LONGITUDINALNO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA POSLOVNE IZVRSNOSTI NA DUGOROČNO POSLOVANJE

LONGITUDINAL RESEARCH OF THE IMPACT OF BUSINESS EXCELLENCE ON LONG-TERM OPERATIONS

Doc. dr. sc. Ivica Zdrilić

Sveučilište u Zadru

Zadar, Hrvatska/Croatia

E-mail: izdrilic@unizd.hr

UDK/UDC: 005.6

JEL klasifikacija/JEL classification: L15

DOI: 10.30657/hdmk.2020.10

Pregledni članak/Review

Jezik/Language: Hrvatski/Croatian

SAŽETAK

U današnje vrijeme često se može svjedočiti kako pojedina poduzeća osvajaju razne godišnje nagrade koje dijele razne organizacije, a nekoliko godina nakon toga potpuno nestanu s tržišne utakmice. O onima koji nestaju i bez osvajanja godišnjih nagrada ne treba posebno govoriti. Sva poduzeća, osim projektnih, bi trebala trajno obavljati svoju gospodarsku djelatnost, odnosno činiti sve da ne dođe do prekida u obavljanju. Danas, kada je konkurencija postala globalna, brojna i nemilosrdna, trajno obavljanje gospodarske djelatnosti postaje pravi izazov u poslovanju. Postavlja se pitanje kako gospodarsku djelatnost održati trajno? Kao moguće rješenje u zadnje vrijeme nameće se koncept poslovne izvrsnosti, koji je dodatno potaknut kroz modele nagrada za poslovnu izvrsnost. Prihvaćanjem načela poslovne izvrsnosti kao puta prema trajnom obavljanju gospodarske djelatnosti poduzeća trebaju značajno promijeniti dosadašnji tradicionalni pristup poslovanju i uvelike promijeniti način na koji se obavljaju unutarnji procesi i odnos prema dionicima koji u njima sudjeluju, kao i odnos prema svim ostalim vanjskim dionicima. Provedeno je istraživanje na 106 velikih poduzeća u Hrvatskoj koja zapošljavaju više od 250 zaposlenika u periodu od 2011. – 2018. godine. Analizirala se održivost poduzeća na tržištu temeljem rezultata dugoročnog poslovanja. Pri tome se istraživalo uspijevaju li poduzeća koja primjenjuju načela poslovne izvrsnosti u 2012. godini, postići bolje rezultate poslovanja na kraju 2018. godine. S tim u svezi postavljena je istraživačka hipoteza o postojanju pozitivne veze između primjena načela poslovne izvrsnosti i uspješnosti dugoročnog obavljanja gospodarske djelatnosti.

Ključne riječi: modeli poslovne izvrsnosti, poslovna izvrsnost, dugoročno poslovanje.

1. UVOD

U tradicionalnim organizacijama menadžeri i zaposlenici određenih funkcijskih jedinica ne smatraju potrebnim gledati poduzeće kao organizaciju, već su isključivo fokusirani na dio u kojem rade. Promjena shvaćanja poduzeća kao organizacije, rušenje podignutih barijera između odjela, iziskuje veliki trud i razumijevanje osnovnih načela i tehnika društvenih

znanosti, kvantitativnih i kvalitativnih analiza, ekonomije, i sustavne analize *u cilju poboljšanja kvalitete svih aktivnosti i međusobnih veza*.¹

Suvremena poduzeća posjeduju karakteristike otvorenoga dinamičkog sustava što znači da su podložna utjecajima iz okoline s kojom su u stalnoj interakciji. *S jedne strane ono utječe na nju, a s druge strane ona utječe na njega*. Kad utjecaj okoline postane dominantan u odnosu prema utjecaju poduzeća na tu okolinu, tada poduzeće zapada u krizu iz koje teško može izaći.²

Promjena je glavno obilježje svakoga dinamičkog sustava. To je bit njegova funkcioniranja te smisao i svrha upravljanja. Kako kaže guru kvalitete Deming³ *sustav mora imati cilj. Bez cilja sustav ne postoji*.

Na temelju iznesenog potrebno je poduzeće promatrati kao organizaciju, odnosno *dinamički sustav čija je osnovno obilježje promjena, a osnovna aktivnost zadovoljavanje potreba svih interesnih skupina*. Kako bi organizacija postigla ovaj cilj potrebna je stalna aktivnost i briga o vlastitoj organizaciji, promjenama u organizaciji i razvoju.⁴

Temeljna značajka današnjeg vremena je brzi razvoj u svim smjerovima. One organizacije i pojedinci koji ne sudjeluju u vlastitom razvoju dugoročno su predodređeni na neuspjeh. S druge strane organizacije (poduzeća) koje brinu o vlastitom razvoju imaju mogućnost uspjeti. Neprestano mijenjanje i poboljšanje postaje glavni način preživljavanja u konkurentskoj borbi organizacija. *Poboljšanje organizacije jest udaljavanje iste od postojećeg stanja željenom budućem stanju, a sve u funkciji povećanja organizacijske učinkovitosti*.⁵

Organizacijske promjene mogu se definirati kao izmjena osnovnih⁶ (ključnih) aspekata organizacije rada.⁷

Kako bi se postigla poslovna izvrsnost, potrebno je u poduzeću pridodati jednaku važnost nefinancijskim mjerenjima uspjeha, a ne se samo koncentrirati na pogled iz financijske perspektive. *Za poslovnu izvrsnost je također neophodno da poduzeće primjenjuje Total Quality Management (TQM), odnosno njegove principe i temeljne vrijednosti*.

