

# Strateški savezi u funkciji potpunog upravljanja kvalitetom u automobilskoj industriji

---

**Tavra, Tomislav**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:792182>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju  
Diplomski studij menadžmenta

**Tomislav Tavra**

**Strateški savezi u funkciji potpunog upravljanja  
kvalitetom u automobilskoj industriji**

**Diplomski rad**

Zadar, 2020.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Diplomski studij menadžmenta

Strateški savezi u funkciji potpunog upravljanja kvalitetom u automobilskoj industriji

Diplomski rad

Student/ica:

Tomislav Tavra

Mentor/ica:

doc. dr. sc. Ivica Zdrilić

Zadar, 2020.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Tomislav Tavra**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Strateški savezi u funkciji potpunog upravljanja kvalitetom u automobilskoj industriji** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 15. rujna 2020.

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	I
1. UVOD.....	1
1.1 Predmet istraživanja .....	1
1.2 Ciljevi i svrha istraživanja .....	1
1.3 Istraživačka pitanja.....	2
1.4 Metodologija istraživanja.....	2
1.5 Struktura rada .....	3
2. TEORIJSKE ODREDNICE STRATEŠKIH SAVEZA I STRATEŠKOG POVEZIVANJA POSLOVNIH SUBJEKATA .....	4
2.1.1. <i>Pojam strateškog saveza</i> .....	4
2.1.2. <i>Načini povezivanja poslovnih subjekata u strateške saveze</i> .....	8
2.2 Teorijski pristupi strateškim savezima .....	10
2.2.1. <i>Strateški savezi i teorija transakcijskih troškova</i> .....	11
2.2.2. <i>Teorija ovisnosti o sredstvima u okviru povezivanja poslovnih subjekata</i> .....	13
2.2.3. <i>Strateški savezi i teorija konkurentske prednosti</i> .....	13
2.3 Proces povezivanja poslovnih subjekata u strateške saveze .....	16
2.3.1. <i>Faza promišljanja o integraciji i pronalazak potencijalnih partnera</i> .....	16
2.3.2. <i>Faza razvoja strateškog saveza</i> .....	18
2.3.3. <i>Faza održavanja strateškog saveza</i> .....	19
3. POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM.....	21
3.1 Temeljne karakteristike i načela potpunog upravljanja kvalitetom .....	22
3.2 Važnost primjene koncepta potpunog upravljanja kvalitetom .....	24
3.2.1. <i>Demingove spoznaje o važnosti primjene potpunog upravljanja kvalitetom - Demingov ciklus upravljanja kvalitetom</i> .....	26
3.2.2. <i>Juranove spoznaje o važnosti potpunog upravljanja kvalitetom - planiranje, kontrola i poboljšanje</i> .....	28
3.2.3. <i>Feigenbaumove spoznaje o važnosti potpunog upravljanja kvalitetom</i> .....	28
3.2.4. <i>Ishikawine spoznaje o važnosti potpunog upravljanja kvalitetom</i> .....	29
3.2.5. <i>Crosbyeve spoznaje o važnosti potpunog upravljanja kvalitetom</i> .....	30
3.2.6. <i>Sinteza spoznaja o važnosti primjene potpunog upravljanja kvalitetom u organizacijama</i> .....	31
3.3 Važnost primjene koncepta upravljanja kvalitetom na razini lanca opskrbe - integracija TQM i SCM koncepta .....	33

4.	STRATEŠKI SAVEZI I POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM U AUTOMOBILSKOJ INDUSTRIJI .....	35
4.1	Strateški savezi u automobilskoj industriji.....	36
4.1.1.	<i>Važnost strateških saveza u automobilskoj industriji</i> .....	38
4.1.2	<i>Motivi strateških saveza u automobilskoj industriji</i> .....	40
4.2	Utjecaj strateških saveza na potpuno upravljanje kvalitetom u automobilskoj industriji....	44
4.3	Toyota kao pionir konkurentnosti u automobilskoj industriji .....	47
5.	STRATEŠKI SAVEZI U AUTOMOBILSKOJ INDUSTRIJI - PRIKAZI SLUČAJA.....	54
5.1	Strateški savez Fiata i General Motorsa kao primjer neuspješnog saveza .....	54
5.2	Inovacijski orijentirani strateški savez Forda, GM-a i Toyote usmjeren na razvoj autonomnih automobila.....	57
6.	ZAKLJUČAK .....	59
	LITERATURA .....	61

## SAŽETAK

U radu se prikazuje uloga strateških saveza u upravljanju kvalitetom u automobilske industriji. Temeljni cilj istraživanja je ukazati na strateške saveze i usmjerenost na kontinuirano poboljšanje koje proizlazi iz implementacije TQM-a, kao temeljne izvore konkurentske prednosti u automobilske industriji koju obilježava intenzivna konkurencija na globalnoj razini. Rezultati istraživanja pokazuju da se organizacijske granice poduzeća zamagljuje te se konkurentnost razvija u širem kontekstu, odnosno u kontekstu umreženih organizacija, a jedan od oblika alternativnih integracija je stvaranje strateškog saveza. Zajedničko dijeljenje resursa i razmjena znanja, očuvanje stabilne tržišne pozicije i upravljanje rizicima temeljni su motivi ulaska u strateški savez, a uvažavanjem načela potpunog upravljanja kvalitetom se osigurava usmjerenost na sukladnost sa zahtjevima kupaca u svim fazama generiranja nove vrijednosti.

**Ključne riječi:** strateški savezi, TQM, kontinuirano poboljšanje, konkurentska prednost, automobilska industrija

# **Strategic alliances in function of total quality management in the automotive industry**

## **ABSTRACT**

The paper presents the role of strategic alliances in quality management in the automotive industry. The basic goal of the research is to point out the importance of strategic alliances and focus on continuous improvement resulting from the implementation of TQM, as fundamental sources of competitive advantage in the automotive industry characterized by intense competition globally. The results of the research show that the organizational boundaries of companies are blurred and competitiveness develops in a broader context, i.e. in the context of networked organizations, and one of the forms of alternative integrations is the creation of a strategic alliance. Joint resource and knowledge sharing, maintaining a stable market position and risk management are the basic motives for entering a strategic alliance, and respecting the principle of full quality management ensures a focus on compliance with customer requirements at all stages of generating new value.

