osiguravaju se provedbom istraživanja tržišta.

U preliminarnoj ili predfazi istražuju se postojeće potrebe i želje korisnika, odnosno potrošača, dok se u postfazi istraživanjem tržišta ispituje razina ostvarenog njihovog zadovoljstva ispunjenjem istraženih potreba i želja. Time aktivnosti istraživanja tržišta dobivaju središnju poziciju u procesu, jer svojim informacijama osiguravaju kontinuirano odvijanje procesa.

U prvoj procesnoj fazi provodi se detaljna analiza marketinškog okruženja u dva segmenta - mikro i makrookruženje. Analiza čimbenika mikrookruženja obuhvaća potrošače, samo poduzeće, dobavljače i posrednike kao poslovne partnere, konkurenciju i javnost (Kotler, 2006, str. 88), dok se unutar makrookruženja ponajprije analizira demografsko, društveno-kulturno, prirodno, tehnološko, gospodarsko i političko-pravno okruženje. Ako obje analize okruženja rezultiraju pozitivnim ishodom, ulazi se u drugu procesnu fazu. Međutim, ako je barem jedna analiza negativna, proces se ponovo pokreće iz preliminarne faze istraživanja tržišta.

Sljedeća faza je faza u kojoj se temeljito definiraju odrednice u okviru STP pristupa – *segmentation*, *targeting* i *positioning*. Dakle, nakon podjele tržišta na pojedine segmente prema odgovarajućim varijablama, odabire se ciljna skupina, odnosno tržište. Zadnja odrednica je pozicioniranje, nakon čega se ponovno prilazi odlučivanju o prihvaćanju navedenih odrednica. Ako se STP elementi nisu dovoljno dobro definirali, ponavljaju se sve aktivnosti te faze. No, ako se prihvati njihovo prvotno određenje, proces ulazi u narednu fazu.

U trećoj fazi procesa upravljanja marketingom kreira se odgovarajući marketinški program temeljem prethodno definiranih elemenata. Dakle, razvija

se proizvod, određuje cjenovna politika, utvrđuju distribucijski kanali i oblici marketinške komunikacije. Ako se ne odobri tako isplaniran marketinški program, ponavljaju se aktivnosti planiranja sastavnica marketinškog miksa. Ako se plan odobri, slijedi procesna faza njegove primjene i kontrole.

Naredna procesna faza obuhvaća primjenu i kontrolu planiranih marketinških aktivnosti pri čemu se utvrđuje jesu li planirani ciljevi ostvareni i u kojoj mjeri. Ako je rezultat zadovoljavajući, proces prelazi u postfazu istraživanja tržišta. No, ako je kontrola ukazala na propuste i odstupanja od planiranih ciljeva, aktivnosti se usmjeravaju na utvrđivanje uzroka tih odstupanja te daljnji postupak provedbe korektivnih aktivnosti. Korektivne aktivnosti i poboljšanja jest posljednja procesna faza u kojoj se pojedine aktivnosti, planiranje poboljšanja, odvijaju nakon istraživanja zadovoljstva korisnika, najčešće potrošača.

U postfazi istraživanja tržišta ispituje se razina zadovoljstva korisnika, odnosno u kojoj mjeri su ispunjeni njihovi prethodno postavljeni zahtjevi u smislu prepoznatih potreba i želja. Nakon provedbe postprocesne faze istraživanja zadovoljstva proces se nužno mora nastaviti odvijati u kontekstu planiranja daljnjih poboljšanja, što se izravno povezuje s ponovnim istraživanjem potreba i želja korisnika idućeg procesnog ciklusa. Time je potrebno osigurati kontinuitet i podizanje razine kvalitete odvijanja procesa upravljanja marketingom.

Konačno, nakon detaljnijeg sagledavanja marketinga i upravljanja marketingom s više različitih aspekata, može se zaključiti kako i razvoj marketinške paradigme uvelike ovisi o razvoju i promjenama dinamičnog tržišta, odnosno poslovnog okruženja. No, već u ranijim radovima autori upućuju na nužnu orijentaciju poslovanja na potrošača, što je okosnica marketinške koncepcije, primjerice Shaw koji izjavljuje da se dobra proizvode radi zadovoljstva, prije nego radi prodaje (1912, str. 736).

I Keith kasnije zaključuje kako je "naša pažnja prešla s problema proizvodnje na probleme marketinga, s proizvoda koji možemo proizvesti na proizvod koji potrošač želi da proizvedemo, sa samog poduzeća na tržište" (1960, str. 35) te dodaje kako "nema ničega što je statično u marketinškoj revoluciji" (str. 38).

Prateći dinamiku tržišnih promjena, sve je prihvaćenije stajalište kako je "potrebna alternativna paradigma marketinga, paradigma koja može objasniti stalnu narav odnosa između svih sudionika marketinga" (Sheth, Parvatiyar, 2000, str. 140), što se pronalazi u paradigmi marketinga odnosa, ali i u ostalim dimenzijama holističkog pristupa marketingu.

Zaključuje se kako potrebe i želje, kao i zadovoljstvo korisnika, dakle zainteresiranih strana poduzeća, predstavljaju fokus svih marketinških aktivnosti i napora bilo da se promatraju kroz prizmu koncepcijskog ili procesnog pristupa. Potonji pristup marketingu posebice je naglašen u procesno orijentiranim poduzećima, kao primjerice u poduzećima koja prihvaćaju koncepciju upravljanja kvalitetom čiji je jedan od osnovnih postulata upravo procesna usmjerenost u poslovanju.

### 3. TEMELJNE ZNAČAJKE KVALITETE I UPRAVLJANJA KVALITETOM

U vremenu sve veće globalizacije tržišta, ubrzanog razvoja visokih tehnologija i njihove sve veće primjene u poduzećima, značaj kvalitete za poslovanje i konkurentnost poduzeća postaje sve veća (Drljača, 2005a; Evans, 2008; Lai, Cheng, 2005; Lazibat, 2009). Prije svega, potrebno je detaljno sagledati pojam i razvoj kvalitete i upravljanja kvalitetom kao koncepcije poslovanja.

#### 3.1. POIMANJE I RAZVOJ KVALITETE I UPRAVLJANJA KVALITETOM

Kvaliteta se u novije vrijeme smatra jednom od najznačajnijih koncepcija življenja i poslovanja uz sve veći značaj i za pojedinca i za svako tržišno orijentirano poduzeće. Primjetno je da se sve češće javlja u kontekstu nužne reakcije na sve jaču globalizaciju i ubrzan tehnološki napredak. U tom kontekstu se kvaliteta sve više ističe kao prioritetno konkurentsko sredstvo u poslovanju. Međutim, kvaliteta je stari pojam i pojava čiji se korijeni vežu za davnu prošlost.

##### 3.1.1. Definicije pojma kvalitete

Brojna su različita tumačenja pojma kvalitete, od izjave da je kvaliteta nešto dobro do suvremenih definicija orijentiranih prema korisnicima, odnosno potrošačima i njihovim zahtjevima. Suština riječi dolazi od riječi latinskog



podrijetla *qualitas*<sup>7</sup>, što znači izvrsnost, vrsnoća, sposobnost, karakteristika, obilježje, svojstvo, odlika, značajka.

Na početku je važno ukazati na češće citirane i korištene definicije kvalitete. Prema hrvatskom izdanju međunarodne norme HRN EN ISO 9000:2008, kvaliteta je stupanj do kojega skup svojstvenih karakteristika<sup>8</sup> pojedinog entiteta ispunjava zahtjeve<sup>9</sup>. Pri tome pojam *entitet* obuhvaća sve ono što može biti pojedinačno opisano ili razmatrano, kao što su proizvod, organizacija<sup>10</sup>, proces, osoba i svaka njihova kombinacija.

Tablica 2. pokazuje kako se vremenom mijenjala suština definicije kvalitete sa stajališta nekolicine *pionira* kvalitete, kao što su Crosby, Juran, Feigenbaum i Deming. Od tumačenja "prilagodljivost" razvija se definicija "redukcija unutar varijacija", jer se varijacije ne javljaju u idealnoj situaciji.

---

<sup>7</sup> Prema Websterovom rječniku (1999, str. 1099), u širem kontekstu *qualitas* znači: od čega, od kojih karakteristika, spremnost, sposobnost za upotrebu, stupanj izvrsnosti koji posjeduje neki predmet, biti kvalificiran na osnovi činjenice da je pojedinac ili sustav uspio dostići tražene zahtjeve.

<sup>8</sup> Prema točki 3.5.1. norme HRN EN ISO 9000:2008, *Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki rječnik*, *karakteristika* je svojstvo na osnovi kojega se pravi razlika.

<sup>9</sup> U točki 3.1.2. norma HRN EN ISO 9000:2008, *Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki rječnik*, definira *zahtjev* kao potrebu ili očekivanje koje je navedeno, koje se općenito podrazumijeva ili je obvezno.

<sup>10</sup> Prema Rječniku stranih riječi, (Anić, Goldstein, 2007, str. 948) pod pojmom *organizacija* podrazumijeva se radna ili potporna cjelina većeg broja ili više grupa ljudi uspostavljena radi koordiniranog ostvarivanja zacrtanih namjena, zadataka i ciljeva te obuhvaća i profitne i neprofitne tržišne organizacije. Pojam *organizacija* se u ovoj doktorskoj disertaciji načelno pojavljuje u citatima pojedinih autora u kontekstu obuhvata i neprofitnih organizacija.

Tablica 2. Definicije kvalitete pionira sustava kvalitete

AUTOR	DEFINICIJA
Crosby	Prilagodljivost
Juran	Spremnost za uporabu
Feigenbaum	Zadovoljenje očekivanja klijenata
Deming	Redukcija unutar varijacija

Izvor: Avelini Holjevac, I. (2002), *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski management Opatija, Opatija, str. 8.

Prethodno navedene definicije pronalaze se u različitim verzijama u radovima ostalih stručnjaka iz područja kvalitete. Primjerice, Wild definira kvalitetu kao stupanj do kojega proizvod zadovoljava zahtjeve, odnosno potrebe potrošača (1989, str. 589). Isto tako, Stevenson kvalitetu tumači kao sposobnost proizvoda da konzistentno zadovoljava ili čak premašuje očekivanja kupca (1993, str. 96), što je u načelu suština i marketinške koncepcije.

Marketinški teoretičari Kotler i Keller podržavaju definiciju kvalitete Američkog društva za kontrolu kvalitete, American Society for Quality Control, koja je globalno prihvaćena u kontekstu kvalitete proizvoda. Kvalitetom proizvoda smatraju sveukupnost značajki i karakteristika proizvoda koje se iskazuju njegovom mogućnošću zadovoljavanja iskazanih ili pretpostavljenih potreba (2008, str. 146). Istu definiciju koristi i Europska organizacija za kontrolu kvalitete, European Organisation for Quality Control.

No, bliskost pojmovnog određenja kvalitete i marketinške koncepcije pronalazi se najbolje u neformalnoj definiciji Johna F. Welcha, bivšeg predsjednika uprave tvrtke General Electric: "Kvaliteta je najsigurnije osiguranje kupčeve privrženosti te najjača obrana od inozemne konkurencije, i jedini put održivog rasta i zarade." (u Kotler, 2001, str. 54).

Promatrajući raznolikost mnogobrojnih definicija kvalitete, može se zaključiti da nema jedinstvene definicije kvalitete i da je pojam kvalitete vrlo dinamična kategorija. Takve promjenjive definicije najbolje se mogu protumačiti ako se razumije i razdoblje iz kojega potječu. Danas se kvaliteta postavlja kao jedno od najvažnijih konkurentskih oruđa poduzeća.

S druge strane, poznavanje kvalitete je danas samo temeljno polazište za upravljanje kvalitetom, pristupom kojim se nadograđuju jednostavnije koncepcije kontrole i osiguranje kvalitete.

#### **3.1.2. Kontrola, osiguranje i upravljanje kvalitetom – evolucija pojma kvalitete**

U počecima značajnijeg proučavanja kvalitete prevladavalo je mišljenje kako je kvaliteta pojam koji se odnosi isključivo na proizvod i njegove specifikacije, prvenstveno tehničke prirode, pa se kvaliteta proizvoda sagledavala samo u kontekstu njezine kontrole, odnosno inspekcije. Naime, smatralo se da je dostatna kontrola na kraju proizvodnog procesa kako bi se utvrdila kvaliteta gotovog proizvoda. Dakle, sve aktivnosti kontrole u načelu su se svodile na krajnje utvrđivanje odgovarajućeg, dobrog ili lošeg, stanja proizvedenog proizvoda.

Takvo viđenje kvalitete ističe i Vranešević navodeći da se "kvaliteta različito doživljava. Donedavno, pod kvalitetom se podrazumijevala tehnička kvaliteta proizvoda koja je u svojoj biti upućivala na određenu čvrstoću, konzistentnost ili manju vjerojatnost kvara proizvoda. U potvrdi kvalitete tehnički ili proizvodno usmjerene tvrtke smatraju da je dovoljno da proizvod zadovolji određene zakonom propisane standarde. Po njihovu mišljenju mala stopa neispravnih proizvoda na kraju proizvodnog procesa ili mali broj kvarova tijekom upotrebe dovoljno je jamstvo kvalitete njihovih proizvoda" (2000, str. 124).

Počeci sustavnog pristupa kontroli kvalitete vežu se uz 1924. godinu kada se prvi put počela primjenjivati Shewhartova<sup>11</sup> kontrolna karta za praćenje procesa proizvodnje (Oslić, 2008, str. 16), čime se u kontrolni proces uvode statistički alati. Time se počinje ozbiljnije pristupati procesu kontrole kvalitete pa se uskoro sve više primjenjuje statistička podrška, kao što su tablice za kontrolu uzorkovanjem, analize pogrešaka i statistički izračuni.

U novije vrijeme kontrola kvalitete se u takvom obliku još uvijek može pronaći u pojedinim proizvodnim poduzećima, a kao poslovna jedinica (odjel, ured, odsjek) najčešće se nalazi u proizvodnom sektoru jer je suštinski povezana s procesom proizvodnje, bilo da se radi o ulaznoj, međufaznoj ili završnoj kontroli kvalitete proizvoda. I Lazibat naglašava kako se "kontrola kvalitete brine isključivo za nadzor nad proizvodnim procesom tijekom njegova odvijanja tako da se i rezultati ovog procesa ustvari koriste na proizvodnoj razini" (2009, str. 53).

Krajem prve polovice 20. stoljeća, po završetku Drugog svjetskog rata, pojava i razvoj vrlo složenih proizvoda zahtijeva nove pristupe kvaliteti jer statistička kontrola više ne može osigurati traženu sve višu kvalitetu (Oslić, 2008, str. 64). Time se veći značaj pridaje Feigenbaumovoj koncepciji *potpune kontrole kvalitete* (Feigenbaum, 1961) koja se na različitim tržištima pojavljuje pod različitim nazivima, primjerice *osiguranje kvalitete*.

Pojmovi *osiguranje kvalitete* i *kontrola kvalitete* imaju različito značenje. Prema Američkom udruženju za kvalitetu, American Society for Quality, osiguranje kvalitete predstavlja planirane i sustavne aktivnosti, implementirane u sustav kvalitete kako bi zahtjevi u pogledu kvalitete proizvoda bili ispunjeni. S druge strane, kontrola kvalitete podrazumijeva

---

<sup>11</sup> Walter Andrew Shewhart (1891-1967), američki fizičar, inženjer i statističar, poznat kao otac statističke kontrole kvalitete; Wikipedia, (2010), [http://en.wikipedia.org/wiki/Walter\\_A.\\_Shewhart](http://en.wikipedia.org/wiki/Walter_A._Shewhart); 17.10.2009.

aktivnosti i tehnike opažanja koje se koriste kako bi se zadovoljili zahtjevi za kvalitetom<sup>12</sup>.

Dakle, osiguranje kvalitete obuhvaća cijeli niz planiranih i sustavnih aktivnosti koje su usmjerene na postizanje kvalitete i zahtijeva koordinirano sudjelovanje svih organizacijskih jedinica u ostvarenju ciljeva kvalitete. Iz navedenog tumačenja vidljive su uključenost i aktivnosti polazišne kontrole kvalitete pa se može zaključiti kako je koncepcija osiguranja kvalitete svojevrsna nadogradnja procesa kontrole kvalitete. Rezultat je uvođenje pojedinih aktivnosti koje su fokusirane na tržište i potrošača, kao što su istraživanje zahtjeva tržišta i razvoj proizvoda u odnosu na zahtjeve tržišta (Bakija, 1993, str. 36).

Značajnu definiciju osiguranja kvalitete daju Juran i Gryna (1999, str. 565). Prema navedenim autorima, osiguranje kvalitete je djelovanje za pribavljanje potrebnog dokaza radi izgrađivanja povjerenja između svih zainteresiranih, da su djelatnosti vezane uz kvalitetu izvršene uspješno.

Ista suština definicije pronalazi se u definiciji hrvatskog izdanja međunarodne norme HRN EN ISO 9000:2008: "Osiguravanje kvalitete je dio upravljanja kvalitetom usmjeren na osiguranje povjerenja da će zahtjevi za kvalitetu biti ispunjeni".

Radi detaljnije analize prethodne definicije potrebno je sagledati i narednu fazu u razvoju kvalitete – upravljanje kvalitetom. Norma HRN EN ISO 9000:2008 definira upravljanje kvalitetom kao usklađene aktivnosti za usmjeravanje organizacije na kvalitetu i upravljanje organizacijom s obzirom na kvalitetu.

---

<sup>12</sup> Definicije preuzete iz Rječnika Američkog društva za kvalitetu, <http://asq.org/glossary/q.html>, 01.12.2010.

Prema Juranu i Gryni, "upravljanje kvalitetom je proces koji prepoznaje i upravlja aktivnostima potrebnim da se dostignu ciljevi kvalitete poduzeća" (1999, str. 13). Dakle, pojam upravljanja kvalitetom promatra se u okvirima svih aktivnosti kojima se određuje politika kvalitete, ciljevi i odgovornosti, kao i njihovo ostvarivanje sustavnim planiranjem, praćenjem, osiguravanjem i poboljšavanjem kvalitete.

Prema iskustvu hrvatskih savjetnika za uvođenje sustava upravljanja kvalitetom (Bešker, 1998; Drljača, 2002b; Lazibat, 2009), nerijetko se na hrvatskom tržištu primjećuje zabluda poistovjećivanja koncepcije upravljanja kvalitetom s osiguranjem kvalitete. Skoko upozorava kako je "upravljanje kvalitetom sastavni dio funkcije upravljanja, čija je uloga ostvarivanje ciljeva kvalitete koji se ogledaju ne samo u osiguranju, već i poboljšavanju kvalitete putem upravljanja aktivnostima što proizlaze iz utvrđene politike i planova kvalitete" (2000, str. 10).

Temeljem norme ISO 9001:1987, usmjerene na osiguranje kvalitete, i njezinog revidiranog izdanja iz 2000. godine, koja prvi put međunarodno normira upravljanje kvalitetom, Oslić ukazuje na osnovne razlike tih koncepcija (Tablica 3).

Tablica 3. *Koncepcija osiguranja kvalitete i koncepcija upravljanja kvalitetom*

	<b>Osiguranje kvalitete</b>	<b>Upravljanje kvalitetom</b>
Ciljevi poduzeća	Kvalitetniji proizvodi Minimalni troškovi Optimalne serije proizvodnje	Zadovoljni potrošači Bolja organizacija Kratki rokovi
Orijentacija	Na proizvod	Na tržište (potrošače) i proces
Organizacija za kvalitetu	Snažna organizacija za kvalitetu u poslovnim sustavima	Kvaliteta je dio svih aktivnosti
Značajniji pristupi za kvalitetu	Pronalaženje i uklanjanje pogrešaka Mjerenja procesa i proizvoda Kontrolor Kvaliteta je skuplja Kvaliteta je tehnička kategorija Zadovoljavanje zahtjeva iz specifikacija	Neprekidna poboljšanja procesa Nadzor procesa Samokontrola zaposlenog Kvaliteta je jeftinija Kvaliteta je upravljačka kategorija Neprekidno poboljšavanje

Izvor: Oslić, I. (2008) *Kvaliteta i poslovna izvrsnost*, M.E.P, Zagreb, str. 69.

Usporedbom osiguranja i upravljanja kvalitetom prema pojedinim parametrima uviđa se sve veći značaj potrošača i njegovog zadovoljstva, što je i orijentacija i cilj poslovanja u upravljanju kvalitetom. Osiguranjem kvalitete naglašava se poslovna usmjerenost na sam proizvod i kvalitetu proizvoda uz što niže troškove te korektivno djelovanje u smislu pronalaženja i uklanjanja nastalih propusta. Upravljanje kvalitetom se više orijentira na preventivne aktivnosti sprječavanja propusta uz kontinuiran nadzor procesa i samokontrolu svakog zaposlenog radi osiguranja neprekidnih poboljšanja poslovnih procesa.

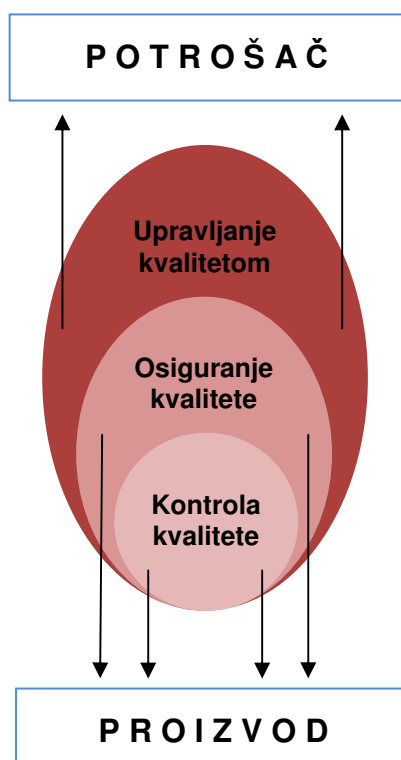
Isto tako, upravljanjem kvalitetom, koje uklanja ili smanjuje broj pogrešaka, kvaliteta je jeftinija jer procesi nisu opterećeni dodatnim troškovima nastalim zbog uklanjanja nastalih pogrešaka. S druge strane, nije više dostatno samo ispuniti zadane zahtjeve iz specifikacija proizvoda, kao za koncepciju osiguranja kvalitete. Upravljanje kvalitetom, koje se temelji na uvođenju stalnih poboljšanja, nastoji nadmašiti očekivanja potrošača na način da mu

osigura dodatnu vrijednost nudeći više, nego što je zahtjevom postavljeno u proizvodnoj specifikaciji. Time se nastoji osigurati zadovoljstvo i lojalnost potrošača.

Upravo Demingov imperativ stalnih poboljšanja, koji je ugrađen u normu ISO 9001:2000 i njezinu revidiranu normu 9001:2008<sup>13</sup>, proširuje promišljanja o kvaliteti na sve funkcije upravljanja poslovnim procesima. Time se osigurava mogućnost pokretanja novog poslovnog ciklusa uz više postavljene početne zahtjeve i veću kvalitetu. No, stalna poboljšanja moraju biti prisutna u svim poslovnim procesima, proizvodima i svim upotrijebljenim sredstvima.

Dakle, razvojni put kvalitete od kontrole kvalitete do upravljanja kvalitetom može se prikazati slikom 3.

*Slika 3. Evolucija kvalitete*



Izvor: Rad autorice

<sup>13</sup> Norma HRN EN ISO 9000:2008 definira *neprekidno poboljšanje* kao stalni rad na povećanju sposobnosti zadovoljavanja zahtjeva.



Prikaz na slici 3. zorno predočava evoluciju koncepcije kvalitete koja se objašnjava prethodno u tekstu. Jednostavan evolucijski oblik *kontrola kvalitete* usmjerava se, kao i njezin razvijeniji oblik *osiguranje kvalitete*, prema samom proizvodu i njegovim karakteristikama. S druge strane, složenija koncepcija *upravljanje kvalitetom* prerasta suštinu osiguranja kvalitete te se fokusira na tržište i potrošača. Međutim, svaku novu razvojnu koncepciju treba promatrati kao nadogradnju postojeće koncepcije koja se usavršava pojedinim dodatnim aktivnostima, kao što su planiranje, uvođenje stalnih poboljšanja i provedba preventivnih aktivnosti.

#### **3.1.3. Upravljanje kvalitetom kao uređeni sustav ISO normizacije**

Ozbiljniji pristup koncepciji upravljanja kvalitetom predstavlja njezina međunarodna ISO normizacija. Međunarodna organizacija za normizaciju ISO utemeljena je u Genevi 1947. godine sa svrhom donošenja, izdavanja, revidiranja i povlačenja međunarodnih normi. Zbog svoje općenitosti, međunarodne ISO norme mogu se široko primjenjivati u svim organizacijama različitih industrija i kulturoloških dimenzija. Među njima se pojavljuju i norme iz niza 9000 za sustav kvalitete, posebice norma ISO 9001 prvotno izdana 1987. godine. ISO 9001 propisuje minimalne zahtjeve koje mora zadovoljiti organizacijski sustav kvalitete, a u cilju (Evans, 2008, str. 87-88):

- "Postizanja, održavanja i potrage za kontinuiranim unaprjeđivanjem kvalitete proizvoda u odnosu na postavljene zahtjeve,
- Poboljšanja kvalitete operacija usmjerenih ka kontinuiranom ispunjenju potrošačevih i proizašlih potreba ostalih dionika,
- Pružanja povjerenja menadžmentu organizacije kako se zahtjevi kvalitete ispunjavaju i

- Pružanja povjerenja potrošačima i ostalim dionicima kako se zahtjevi kvalitete nalaze ugrađeni u isporučenim proizvodima“.

Norma ISO 9001:1987 prvi put podliježe reviziji 1994. godine, čime postaje primjenjiva samo u poduzećima s potpunim životnim ciklusom proizvoda – od njegovog dizajniranja do servisa. Međutim, norma ISO 9001:1994 pokazuje u narednom razdoblju niz manjkavosti, kao što su prejaka povezanost s materijalnom proizvodnjom, nedostatna orijentiranost na potrošača i nepostojanje sustavnog poboljšanja (Lazibat, 2009, str. 166). Stoga norma podliježe drugoj velikoj reviziji 2000. godine. Revidirana norma ISO 9001:2000 predstavlja skup temeljnih zahtjeva za izgradnju sustava upravljanja kvalitetom, a smjernice za daljnja unaprjeđenja sustava pronalaze se u normi ISO 9004:2000.

Zahtjevi norme ISO 9001:2000 odnose se na:

- Sustav upravljanja kvalitetom
- Odgovornost uprave
- Upravljanje resursima
- Realizaciju proizvoda i
- Mjerenje, analize i poboljšanja.

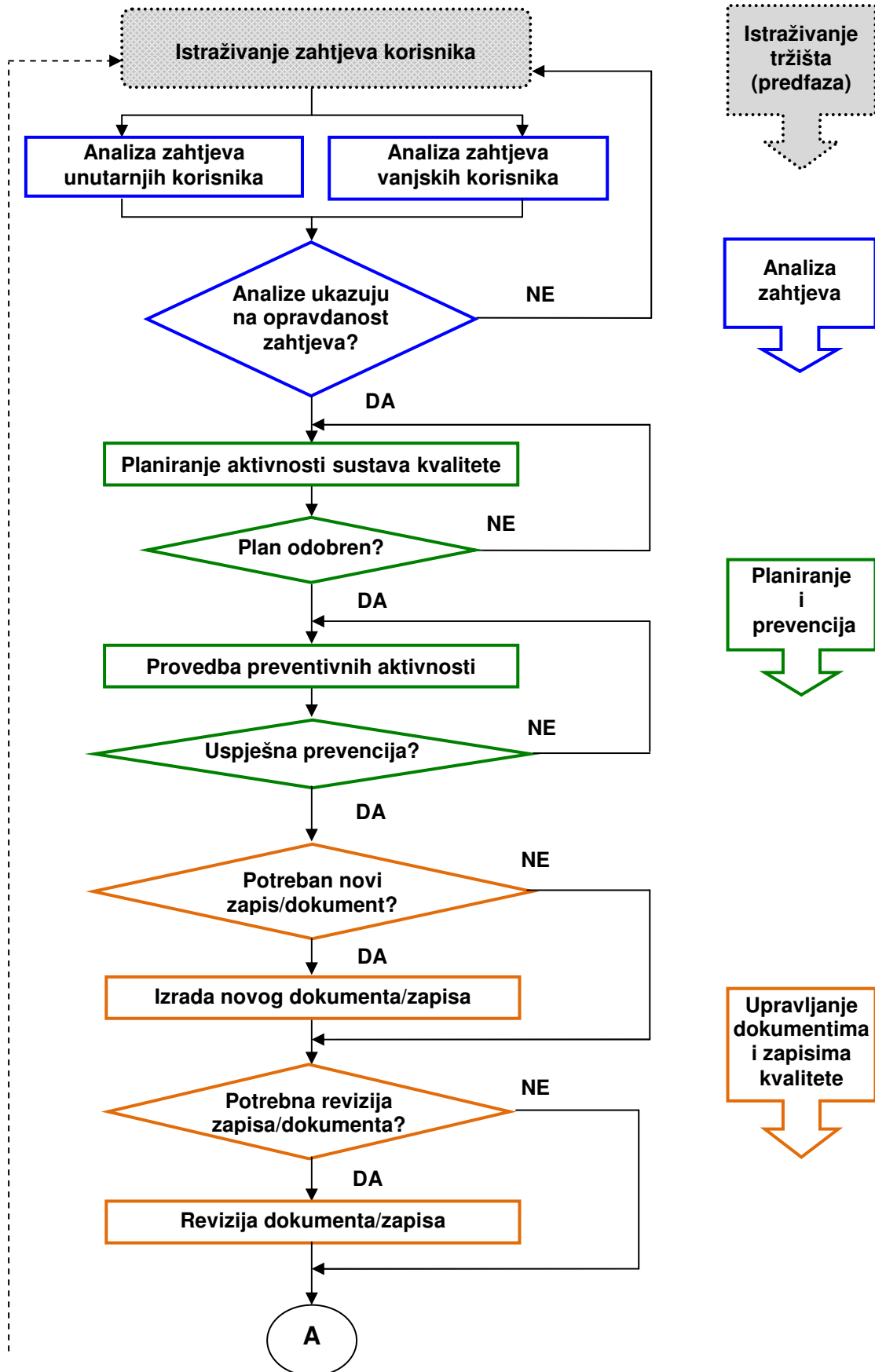
Posljednja revizija norme ISO 9001:2000 provodi se 2008. godine uz manje izmjene i dopune kojima se još više naglašava procesni pristup, kontinuirana poboljšanja sustava i orijentiranost na potrošača.

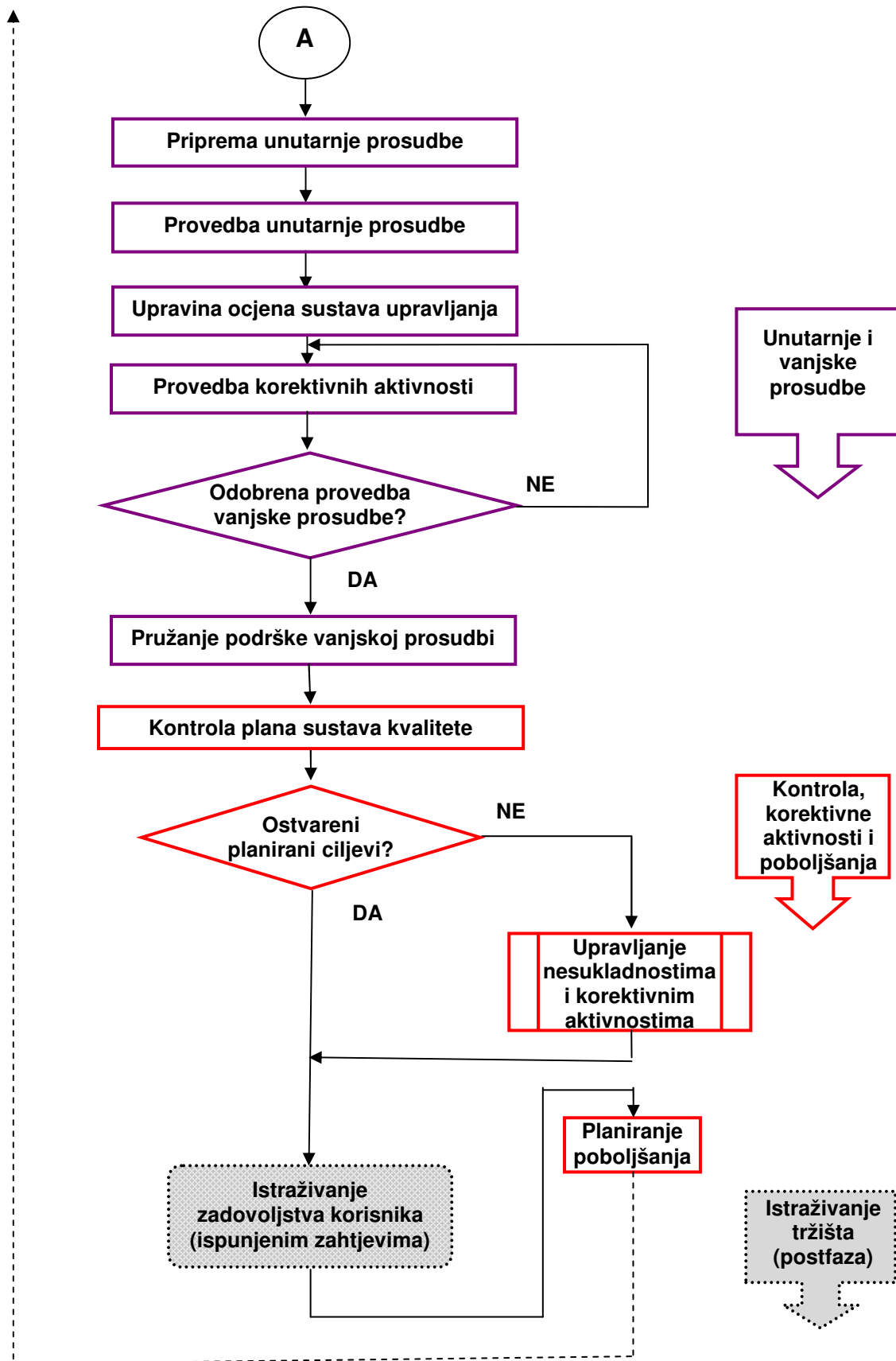
#### **3.1.4. Upravljanje kvalitetom kao proces**

U poduzećima s certificiranim sustavom upravljanja kvalitetom uviđa se potreba, ali i obveza, koju nalaže norma ISO 9001:2008, procesnog

definiranja aktivnosti upravljanja kvalitetom. Jedno od rješenja grafičkog prikaza tijeka tih aktivnosti može se vidjeti na slici 4. kao cjeloviti proces upravljanja kvalitetom s pojedinim procesnim koracima.

Slika 4. Dijagram tijeka procesa upravljanja kvalitetom





Izvor: Rad autorice

Dijagram tijeka procesa upravljanja kvalitetom započinje istraživanjem zahtjeva unutarnjih i vanjskih korisnika u predfazi procesa nakon čega se ulazi u prvu fazu analiziranja istraženih zahtjeva. Ukoliko se analizom utvrdi neopravdanost pojedinih zahtjeva, proces se vraća na početak u predfazu. Međutim, ako analize zahtjeva i jednih i drugih korisnika ukazuju na njihovu opravdanost, prilazi se izradi plana sustava upravljanja kvalitetom. Time se na godišnjoj osnovi temeljito planiraju sve aktivnosti upravljanja kvalitetom dok se plan ne usvoji. Po odobrenju plana počinju se planirati i provoditi preventivne aktivnosti u cilju ostvarenja definiranih ciljeva plana. Jednom kada se ostvari uspješna prevencija, ulazi se u fazu upravljanja dokumentima i zapisima kvalitete.

U trećem procesnom koraku upravlja se dokumentima i zapisima kvalitete na način da se, ako je uočena potreba, kreiraju novi dokumenti i/ili zapisi, a potom pristupa reviziji postojećih. Slijedom uočenih potreba ukidaju se nepotrebni dokumenti i/ili zapisi, a izmjenjuju i dopunjavaju samo važeći dokumenti. Potom se pristupa narednom koraku pripreme i provedbe unutarnje prosudbe, nakon čega slijedi izrada upravine ocjene sustava upravljanja. Tek kada su provedene u cijelosti sve korektivne aktivnosti, odobrava se vanjska prosudba. U tijeku vanjske prosudbe, koju provodi nezavisna certifikacijska organizacija, osiguravaju se zahtijevane aktivnosti podrške realizaciji same prosudbe.