Deming kaže *kako sustav ne može razumjeti sam sebe*. Time je želio pokazati *kako je potrebno da bi se razumjelo organizaciju istu mjeriti izvana. Upravo to se postiže kroz modele poslovne izvrsnosti*.⁸

Osnovna misao⁹ u podlozi poslovne izvrsnosti jest ideja kako se kvaliteta ne bi smjela fokusirati isključivo na proizvode i usluge koje organizacija proizvodi. *Ona bi ustvari trebala biti uklopljena u praksu upravljanja organizacijom, ili drugim riječima kvaliteta bi trebala biti temeljna vrijednost načina na koji se upravlja organizacijom*.

Osnova iznadprosječnog poslovanja na dulji rok jest *održiva konkurentska prednost*.¹⁰ Snaga poduzeća očituje se u sposobnosti da izađe na kraj s pet konkurentskih sila bolje od svojih suparnika.¹¹

¹ Thomas, J., *Cartin, Principles and Practices of Organizational Performance Excellence*, ASQ Quality Press, Milwaukee (WI), 1999, pp. 28.

² Marin Buble, (Ur.). *Strateški management*, Sinergija, Zagreb, 2005, str. 15.

³ Preuzeto iz: (Kanji, 2002, str. 10)

⁴ Ivica Zdrilić, *Utjecaj modela poslovne izvrsnosti na konkurentsku prednost hrvatskih poduzeća (doktorska disertacija)*. Osijek: Ekonomski fakultet Osijek, 2013, str. 16.

⁵ Ibid.

⁶ Eng. Core aspect

⁷ Helms Mills, Kelly Dye and Albert J. Mills, *Understanding Organizational Change*. London and New York, Routledge, 2009, pp. 4.

⁸ Gopal K. Kanji, *Measuring Business Excellence*. London and New York: Routledge, 2002, pp. 7.

⁹ Evans, J. R. *Quality & Performance Excellence: Management, Organization and Strategy* (5 izd.). Mason, OH, Thomson South Western, 2008, pp. 7.

¹⁰ Bez održive konkurentске prednosti iznadprosječno poslovanje obično je znak ubiranja dobiti.

¹¹ Michael E. Porter, *Konkurentska prednost*. Masmedia, Zagreb, 2008, pp. 29.

Dosadašnja istraživanja¹² su nedvojbeno pokazala kako uporna primjena EFQM-a ili nekog drugog modela, organizaciji osigurava značajnu prednost u odnosu na organizacije koje ne primjenjuju taj pristup. V. Singhal s Georgia Institute of Technology i Dr. K. Hendricks¹³ s University of Western Ontario istražili su korisnost petogodišnje primjene modela izvrsnosti u 600 poduzeća koja su bila nagrađena s nekom od nagrada za izvrsnost (TQM). Njihova su postignuća usporedili s postignućima poduzeća slične veličine i iz istog sektora koji nisu primjenjivali TQM (kontrolna skupina). Poduzeća koja su primjenjivala TQM postigla su daleko značajniju pozitivnu primjenu više pokazatelja uspješnosti poslovanja u istom petogodišnjem razdoblju.

York & Miree¹⁴ u čijem su istraživanju uspoređene performanse poduzeća koja su osvajala nagradu za kvalitetu i onih koja takvu nagradu nisu osvajala. Poduzeća s nagradom nadmašila su drugu skupinu po svim kategorijama, ali je ista situacija postojala i godinama prije osvajanja nagrade te je tako stvarni učinak TQM-a doveden u pitanje. Kao uzorak su korištena poduzeća koja su osvajala ili MBNQA ili neku drugu nacionalnu nagradu za kvalitetu te su u oba slučaja rezultati bili isti.

Taylor & Wright¹⁵ su primjenom longitudinalne studije dokazali pozitivan učinak TQM-a na performanse poduzeća istaknuvši pritom potporu managementa kao ključnog preduvjeta uspjeha. Lin & Chang¹⁶ su utvrdili direktan pozitivan utjecaj na ostvarivanje ciljeva proizvodnje i performanse.

