

SPIRALNI PROCESNI MODEL UPRAVLJANJA MARKETINGOM I UPRAVLJANJA KVALITETOM: KONCEPTUALNI OKVIR

SPIRAL PROCESS MODEL OF MARKETING MANAGEMENT AND QUALITY
MANAGEMENT: CONCEPTUAL FRAME

Dr. sc. Miroslav Drljača

Zračna luka Zagreb d.o.o., Zagreb, Croatia
E-mail: mdrljaca@zagreb-airport.hr

Dr. sc. Diana Plantić Tadić, v. pred.

Veleučilište VERN, Zagreb, Croatia
E-mail: diana.plantic-tadic@vern.hr

Dr. sc. Jadranka Ivanković, v. pred.

Veleučilište VERN, Zagreb, Croatia
E-mail: jadranka.ivankovic@gmail.com

UDK/UDC: 005.4

Prethodno priopćenje/Preliminary communication

Primljeno: 21. prosinca, 2011./Received: December 21st, 2011

Prihvaćeno: 20. siječnja, 2012./Accepted: January 20th, 2012

Izvor: Zbornik radova 13. međunarodnog
simpozija o kvaliteti *Kvaliteta i društvena
odgovornost*, Hrvatsko društvo menadžera
kvalitete, Zagreb, Solin, 2012, str. 59-68.

SAŽETAK

Procesno sagledavanje poslovanja suvremenih gospodarskih subjekata postaje sve poželjnije u vrijeme snažne tržišne konkurencije. Time se olakšava mjerenje, nadzor i poboljšavanje poslovnih aktivnosti te učinkovitije upravljanje cjelokupnim poslovnim sustavom. U radu se istražuju procesi upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom te pronalaze dodirne točke koje omogućuju definiranje procesnog modela upravljanja. Predloženi koncept ima težište u spiralnom prikazu te se fokusira na stalna poboljšanja istraživanih komplementarnih procesa. Istraživanjem, koje je provedeno za potrebe preliminarnog testiranja modela, uzorkovane su samo organizacije certificirane prema zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2008, u kojima se primjenjuje procesna orijentacija u poslovanju. Rezultati istraživanja predstavljaju poticaj za nova istraživanja u kontekstu daljnje izgradnje i razvoja predloženog procesnog modela.

Ključne riječi: proces, upravljanje marketingom, upravljanje kvalitetom, spiralni procesni model.