Procesni korak kontrole, korektivnih aktivnosti i poboljšanja podrazumijeva upravljanje nesukladnostima i korektivnim aktivnostima ako kontrola ukaže na odstupanja od planiranih ciljnih veličina. U postfazi se provodi istraživanje zadovoljstva korisnika ispunjenjem njihovih zahtjeva. Temeljem dobivenih informacija planiraju se poboljšanja, što se nužno provodi na kraju svakog ciklusa procesa upravljanja kvalitetom. Planirana poboljšanja, kao dio procesnog koraka kontrole, korektivnih aktivnosti i poboljšanja, izravno se povezuju s ponovnim istraživanjem zahtjeva korisnika u smislu osiguravanja neophodnih informacijskih ulaznih veličina za naredni procesni ciklus.

### 3.2. OSNOVNA NAČELA UPRAVLJANJA KVALITETOM

Posljednja dva desetljeća poslovni subjekti u Republici Hrvatskoj počeli su pronalaziti sve više koristi od prihvaćanja ispravnog stajališta o kvaliteti i upravljanju kvalitetom, kao i njihovoj primjeni u svom poslovanju (Budiselić, 2000; Bunjevac, 2002; Cvitković, 1996; Čulo, Dolaček, 2001; Drljača, 2002a; Gaži-Pavelić, Buntak, 2008; Kondić, 2002; Lazibat, 2003). No, potrebno je pri tome stalno imati na umu da će samo konzistentna primjena upravljanja kvalitetom polučiti očekivane rezultate (Drljača, 2003, str. 366). Stoga, uviđa se nužnost osiguranja prepoznatih pretpostavki za primjenu takve poslovne orijentacije.

Osiguranje navedenih pretpostavki podrazumijeva osiguranje temeljnih načela upravljanja kvalitetom koja su implementirana u međunarodnoj normi ISO 9001:2008. Univerzalna primjena navedenih načela omogućila je njihovu integraciju u poslovanju subjekata različitih djelatnosti.

Temeljnih osam načela upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2008<sup>14</sup> su sljedeća:

- usmjerenost na potrošače
- vođenje
- uključivanje zaposlenih
- procesni pristup
- sustavni pristup upravljanju
- stalna poboljšanja
- činjenični pristup odlučivanju i
- obostrano korisni odnosi s dobavljačima.

---

<sup>14</sup> Načela upravljanja kvalitetom je prvi put objavio ISO tehnički komitet ISO/TC 176/SC2/WG15 u svibnju 1997. godine u dokumentu *Načela upravljanja kvalitetom*. Načela su integrirana u normi ISO 9001:2000, a kasnije i u normi ISO 9001:2008.

Osnovni zajednički cilj navedenih osam načela upravljanja kvalitetom jest pouzdanije zadovoljavanje zahtjeva svih zainteresiranih strana: potrošača, zaposlenih, vlasnika, poslovnih partnera i društvene zajednice u cjelini.

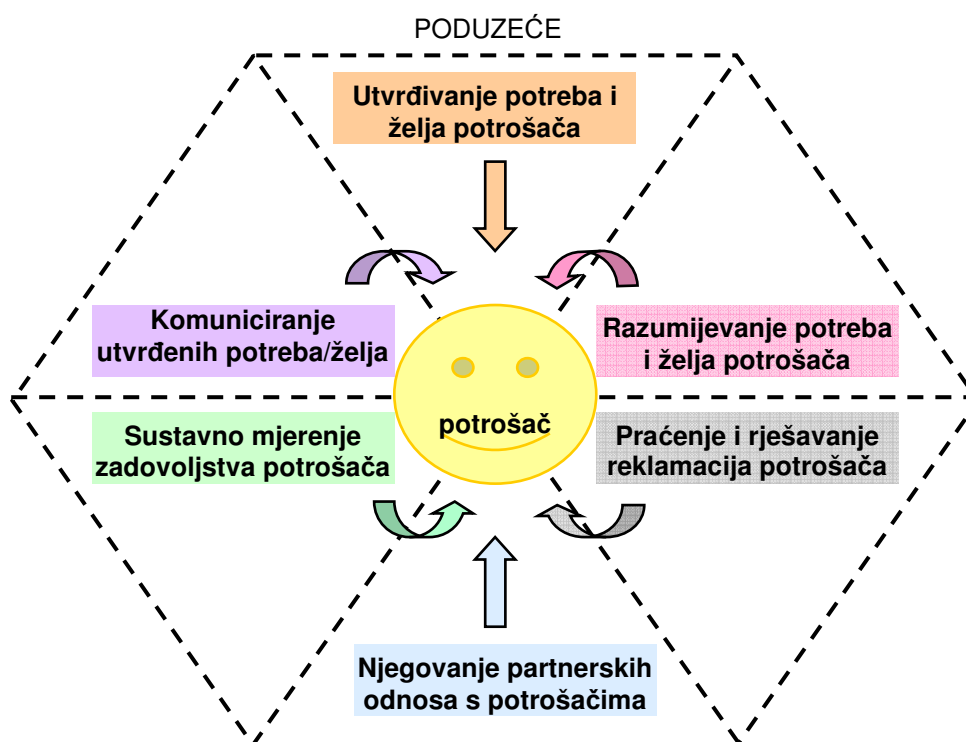
Zbog značaja tih načela za poslovanje poduzeća s implementiranim sustavom upravljanja kvalitetom i mogućnosti njihove šire primjene u međudjelovanju, odnosno sinergiji komplementarnih poslovnih koncepcija, kao što je upravljanje marketingom i holistički marketing (Poglavlje 6.2), daje se njihov kraći prikaz u nastavku teksta.

#### **3.2.1. Usmjerenost na potrošače**

Sva poduzeća, bez obzira na veličinu i djelatnost kojom se bave, uvelike ovise o svojim potrošačima pa, posljedično, moraju poznavati njihove trenutačne i buduće potrebe i želje, zadovoljiti ih i nastojati nadmašiti njihova očekivanja. Kao što je još i Keith najavio da će "koncepcija potrošača u središnjoj ulozi ostati valjanom" (1960, str. 38). Usmjerenost poduzeća, odnosno njegovog poslovanja na potrošače može se grafički prikazati slikom 5.



Slika 5. Usmjerenost na potrošače



Izvor: Rad autorice

Ako se u poslovanju primjenjuje načelo usmjerenosti na potrošače, poduzeće sustavno provodi aktivnosti utvrđivanja potreba i želja svojih potrošača. Isto tako, nastoji ih u cijelosti razumjeti i upoznati s njima sve svoje organizacijske jedinice i zaposlene, što je tvrdio i Keith: "Uskoro će postati točno je da svaka aktivnost poduzeća usmjerena na zadovoljavanje potreba i želja potrošača" (1960, str. 38). Orijentiranost na potrošače poduzeće dokazuje i sustavnim rješavanjem primljenih reklamacija, kao i mjerenjem zadovoljstva svojih potrošača. Sve navedene aktivnosti provode se u cilju stvaranja i dugoročnog njegovanja dobrih odnosa s postojećim potrošačima.

### **3.2.2. Vođenje**

Osnovna zadaća vođa jest uspostaviti i održavati unutarnje okruženje u kojem se svi zaposleni mogu potpuno uključiti u ostvarenje postavljenih ciljeva poduzeća. Uspješno vođenje ogleda se u uspostavi jasne vizije poduzeća, uvažavanju potreba svih zainteresiranih strana, proaktivnom pristupu i otvorenoj komunikaciji, postavljanju izazovnih ciljeva i odabiru odgovarajućih strategija za njihovo ostvarenje. Osim toga, uspješne vođe moraju poticati zaposlene na razvoj vlastitih kompetencija, znanja i vještina te im osigurati uvjete i resurse potrebne za ostvarenje tog razvoja.

### **3.2.3. Uključivanje zaposlenih**

Primjena načela uključivanja zaposlenih ogleda se u njihovom prihvaćanju odgovornosti za rezultate svojih radnih zadataka, kao i proaktivnom pristupu vlastitom usavršavanju. Isto tako, uključivanje zaposlenih podrazumijeva njihovu usmjerenost na stvaranje veće vrijednosti za potrošače, razvijanje njihovog osjećaja pripadnosti poduzeću i ostvarenje vlastitog zadovoljstva u radu.

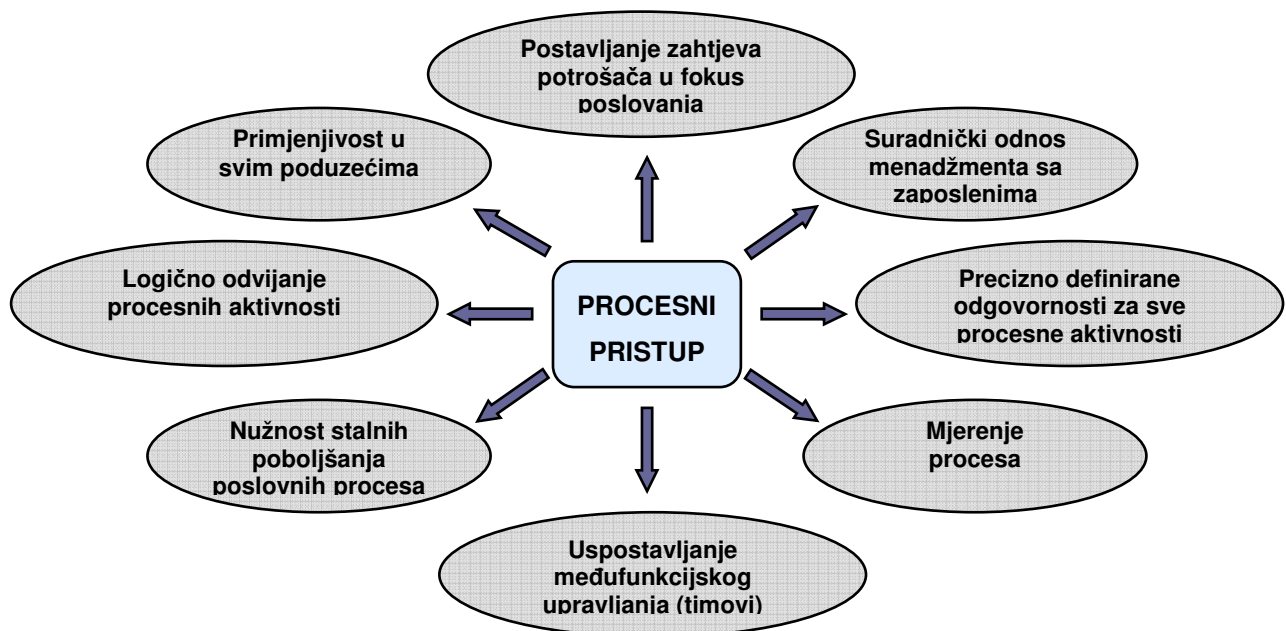
### **3.2.4. Procesni pristup**

Željeni rezultati poslovanja ostvaruju se učinkovitije ako se pojedinim aktivnostima pretvorbe ulaza u izlaze, kao i pripadajućim sredstvima poduzeća, upravlja kao procesima. Dakle, međunarodna norma ISO 9001:2008 "potiče procesni pristup pri razvoju, primjeni i poboljšavanju učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom, kao preduvjeta za učinkovitije zadovoljavanje zahtjeva korisnika i time za povećavanje njegova zadovoljstva".

Primjena procesne orijentacije u poduzeću pretpostavlja definiranje, mjerenje i unaprjeđivanje procesa uz jasnu podjelu ovlasti i odgovornosti za upravljanje svakim pojedinim procesom. Osim toga, prepoznaju se i mjere ulazne i izlazne veličine iz procesa, a potrebno je i identificirati sve zainteresirane strane za rezultate procesa poduzeća.

Glavne značajke procesnog pristupa u poslovanju mogu se iščitati na slici 6.

Slika 6. Značajke procesnog pristupa



Izvor: Rad autorice

Prije svega, potrebno je uočiti kako procesni pristup karakterizira opća primjenjivost u svim poduzećima, bez obzira na veličinu ili djelatnost koju poduzeće obavlja, i uspostava međufunkcijskog upravljanja u procesnim timovima. Procesi se odvijaju utvrđenim logičnim slijedom definiranih aktivnosti i pripadajućih odgovornosti u cilju kontinuiranog mjerenja i uvođenja stalnih poboljšanja u svaki proces.

Isto tako, slika 6. ukazuje na značajku procesnog pristupa koja ga povezuje s tržišnom orijentacijom – postavljanje zahtjeva potrošača u fokus poslovanja. Od ostalih glavnih značajki ističe se suradnički odnos procesnog menadžmenta sa zaposlenima u pojedinom procesu, što povećava njihovu motiviranost i zadovoljstvo.

#### **3.2.5. Sustavni pristup upravljanju**

Načelo sustavnog pristupa upravljanju naglašava sagledavanje međusobnog djelovanja pojedinih poslovnih procesa, čime se povećava učinkovitost poduzeća u realizaciji definiranih ciljeva poslovanja. Naime, sustavni pristup upravljanju podrazumijeva upravljanje povezanim procesima kao sustavom i razumijevanje međuovisnosti između procesa i sustava (ISO 9001:2008, Upute za procesni pristup sustavima upravljanja kvalitetom, str. 8-9).

#### **3.2.6. Stalna poboljšanja**

Prihvatanjem orijentacije na upravljanje kvalitetom, poduzeća se dugoročno opredjeljuju na uvođenje stalnih poboljšanja svojih proizvoda, procesa i cjelokupnog poslovnog sustava.

Načelo stalnih poboljšanja temelji se na PDCA modelu "*plan-do-check-act*" (ISO 9001:2008, točka 0.2), kojeg je dvadesetih godina prošlog stoljeća razvio Walter Shewhart, a poslije ga popularizirao William Edwards Deming. Norma ISO 9001:2008 pojašnjava primjenu PDCA ili Demingovog kruga kvalitete na sljedeći način:

P – Utvrdi ciljeve i procese potrebne za dobivanje rezultata u skladu sa zahtjevima korisnika i politikom organizacije;

D – Primijeni te procese;

C – Prati i mjeri procese i proizvod prema politici, ciljevima i zahtjevima za proizvod i izvješćuj o rezultatima;

A – Poduzimaj radnje za neprekidno poboljšavanje djelotvornosti procesa<sup>15</sup>.

### 3.2.7. Činjenični pristup odlučivanju

Učinkovito odlučivanje temelji se na ispravnoj analizi i interpretaciji odgovarajućih informacija. U tu svrhu potrebno je osigurati svrhovita mjerenja i prikupljanja pouzdanih, točnih i relevantnih podataka i informacija, za što je izrazito važna uloga marketinških aktivnosti istraživanja tržišta. Isto tako, analiza tih informacija mora se bazirati na uporabi važećih metoda, a donošenje konačnih odluka na rezultatima takve analize.

### 3.2.8. Obostrano korisni odnosi s dobavljačima

Međusobna ovisnost poduzeća i njegovih dobavljača upućuje na potrebitost stvaranja povjerenja i uzajamno korisnih odnosa, čime se povećava njihova sposobnost stvaranja vrijednosti za potrošače. I poduzeće i dobavljači trebaju poticati zajednički razvoj proizvoda, kao i jasno, potpuno razumijevanje zahtjeva potrošača.

Sažeti prikaz općeprihvaćenih načela upravljanja kvalitetom (Avelini Holjevac, 2000; Arsovski, 2002; Crosby, 1996; Juran, Godfrey, 1999; Hele, 2003) u funkciji je analize obveznih postulata poslovanja za svako poduzeće s certificiranim sustavom kvalitete. Naime, svako certificirano poduzeće

---

<sup>15</sup> Norma ISO 9001:2008 u svojim uputama definira *djelotvornost procesa* kao sposobnost procesa da postigne željene rezultate, za razliku od *učinkovitosti procesa* koja predstavlja odnos između postignutog rezultata i upotrijebljenih sredstava.

neminovno se izlaže pritiscima kontinuiranih poboljšanja svojih procesa i poslovanja općenito, koja su u funkciji daljnjeg razvoja poduzeća.

Međutim, uspješnu praktičnu primjenu načela upravljanja kvalitetom treba potvrditi i ostvareni rezultat poslovanja poduzeća (Drljača, 2005b; Fadić, 2008), o čemu se raspravlja kasnije u ovoj disertaciji (Poglavlje 5).

#### 3.3. ZNAČAJ PRIMJENE KONCEPCIJE UPRAVLJANJA KVALITETOM U UVJETIMA SUVREMENOG POSLOVANJA

U današnjim uvjetima neophodne orijentacije na tržište i potrošače poduzeća moraju napustiti zastarjele paradigme poslovanja, kao što je orijentacija na proizvod ili prodaju, ako žele postati i/ili ostati konkurentnija. Osim navedene orijentacije, sve veću pažnju kao konkurentsko oruđe zadobiva orijentacija na kvalitetu.

S tog aspekta promatrano, Drljača primjećuje da, "kada je riječ o poslovnim subjektima, kvaliteta sporo, ali sigurno nalazi svoje mjesto u hrvatskom gospodarstvu i usvaja se kao poslovna filozofija i pragmatički pristup" (2005a, str. 39). Isto tako, Skoko tvrdi kako je "u borbi za tržište i potrošače osiguravanje kvalitete i upravljanje njome postalo neminovnost i, u skladu s tim, u ta se područja mora uložiti odlučan napor" (2000, str. 5).

Naime, sve je raširenije uvjerenje kako je kvaliteta metoda kojom se učinkovito pripomaže stvaranju uvjeta za porast proizvodnosti i trajni opstanak poduzeća na konkurentskom tržištu (Mencer, 2000b, str. 143). Autor dodaje kako je unaprjeđenje kvalitete, kao trajni zadatak, dugotrajan proces i stvara pretpostavke za kontinuirani porast proizvodnosti i konkurentnosti (2001a, str. 1230).

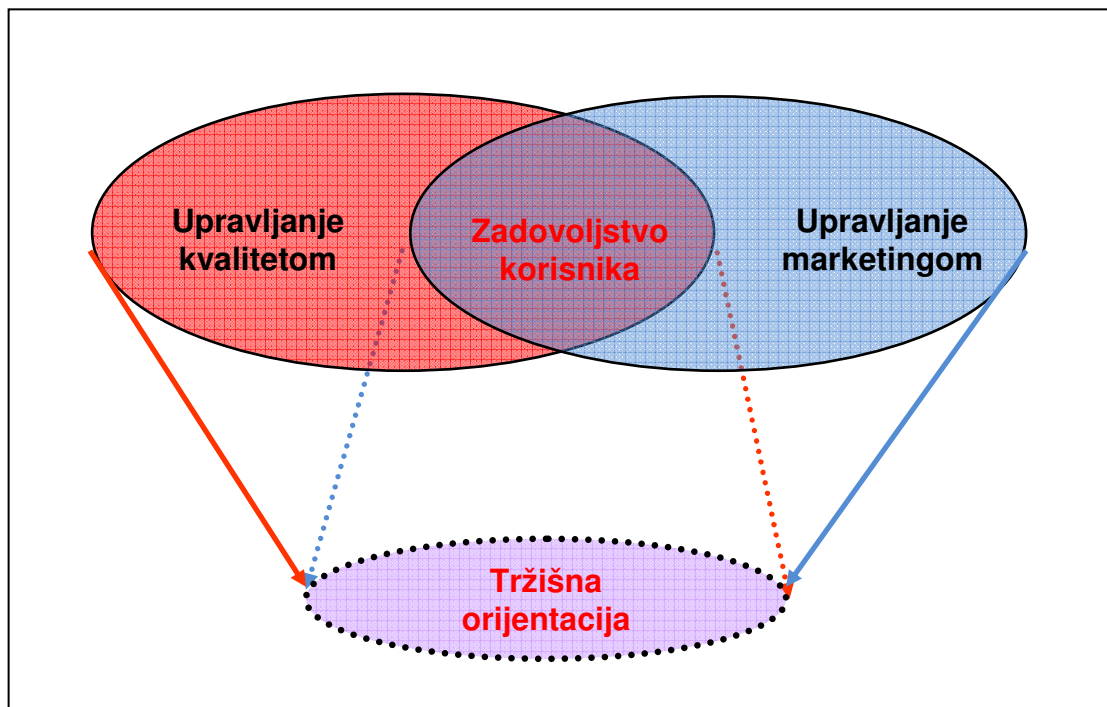
Opravdanost za Mencerovo stajalište pronalaze i drugi autori koji navode kako rezultati njihovih istraživanja ukazuju na visoku korelaciju i komplementarnost orijentacije na kvalitetu i tržišne orijentacije poduzeća i kako je uspješnost poduzeća veća ako je u poduzeću prisutna značajna tržišna orijentacija (Lai, Cheng, 2005, str. 453). Na takve zaključke Lai upućuje i u drugim svojim radovima te ističe da je veća vjerojatnost prihvatljive implementacije sustava upravljanja kvalitetom i boljih poslovnih rezultata u onim poduzećima koja su sasvim prihvatila tržišnu orijentaciju (2003, str. 27).

U pojedinim radovima ukazuje se na zajedničku ulogu upravljanja kvalitetom i upravljanja marketingom (Lai, Weerakoon, 1998; Mencer, 2000a) u ostvarivanju poslovne uspješnosti. Lai i Cheng nude empirijske dokaze i time dolaze do zaključka kako su upravljanje kvalitetom i marketingom komplementarni poslovni pristupi u cilju poboljšanja poslovanja tržišno orijentiranog poduzeća (2005, str. 452). Međutim, preliminarna istraživanja predstavljaju samo okosnicu za daljnja prikupljanja empirijskih dokaza u tom području radi konačnog i šireg prihvaćanja takvog stajališta.

Naime, i ova doktorska disertacija usmjerava se na sinergijsko djelovanje navedenih koncepcija poslovanja i njihov utjecaj na poslovnu uspješnost, no, isključivo u segmentu hrvatskih poduzeća s certificiranim sustavom kvalitete. Isto tako, u disertaciji se pronalazi spojnica marketinške i koncepcije upravljanja kvalitetom u području istraživanja tržišta te se po prvi put ističe značaj tih aktivnosti za obje koncepcije (Poglavlje 4.4).

Važnost navedenih koncepcija u funkciji tržišne orijentacije poduzeća s implementiranim sustavom upravljanja kvalitetom pokušava se predočiti slikom 7.

*Slika 7. Upravljanje kvalitetom i upravljanje marketingom  
u funkciji tržišne orijentacije poduzeća*



Izvor: Rad autorice

Na prethodnom prikazu jasno se uočava temeljno područje "presjeka" ili preklapanja komplementarnih koncepcija upravljanja kvalitetom i marketingom u smislu postizanja zadovoljstva korisnika, primarno krajnjih potrošača. Obje koncepcije su u potpunosti u funkciji tržišne orijentacije poduzeća jer u fokusu svojih aktivnosti imaju korisnike i njihovo zadovoljstvo. Time se potvrđuje i suština holističkog pristupa marketingu, kojim se obuhvaćaju i potrošači, i zaposleni, i dobavljači, odnosno poslovni partneri, ali i društvo u cjelini. Napominje se kako iste dionike prepoznaje i sustav upravljanja kvalitetom.

Prema prikazu na slici 7, uviđa se kako je poduzeće tržišno orijentirano upravo u mjeri u kojoj zajedničkim djelovanjem navedene upravljačke koncepcije ostvare zadovoljstvo korisnika, dakle potrošača i ostalih zainteresiranih strana. Dakle, što je veća interakcija i sinergija upravljanja kvalitetom i marketingom, to je poduzeće s implementiranim sustavom kvalitete više tržišno orijentirano.



Međutim, najčešće se istraživači bave zasebnim utjecajem pojedine koncepcije na ostvarivanje poslovne uspješnosti. Prethodno navedeni autori nisu među rijetkima koji se u svojim studijama i istraživačkim radovima bave utjecajem koncepcije upravljanja kvalitetom na poslovnu uspješnost poduzeća, što podrazumijeva povjerenje potrošača, stabilnu tržišnu poziciju, kao i značajne financijske pokazatelje. U tom smislu, u središtu njihovih izučavanja bili su sustavi upravljanja kvalitetom potvrđeni međunarodnim certifikatom ISO 9001:1994 i/ili certifikatom ISO 9001:2000, koji u današnjem poslovanju nisu više valjani.

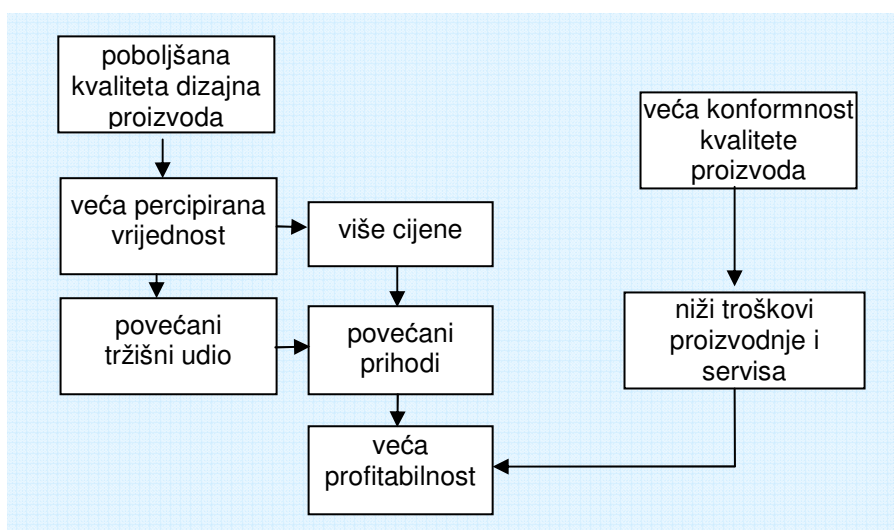
Jedno takvo istraživanje provedeno je u Španjolskoj i Sjedinjenim Američkim Državama (Corbett et al, 2002) na značajnom uzorku certificiranih poduzeća prema zahtjevima norme ISO 9001<sup>16</sup>. Detaljnom analizom i usporedbom financijskih pokazatelja prije i nakon uvođenja i certificiranja sustava upravljanja kvalitetom (u razdoblju od nekoliko godina), došlo se do značajnih zaključaka, od kojih je glavni zaključak bio da su poduzeća netom nakon donošenja odluke o certificiranju sustava kvalitete uvela u svoje poslovanje promjene koje su izravno ili neizravno dovele do relativnog porasta profitabilnosti poslovanja, bolje tržišne pozicije i konkurentnosti poduzeća.

U središte svog izučavanja i Evans postavlja međuodnos kvalitete i profitabilnosti poslovanja (2008, str. 115), kojom se pojašnjava kako poboljšana kvaliteta dizajna proizvoda i veća konformnost kvalitete imaju u konačnici pozitivan utjecaj na profitabilnost poslovanja poduzeća (Slika 8).

---

<sup>16</sup> U radu su obuhvaćena poduzeća certificirana prema ISO 9001:1994 i prema njezinoj revidiranoj inačici ISO 9001:2000.

Slika 8. Utjecaj kvalitete na poslovanje poduzeća



Izvor: Evans, J. R. (2008) *Quality & Performance Excellence: Management, Organization and Strategy*, 5th ed, Thomas South Western, Mason, OH, str.115.

Dakle, iz prethodne ilustracije uočljivo je kako poboljšana kvaliteta dizajna samog proizvoda rezultira većom percipiranom vrijednosti tog proizvoda od strane potrošača. Takva veća vrijednost omogućuje definiranje viših cijena, a istovremeno osigurava povećani tržišni udio poduzeću. I više cijene i veći tržišni udio dovode do povećanih prihoda od prodaje.

Isto tako, razmatra se i poboljšana konformnost<sup>17</sup> kvalitete koja vodi snižavanju troškova proizvodnje proizvoda i njegovog naknadnog servisiranja. Upravo niži troškovi s jedne i povećani prihodi s druge strane osiguravaju višu stopu profitabilnosti poslovanja poduzeća.

Dokaze pozitivne korelacije primjene kvalitete i poslovne uspješnosti poduzeća pronalaze i domaći autori u svojim istraživanjima, kao što Mencer

<sup>17</sup> *Konformnost kvalitete proizvoda* predstavlja potvrdnu indikaciju ili procjenu da je proizvod ispunio zahtjeve relevantne specifikacije, ugovora ili odredbe. (<http://asq.org/glossary/c.html>, 06.12.2010.)

ukazuje na vjerovanje da implementacija i unaprjeđenje sustava kvalitete utječe na rast proizvodnosti i konkurentnosti poduzeća (2001a, str. 1239).

Isto tako, i Drljača u svom kontinuiranom istraživanju o konzistentnosti implementiranog sustava kvalitete i poslovnih rezultata upućuje na pozitivnu korelaciju između sustava upravljanja kvalitetom i poslovne uspješnosti poduzeća (2005a, str. 39). Međutim, dodatno ističe kako poduzeće može biti poslovno uspješno i ako nema izgrađen, implementiran i certificiran sustav kvalitete sukladno zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2000 (2005a, str. 34).

Na određena ograničenja u kontekstu korelacije kvalitete i profitabilnosti, odnosno poslovne uspješnosti upozorava i Foster ističući kako visoka kvalitete nije garancija uspjeha jer na profitabilnost, osim kvalitete, utječu mnoge varijable, primjerice cijene, troškovi i produktivnost. Isto tako, dodaje Foster, mnoga poduzeća implementiraju nepravilno sustav upravljanja kvalitetom pa je potrebno dosta vremena za nužna poboljšanja (2010, str. 145).

U svakom slučaju, neophodno je zaključiti kako poslovna orijentacija na kvalitetu i konzistentna primjena sustava upravljanja kvalitetom mogu poboljšati poslovne rezultate poduzeća, ako se stalno vodi briga i o utjecaju drugih relevantnih čimbenika. Isto tako, komplementarnost upravljanja kvalitetom i marketinške koncepcije ukazuje na područje brojnih zajedničkih koncepata i aktivnosti, kao što su aktivnosti istraživanja tržišta koje se u daljnjem tekstu promatraju kao ključna pretpostavka i spona navedenih poslovnih pristupa.

#### **4. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA KAO KLJUČNA PRETPOSTAVKA UPRAVLJANJA MARKETINGOM I KVALITETOM**

Polazeći od činjenice da suvremeni poslovni subjekti djeluju u okruženju koje obilježavaju svakodnevne, više ili manje predvidive promjene, za očekivati je da su konkurentnija ona poduzeća koja se brže prilagođavaju novim tržišnim zahtjevima. O toj pozitivnoj korelaciji tržišne usmjerenosti i poslovnih rezultata poduzeća raspravljaju brojni autori današnjice (McNaughton, Osborne, Morgan, Kutwaroo, 2001; Moorman, Rust, 1999), što još više naglašava značaj tržišne orijentacije u poslovanju poduzeća.

Općenito je poznato da se ekonomist Peter Drucker smatra začetnikom takve orijentacije istaknuvši još 1954. godine kako je stvaranje zadovoljnog potrošača jedina valjana svrha poslovanja (1954, str. 21).

I Day je, u svojoj definiciji tržišne orijentacije kao posebnih vještina za razumijevanje i zadovoljavanje potrošača, fokusiran na tržište i potrošača (1994, str. 37). Ističu se osnovna obilježja takve orijentacije:

- skup uvjerenja koja na prvo mjesto stavljaju potrošačev interes (Deshpandé et al, 1993, str. 24);
- koordinirana primjena međufunkcijskih resursa radi stvaranja veće vrijednosti potrošaču (Narver, Slater, 1990, str. 22) i
- sposobnost poduzeća da prikuplja, koristi i distribuira značajne informacije o potrošačima (Kohli, Jaworski, 1990, str. 2).

Upravo posljednje obilježje potvrđuje i važnost samoga istraživanja tržišta za uspješnu primjenu tržišne orijentacije u poslovanju poduzeća. Značaj istraživanja tržišta pojašnjava se u daljnjem tekstu.

#### 4.1. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA – POJAM I KLASIFIKACIJA POJMA

Za potrebe sagledavanja pojma istraživanja tržišta potrebno je, prije svega, ukazati na pojavu različitih tumačenja tog pojma u hrvatskoj literaturi. Naime, pojam *marketing research* prevodi se kao marketinško istraživanje, odnosno istraživanje marketinga kojeg pojedini autori (Keller, Kotler, 2001; Rocco, 2002) promatraju kao krovni izraz za sve oblike istraživanja, uključujući i istraživanje tržišta (Kotler, 2001, str. 114). Međutim, Marušić i Vranešević naglašavaju da se takvim prijevodom, koji je najčešće u upotrebi, može doći do krivog zaključka kako je predmet istraživanja marketing, a ne različite pojave i utjecaji na tržištu, važni za oblikovanje strategije poslovanja, odnosno marketinga (2001, Predgovor, str. VIII).

Isto tako, takvo stajalište se podržava argumentom kako je marketinško istraživanje fokusirano samo i isključivo na istraživanje pojava marketinške prirode. Međutim, često se u praksi provode i istraživanja čiji je predmet pojava drugačijeg profila, primjerice socijalna istraživanja, odnosno istraživanja javnog mnijenja. Takva istraživanja ne pripadaju kategoriji marketinških istraživanja. No, s obzirom na činjenicu kako su to sve pojave na koje se nailazi na tržištu u nekoj od strukturnih elemenata tržišta, kao što su javnost, potrošači, poduzeće, društvena zajednica u cjelini i slično, sva se istraživanja mogu promatrati kao oblici pojma istraživanja tržišta, promatranog u širem kontekstu. Takvo stajalište podržava i Senečić koji smatra da se "danas djelokrug istraživanja tržišta proteže na širi pojam istraživanja marketinga" (1997, str. 1).

Marušić i Vranešević ističu kako upotrijebljeni izraz "*istraživanje tržišta* ne sužava neizbježno opseg sadržaja i ne postavlja granice njegovoj primjeni". Autori koriste naziv *istraživanje tržišta* "podrazumijevajući pri tome obuhvat svih tržišnih utjecaja koji su važni u planiranju, provedbi i kontroli tržišnoga poslovanja, odnosno marketinga" (2001, Predgovor, str. VIII.-IX.).

Jedna od najčešće korištenih definicija u marketinškoj literaturi jest definicija Američke udruge za marketing, *American Marketing Association*, prema kojoj je istraživanje tržišta "funkcija koja povezuje potrošača, kupca i javnost s prodavačem informacijama, a informacije služe da bi se pomoću njih identificirale i definirale tržišne mogućnosti i problemi; stvorile, poboljšale i ocijenile aktivnosti marketinga; nadziralo djelovanje marketinga i poboljšalo razumijevanje procesa marketinga" (u Churchill, Iacobucci, 2005, str. 7).

Izvedenicu takve definicije daje i Europska udruga istraživačkih agencija, *European Society for Opinion and Marketing Research* (ESOMAR): "Istraživanje tržišta je ključni element na području marketinških informacija. Povezuje potrošača, kupca i javnost s marketerom informacijama koje se koriste radi prepoznavanja i definiranja marketinških prilika i problema; radi stvaranja, unaprjeđenja i procjene marketinških aktivnosti te radi boljeg razumijevanja procesa marketinga i načina kako bi određene marketinške aktivnosti bile učinkovitije" (u Malhotra, Birks, 2007, str. 6).

Vranešević i Mandić definiraju istraživanje tržišta kao "unaprijed osmišljen (planiran) proces prikupljanja i analiziranja podataka, u svrhu pružanja informacija bitnih za donošenje odluka o upravljanju marketingom" (u Previšić, Ozretić Došen, 2004, str. 81). Ili, sažeto, istraživanje tržišta je sustavan, standardiziran i objektivan postupak dobivanja informacija koje služe odlučivanju u marketingu (Marušić, Vranešević, 2001, str. 7). Poblje se objašnjavaju dijelovi navedene definicije radi ukazivanja na pojedine suštinske elemente istraživanja tržišta.

Standardiziran, sustavan postupak predstavlja prikupljanje podataka na jedinstven i dosljedan način od svih jedinica istraživanja temeljem jednakog, standardiziranog instrumenta istraživanja. Drugim riječima, primarni podaci se prikupljaju uz pomoć jedinstvenih obrazaca - upitnika, jednakih pitanja, promatranjem točno određenih parametara na jednak način, i slično.

Kako se naglašava i u potonjoj definiciji, svrha istraživanja tržišta jest dobivanje informacija temeljem kojih se donose poslovne odluke. Međutim, potrebno je istaknuti da su informacije rezultat analize prikupljenih podataka i da valja razlikovati podatak od informacije.

Podatak je definiran kao "broj ili riječ koja služi za obilježavanje nekoga događaja, odnosno zabilježena veličina nekoga događaja... Informacija je rezultat određenog postupka obrade i analize podataka, predstavljena u obliku prikladnom za odlučivanje. U poslovnom svijetu važnu razliku čini upravo činjenica što se na temelju informacije odlučuje." (Marušić, Vranešević, 2001, str. 8-9). Pri tome je informacija, kako i autori naglašavaju, samo podloga za poslovno odlučivanje, odnosno pomoć u rješavanju problema zbog kojega je istraživanje provedeno.