**Keywords:** strategic alliances, TQM, continuous improvement, competitive advantage, automotive industry



# 1. UVOD

U radu se analiziraju strateški savezi u funkciji potpunog upravljanja kvalitetom u automobilskoj industriji. U uvjetima intenzivne konkurencije, poduzeća u automobilskoj industriji prisiljena su kontinuirano ulagati u sukladnost proizvoda sa zahtjevima sofisticiranih kupaca kroz potpuno upravljanje kvalitetom. Međutim, jednako tako poduzeća ne mogu stvoriti dodanu vrijednost za novac samostalno, već kroz suradnju s drugim poduzećima na vertikalnoj, horizontalnoj ili dijagonalnoj razini, što nameće potrebu za sklapanjem strateških saveza i potpuno upravljanje kvalitetom na razini strateškog saveza kao cjeline.

## 1.1 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je analiza izvora konkurentske prednosti na razini automobilske industrije u globalnom okruženju. Kao izvori konkurentske prednosti prepoznati su alternativni integracijski procesi, odnosno strateški savezi i usmjerenost na potpuno upravljanje kvalitetom u udruženim mrežama ili savezima organizacija čije se granice sve više zamagljuju. Stoga se analizira uloga strateških saveza u funkciji upravljanja kvalitetom u automobilskoj industriji.

## 1.2 Ciljevi i svrha istraživanja

Ciljevi istraživanja su:

- Utvrditi značajke i načine povezivanja poduzeća u strateške saveze,
- Definirati i analizirati motive ulaska poduzeća u strateške saveze,
- Utvrditi kako strateški savezi potiču potpuno upravljanje kvalitetom i zašto je TQM važno usvojiti na razini cjelokupnog strateškog saveza,
- Definirati razvoj strateških saveza i potpunog upravljanja kvalitetom u automobilskoj industriji,
- Na temelju analize studija slučajeva, istražiti čimbenike (ne)uspješnosti strateških saveza u automobilskoj industriji.

Svrha rada je ukazati na ulogu strateških saveza u orijentaciji poduzeća u automobilskoj industriji na kontinuirano poboljšanje proizvoda, usluga i poslovnih procesa.

### **1.3 Istraživačka pitanja**

Istraživačka pitanja su:

- Što su strateški savezi?
- Koji su oblici povezivanja poslovnih subjekata u strateške saveze?
- Iz kojih motiva poduzeća ulaze u strateške saveze?
- Zašto je na razini cjelokupnog strateškog saveza važna implementacija potpunog upravljanja kvalitetom?
- Koja su temeljna obilježja strateških saveza u automobilskoj industriji?
- Kako TQM u automobilskoj industriji utječe na lance opskrbe i stvaranje vertikalnih strateških saveza?
- Koji se zaključci mogu izvesti iz studija slučaja o strateškim savezima u automobilskoj industriji?

### **1.4 Metodologija istraživanja**

U provedbi istraživanja su korišteni sekundarni izvori, a poglavito znanstveni i stručni članci. U definiranju pojma strateških saveza korištena je metoda analize i sinteze te metoda deskripcije, a metodom klasifikacije se definira način ulaska poduzeća u strateške saveze. Za objašnjenje potpunog upravljanja kvalitetom u strateškim savezima korištena je metoda deskripcije i komparacije. U praktičnom dijelu istraživanja korištena je metoda prikaza slučaja strateških saveza u automobilskoj industriji. Metodom generalizacije izvedeni su zaključci o čimbenicima (ne)uspješnosti strateških saveza u automobilskoj industriji.

## 1.5 Struktura rada

Struktura rada je podijeljena u ukupno sedam poglavlja. U uvodnom poglavlju se definira predmet, cilj i svrha istraživanja, istraživačka pitanja, metodologija i struktura rada. Teorijske odrednice strateškog saveza definirane su u drugom poglavlju rada. Nakon što je prikazan pojam i način povezivanja poslovnih subjekata u strateške saveze, pojam strateških saveza je opisan kroz prizmu teorije transakcijskih troškova, teorije ovisnosti o sredstvima i teorije konkurentske prednosti. Treće poglavlje rada obrazlaže ulogu i značaj potpunog upravljanja kvalitetom te važnost primjene potpunog upravljanja kvalitetom na razini vertikalnih strateških saveza i upravljanja lancem opskrbe.

Strateški savezi u potpunom upravljanju kvalitetom u automobilskoj industriji predstavljene su u četvrtom poglavlju u kojem se prikazuje važnosti i motivi ulaska u strateške saveze na razini automobilske industrijske sektora kao i utjecaj saveza na primjenu TQM-a u industriji. Potom je kao pionir u konkurentnosti koja je ostvarena putem kontinuiranog poboljšanja predstavljena automobilska kompanija Toyota.

U petom poglavlju su prikazane studije slučaja uspješnih i neuspješnih strateških partnerstava u automobilskoj industriji. Kao neuspješan primjer strateškog saveza prikazan je savez Fiata i GM-a, dok je suradnja Toyote, GM-a i Forda primjer uspješnog strateškog saveza u generiranju inovacijskih sposobnosti putem razvoja autonomnih automobila. U raspravi su navedeni odgovori na postavljena istraživačka pitanja, a osnovne spoznaje iz istraživanja prikazane su u zaključku rada.

## 2. TEORIJSKE ODREDNICE STRATEŠKIH SAVEZA I STRATEŠKOG POVEZIVANJA POSLOVNIH SUBJEKATA

U sklopu teorijskih odrednica strateških saveza definira se pojam strateških saveza, teorijski pristupi kojima se obrazlaže priroda strateških saveza kao i načini povezivanja poslovnih subjekata u navedene oblike saveza.