2. MODEL NAGRADE POSLOVNE IZVRSNOSTI

U znanosti rade se modeli, ali i u svakodnevnom životu. Kako je rekao fizičar i znanstvenik Stephen Hawking¹⁷ *svemir je shvatljiv jer njime upravljaju znanstveni zakoni, odnosno njegovo ponašanje može se pokazati nekim modelom.*

Najčešće se poslovanje poduzeća iskazuje financijskim pokazateljima koji su vidljivi iz financijskih izvještaja poduzeća (ROA, ROE, ROI, EVA, MVA i mnogih drugih), međutim danas sve više u poslovni svijet ulaze i ne financijski aspekti poslovanja (VBM, TQM, BSC, ABC, KPI i drugi). Financijski i nefinancijski aspekti imaju zadaću uspostavljanja ravnoteže profita, rasta, kontrole, rezultata poslovanja u kratkom roku, prilika i prijetnji te motiviranja ljudskih potencijala.¹⁸

Moguće je postaviti pitanje *zašto koristiti filozofiju izvrsnosti?* Nekoliko je mogućih objašnjenja:¹⁹ *zbog povećanja konkurentnosti poduzeća, sustavnog uvođenja upravljanja potpunom kvalitetom (TQM-a), sustavnog pristupa neprestanom poboljšavanju poslovanja, integriranja ciljeva, strategija, koncepata i modela, objektivnog ocjenjivanja vlastite uspješnosti poslovanja te zbog veće motiviranosti zaposlenika za postizanje što boljih rezultata poslovanja.*

¹² Ivica Oslić, *Kvaliteta i poslovna izvrsnost*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2008, str. 162.

¹³ Više u: EFQM Excellence Model, Large Company, Operational and Business Unit Version, 1999-2003, 1200 Bruxelles, 2003

¹⁴ Kenneth M. York and Cynthia E. Miree, Causation or covariation: An empirical re-examination of the link between TQM and financial performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 22, No. 3, 2004, pp. 291-311.

¹⁵ W. A. Taylor, and Gillian H. Wright, „A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure, *Omega*, No. 31, 2003, pp. 97-111.

¹⁶ Chinho Lin and Shofang Chang, „Exploring TQMs Impact on the Causal Linkage between Manufacturing Objective and Organizational Performance“, *Total Quality Management*, Vol. 17, No. 4, 2006, pp. 465-484.

¹⁷ Stephen Hawking and Leonard Mlodinow, *The Grand Design*, Bantam Books, New York, 2010.

¹⁸ Ivona Vrdoljak Raguž, „Specifičnosti metodoloških pristupa mjerenju uspješnosti poslovanja kvalitativnim pokazateljima“, *Poslovna izvrsnost*, Vol. 4, No. 2, 2009, str. 107-118.

¹⁹ Ibid, str. 113.

Istraživanja²⁰ (Niven, 2007, str. 27) pokazuju kako se 75% izvora vrijednosti unutar organizacije (poduzeća) ne može mjeriti kroz standardne računovodstvene tehnike jer u njima nije moguće pronaći buduću smjer u kojem ide organizacija (poduzeće).

Modeli nagrade poslovne izvrsnosti predstavljaju²¹ *sustavni, integrirani i trajniji pristup poboljšavanju, odnosno integriranu strategiju za postupno ostvarenje poslovne izvrsnosti*. Oni omogućuju objektivno utvrđivanje položaja poduzeća na skali izvrsnosti, ali također otkrivaju područja u kojem je poduzeće slabo, odnosno jako.

Najvažniji modeli nagrade poslovne izvrsnosti su:²²

- Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA);
- European Foundation for Quality Management Excellence Model (EFQM EM);
- Deming Prize;
- Balanced Scorecard (BSC);
- Kanji's Business Excellence Model (KBEM);
- Ericson Business Excellence Model (EBEM);
- Capability Maturity Model (CMM).

Velika usmjerenost na MBNQA i EFQM te uspoređivanje koja je nagrada bolja utjecalo je na to da je više od 60 zemalja na svijetu razvilo vlastite nagrade za kvalitetu mahom zasnovane na temeljima ovih dviju navedenih. Sve nacionalne nagrade šire poruke o načelima i praksi TQM-a i kvalitete širom svijeta.

Prilikom razvijanja vlastitog modela uzeto je jedanaest ključnih vrijednosti²³ koje čine osnovu za integraciju sveukupnih zahtjeva kupaca i organizacijskih operativnih performansi sadržanih u Američkoj nagradi za kvalitetu – MBNQA, a to su:²⁴