1. UVODNA RAZMATRANJA O PROCESNOM PRISTUPU POSLOVANJU

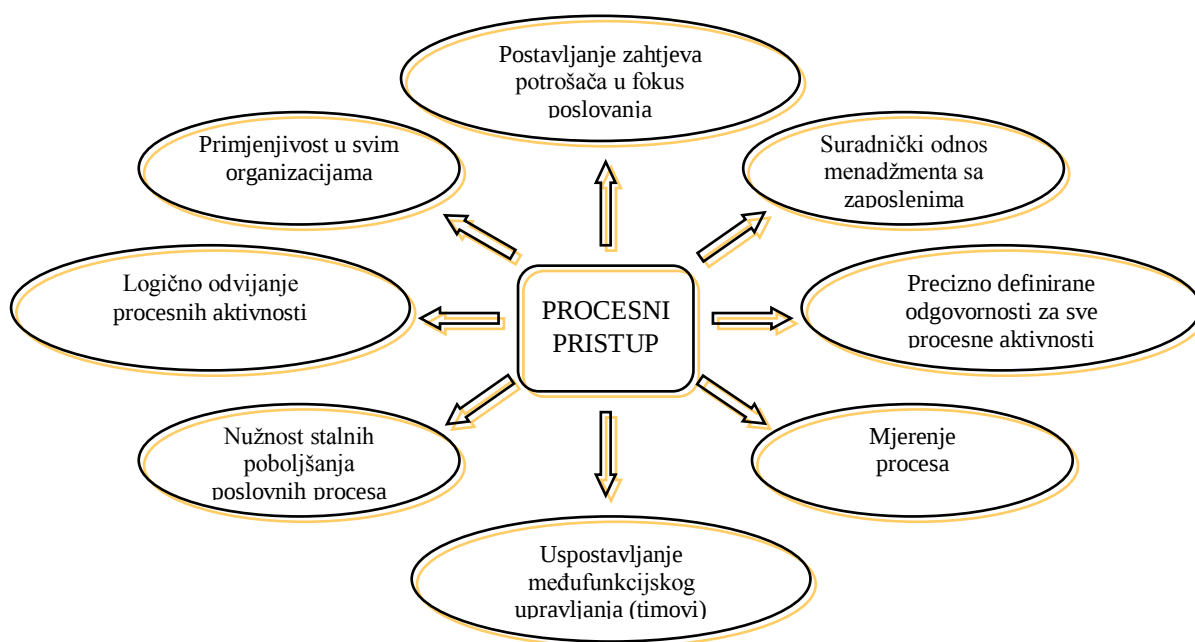
Certificirani sustav upravljanja kvalitetom treba biti dokaz učinkovite primjene temeljnih načela upravljanja kvalitetom u organizaciji, što potvrđuje orijentaciju na kontinuirana poboljšanja u poslovanju te primjenu procesnog pristupa. Dakle, u poduzećima koja su prihvatila orijentaciju na upravljanje kvalitetom i međunarodnu normu kvalitete ISO

9001:2008 procesno definiranje poslovnih aktivnosti pronalazi se kao nužno ispunjenje zahtjeva norme. Naime, proces se definira kao "ukupnost radnji koje se obavljaju da se dobije određeni rezultat, npr. proizvod"¹. Na sličan način proces pojmovno određuje i međunarodna ISO norma kao "skup uzajamno povezanih ili međusobno ovisnih radnji koje ulazne veličine pretvaraju u rezultate"², dok procesni pristup definira u kontekstu primjene sustava procesa u poduzeću, njihovo utvrđivanje, međusobno djelovanje i njihovo upravljanje³.

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. Drugim riječima, ako se pojedinim aktivnostima transformacije ulaza u izlaze, kao i pripadajućim sredstvima poduzeća upravlja kao procesima, željeni rezultati poslovanja ostvaruju se na efikasniji način.

Isto tako, primjena procesne orijentacije u organizaciji 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 poslovnih procesa organizacije. Glavne značajke procesnog pristupa u poslovanju prikazane su na slici 1.

Slika 1. Značajke procesnog pristupa



Izvor: Izvorno autorsko.

Prije svega, potrebno je uočiti kako procesni pristup karakterizira opća primjenjivost u svim organizacijama, bez obzira na veličinu ili djelatnost koju obavljaju i uspostava međufunkcijskog upravljanja u procesnim timovima. Procesi se odvijaju utvrđenim logičnim

¹ Vladimir Anić i Ivo Goldstein, *Rječnik stranih riječi*, Drugo izdanje, Novi liber, Zagreb, 2007., str. 1053.

² Norma HRN EN ISO 9000:2009, *Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki rječnik*, Hrvatski zavod za norme, Zagreb

³ Norma HRN EN ISO 9001:2009, *Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi*, Hrvatski zavod za norme, Zagreb

sljedom definiranih aktivnosti i pripadajućih odgovornosti u cilju kontinuiranog mjerenja i uvođenja stalnih poboljšanja u svaki proces.

Isto tako, slika 1. 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.

U organizacijama s certificiranim sustavom upravljanja kvalitetom uviđa se potreba (ali i zahtjev norme ISO 9001:2008) procesnog definiranja aktivnosti upravljanja kvalitetom. No, isto tako, ukoliko *tržišno orijentirana* organizacija identificira i modelira procese u svom poslovanju, onda je zasigurno identificirala i proces marketinga, koji u ovom kontekstu proširuje svoje konceptijske okvire na proces upravljanja marketingom.