### 2.1 Definiranje strateških saveza

Strateški savezi spadaju u alternativne oblike integracijskih procesa, za razliku od procesa spajanja i preuzimanja poduzeća kao konvencionalnih oblika poslovnih integracija. Stoga je pojam strateškog saveza nužno jasno definirati i precizirati kao i načine povezivanja poslovnih subjekata u ovaj tip saveza.

#### 2.1.1. Pojam strateškog saveza

*“Strateški savezi predstavljaju koalicije poduzeća stvorene sa svrhom ostvarivanja strateških poslovnih ciljeva“* (Tipurić i Markulin, 2002: 56). Strateški savezi predstavljaju oblik poslovne suradnje dvaju ili više poslovnih subjekata kojima je cilj na temelju uporabe zajedničkih resursa generirati novu i dodatnu vrijednost koja se izravno i pozitivno odražava na stupanj konkurentske prednosti uključenih dionika. *“Strateški savezi pružaju organizacijama značajne mogućnosti, uključujući mogućnost proširivanja svojih organizacijskih sposobnosti i optimizacije vrijednosti”* (O'Dwyer i Gilmore, 2018:58). Osnova strateškog saveza temelji se na dogovoru tvrtki koje su prepoznale da kroz zajedničko ulaganje resursa i razmjenu znanja mogu ostvariti znatno veće dobrobiti u poslovanju, u odnosu na samostalan i izoliran pristup realizacija određenih proizvoda, usluga, poslovnih procesa i rješenja.

Strateške saveze povezuje se sa poslovnim subjektima koji prepoznaju važnost primjene *“win-win”* strategija kojima se postiže obostrana i dugoročna uzajamna korist. *“Strateški savezi postaju značajni načini uz pomoć kojih se nude bolja rješenja i ostvaruje veća vrijednost za kupce, bolji pristupi novim tržištima i klijentima te razvoj znanja, sposobnosti i poduzeća u cjelini“* (Morić Milovanović, 2013: 242). Prednosti strateških saveza ogledaju se ponajčešće u vidu unapređenja inovacijskih sposobnosti tvrtki, tržišnog i financijskog položaja i potencijala daljnjeg razvoja (Tipurić i Markulin, 2002 a)

Tvrtke koje ulaze u strateške saveze nipošto se ne odriču vlastite samostalnosti i autonomnog položaja, te se njihov odnos ne temelji na kontroli već uzajamnom povjerenju i suradnji u područjima za koja prepoznaju da imaju zajedničke interese koje žele ostvariti. Bit ulaska u strateški savez je olakšano podizanje konkurentnosti svim sudionicima saveza. Fleksibilnost je jedno od temeljnih obilježja integracije partnera u strateški savez (Tipurić i Markulin, 2002b).

Upravo usmjerenost na zajedničku realizaciju ciljeva, a bez gubitka samostalnosti i neovisnosti u pogledu upravljanja i organizacije poslovanja, smatra se temeljnom prednošću i obilježjem strateškog saveza. Strateški savez je kao oblik poslovnog aranžmana i dogovora specifičan i po tome što tvrtke mogu partnerski surađivati u jednom ili nekoliko segmenata poslovanja, a u drugim poslovnim područjima i dalje mogu biti međusobni tržišni natjecatelji (Li, et. al., 2017). Primjerice, tvrtke u brojnim industrijskim sektorima sve više ulažu zajedničke resurse u istraživanje i razvoj kao osnovicu dugoročnog uspješnog rasta, a iste te tvrtke koje su zajedničke ulagale u istraživanje i razvoj, zbog neovisnosti u upravljanju i organizaciji, u drugim fazama stvaranja vrijednosti zadržavaju konkurentski odnos, npr. u marketingu i prodaji.

Kada se strateški savez kao alternativni oblik poslovne integracije uspoređi s klasičnim integracijskim procesima kao što su spajanje i preuzimanje, dolazi se do zaključka da ulazak u strateške saveze podrazumijeva znatno manje rizike za uključene poslovne subjekte, ali ipak ne isključuje mogućnost oportunog ponašanja dionika ukoliko je razina povjerenja niska.

*„Spajanja i akvizicije na svjetskoj su sceni uz strateške saveze, najzastupljeniji oblik internacionalizacije poslovanja“* (Lazibat et.al., 2006: 65). Proces spajanja i preuzimanja zahtjeva provedbu dubinske analize poduzeća koja se integriraju, a za preuzimatelja uvijek postoji rizik asimetričnih informacija, odnosno nedostatka spoznaje o potencijalnim problemima koji mogu nastati kao rezultat spajanja ili preuzimanja (Dionne, et.al, 2015). Različite investicijske opcije kojima neke tvrtke mogu raspolagati, također predstavljaju rizik klasičnih integracijskih procesa. Kod spajanja i preuzimanja, postoji rizik ulaska druge tvrtke u vlasničku strukturu poduzeća, a sa tim dolazi i do promjena u upravljačkoj strukturi poduzeća. Svi navedeni rizici se izbjegavaju putem ulaska u alternativne integracijske procese, odnosno u strateške saveze.

S druge strane i strateški savez može biti obilježen rizikom ukoliko između stranaka koje čine savez, ne postoji odnos uzajamnosti i povjerenja. *“Ako se povjerenje potkopava ili se oslabi*

*jakost partnerskih odnosa, socijalni se kapital kompanije može ubrzo izgubiti i nemoguće ga je potom vratiti. Zbog toga je osobito važno da u poslovanju s kupcima i dobavljačima poduzeća razmjenjuju ideje i informacije i da svoje poslovanje grade na povjerenju“* (Kozarević i Puška, 2015: 585). To su temeljna načela na kojima se gradi uspješna poslovna suradnja i omogućuje se realizacija zajedničkih interesa i ciljeva zbog kojih je savez i osnovan.