Nadalje, mora se ukazati i na osnovnu klasifikaciju istraživanja tržišta, utemeljenu na dva ključna razloga zbog kojih se istraživanje provodi, prema definiciji ESOMAR-a – identificiranje prilika i problema, kao i generiranje i unaprjeđivanje marketinških aktivnosti (u Malhotra, Birks, 2007, str. 11). Istraživanje tržišta se može klasificirati kao na slici 9.

Slika 9. Klasifikacija istraživanja tržišta



Izvor: Malhotra, N.K, Birks, D.F (2007) *Marketing Research: An Applied Approach*, 3rd ed., Pearson Education Limited, str. 11.

Prikaz na slici 9. jasno upućuje na dvije osnovne kategorije istraživanja tržišta s odgovarajućim primjerima. Pojedina istraživanja provode se radi utvrđivanja postojećih problema koji nisu nužno primjetni "na površini", ili utvrđivanja problema za koje postoji vjerojatnost nastanka u budućnosti. Primjeri takvih istraživanja uključuju marketinško istraživanje tržišnog potencijala ili udjela, imidža poduzeća ili marke, karakteristika tržišta, prodajnih analiza, kratkoročnih ili dugoročnih predviđanja i istraživanje poslovnih trendova. Time se osiguravaju informacije o marketinškom okruženju i pomaže identifikaciji problema.

S druge strane, na prikazu se uočava i kategorija istraživanja koja se provode radi iznalaženja rješenja za identificiran problem ili priliku, primjerice istraživanje radi segmentacije tržišta, istraživanje proizvoda, cijene, promocije



i distribucije. Rezultati takvih istraživanja koriste se kao podrška odlučivanju o specifičnom problemu ili situaciji.

Slijedom navedenoga, očita je važnost istraživanja tržišta za donošenje marketinških, ali i ostalih poslovnih odluka koje utječu na oblikovanje poslovne strategije poduzeća.

#### 4.2. MEĐUODNOS ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA I MARKETINŠKOG INFORMACIJSKOG SUSTAVA

Marketinški menadžeri se s vremenom suočavaju sa sve zahtjevnijim marketinškim okruženjem u kojem svakodnevno dolazi do značajnih promjena, kao što su:

- Proširenje lokalne na globalnu usmjerenost poduzeća, čime se proširuje njihovo tržište djelovanja i povećava brojnost izvora tržišnih informacija;
- Povećanje složenosti poslovanja koje zahtijeva više podataka i informacija, kao i učinkovito odlučivanje;
- Sve brži razvoj informacijskih tehnologija koje olakšavaju i ubrzavaju informacijske tijekove, iako nije nužno da su marketinški informacijski sustavi u potpunoj ovisnosti o uporabi računala;
- Povećanje brzine donošenja poslovnih odluka, što uvjetuje razvoj marketinških informacijskih sustava koji će pravovremeno opskrbiti donositelje odluka ažurnim informacijama.

Time se stvorila neizbježna potreba za sustavnim organiziranjem tijeka informacija do svih razina upravljanja radi poboljšanja kvalitete poslovnog odlučivanja.

#### **4.2.1. Marketinški informacijski sustav – pojam, uloga i struktura**

Prema Kotleru i Kelleru, "marketinški informacijski sustav (MIS) sastoji se od ljudi, opreme i postupaka potrebnih za prikupljanje, razvrstavanje, analizu, procjenu i distribuciju potrebnih, pravovremenih i točnih informacija do onih koji donose odluke o marketingu" (2008, str.73).

Dakle, marketinški informacijski sustavi promatraju se kao okvir za svakodnevno strukturiranje informacija koje se prikupljaju iz različitih izvora iz okruženja i unutar poduzeća, sustavno obrađuju i pohranjuju za odgovarajuću namjenu. Isto tako, služe kao okvir menadžerima marketinga pri odabiru informacija koje su relevantne i svrsishodne za donošenje određene odluke u pojedinoj poslovnoj situaciji.

Sveobuhvatnost i uloga marketinškog informacijskog sustava ogleda se ponajprije u njegovim trima temeljnim funkcijama (Kotler, 2001, str. 111):

- ✓ utvrđivanje potreba marketinških menadžera za informacijama
- ✓ razvoj potrebnih informacija i
- ✓ pravovremena distribucija, odnosno prosljeđivanje informacija marketinškim menadžerima.

U svrhu razvoja, a radi daljnje analize informacija poduzeće može koristiti interna izvješća, marketinško obavješćivanje i istraživanje tržišta, kako pojedini autori definiraju strukturne jedinice marketinškog informacijskog sustava (Kotler, Keller, 2008, str. 73).

*Podsustav internog izvješćivanja* odnosi se na interna izvješća poduzeća, primjerice izvješća o narudžbama, cijenama, prodaji, plaćanju, primicima, potraživanjima i ostala izvješća računovodstvene i drugih organizacijskih jedinica. Interne organizacijske jedinice mogu se koristiti za brzo pribavljanje pojedinih informacija jer većina poduzeća prati prodajne, odnosno osnovne pokazatelje o poslovanju na tjednoj ili mjesečnoj osnovi radi olakšanog upravljanja financijskim poslovanjem poduzeća.

*Podsustav marketinškog obavješćivanja* svakodnevno prikuplja podatke o tržišnim kretanjima i promjenama u marketinškom okruženju općenito. Time se dobiva pregled stvarnih vanjskih događaja u određenom, vrlo kratkom vremenskom okviru, ali i omogućava anticipiranje budućih događanja u okruženju poduzeća.

*Istraživanje tržišta* predstavlja treći podsustav marketinškog informacijskog sustava, koji se u tom odnosu detaljnije analizira u daljnjem tekstu ove disertacije.

#### **4.2.2. Istraživanje tržišta kao podsustav marketinškog informacijskog sustava**

Pri sagledavanju pojma istraživanja tržišta potrebno je pridati pažnju i njegovom odnosu s cjelokupnim marketinškim informacijskim sustavom. Naime, u cilju sagledavanja odnosa neophodno je definirati istraživanje tržišta kao istraživačke projekte usmjerene na pojedinu, specifičnu problematiku ili situaciju.

Za razliku od istraživanja tržišta, marketinški informacijski sustav ne fokusira se na pojedini problem, već osigurava stalnu studiju marketinških čimbenika važnih za poslovanje poduzeća. S tom svrhom se, po potrebi, može uključiti

proces istraživanja tržišta radi osiguravanja dotoka primarnih podataka o aktualnom problemu ili promatranoj situaciji, dok ostali podsustavi marketinškog informacijskog sustava predstavljaju izvore sekundarnih podataka iz poduzeća i njegovog okruženja.

Osnovna prednost navedenog informacijskog podsustava pronalazi se u njegovoj znanstvenoj utemeljenosti jer predstavlja sustavno i empirijsko istraživanje hipoteza o pretpostavljenim odnosima među prethodno definiranim pojavama. Slijedom navedenoga, mogu se identificirati osnovne tri zadaće istraživanja tržišta (Vranešević, Mandić, u Previšić, Ozretić Došen, 2004, str. 103):

- "Spoznavanje problema i relevantnih podataka i činjenica vezanih uz problem – spoznajna zadaća;
- Prikupljanje, razmatranje, obrada i objašnjavanje podataka – raspoznajna zadaća;
- Procjena kretanja i posljedica poduzetih akcija – predviđajna zadaća“.

Značaj istraživanja tržišta, koji se ogleda i u njegovim, prethodno navedenim osnovnim zadaćama, posebice se razmatra u kontekstu osiguravanja primarnih podataka, odnosno informacijske podloge za donošenje poslovnih odluka. Sam tijek odvijanja aktivnosti istraživanja tržišta elaborira se u sljedećem poglavlju disertacije.

#### 4.3. PROCESNI ASPEKT ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA

Gledano s procesnog stajališta, istraživanje tržišta se promatra kao točno utvrđen slijed pojedinih istraživačkih aktivnosti koje su strukturirane u odgovarajuće procesne korake ili faze. Broj faza istraživačkog procesa

razlikuje se od autora do autora, no, uvijek sadrži sve elemente koji su potrebni za cjelovito i pravilno provođenje istraživanja. Tako Senečić navodi 7 procesnih faza (1997, str. 22):

1. Oblikovanje problema i ciljeva istraživanja
2. Razmatranje već postojećih informacija
3. Definiranje koncepcije istraživanja, varijabli i hipoteza
4. Određivanje izvora podataka i vrste istraživanja
5. Izbor metoda i tehnika za prikupljanje podataka
6. Identifikacija objekata ispitivanja
7. Prikupljanje, obrada i analiza podataka.

Navedene procesne aktivnosti prema Senečiću pronalaze se načelno i kod drugih autora koji sagledavaju odvijanje istraživačkog procesa u šest koraka (Marušić, Vranešević, 2001, str. 78):

1. Definiranje problema i ciljeva istraživanja
2. Određivanje izvora podataka i vrste istraživanja
3. Određivanje metoda i obrazaca za prikupljanje podataka
4. Određivanje vrste uzorka i prikupljanje primarnih podataka
5. Analiza podataka i interpretacija rezultata
6. Sastavljanje izvješća.

Primjetno je kako se Senečićeve procesne faze istraživanja tržišta pronalaze i u koracima koje navode Marušić i Vranešević te ih dopunjuju sastavljanjem konačnog izvješća o rezultatima istraživanja. Još detaljniju razradu procesa daju Burns i Bush u svom shematskom prikazu jedanaest koraka istraživačkog procesa (Slika 10).

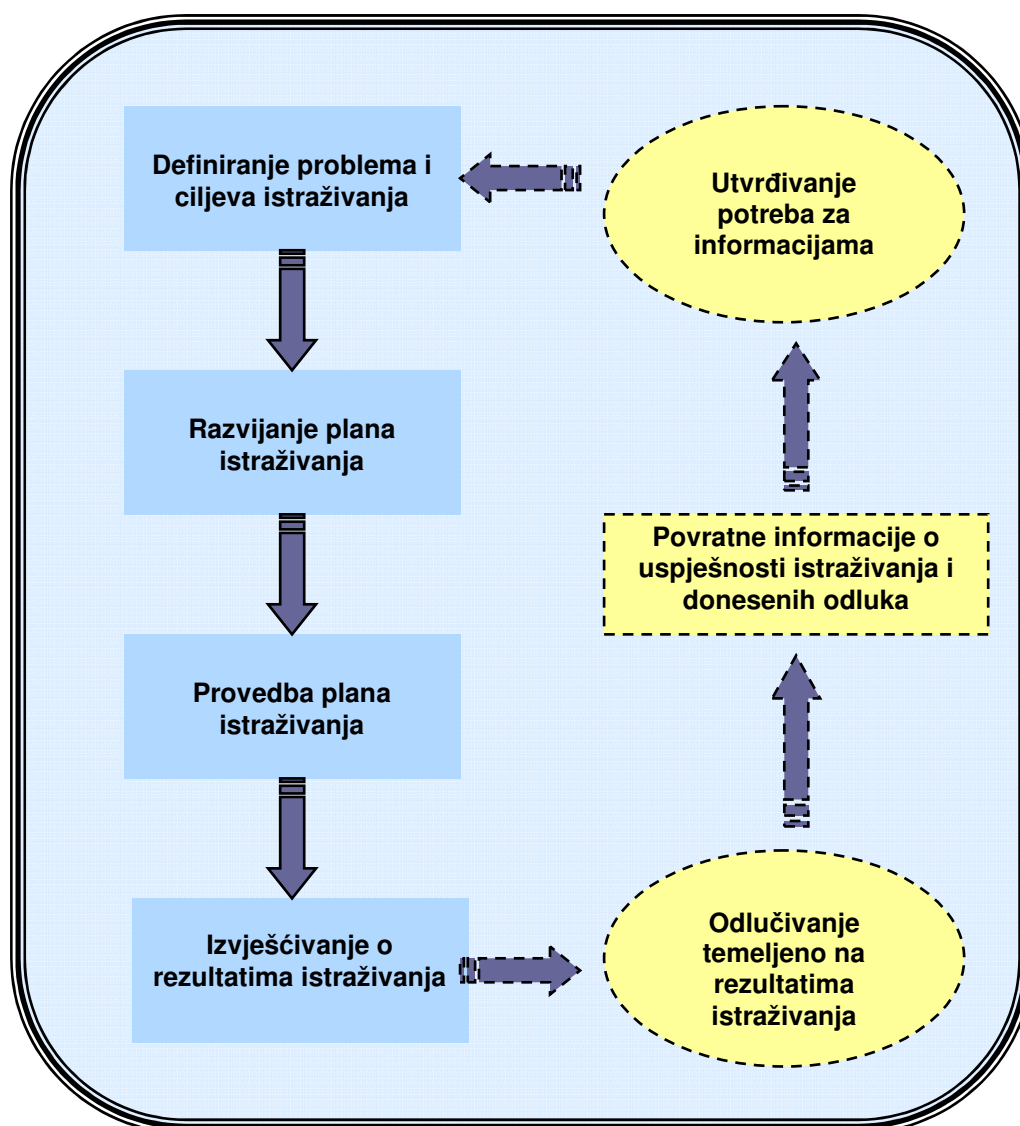
Slika 10. Koraci istraživačkog procesa



Izvor: Burns A. C. i R.F. Bush (2003) *Marketing Research*, 4th ed, New Jersey, Pearson Education, str. 28.

Bez obzira koje se stajalište u identificiranju procesnih koraka istraživanja tržišta čini prihvatljivije u praktičnoj primjeni, vjeruje se kako se, u principu, sve aktivnosti istraživanja tržišta mogu objediniti u četiri osnovna procesna koraka istraživačkog procesa. No, takve osnovne korake neophodno je nadopuniti s dodatnim, "pozadinskim" koracima i time smisleno zaokružiti proces istraživanja tržišta (Slika 11).

Slika 11. Proces istraživanja tržišta



Legenda:  osnovni procesni koraci  
 "pozadinski" procesni koraci

Izvor: Rad autorice

Na slici 11. mogu se jasno uočiti pojedine faze ili koraci procesa istraživanja, bilo da se radi o osnovnim ili "pozadinskim" koje procesni koncept čine potpunijim. Dakle, temeljni procesni koraci su:

1. definiranje problema i ciljeva istraživanja
2. razvijanje plana istraživanja
3. provedba plana istraživanja i
4. izvješćivanje o rezultatima istraživanja.

Svrha prvog procesnog koraka jest *definiranje problema i ciljeva istraživanja*, čime se nastoji otkriti uzrok i granice specifične situacije. Isto tako, definiraju se ciljevi istraživačkog procesa, što uključuje i postavljanje osnovne hipoteze utemeljene na prijašnjim istraživačkim iskustvima i na očekivanim rezultatima istraživanja.

*Razvijanje plana istraživanja* predstavlja utvrđivanje pojedinih odrednica procesa, kao što su:

- *vrste i izvori podataka* – primarni i sekundarni izvori podataka
- *uzorak* – odabir uzorka slučajnom ili namjernom metodom
- *pristupi istraživanju* – opservacijsko istraživanje, fokus-grupe, anketiranje i eksperimentiranje
- *kontaktne metode* – poštanska ili telefonska anketa, anketa Internetom i intervju
- *instrumenti istraživanja* – upitnici i mehanički uređaji, kao što su uređaji za brojanje, skeneri, videokamere i magnetofoni.

*Provedba plana istraživanja* obuhvaća aktivnosti prikupljanja primarnih i sekundarnih podataka prethodno utvrđenim metodama, pristupima i instrumentima istraživanja, kao i analizu prikupljenih podataka.



Važno je upozoriti kako većina pogrešaka u istraživanju nastaje upravo u fazi prikupljanja podataka, kao što su nepotpuni, irelevantni ili netočni podaci, nereprezentativan uzorak ili ispitanikova nesposobnost pravilnog tumačenja pojedinih pitanja. Takve pogreške mogu biti kobne za konačan ishod istraživačkog procesa.

U onoj mjeri u kojoj je komunikacija i suradnja između marketinškog menadžera i istraživača važna pri definiranju problema i ciljeva istraživanja, važna je i na kraju istraživačkog procesa u fazi *izvješćivanja o rezultatima istraživanja*. Ako se analizom dobivene informacije ne protumače ispravno, i najbolje istraživanje postaje beskorisno.

Navedeni osnovni koraci upotpunjuju se dodatnim, "pozadinskim" koracima:

- *utvrđivanje potrebe za informacijama* – nužno polazište za prvu osnovnu fazu istraživačkog procesa, procesna "predfaza"
- *odlučivanje temeljeno na rezultatima istraživanja* – predstavlja svrhu provedbe osnovnih procesnih koraka, procesna "postfaza"
- *povratne informacije o uspješnosti istraživanja i odlučivanja* – ukazuje na svrhovitost provedenog procesa i ukazuje na potencijalnu potrebu započinjanja novog istraživačkog procesa.

Upravo se "pozadinskim" procesnim koracima postiže cjelovitost i smisao provođenja istraživanja tržišta za pojedini problem ili situaciju. U daljnjem se tekstu sagledava značaj istraživanja tržišta za pojedine upravljačke procese poduzeća.

#### 4.4. ULOGA I ZNAČAJ ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA ZA PROCESE UPRAVLJANJA MARKETINGOM I UPRAVLJANJA KVALITETOM

Tijekom vremena korisnici, posebice potrošači, postaju sve zahtjevniji i izbirljiviji pa je praćenje suvremenih gospodarskih promjena postalo osnovni uvjet opstanka poduzeća na sve jačem konkurentskom tržištu. Naglašavaju i Grbac i Meler da "suvremeni trendovi u poslovanju izravno ili neizravno ukazuju kako dolazi do promjena u poslovanju od masovnog pristupa prema poslovanju koje je usmjereno na pojedince i njihove posebne potrebe, želje, običaje, uvjerenja i ponašanje... ono što je pritom konstanta i što je sigurno točno, jest činjenica da je razumijevanje krajnjih potrošača prvi kritični korak za ostvarivanje uspjeha na tržištu" (Grbac, Meler, 2007, str. 11). Ako se žele prilagoditi novim tržišnim kretanjima, poduzeća moraju u sve svoje poslovne aktivnosti ugraditi filozofiju usmjerenosti na korisnike i nastojati je trajno zadržati. No, ponajprije je potrebno sagledati širi kontekst u kojemu se promatra pojam *korisnici* za potrebe ove doktorske disertacije.

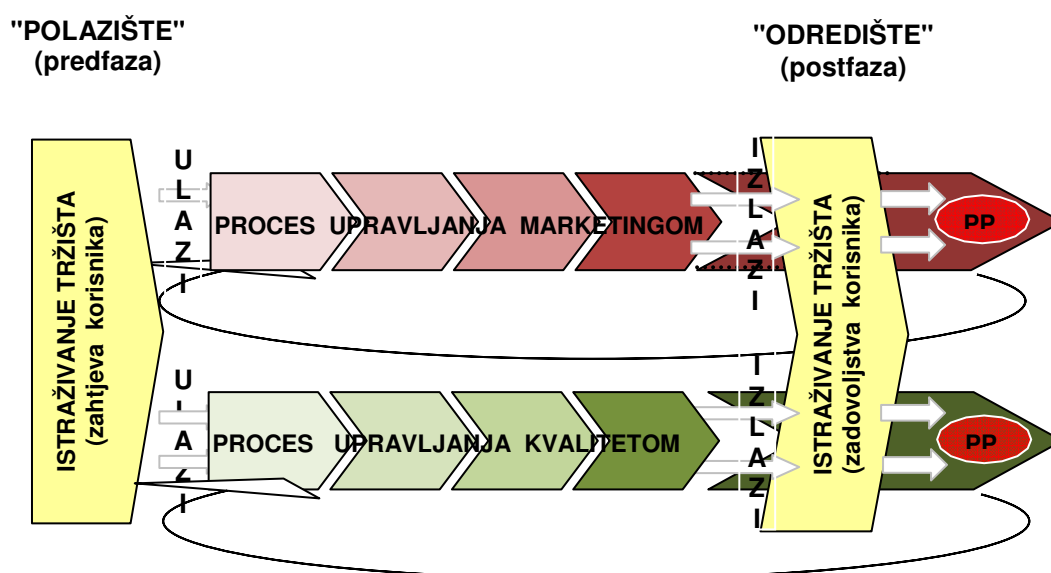
Međunarodna norma ISO 9001:2008 podržava navedenu terminologiju korisnika procesnih rezultata ili izlaza, koja je integrirana u sustavu upravljanja kvalitetom. Također je neophodno razlučiti prepoznavanje zaposlenih i vlasnika kao unutarnjih korisnika ili zainteresiranih strana, a potrošača, poslovnih partnera i društvene zajednice u cjelini kao vanjskih korisnika ili zainteresiranih strana. Pri tome se naglašava uključenost i ostalih subjekata koji su neizravno zainteresirani za rezultate procesa poduzeća, preko primarnih korisnika ili potrošača njihovih proizvoda.

Važnost potrošača i njihovih zahtjeva, kao i postignutog zadovoljstva, sve se više ističe kao jedan od elemenata na koji se intenzivnije usmjeravaju poslovne koncepcije, ponajprije marketinška koncepcija, kao i koncepcija upravljanja kvalitetom.

Poveznicu navedenih koncepcija pronalazi i Mencer ističući kako "kvaliteta nije sama sebi svrha. Njezina logika se zasniva na poznatim postulatima marketinga. Praćenje petlje kvalitete ili spirale napretka kvalitete (Juran, Gryna, 1999, str. 6) ukazuje da marketinške aktivnosti potpuno dominiraju spiralom. Naime, spirala započinje istraživanjem tržišta, sadržaji kojeg tradicionalno pripadaju prvoj... funkciji marketinga... Zato je sličnost marketinga i teorije kvalitete neupitna" (Mencer, 2001a, str. 1231). Upravo se zajedničkim početnim i završnim aktivnostima, istraživanjem tržišta, dokazuje navedena sličnost, odnosno podudarnost tih koncepcija.

U tom se kontekstu može grafički prikazati važnost istraživanja tržišta i istaknuti istraživanje zahtjeva i zadovoljstva korisnika, primarno krajnjih potrošača, za proces upravljanja marketingom i proces upravljanja kvalitetom (Slika 12).

Slika 12. Istraživanje tržišta - "polazište" i "odredište" procesa upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom



Legenda: PP – planiranje poboljšanja

Izvor: Rad autorice

Prema slici 12. može se uvidjeti kako je upravo istraživanje tržišta i "polazište" i "odredište" obadva prikazana procesa i predstavlja njihovu zajedničku, dodirnu točku, ali i suštinu upravljanja marketingom i kvalitetom. Isto tako, uočava se određena razlika između istraživanja tržišta kao "polazišta" i kao "odredišta". U polazišnoj točki istražuju se potrebe i želje, odnosno zahtjevi, a u "odredišnoj" točki zadovoljstvo potrošača, ali i ostalih korisnika ili dionika poduzeća.

Upravo se u "polazištu" promatranih procesa još jednom naglašava značaj marketinške paradigme prema kojoj se tržišni zahtjevi, odnosno potrebe i želje potrošača kao najznačajnijih korisnika nedvojbeno postavljaju kao polazište za bilo koji marketinški proces (Svensson, 2001, str. 95). Takvo stajalište pronalazi se i u ranijim radovima. McKitterick izjavljuje kako glavna zadaća marketinške funkcije nije u tolikoj mjeri biti vješt u poticanju potrošača da čini ono što je u interesu poduzeća, koliko u poticanju poduzeća da čini što je u interesu potrošača (1957, str. 78).

S druge strane, promatrajući proces upravljanja kvalitete, uviđa se isto stajalište. Tako Kotler ističe da kvaliteta počinje s potrebama potrošača i završava s njegovim zadovoljstvom (2001, str. 18). Naime, osnovni cilj današnje poslovne koncepcije kvalitete i upravljanja kvalitetom postalo je postizanje potpunog zadovoljstva potrošača, odnosno svih korisnika poduzeća.

Dakle, kao što prikazuje slika 12, temeljem pretprocesnog istraživanja zahtjeva korisnika osiguravaju se informacijski ulazi u upravljačke procese marketinga i kvalitete. Zajedno s ostalim ulaznim veličinama, informacije o zahtjevima korisnika pokreću odvijanje navedenih procesa u njihovim identificiranim koracima. Procesni rezultati ili izlazi samo prividno prekidaju procese, odnosno odgađaju provedbu pojedinih aktivnosti posljednjeg procesnog koraka. Istraživanje zadovoljstva korisnika odvija se u postprocesnom koraku koji predstavlja "odredište" procesa upravljanja

marketingom i kvalitetom. Upravo informacije o zadovoljstvu korisnika osiguravaju nesmetano okončanje posljednjeg koraka navedenih procesa planiranjem daljnjih poboljšanja u narednom procesnom ciklusu. Time se osigurava ispunjenje jednog od osnovnih načela upravljanja kvalitetom – uvođenje stalnih poboljšanja u procesne aktivnosti (Poglavlje 3.2.6).

Upravo slikom 12. ukazuje se na iznimnu važnost i ulogu istraživanja tržišta u učinkovitom upravljanju promatranim procesima, a time i u unaprjeđenju rezultata poslovanja u cjelini. Bez obzira na značaj, u daljnjim cjelinama disertacije istraživanje tržišta se promatra kao segment upravljanja marketingom, jer je organizacijski smješteno u području marketinške organizacijske jedinice (odjela, službe, sektora). Time se uklapa u jedan od dva osnovna objekta istraživanja ove disertacije i tako se neizravno uključuje u početno postavljenu temeljnu hipotezu rada.

## **5. ISTRAŽIVANJE RAZVIJENOSTI I UTJECAJA UPRAVLJANJA MARKETINGOM I KVALITETOM NA USPJEŠNOST POSLOVANJA HRVATSKIH PODUZEĆA**

Radi analize razvijenosti i međuodnosa procesa upravljanja marketingom i kvalitetom u hrvatskim poduzećima certificiranim prema normi ISO 9001:2008 ili njezine prethodne inačice ISO 9001:2000, provodi se sustavno istraživanje za potrebe ove doktorske disertacije. U nastavku se izlažu temeljne odrednice istraživanja, a potom se detaljnije prikazuju i interpretiraju njegovi rezultati.

### **5.1. TEMELJNE ODREDNICE ISTRAŽIVANJA**

Prije iznošenja rezultata provedenog istraživanja, čini se neophodnim definirati njegove temeljne odrednice, kao što su vrsta, instrument, uzorak i faze istraživačkog procesa.

#### **5.1.1. Vrsta istraživanja**

U svrhu prikupljanja primarnih podataka o primjeni i razvijenosti koncepcija upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom, kao i aktivnosti istraživanja tržišta, provodi se deskriptivno jednokratno istraživanje na uzorku hrvatskih poduzeća certificiranih prema zahtjevima norme ISO 9001:2008. Isto tako, istraživanjem na terenu identificira se postojanje kauzalnosti među promatranim poslovnim aktivnostima i obilježjima poduzeća.

Podaci dobiveni istraživanjem na terenu nadopunjuju se sekundarnim podacima prikupljenim istraživanjem *za stolom* radi potpunijeg sagledavanja

problematike istraživanja, ali i ukazivanja na primijećene tržišne trendove u Republici Hrvatskoj.

### **5.1.2. Instrument istraživanja**

Za istraživanje na terenu kreiraju se neophodni instrumenti, dakle strukturirani vodič za intervju i upitnik za provođenje elektronske ankete. Vodič za intervju obuhvaća osnovne smjernice za definiranje potencijalnih pitanja za upitnik i time predstavlja njegov testni koncept.

Konačna verzija upitnika sadrži ukupno 18 pitanja, od kojih je većina otvorenog tipa, a od zatvorenih pitanja koriste se pitanja višestrukog izbora, skala rangiranja i skala važnosti. Na kraju upitnika ostavljen je prostor za ispitanikove sugestije i dodatne informacije (Prilog 1.).

Redoslijed pitanja u upitniku definiran je prema tematskim cjelinama za koje je pretpostavljeno da su relevantne za predmet istraživanja. Dakle, obuhvaćena je organizacijska struktura poduzeća, identifikacija procesa i procesnih aktivnosti, a posebice važnost, način i dinamika prikupljanja informacija o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika poduzeća. Potom slijede pitanja usmjerena na utvrđivanje stupnja razvijenosti i međusobne povezanosti upravljanja kvalitetom i marketingom u poduzeću.

Pitanja vezana uz obilježja poduzeća odnosila su se na razdoblje posjedovanja certifikata ISO 9001:2008, odnosno njegove prethodne inačice ISO 9001:2000, djelatnost, sjedište i veličinu poduzeća prema broju zaposlenih. Isto tako, upućuju se pitanja o financijskim pokazateljima poslovanja, i to poslovnim prihodima, neto dobiti i novostvorenoj vrijednosti, kao apsolutnim godišnjim veličinama i iskazanim po zaposlenom u promatranom poduzeću.

### 5.1.3. Uzorak istraživanja

Populaciju provedenog istraživanja čine sva hrvatska poduzeća koja na dan 20. ožujka 2010. godine posjeduju certifikat ISO 9001:2008 ili njegovu važeću inačicu ISO 9001:2000<sup>18</sup>, što predstavlja populaciju od 2695 certificiranih poduzeća. Navedeni certifikat predstavlja svojevrsni dokaz zrelosti sustava upravljanja kvalitetom u poduzećima, čime se ujedno dokazuje implementacija, održavanje i razvoj sustava upravljanja kvalitetom prema zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2008.

Iz promatrane populacije definira se namjerni, stratificiran uzorak istraživanja koji obuhvaća po 150 malih, srednjih i velikih poduzeća<sup>19</sup>, što je u konačnici 450 certificiranih poduzeća prema normi ISO 9001:2008 u Republici Hrvatskoj. Unatoč činjenici da su većinom mali i srednji poslovni subjekti certificirani prema normi ISO 9001:2008, osnovni uzorak istraživanja čini podjednak broj poduzeća iz tri različita segmenta veličine prema broju zaposlenih jer se očekuje da je razvijena marketinška paradigma, odnosno holistički marketing prisutan pretežito u velikim poduzećima. Iz toga razloga se ne može zanemariti segment velikih poduzeća u odabranom uzorku istraživanja.

Od navedenih 450 poduzeća poziv na suradnju glede predmetnoga istraživanja o upravljanju marketingom i kvalitetom prihvaćaju 153 poduzeća. Dakle, uzorak se smatra dovoljno velikim za signifikantnost statističke analize. Stopa povrata je 34%, što se može definirati kao nadprosječna veličina. Dakle, zaključci koji slijede mogu se smatrati signifikantnima za znanstveno istraživanje i zaključivanje.

---

<sup>18</sup> Prema službenom popisu Hrvatskog društva za kvalitetu,  
<http://www.kvaliteta.net/kvaliteta/9certifikati1.aspx>, 20.03.2010.

<sup>19</sup> Za potrebe ove doktorske disertacije koristi se sljedeća klasifikacija poduzeća prema broju zaposlenih: mala poduzeća imaju do 50 zaposlenih, srednja od 50 do 249, a velika imaju 250 i više zaposlenih.



#### 5.1.4. Faze istraživanja

Proces istraživanja o važnosti upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom u hrvatskim poduzećima, uz poseban naglasak na značaju marketinških informacija o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika, provodi se tijekom svibnja i lipnja 2010. godine kroz nekoliko sljedećih faza istraživanja:

- *Prva faza istraživanja* obuhvaća postupak kreiranja baze ispitanika na način da se iz promatrane populacije hrvatskih certificiranih poduzeća izdvaja uzorak od 450 jedinica. Pojedina poduzeća se najprije telefonski kontaktira radi prikupljanja dodatnih informacija o točnom nazivu poduzeća, kao i tituli, imenu, prezimenu i elektronskoj adresi osobe odgovorne za sustav upravljanja kvalitetom u poduzeću.
- *Druga faza istraživanja* odnosi se na telefonsku najavu i dogovor oko termina provedbe intervjua s 10 stručnjaka – menadžera kvalitete, eminentnih u području upravljanja kvalitetom na hrvatskom tržištu. Potom slijedi pilot-istraživanje u smislu definiranja vodiča za intervju i provođenja dogovorenih intervjua prema utvrđenim terminima. Time se preciznije utvrđuje sadržaj i struktura upitnika za naknadno anketiranje.
- *U trećoj fazi istraživanja* elektronskom poštom se šalju upitnici na 450 adresa menadžera kvalitete odabranih poduzeća, jer su njihova mišljenja i znanja najmjerodavnija za područje upravljanja kvalitetom, a školovani su i poznaju sve poslovne procese svojih poduzeća, što uključuje i proces upravljanja marketingom. U popratnom dopisu se navodi sljedeće:

- opća obavijest o provođenju istraživanja značaja i razvoja upravljanja marketingom i kvalitetom u hrvatskim poduzećima s osnovnim naznakama o svrsi istraživanja;
  - naglasak na važnosti njihovog sudjelovanja u istraživanju radi daljnjeg usmjeravanja i razvoja aktivnosti poslovnih koncepcija upravljanja marketingom i kvalitetom u Republici Hrvatskoj;
  - mogućnost dobivanja rezultata istraživanja u pisanom obliku nakon prikupljenih podataka, ako izraze želju za tim informacijama;
  - sigurnost anonimnosti pojedinačnih podataka o poduzeću na način objave isključivo agregatnih podataka za sve jedinice istraživanja;
  - zamolba za ekspeditivnim slanjem ispunjenog upitnika na nekoliko potencijalnih načina, primjerice elektronskom poštom, telefaksom ili klasičnom poštom, i zahvala na suradnji.
- *Četvrtom fazom* se obuhvaćaju aktivnosti prikupljanja, evidentiranja i sortiranja ispunjenih upitnika uz provjeru potpunosti i čitljivosti svih odgovora u upitniku.
  - *U petoj fazi istraživanja* podaci se sustavno i kodirano, prema definiranim varijablama iz upitnika, unose u tabelu softverskog paketa *Statistical Package for the Social Sciences SPSS 17.0* za statističku obradu kvantitativnih i kvalitativnih podataka društvenih istraživanja. Podaci se obrađuju pitanje po pitanje, kao i ukrštanjem pojedinih pitanja, odnosno obilježja pri čemu se koriste regresijska analiza, koeficijenti korelacije, mjere centralne tendencije,

deskriptivna analiza i analiza varijanci ANOVA kao statistička nadogradnja t-testa.

- Nakon potpune statističke obrade podataka pristupa se posljednjoj, *šestoj fazi* istraživačkog procesa – prikazu i interpretaciji rezultata istraživanja, što se detaljno iznosi u idućoj cjelini disertacije.

## 5.2. PRIKAZ I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

U skladu s osnovnom hipotezom, rezultati provedenog istraživanja analiziraju se s obzirom na razvijenost poslovnih koncepcija upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom, kao i njihov utjecaj na poslovnu uspješnost hrvatskih poduzeća s implementiranim i certifikatom potvrđenim sustavom upravljanja kvalitetom.

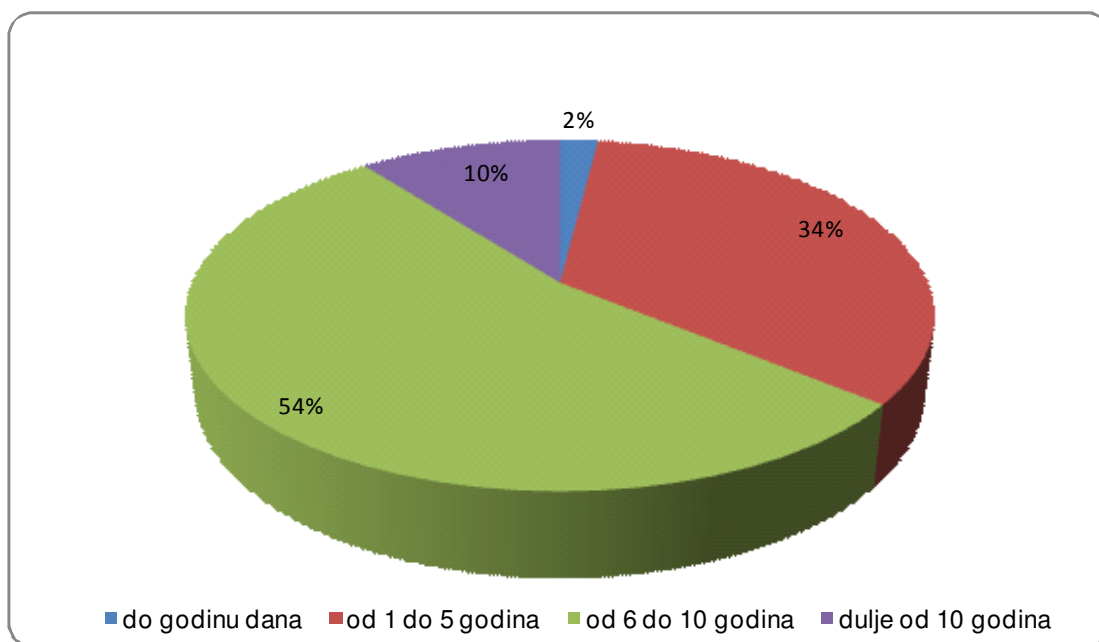
### 5.2.1. Razvijenost upravljanja kvalitetom u hrvatskim poduzećima

Budući je temeljni kriterij uključivanja hrvatskih poduzeća u uzorak istraživanja važeći certifikat sustava upravljanja kvalitetom prema međunarodnoj normi ISO 9001:2008, smatra se neophodnim spoznati razdoblje posjedovanja navedenog certifikata. Time se utvrđuje razdoblje u kojem hrvatska poduzeća dokazuju ispunjavanje minimalnih zahtjeva za sustav upravljanja kvalitetom prema međunarodnoj normi ISO 9001:2008, i to u kategorijama:

- do godinu dana
- od 1 do 5 godina
- od 6 do 10 godina
- više od 10 godina.