2. UPRAVLJANJE MARKETINGOM I UPRAVLJANJE KVALITETOM KAO KOMPLEMENTARNI POSLOVNI PROCESI

Proces upravljanja marketingom i proces upravljanja kvalitetom mogu se, u organizaciji koja je certificirana 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, budući da se pronalaze zajedničke odrednice, odnosno strukturni elementi. Odvijanje ovih procesa po procesnim koracima jasnije se ilustrira slikom 2, što omogućuje olakšano uočavanje zajedničkih elemenata i aktivnosti procesa upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom.

Slika 2. Komplementarni procesi upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom



Legenda: PP – planiranje poboljšanja
 ↔ – procesna interakcija

Izvor: Diana Plantić Tadić, *Upravljanje marketingom i kvalitetom u funkciji razvoja poslovnih subjekata Republike Hrvatske*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2011, str. 14

Slikom 2 daje se pregledan 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 informacija o izlaznim veličinama procesa i planiranim poboljšanjima, što treba kontinuirano osiguravati uspostavljena povratna veza.

Učinkovitost zajedničkog sagledavanja promatranih procesa potvrđuje se u pojedinim radovima koji ukazuju na zajedničku ulogu upravljanja kvalitetom i upravljanja marketingom (Lai, Weerakoon; Mencer) 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 orijentirane organizacije.⁴ Međutim, preliminarna istraživanja predstavljaju samo okosnicu za daljnja prikupljanja empirijskih dokaza u tom području radi konačnog i šireg prihvatanja takvog stajališta. U tom pravcu razvoja predlaže se i koncept spiralnog procesnog modela navedenih koncepcija.

3. KONCEPT SPIRALNOG PROCESNOG MODELA UPRAVLJANJA MARKETINGOM I UPRAVLJANJA KVALITETOM (rezultati testiranja modela na hrvatskom tržištu)