U saveze mogu ući poduzeća čija je priroda poslovnog odnosa vrlo različita. Tako je uobičajeno savezništvo između poslovnih subjekata koji se nalaze u različitim fazama u lancu nove vrijednosti, ali uvjeti liberalizacije i globalizacije tržišta, sve više primoravaju i izravne konkurente na suradnju i udruživanje kako bi upravo zajedničkim djelovanjem, u zakonom dozvoljenim granicama, ojačali vlastitu tržišnu poziciju u odnosu na druge poslovne subjekte i osnažili barijere za ulazak novih konkurenata na tržište (Tipurić i Markulin, 2002).

Suradnja u vidu strateških saveza osobito je uobičajena u industrijskim sektorima obilježenim nesavršenom tržišnom strukturom, primjerice na oligopolnim tržištima (Ferola i Määttänen, 2004). Mogućnosti koje pružaju strateški savezi u vidu jačanja inovacijskih sposobnosti i konkurentske prednosti nikako se ne iscrpljuju kroz suradnju s različitim dionicima unutar jednog industrijskog sektora. Razvoj suradnje sa poslovnim subjektima koji nude komplementarne proizvode, usluge i poslovna rješenja sve je učestaliji i obično se u takvim situacijama strateški savez razvija s ciljem zajedničkog ulaganja resursa u izlazak na tržište, osvajanje novih tržišta ili s ciljem razvoja svijesti o marki putem *co-brandinga* (Chang, 2009).

Bez obzira na činjenicu da svako poduzeće zadržava autonomiju i nakon ulaska u strateški savez, neizbježno je da se formiranjem strateškog saveza mijenja priroda strateških odnosa i struktura industrijskih sektora, i to posebice kada je u pitanju pregovaračka moć. Intenzivnost konkurentskih odnosa na globalnom tržištu temeljni je razlog ove pojave.

Tako se skupine kupaca na poslovnom b2b tržištu sve manje natječu samostalno, a sve više zajednički nastupaju u odnosima prema dobavljačima, vladinim organizacijama i drugim sudionicima u mikro okruženju poduzeća jer zajedničkim nastupom osnažuju pojedinačnu pregovaračku moć, imaju mogućnost racionalizacije troškova kao i povećanja učinkovitosti u poslovnim pregovorima. Na temelju navedenog se zaključuje da udruživanje i okrupnjavanje snaga pojedinih poslovnih subjekata kroz strateške saveze, prinosi rastu pregovaračke moći i pretvaranju strateških prednosti u konkretne i realne ekonomske rezultate (Tipurić i Markulin, 2002).

Prije obrazloženja pojedinih načina ulaska u strateške saveze od strane poslovnih subjekata, prikazuju se osnovni motivi koji potiču menadžment poduzeća na donošenje odluke o ulasku u strateški savez.

Komplementarni resursi već su istaknuti kao jedan od značajnih motiva za ulazak u strateški savez, s obzirom da poduzeća kroz zajedničko ulaganje različitih vrsta resursa kojima raspolažu mogu značajno racionalizirati ukupne troškove određenih poslovnih poduhvata, istodobno povećavajući profitabilnosti i ekonomičnost kao temeljna mjerila uspješnosti poslovanja (Hardy i sur., 2003). Resursna osnovica za rast kao motiv ulaska u strateške saveze osobito je prisutna ukoliko sudionici saveza raspolažu vrijednim i rijetkim resursima koje je teško oponašati (VRIO okvir). *“Za tvrtku je važno da posjeduje vrijedne i rijetke resurse koje nije lako imitirati, ali jednako tako tvrtka koja ulazi u strateško partnerstvo treba imati sposobnost adekvatne organizacije kako bi se u okviru partnerstva maksimizirale dobrobiti koje proizlaze iz jedinstvene resursne osnove”* (Newbert, 2007: 132). Druga poduzeća koja ne rasplažu resursima koji osiguravaju konkurentsku prednost često ne mogu ni steći takvu vrstu resursa osim kroz suradnju u vidu strateških partnerstava ili alijansa.

Proces udruživanja i zajedničkog ulaganja resursa s vremenom je poduzećima postao gotovo nužnost iz dodatnih dvaju razloga. Naime, kupci na poslovnom i krajnjem tržištu postaju sve više sofisticirani i zahtjevni. Sva poduzeća nalaze se u situaciji konstantnog pronalaska novih izvora konkurentске prednosti, bilo kroz inkrementalne ili radikalne inovacije.

Ovaj proces popraćen je trendom sve većeg skraćivanja životnog ciklusa proizvoda. Sve navedeno upućuje poslovne subjekte na suradnju u vidu strateških partnerstava kao izvor stjecanja i zadržavanja dugoročno održive konkurentске prednosti. Na ovaj se način značajno umanjuju rizici ulaganja u investicijske projekte i razvoj intelektualnog vlasništva jer sudionici saveza dijele ukupan rizik na jednake i razmjerne dijelove (Li, et.al., 2013).

Zajedničko ulaganje resursa jedan je od najčešćih motiva za ulazak u strateški savez. Drugi značajan motiv je vezan uz odnose moći unutar tržišne strukture (primjerice oligopolne strukture). Ulazak u strateško partnerstvo može biti motiviran potrebom za zaštitom od utjecaja postojećih jakih konkurenata, kao i postavljanjem barijera za ulazak novih konkurenata na tržište. Osvajanje novih tržišta ili širenje ponude tvrtke putem diferencijacije također su značajni tržišni motivi za sklapanje strateških partnerstava (Butigan, 2015).

Dinamična i složena okolina obilježena kontinuiranim promjenama postavlja brojne izazove i rizike pred suvremena poduzeća te je prirodna njihova težnja da se ulaskom u strateške saveze zaštite od rizika u najvećoj mogućoj mjeri, i to na način da rizik dijele uzajamno i solidarno. Potreba za dijeljenjem rizika najviše je izražena u industrijskim sektorima koji zahtijevaju visoka kapitalna ulaganja. Buduće oblikovanje strateškog razvoja ovisi o trenutnim, dosadašnjim okvirima strateškog razvoja poduzeća. Svaka strateška odluka donesena u poduzeću ima dugoročne implikacije na oblikovanje budućih strateških smjernica i scenarija razvoja. Velika je razlika između poduzeća koja djeluju u stabilnoj okolini gdje su organizacijski procesi sporo promjenjivi i rutinski i poduzeća u dinamičnoj okolini gdje se procesi brzo mijenjaju jer postoji potreba za stalnim usvajanjem novih znanja i praksi kako bi se poduzeće što bolje prilagodilo dinamičnoj okolini.