Dobiveni rezultati prikazuju se u daljnjem tekstu grafikonom 1.

*Grafikon 1. Razdoblje posjedovanja certifikata ISO 9001:2008 u hrvatskim certificiranim poduzećima*



Izvor: Istraživanje autorice

Prema tom kriteriju, odazvalo se 15 poduzeća koja posjeduju certifikat ISO 9001:2008 dulje od 10 godina, što je 10% ispitanih. Nadalje, 54% ili 82 anketiranih poduzeća su certificirala svoj sustav upravljanja kvalitetom prije 6 do 10 godina. Ukupno 52 poduzeća posjeduje certifikat ISO 9001:2008 od godinu do pet godina, a samo 2% poduzeća su certificirana unazad godinu dana od dana ispunjavanja upitnika.

Takvi podaci ukazuju na činjenicu kako koncepcija upravljanja kvalitetom nije sasvim nova, ali je ipak jedna od recentnijih poslovnih orijentacija u Republici Hrvatskoj. Iako je prvo hrvatsko poduzeće certificirano 1993. godine prema normi ISO 9001:1987, upravljanje kvalitetom pronalazi rašireniju i značajniju

primjenu tek u posljednjih desetak godina<sup>20</sup>. Navedeno potvrđuje i izračunata prosječna «starost» certifikata u ispitanim poduzećima, koja iznosi 6,63 godine. Kako bi se jasnije i potpunije interpretirali dobiveni rezultati, potrebno je ukazati i na ukupan broj i porast broja važećih certifikata ISO 9001 u Republici Hrvatskoj i svijetu u posljednjem desetljeću (Tablica 4).

*Tablica 4. Ukupan broj i godišnji porast važećih ISO 9001 certifikata u Republici Hrvatskoj i svijetu u razdoblju 2003-2009.*

Godina	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
<b>Ukupan broj certifikata ISO 9001 na dan 31. prosinca</b>							
Hrvatska	668	963	1287	1608	2078	2313	2567
Svijet	497919	660132	773867	896929	951486	982832	1064785
<b>Godišnji porast certifikata ISO 9001 – apsolutni brojevi</b>							
Hrvatska	194	295	324	370	470	235	254
Svijet	-63848	162213	113735	123062	54557	31346	81953
<b>Godišnji porast certifikata ISO 9001 – u %</b>							
Hrvatska	41	44	34	29	29	11	11
Svijet	-11	33	17	16	6	3	8

Izvor: HR Survey 2009, <http://www.kvaliteta.net/files/HR%20Survey%202009.pdf>;

ISO Survey 2009, <http://www.iso.org/iso/survey2009.pdf>; 10.12.2010.

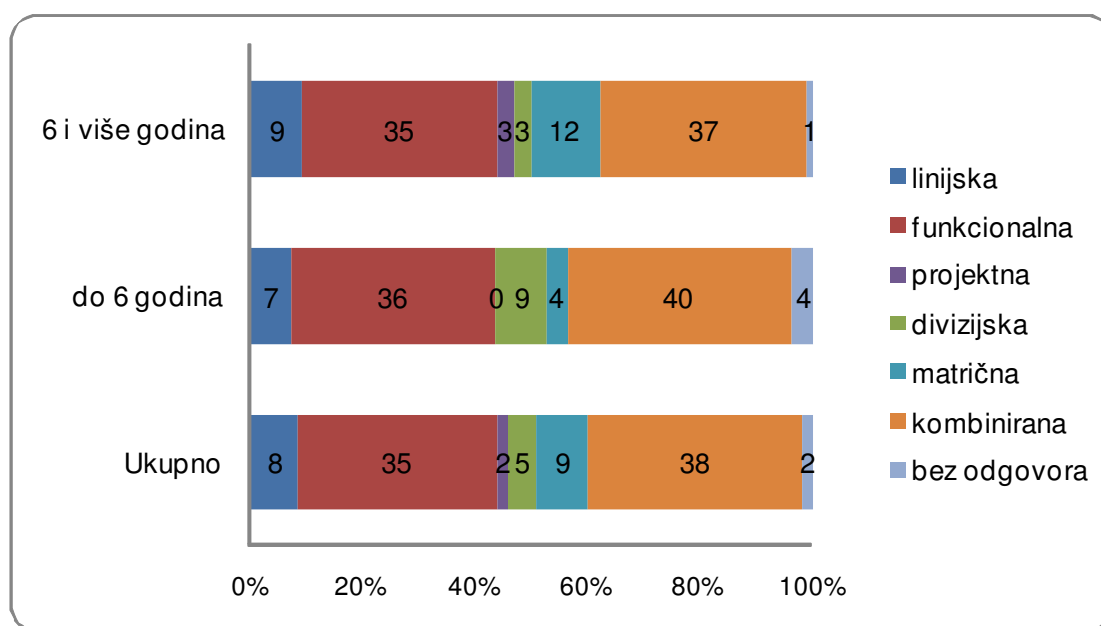
Iz gornje tablice vidljivo je da se ukupan broj izdanih certifikata ISO 9001 iz godine u godinu povećava, kako u svijetu tako i u Republici Hrvatskoj. Međutim, mora se istaći i činjenica kako je trend porasta broja navedenih certifikata usporen, posebice od 2008. godine zbog globalne gospodarske krize pa su posljedice vidljive i na globalnom i na hrvatskom tržištu.

<sup>20</sup> Od 1993. do 2000. godine izdano je samo 128 certifikata ISO 9001:1987/1994.; Popis certifikata ISO 9001; <http://www.kvaliteta.net/kvaliteta/9certifikati1.aspx>, 12.12.2010.

Budući da je podatak o razdoblju posjedovanja certifikata ISO 9001:2008 značajno obilježje anketiranih poduzeća, u većini daljnjih analiza ukrštanjem uzima se kao jedna od promatranih varijabli.

Primjerice, zanimljivo je promotriti pojedina obilježja uzorkovanih poduzeća, kao što su financijski pokazatelji poslovanja poduzeća (Poglavlje 5.2.3) ili organizacijska struktura s obzirom na razdoblje posjedovanja certifikata ISO 9001:2008 (Grafikon 2).

*Grafikon 2. Organizacijska struktura certificiranih poduzeća  
 prema razdoblju posjedovanja certifikata*



Izvor: Istraživanje autorice

Iz prikazanih podataka uočava se da su najzastupljenije funkcionalna organizacijska struktura i struktura koja predstavlja kombinaciju pojedinih struktura, primjerice funkcionalne, projektne ili matrične, bez obzira na *starost* posjedovanog certifikata ISO 9001:2008. Velika zastupljenost funkcionalne organizacijske strukture objašnjava se činjenicom da je takva struktura najraširenija u hrvatskim poduzećima s tradicionalnim pristupom poslovanju, što još uvijek čini većinu hrvatskih poslovnih subjekata. Glede velikog udjela

struktura koje su rezultanta kombiniranja temeljnih organizacijskih struktura, razlog se pronalazi u nastojanjima sve većeg broja poduzeća da se lakše i brže prilagođavaju promjenama u dinamičnom okruženju u kojemu posluju.

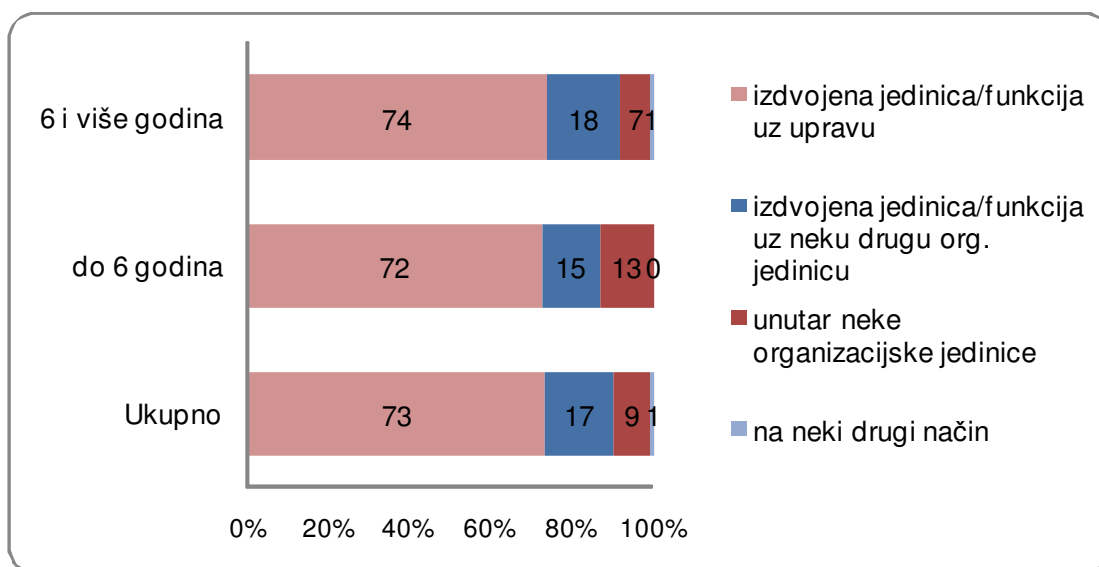
Međutim, iz grafikona 2 može se iščitati kako se poduzeća polako orijentiraju isključivo na složenije oblike organizacijskih struktura, što dulje posjeduju certifikat ISO 9001:2008. Dakle, takva poduzeća prihvaćaju projektnu ili matičnu organizacijsku strukturu, sve više razvijajući svoj sustav upravljanja kvalitetom.

U kontekstu organizacijske sheme poduzeća, valja razmotriti i gdje je organizacijski smješteno radno mjesto osobe odgovorne za sustav upravljanja kvalitetom. Upravo su te osobe, s najvišom razinom kompetencija, znanja i odgovornosti za sustave upravljanja kvalitetom u anketiranim poduzećima<sup>21</sup>, predstavljali ispitanike tijekom provođenja istraživanja, bilo intervjuem bilo elektronskom anketom. Takve osobe su najčešće na poziciji menadžera kvalitete, kao područnoj, izdvojenoj funkciji uz neku organizacijsku jedinicu, najčešće upravu, odnosno ured uprave (Grafikon 3). Za ispitanike iz pojedinih poduzeća odabrani su menadžeri kvalitete upravo iz razloga što bi najbolje trebali poznavati poslovne procese svojih poduzeća, ali i imati cjelokupan pregled poslovanja matičnog sustava.

---

<sup>21</sup> U hrvatskim poduzećima osobe s najvišom razinom znanja, kompetencija i odgovornosti za sustave upravljanja kvalitetom su najčešće menadžeri kvalitete. No, naziv njihove pozicije, odnosno funkcije može biti i voditelj sustava kvalitete, voditelj ili direktor službe/sektora/odjela/divizije/direkcije kontrole kvalitete ili upravljanja kvalitetom.

*Grafikon 3. Organizacijski položaj menadžera kvalitete  
u certificiranim poduzećima, prema razdoblju posjedovanja certifikata*



Izvor: Istraživanje autorice

Iz prethodnog grafičkog prikaza uočava se kako u ovom kontekstu razdoblje posjedovanja ISO certifikata ne predstavlja značajnije obilježje. Ipak, moglo bi biti zanimljivo u duljem razdoblju proučavati uočene manje pomake u prikazanim postocima. Naime, što dulje posjeduje poduzeće certifikat ISO 9001:2008, veći je postotak menadžera kvalitete čija je funkcija smještena uz upravu i izravno u nadležnosti uprave poduzeća.

Isto tako, smanjuje se postotak menadžera kvalitete koji su organizacijski smješteni unutar neke druge organizacijske jedinice, što također govori o većem značaju koji se pridaje funkciji menadžera kvalitete u vremenski dulje certificiranim poduzećima u Republici Hrvatskoj.

Nadalje, podatak da 89 anketiranih poduzeća, što čini 58% uzorka, pripada uslužnim djelatnostima još jednom uklanja čestu zabludu kako sustav upravljanja kvalitetom, uređen prema zahtjevima ISO norme 9001:2008, nije primjenjiv i učinkovit za uslužna poduzeća. U ovom odnosu se ne promatra obilježje duljine posjedovanja certifikata jer je sasvim irelevantno.



Ipak, potrebno je sagledati i način na koji su definirane aktivnosti upravljanja kvalitetom u ispitanim poduzećima. Kako je jedan od osnovnih zahtjeva norme ISO 9001:2008 da se sve aktivnosti u poduzeću prepoznaju u okviru identificiranih procesa i postupaka<sup>22</sup>, i aktivnosti upravljanja kvalitetom mogu se definirati:

- samo kao proces
- samo kao postupak
- i kao proces i kao postupak
- na neki drugi način.

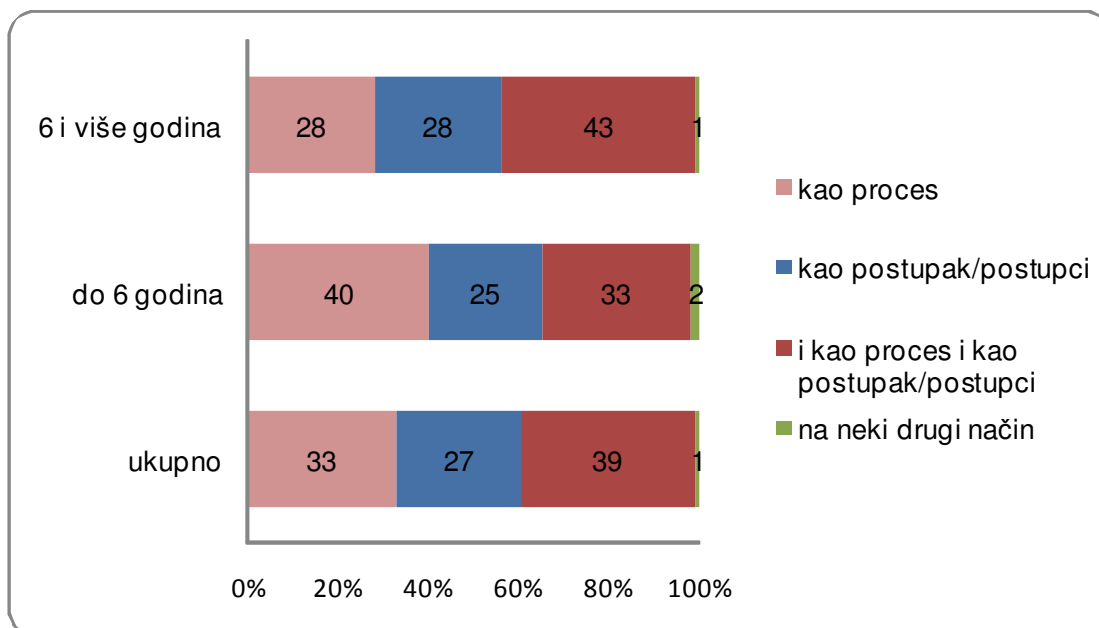
Ukoliko se pojedine aktivnosti definiraju kao proces, znači da im se pridaje veći značaj nego da su samo definirane postupkom. Najveću važnost imaju one aktivnosti koje se definira i kao postupak i kao proces.

Dobiveni rezultati prikazuju se u odnosu na razdoblje posjedovanja certifikata ISO 9001:2008 (Grafikon 4).

---

<sup>22</sup> Norma ISO 9001:2008 u svojim Uputama za procesni pristup sustavima upravljanja kvalitetom definira *proces* kao skup međusobno povezanih ili međusobno ovisnih radnja, a *postupak* kao utvrđen način provođenja radnja ili aktivnosti – može biti dokumentiran ili ne (str. 5). Proces se definira s najmanje jednim postupkom.

*Grafikon 4. Način definiranja aktivnosti upravljanja kvalitetom u certificiranim poduzećima, prema razdoblju posjedovanja certifikata*



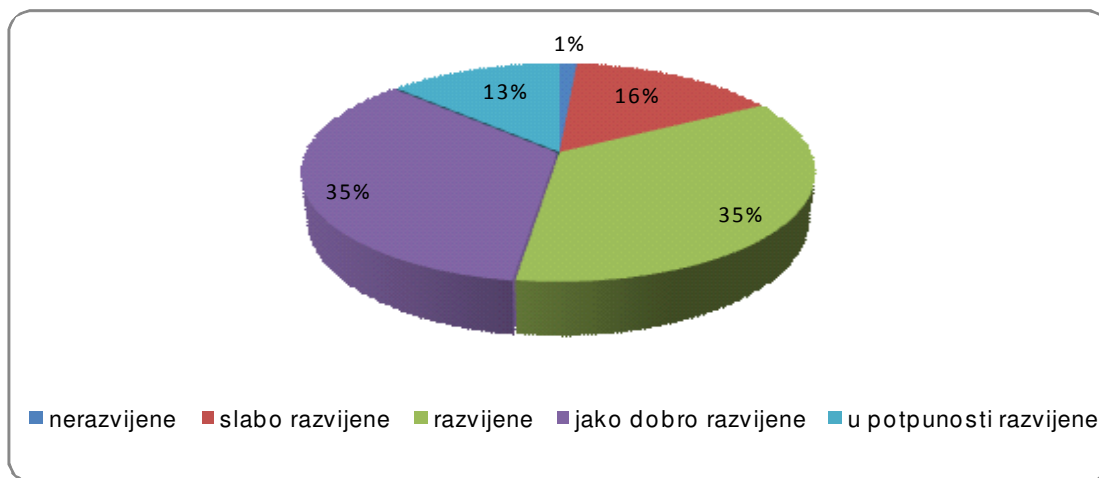
Izvor: Istraživanje autorice

Vidljivo je iz gornjeg grafičkog prikaza da se aktivnosti upravljanja kvalitetom sve manje prikazuju samo kao proces, a sve više i kao proces i kao postupak, odnosno postupci, što dulje poduzeće posjeduje ISO certifikat. Može se zaključiti kako se tim aktivnostima u ispitanim poduzećima pridaje sve više pozornosti, što je sustav upravljanja kvalitetom dulje implementiran i razvijeniji.

Pojedini ispitanici odgovaraju u neznatnom postotku, 1 ili 2%, kako su aktivnosti upravljanja kvalitetom u njihovim poduzećima identificirane na neki drugi način, ali ne navode na koji, iako postoji takva mogućnost u upitniku.

Glede procjene ispitanika o stupnju razvijenosti aktivnosti upravljanja kvalitetom u njihovim poduzećima, rezultati se ilustriraju grafikonom 5.

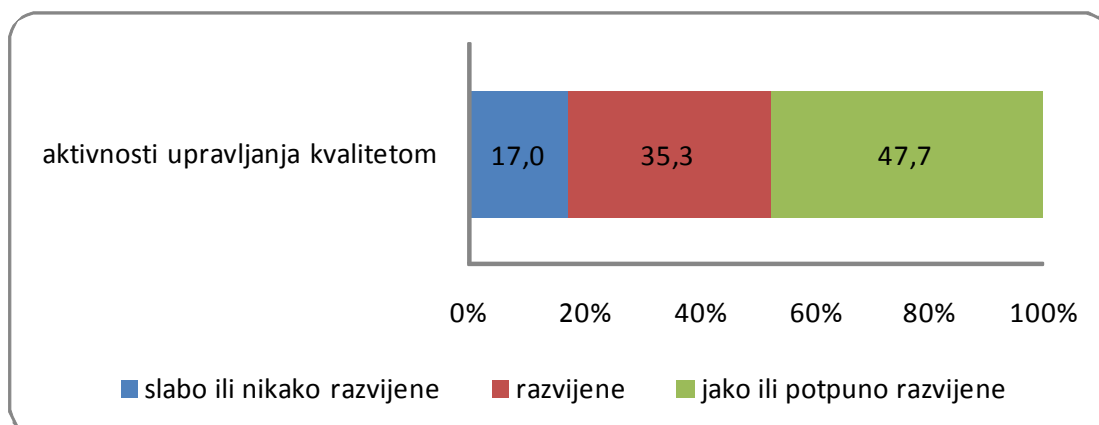
Grafikon 5. Stupanj razvijenosti aktivnosti upravljanja kvalitetom u certificiranim poduzećima, prema 5 kategorija razvijenosti



Izvor: Istraživanje autorice

Ako iste podatke grupiramo u tri osnovne kategorije razvijenosti – slabo ili nikako razvijene, razvijene i jako dobro ili potpuno razvijene, dobije se ilustrativnija informacija (Grafikon 6).

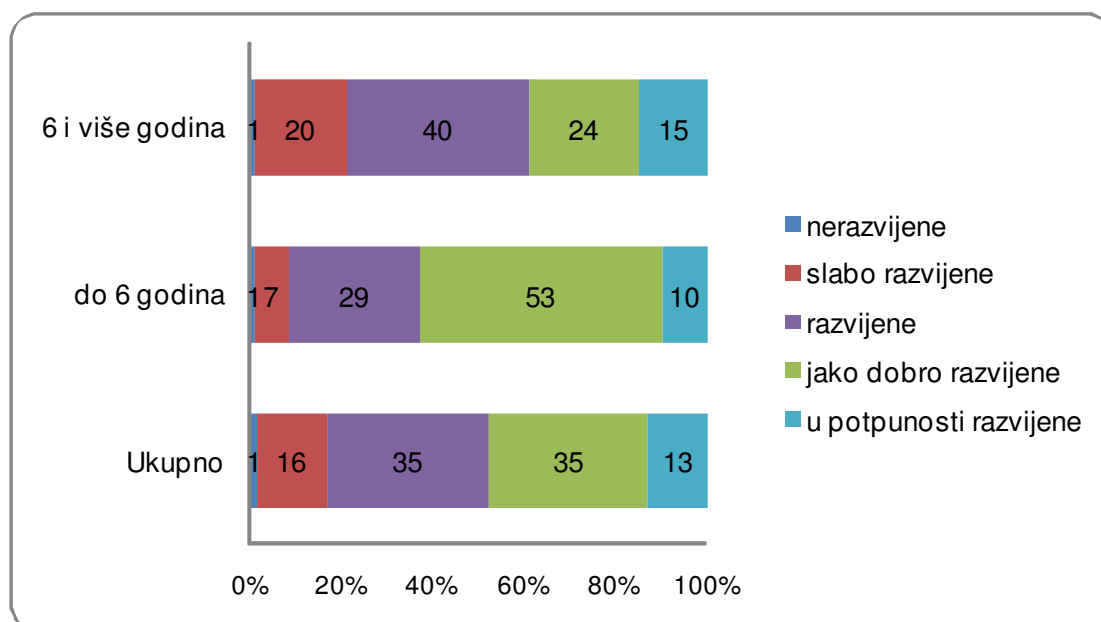
Grafikon 6. Stupanj razvijenosti aktivnosti upravljanja kvalitetom u certificiranim poduzećima, prema 3 kategorije razvijenosti



Izvor: Istraživanje autorice

Dakle, na grafikonu 6 može se jasnije uočiti kako polovica ispitanika vjeruje da su aktivnosti upravljanja kvalitetom u njihovom poduzeću jako ili potpuno razvijene, a jedna trećina tvrdi kako su te aktivnosti osrednje razvijene. Samo manji broj, njih 17%, vjeruje da su slabo ili nikako razvijene. Zanimljivo je, međutim, ovakve rezultate sagledati i u kontekstu razdoblja posjedovanja certifikata ISO 9001:2008 (Grafikon 7).

*Grafikon 7. Stupanj razvijenosti aktivnosti upravljanja kvalitetom u certificiranim poduzećima, prema razdoblju posjedovanja certifikata*



Izvor: Istraživanje autorice

Ukrštanjem stupnja razvijenosti aktivnosti upravljanja kvalitetom i razdoblja posjedovanja ISO certifikata može se primijetiti kako se navedene aktivnosti, umjesto jako dobro razvijene, sve više definiraju kao osrednje ili slabo razvijene, što dulje poduzeće posjeduje ISO certifikat. Isti rezultat dobije se i t-testom, kao što se vidi iz tablica 5 i 6 u nastavku teksta. Osim toga, nužno je napomenuti kako se, na razini od 95% pouzdanosti, pronalazi statistički značajna razlika glede *jako dobro razvijenih aktivnosti upravljanja kvalitetom*

između poduzeća koja posjeduju certifikat do 6 godina i onih koja ga posjeduju 6 i više godina.

Tablica 5. Srednja vrijednost razvijenosti aktivnosti upravljanja kvalitetom, prema razdoblju posjedovanja certifikata

	Razdoblje posjedovanja certifikata	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Aktivnosti upravljanja kvalitetom	Do 6 godina	55	<b>3,67</b>	0,771	0,104
	6 i više godina	98	<b>3,29</b>	1,015	0,103

Izvor: Istraživanje autorice

Prema podacima iz tablice 5. aktivnosti upravljanja kvalitetom su razvijenije u poduzećima koja posjeduju certifikat ISO 9001:2008 do 6 godina, gdje se ocjenjuju s prosječnom ocjenom 3,67, za razliku od poduzeća koja posjeduju certifikat 6 i više godina koja procjenjuju razvijenost tih aktivnosti s ocjenom 3,29. U ovoj razlici pronalazi se i statistička značajnost (Tablica 6).

Tablica 6. T-test srednjih vrijednosti razvijenosti aktivnosti upravljanja kvalitetom, prema razdoblju posjedovanja certifikata

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
<b>Aktivnosti upravljanja kvalitetom</b>	Equal variances assumed	5,468	0,021	2,456	151	<b>0,015</b>	0,387	0,158	0,076	0,698
	Equal variances not assumed			2,650	137,658	<b>0,009</b>	0,387	0,146	0,098	0,676

Izvor: Istraživanje autorice

Dakle, i t-test srednjih vrijednosti ukazuje, na razini 95% pouzdanosti, da poduzeća s certifikatom *starim* do 6 godina imaju u prosjeku značajno razvijenije aktivnosti upravljanja kvalitetom od poduzeća koja su dulje razdoblje certificirana, 6 ili više godina. Ovakav rezultat može se protumačiti dvojako: ili entuzijazam, energija i volja na početku implementacije sustava upravljanja kvalitetom s vremenom nestaju pa se sustav dovoljno ne unaprjeđuje ili čak zapostavlja, ili ispitanici, menadžeri kvalitete, stječu s vremenom nova znanja i iskustva glede sustava upravljanja kvalitetom pa vjeruju kako postoje značajni prostori za daljnja poboljšanja sustava.

Razvijenost aktivnosti upravljanja kvalitetom u certificiranim poduzećima sagledava se i ukrštanjem s obilježjem *broj zaposlenih*, prema tri kategorije (Tablica 7 i 8):

- do 50 zaposlenih
- od 50 do 249 zaposlenih
- 250 i više zaposlenih.

Tablica 7. Srednja vrijednost razvijenosti aktivnosti upravljanja kvalitetom, prema broju zaposlenih u poduzeću

	Broj zaposlenih	N	Mean
<b>Aktivnosti upravljanja kvalitetom</b>	Do 50	60	<b>3,27</b>
	50 -249	43	<b>3,26</b>
	250 i više	50	<b>3,76</b>

Izvor: Istraživanje autorice

Iz tablice 7 vidljivo je kako se aktivnosti upravljanja kvalitetom ocjenjuju s prosječnom ocjenom 3,27 u poduzećima do 50 zaposlenih, za razliku od onih velikih s 250 i više zaposlenih, gdje se navedene aktivnosti prosječno

ocjenjuju s ocjenom 3,76. Daljnjom analizom uočava se statistički značajna razlika između ovih srednjih vrijednosti (Tablica 8).

Tablica 8. *Razvijenost aktivnosti upravljanja kvalitetom, prema broju zaposlenih u poduzeću*

Dependent Variable	(I) Broj zaposlenih	(J) Broj zaposlenih	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Aktivnosti upravljanja kvalitetom	Do 50	Do 50					
		50 - 249	0,011	0,185	0,998	-0,45	0,47
		250 i više	-0,493	0,178	<b>0,023</b>	-0,93	-0,05
	50 - 249	Do 50	-0,011	0,185	0,998	-0,47	0,45
		50 - 249					
		250 i više	-0,504	0,193	0,035	-0,98	-0,03
	250 i više	Do 50	0,493	0,178	<b>0,023</b>	0,05	0,93
		50 - 249	0,504	0,193	0,035	0,03	0,98
		250 i više					

Izvor: Istraživanje autorice

Dakle, ANOVA analizom i Scheffeovom metodom može se zaključiti kako postoji značajna razlika u razvijenosti aktivnosti upravljanja kvalitetom između poduzeća s manje od 50 zaposlenih i onih s 250 ili više zaposlenih, kao što je vidljivo iz tablice 8, odnosno da su te aktivnosti značajno razvijenije u velikim poduzećima s 250 i više zaposlenih, nego u malim poduzećima do 50 zaposlenih. Statistička značajnost pronalazi se na razini 95% pouzdanosti.

Navedeni rezultat upućuje na zaključak kako se u velikim poduzećima značajno više sredstava, primjerice financijskih, materijalnih i ljudskih, ulaže u razvoj implementiranog sustava upravljanja kvalitetom, nego u poduzećima s manje od 50 zaposlenih. Primjerice, u kontekstu ljudskih potencijala može se pretpostaviti kako je u malim poduzećima zaposleno manje ljudi pa se, posljedično, i manje ljudi može angažirati, u punom ili djelomičnom radnom vremenu, na održavanju, odnosno unaprjeđenju sustava upravljanja kvalitetom.

Nadalje, kada se razmatra razvijenost aktivnosti upravljanja kvalitetom, važnom se smatra i informacija o primjeni procesnog pristupa u certificiranom poduzeću, kao jednim od temeljnih načela upravljanja kvalitetom i obveznih zahtjeva norme ISO 9001:2008 za dobivanje odgovarajućeg certifikata.

Dakle, anketirana poduzeća nužno moraju upravljati svojim procesima, odnosno prepoznati i imenovati barem osnovni ili glavni proces<sup>23</sup>. Osim glavnih procesa ili procesa realizacije proizvoda koji su u svom grafičkom prikazu horizontalni, poslovni procesi mogu biti i vertikalni, odnosno procesi upravljanja i procesi potpore (Injac, Bešker, 2003, str. 20).

Ipak, analiza provedene ankete pokazuje da nemaju sva ispitana poduzeća identificirane svoje poslovne aktivnosti unutar svih vrsta procesa (Grafikon 8). Naime, 144 ili 94% od ukupno 153 anketirana poduzeća imaju identificirane glavne poslovne procese. Dakle, 6% ispitanih menadžera kvalitete ne prepoznaje glavni proces poslovanja svog poduzeća, unatoč činjenici da je to jedan od temeljnih zahtjeva norme ISO 9001:2008. Budući da su ispitanici menadžeri kvalitete s odgovarajućim znanjem o načelima upravljanja kvalitetom i procesnom pristupu, dovodi se u pitanje postojeće znanje tih 9 anketiranih menadžera kvalitete.

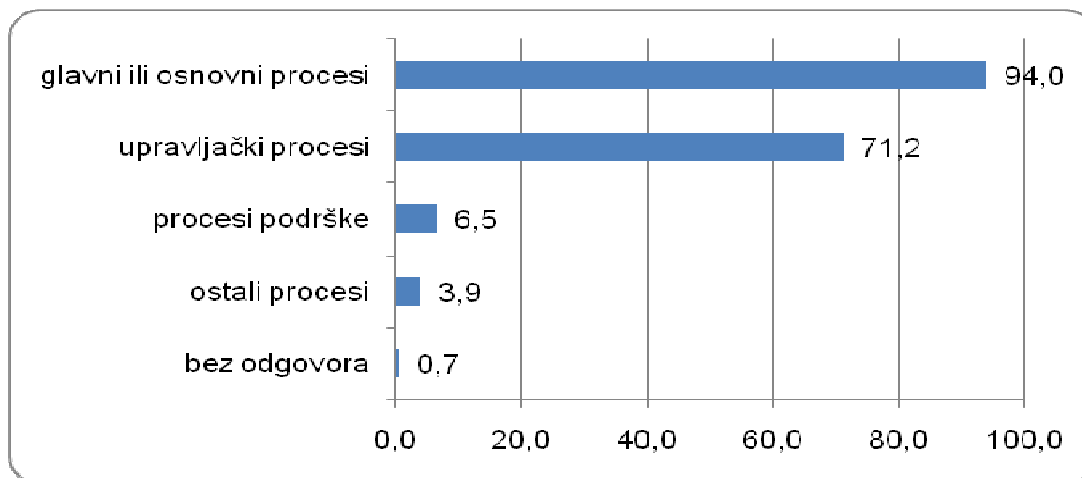
Alternativna interpretacija ovakvog rezultata istraživanja može, s druge strane, dovesti u pitanje valjanost certifikacije sustava upravljanja kvalitetom ispitanih poduzeća, jer se radi o jednom od bazičnih preduvjeta dobivanja certifikata ISO 9001:2008.

---

<sup>23</sup> Osnovni procesi, ili procesi koji stvaraju vrijednost, jesu oni koji su najvažniji za odvijanje poslovanja te za održavanje ili postizanje održive konkurentske prednosti. Oni potiču stvaranje proizvoda i usluga i imaju odlučujući utjecaj na strateške ciljeve organizacije (Lazibat, 2009, str. 118). Drugim riječima, osnovni ili glavni procesi su poslovni procesi čiji se izlaz (proizvod/usluga) izravno potvrđuje na tržištu te se još nazivaju procesi realizacije proizvoda (Injac, Bešker, 2003, str. 23).



Grafikon 8. Utvrđivanje poslovnih procesa u certificiranim poduzećima



Izvor: Istraživanje autorice

Glede ostalih procesa, upravljačke procese prepoznaje 109 ili 71,2% ispitanika, dok samo 6,5% ili 10 anketiranih poduzeća ima identificirane i procese podrške ili potpore. Kategoriju *ostali procesi* izabralo je 6 ispitanika, što je 3,9% uzorka. Beznačajan je postotak onih koji nisu odgovorili. Slijedom navedenog, može se zaključiti kako procesni pristup još nije u potpunosti implementiran, čak niti u certificiranim hrvatskim poduzećima, i da postoji prostor za njegovu daljnju nadogradnju. Time se ostavlja prostor za daljnja istraživanja u tom smjeru.

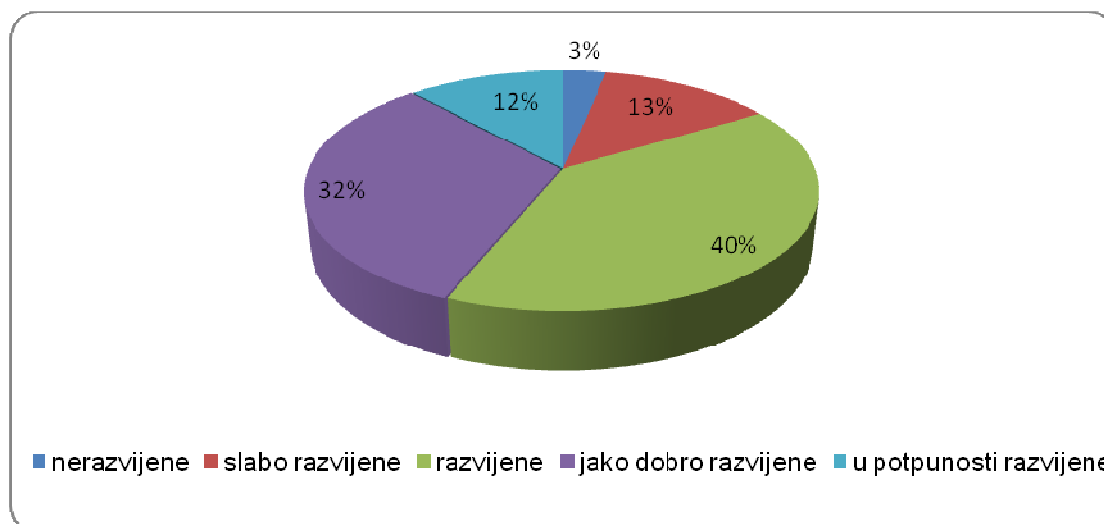
Budući je za svaki poslovni proces nužno potrebno definirati njegove strukturne elemente, upitnik (Prilog I) sadržava i nekoliko pitanja koja se odnose na pojedine ulazne i izlazne veličine procesa, odnosno na način utvrđivanja, kontinuitet i učestalost prikupljanja informacija o ulazima i izlazima procesa. Rezultati analize pripadajućih odgovora prikazuju se i interpretiraju u narednom poglavlju (Poglavlje 5.2.2) jer se tumače u kontekstu informacija o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika, što je segment istraživanja tržišta kao marketinških aktivnosti.