- **Vizionarsko vodstvo.** Uključuje određivanje smjera, postavljanje okvira za postizanje izvrsnosti, motiviranje i inspiriranje radne snage te predstavljanje uzora zaposlenicima.
- **Izvrsnost koju potiču kupci.** Uključuje razumijevanje zahtjeva kupaca, upravljanje odnosima s kupcima, težnju za eliminacijom nezadovoljstva kupaca, diferencijaciju i prilagodbu promjenjivim trendovima na tržištu i ukusima potrošača.
- **Organizacijsko i osobno učenje.** Odnosi se na integrirani pristup učenju, osiguravanje mogućnosti za učenje, uključivanje tehnologije u učenje te ističe kako osobno učenje pridonosi unapređivanju organizacijskih performansi.
- **Vrednovanje zaposlenika i partnera.** Uključuje zalaganje za zaposlenike, motiviranje zaposlenika i razvoj partnerstava.
- **Agilnost.** Razmatra se fleksibilnost organizacija, odnosno njihova sposobnost da odgovore na tržišne promjene te vrijeme potrebno za odvijanje ciklusa.
- **Usmjerenost na budućnost.** Usredotočiti se na identificiranje budućih kupaca, tržišta, tehnologije i drugih čimbenika koji bi mogli utjecati na poslovanje.
- **Upravljanje inovacijama.** Dobitnici ove nagrade često su okarakterizirani kao inovatori. Potrebno je poticati zaposlenike na svim pozicijama na inovativnost. Mnoge multinacionalne kompanije su postale velike upravo zato što je jednom netko riskirao stvorivši inovaciju. Treba održavati trend prihvatanja rizika i inovacija.

²⁰ Paul R. Niven, "Balanced scorecard – korak po korak", Poslovni dnevnik i Masmedia, Zagreb, 2007.

²¹ Ivica Oslić, *Kvaliteta i poslovna izvrsnost*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2008, str. 160.

²² Gopal K. Kanji, *Measuring Business Excellence*. London and New York: Routledge, 2002, pp. 16.

²³ Primjerice Europska nagrada za kvalitetu EFQM ima osam ključnih načela koja su dosta slični opisanim temeljnim vrijednostima. Više u (Porter & Tanner, 2004, str. 160-162).

²⁴ Mark Graham Brown, *Baldrige Award Winning Quality*, Productivity Press, New York, (NJ), 2008, pp.50-58.

- **Upravljanje na temelju činjenica.** Ovo je vjerojatno najteža temeljna vrijednost. Očekuje se da poduzeće stavi više naglaska na znanost, u tome kako oni vode svoje poslovanje. Model očekuje od poduzeća da sustavno prikupljaju podatke o pravim varijablama, analiziraju podatke, te ih koriste za donošenje odluka i za poboljšanja.
- **Socijalna osjetljivost.** Ovaj model poslovne izvrsnosti očekuje socijalnu osjetljivost poduzeća. Većina su potpuno inertna, te čekaju da netko pokuca na vrata i zatraži donaciju. Pametna poduzeća odabiru događaje koje će podržati stvarajući korist društvenoj zajednici te istovremeno kreiraju pozitivan imidž.
- **Fokus na rezultate i stvaranje vrijednosti.** Važna je usmjerenost prema pojedinim vrstama rezultata koji mogu biti pokretačka snaga za uspjeh u narednih 5 do 10 godina poput povećanja tržišnog udjela, smanjenja cijena i troškova poslovanja, ili bilo koji rezultat koji donosi leaderski položaj. Poduzeća koja su orijentirana na rezultate trebaju pokazati fleksibilnost u odabiru što je važno s vremena na vrijeme, sukladno zahtjevima vremena.
- **Sustavi perspektive.** Važno je uskladiti sve jedinice kao dio veće organizacije koja ima svoje ciljeve.

Poznata rečenica glasi: „Kada nešto ne mjerite, onda to ne možete ni znati. Ako nešto ne znate, onda time ne možete upravljati. Kada ne možete upravljati, tada ste prepušteni na milost i nemilost.“

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Cilj rada je analizirati teorijske osnove, zatim istražiti poslovanje velikih hrvatskih poduzeća kroz duži vremenski period te identificirati čimbenike koji utječu na njihove održive rezultate poslovanja.

Svrha istraživanja je ukazati na važnost poslovne izvrsnosti te njen utjecaj na dugoročno održivo poslovanje poduzeća, koristeći pri tome model nagrade poslovne izvrsnosti kao alat za samoprocjenu i unaprjeđenje poslovanja.

Za potrebe ispunjavanja cilja i svrhe ovog rada provedeno je dugoročno istraživanje poslovanja velikih hrvatskih poduzeća u periodu od 2011. do 2018. godine.

3.1. Metodologija

Empirijsko istraživanje je provedeno na populaciji **velikih poduzeća**, za što postoje dovoljni teorijski i praktični argumenti. Identificirane su „generičke“ slabosti velikog poduzeća u dinamičnoj okolini, koje uključuju:²⁵

- visoke troškove i sporu komunikaciju unutar birokratiziranih struktura;
- orijentaciju na samog sebe i rješavanje internih problema, umjesto eksterne orijentacije i stvaranja vrijednosti za kupce;
- organizacijsko ponašanje usmjereno prema očuvanju postojećeg i visoki otpor prema organizacijskim promjenama, te
- slabu percepciju povezanosti individualnog doprinosa i ukupnog poslovnog uspjeha.