Kada se ulaganja u istraživanje i razvoj ili u prodaju i marketing podjele među sudionicima strateških saveza, tada i pod-kapitalizirane tvrtke imaju mogućnost dolaska do izvora konkurentnosti, na znatno lakši način u odnosu na samostalno probijanje na tržištu. Strateška partnerstva i alijanse postaju uobičajeni modeli poslovanja u sve većem broju industrijskih sektora, a posebice u sektorima masovne potrošnje, farmaceutskoj, računalnoj, prehrambenoj ili automobilskoj industriji (Tipurić i Markulin, 2002).

### *2.1.2. Načini povezivanja poslovnih subjekata u strateške saveze*

Načini povezivanja poslovnih subjekata u strateške saveze mogu se značajno razlikovati. S obzirom na način povezivanja subjekata, moguće je razlikovati vertikalne, horizontalne ili dijagonalne strateške saveze (Vujić, 2004).

Poduzeće koje razvija odnose poslovne suradnje i kooperacije na različitim razinama u ukupnom distribucijskom lancu ulazi u vertikalni strateški savez. Ovim se načinom povezivanja poslovni subjekti u distribucijskom lancu oprijedjeljuju za razvoj intenzivne suradnje i unapređenje poslovnih veza i iskustava te kroz izgradnju poslovne mreže stječu zajedničke kompetencije, tehnološki transfer i transfer organizacijskog znanja (Mesquita, et.al, 2008), ali i visoku razinu racionalizacije troškova. Racionalizacija troškova u vertikalnom strateškom savezu generira mogućnost ponude dobara i usluga po nižim cijenama zahvaljujući ekonomiji obujma koja proizlazi iz snižavanja fiksnih troškova po jedinici proizvoda.



Drugi način povezivanja poslovnih subjekata u strateškim savezima je vodoravno ili horizontalno povezivanje. Upravo suradnja među postojećim konkurentima s ciljem dijeljenja resursa, realizacije tržišnih motiva i smanjenja rizika predstavlja primjer povezivanja u strateški savez na horizontalnoj razini. *“Korištenje zajedničkim resursima proizvodnje i distribucije, horizontalnim vezama dolazi do spajanja komplementarnih i supstitutivnih proizvoda“* (Morić Milovanović, 2013:240). Navedeni oblik povezivanja u strateški savez najzastupljeniji je na visokotehnološkom tržištima kod kojih su ulaganja u istraživanje i razvoj i kontinuirano podizanje razine inovacijskih sposobnosti, osnova i temelj stjecanja konkurentske prednosti.

Povezivanjem poslovnih subjekata u vodoravne strateške saveze ostvaruje se značajan doprinos kada je riječ o podizanju razine produktivnosti rada, a to posljedično dovodi do povećanja profitabilnosti i ekonomičnosti poslovanja za sve uključene strane. Kako bi se ostvarile potencijalne prednosti koje proizlaze iz horizontalnih strateških saveza, nužno je osigurati visoku razinu suradnje i povjerenja između poslovnih subjekata koji se nalaze u zahtjevnom kooperativno-konkurentskom odnosu (Vujić, 2004).

Prethodno opisani vertikalni i horizontalni strateški savezi, dijele jednu zajedničku osobinu, a to je povezivanje poslovnih subjekata iz istog industrijskog sektora u strateške alijanse.

Dijagonalni strateški savezi razlikuju se od horizontalnih i vertikalnih saveza u tome što uključuju dionike različitih industrijskih sektora. *“Dijagonalnim vezama spajaju se različiti proizvodi koji mogu biti komplementarni glede istraživanja, marketinga ili distribucije“* (Morić Milovanović, 2013:140). Često upravo različitost poslovnih iskustava, znanja i resursne osnove kojom se koriste, postaje osnova za duboko povezivanje i dijeljenje komplementarnih resursa što može postati značajna osnovica za razvoj konkurentnosti.

Dijagonalni strateški savezi su naglašeno interdisciplinarni, a svojstvo interdisciplinarnosti pruža mogućnost za razvoj novih sinergijskih vrijednosti, a time i mogućnost za zadovoljavanje potreba ciljnih tržišta na novi i jedinstven način u koji je ugrađena dodatna vrijednost za krajnje kupce.

Potpuno razumijevanje načina povezivanja poslovnih subjekata u strateške saveze moguće je ukoliko se razumiju motivi ulaska u pojedine vrste saveza.

Kod vertikalnih strateških saveza, motiv za sklapanje saveza proizlazi iz uvođenja procesne orijentacije u poduzeće, prepoznavanja sržnih kompetencija, odnosno poslovnih procesa u kojima poduzeće ima sposobnost kreiranja konkurentne prednosti te eksternalizacije ostalih poslovnih procesa u kojima poduzeće nije dovoljno konkurentno drugim partnerima u strateškom savezu unutar distribucijskog lanca pojedinog industrijskog sektora. *Outsourcing* pojedinih poslovnih procesa je stoga primjer suradnje u vertikalnim strateškim savezima (Alexandrova, 2012).

Motivacija za ulazak u horizontalni strateški savez može se ocijeniti kao najteža i najzahtjevnija. Postojeći konkurenti moraju istinski trebati jedan drugog i ocijeniti da su dobiti suradnje izuzetno velike ili da ne postoji drugi način za zadržavanje postojeće tržišne pozicije u dinamičnom okruženju, osim suradnje s konkurentom. U ovom su obliku strateškog saveza najizraženiji motivi zajedničkog ulaganja resursa, tržišni motivi kao i motivi vezani uz podjelu rizika (Salamonsen, 2016).