### 5.2.2. Razvijenost upravljanja marketingom u hrvatskim poduzećima

Primjena koncepcije upravljanja marketingom obuhvaća i njezin važan segment unutar marketinškog informacijskog sustava – istraživanje tržišta. Stoga je razvijenost aktivnosti istraživanja tržišta također značajan pokazatelj razvijenosti marketinga, odnosno upravljanja marketingom u poduzeću. Kako tumači i Rocco, istraživanja marketinga su pretpostavka tržišnog uspjeha poduzeća i *conditio sine qua non* bez kojih pravog marketinga uopće nema (2002, str. 6).

Ponajprije treba sagledati rezultate istraživanja koji upućuju na stupanj razvijenosti aktivnosti upravljanja marketingom i aktivnosti istraživanja tržišta u certificiranim poduzećima. Ispitanici procjenjuju stupanj razvijenosti pojedinih aktivnosti u poduzeću (Grafikoni 9 i 10).

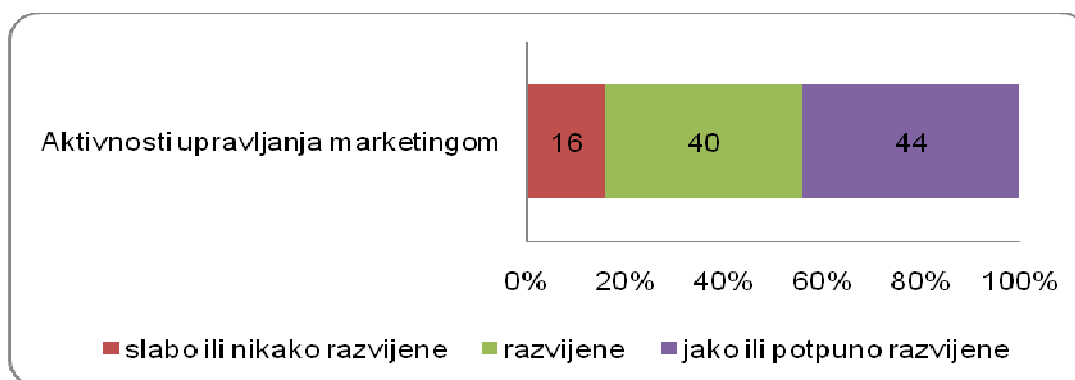
Grafikon 9. Stupanj razvijenosti aktivnosti upravljanja marketingom u certificiranim poduzećima, prema 5 kategorija razvijenosti



Izvor: Istraživanje autorice

Prema gornjem grafičkom prikazu, može se uočiti da najveći udio odgovora ispitanika pripada kategoriji osrednje razvijenosti marketinške aktivnosti u promatranim poduzećima. No, ilustrativniji je prikaz ako iste podatke grupiramo u tri osnovne kategorije razvijenosti – slabo ili nikako razvijene, razvijene i jako dobro ili potpuno razvijene (Grafikon 10.).

*Grafikon 10. Stupanj razvijenosti aktivnosti upravljanja marketingom u certificiranim poduzećima, prema 3 kategorije razvijenosti*



Izvor: Istraživanje autorice

Iz grafikona 10 jasno je vidljivo kako su aktivnosti upravljanja marketingom u načelu dobro razvijene u 40% ispitanih poduzeća, a u 44% anketiranih ili 67 poduzeća vjeruje se da su navedene aktivnosti na stupnju jako dobre ili potpune razvijenosti. Napominje se kako su podaci srednje vrijednosti razvijenosti marketinških aktivnosti koje se, radi detaljnijeg uvida, ukrštaju s obilježjem broja zaposlenih u certificiranom poduzeću, prema tri kategorije:

- do 50 zaposlenih
- od 50 do 249 zaposlenih
- 250 i više zaposlenih.

5. ISTRAŽIVANJE RAZVIJENOSTI I UTJECAJA UPRAVLJANJA MARKETINGOM I  
KVALITETOM NA USPJEŠNOST POSLOVANJA HRVATSKIH PODUZEĆA

Tablica 9. Srednja vrijednost razvijenosti aktivnosti upravljanja marketingom, prema broju zaposlenih u poduzeću

	Broj zaposlenih	N	Mean
<b>Aktivnosti upravljanja marketingom</b>	Do 50	60	<b>3,12</b>
	50 -249	43	<b>3,37</b>
	250 i više	50	<b>3,64</b>

Izvor: Istraživanje autorice

Kao što je vidljivo iz tablice 9, ispitanici vjeruju da su aktivnosti upravljanja marketingom u prosjeku razvijenije u poduzećima s 250 i više zaposlenih, što ocjenjuju s prosječnom ocjenom 3,64, nego u malim poduzećima do 50 zaposlenih gdje im dodjeljuju prosječnu ocjenu 3,12. U tim prosječnim ocjenama pronalazi se statistički značajna razlika (Tablica 10).

Tablica 10. Razvijenost aktivnosti upravljanja marketingom, prema broju zaposlenih u poduzeću

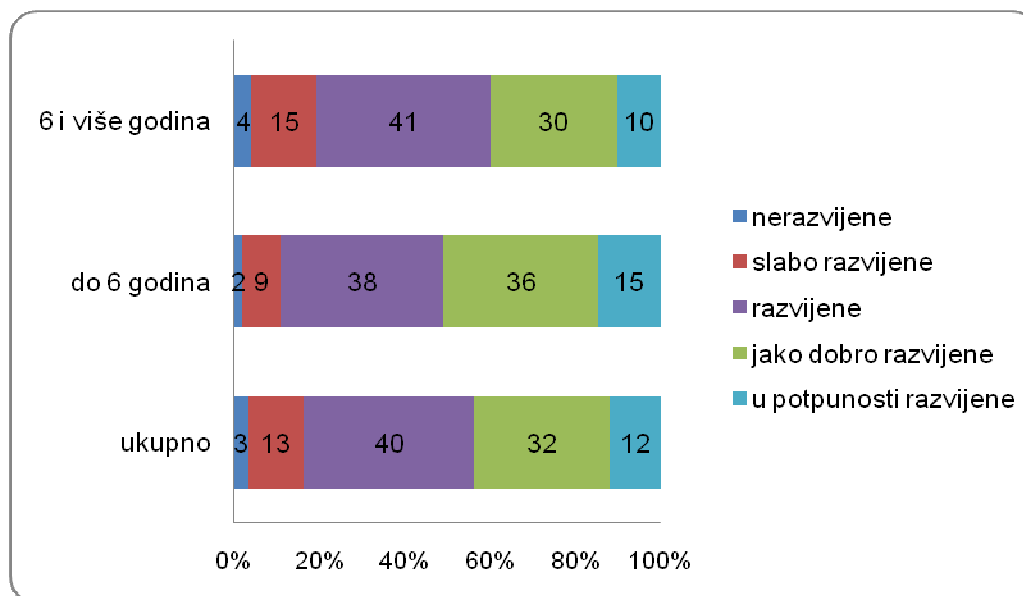
Dependent Variable	(I) Broj zaposlenih	(J) Broj zaposlenih	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
<b>Aktivnosti upravljanja marketingom</b>	Do 50	Do 50					
		50 - 249	-0,255	0,189	0,402	-0,72	0,21
		250 i više	-0,523	0,181	<b>0,017</b>	-0,97	-0,08
	50 - 249	Do 50	0,255	0,189	0,402	-0,21	0,72
		50 - 249					
		250 i više	-0,268	0,196	0,397	-0,75	0,22
	250 i više	Do 50	0,523	0,181	<b>0,017</b>	0,08	0,97
		50 - 249	0,268	0,196	0,397	-0,22	0,75
		250 i više					

Izvor: Istraživanje autorice

Iz prethodne tablice može se zaključiti ANOVA analizom i Scheffeovom metodom kako su aktivnosti upravljanja marketingom značajno razvijenije u velikim poduzećima s 250 i više zaposlenih, nego u malim poduzećima do 50 zaposlenih. Statistička značajnost pronalazi se na razini 95% pouzdanosti.

Nadalje, razvijenost istih aktivnosti ukršta se i s obilježjem razdoblja posjedovanja certifikata ISO 9001:2008, što se može i grafički prikazati (Grafikon 11).

*Grafikon 11. Stupanj razvijenosti aktivnosti upravljanja marketingom u certificiranim poduzećima, prema razdoblju posjedovanja certifikata*

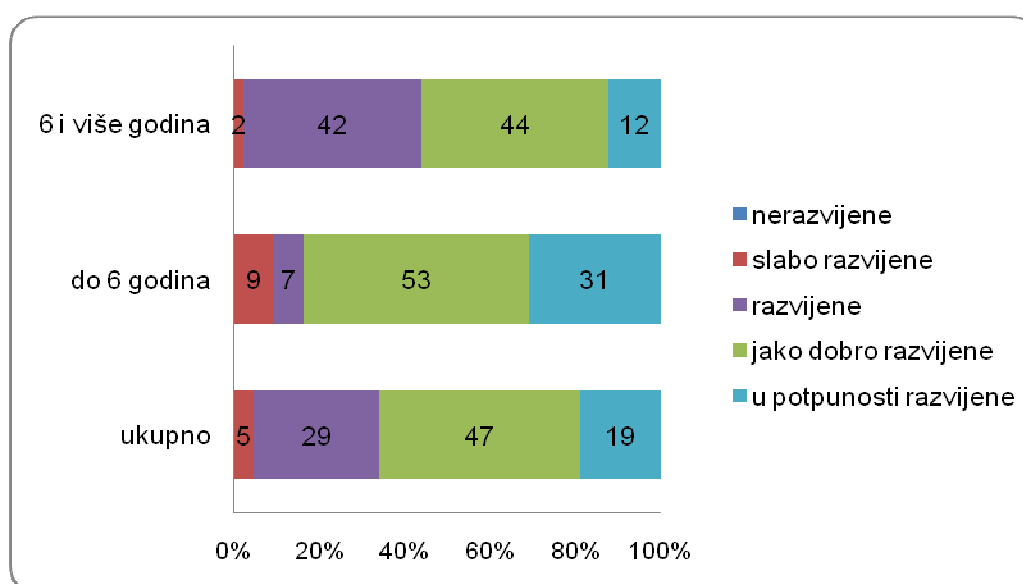


Izvor: Istraživanje autorice

Prema razdoblju posjedovanja ISO certifikata, ne pronalazi se veća i statistički značajna razlika u razvijenosti aktivnosti upravljanja marketingom, kao što je vidljivo iz grafikona 11. Većina ispitanika smatra da su navedene aktivnosti razvijene ili jako dobro razvijene u njihovim poduzećima, bez obzira koliko dugo imaju certificiran sustav upravljanja kvalitetom.

Međutim, budući da certificiran sustav upravljanja kvalitete zahtijeva stalno informiranje o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika, zanimljivo je križanje razvijenosti aktivnosti istraživanja tržišta, koje trebaju osigurati navedene informacije, s istim obilježjem, dakle razdobljem posjedovanja certifikata (Grafikon 12).

Grafikon 12. Stupanj razvijenosti aktivnosti istraživanja tržišta u certificiranim poduzećima, prema razdoblju posjedovanja certifikata



Izvor: Istraživanje autorice

Dakle, prema rezultatima prikazanim na grafikonu 12, većina ispitanika, što je 84% promatranog uzorka, vjeruje kako je istraživanje tržišta u potpunosti ili jako dobro razvijeno u njihovim poduzećima koja posjeduju certifikat ISO 9001:2008 manje od 6 godina. Ako poduzeće posjeduje ISO certifikat 6 i više godina, anketirani menadžeri kvalitete smatraju kako su aktivnosti istraživanja tržišta u prosjeku slabije razvijene (Tablica 11). Drugim riječima, raste udio odgovora *osrednje razvijenosti*, a smanjuje se postotak ispitanika koji vjeruju da je istraživanje tržišta u potpunosti ili jako dobro razvijeno.

5. ISTRAŽIVANJE RAZVIJENOSTI I UTJECAJA UPRAVLJANJA MARKETINGOM I  
KVALITETOM NA USPJEŠNOST POSLOVANJA HRVATSKIH PODUZEĆA

Tablica 11. Srednja vrijednost razvijenosti aktivnosti istraživanja tržišta, prema razdoblju posjedovanja certifikata

	Razdoblje posjedovanja certifikata	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Aktivnosti istraživanja tržišta	Do 6 godina	55	<b>4,05</b>	0,870	0,117
	6 i više godina	98	<b>3,66</b>	0,717	0,072

Izvor: Istraživanje autorice

Statistička značajna razlika između srednjih vrijednosti razvijenosti aktivnosti istraživanja tržišta pronalazi se u rezultatima dobivenim t-testom (Tablica 12).

Tablica 12. T-test srednjih vrijednosti razvijenosti aktivnosti istraživanja tržišta, prema razdoblju posjedovanja certifikata

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
<b>Aktivnosti istraživanja tržišta</b>	Equal variances assumed	0,23	0,63	2,99	151	<b>0,003</b>	0,391	0,131	0,133	0,649
	Equal variances not assumed			2,83	95,3	<b>0,006</b>	0,391	0,138	0,118	0,665

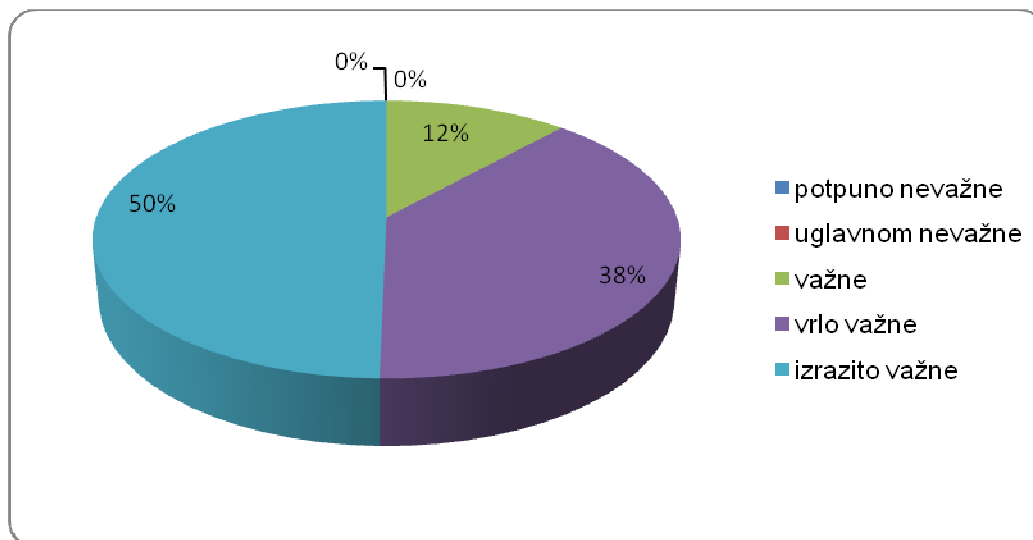
Izvor: Istraživanje autorice

Dakle, i t-test srednjih vrijednosti ukazuje, na razini 95% pouzdanosti, da poduzeća s certifikatom *starim* do 6 godina imaju u prosjeku značajno razvijenije aktivnosti istraživanja tržišta od poduzeća koja su dulje razdoblje certificirana, 6 ili više godina. Tumačenje ovakvog rezultata može se naći, kao i kod razvijenosti aktivnosti upravljanja kvalitetom, ili početnim elanom i

energijom pri uvođenju sustava upravljanja kvalitetom, čiji se intenzitet s vremenom smanjuje pa se sustav dovoljno ne unaprjeđuje, ili ispitanici stječu s vremenom nova znanja i iskustva glede sustava upravljanja kvalitetom, a time i istraživanja tržišta te vjeruju kako postoje značajni prostori za daljnja poboljšanja.

Nadalje, jedne od značajnijih informacija koje treba osigurati istraživanje tržišta, a nužne su za uspješno upravljanje poslovnim procesima i ukupno poslovanje poduzeća, upravo su informacije o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika, dakle potrošača, zaposlenih, vlasnika, poslovnih partnera i društvene zajednice u cjelini. Sustavno osiguravanje navedenih informacija zahtijeva i certificiran sustav upravljanja kvalitetom. Stoga je neophodno spoznati kakvo je mišljenje menadžera kvalitete o važnosti koja se u njihovim poduzećima pridaje navedenim informacijama (Grafikon 13).

*Grafikon 13. Značaj informacija o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika za uspješno upravljanje poslovnim procesima u certificiranim poduzećima*



Izvor: Istraživanje autorice



Naime, kao što je vidljivo iz grafikona 13, polovica anketiranih tvrdi da su informacije o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika, kao pojedinim ulazima i izlazima procesa, izrazito važne za uspješnost upravljanja definiranim procesima, a vrlo važnima ih smatra 38% ili 59 ispitanika. U preostalim 12% ili 18 poduzeća smatraju da su te informacije važne za uspješno poslovanje, ali ne u nekoj značajnijoj mjeri. Dakle, može se zaključiti kako se informacije o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika općenito smatraju u značajnijoj mjeri važnima za uspjeh upravljanja poslovnim procesima jer se radi o informacijama o njihovim primarnim ulaznim, odnosno izlaznim veličinama.

U istom kontekstu se regresijskom analizom proučava utjecaj razvijenosti pojedinih aktivnosti na percepciju važnosti informacija o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika (Tablica 13).

*Tablica 13. Regresijska analiza utjecaja razvijenosti promatranih aktivnosti na percepciju važnosti informacija o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika*

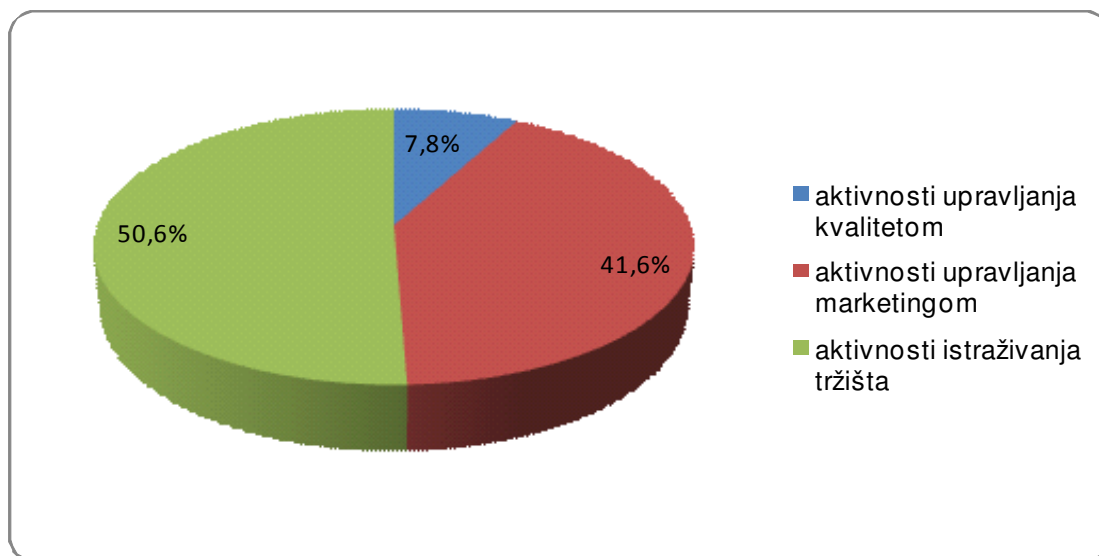
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,593	0,313		14,680	0,000
	Aktivnosti upravljanja kvalitetom	-0,013	0,066	<b>-0,018</b>	-0,195	0,846
	Aktivnosti istraživanja tržišta	-0,083	0,092	<b>-0,096</b>	-0,909	0,365
	Aktivnosti upravljanja marketingom	0,084	0,078	<b>0,117</b>	1,069	0,287

a. Dependent Variable: informacije o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika

Izvor: Istraživanje autorice

Jasniji prikaz dobivenih podataka dobiva se grafikonom 14 u kojemu, pretvorbom u relativne pokazatelje, beta koeficijenti ukazuju na utjecaj razvijenosti pojedinih aktivnosti na percepciju važnosti informacija o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika.

Grafikon 14. Utjecaj razvijenosti promatranih aktivnosti na percepciju važnosti informacija o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika



Izvor: Istraživanje autorice

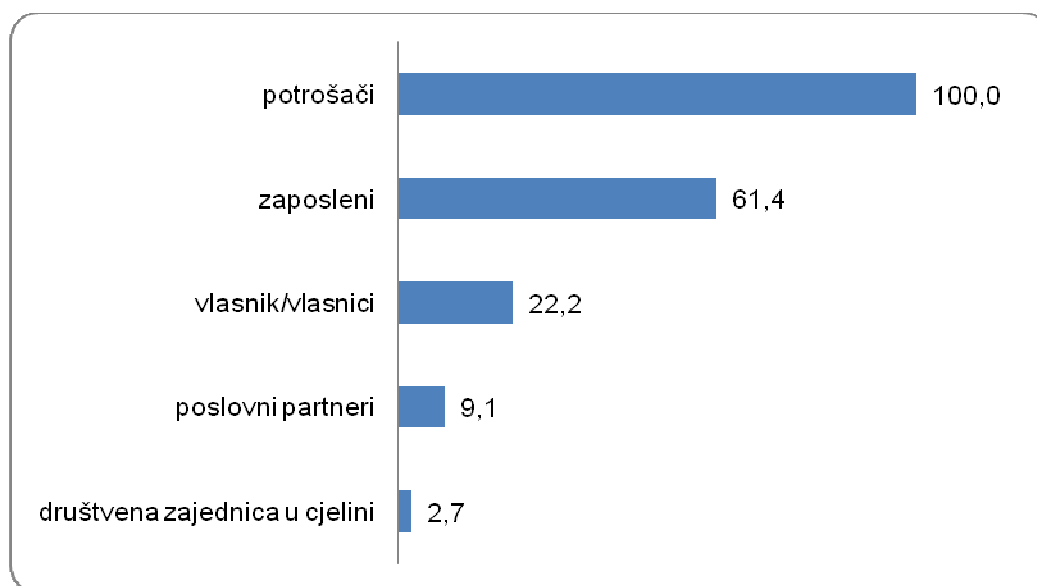
Prema grafičkom prikazu 14 smatra se da na percepciju važnosti informacija o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika najveći utjecaj, što je 50,6%, ima stupanj razvijenosti aktivnosti istraživanja tržišta. Drugim riječima, što je upravo istraživanje tržišta razvijenije u poduzeću, percipira se veći značaj navedenih informacija. Budući da su ispitana certificirana poduzeća u kojima su razvijene aktivnosti upravljanja kvalitetom i procesni pristup, iznenađuje podatak da je utjecaj razvijenosti tih aktivnosti neznatan, samo 7,8%, na percipiranu važnost informacija o značajnim ulaznim i izlaznim veličinama procesa, koje zahtijeva norma ISO 9001:2008.

Nadalje, prema rezultatima istraživanja, primjetan je trend rasta<sup>24</sup> važnosti navedenih informacija ovisno o duljini razdoblja posjedovanja certifikata ISO

<sup>24</sup> Srednje ocjene važnosti procesnih ulaza i izlaza rastu prema broju godina posjedovanja certifikata ISO 9001:2008, od 4,39 za razdoblje do 5 godina, preko ocjene 4,52 za razdoblje od 6-10 godina posjedovanja certifikata do ocjene 4,60 za ona poduzeća koja certifikat posjeduju dulje od deset godina. Utvrđena je statistički značajna razlika 0,648, izračunata na srednjim ocjenama s pouzdanošću od 95%.

9001:2008. Drugim riječima, poduzeća koja su vremenski dulje certificirana smatraju informacije o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika sve važnijima za uspješno upravljanje poslovnim procesima. Potrebno je ponajprije spoznati koje korisnike poduzeća najviše i najčešće ispituju glede njihovih zahtjeva i njihovog zadovoljstva ostvarenim rezultatima procesa (Grafikon 15).

*Grafikon 15. Struktura korisnika čije zahtjeve i zadovoljstvo ispituju certificirana poduzeća*



Izvor: Istraživanje autorice

Kako se može primijetiti iz grafikona 15, svi ispitanici tvrde kako redovito utvrđuju zahtjeve i zadovoljstvo svojih potrošača kao najznačajnijih vanjskih korisnika. Značajan je postotak i onih poduzeća koja redovito ispituju i svoje zaposlene kao jedne od unutarnjih korisnika - 61,4% ili 94 poduzeća. Zahtjeve i zadovoljstvo vlasnika istražuje 22,2% poduzeća, a samo manji udio anketiranih redovito ispituje ostale korisnike, dakle poslovne partnere i društvenu zajednicu u cjelini. Posebice se sagledavaju načini na koje se ispituju zahtjevi i zadovoljstvo korisnika, a potom kontinuitet i učestalost njihovog prikupljanja u anketiranim poduzećima.

Glede informacija o zahtjevima korisnika poduzeća, na grafikonu 16 se mogu uočiti načini kako poduzeća utvrđuju, odnosno prikupljaju takve informacije, što je, isto tako, značajna varijabla koja ukazuje na razvijenost aktivnosti istraživanja tržišta.

*Grafikon 16. Načini prikupljanja informacija o zahtjevima korisnika u certificiranim poduzećima*



Izvor: Istraživanje autorice

Iz gornjeg grafikona je vidljivo da u 19,8% ili 30 poduzeća istraživanje tržišta predstavlja samostalnu organizacijsku jedinicu, što ukazuje na značaj koji se u tim poduzećima pridaje istraživanju tržišta. Najveći postotak ispitanih, 39,9%, prikuplja zahtjeve korisnika kroz aktivnosti istraživanja tržišta kao zasebnim dijelom marketinške organizacijske jedinice, a jedna trećina poduzeća utvrđuje navedene informacije također unutar jedinice marketinga, odnosno marketinškog informacijskog sustava, ali bez organizacijski

izdvojenog istraživanja tržišta. Dakle, u značajnih 60% anketiranih poduzeća aktivnosti istraživanja tržišta imaju važnu ulogu i izdvojene su organizacijske cjeline, bez obzira pripadaju li marketinškoj jedinici ili su samostalna organizacijska jedinica.

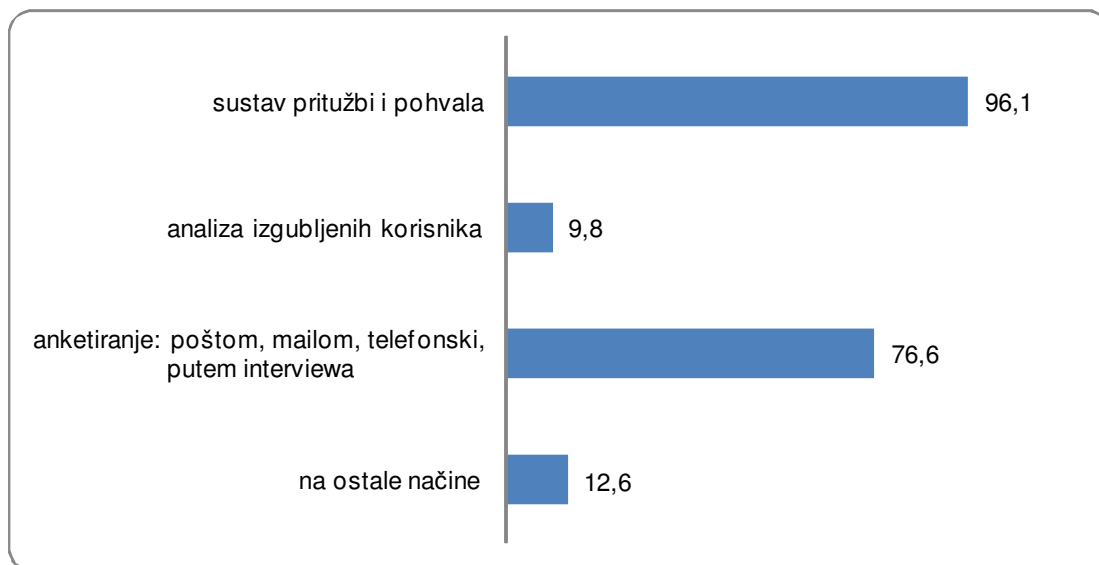
Usluge *outsourcinga* za dobivanje informacija o zahtjevima korisnika koristi 15,8% anketiranih poduzeća. Pretpostavlja se da je najčešći razlog tome nepostojanja odgovarajućih sredstava, primjerice stručnih znanja, iskustava ili opreme, za provođenje aktivnosti istraživanja tržišta.

Iz grafikona 16 također se uočava da 6 poduzeća, ili 3,9% anketiranih, ne provodi istraživanje tržišta, već iskustveno definira informacije o zahtjevima korisnika kao ulaznim veličinama svojih poslovnih procesa. Rezultati istraživanja ukazuju da su to ili monopolisti na nacionalnom tržištu i smatraju da si mogu dopustiti takvo iskustveno utvrđivanje zahtjeva jer postavljaju tržišne uvjete u tom segmentu poslovanja, ili mala poduzeća čiji su financijski pokazatelji poslovanja najlošiji u promatranom uzorku istraživanja.

Konačno, u 4,9% anketiranih poduzeća informacije o zahtjevima korisnika prikupljaju se na ostale načine, od kojih ispitanici uglavnom navode definiranje zahtjeva prema ugovoru s korisnicima poduzeća.

Osim ulaznih, značajno je utvrditi i izlazne veličine procesa, kao što je stupanj zadovoljstva korisnika poduzeća. Načini njihovog prikupljanja prikazuju se grafikonom 17.

Grafikon 17. Načini prikupljanja informacija o zadovoljstvu korisnika u  
certificiranim poduzećima



Izvor: Istraživanje autorice

Prema gornjem grafičkom prikazu, pojedini rezultati istraživanja u skladu su s očekivanjem, kao što je činjenica da 96,1% ili 147 certificiranih poduzeća koristi sustav pritužbi i pohvala, što je u skladu s normom ISO 9001:2008. No, zanimljivije je razmotriti rezultate koji se odnose na proaktivne metode koje poduzeća koriste kako bi definirali stupanj zadovoljstva svojih korisnika. Najčešća takva metoda, zbog jednostavnosti, troškovne pristupačnosti i lakoće primjene, jest anketiranje.

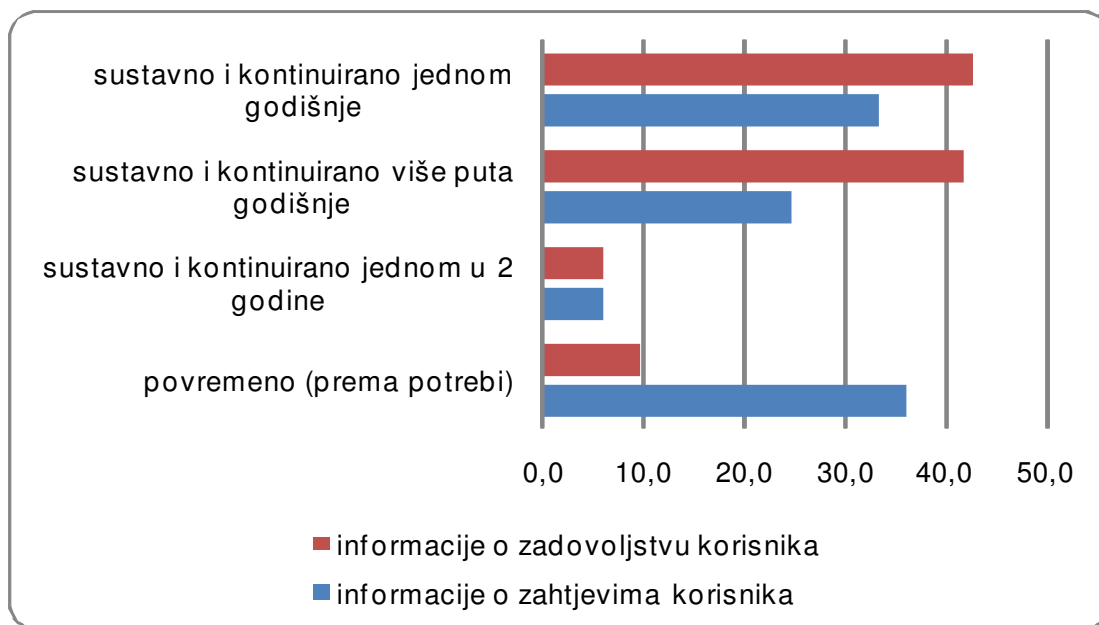
Dakle, 76,6% ili 117 ispitanih poduzeća primjenjuje neki od oblika anketiranja: elektronsku poštu ili *mail* 38%, klasičnu poštu 33%, telefonsku anketu 13,5% i anketiranje intervjuem 9,5%. No, vrlo često se koristi kombinacija nekoliko spomenutih metoda, bilo da se radi o telefonskim anketama, intervjuima ili poštanskim anketama.

Osim navedenih, ispitana poduzeća koriste i analizu izgubljenih korisnika, njih 9,8%, a od ostalih načina anketirani najčešće navode *mystery shopper*

metodu, unutarnje i vanjske prosudbe sustava upravljanja kvalitetom i analizu stope ponovnih kupnji.

Provedeno istraživanje osigurava i podatke o kontinuitetu i učestalosti prikupljanja informacija o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika, što također predstavlja određenu indikaciju o značaju koji anketirana poduzeća pridaju navedenim informacijama u kontekstu upravljanja njihovim procesima. Grafikon 18 prikazuje usporedbu dinamike utvrđivanja informacija o zahtjevima i informacija o zadovoljstvu korisnika.

*Grafikon 18. Kontinuitet i učestalost utvrđivanja informacija o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika u certificiranim poduzećima*



Izvor: Istraživanje autorice

Prema grafikonu 18, vidljivo je kako se u većini certificiranih poduzeća i informacije o zahtjevima i informacije o zadovoljstvu korisnika prikupljaju u kontinuitetu i sustavno jednom godišnje, što nalaže i norma ISO 9001:2008 pa takav rezultat ne iznenađuje. Glede informacija o zahtjevima korisnika, može se uočiti da jedna trećina ispitanika prikuplja takve informacije povremeno,

odnosno prema potrebi, dok se, s druge strane, informacije o zadovoljstvu korisnika na takav nesustavan i diskontinuiran način utvrđuju samo u 9% ispitanih poduzeća. Drugim riječima, rezultati istraživanja jasno ukazuju na činjenicu kako se stupanj zadovoljstva korisnika uglavnom utvrđuje sustavno i kontinuirano u 84,5% anketiranih poduzeća, a zahtjevi korisnika se definiraju najčešće po potrebi ili jednom godišnje, u 69,4% ispitanih poduzeća.

Dakle, usporedbom obilježja učestalosti i kontinuiteta prikupljanja informacija o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika, može se zaključiti kako većina poduzeća smatra važnijim prikupljanje informacija o zadovoljstvu svojih korisnika pa takve informacije sustavno i kontinuirano utvrđuje učestalije od informacija o njihovim inicijalnim zahtjevima.

Konačno, potrebno je još prikazati i dobivene podatke o načinu definiranja aktivnosti istraživanja tržišta i upravljanja marketingom, što također ukazuje na stupanj njihove razvijenosti u certificiranim poduzećima. Naime, prema zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2008, identificirane aktivnosti poduzeća moraju biti imenovane i dodijeljene odgovarajućem procesu ili barem jednom njegovom postupku, kao nižoj razini dokumenata sustava upravljanja kvalitetom.

Dakle, i aktivnosti istraživanja tržišta i aktivnosti upravljanja marketingom u anketiranim poduzećima mogu biti definirane na sljedeće načine:

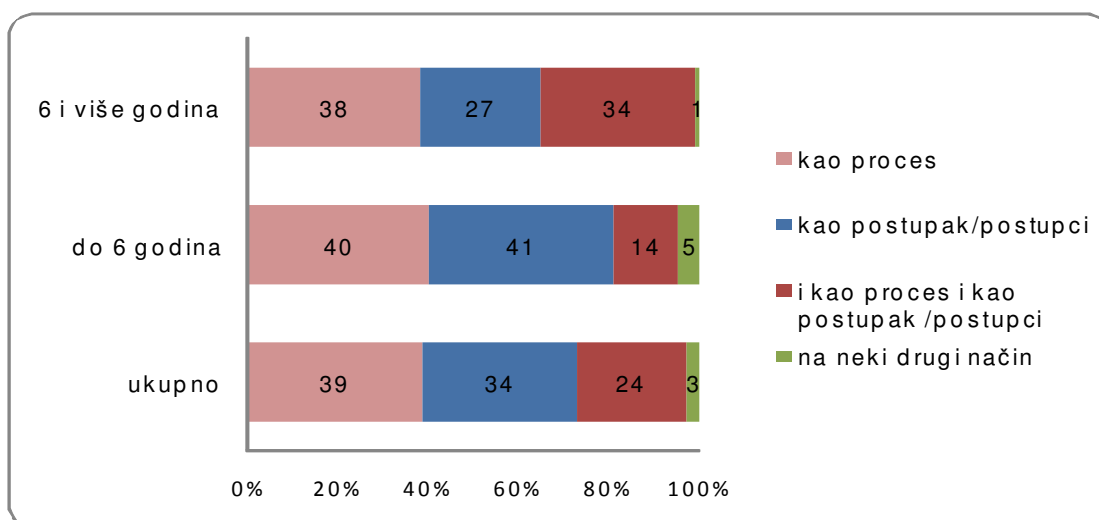
- samo kao proces
- samo kao postupak
- i kao proces i kao postupak
- na neki drugi način.