Iako je prihvaćeni kriterij razvrstavanja poduzeća prema veličini višedimenzionalne prirode, u okviru ovog istraživanja koristiti pojednostavljeni, tj. jednodimenzionalni kriterij za

²⁵ Nikša Alfrević, *Konkurentska sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama (doktorska disertacija)*, Ekonomski fakultet Split, 2003.

identificiranje osnovnog skupa, i to – minimalni prosječni broj od 250 djelatnika u godini provedbe istraživanja.

Kako je temeljna jedinica istraživačkog procesa definirano veliko poduzeće registrirano kao neovisni pravni subjekt, primjena opisanih kriterija razgraničenja rezultirala je osnovnim skupom koji se sastojao od 318 trgovačkih društava²⁶ (dioničkih društava i društava s ograničenom odgovornošću.).

Portal Poslovna Hrvatska²⁷ je korišten za prikupljanje financijskih podataka o istraživanim poduzećima.

Kao glavni instrument za prikupljanje ostalih nefinancijskih podataka u okviru istraživanja poslužio je anketni upitnik odaslan glavnim direktorima, odnosno predsjednicima Uprave svih poduzeća koja su sačinjavala osnovni skup.

Tijekom provedbe istraživanja vraćeno je 106 ispunjenih upitnika, što čini 33,3% ukupnog skupa. Dobiveni povrat je dosta povoljniji nego kod europskih i domaćih istraživanja na temelju čega se može zaključiti kako se, prema dobivenim rezultatima, može relevantno zaključivati o postavljenim hipotezama.

Od ostalih izvora podataka korištena je baza Hrvatske gospodarske komore te njihova pojedina istraživanja i rangiranja poduzeća. Navedeni podaci su korišteni samo kao smjernice u ovom istraživanju.

Prikupljeni podaci obrađeni su na osobnom računalu pomoću programskog paketa za tablične proračune Microsoft Excel i programa za statističku analizu Statistica. Pri tome su korišteni različiti pristupi analizi prikupljenih podataka, uobičajeni kod primjene statističke znanstvene metode.

3.2. Istraživačka hipoteza

Za potrebe istraživanja postavljena je istraživačka hipoteza koja glasi:

H: Postoji pozitivna, empirijski dokaziva veza, između primjene koncepta poslovne izvrsnosti i tržišne održivosti poduzeća na dugi rok.

3.3. Rezultati istraživanja

Početnu točku istraživanja činila su financijska izvješća 318 istraživanih poduzeća za 2011. godinu. Nakon toga je tijekom 2012. godine provedeno istraživanje koje se odnosilo na ocjenjivanje nefinancijskih pokazatelja poduzeća te su dobiveni rezultati 106 poduzeća, koji su u daljnjem tijeku činili istraživački skup²⁸. Tijekom daljnjih šest godina nastavljeno je praćenje istraživanih poduzeća, a pratila su se njihova financijska izvješća, analizirali rezultati poslovanja, pratio njihov bonitet, kao i sve bitne promjene tijekom poslovanja, a naročito statusne promjene (pripajanje, spajanje, itd), promjene uzrokovane pogoršanjem poslovanja (provođenje predstečajnog postupka, stečaja ili likvidacije). Na temelju svih navedenih podataka napravljene su određene analize za potrebe rezultata istraživanja, te generiranja zaključka rada.

Slika 1 prikazuje prosječne ocijene najviših menadžera ili uprave o tome koliko su primjenjive pojedine *temeljne vrijednosti* u njihovom poduzeću u 2012. godini.

²⁶ Iz istraživanja su isključene financijske institucije i komunalna društva zbog nemogućnosti usporedbe financijskih podataka (kod financijskih institucija) i drugačijih ciljeva poslovanja u vidu zadovoljenja šire društvene zajednice, a ne profita (komunalna društva).

²⁷ Portal je dostupan na Internet stranicama www.poslovna.hr

²⁸ Poduzeća koja nisu odgovorila na anketni upitnik ispuštena su iz daljnjeg istraživanja jer se u sljedećim koracima nisu mogli uspoređivati njihovi financijski pokazatelji s nefinancijskim pokazateljima koji su traženi putem anketnog upitnika, koji se sastojao od 89 pitanja strukturiranih u 21 cjelinu.

Slika 1: Percepcija primjenjivosti 11 temeljnih vrijednosti poslovne izvrsnosti na poduzeća iz 2012. godine

Izvor: Prilagođeno prema: Ivica Zdrilić i Želimir Dulčić, „Business excellence as a success factor for the performance of large Croatian enterprises“, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 21, No. 1, 2016, str. 145-162.

Prema prosječnim ocjenama poduzeća su (Slika 1) najviše usredotočena na rezultate i kreiranje vrijednosti (3,92), budućnost (3,87), kupce (3,82) i društvenu odgovornost (3,82), dok zaostaju u upravljanju temeljem činjenicama (3,24), vizionarskom vodstvu (3,39) i inovacijama (3,45).