Potencijali zajedničkog stvaranja dodatne vrijednosti, odnosno sinergijskog djelovanja partnera koji imaju komplementarne resurse jer posluju u različitim industrijskim sektorima, ključni su motiv za povezivanje poslovnih subjekata u dijagonalnim strateškim savezima (Tipurić i Markulin, 2002). Vrijednost koju partneri generiraju kroz komplementarne resurse u dijagonalnim savezima viša od broja pojedinačnih vrijednosti koje bi sudionici mogli samostalno generirati te se iz tog razloga naziva sinergijskom vrijednošću.

Poslovanje u globalnim razmjerima često nameće potrebu za suradnjom globalnih i lokalnih partnera. Globalni partneri ima na raspolaganju visoku pregovaračku moć, reputaciju i značajne resurse, ali trebaju specijalizirane partnere koji dobro poznaju lokalno tržište, kako bi uspješno prilagodili ključnim značajkama pojedinih lokalnih tržišta.

## **2.2 Teorijski pristupi strateškim savezima**

Motivi za ulazak u strateške saveze opisani su putem triju teorijskih pristupa, a to su teorija transakcijskih troškova, teorija ovisnosti o sredstvima te teorija konkurentne prednosti poduzeća. Sve navedene teorije detaljno pojašnjavaju razloge zbog kojih se interes suvremenih poduzeća za strateškim povezivanjem i alijansama povećava.

### 2.2.1. Strateški savezi i teorija transakcijskih troškova

Teorija transakcijskih troškova je najzastupljeniji teorijski pristup kojim se objašnjavaju razlozi ulaska pojedinih poslovnih subjekata u strateška partnerstva. Ovom se teorijom obrazlaže priroda transakcija u strateškim partnerstvima kao i pristupu definiranju organizacijskih granica suvremenih poslovnih subjekata. „*Model analize transakcijskih troškova ili TCA model se razvio 80-ih godina prošloga stoljeća a karakterizira ga strategija ulaska na strana tržišta koja se obazire na dugoročnu efikasnost, ali i na predviđeni rizik. Rizici mogu biti nedostatak resursa, vanjska i unutarnja nesigurnost te sloboda tržišnog djelovanja. Organizacijska struktura poslovanja takvih poduzeća određena je minimiziranjem transakcijskih troškova*“ (Kolaković, 2018: 110).

U transakcijske troškove je moguće ubrojiti sve vrste zavisnih troškova koje se nadovezuju na kupoprodajni proces i realizaciju strategije izlaska na strano tržište. Osim troškova kao što su, primjerice, prijevoz ili osiguranje, administrativni troškovi predstavlja značajnu i često zapostavljenu skupinu transakcijskih troškova.

Kako bi se određeni posao sklopio, potrebno je uložiti značajne financijske i kadrovske resurse te vrijeme kao iznimno važan neopipljiv resurs poduzeća s ciljem sklapanja pregovora i iznalaženja optimalnih rješenja za sve uključene dionike prilikom sklapanja poslovnih ugovora.

Ukoliko svaka transakcija zahtjeva složeni proces pregovaranja prije samog sklapanja ugovora, tada su njezini troškovi iznimno visoki te se mogu negativno odraziti na uspješnost ukupnog poslovanja svih sudionika u procesu pregovora. Takve su transakcije obično obilježene značajnim trudom u stvaranju stabilnih poslovnih veza, zatim izbjegavanjem pretjerane ovisnosti o jednom ponuđaču resursa kao i iscrpljujućim dogovorima oko pojedinih ugovornih klauzula (Henscher i Stanley, 2008).

Nedovoljna razina koordinacije i suradnje među poslovnim partnerima nužno rezultira suboptimalnom alokacijom resursa te može dugoročno podrivati konkurentsku prednost i sposobnost poduzeća. Jedan od ključnih razloga zbog kojeg se transakcijski troškovi u suvremenom poslovanju mogu smatrati značajnom kategorijom troškova u poslovanju su brze promjene i visoka razina neizvjesnosti u suvremenom okruženju (Morić Milovanović, 2013).

Strateška partnerstva danas predstavljaju cjelokupnu poslovnu mrežu međusobno povezanih transakcija. Ovisno o prirodi i visini transakcijskih troškova, tvrtke u međunarodnom

poslovanju formiraju organizacijske strukture, odnosno donose odluke o izboru između različitih opcija za internacionalizaciju poslovanja.

Teorija transakcijskih troškova objašnjava odluke o sklapanju strateških partnerstava između globalnih i lokalnih tvrtki. „*Lokalne tvrtke predstavljaju stratešku sponu između globalnih tvrtki i krajnjih kupaca.*“ (Wu i Chan, 2007). Suradnja globalne s lokalnom tvrtkom može uvelike smanjiti transakcijske troškove zbog geografske blizine i specifičnog *know-howa* kojeg lokalni partner ima o pojedinom tržištu i njegovim značajkama.

Ako se strateškim savezom mogu umanjiti transakcijski troškovi, tada postoji realna osnova za uspostavu alijansi. Transakcijski troškovi prate svaku transakciju, odnosno isporuku ekonomske vrijednosti. Kako se visina transakcijskih troškova ne bi značajno odrazila na konačnu isporučenu vrijednost za kupca iskazanu u vidu cijene proizvoda i usluga, udruživanje u strateške alijanse, i to posebice vertikalne strateške alijanse, omogućuje racionalizaciju transakcijskim troškova putem specijalizacije i integracije poslovnih procesa.

„*Smanjenje transakcijskog troška integracijom poslovnih procesa partnera postiže se smanjenjem broja neučinkovitih poslovnih aktivnosti (ekonomizacija), a logički se povećava njihov opseg (u uvjetima specijalizacije i visoke konkurencije). Tržišna odgovornost odnosi se na odgovornost za proizvodne procese čiji proizvod funkcioniranja predstavlja proizvod ili uslugu*“ (Dunković, 2001). Specijalizacija i integracija poslovnih procesa u strateškim partnerstvima osnova je racionalizacije troškova po jedinici proizvoda, a na temelju smanjenja udjela transakcijskih troškova u ukupnoj vrijednosti (cijeni) proizvoda ili usluge.