Ako se pojedine aktivnosti definiraju kao proces, znači da im se pridaje veći značaj nego da su samo definirane postupkom. Najveću važnost imaju one aktivnosti koje se definiraju i kao postupak i kao proces.



Promatrajući grafički prikaz aktivnosti upravljanja marketingom u anketiranim poduzećima (Grafikon 19), vidljivo je da su te aktivnosti na početku implementacije sustava upravljanja kvalitetom u načelu definirane kao proces ili kao postupak. No, što dulje poduzeće posjeduje certifikat ISO 9001:2008, sve više se navedene aktivnosti prikazuju i kao pojedini proces i kao odgovarajući postupak, odnosno postupci. Takav rezultat upućuje na veću pozornost koja se pridaje upravljanju marketingom što je dulje pojedino poduzeće certificirano, odnosno što dulje razvija sustav upravljanja kvalitetom.

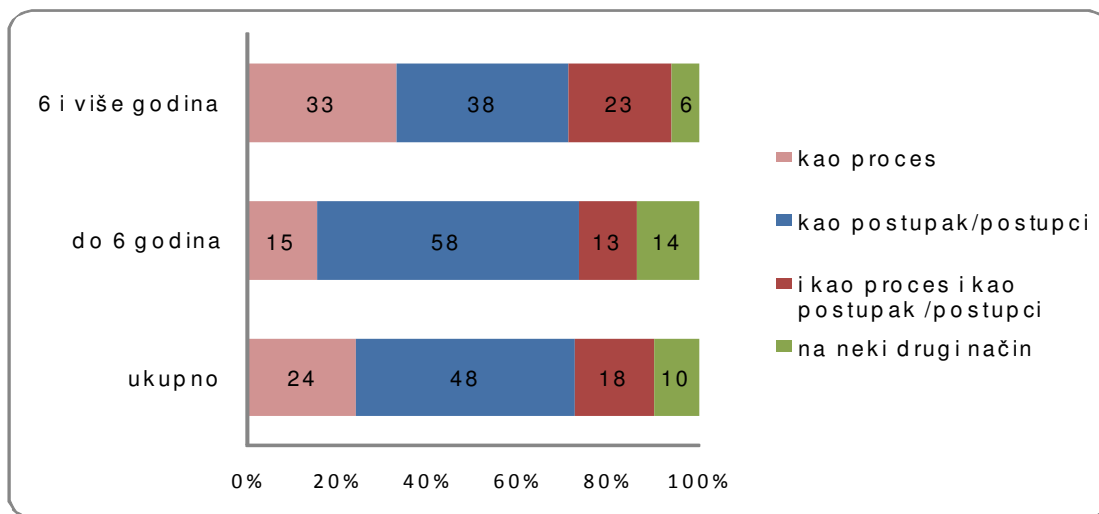
*Grafikon 19. Način definiranja aktivnosti upravljanja marketingom u certificiranim poduzećima, prema razdoblju posjedovanja certifikata*



Izvor: Istraživanje autorice

Isto tako, i za utvrđivanje stupnja razvijenosti istraživanja tržišta u certificiranim poduzećima indikativan je podatak o načinu njihovoga definiranja, što se grafički prikazuje grafikonom 20.

Grafikon 20. Način definiranja aktivnosti istraživanja tržišta  
u certificiranim poduzećima, prema razdoblju posjedovanja certifikata



Izvor: Istraživanje autorice

Iz grafikona 20. može se uočiti da se istraživanje tržišta u načelu definira kao postupak u poduzećima koja posjeduju certifikat ISO 9001:2008 manje od 6 godina. No, u poduzećima sa *starijim* certifikatom aktivnosti istraživanja tržišta se sve više prikazuju procesno, u 56% ispitanih poduzeća, bilo isključivo kao proces ili i kao proces i kao odgovarajući postupak. Dakle, u tim poduzećima se navedene aktivnosti detaljno i sustavno definiraju kao proces koji je neophodno nadzirati, mjeriti i kontinuirano poboljšavati, što uvelike govori o stupnju razvijenosti istraživanja tržišta u certificiranim poduzećima.

Sumirajući navedeno, i aktivnosti istraživanja tržišta, kao i aktivnosti upravljanja marketingom, sve se više prikazuju samo kao proces ili kao proces i postupak, što je poduzeće dulje razdoblje certificirano prema zahtjevima norme ISO 9001:2008.

Temeljem podataka iz grafikona 19 i 20, moguće je izvođenje zaključka kako su, s obzirom na duljinu posjedovanja certifikata u promatranim poduzećima, navedene aktivnosti sve razvijenije i sve se više uviđa njihova važnost za sustav upravljanja kvalitetom i, u tom smislu, poslovanje certificiranih

poduzeća općenito. Međutim, budući se u promatranim rezultatima ne pronalazi statistički značajna razlika na razini 95% pouzdanosti, ne može se smatrati trendom.

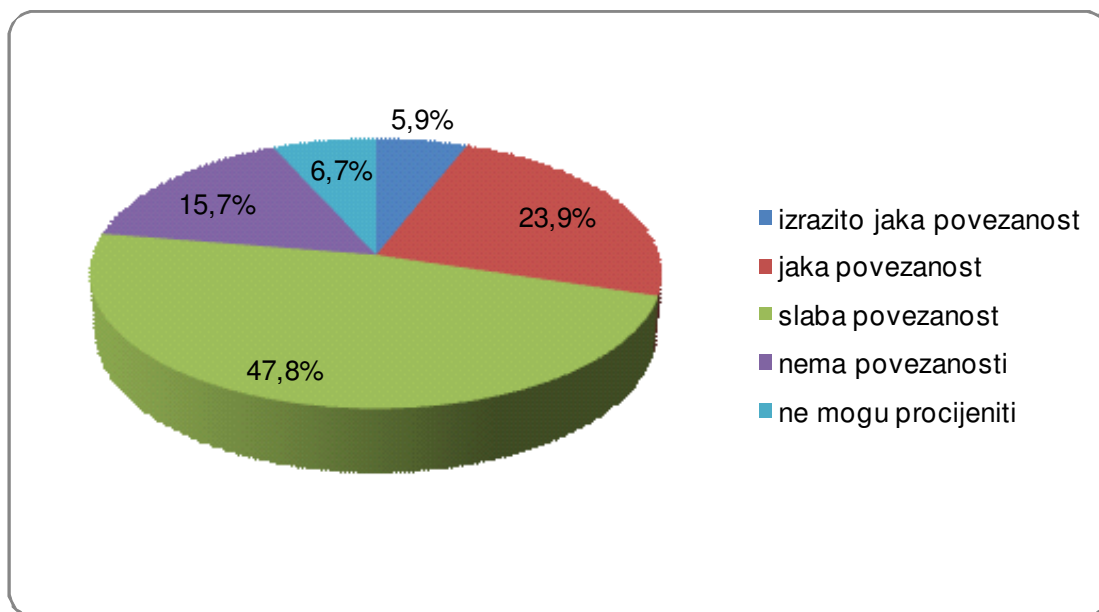
### **5.2.3. Utjecaj upravljanja kvalitetom i marketingom na uspješnost poslovanja hrvatskih poduzeća**

Prema nizu autora domaće i strane literature (Budiselić, 2000; Corbett, 2002; Drljača, 2003, 2005a, 2010; Lai, 2003; Lai, Cheng, 2005; Sittimalakorn, Hart, 2004; Slater, Narver, 2000), pretpostavlja se i vjeruje kako i marketinšku koncepciju i koncepciju upravljanja kvalitetom treba proučavati u korelaciji s poslovnim rezultatima poduzeća u pozitivnom kontekstu. Dakle, smatra se da upravljanje kvalitetom i upravljanje marketingom pozitivno utječu na uspješnost, odnosno profitabilnost poslovanja, ali i konkurentnost poduzeća. Pri tome se ističe fokusiranost na zahtjeve i zadovoljstvo potrošača kao vanjskog korisnika, ali isto tako i svih ostalih zainteresiranih strana (Mileković, 2004; Rocco, 2002; Vranešević, 2000).

Prije iznošenja rezultata istraživanja glede utjecaja upravljanja kvalitetom i marketingom na poslovnu uspješnost, sagledava se međuodnos navedenih koncepcija u hrvatskim certificiranim poduzećima. Isto tako, potrebno ih je sagledati i u odnosu s aktivnostima istraživanja tržišta koje osiguravaju informacije o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika.

Grafikon 21 ilustrira odgovore na anketno pitanje o međusobnoj povezanosti upravljanja kvalitetom i upravljanja marketingom u promatranim certificiranim poduzećima.

Grafikon 21. Međusobna povezanost upravljanja kvalitetom  
i upravljanja marketingom u certificiranim poduzećima



Izvor: Istraživanje autorice

Kao što je vidljivo iz gornjeg grafičkog prikaza, dvije trećine ili, preciznije, 63,5% ispitanika procjenjuje da su poslovne koncepcije upravljanja kvalitetom i upravljanja marketingom slabo ili uopće nisu povezane. Jaku povezanost navedenih koncepcija uviđa 23,9% anketiranih menadžera kvalitete, a samo njih 5,9% procjenjuje kako su te koncepcije izrazito jako povezane. Manji udio ispitanika ne može procijeniti povezanost upravljanja marketingom i kvalitetom. Dakle, još uvijek se među njima ne pronalazi dovoljno zajedničkih obilježja u praksi hrvatskih certificiranih poduzeća.

Ipak, jedno od zajedničkih obilježja ili *dodirnih točaka* tih dviju koncepcija predstavljaju aktivnosti istraživanja tržišta. U tablici 14 ispituje se međudnos aktivnosti upravljanja marketingom, upravljanja kvalitetom i istraživanja tržišta.

5. ISTRAŽIVANJE RAZVIJENOSTI I UTJECAJA UPRAVLJANJA MARKETINGOM I  
KVALITETOM NA USPJEŠNOST POSLOVANJA HRVATSKIH PODUZEĆA

Tablica 14. T-test međuodnosa aktivnosti upravljanja kvalitetom, upravljanja marketingom i istraživanja tržišta u certificiranim poduzećima

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	aktivnosti upravljanja kvalitetom - aktivnosti upravljanja marketingom	0,065	1,024	0,083	-0,1	0,229	0,79	152	0,431
Pair 2	<b>aktivnosti upravljanja kvalitetom - aktivnosti istraživanja tržišta</b>	-0,38	1,051	0,085	-0,55	-0,211	-4,46	152	<b>0,000</b>
Pair 3	<b>aktivnosti upravljanja marketingom - aktivnosti istraživanja tržišta</b>	-0,44	0,865	0,07	-0,58	-0,306	-6,354	152	<b>0,000</b>

Izvor: Istraživanje autorice

Prema podacima iz tablice 14, t-test srednjih vrijednosti između parova promatranih aktivnosti ukazuje da postoji statistički značajna povezanost, odnosno međuovisnost razvijenosti aktivnosti istraživanja tržišta i aktivnosti upravljanja marketingom, ali, isto tako, i povezanost aktivnosti istraživanja tržišta s aktivnostima upravljanja kvalitetom. Budući da je istraživanje tržišta segment upravljanja marketinga, očekuje se takav rezultat među navedenim aktivnostima. No, važno je, isto tako, primijetiti kako je razvijenost istraživanja tržišta i upravljanja kvalitetom u značajnoj korelaciji, ali bez statističke značajnosti u odnosu prema uspješnosti poslovanja.

Takav podatak može se tumačiti činjenicom da se u certificiranim poduzećima uočava važnost istraživanja tržišta u kontekstu prikupljanja informacija, posebice o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika, što nalaže i norma ISO 9001:2008. Ta važnost navedenih informacija uočava se i ukrštanjem s

jednim od pokazatelja financijske uspješnosti poslovanja ispitanih poduzeća – novostvorenom vrijednošću<sup>25</sup> po zaposlenom (Tablica 15).

*Tablica 15. Srednje vrijednosti važnosti informacija o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika, prema novostvorenoj vrijednosti po zaposlenom*

Novostvorena vrijednost po zaposlenom	N	Subset for alpha = .05
Do 50.000 kn	55	4,24
50.001 - 200.000 kn	61	4,34
Više od 200.000 kn	37	4,65

Izvor: Istraživanje autorice

Iz tablice 15 uočava se kako poduzeća s više od 200.000 kuna novostvorene vrijednosti po zaposlenom procjenjuju važnost informacija o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika s prosječnom ocjenom 4,65, a ona do 50.000 kuna novostvorene vrijednosti po zaposlenom s ocjenom 4,24. Na razini 95% pouzdanosti pronalazi se statistički značajna razlika između ovih srednjih vrijednosti (Tablica 16).

---

<sup>25</sup> Prema Zavodu za poslovna istraživanja (2006, str. 4), "novostvorena vrijednost, u pojednostavljenom opisu, odgovara zbroju bruto plaća i bruto dobiti. Računa se kao zbroj dobiti prije oporezivanja, neto plaća, poreza i prireza na plaće, svih doprinosa iz i na plaće, autorskih honorara i ugovora o djelu sa svim porezima i doprinosima po osnovi takvih ugovora...". Pojam se pojašnjava u *Usporednoj analizi konkurentnosti* koja se smatra nužnom za ozbiljnu evaluaciju uspješnosti poslovanja poduzeća, a daje ključne poslovne parametre u kojima se poduzeće razlikuje od ostalih poduzeća u sektoru, što će omogućiti kapitaliziranje snaga poduzeća kojima se može povećati njihova konkurentnost i ojačati konkurentna pozicija.

5. ISTRAŽIVANJE RAZVIJENOSTI I UTJECAJA UPRAVLJANJA MARKETINGOM I  
 KVALITETOM NA USPJEŠNOST POSLOVANJA HRVATSKIH PODUZEĆA

Tablica 16. Važnost informacija o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika, prema novostvorenoj vrijednosti po zaposlenom

Dependent Variable	(I) Novostvorena vrijednost po zaposlenom	(J) Novostvorena vrijednost po zaposlenom	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Informacije o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika	Do 50.000 kn	Do 50.000 kn					
		50.001 - 200.000 kn	-0,108	0,125	0,691	-0,42	0,20
		Više od 200.000 kn	-0,412	0,143	<b>0,018</b>	-0,77	-0,06
	50.001 - 200.000 kn	Do 50.000 kn	0,108	0,125	0,691	-0,20	0,42
		50.001 - 200.000 kn					
		Više od 200.000 kn	-0,304	0,140	0,099	-0,65	0,04
	Više od 200.000 kn	Do 50.000 kn	0,412	0,143	<b>0,018</b>	0,06	0,77
		50.001 - 200.000 kn	0,304	0,140	0,099	-0,04	0,65
		Više od 200.000 kn					

Izvor: Istraživanje autorice

Dakle, može se zaključiti prema podacima iz tablice 16 kako se statistički značajno više važnosti pridaje informacijama o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika u poduzećima koja posluju uspješnije, odnosno koja ostvaruju više od 200.000 kuna novostvorene vrijednosti po zaposlenom, nego u poduzećima s manje od 50.000 kuna godišnje novostvorene vrijednosti po zaposlenom.

Osim važnosti informacija o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika, s financijskim pokazateljima poslovanja ukrštaju se i aktivnosti upravljanja kvalitetom, upravljanja marketingom i istraživanja tržišta, odnosno njihova razvijenost (Tablica 17).

Naime, napominje se kako navedene aktivnosti podrazumijevaju sve aktivnosti koje su identificirane u odgovarajućim procesima, odnosno postupcima sustava upravljanja kvalitetom anketiranih poduzeća. Svako ispitano poduzeće prikazuje i mjeri svoje procese i procesne aktivnosti na jedinstven način. Drugim riječima, svako poduzeće razvija svoja rješenja odabira aktivnosti koje ulaze u pojedini proces ili postupak jer nema univerzalnih rješenja primjenjivih za sva poduzeća s implementiranim sustavom upravljanja kvalitetom. Ipak, aktivnosti koje se prepoznaju kao osnovne i *obvezne* za pojedini proces, primjerice upravljanja marketingom ili kvalitetom, pronalaze se u ključnim procesnim koracima u tablici 18 kasnije u disertaciji.



5. ISTRAŽIVANJE RAZVIJENOSTI I UTJECAJA UPRAVLJANJA MARKETINGOM I KVALITETOM NA USPJEŠNOST POSLOVANJA  
HRVATSKIH PODUZEĆA

Tablica 17. Međuviznost razvijenosti promatranih poslovnih aktivnosti certificiranih hrvatskih poduzeća i  
financijskih pokazatelja poslovanja, iskazana srednjim vrijednostima

Financijski pokazatelji poslovanja	Godišnji poslovni prihodi (u milijunima kn)			Godišnji poslovni prihodi po zaposlenom (u tisućama kn)			Godišnja neto dobit (u milijunima kn)			Neto dobit po zaposlenom (u tisućama kn)			Novostvorena vrijednost (u milijunima kn)			Novostvorena vrijednost po zaposlenom (u tisućama kn)		
	do 10	10 – 100	više od 100	do 500	500 - 1000	više od 1000	do 1	1- 10	više od 10	do 10	10 - 50	više od 50	do 10	10-50	više od 50	do 50	50- 200	više od 200
<b>Vrsta aktivnosti (prosječna razvijenost-ukupno)</b>																		
Aktivnosti upravljanja kvalitetom (3,42)	3,30	3,37	3,63	<b>3,05</b>	3,44	<b>3,81</b>	<b>2,89</b>	3,33	<b>3,67</b>	<b>3,17</b>	3,28	<b>3,87</b>	3,35	3,40	3,48	<b>3,09</b>	3,48	<b>3,95</b>
Aktivnosti upravljanja marketingom (3,36)	<b>3,07</b>	3,32	<b>4,09</b>	<b>2,95</b>	3,36	<b>3,68</b>	3,01	3,33	3,63	3,22	3,34	3,57	3,19	3,26	3,68	<b>3,03</b>	3,39	<b>4,11</b>
Aktivnosti istraživanja tržišta (3,80)	3,84	3,64	3,99	<b>3,57</b>	3,81	<b>4,48</b>	3,78	3,84	3,80	3,85	3,74	4,10	<b>3,58</b>	3,91	<b>4,10</b>	<b>3,55</b>	3,84	<b>4,27</b>

Izvor: Istraživanje autorice

Rezultati istraživanja, predloženi u tablici 17, ponajprije upućuju na ukupne ocjene prosječne razvijenosti promatranih aktivnosti, a potom i na ocjene njihove prosječne razvijenosti prema pojedinim financijskim pokazateljima poslovanja anketiranih poduzeća, kao što su godišnji poslovni prihodi, neto dobit i novostvorena vrijednost. Svi pokazatelji se iskazuju u apsolutnoj veličini i po zaposlenom.

Kako je vidljivo iz gornje tablice, ispitanici ocjenjuju aktivnosti upravljanja kvalitetom osrednje razvijenima, dakle prosječnom ocjenom 3,42, što ukazuje na značajan prostor za njihova daljnja unaprjeđenja. Isti zaključak može se izvesti i za aktivnosti upravljanja marketingom, čija se razvijenost ocjenjuje srednjom vrijednošću 3,36. Međutim, bez obzira na nižu prosječnu ocjenu razvijenosti upravljanja marketingom, razvijenost aktivnosti istraživanja tržišta kao marketinškog segmenta ispitanici ocjenjuju s višom prosječnom ocjenom 3,80.

Promatrano u odnosu na pokazatelje poslovne uspješnosti, uočavaju se statistički značajne razlike, što je istaknuto u tablici, pri usporedbi razvijenosti promatranih aktivnosti po različitim kategorijama pojedinih financijskih pokazatelja poslovanja. Prije svega, ističu se statistički značajne razlike između razvijenosti svih vrsta aktivnosti prema godišnjim poslovnim prihodima po zaposlenom i novostvorenoj vrijednosti po zaposlenom.

Dakle, upravljanje kvalitetom, upravljanje marketingom i istraživanje tržišta značajno su razvijenije aktivnosti u poduzećima koja ostvaruju više od milijun kuna godišnjih prihoda po zaposlenom, nego u poduzećima do 500.000 kuna prihoda po zaposlenom. Isto tako, te aktivnosti su značajno razvijenije u poduzećima s više od 200.000 kuna novostvorene vrijednosti po zaposlenom, nego u poduzećima s manje od 50.000 kuna novostvorene vrijednosti po zaposlenom. Glede trećeg financijskog pokazatelja koja se iskazuje po zaposlenom, a to je neto dobit po zaposlenom, statistička značajnost pronalazi se samo u razvijenosti aktivnosti upravljanja kvalitetom.

Glede apsolutnih financijskih pokazatelja poslovanja, značajno su razvijenije aktivnosti upravljanja marketingom u poduzećima s ukupnim poslovnim prihodima većim od 100 milijuna kuna, nego u poduzećima čiji su prihodi manji od 10 milijuna kuna. Što se tiče aktivnosti upravljanja kvalitetom, statistički značajna razlika je između razvijenosti tih aktivnosti u poduzećima do milijun kuna i poduzećima s više od 10 milijuna kuna godišnje neto dobiti. I, konačno, aktivnosti istraživanja tržišta su značajno razvijenije u poduzećima s više od 50 milijuna kuna novostvorene vrijednosti, nego u poduzećima s manje od 10 milijuna kuna godišnje novostvorene vrijednosti.

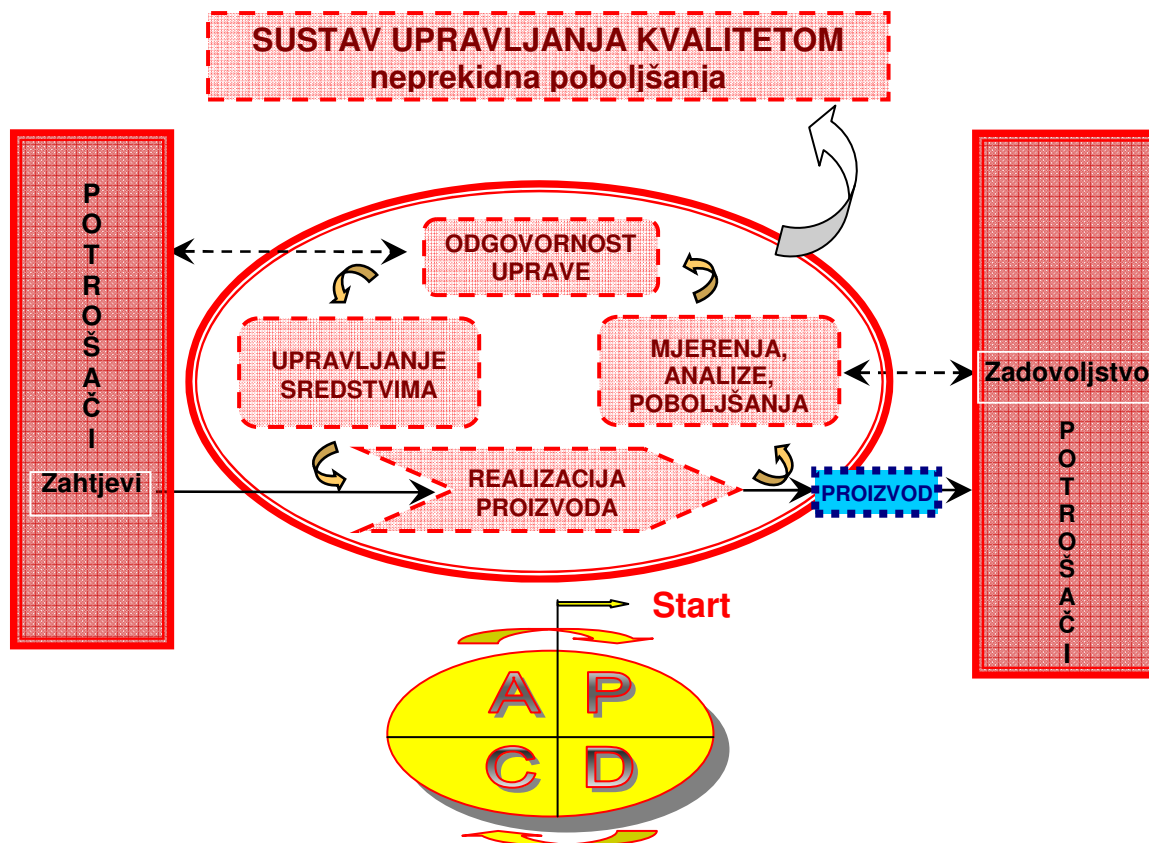
Slijedom predočenih rezultata, uviđa se, na razini od 95% pouzdanosti, statistički značajna međuovisnost razvijenosti promatranih aktivnosti i pokazatelja uspješnosti poslovanja certificiranih poduzeća, posebice onima koji se iskazuju po zaposlenom. Time se u značajnoj mjeri potvrđuje polazna hipoteza ove doktorske disertacije da upravljanje marketingom i kvalitetom u uvjetima stvarne primjene certificiranih sustava upravljanja kvalitetom, a temeljem provođenja aktivnosti istraživanja tržišta, pridonose uspješnosti poslovanja i povećanju konkurentnosti hrvatskih poduzeća. U tom kontekstu se u daljnjoj cjelini disertacije izrađuje spiralni model i sinergijska matrica navedenih procesa, odnosno koncepcija.

Međutim, pri tome treba imati na umu i potencijalni utjecaj nekih drugih čimbenika na poslovnu uspješnost i, posljedično, tržišnu konkurentnost promatranih poduzeća, primjerice smanjenje troškova poslovanja, povećanje cijene ili opće gospodarsko stanje, odnosno krizu, koji se nisu obuhvatili istraživanjem. Time se ostavlja prostor za daljnja izučavanja promatranih odnosa.

## **6. PRIJEDLOG PROCESNOG MODELA UPRAVLJANJA MARKETINGOM I KVALITETOM U HRVATSKIM PODUZEĆIMA CERTIFICIRANIM PREMA ISO 9001:2008**

Temeljem prethodno prikazanih i interpretiranih rezultata istraživanja, a u skladu s istraženim teorijskim spoznajama, predlaže se spiralni model upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom, koji se zasniva na procesnom pristupu i naglašava integriranost navedenih upravljačkih procesa. Takav model se koncipira za hrvatska poduzeća koja su certificirana prema zahtjevima norme ISO 9001:2008 i kompatibilan je s njezinim konceptom procesnog modela sustava upravljanja kvalitetom (Slika 13).

Slika 13. Procesni model sustava upravljanja kvalitetom  
prema normi ISO 9001:2008



Izvor: Prema točki 0.2 norme ISO 9001:2008, *Quality Management Systems – Requirements*, International Organisation for Standardization, Geneva

Dakle, prikazom na slici 13 pojašnjava se model utemeljen na Demingovom PDCA ciklusu ili krugu kvalitete. Iz prikaza je vidljivo kako ključnu ulogu imaju korisnici, odnosno potrošač i njegovi zahtjevi, kao i zadovoljstvo. Navedeni zahtjevi predstavljaju ključne ulazne veličine, dok je njihovo zadovoljstvo dobivenim proizvodom ključna izlazna veličina procesa realizacije proizvoda. Takvi odnosi se zadržavaju i u novom konceptu spiralnog modela. U cilju potpunijeg razumijevanja novog procesnog modela, ponajprije je potrebno istaknuti osnovne, zajedničke odrednice procesa upravljanja marketingom i kvalitetom, kao i definirati strukturu tih procesa.

## 6.1. OSNOVNE ODREDNICE I STRUKTURA PROCESA UPRAVLJANJA MARKETINGOM I UPRAVLJANJA KVALITETOM

U procesnom sagledavanju upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom uočavaju se zajedničke osnovne karakteristike kojima se određuju navedeni upravljački procesi kako bi se poslije moglo ispravno pristupiti njihovom strukturiranju. Međutim, prepoznate osnovne odrednice mogu se primijeniti i na sve ostale procese identificirane u sustavu upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2008.

### **6.1.1. Osnovne odrednice procesa upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom**

Za oblikovanje i daljnje strukturiranje pojedinih procesa u sustavu upravljanja kvalitetom neophodno je prethodno poznavati temeljne karakteristike koje ih određuju, kao i zajedničke elemente njihovih struktura. Dakle, moraju se utvrditi, prema općeprihvaćenoj metodologiji izgradnje procesa na hrvatskom tržištu, sljedeće procesne odrednice (Injac, Bešker, 2003, str. 51. i 71):

- jasan, jednoznačan naziv procesa
- voditelj procesa i ostali sudionici procesnog tima
- strukturni elementi procesa
- elementi i granice procesa
- parametri i kontrolne točke
- popratna dokumentacija procesa
- jasno definirane procesne aktivnosti i njihov slijed odvijanja.

Naime, za svaki prepoznati proces u sustavu upravljanja kvalitetom, pa tako i za proces upravljanja marketingom i proces upravljanja kvalitetom, nužno je

definirati navedene karakteristike ili odrednice, čime se razvija proces koji se kasnije kontinuirano planira, nadzire, mjeri i poboljšava, dakle upravlja, što je obvezni zahtjev norme ISO 9001:2008.

Isto tako, nužno je kontinuirano osiguravati:

- djelotvornost, učinkovitost i prilagodljivost procesa
- mjerenja na procesnim kontrolnim točkama
- ažuriranje procesne dokumentacije
- provođenje korektivnih mjera
- uvođenje stalnih poboljšanja u proces.

Glede obveznih strukturnih elemenata procesa, precizno se definiraju ulazne i izlazne veličine, bez obzira na oblik u kojem se javljaju, primjerice informacijski, materijalni i financijski, potom aktivnosti pretvorbe kroz procesne korake i mehanizmi koji kontroliraju te aktivnosti pretvorbe. Kao ključne ulazne veličine, koje obuhvaćaju sredstva u svim pojavnim oblicima, razmatraju se zahtjevi unutarnjih i vanjskih korisnika procesa, odnosno poslovanja. Unutarnji korisnici su vlasnik ili vlasnici i zaposleni u svim organizacijskim strukturama i na svim hijerarhijskim razinama. S druge strane, u vanjske korisnike se ubrajaju prvenstveno potrošači, zatim poslovni partneri i društvena zajednica u cjelini.

Osim navedenih elemenata, pretpostavlja se i definiranje povratne veze kojom se osiguravaju informacije o izlaznim veličinama procesa, posebice o zadovoljstvu korisnika, kako bi se omogućilo daljnje upravljanje procesom kroz uvođenje stalnih poboljšanja.

### **6.1.2. Struktura procesa upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom**

S obzirom na zajedničke osnovne odrednice i strukturne elemente, proces upravljanja marketingom i proces upravljanja kvalitetom mogu se, u poduzeću koje je certificirano prema ISO 9001:2008, odrediti istim parametrima, kao što su naziv i voditelj procesa, ulazne veličine, procesni koraci, mehanizmi kontrole koji nadziru odvijanje procesnih aktivnosti, izlazne veličine procesa i povratna veza. Upravo se stoga prikazuju u istoj tablici kako bi se lakšom usporedbom uočile zajedničke točke navedenih procesa (Tablica 18).



6. PRIJEDLOG PROCESNOG MODELA UPRAVLJANJA MARKETINGOM I KVALITETOM U HRVATSKIM PODUZEĆIMA  
CERTIFICIRANIM PREMA ISO 9001:2008

*Tablica 18. Parametri procesa upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom*

<b>Naziv procesa:</b>	Upravljanje marketingom	Upravljanje kvalitetom
<b>Voditelj procesa:</b>	Direktor/menadžer/voditelj organizacijske jedinice marketinga (sektor, služba, odjel, divizija i slično)	Direktor/menadžer/voditelj organizacijske jedinice kvalitete (sektor, služba, odjel, divizija i slično); Menadžer kvalitete
<b>Ulazne veličine:</b>	Zahtjevi unutarnjih i vanjskih korisnika Materijalna sredstva, radni prostor, energenti Ljudski potencijali (zaposleni), vanjski suradnici Tehnički uređaji, aparati i oprema Informatička sredstva (hardware, software) Marketinške tehnologije, know-how (znanja, iskustva, prihvaćeni alati i metode rada) Financijska sredstva (prema budžetu)	Zahtjevi unutarnjih i vanjskih korisnika Materijalna sredstva, radni prostor, energenti Ljudski potencijali (zaposleni), vanjski suradnici Tehnička sredstva (mjerna oprema i uređaji) Informatička sredstva (hardware, software) Know-how upravljanja kvalitetom (znanja, iskustva, prihvaćeni alati i metode rada) Financijska sredstva (prema budžetu)
<b>Procesni koraci:</b>	Istraživanje potreba i želja korisnika Analiza okruženja Definiranje STP odrednica Planiranje marketinškog programa Primjena i kontrola plana Korektivne aktivnosti i poboljšanja Istraživanje zadovoljstva korisnika	Istraživanje zahtjeva korisnika Analiza zahtjeva Planiranje i prevencija Upravljanje dokumentima i zapisima kvalitete Unutarnje i vanjske prosudbe Kontrola, korektivne aktivnosti i poboljšanja Istraživanje zadovoljstva korisnika
<b>Mehanizmi kontrole:</b>	Zakoni, propisi, odredbe, norme Unutarnji propisi, odluke, planovi, evidencije Ugovorne obveze Definirani proces, postupci i upute	Zakoni, odredbe, propisi Norma ISO 9001:2008 i ostale norme iz niza ISO 9000ff Unutarnji propisi, odluke, planovi Priručnik kvalitete, definirani proces, postupci i upute
<b>Izlazne veličine:</b>	Zadovoljstvo potrošača i ostalih korisnika Uspjeh realiziranih projekata Izvešća, analize, studije	Zadovoljstvo potrošača i ostalih korisnika Uspjeh provedenih projekata (unutarnje prosudbe, radionice i seminari kvalitete) Izvešća, analize, ocjene sustava upravljanja kvalitetom
<b>Povratna veza:</b>	Informacije o izlaznim veličinama i planiranim poboljšanjima	Informacije o izlaznim veličinama i planiranim poboljšanjima

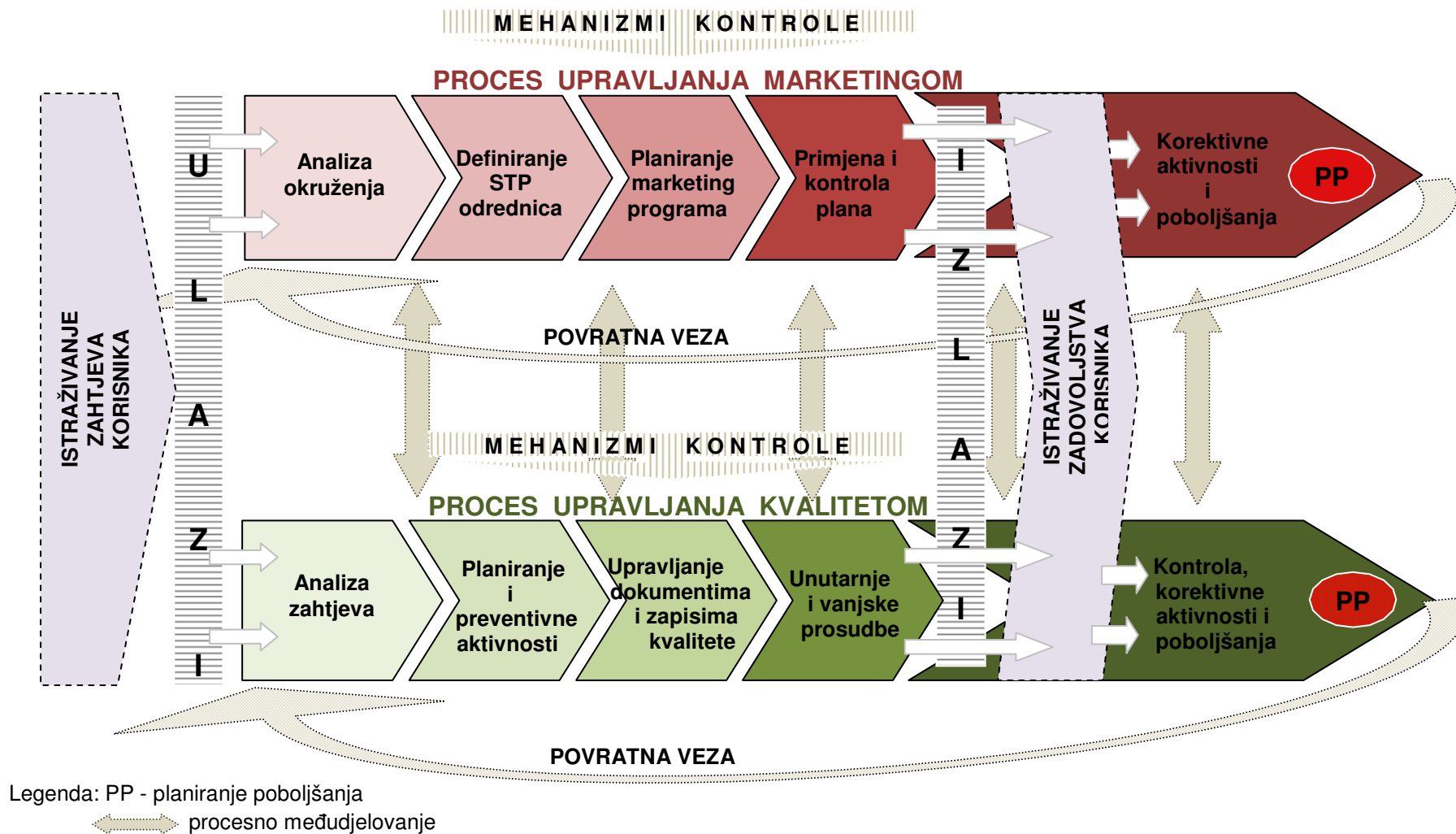
Izvor: Rad autorice

Prema prethodnoj tablici, uočava se niz zajedničkih karakteristika prikazanih upravljačkih procesa. Prije svega, naglašavaju se ključne ulazne veličine, a to su potrebe i želje, odnosno zahtjevi korisnika, kao i ključne izlazne veličine procesa – zadovoljstvo potrošača i ostalih korisnika.