Nakon dobivenih početnih istraživačkih podataka u 2011. i 2012. godini, u narednim godinama nastavilo se praćenje financijskih pokazatelja kod istraživanih poduzeća.

Analizom financijskih rezultata poslovanja koji su bili dostupni u 2019. godini za 2018. godinu prikupljeni su podaci za istraživana poduzeća.

Uspoređujući temeljne vrijednosti u kojima poduzeća zaostaju u 2012. godini s financijskim rezultatima odnosno, bonitetom iz 2018., utvrđena je pozitivna (blaga), ali statistički značajna korelacija na nivou značajnosti od 5% odnosno razini pouzdanosti od 95%, čime je u startu potvrđen prvi korak prema potvrđivanju istraživačke hipoteze. Koeficijent korelacije r iznosi između 0,200 i 0,228, a p -vrijednost između 0,018 i 0,040, čime je pozitivna veza između promatranih varijabli potvrđena.

S druge strane, rezultati istraživanja pokazuju kako je 21 od 106 (19,8%) istraživanih poduzeća na kraju 2018. godine, što čini petinu poduzeća, nestalo s tržišta na način da je završilo u likvidaciji ili stečaj, odnosno u predstečajnom postupku, ili je pak spojeno ili pripojeno nekom od drugih poduzeća. Eroziya istraživanih poduzeća koja se dogodila u periodu od 2011. do 2018. zorno je prikazana na slici 2, gdje A predstavlja najbolji (najveći) bonitet, a E i F ono što danas u kolokvijalnoj uporabi nazivamo „smeće“.

Slika 2: Usporedba boniteta poduzeća na temelju finansijskih rezultata kroz promatrano razdoblje (2011, 2014 i 2018)

Izvor: Izvorno autorsko (N=106)

Slika 2 prikazuje bonitetni pad istraživanih poduzeća kroz 8 godina. Međutim da bi se utvrdila postoji li statistički značajna razlika potrebno je provesti određeni statistički test. S obzirom kako postoje višegodišnji podaci u mjerenju boniteta poduzeća te se radi o ordinalnoj mjernoj skali, to je sa statističke analize bilo moguće testirati uz pomoć neparametarskog testa. Stoga je iskorišten Wilcoxon-ov test ranga. Wilcoxon-ov test ranga namijenjen je za ponovljena mjerenja,²⁹ odnosno kada se subjekti mjere u dva puta, pa je bilo zanimljivo vidjeti koliko je statistički značajna promjene boniteta promatranih poduzeća s početka i kraja analiziranog razdoblja.

Tablica 1: Analiza boniteta poduzeća Wilcoxon-ovim testom

Pair of Variables	Wilcoxon Matched Pairs Test Marked tests are significant at p <,05000			
	Valid N	T	Z	p-value
Bonitet 2011 & Bonitet 2018	70	379,0000	5,05336	0,0000

Izvor: Izvorno autorsko (Statistička obrada u programu Statistica, N=106)

Rezultati pokazuju kako postoji razlika u bonitetima poduzeća koja je statistički značajna na razini značajnosti od 5% odnosno razini pouzdanosti od 95% između promatranih boniteta u 2012 i 2018 godini, što pokazuje kako razlika koja se pojavljuje nije slučajna.

Kao što je vidljivo iz provedenog testa, kod čak 70 poduzeća (od ukupno 106) je došlo do promjene bonitetne ocjene u 2018. godini u odnosu na 2011. Dodatna analiza pokazuje kao je kod 11 poduzeća (10,4%) bonitetna ocjena porasla, kod 46 (32,9%) ostala ista, a kod 59 (55,7%) se spustila.

²⁹ Julie Pallant, *SPSS: Priručnik za preživljavanje*, Mikro knjiga, Beograd, 2009, str. 227.

Pokušavajući pronaći uzroke pada boniteta kod istraživanih poduzeća, a posljedično tome i gubitka konkurentске prednosti, jasno je da su uzroci višeslojni te ih nije moguće generalizirati kroz jednostavan pregled.

U istraživanju nije pronađena korelacija između posjedovanja certifikata ISO 9001 u i duljine dotadašnjeg posjedovanja certifikata u 2011 i njihovog boniteta iz 2018. godine. Stoga nije bilo moguće direktno pronaći poveznicu između sustava kvalitete i dugoročne tržišne održivosti istraživanih poduzeća.

Iz tog razloga prišlo se dodatnom proširenju kriterija istraživanja na način da je iskorišten razvijeni teorijski Model nagrade poslovne izvrsnosti iz 2012, gdje su ocijenjena sva istraživana poduzeća u četiri kategorije: IT tehnologija, planiranje i upravljanje, organizacijske promjene i kultura te rezultati poslovanja (financijski i ostali), i uspoređena s bonitetom iz 2018. godine.