U suvremenim uvjetima poslovanja, značajna prednost proizlazi i iz elektronske razmjene podataka putem IT tehnologije čime se dodatno pozitivno utječe na proces „ekonomizacije“ transakcijskih troškova u poslovanju. Sve prednosti koje proizlaze iz specijalizacije i integracije poslovnih procesa potrebno je regulirati prikladnim mehanizmima upravljanja od strane partnera kako bi se minimizirala mogućnost oportunog ponašanja pojedinih dionika.

Sukladno teoriji transakcijskih troškova, strateški savezi oblik su umjerenog upravljanja u kojem se umanjuju nesavršenosti tržišta, a izbjegava se hijerarhijsko upravljanje unutar poslovne organizacije jer i taj oblik upravljanja može generirati značajne transakcijske troškove i utjecati na povećanje cijene finalnih proizvoda i usluga (Judge i Dooley, 2006).

### *2.2.2. Teorija ovisnosti o sredstvima u okviru povezivanja poslovnih subjekata*

Teorija o ovisnosti o sredstvima u okviru povezivanja poslovnih subjekata dotiče se potrebe za dijeljenjem resursa, u cilju stjecanja konkurentske prednosti. Prema ovoj teoriji, nijedan poslovni subjekt u suvremenom okruženju nema neograničene mogućnosti u pristupu resursima jer su sami resursi u svojoj osnovi oskudni. Zbog nemogućnosti interne proizvodnje svih potrebnih resursa, poslovni subjekti usmjereni su na razvoj odnosa suradnje kako bi ostvarili obostranu i uzajamnu dobit (Butigan, 2015).

Pozicija ovisnosti o drugim poslovnim subjektima može smanjiti raspon fleksibilnosti u donošenju poslovnih odluka te se stoga kroz ulaske u strateške saveze želi strateški utjecati na promjene u okruženju kojima se smanjuje ne samo odnos ovisnosti između poslovnih subjekata, već i stupanj neizvjesnosti u odlučivanju kao temeljno obilježje kompleksnog odnosa organizacije i okruženja.

Ulaskom u strateške saveze razvija se nova perspektiva u poimanju resursne osnove. Ovisnost o drugom poslovnom subjektu da bi se stekao neki resurs, zamjenjuje se transformacijskim odnosom kojeg obilježava uzajamno i dobrovoljno dijeljenje resursa, a svi sudionici saveza iz tog procesa generiraju vlastitu dobrobit (Morić Milovanović, 2013).

Kada se koncept ovisnosti o sredstvima zamjeni konceptom dobrovoljne razmjene i dijeljenja resursa, otvara se značajan potencijal za razvoj povjerenja među sudionicima u strateškom savezu, a upravo na temelju načela povjerenja te ujedno smanjuje stupanj neizvjesnosti kojem je organizacija izložena kada je jednostrano ovisna o drugoj strani u procesu pribavljanja potrebnih sredstava (resursa) (Butigan, 2015).

### *2.2.3. Strateški savezi i teorija konkurentske prednosti*

Motivi za ulazak u strateške saveze objašnjeni su i u Porterovoj teoriji konkurentske prednosti. Sukladno toj teoriji poduzeće se može odlučiti između dva osnovna izvora konkurentske prednosti, a to su cjenovno vodstvo i diferencijacija (Vrdoljak Raguž i Tolušić, 2012).

Za cjenovno vodstvo kao izvor konkurentske prednosti odlučuju se poduzeća koja imaju visoko standardizirane proizvode i koriste se modelom masovne ili serijske proizvodnje. U navedenim okolnostima ne postoje značajne mogućnosti za diferencijaciju u odnosu na

konkurente te se stoga izvor konkurentske prednosti temelji na cjenovnoj konkurenciji, odnosno racionalizaciji troškova kako bi se postigla ekonomija obujma, odnosno snižavanje fiksnog troška po jedinici proizvoda. Time se ujedno omogućuje isporuka standardiziranih proizvoda po nižoj cijeni u odnosu na konkurente (Aulakh, et.al., 2000).

Diferencijacija se zasniva na potpuno različitim načelima postizanja konkurentske prednosti. Poduzeća koja primjenjuju strategiju diferencijacije teže individualnom pristupu klijentu, razvoju jedinstvenih rješenja, unikatnosti, manufakturnoj proizvodnji i proizvodnji prema narudžbi jer primjenom svih ovih procesa i aktivnosti ostvaruju pozitivnu razlikovnu prednost u odnosu na konkurente (Vrdoljak Raguž i Tolušić, 2012).

Neovisno o tome kojom se strategijom postizanja konkurentske prednosti poduzeće koristi, ono nije u mogućnosti generirati ni cjenovnu konkurentnost ni unikatnost u potpunosti samostalno. Konkurentnost se danas razvija u okviru lanaca vrijednosti. Lanac vrijednosti se temelji na poznavanju potreba tržišne potražnje.

*„Jedna od temeljnih strategija pri analizi lanca vrijednosti prepoznaje se kao fokusiranje na diferencijaciju aktivnosti iz kojih se stvara velika vrijednost za organizaciju od onih gdje se stvara mala vrijednost ili je uopće nema“* (Lozić, 2017: 76). Na ovaj način je moguće unaprijediti proces upravljanja svim karikama koje sudjeluju u stvaranju konačne vrijednosti za krajnjeg potrošača.

Postupak razmjene informacija unutar lanca vrijednosti značajno utječe na ukupnu, sinergijski stvorenu dodatnu vrijednost u svim karikama lanca. Informacije o zahtjevima tržišta se potom šalju od krajnje karike u lancu stvaranja vrijednosti do prve karike koja je zapravo proces proizvodnje. Jedino na ovaj način je moguće dugoročno ostvariti sukladnost između zahtjeva potražnje i kvantitativnih te kvalitativnih značajki koje se vezuju uz ponudu proizvoda i usluga.