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

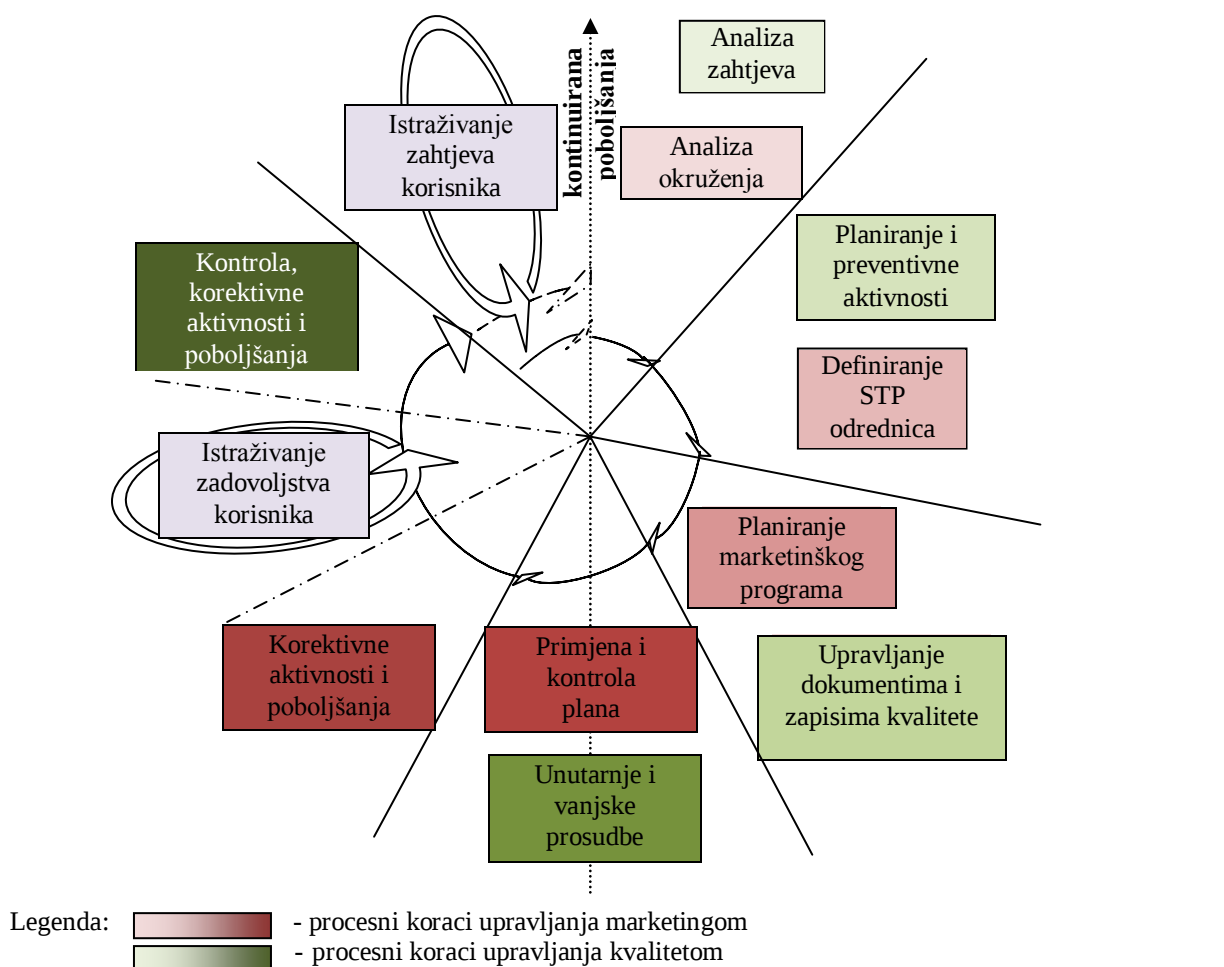
- zahtjevi i zadovoljstvo potrošača i ostalih procesnih korisnika, odnosno njihovo identificiranje na početku i kraju svakog procesnog ciklusa u sklopu aktivnosti istraživanja tržišta;
- planiranje poboljšanja kao obvezne završne aktivnosti procesa u svakom procesnom ciklusu;
- uvođenje stalnih poboljšanja,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

Upravo navedene ključne postavke novog modela uvelike upućuju na Demingov PDCA krug i Juranovu petlju kvalitete⁵, 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 organizaciji. Koncept spiralnog procesnog modela grafički se prikazuje slikom 3.

⁴ Lai, K. Cheng, T.C.E., *Effects of quality management and marketing on organizational performance*, Journal of Business Research, Vol. 58, 2005, str. 452.

⁵ Juran M. Juran i Frank M. Gryna, *Planiranje i analiza kvalitete - Od razvoja proizvoda do upotrebe*, Treće izdanje, Mate, Zagreb, 1999, str. 6.

Slika 3. Spiralni procesni model upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom u certificiranim organizacijama



Izvor: Diana Plantić Tadić, *Upravljanje marketingom i kvalitetom u funkciji razvoja poslovnih subjekata Republike Hrvatske*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2011, str. 151.

Prema slici 3, 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 unaprijedenoj razini s povratnim informacijama o ispitanoj razini 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.

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 višoj razini kvalitete. To podrazumijeva i viši stupanj zadovoljstva korisnika, što je fokus i aktivnosti upravljanja kvalitetom i aktivnosti upravljanja marketingom.⁶

⁶ Diana Plantić Tadić, Miroslav Drljača i Nikolina Borčić, „Complaint in Function of Customer Satisfaction“, 55th EOQ Congress as World Quality Congress *Navigation Global Quality in New Era*, Budapest, Hungary, European Organization for Quality, 2011.