U okviru procesnih koraka navode se samo identificirani osnovni koraci promatranih procesa koji obuhvaćaju sve procesne aktivnosti ili odrednice, kao što su vizija, misija, ciljevi, strategija, organizacija i slične. Takve odrednice definiraju se u detaljnim razradama procesa kroz prikaz procesnih aktivnosti u okviru procesa ili postupka.

Nadalje, iz tablice 18 se uočava da se pretprocesni i postprocesni koraci promatranih procesa podudaraju jer se radi o ispitivanju navedenih zahtjeva i zadovoljstva korisnika, ali i završne aktivnosti u posljednjem koraku koje se odnose na planiranje poboljšanja, bilo procesnih elemenata bilo procesnih aktivnosti. Takve informacije upućuju se povratnom vezom na početak novog procesnog ciklusa. Odvijanje procesnih koraka promatranih procesa jasnije se ilustrira slikom 14, što omogućava olakšano uočavanje zajedničkih elemenata i aktivnosti procesa upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom.

Slika 14. Struktura procesa upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom



Izvor: Rad autorice

Dakle, slikom 14 postiže se pregledniji prikaz struktura procesa upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom s posebnim fokusom na istraživanje tržišta, ponajprije zahtjeva korisnika u preliminarnom procesnom koraku. Nakon realizacije izlaznih veličina procesa, provode se ponovo aktivnosti istraživanja tržišta, ali tada u cilju mjerenja i utvrđivanja stupnja ispunjenja početnih zahtjeva, odnosno stupnja ostvarenog zadovoljstva korisnika. Time se omogućuje planiranje poboljšanja, kao završne aktivnosti posljednjeg koraka oba prikazana procesa, i unaprjeđivanje procesa u idućem ciklusu na temelju dobivenih informacijama o izlaznim veličinama procesa i planiranim poboljšanjima, što treba kontinuirano osiguravati uspostavljena povratna veza.

Međutim, ne smije se zanemariti i međudjelovanje promatranih upravljačkih procesa, jer postoji određena komplementarnost i da kvaliteta marketinškog procesa i njegovih rezultata utječe na kvalitetu procesa upravljanja kvalitetom, ali isto vrijedi i *vice versa* u promatranom međuodnosu.

## 6.2. MEĐUDJELOVANJE I SINERGIJA UPRAVLJANJA MARKETINGOM I UPRAVLJANJA KVALITETOM

U cilju daljnje analize ključnih poveznica upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom, proučava se i međudjelovanje tih procesa, odnosno poslovnih koncepcija. Budući da se koncepcija upravljanja marketingom neprestano razvija od svog nastanka i prolazi kroz nekoliko razvojnih oblika, za potrebe sagledavanja njezinog međudjelovanja s upravljanjem kvalitetom odabire se najrazvijeniji oblik upravljanja marketingom – holistički marketing (Poglavlje 2.2). Razlog tome jest i holistički pristup obiju poslovnih koncepcija, kao i shvaćanje ključne uloge potrošača za poslovanje poduzeća.

Radi preglednije predodžbe međudjelovanja koncepcije upravljanja kvalitetom i koncepcije holističkog marketinga, oblikuje se sinergijska matrica navedenih koncepcija promatrajući njihova načela, odnosno dimenzije (Tablica 19).

Tablica 19. Sinergijska matrica koncepcije upravljanja kvalitetom i holističkog marketinga

Načela upravljanja kvalitetom Dimenzije holističkog marketinga	Orijentacija na korisnike – potrošače (zahtjevi i zadovoljstvo potrošača)	Vođenje (pozitivno radno okruženje, uspješna komunikacija)	Uključivanje svih zaposlenih (timski rad, motiviranost zaposlenih)	Procesni pristup (upravljanje procesima i procesnim aktivnostima)	Sustavni pristup upravljanju (interakcija poslovnih procesa, integrirani koncept)	Stalna poboljšanja (viša razina kvalitete proizvoda, procesa, poduzeća)	Činjenični pristup odlučivanju (mjerjenje učinaka)	Obostrano korisni odnosi s vanjskim korisnicima (dugoročna suradnja)
Interni marketing	+++	++++	++++	+	++	++++	++++	++
Integrirani marketing	++++	++	++++	++	++++	++++	+++	+++
Marketing odnosa	++++	+++	+++	+	++	++++	++++	++++
Društveno odgovoran marketing	++++	++	+++	++	+++	++++	+++	++++

Legenda: 0 nema sinergije    + izrazito slaba sinergija    ++ slaba sinergija    +++ jaka sinergija    ++++ izrazito jaka sinergija

Izvor: Rad autorice

Kao što je vidljivo na tablici 19, promatraju se načela upravljanja kvalitetom s jedne strane i dimenzije holističkog marketinga s druge strane. Naime, norma ISO 9001:2008 obvezuje certificirana poduzeća da primjenjuju navedena načela kako bi uspješno održavala i unaprijeđivala svoj sustav upravljanja kvalitetom (Poglavlje 3.2):

- orijentacija na korisnike, odnosno potrošače
- vođenje
- uključivanje svih zaposlenih
- procesni pristup
- sustavni pristup upravljanju
- stalna poboljšanja
- činjenični pristup odlučivanju i
- obostrano korisni odnosi s vanjskim dobavljačima, odnosno dobavljačima.

Dakle, u matricu se unosi intenzitet potencijalne sinergije između svakog pojedinog načela upravljanja kvalitetom i svake marketinške dimenzije (Tablica 19). Naime, pretpostavlja se kako se u svakoj dimenziji holističkog marketinga pronalazi izrazito jaka sinergija s tri ili četiri načela upravljanja kvalitetom, ali postojanje sinergije u većoj ili manjoj mjeri pretpostavlja se i u interakciji s ostalim načelima.

Polazeći od načela koncepcije upravljanja kvalitetom, predložena matrica ukazuje kako se najveća sinergija sa svim dimenzijama holističkog marketinga postiže upravo u načelu *stalnih poboljšanja* i načelu *orijentacije na korisnike, odnosno potrošače*. S druge strane, slaba ili izrazito slaba sinergija sa svim marketinškim dimenzijama pretpostavlja se u načelu *procesnog pristupa*. Dakle, uočava se značajan prostor rasta sinergijskog potencijala primjenom procesnog pristupa u svim segmentima holističkog marketinga.

Sa svrhom provjere pretpostavljene sinergije koncepcije upravljanja kvalitetom i holističkog marketinga, u siječnju 2011. godine provodi se pilot-anketiranje 36 certificiranih poduzeća, odabranih iz postojećeg uzorka glavnog istraživanja ove doktorske disertacije, prema veličini, odnosno broju zaposlenih i ostvarenim godišnjim prihodima. Time se testiranje matrice fokusira na značajno manju populaciju, dakle na velika certificirana poduzeća u kojima je, u većoj ili manjoj mjeri, prisutan i razvijen holistički pristup marketingu. Mala i srednja poduzeća su izostala iz uzoraka testiranja matrice jer se pretpostavlja kako najrazvijeniji oblik marketinške paradigme nije prisutan u njihovom poslovanju.

Ispitanici su direktori marketinga anketiranih poduzeća, koji najbolje poznaju proces upravljanja marketingom u svojim poduzećima. S druge strane, u poduzećima s certificiranim sustavom upravljanja kvalitetom svi procesni voditelji moraju poznavati i implementirani sustav upravljanja kvalitetom, odnosno istoimeni proces. Rezultati testiranja sinergijske matrice prikazuju se tablicom 20.



Tablica 20. Sinergijska matrica koncepcije upravljanja kvalitetom i holističkog marketinga,  
 prema rezultatima testiranja

Načela upravljanja kvalitetom Dimenzije holističkog marketinga	Orijentacija na korisnike – potrošače (zahtjevi i zadovoljstvo potrošača)	Vođenje (pozitivno radno okruženje, uspješna komunikacija)	Uključivanje svih zaposlenih (timski rad, motiviranost zaposlenih)	Procesni pristup (upravljanje procesima i procesnim aktivnostima)	Sustavni pristup upravljanju (interakcija poslovnih procesa, integrirani koncept)	Stalna poboljšanja (viša razina kvalitete proizvoda, procesa, poduzeća)	Činjenični pristup odlučivanju (mjerjenje učinaka)	Obostrano korisni odnosi s vanjskim korisnicima (dugoročna suradnja)
Interni marketing	++++	++++	++++	++	++++	++++	++++	++
Integrirani marketing	++++	++++	++++	++	++++	++++	++++	++++
Marketing odnosa	++++	+++	+++	++	+++	++++	++++	++++
Društveno odgovoran marketing	++++	+++	++++	+++	+++	++++	++++	++++

Legenda: 0 nema sinergije    + izrazito slaba sinergija    ++ slaba sinergija    +++ jaka sinergija    ++++ izrazito jaka sinergija

Izvor: Istraživanje autorice

Prema rezultatima provedenog testiranja sinergijske matrice, može se u načelu zaključiti kako ispitanici vjeruju da postoji izrazito jaka sinergija promatranih koncepcija, i to jača od pretpostavljene, u gotovo svim njihovim načelima i dimenzijama. Dakle, potvrđuje se pretpostavljena snažna sinergija načela upravljanja kvalitetom i dimenzija holističkog marketinga, ali isto tako se potvrđuje i pretpostavka slabe sinergije načela *procesnog pristupa* u svim marketinškim dimenzijama u kojima se ne primjenjuje u značajnijoj mjeri. U konačnici, uočeni "skriveni" sinergijski potencijal predstavlja smjernicu za daljnja unaprjeđivanja u dimenzijama koncepcije holističkog marketinga.

### 6.3. KONCEPT SPIRALNOG PROCESNOG MODELA UPRAVLJANJA MARKETINGOM I UPRAVLJANJA KVALITETOM

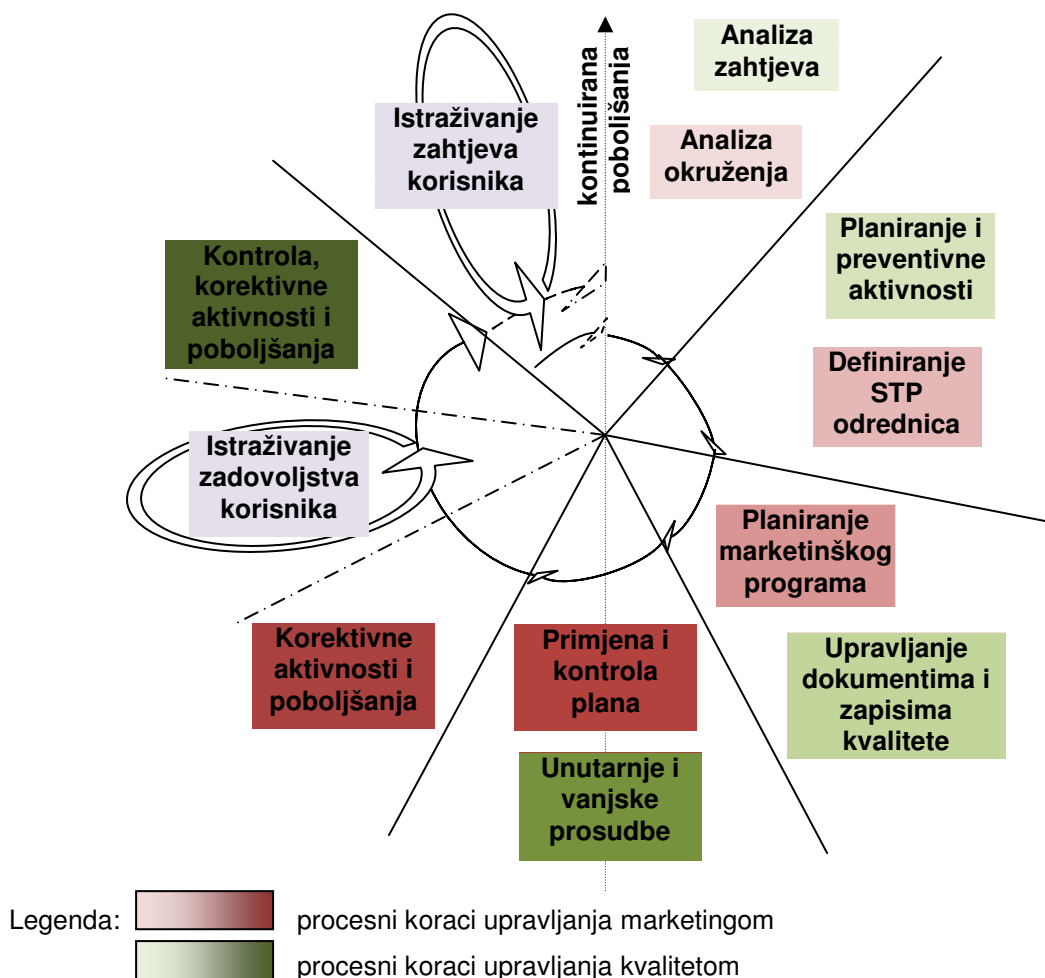
Sa svrhom osmišljavanja koncepta novoga modela procesa upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom, a slijedom prethodno definiranih osnovnih odrednica, strukture i međudjelovanja navedenih procesa, posebice se naglašavaju tri ključne postavke na kojima se temelji novi procesni model:

- zahtjevi i zadovoljstvo potrošača i ostalih procesnih korisnika, odnosno njihovo identificiranje na početku i kraju svakog procesnog ciklusa u sklopu aktivnosti istraživanja tržišta;
- planiranje poboljšanja kao obvezne završne aktivnosti procesa u svakom procesnom ciklusu;
- uvođenje stalnih poboljšanja, odnosno podizanje razine kvalitete procesa u svakom idućem procesnom ciklusu.

Upravo navedene ključne postavke novog modela uvelike upućuju na Demingov PDCA krug (Poglavlje 3.2.6) i Juranovu petlju kvalitete (Juran, Gryna, 1999, str. 6), u kojima se prepoznaje idejno ishodište za njegovo oblikovanje.

Posudivši Juranovu fundamentalnu ideju spirale napretka kvalitete, novi model procesa upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom počiva na spiralnom, a ne više horizontalnom prikazu, kako je uobičajeno grafički oblikovati poslovne procese u poduzeću. Koncept spiralnog procesnog modela grafički se prikazuje slikom 15.

*Slika 15. Spiralni procesni model upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom u certificiranim poduzećima*



Izvor: Rad autorice

Prema slici 15, spiralni procesni model koncipira se na način da svaki procesni korak, i upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom, unosi određena poboljšanja u procesni ciklus u kojem se odvija. Stoga svaki procesni ciklus završava na manje ili više unaprijeđenoj razini s povratnim informacijama o ispitanom stupnju zadovoljstva korisnika i planu aktivnosti poboljšanja, koje se ugrađuju kao ulazne veličine novog procesnog ciklusa. Isto tako, svaki ciklus započinje s ulaznim informacijama o istraženim zahtjevima potrošača i ostalih korisnika procesa.

Dakle, ako se kontinuirano uvode poboljšanja u proces, što je temeljna pretpostavka spiralnog procesnog modela, vjeruje se da se procesom učinkovito upravlja, a izlazne veličine ili rezultati procesa su u svakom ciklusu unaprijeđeni, odnosno na višem stupnju kvalitete. To, dakle, podrazumijeva i viši stupanj zadovoljstva korisnika, što je fokus i aktivnosti upravljanja kvalitetom i aktivnosti upravljanja marketingom.

Navedene teze glede predloženog spiralnog procesnog modela podržavaju i rezultati testiranja provedenog u siječnju 2011. godine u 36 hrvatskih poduzeća koja su izabrana iz uzorka glavnog istraživanja ove doktorske disertacije i koja su predstavljala uzorak za testiranje sinergijske matrice (Poglavlje 6.2). Predstavnici anketiranih poduzeća su direktori marketinške organizacijske jedinice tih certificiranih poduzeća, najčešće sektora ili službe, koji trebaju najbolje poznavati proces upravljanja marketingom, ali su upoznati i s procesom upravljanja kvalitetom. Za odgovore se koristi Likertova skala kako bi se precizno utvrdio stupanj slaganja ispitanika s testiranim izjavama.

Svih 36 ispitanika u potpunosti se slaže da je zadovoljstvo korisnika u fokusu i koncepcije upravljanja marketingom i koncepcije upravljanja kvalitetom. Isto tako, svi ispitanici potvrđuju kako je spiralni model procesa upravljanja marketingom i kvalitetom primjenjiv u poduzeću certificiranom prema normi ISO 9001:2008.

S prosječnom ocjenom 4,92 ispitanici vjeruju kako je istraživanje zahtjeva korisnika nužna preliminarna faza, odnosno korak procesa upravljanja marketingom i kvalitetom, a da se istraživanje zadovoljstva korisnika, kao postfaza procesa upravljanja marketingom i kvalitetom, mora provoditi u svakom procesnom ciklusu kako bi se omogućilo unaprjeđenje procesa. S takvom izjavom se u potpunosti slaže 30, a većinom se slaže 6 ispitanika, što je u prosjeku ocjenjeno s 4,83.

Prema rezultatima testiranja, marketinški direktori procjenjuju ocjenom 4,47 da ispitivanje zadovoljstva korisnika omogućuje planiranje daljnjih poboljšanja za naredni procesni ciklus upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom.

Nadalje, s prosječnom ocjenom 4,78 ispitanici potvrđuju izjavu kako se procesi upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom najbolje ilustriraju spiralom i spiralnim modelom u kojem se svaki novi procesni ciklus podiže na novu poboljšanu razinu. Konačno, s visokim stupnjem slaganja, što je u prosjeku ocjena 4,67, marketinški direktori se slažu kako je upravo navedeni spiralni model procesa upravljanja marketingom i kvalitetom poželjan za svako poduzeće certificirano prema normi ISO 9001:2008.

Raspon ocjena slaganja ispitanika s osam anketnih izjava jest interval od 4,47 do 5,00, što u načelu odgovara najvišem stupnju, odnosno potpunom slaganju ispitanika sa svim izjavama. Takvi rezultati provedenog testiranja opravdavaju primjenjivost i prihvatljivost predloženog spiralnog modela za procese upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom u poduzećima certificiranim prema normi ISO 9001:2008.

Ipak, neophodno je imati na umu pojedina ograničenja za primjenu takvog modela u hrvatskim certificiranim poduzećima. Prije svega, model je primjenjiv samo u poduzećima koja imaju važeći certifikat ISO 9001:2008, čime dokazuju ispunjenje minimalnih zahtjeva navedene norme, ali ne i stupanj razvijenosti aktivnosti upravljanja kvalitetom. Vjeruje se, temeljem dobivenih rezultata istraživanja i

testiranja, kako se učinkovita primjena takvog modela omogućuje u razvijenom sustavom upravljanja kvalitetom.

Isto tako, temeljem rezultata testiranja sinergijske matrice provedenog na uzorku velikih poduzeća s holističkim pristupom marketingu, može se zaključiti kako je predloženi procesni model učinkovit samo u certificiranim poduzećima s prihvaćenom i razvijenom koncepcijom holističkog marketingom. Model je učinkovitiji ukoliko su i promatrane koncepcije upravljanja kvalitetom i holističkog marketinga razvijenije. Budući da se radi o vrlo složenoj marketinškoj koncepciji, ograničava se mogućnost primjene spiralnog procesnog modela.

Konačno, za primjenu predloženog procesnog modela potrebno je da certificirano poduzeće osigura kontinuiranu, sustavnu provedbu aktivnosti istraživanja tržišta, odnosno zahtjeva i zadovoljstva korisnika, što također smanjuje broj potencijalnih poduzeća-korisnika modela jer za takvo istraživanje tržišta nužno je osigurati i značajna sredstva, kako financijska sredstva tako i odgovarajuće ljudske potencijale i informatičku opremu.

Time se ukazuje na osnovna ograničenja za primjenu spiralnog procesnog modela, no, tek njegova stvarna primjena na hrvatskom tržištu može ukazati na dodatna ograničenja, ali i učinke zajedničkog djelovanja procesa upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom.

## 7. ZAKLJUČAK

Zadnjih desetljeća primjetne su značajne promjene globalnih razmjera u okruženju poslovnih subjekata, na koje moraju znati i moći odgovoriti na odgovarajući način, ako ih sami ne iniciraju. Takve promjene u poslovnom okruženju uvjetuju i promjene u samim poduzećima radi stalnog prilagođavanja novim tržišnim okolnostima. Upravo aktualni tržišni izazovi zahtijevaju nova promišljanja i nove pristupe u poslovanju poduzeća u cilju zadržavanja ili povećanja njihove konkurentnosti na tržištu.

Novije paradigme poslovanja, kao što su koncepcija upravljanja kvalitetom i najrazvijenija koncepcija upravljanja marketingom – holistički marketing, zahvaćaju posljednjih desetljeća i hrvatska poduzeća. Primjerice, koncepcija upravljanja kvalitetom sve je poželjnija i prihvaćenija na hrvatskom tržištu. Na takav zaključak upućuje i stalan porast broja hrvatskih poduzeća s certificiranim sustavom upravljanja kvalitetom prema zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2008 (Tablica 4).

Temeljem proučavane literature i provedenog istraživanja, a u cilju dokazivanja postavljene hipoteze, neophodno je spoznati razinu razvijenosti i utjecaja upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom na uspješnost poslovanja objekata istraživanja, a to su hrvatska poduzeća certificirana prema zahtjevima međunarodne norme za sustave upravljanja kvalitetom ISO 9001:2008. Dobiveni rezultati ukazuju na sljedeće zaključke kojima se potvrđuju temeljna i pomoćne hipoteze:

- ✓ Upravljanje kvalitetom nije sasvim nova, ali je ipak jedna od recentnijih poslovnih koncepcija na hrvatskom tržištu, koja pronalazi rašireniju i značajniju primjenu tek u posljednjih desetak godina. Takav zaključak potvrđuje i izračunata prosječna «starost» certifikata u ispitanim poduzećima, koja iznosi 6,63 godine (Grafikon 1).

- ✓ Glede razvijenosti aktivnosti upravljanja kvalitetom, navedene aktivnosti su značajno razvijenije u poduzećima koja posjeduju certifikat ISO 9001:2008 do 6 godina, za razliku od poduzeća koja dulje razdoblje posjeduju certifikat (Tablice 5 i 6). Isto tako, te aktivnosti su značajno razvijenije u velikim poduzećima s 250 i više zaposlenih, nego u malim poduzećima do 50 zaposlenih (Tablica 8).
- ✓ Aktivnosti upravljanja kvalitetom sve se manje prikazuju samo kao proces, a sve više i kao proces i kao postupak/postupci, što dulje poduzeće posjeduje ISO certifikat. Zaključuje se kako se tim aktivnostima u ispitanim poduzećima pridaje sve više pozornosti, što je sustav upravljanja kvalitetom dulje implementiran (Grafikon 4).
- ✓ Glede razvijenosti upravljanja marketingom, navedene aktivnosti su značajno razvijenije u velikim poduzećima s 250 i više zaposlenih, nego u malim poduzećima do 50 zaposlenih (Tablice 9 i 10). Općenito promatrano, aktivnosti upravljanja marketingom su dobro ili jako dobro razvijene u hrvatskim certificiranim poduzećima, bez obzira koliko dugo imaju certificiran sustav upravljanja kvalitetom (Grafikon 11).
- ✓ Poduzeća s certifikatom *starim* do 6 godina imaju u prosjeku značajno razvijenije aktivnosti istraživanja tržišta od poduzeća koja su dulje razdoblje certificirana, 6 ili više godina (Tablice 11 i 12).
- ✓ I aktivnosti upravljanja marketingom, kao i aktivnosti istraživanja tržišta, sve više se prikazuju kao proces ili kao proces i postupak/postupci, što je poduzeće dulje razdoblje certificirano prema zahtjevima norme ISO 9001:2008 (Grafikoni 19 i 20), što govori o sve većoj pozornosti koja im se pridaje → **potvrda hipoteze H<sub>2</sub>**.
- ✓ Što je istraživanje tržišta razvijenije u poduzeću, percipira se veći značaj informacija o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika. Naime, u tim poduzećima se informacije o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika



smatraju sve važnijima za uspješno upravljanje poslovnim procesima (Grafikon 14) → **potvrda hipoteze H<sub>1</sub>**.

- ✓ Informacije o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika, koje osigurava istraživanje tržišta, općenito se smatraju u značajnijoj mjeri važnima za uspjeh upravljanja definiranim poslovnim procesima jer se radi o informacijama o njihovim primarnim ulaznim, odnosno izlaznim veličinama (Grafikon 13) → **potvrda hipoteza H<sub>1</sub> i H<sub>3</sub>**.
- ✓ Usporedbom obilježja učestalosti i kontinuiteta prikupljanja informacija o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika zaključuje se kako većina poduzeća smatra važnijim prikupljanje informacija o zadovoljstvu svojih korisnika pa takve informacije sustavno, kontinuirano i učestalije utvrđuje, nego informacije o njihovim inicijalnim zahtjevima (Grafikon 18).
- ✓ Glede međuodnosa upravljanja kvalitetom i upravljanja marketingom, još uvijek se među njima ne pronalazi dovoljno zajedničkih obilježja u praksi hrvatskih certificiranih poduzeća (Grafikon 21).
- ✓ Što se tiče međuodnosa razvijenosti istraživanja tržišta i razvijenosti promatranih koncepcija, razvijenost istraživanja tržišta je u značajnoj korelaciji i s razvijenosti aktivnosti upravljanja marketingom i aktivnosti upravljanja kvalitetom (Tablica 14) i predstavlja njihove početne i završne točke ili korake (rezultati testiranja spiralnog modela, str. 154) → **potvrda hipoteze H<sub>4</sub>; u funkciji potvrde hipoteze H<sub>0</sub>**.
- ✓ Aktivnosti upravljanja kvalitetom osrednje su razvijene u certificiranim poduzećima, što ukazuje na značajan prostor za njihova daljnja unaprjeđenja. Isti zaključak može se izvesti i za aktivnosti upravljanja marketingom. Međutim, razvijenost aktivnosti istraživanja tržišta kao marketinškog segmenta ispitanici ocjenjuju s višom prosječnom ocjenom (Tablica 17).

- ✓ Upravljanje kvalitetom, upravljanje marketingom i istraživanje tržišta su značajno razvijenije u poduzećima s većim godišnjim prihodima po zaposlenom i s većom novostvorenom vrijednošću po zaposlenom (Tablica 17), nego u poduzećima s lošijim navedenim pokazateljima uspješnosti poslovanja poduzeća → **u funkciji potvrde hipoteze H<sub>0</sub>**.
- ✓ Značajno su razvijenije aktivnosti upravljanja marketingom u poduzećima s većim ukupnim prihodima, a aktivnosti upravljanja kvalitetom su statistički značajnije razvijene u poduzećima s većom godišnjom neto dobiti. Isto tako, aktivnosti istraživanja tržišta su značajno razvijenije u poduzećima s većom ukupnom novostvorenom vrijednosti, što također ukazuje na utjecaj na poslovnu uspješnost certificiranih poduzeća (Tablica 17) → **u funkciji potvrde hipoteze H<sub>0</sub>**.
- ✓ Više važnosti se pridaje informacijama o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika u poduzećima koja posluju uspješnije, odnosno ostvaruju veću novostvorenu vrijednost po zaposlenom (Tablica 16), jer značajno doprinose uspostavi i održavanju mehanizma kontinuiranih poboljšanja (rezultati testiranja spiralnog modela, str. 154) → **potvrde hipoteze H<sub>5</sub>**.
- ✓ Procesni pristup još nije u potpunosti implementiran, čak niti u certificiranim hrvatskim poduzećima, i postoji prostor za njegovu daljnju nadogradnju (Grafikon 8).

Slijedom predočenih rezultata, uviđa se, na razini od 95% pouzdanosti, statistički značajna međuovisnost razvijenosti promatranih aktivnosti i pokazatelja uspješnosti poslovanja certificiranih poduzeća, posebice onima koji se iskazuju po zaposlenom.

Time se u značajnoj mjeri potvrđuje temeljna H<sub>0</sub>, kao i sve pomoćne hipoteze (H<sub>1</sub>-H<sub>5</sub>) ove doktorske disertacije. Dakle, rezultati provedenog istraživanja za potrebe ove disertacije potvrđuju da upravljanje marketingom i kvalitetom u uvjetima stvarne primjene certificiranih sustava upravljanja kvalitetom, a

temeljem provođenja aktivnosti istraživanja tržišta, pridonose uspješnosti poslovanja i povećanju konkurentnosti hrvatskih poduzeća.

Osim predloženih zaključaka izvedenih temeljem provedenog istraživanja, također je potrebno istaći i rezultate provedenog testiranja sinergijske matrice upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom. Naime, u načelu se može zaključiti kako ispitanici vjeruju da postoji izrazito jaka sinergija promatranih koncepcija, i to jača od pretpostavljene. Dakle, potvrđuje se pretpostavljena snažna sinergija načela upravljanja kvalitetom i dimenzija holističkog marketinga, ali isto tako se potvrđuje i pretpostavka slabe sinergije načela *procesnog pristupa* u svim marketinškim dimenzijama u kojima se ne primjenjuje u značajnijoj mjeri. U konačnici, uočeni "skriveni" sinergijski potencijal predstavlja smjernicu za daljnja unaprjeđivanja u sve četiri dimenzije koncepcije upravljanja marketingom (Tablica 20).

Međutim, napominje se postojeće ograničenje na certificirana poduzeća koja imaju razvijen holistički pristup marketingu te se matrica ne primjenjuje za poduzeća s prihvaćenim drugim marketinškim paradigmatama u svom poslovanju.

Jedno od mogućih rješenja ogleda se u konceptu spiralnog procesnog modela navedenih koncepcija. Naime, ako se kontinuirano uvode poboljšanja u proces, što je temeljna pretpostavka spiralnog procesnog modela, vjeruje se da se procesom učinkovito upravlja, a izlazne veličine ili rezultati procesa su u svakom ciklusu unaprijeđeni, odnosno na višem stupnju kvalitete. To, dakle, podrazumijeva i viši stupanj zadovoljstva korisnika, što je u fokusu i aktivnosti upravljanja kvalitetom i aktivnosti upravljanja marketingom, odnosno holističkog marketinga (Slika 15).

Takvi rezultati provedenog testiranja opravdavaju primjenjivost i prihvatljivost predloženog spiralnog modela za procese upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom, koji je u funkciji razvoja i jačanja konkurentnosti poduzeća certificiranih prema normi ISO 9001:2008. No, treba biti svjestan i

postojanja određenih ograničenja za njegovu primjenu u hrvatskim certificiranim poduzećima s razvijenim holističkim pristupom marketingu, kao i nužnosti osiguravanja kontinuirane, sustavne provedbe istraživanja tržišta, odnosno ispitivanja zahtjeva i zadovoljstva korisnika.

Međutim, smatra se potrebitim naglasiti i brojne prednosti, odnosno koristi koje bi se primjenom navedenog spiralnog modela osigurale certificiranom poduzeću:

- transparentnost poslovanja poduzeća
- integracija i usklađivanje poslovnih procesa radi postizanja željenog rezultata
- omogućena usporedba i identifikacija najuspješnijih procesa radi benchmarkinga
- niži troškovi i skraćivanje vremena trajanja procesa zbog stalnog nadzora nad procesom i uvođenja stalnih poboljšanja u proces
- veća prodaja i prihodi od prodaje
- poboljšani, konstantni i predvidivi rezultati
- poticanje uključivanja zaposlenih i utvrđivanje njihove odgovornosti
- veće mogućnosti za unaprjeđenje procesa i njihovih elemenata
- veća kvaliteta procesa i proizvoda
- ispunjenje i anticipiranje korisnikovih zahtjeva i očekivanja
- stjecanje povjerenja korisnika u sposobnost poduzeća, odnosno kvalitetu njegove ponude.

Navedene se koristi mogu sintetizirati u nekoliko osnovnih ciljanih učinaka:

- bolji financijski pokazatelji poslovanja
- veća konkurentnost poduzeća
- veća razina zadovoljstva potrošača i ostalih korisnika.

U konačnici, zaključuje se kako su sva teorijska izučavanja i predložena rješenja, utemeljena na rezultatima provedenih istraživanja, u funkciji ostvarivanja poslovne uspješnosti i povećanja konkurentnosti hrvatskih poduzeća s certificiranim sustavom upravljanja kvalitetom i razvijenom marketinškom paradigmom. No, s obzirom na izrazitu dinamičnost današnjeg tržišta i zahtjeve sustava upravljanja kvalitetom za uvođenjem stalnih poboljšanja u poslovanje poduzeća, smatra se nužnim poduzimati daljnje korake glede znanstvenog istraživanja predmetne materije. Neistraženi prostor je još uvijek značajan, a ova doktorska disertacija je samo jedan iskorak u tom pravcu.