Tablica 2: Analiza ukupne ocjene istraživanih poduzeća iz 2011 (razvijeni model poslovne izvrsnosti) i boniteta iz 2018. godine

Regression Statistics	
Multiple R	0,511159017
R Square	0,261283541
Adjusted R Square	0,254180498
Standard Error	24,8154433
Observations	106

ANOVA					
	df	SS	MS	F	Significance F
Regression	1	22652,26803	22652,26803	36,78473367	2,15654E-08
Residual	104	64043,84754	615,8062263		
Total	105	86696,11557			

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%
Intercept	70,39437804	4,451184698	15,81475109	1,98142E-29	61,56751175	79,22124433
X Variable 1	8,622924473	1,421741938	6,065041935	2,15654E-08	5,803556857	11,44229209

Izvor: Izvorno autorsko (Statistička obrada u programu MS Excel, N=106)

Rezultati istraživanja pokazuju kako postoji visoka pozitivna povezanost (korelacija) između poduzeća koja su težila poslovnoj izvrsnošću u 2011. godini i njihovog boniteta u 2018. godini na nivou značajnosti od 1% (razina pouzdanosti 99%). Ovime se može potvrditi istraživačka hipoteza o postojanju pozitivne, statistički značajne, empirijski dokazive veze između primjene koncepta poslovne izvrsnosti i tržišne održivosti poduzeća na dugi rok.

4. ZAKLJUČAK

Velika poduzeća izuzetno su značajna za svako gospodarstvo jer su najčešće motor, odnosno pokretač velikih gospodarskih aktivnosti koja pritom angažiraju velik broj ostalih (srednjih, malih i mikro) poduzeća. Na taj način predstavljaju snažan oslonac i pokretač nacionalnog gospodarstva unutar kojeg djeluju bez obzira jesu li nacionalni ili međunarodni „igrač“ na tržištu. Danas gotovo svaki treći zaposlenik u Hrvatskoj radi u velikom poduzeću čime se stavlja dodatan naglasak na važnost velikih poduzeća i njihovu osjetljivost i položaj na

tržištu. Značaj velikih poduzeća, s aspekta zaposlenika u Hrvatskoj, je taj što bilo kakav veći poremećaj kod njih može dovesti do velikih valova otpuštanja, što državu vodi u socijalnu problematiku, uz gospodarski pad aktivnosti. Pokazatelji strukture poduzeća u Hrvatskoj u usporedbi s ostalim europskim zemljama ne pokazuju velika odstupanja i gotovo su identični s podacima u razvijenim zemljama Europe.

Velika poduzeća imaju svoje nedostatke, a u današnje vrijeme najveći nedostatak je spora prilagodljivost (tromost) na promjene iz okruženja. Sporost provođenja organizacijskih promjena i reakcije na nove tržišne zahtjeve ključni su problemi kada je u pitanju dugoročni opstanak poduzeća na tržištu.

Rijetka su istraživanja u Hrvatskoj koja prate rezultate poslovanja poduzeća na duži rok i pri tome tražeći razloge uspjeha odnosno neuspjeha. Jedan od razloga je svakako financijski jer takva istraživanja koštaju, a osim toga zahtijevaju određene resurse.

Istraživanih 106 poduzeća, na temelju podataka iz 2011. godine, činilo je trećinu svih velikih hrvatskih poduzeća. Kroz promatrano osmogodišnje razdoblje gotovo petina ih je nestala (likvidacija, stečaj, predstečajni postupak, pripajanje, spajanje), dok je kod ostalih poduzeća došlo do pogoršanja bonitetne ocjene. Istraživanje je pokazalo kako ona poduzeća koja su na početku promatranog razdoblja davala veću važnost temeljnim vrijednostima poslovne izvrsnosti i na taj način provodila vlastitu strategiju, ostvarujući zacrtane politike i ciljeve, lakše su opstali na tržištu.

Rezultati istraživanja su potvrdili istraživačku hipotezu o postojanju pozitivne, statistički značajne, empirijski dokazive veze između primjene koncepta poslovne izvrsnosti i tržišne održivosti poduzeća na dugi rok.

Preporuke za daljnje istraživanje mogu se sažeti kroz filozofiju kontinuiranog poboljšanja Kanjia, a koja glasi „*Koliko god se trudili poboljšati, slijedeći put bit će potrebno uraditi još bolje!*“

Zato je potrebno i dalje provoditi započeto dugoročno istraživanje, uvažavajući promjene koje se događaju na način da bi se ponovno pokušalo uključiti sva velika poduzeća u Hrvatskoj u novi ciklus istraživanja, s istovremenim širenjem istraživanja na zemlje u okruženju kako bi se dobila još realnija slika stanja hrvatskog gospodarstva i okruženja.