Navedene teze glede predloženog spiralnog procesnog modela podržavaju i rezultati testiranja provedenog u travnju 2011. godine u 36 hrvatskih organizacija koja su certificirane prema zahtjevima norme ISO 9001:2008. Predstavnici anketiranih organizacija su direktori marketinške organizacijske jedinice tih certificiranih organizacija, 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 preliminarina faza, odnosno procesni korak procesa upravljanja marketingom i kvalitetom, a da se istraživanje zadovoljstva korisnika, kao post faza 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 ocijenjeno ocjenom 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 sa 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 organizacijama certificiranim prema normi ISO 9001:2008.

Ipak, neophodno je imati na umu pojedina ograničenja za primjenu takvog modela u hrvatskim certificiranim organizacijama. Prije svega, model je primjenjiv samo u organizacijama koja imaju važeći certifikat ISO 9001:2008, čime dokazuju ispunjenje minimalnih zahtjeva navedene norme, odnosno sustava, 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, na višoj razini materijalizacije načela kvalitete, na puta ka poslovnoj izvrsnosti.⁷

4. ZAKLJUČAK

Za primjenu predloženog procesnog modela potrebno je da certificirano organizacija 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 tako i odgovarajuće ljudske potencijale i informatičku opremu.

⁷ Miroslav Drljača, Modeli upravljanja potpunom kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti, doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010, str. 420.

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.

Abstract

SPIRAL PROCESS MODEL OF MARKETING MANAGEMENT AND QUALITY MANAGEMENT: CONCEPTUAL FRAME

The process approach of modern business entities becomes more and more advisable today at the time of strong market competition. Thus, it is easier to measure, monitor and improve business activities and managing the entire business system is more efficient. This paper analyzes the marketing management and quality management processes as well as their common items which enable defining the process model of those two business processes. The suggested concept has its basis in spiral form and focuses on the continuous improvements of the complementary processes that have been considered in the paper. The research, that have been conducted for the purposes of preliminary model testing, only sampled the companies certified according to the requirements of the international standard ISO 9001:2008, which have adopted business process orientation. The research results are considered as an incentive for new researches within the context of further designing and developing the suggested process model.

Key words: process, marketing management, quality management, spiral process model.

1. Anić, V. i I. Goldstein, *Rječnik stranih riječi*, Drugo izdanje, Novi liber, Zagreb, 2007.
2. Drljača, M., *Modeli upravljanja potpunom kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti*, doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010.
3. Juran, J. M. i F. M. Gryna, *Planiranje i analiza kvalitete - Od razvoja proizvoda do upotrebe*, Treće izdanje, Mate, Zagreb, 1999.
4. Cheng, L. K. T.C.E., *Effects of quality management and marketing on organizational performance*, Journal of Business Research, Vol. 58, 2005.
5. Lai, K-H and T. S. Weerakoon, *Total quality management and marketing:complementary business philosophies*, International Journal of Management, Vol. 15, 1998.
6. Mencer, I., *Istodobnost kvalitete proizvoda i marketinga*, RRiF, Vol. 10, No. 11, 2000.
7. Norma HRN EN ISO 9000:2009, *Sustavi upravljanja kvalitetom - Temeljna načela i terminološki rječnik*, Hrvatski zavod za norme, Zagreb.
8. Norma HRN EN ISO 9001:2009, *Sustavi upravljanja kvalitetom - Zahtjevi*, Hrvatski zavod za norme, Zagreb.
9. Plantić Tadić, Diana, Drljača, M. i Nikolina Borčić, „Complaint in Function of Customer Satisfaction“, 55th EOQ Congress as World Quality Congress *Navigation Global Quality in New Era*, Budapest, Hungary, European Organization for Quality, 2011.
10. Plantić Tadić, Diana, *Upravljanje marketingom i kvalitetom u funkciji razvoja poslovnih subjekata Republike Hrvatske*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2011.