**POPIS LITERATURE**

## ❖ KNJIGE:

1. Agnes, M. E. (1999) *Webster's New World College Dictionary*, New York, NY
2. Anić, V, Goldstein, I. (2007) *Rječnik stranih riječi*, 2. izdanje, Novi liber, Zagreb
3. Arsovski, S. (2002) *Menadžment ekonomikom kvaliteta*, ARS, Kragujevac
4. Avelini-Holjevac, I. et al. (2000) *Integralni sustav upravljanja potpunom kvalitetom*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
5. Avelini-Holjevac, I. (2002) *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
6. Bennett, P.D. (1995) *Dictionary of Marketing Terms*, 2nd ed., American Marketing Assotiation, Chicago, IL
7. Berry, L.L, Shostack, G.L, Upah, G.D. (1983) *Emerging Perspectives on Service Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL
8. Burns A. C, Bush, R.F. (2003) *Marketing Research*, 4th edition. New Jersay, Pearson Education
9. Churchill, G.A. Jr, Iacobucci, D. (2005) *Marketing Research: Methodological Foundations*, 9th ed., Thomson, South-Western, Ohio
10. Crosby, P.B. (1996) *Kvaliteta je besplatna*, 3. izdanje, Privredni vjesnik/Binoza Press, Zagreb
11. Dibb, S. et al. (1995) *Marketing*, europsko izdanje, Mate, Zagreb
12. Drucker, P. (1954) *The Practice of Management*, Harper and Row, New York
13. Drucker, P. (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, New York
14. Evans, J. R. (2008) *Quality and Performance Excellence: Management, Organization and Strategy*, 5th ed., Thomson South Western, Mason, OH
15. Feigenbaum, A.V. (1961) *Total Quality Control, Engineering and Management*, McGraw-Hill Book Comp., New York

16. Grbac, B. (2005) *Marketing: koncepcija, imperativ, izazov*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Digital point, Rijeka
17. Grbac, B, Meler, M. (2007) *Znanje o potrošačima – odrednica stvaranja konkurentske prednosti*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva (priručnik), Zagreb
18. Grönroos, C. (2001) *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, 2nd edition, Chichester, John Wiley & Sons
19. Injac, N, Bešker, M. (2003) *Metodologija izgradnje poslovnih procesa u sustavu kvalitete*, Oskar, Zagreb
20. Juran, J.M, Godfrey, A.B. (1999) *Juran's Quality Handbook*, 5th ed., McGraw Hill, Columbus, OH
21. Juran, J.M, Gryna, F.M. (1999) *Planiranje i analiza kvalitete - Od razvoja proizvoda do upotrebe*, 3. izdanje, Mate, Zagreb
22. Kinneer, T.C, Bernhardt, K., Krentler, K.A. (1995) *Principles of Marketing*, 4th ed, Harper Collins, New York
23. Kondić, Ž. (2002) *Kvaliteta i ISO 9000: primjena*, Tiva, Varaždin
24. Kotler, P. (2001) *Upravljanje marketingom*, 9. izdanje, Mate, Zagreb
25. Kotler, P. (2006) *Osnove marketinga*, 4. europsko izdanje, Mate, Zagreb
26. Kotler, P, Keller, K.L. (2008) *Upravljanje marketingom*, 12. izdanje, Mate, Zagreb
27. Kotler, P, Keller, K.L. (2009a) *Marketing Management*, 13th ed, Pearson Prentice Hall
28. Kotler, P, Keller, K.L. (2009b) *A Framework for Marketing Management*, 4th ed., Pearson Prentice Hall
29. Lazibat, T. (2009) *Upravljanje kvalitetom*, Znanstvena knjiga, Zagreb
30. Malhotra, N, Birks, D. (2007) *Marketing Research*, 3rd ed. limited, Pearson Education Limited
31. Marušić, M, Vranešević, T. (2001) *Istraživanje tržišta*, 5. izdanje, Adeco, Zagreb
32. McCarthy, E.J. (1960) *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Irwin, Homewood, Illinois

33. Oslić, I. (2008) *Kvaliteta i poslovna izvrsnost*, M.E.P. Consult, Zagreb
34. Payne, A. (2000) *Marketing Management: A Relationship Marketing Perspective*, Cranfield School of Management, Macmillan Press, Houndmills
35. Payne, A. et al (2000) *Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers*, Oxford, Butterworth-Heinemann
36. Previšić, J, Ozretić Došen, Đ, urednici (2004) *Marketing*, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Adverta
37. Rocco, F. (2000) *Marketinško upravljanje*, 2. dopunjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb
38. Senečić, J. (1997) *Istraživanje turističkih tržišta*, Mikrorad, Zagreb
39. Sheth, J.N, Parvatiyar, A. (2000) *Handbook of Relationship Marketing*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications
40. Skoko, H. (2000) *Upravljanje kvalitetom*, Sinergija, Zagreb
41. Stevenson, W.J. (1993) *Production and Operations Management*, 4th ed, Irwin, Homewood, Boston, MA
42. Tkalac Verčić, A. et al. (2010) *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada*, M.E.P. Consult, Zagreb
43. Vranešević, T. et al. (2004) *Upravljanje strateškim marketingom*, Accent, Zagreb
44. Webster's NewWorld College Dictionary (1999), MacMillan, USA
45. Wild, R. (1989) *Production and Operations Management*, 4th ed., Cassel, USA
46. Zelenika, R. (2000) *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

❖ ČLANCI:

1. Bakija, I. (1993) *Osiguranje kvalitete proizvoda i usluga po normama ISO 9000 – Novi zahtjevi*, Infotrend, Vol. 12, Br. 7, str. 36.
2. Bešker, M. (1998) Stanje kvalitete i odnosi prema kvaliteti u hrvatskom gospodarstvu, *Zbornik radova 2. simpozija o kvaliteti*, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Opatija, CD



3. Borden, N.H. (1964) The Concept of the Marketing Mix, *Journal of Advertising Research*, Vol. 4, str. 2-7.
4. Budiselić, G. (2000) Mjerenje utjecaja sustava kvalitete na konkurentnost poduzeća, *QM: časopis za kvalitetu*, god. 2, br. 7/8, str. 53-55.
5. Bunjevac, Ž. (2002) Da li je ISO 9001 standard ili model, *Kvaliteta*, br. 4-5, Infomart, Zagreb
6. Corbett, C.J. et al. (2002) Does ISO 9000 certification pay, *ISO Management System*, ISO Central Secretariat, Geneva, Vol. 2, No. 4, str. 31-40.
7. Coviello, E.N, Brodie, R.J. (1998) From transaction to relationship marketing: an investigation of managerial perceptions and practices, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, No. 3, str. 171-186.
8. Coviello, E.N. et al (2002) How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices, *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 3, str. 33-46.
9. Cvitković, T. (1996) Kvaliteta - jedini put do uspjeha, *UT: Ugostiteljstvo i turizam*, br. 2, str. 75.
10. Čulo, K, Dolaček, Z. (2001) Cjelovito upravljanje kvalitetom i ISO 9000 – nužnost novog stoljeća, *Informatologia*, god. 34, br. 3-4
11. Day, George S. (1994) The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, Vol. 58, br. 4, str. 37-52.
12. Deshpandé, R. et al. (1993) Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 57, br. 1, str. 23.-37.
13. Dorotić, M. (2005) Promjena strateškog fokusa u marketingu – razvoj relationship marketing paradigme, *Tržište*, Vol. 17, br. ½, str. 7-24.
14. Drljača, M. (2002a) Prednosti i nedostaci certificiranog sustava kvalitete, *Kvaliteta*, br. 6, str. 16-18.
15. Drljača, M. (2002b) Prakseološki problemi izgradnje procesa, *Elektrika*, br. 17, str. 14-17.
16. Drljača, M. (2003) Hrvatska korporacijska uspješnost i sustav kvalitete, *Ekonomski pregled*, br. 3-4, str. 359-368.
17. Drljača, M. (2005a) Konzistentnost kvalitete i poslovne uspješnosti u Hrvatskoj,

- Zbornik radova 7. Simpozija o kvaliteti "Kvaliteta naš izbor za budućnost", Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Šibenik, str. 33-41.*
18. Drljača, M. (2005b) Principi upravljanja kvalitetom u primjeni, *Kvaliteta*, br. 5-6., str. 20-22.
  19. Drljača, M. (2010) Poslovna uspješnost kao odraz kvalitete sustava upravljanja (mogući okvir financijske analize), *Zbornik radova 10. konferencije o kvaliteti*, Hrvatsko društvo za kvalitetu, Šibenik, CD
  20. Fadić, F. (2008) Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija, *Ekonomski pregled*, Vol. 50, br. 3-4, str. 125-152.
  21. Firat, F.A, Dholakia, N. (2006) Theoretical and philosophical implications of postmodern debates: some challenges to modern marketing, *Marketing Theory*, Vol. 6, No. 2, str. 123-162.
  22. Fruchter, G.E, Sigué, S.P. (2005) Transaction vs. Relationships: what should the company emphasize? *Journal of Service Research*, Vol. 8, No. 1, str. 18-36.
  23. Gaži-Pavelić, K, Buntak, K. (2008) Kvaliteta kao temelj poslovnog odlučivanja u marketingu, prodaji i nabavi, *Zbornik radova 9. konferencije o kvaliteti*, Hrvatsko društvo za kvalitetu, Zadar, CD
  24. Grbac, B. (1996) Rekonceptcija marketinga, *Ekonomija: časopis za ekonomsku teoriju i politiku*, Vol. 3, br. 1, str. 19-39.
  25. Grbac, B. i D. Lončarić (2007) Marketing paradigms for emerging economies, *Zbornik radova 7. Međunarodne konferencije „Enterprise in Transition“*, Ekonomski fakultet, Split, str. 1.-13.
  26. Grbičić, Ž. (2001) Teorija i praksa marketinške organiziranosti poduzeća, *Slobodno poduzetništvo*, br. 11-12, str. 267.-275.
  27. Grönroos, C. (1994) Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm, *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, str. 347-360.
  28. Grönroos, C. (2008) Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?, *European Business Review*, Vol. 40, No. 4, str. 298-324.
  29. Guido, G, Marcati, A, Peluso, A.M. (2011) Nature and antecedents of a marketing approach according to Italian SME entrepreneurs: a structural

- equation modeling approach, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 17, No. 4.
30. Gummesson, E. (1998) Implementation requires a relationship marketing paradigm, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 3, str. 242-249.
  31. Hansemark, O.C, Albinsson, M. (2004) Customer satisfaction and retention, *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 1, str. 40-57.
  32. Harker, M.J, Egan, J. (2006) The past, present and future of relationship marketing, *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, No. ½, str. 215-242.
  33. Hendricks, K.B. and V. R. Singhal (1997) Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? (empirical evidence from firms that have won quality awards), *Management Science*, Vol. 43, str. 1258–1274.
  34. Hele, J. (2003) The eight Quality Management Principles – a practical approach, *ISO Management Systems*, Vol. 3, No. 2, ISO, Geneva
  35. Hyman, M.R. (2004) Revising the structural framework for marketing management, *Journal of business Research*, Vol. 57, No. 9, str. 923-932.
  36. Ivanković, J, Tadić, D. (2010), Konceptija društveno odgovornog marketinga i konceptija kvalitete – imperativi suvremenog poslovanja, *Zbornik radova 11. međunarodnog simpozija o kvaliteti „Kvaliteta, konkurentnost i održivost“*, Sv. Martin na Muri, str. 31-40.
  37. Keith, R.J. (1960) The marketing revolution, *Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 1, str. 35-38.
  38. Kohli, A.K, Jaworski, B. (1990) Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54, br. 2, str. 1-18.
  39. Krpan, A, Ivančić, B. (2000) Marketing i kvaliteta poslovnog sustava, *Tržište*, god. 12, vol. 10, br. 1-2, str. 104-107.
  40. Lai, K, Cheng, T.C.E. (2005) Effects of quality management and marketing on organizational performance, *Journal of Business Research*, Vol. 58, str. 446-456.
  41. Lai, K-H, Weerakoon, T.S. (1998) Total quality management and

- marketing:complementary business philosophies, *International Journal of Management*, Vol. 15, str. 414–419.
42. Lazibat, T. (2003) Sustavi kvalitete i hrvatsko gospodarstvo, *Ekonomski pregled*, br. 1-2, str. 55-77.
  43. McKitterick, J.B. (1957) What is the marketing management concept? *The Frontiers of Marketing Thought and Science*, American Marketing Association, str. 71-82.
  44. McNaughton, R.B, Osborne, P, Morgan, R.E, Kutwaroo, G. (2001) Market Orientation and Firm Value, *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, br. 5/6, str. 521-542.
  45. Mencer, I. (2000a) Istodobnost kvalitete proizvoda i marketinga, *RRiF*, god. 10, br. 11, str. 111-115.
  46. Mencer, I. (2000b) Kvaliteta proizvoda: imperativ poslovnog usmjerenja, *RRIF*, god. 10, br. 7, str. 143-147.
  47. Mencer, I. (2001a) Osiguranje kvalitete – osiguranje strategijske konkurentnosti, *Ekonomski pregled*, Zagreb, god. 52, br. 11/12, str. 1226 -1242.
  48. Mencer, I. (2001b) Marketing kvalitete, *Zbornik radova 3. konferencije o kvaliteti "Kvaliteta - budućnost Hrvatske"*, Hrvatsko društvo za kvalitetu i Infomart, Zagreb-Cavtat, CD
  49. Mileković, R. (2004) Utjecaj zainteresiranih strana na uspješnost organizacije, *Zbornik radova 6. Simpozija o kvaliteti*, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Zadar, str. 63-67.
  50. Moorman, C, Rust, R.T. (1999) The Role of Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 63, posebno izdanje, str. 180-197.
  51. Narver, J.C, Slater, S.F. (1990) The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 3, str. 20-35.
  52. Nonveiller, J. (2001) Novi koncept - Marketinški miks, *Poslovni magazin, RRIF plus*, br. 5, str. 47.
  53. Oliver, R.L. (1999) Whence consumer loyalty?, *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, str. 33-44.
  54. Plantić, D. (2004) Uloga marketinške koncepcije u sustavu upravljanja kvalitetom, *Zbornik radova 6. simpozija o kvaliteti*, Hrvatsko društvo menadžera

kvalitete, Zadar, CD

55. Reichheld, F.F, Sasser, W.E.Jr. (1990) Zero Defections: Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 5, str. 105-111.
56. Reinartz, W, Kumar, V. (2000) On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 4, str. 17-35.
57. Rocco, F. (2002) Marketinška istraživanja su pretpostavka tržišnog uspjeha, *Tržište*, god. 14, br. 1-2., str. 5-8.
58. Rosenberg, L.J, Czepiel, J. A. (1984) A marketing approach to customer retention, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 1, No. 2, str. 45-51.
59. Shaw, A. (1912) Some problems in market distribution, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 12, No. 3, str. 703-365.
60. Sheth, J.N, Parvatiyar, A. (1995) The Evolution of Relationship Marketing, *International Business Review*, Vol. 4, br. 4., str. 397.-418.
61. Simkin, L. (2000) Marketing is marketing – maybe!, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 18, No. 3, str. 154-158.
62. Sittimalakorn, W, Hart, S. (2004) Market orientation versus quality orientation: sources of superior business performance, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 12, br. 4, str. 243-253.
63. Slater, S.F. i J.C. Narver (2000) The Possitive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication, *Journal of Business Research*, Vol. 48, str. 69-73.
64. Storbacka, K, Nenonen, S. (2011) Markets as configurations, *European Journal of Marketing*, Vol. 45, No. ½, str. 241-258.
65. Svensson, G. (2001) Re-evaluating the Marketing Concept, *European Business Review*, Vol. 13, No. 2, str. 95-100.
66. Talvinen, J.M. (1995) Information Systems in Marketing, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 1, str. 8-26.
67. Vranešević, T. (2000) Customers as the Core of Contemporary Marketing, *International Review of Economics & Business*, Vol. 3, No. 1, str. 121-128.

## ❖ WEB STRANICE:

1. American Marketing Association (2011), <http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx>, 03.05.2011.
2. American Society for Quality, ASQ (2010), <http://asq.org/glossary/>, 01.12.2010.  
BrainyQuote (2010), [http://www.brainyquote.com/quotes/authors/p/peter\\_drucker\\_2.html](http://www.brainyquote.com/quotes/authors/p/peter_drucker_2.html), 30.10.2010.
3. Government of South Australia, Office for Volunteers (2006) [http://www.ofv.sa.gov.au/pdfs/mods\\_IntrotoMarketing.pps](http://www.ofv.sa.gov.au/pdfs/mods_IntrotoMarketing.pps), 27.11.2009.
4. Hrvatske stranice o kvaliteti (2010), <http://www.kvaliteta.net/kvaliteta/9certifikati1.aspx>, 01.12.2010.
5. Hrvatski jezični portal (2010), <http://hjp.srce.hr/index.php?show=search>, 13.10.2009.
6. HR Survey 2009 (2010), <http://www.kvaliteta.net/files/HR%20Survey%202009.pdf>; 10.12.2010.
7. Hrvatsko društvo za kvalitetu (2010), <http://www.hdkvaliteta.hr/Default.aspx>, 20.03.2010.
8. ISO Survey 2009 (2010), <http://www.iso.org/iso/survey2009.pdf>; 10.12.2010.
9. Qualitas (2009) <http://www.qualitas.hr/kval.htm>, 03.05.2010.
10. Wikipedia (2010) [http://en.wikipedia.org/wiki/Walter\\_A.\\_Shewhart](http://en.wikipedia.org/wiki/Walter_A._Shewhart), 17.10.2009.
11. Wikipedia (2010) [http://en.wikipedia.org/wiki/Armand\\_V.\\_Feigenbaum](http://en.wikipedia.org/wiki/Armand_V._Feigenbaum), 04.11.2009.

## ❖ OSTALI IZVORI (NORME I ANALIZE):

1. ISO 9000:2005, *Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary*, International Organisation for Standardization, Geneva
2. ISO 9001:2008, *Quality Management Systems – Requirements*, International Organisation for Standardization, Geneva
3. HRN EN ISO 9000:2008, Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki rječnik, Hrvatski zavod za norme, Zagreb

4. HRN EN ISO 9001:2009, Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi, Hrvatski zavod za norme, Zagreb
5. Zavod za poslovna istraživanja, *Usporedna analiza konkurentnosti*, travanj 2006, Zagreb

## POPIS SLIKA

<i>R. br.</i>	<i>Naziv slike</i>	<i>Stranica</i>
1.	Dimenzije holističkog marketinga	34
2.	Dijagram tijeka procesa upravljanja marketingom	39
3.	Evolucija kvalitete	52
4.	Dijagram tijeka procesa upravljanja kvalitetom	56
5.	Usmjerenost na potrošače	61
6.	Značajke procesnog pristupa	63
7.	Upravljanje kvalitetom i upravljanje marketingom u funkciji tržišne orijentacije poduzeća	68
8.	Utjecaj kvalitete na poslovanje poduzeća	70
9.	Klasifikacija istraživanja tržišta	76
10.	Koraci istraživačkog procesa	82
11.	Proces istraživanja tržišta	84
12.	Istraživanje tržišta – <i>polazište</i> i <i>odredište</i> procesa upravljanja marketingom i kvalitetom	87
13.	Procesni model sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2008	137
14.	Struktura procesa upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom	143
15.	Spiralni procesni model upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom u certificiranim poduzećima	151



## POPIS TABLICA

<i>R.br.</i>	<i>Naziv tablice</i>	<i>Stranica</i>
1.	Osnovne razlike između transakcijskog marketinga i marketinga odnosa	31
2.	Definicije kvalitete pionira sustava kvalitete	46
3.	Koncepcija osiguranja kvalitete i koncepcija upravljanja kvalitetom	51
4.	Ukupan broj i godišnji porast važećih ISO 9001 certifikata u Republici Hrvatskoj i svijetu u razdoblju 2003-2009.	97
5.	Srednje vrijednosti razvijenosti aktivnosti upravljanja kvalitetom, prema razdoblju posjedovanja certifikata	105
6.	T-test srednjih vrijednosti razvijenosti aktivnosti upravljanja kvalitetom, prema razdoblju posjedovanja certifikata	105
7.	Srednje vrijednosti razvijenosti aktivnosti upravljanja kvalitetom, prema broju zaposlenih u poduzeću	106
8.	Razvijenost aktivnosti upravljanja kvalitetom, prema broju zaposlenih u poduzeću	107
9.	Srednje vrijednosti razvijenosti aktivnosti upravljanja marketingom, prema broju zaposlenih u poduzeću	112
10.	Razvijenost aktivnosti upravljanja marketingom, prema broju zaposlenih u poduzeću	112
11.	Srednje vrijednosti razvijenosti aktivnosti istraživanja tržišta, prema razdoblju posjedovanja certifikata	115
12.	T-test srednjih vrijednosti razvijenosti aktivnosti istraživanja tržišta, prema razdoblju posjedovanja certifikata	115
13.	Regresijska analiza utjecaja razvijenosti promatranih aktivnosti na percepciju važnosti informacija o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika	117
14.	T-test međuodnosa aktivnosti upravljanja kvalitetom, upravljanja marketingom i istraživanja tržišta u certificiranim poduzećima	129
15.	Srednje vrijednosti važnosti informacija o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika, prema novostvorenoj vrijednosti po zaposlenom	130

---

<i>R.br.</i>	<i>Naziv tablice</i>	<i>Stranica</i>
16.	Važnost informacija o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika, prema novostvorenoj vrijednosti po zaposlenom	131
17.	Međuovisnost razvijenosti promatranih poslovnih aktivnosti certificiranih hrvatskih poduzeća i financijskih pokazatelja poslovanja, iskazana srednjim vrijednostima	133
18.	Parametri procesa upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom	141
19.	Sinergijska matrica koncepcije upravljanja kvalitetom i holističkog marketinga	146
20.	Sinergijska matrica koncepcije upravljanja kvalitetom i holističkog marketinga, prema rezultatima testiranja	149

## POPIS GRAFIKONA

<i>R.br.</i>	<i>Naziv grafikona</i>	<i>Stranica</i>
1.	Razdoblje posjedovanja certifikata ISO 9001:2008 u hrvatskim certificiranim poduzećima	96
2.	Organizacijska struktura certificiranih poduzeća prema razdoblju posjedovanja certifikata	98
3.	Organizacijski položaj menadžera kvalitete u certificiranim poduzećima, prema razdoblju posjedovanja certifikata	100
4.	Način definiranja aktivnosti upravljanja kvalitetom u certificiranim poduzećima, prema razdoblju posjedovanja certifikata	102
5.	Stupanj razvijenosti aktivnosti upravljanja kvalitetom u certificiranim poduzećima, prema 5 kategorija razvijenosti	103
6.	Stupanj razvijenosti aktivnosti upravljanja kvalitetom u certificiranim poduzećima, prema 3 kategorije razvijenosti	103
7.	Stupanj razvijenosti aktivnosti upravljanja kvalitetom u certificiranim poduzećima, prema razdoblju posjedovanja certifikata	104
8.	Utvrđivanje poslovnih procesa u certificiranim poduzećima	109
9.	Stupanj razvijenosti aktivnosti upravljanja marketingom u certificiranim poduzećima, prema 5 kategorija razvijenosti	110
10.	Stupanj razvijenosti aktivnosti upravljanja marketingom u certificiranim poduzećima, prema 3 kategorije razvijenosti	111
11.	Stupanj razvijenosti aktivnosti upravljanja marketingom u certificiranim poduzećima, prema razdoblju posjedovanja certifikata	113
12.	Stupanj razvijenosti aktivnosti istraživanja tržišta u certificiranim poduzećima, prema razdoblju posjedovanja certifikata	114
13.	Značaj informacija o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika za uspješno upravljanje poslovnim procesima u certificiranim poduzećima	116
14.	Utjecaj razvijenosti promatranih aktivnosti na percepciju važnosti informacija o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika	118
		175

<i>R.br.</i>	<i>Naziv grafikona</i>	<i>Stranica</i>
15.	Struktura korisnika čije zahtjeve i zadovoljstvo ispituju certificirana poduzeća	119
16.	Način prikupljanja informacija o zahtjevima korisnika u certificiranim poduzećima	120
17.	Način prikupljanja informacija o zadovoljstvu korisnika u certificiranim poduzećima	121
18.	Kontinuitet i učestalost utvrđivanja informacija o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika	123
19.	Način definiranja aktivnosti upravljanja marketingom u certificiranim poduzećima, prema razdoblju posjedovanja certifikata	125
20.	Način definiranja aktivnosti istraživanja tržišta u certificiranim poduzećima, prema razdoblju posjedovanja certifikata	126
21.	Međusobna povezanost upravljanja kvalitetom i upravljanja marketingom u certificiranim poduzećima	128

## PRILOZI

## PRILOG I.

## UPITNIK

## o poslovnim procesima upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom

Poštovani,

u svrhu izrade doktorske disertacije upućujem Vam upitnik namijenjen prikupljanju informacija o poslovnim procesima upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom u Vašem poduzeću koje je certificirano prema zahtjevima norme ISO 9001:2008 ili njezine ranije inačice 9001:2000. Podaci se neće koristiti u komercijalne, već isključivo u znanstvene svrhe za potrebe doktorata.

Molim Vas da ispunite upitnik prema priloženim uputama te mi isti vratite faksom, poštom ili e-mailom. Ako upitnik šaljete elektronski, odgovore možete označiti drugim formatom slova (**bold** / *italic* / podvučeno) ili drugom bojom, a ako ga vraćate faksom ili poštom, odgovore možete zaokružiti. Isto tako, odgovore možete napisati na crtu. Ako želite primiti rezultate istraživanja, molim Vas ostavite e-mail/adresu na koju ću Vam ih poslati nakon obrade podataka.

Još jednom zahvaljujem na suradnji i molim što promptniji odgovor.

S poštovanjem,

Diana Plantić Tadić

---

1. Koja je organizacijska struktura identificirana u Vašem poduzeću?
  - a. linijska
  - b. funkcionalna
  - c. projektna
  - d. divizijska
  - e. matrična
  - f. kombinirana \_\_\_\_\_ (navesti od kojih struktura)
  - g. neka druga struktura \_\_\_\_\_ (navesti njezin naziv)
  
2. Gdje je organizacijski smješteno radno mjesto osobe odgovorne za sustav upravljanja kvalitetom?
  - a. izdvojena jedinica/funkcija uz upravu
  - b. izdvojena jedinica/funkcija uz neku drugu organizacijsku jedinicu, \_\_\_\_\_ (navesti koju)
  - c. unutar neke organizacijske jedinice \_\_\_\_\_ (navesti koje)
  - d. na neki drugi način \_\_\_\_\_ (navesti koji)
  
3. Prema zahtjevima norme ISO 9001:2008, sve aktivnosti su identificirane i dodijeljene odgovarajućem procesu ili postupku (proceduri). Kako su definirane sljedeće aktivnosti:
  - a. aktivnosti upravljanja kvalitetom (moguće zaokružiti više odgovora)?
    - 1) kao proces
    - 2) kao postupak (procedura)
    - 3) i kao proces i kao postupak (procedura)
    - 4) na neki drugi način \_\_\_\_\_
  
  - b. aktivnosti upravljanja marketingom (moguće zaokružiti više odgovora)?
    - 1) kao proces
    - 2) kao postupak (procedura)
    - 3) i kao proces i kao postupak (procedura)
    - 4) na neki drugi način \_\_\_\_\_
  
  - c. aktivnosti istraživanja tržišta (moguće zaokružiti više odgovora)?
    - 1) kao proces
    - 2) kao postupak (procedura)
    - 3) i kao proces i kao postupak (procedura)
    - 4) na neki drugi način \_\_\_\_\_

- 
4. Sljedeći procesi su definirani u Vašem poduzeću (moguće zaokružiti više odgovora):
- glavni ili osnovni procesi (proces realizacije proizvoda/usluga)
  - upravljački procesi
  - pomoćni procesi ili procesi podrške
  - ostali procesi
5. Prema Vašem mišljenju, koliko se važnima smatraju u Vašem poduzeću informacije o zahtjevima i zadovoljstvu korisnika (potrošača, zaposlenih, vlasnika, poslovnih partnera i društvene zajednice u cjelini) za uspješno upravljanje poslovnim procesima?
- izrazito važne
  - vrlo važne
  - važne
  - uglavnom nevažne
  - potpuno nevažne
6. Koje korisnike Vaše poduzeće redovito ispituje o njihovim zahtjevima i zadovoljstvu ostvarenim rezultatima poslovnih procesa (moguće zaokružiti više odgovora)?
- potrošače
  - zaposlene
  - vlasnika
  - poslovne partnere
  - društvenu zajednicu u cjelini
7. Na koji način se u Vašem poduzeću prikupljaju informacije o zahtjevima korisnika Vašeg poduzeća?
- istraživanjem tržišta, kao zasebnom organizacijskom jedinicom
  - istraživanjem tržišta, kao zasebnim dijelom marketinške organizacijske jedinice
  - unutar marketinške organizacijske jedinice/marketinškog informacijskog sustava, bez zasebno definirane organizacijske jedinice istraživanja tržišta
  - koristeći *outsourcing*
  - iskustveno (ne provodi se istraživanje tržišta)
  - na ostale načine \_\_\_\_\_ (navesti koje)

8. Kako se u Vašem poduzeću utvrđuju zahtjevi korisnika?

- a. sustavno i kontinuirano jednom godišnje
- b. sustavno i kontinuirano više puta godišnje \_\_\_\_\_  
(navesti koliko puta)
- c. sustavno i kontinuirano jednom u \_\_\_\_\_  
(navesti kojem razdoblju)
- d. povremeno (prema potrebi)
- e. ostalo \_\_\_\_\_

9. Na koji način Vaše poduzeće ispituje stupanj zadovoljstva svojih korisnika (moguće zaokružiti više odgovora)?

- a. analizom dobivenih pritužbi i pohvala
- b. analizom izgubljenih korisnika
- c. anketiranjem: poštom, e-poštom (mailom), telefonski, interviewom (moguće zaokružiti više načina)
- d. na ostale načine \_\_\_\_\_ (navesti koje)

10. Kako se u Vašem poduzeću ispituje zadovoljstvo korisnika?

- a. sustavno i kontinuirano jednom godišnje
- b. sustavno i kontinuirano više puta godišnje \_\_\_\_\_  
(navesti koliko puta)
- c. sustavno i kontinuirano jednom u \_\_\_\_\_  
(navesti kojem razdoblju)
- d. povremeno (prema potrebi)
- e. ostalo \_\_\_\_\_

11. Molim Vas da na skali označite u kojoj mjeri su razvijene sljedeće aktivnosti (1 – u potpunosti nerazvijene; 2 – slabo razvijene; 3 – razvijene; 4 – jako dobro razvijene; 5 – u potpunosti razvijene):

aktivnosti upravljanja kvalitetom	1	2	3	4	5
aktivnosti upravljanja marketingom	1	2	3	4	5
aktivnosti istraživanja tržišta	1	2	3	4	5



---

12. Kako procjenjujete stupanj međusobne povezanosti upravljanja kvalitetom i upravljanja marketingom u Vašem poduzeću:

- a. izrazito jaka povezanost
- b. jaka povezanost
- c. slaba povezanost
- d. nema povezanosti
- e. ne mogu procijeniti jer \_\_\_\_\_  
(navesti razlog)

13. Koje godine je Vaše poduzeće prvi put certificiralo sustav kvalitete prema zahtjevima norme ISO 9001:2000/9001:2008?

---

14. Kojem industrijskom sektoru pripada Vaše poduzeće?

- 1. Poljoprivreda, ribarstvo i šumarstvo
- 2. Rudarstvo i crpljenje
- 3. Prehrambena industrija, proizvodnja pića i duhanska industrija
- 4. Proizvodnja tekstila i tekstilnih proizvoda
- 5. Proizvodnja kože i kožnih proizvoda
- 6. Proizvodnja drva i proizvoda od drva
- 7. Proizvodnja pulpe, papira i papirnih proizvoda
- 8. Izdavačke tvrtke
- 9. Tiskare
- 10. Proizvodnja koksa i rafiniranih naftnih proizvoda
- 11. Nuklearno gorivo
- 12. Proizvodnja kemikalija, kemijskih proizvoda i vlakana
- 13. Farmaceutska industrija
- 14. Proizvodnja gume i plastike
- 15. Proizvodnja nemetalnih mineralnih proizvoda
- 16. Proizvodnja betona, cementa, vapna i gipsa
- 17. Proizvodnja osnovnih metala i metalnih proizvoda
- 18. Proizvodnja strojeva i opreme
- 19. Proizvodnja električne i optičke opreme
- 20. Brodogradnja
- 21. Avionska industrija
- 22. Ostala transportna oprema
- 23. Proizvodnja koja nije drugdje navedena
- 24. Reciklažna industrija
- 25. Opskrba električnom energijom

26. Opskrba plinom
27. Opskrba vodom
28. Građevinarstvo
29. Veleprodaja i maloprodaja; popravak motornih vozila, motocikala i osobnih i kućanskih aparata
30. Hotelijerstvo i ugostiteljstvo
31. Prijevoz, skladištenje i komunikacije
32. Financijsko posredovanje, promet nekretninama, iznajmljivanje
33. Informacijska tehnologija
34. Inženjerske usluge
35. Ostale usluge
36. Javna uprava
37. Obrazovanje
38. Zdravstvena i socijalna zaštita
39. Ostale javne usluge

15. U kojoj županiji Vaše poduzeće ima sjedište?

1. Zagrebačkoj
2. Krapinsko-zagorskoj
3. Sisačko-moslavačkoj
4. Karlovačkoj
5. Varaždinskoj
6. Koprivničko-križevačkoj
7. Bjelovarsko-bilogorskoj
8. Primorsko-goranskoj
9. Ličko-senjskoj
10. Virovitičko-podravskoj
11. Požeško-slavonskoj
12. Brodsko-posavskoj
13. Zadarskoj
14. Osječko-baranjskoj
15. Šibensko-kninskoj
16. Vukovarsko-srijemskoj
17. Splitsko-dalmatinskoj
18. Istarskoj
19. Dubrovačko-neretvanskoj
20. Međimurskoj
21. Gradu Zagrebu

16. Koliko zaposlenih ima Vaše poduzeće?

- a. do 5
- b. 5-9
- c. 10-49
- d. 50-99
- e. 100-249
- f. 250 i više

17. Koliko točno ima zaposlenih Vaše poduzeće? \_\_\_\_\_

18. Koji su financijski pokazatelji poslovanja Vašeg poduzeća za 2009.godinu:

- a. godišnji poslovni prihodi \_\_\_\_\_
- b. poslovni prihodi po zaposlenom (a/18.) \_\_\_\_\_
- c. godišnja neto dobit (nakon oporezivanja) \_\_\_\_\_
- d. neto dobit po zaposlenom (c/18.) \_\_\_\_\_
- e. novostvorena vrijednost \_\_\_\_\_
- f. novostvorena vrijednost po zaposlenom (e/18.) \_\_\_\_\_

Ako imate dodatnih komentara ili prijedloga na temu, molim navedite ih!

---

Vaša kontakt adresa (ukoliko želite primiti rezultate istraživanja):

---

**Zahvaljujem Vam na suradnji!**

Molim Vas da ispunjenu anketu pošaljete na e-mail: [diana.plantic-tadic@vern.hr](mailto:diana.plantic-tadic@vern.hr), na faks broj 01/ 48 25 910 (uz napomenu: za Dianu Plantić Tadić), ili poštom na sljedeću adresu: Diana Plantić Tadić, R. Buzine 9a, 10430 Samobor.

## PRILOG II.

## UPITNIK

**za testiranje sinergijske matrice i spiralnog procesnog modela upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom u hrvatskim certificiranim poduzećima**

Prema Vašem mišljenju, postoji li (i u kojoj mjeri) sinergija između pojedinih načela koncepcije upravljanja kvalitetom i pojedinih dimenzija upravljanja marketingom, odnosno holističkog marketinga? Molim Vas, stavite u svaku kućicu za svaku kombinaciju elemenata ocjenu kojom procjenjujete razinu sinergije između dva elementa. Ocjene su od 1-5 (1 znači da uopće nema sinergije, a 5 znači da je sinergija potpuna).

**SINERGIJSKA MATRICA KONCEPCIJE UPRAVLJANJA KVALITETOM  
I UPRAVLJANJA MARKETINGOM/HOLISTIČKOG MARKETINGA**

		Načela upravljanja kvalitetom							
		Orijentacija na korisnika – potrošača (zahtjevi i zadovoljstvo potrošača)	Vođenje (pozitivno radno okruženje, uspješna komunikacija)	Uključivanje svih zaposlenih (timski rad, motiviranost zaposlenih)	Procesni pristup (upravljanje procesima i procesnim aktivnostima)	Sustavni pristup upravljanju (interakcija poslovnih procesa, integrirani koncept)	Stalna poboljšanja (viša razina kvalitete proizvoda, procesa, poduzeća)	Činjenični pristup odlučivanju u (mjerjenje učinaka)	Obostrano koristan odnos s vanjskim korisnicima (dugoročna suradnja)
Dimenzije holističkog marketinga	Interni marketing								
	Integrirani marketing								
	Marketing odnosa								
	Društveno odgovoran marketing								

**SPIRALNI PROCESNI MODEL UPRAVLJANJA MARKETINGOM I  
UPRAVLJANJA KVALITETOM U PODUZEĆIMA  
CERTIFICIRANIM PREMA ISO 9001:2008**

Također Vas molim da s ocjenom od 1-5 ocijenite razinu Vašeg slaganja s niže navedenim tvrdnjama.

	1 – uopće se ne slažem	2 – većinom se ne slažem	3 – niti se slažem niti ne	4 – većinom se slažem	5 – u potpunosti se slažem
Istraživanje zahtjeva korisnika predstavlja nužnu preliminarnu ili predfaznu procesa upravljanja marketingom.	1	2	3	4	5
Istraživanje zahtjeva korisnika predstavlja nužnu preliminarnu ili predfaznu procesa upravljanja kvalitetom.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo korisnika jest fokus i koncepcije upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom.	1	2	3	4	5
Istraživanje zadovoljstva korisnika, kao postfaza procesa upravljanja marketingom i kvalitetom, mora se provoditi u svakom procesnom ciklusu kako bi se omogućilo unaprjeđenje procesa.	1	2	3	4	5
Ispitivanje zadovoljstva korisnika omogućuje planiranje daljnjih poboljšanja za naredni procesni ciklus upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom.	1	2	3	4	5
Procesi upravljanje marketingom i upravljanje kvalitetom najbolje se ilustriraju spiralom i spiralnim modelom u kojem se svaki novi procesni ciklus podiže na novu poboljšanu razinu.	1	2	3	4	5
Spiralni model procesa upravljanja marketingom i kvalitetom primjenjiv je u poduzeću certificiranom prema normi ISO 9001:2008.	1	2	3	4	5
Spiralni model procesa upravljanja marketingom i kvalitetom poželjan je za svako poduzeće certificirano prema normi ISO 9001:2008.	1	2	3	4	5

**Još jednom zahvaljujem na suradnji i izdvojenom vremenu!**

Diana Plantić Tadić