Abstract:

LONGITUDINAL RESEARCH OF THE IMPACT OF BUSINESS EXCELLENCE ON LONG-TERM OPERATIONS

Nowadays, we often see individual companies win various annual awards shared by different organizations and disappear from the market a few years afterwards. Those who disappear even without winning the annual awards need not be particularly talked about. All enterprises, with the exception of project companies, should carry out their economic activity on a permanent basis, that is, do their utmost to ensure that there is no interruption in operations. Today, when competition has become global, numerous and relentless, the pursuit of an ongoing economic activity becomes a real challenge in business. The question is how to sustain economic activity permanently? The concept of business excellence has recently been introduced as a possible solution, further fuelled through business excellence award models. By adopting the principle of business excellence as a pathway to the constant pursuit of economic activity, companies must significantly revise former and traditional approach to business and greatly change the way in which internal processes are performed and attitudes towards participating stakeholders, as well as relationships with all other external stakeholders. A survey was conducted in the period 2011-2018 on 106 large companies in Croatia employing more than 250 employees. Sustainability of companies in the market was analysed based on the results of long-term operations. It examined whether companies applying the principles of business excellence in 2012 thereat were able to achieve better business results at the end of 2018. In this regard, a research

hypothesis was set about the existence of a positive link between the application of the principles of business excellence and the success of long-term economic activity.

Key words: *business excellence models, business excellence, long-term operations.*

5. LITERATURA

1. Alfirević, N., *Konkurentska sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama (doktorska disertacija)*, Ekonomski fakultet Split, 2003.
2. Baletić, Z. (g.ur). *Ekonomski leksikon [Elektronička građa]-(CD ROM)*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb, 1995.
3. Brown, M. G., *Baldrige Award Winning Quality*, Productivity Press. New York, (NJ), 2008.
4. Buble, M. (Ur.). *Strateški management*, Sinergija, Zagreb, 2005.
5. Cartin, J., *Principles and Practices of Organizational Performance Excellence*. Milwaukee (WI): ASQ Quality Press, 1999.
6. Deming, W. E., *The New Economics*. Cambridge, MA: MIT Centre for Advanced Engineering Study, 1994
7. Evans, J. R., *Quality & Performance Excellence: Management, Organization and Strategy* (5 izd.), Mason, OH: Thomson South Western, 2008.
8. Hawking, S. and L. Mlodinow, *The Grand Design*, Bantam Books, New York, 2010.
9. Kanji, G. K., *Measuring Business Excellence*, London and Routledge, New York, 2002.
10. Kaplan, R. D. and D. P. Norton, *The Balanced Scorecard*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
11. Lin, C. and S. Chang, „Exploring TQMs Impact on the Causal Linkage between Manufacturing Objective and Organizational Performance“ *Total Quality Management*, Vol. 17, No. 4, (2006).
12. Mills, H., Dye, K. and J. Mills, *Understanding Organizational Change*, London and New York: Routledge, 2009.
13. Niven, R., *Balanced scorecard – korak po korak*. Poslovni dnevnik i Masmedia, Zagreb, 2007.
14. Oslić, I., *Kvaliteta i poslovna izvrsnost*, M.E.P, Consult, Zagreb, 2008.
15. Pallant, J., *SPSS: Priručnik za preživljavanje*. Mikro knjiga, Beograd, 2009.
16. Porter, L. J. and S. Tanner, *Assessing Business Excellence* (2 izd.), Burlington: Elsevier Butterworth – Heinemann, 2004.
17. Porter, M. E. *Konkurentska prednost*, Masmedia, Zagreb, 2008.
18. Taylor, W. A. and G. H. Wright, A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure, *Omega* No. 31, 2003.
19. Tenner, A. R. and I. J. DeToro, *Process Redesign: The Implementation Guide for Managers*. Reading (MA): Addison-Wesley, 1997.
20. Tintor, J. *Poslovna analiza*. Masmedia, Zagreb, 2009.
21. Vrdoljak Raguž, Ivona, „Specifičnosti metodoloških pristupa mjerenju uspješnosti poslovanja kvalitativnim pokazateljima“, *Poslovna izvrsnost*, Vol. 4, No. 2, 2009.
22. York, K. M. and C. E. Miree, Causation or covariation: An empirical re-examination of the link between TQM and financial performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 22, No. 3, 2004.
23. Zdrilić, I., The influence of applying the TQM principle on the business results of big croatian companies. U D. B. (ur.) (Ur.), *Interdisciplinary Management Research VI* (str. 286-296). Osijek: J.J.Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Postgraduate study Management, Hochschule Pforzheim University, 2010.

24. Zdrilić, I., *Utjecaj modela poslovne izvrsnosti na konkurentsku prednost hrvatskih poduzeća (doktorska disertacija)*. Osijek: Ekonomski fakultet Osijek 2013.
25. Zdrilić, I., and Ž. Dulčić, Business excellence as a success factor for the performance of large Croatian enterprises, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 21, No. 1, 2016.