Cjelokupni lanac vrijednosti koji se sastoji od različitih karika ili aktivnosti u stvaranju nove vrijednosti mora biti isto istovjetno orijentiran na cjenovno vodstvo ili na postizanje diferencijacije u odnosu na konkurente. Cjenovno vodstvo ostvaruje se minimiziranjem transakcijskih troškova i *lean* pristupom u proizvodnji i upravljanju zalihama (Piškor i Kondić, 2010). *Lean* razmišljanje brzo postaje dominantna paradigma u proizvodnji. Kako bi rasla i dosljedno ispunjavala očekivanja, organizacija mora biti gipka i vitalna – mora postati *lean*. Tada će stvarati punu vrijednost proizvoda / usluge koju je kupac želio, a uz najveći učinak i najmanje troškove. *Lean* proizvodnja temelji se na ideji da se svaki industrijski proces sastoji od produktivne i štetne radnje te nudi nekoliko različitih programa kako pojačati produktivne

te kako eliminirati štetne radnje. *Lean* omogućuje poboljšanja uklanjanjem suvišnih pojava, a suvišnim se smatra sve što ne predstavlja vrijednost iz perspektive kupca – aktivnosti koje ne doprinose stvaranju dodane vrijednosti (*engl. waste*).

Diferencija je izvor konkurentske prednosti koji se postiže ulaganjem u premijsku kvalitetu proizvoda i usluga u svim fazama stvaranja vrijednosti.

Spoznaja koja proizlazi iz teorije konkurentske prednosti je da strateški savezi u poslovanju imaju ključnu ulogu u stvaranju dodane vrijednosti kroz različite elemente ukupnog upravljanja lancem vrijednosti. U ovom modelu se naglašava kako je ulazak u strateške saveze potrebno pomno planirati za stajališta troškova njihova osnivanja i održavanja, a kao osobita prepreka u uspješnoj izgradnji lanca vrijednosti, naglašena je potencijalna nestabilnost strateških saveza koja dolazi do izražaja ako je suradnja među partnerima, kao i razina povjerenja, niska.

U okviru teorije konkurentske prednosti, naglašavaju se tri vrste troškova koje su vezane uz osnivanje strateških saveza. Razvoj suradnje i povjerenja nije zamisliv bez ulaganja u koordinaciju te su stoga koordinacijski i komunikacijski troškovi prva skupina troškova koju je potrebno uzeti u obzir prilikom ulaska u strateške saveze. Prilikom osnivanja strateških saveza je ujedno potrebno razmotriti troškove koji mogu proizaći iz gubitka konkurentnosti ili stanja u kojem se pregovaračka moć pojedinih sudionika saveza pogoršava (Butigan, 2015).

Troškovi koordinacije prilikom ulaska u strateške saveze nastaju iz razloga što je sve uvjete suradnje među sudionicima strateškog saveza potrebno detaljno dogovoriti u sklopu pregovaračkog procesa, što iziskuje ulaganje menadžerskog vremena i financijskih resursa. Ukoliko se zadovoljavajuća razina suradnje i koordinacije ne uspije dogovoriti tijekom pregovaračkog procesa, nastao prepreke u procesu formiranja strateškog saveza kao i u njegovom uspješno funkcioniranju, a takve prepreke rezultiraju gubitkom konkurentske prednosti. Bez suradnje i koordinacije nije moguće realizirati sinergijske učinke saveza na kojima se temelji dodana vrijednost za krajnje potrošače, a time i razlikovna prednost u odnosu na konkurenciju (Butigan, 2015).

Troškovi koji su vezani uz odnose pregovaračke moći u strateškim savezima, proizlaze iz različitog poimanja pojedinih sudionika na pojedine poslovne aktivnosti koje je nužno realizirati u okviru saveza kako bi se postigla dugoročna i uzajamna dobrobit. Kada partneri u potencijalnom strateškom savezu imaju različite percepcije o zajedničkim aktivnostima koje trebaju realizirati, suradnički odnos je iznimno teško formirati, a dugotrajni dogovori i

potencijalni konflikti među partnerima mogu značajno povisiti troškove djelovanja i poslovanja unutar saveza što se negativno odražava na konkurentsku prednost.

## **2.3 Proces povezivanja poslovnih subjekata u strateške saveze**

Proces povezivanja poslovnih subjekata u strateške saveze je višefazan ili sukcesivni proces kojeg je moguće podijeliti na fazu integracije partnera kao i na faze razvoja i održavanja odnosa poslovne suradnje s ciljem ostvarenja zajedničkih interesa svih sudionika

### *2.3.1. Faza promišljanja o integraciji i pronalazak potencijalnih partnera*

Faza integriranja partnera u strateški savez započinje detaljnom analizom unutarnje i vanjske okoline poduzeća na temelju instrumenata strateškog menadžmenta kao što su SWOT analiza, PEST analiza ili Porterova analiza pet konkurentskih sila na osnovu koje se formiraju spoznaje o stanju u industrijskom sektoru u kojem poduzeće posluje (Chen i Huang, 2004). Na temelju rezultata navedenih analiza, menadžment poduzeća izvodi smjernice i donosi odluke o tome na koji je način najučinkovitije poticati rast i razvoj u uvjetima dinamičnog okruženja s intenzivnom konkurencijom.

Upravo zbog izloženosti intenzivnoj konkurenciji, brojna poduzeća u sve manjoj mjeri mogu sebi priuštiti oslanjanje isključivo na organski rast. Kada interni ili organski rast nije mogućnost kojom se može ostvariti daljnji rast i razvoj poduzeća s obzirom na uvjete koji vladaju unutar industrijskog sektora, menadžment poduzeća donosi odluke o tome na koji je način najbolje pristupiti procesu integracija.

Ukoliko menadžment nije sklon gubitku autonomije u poslovanju putem procesa spajanja i preuzimanja, vrlo je vjerojatno da će se odlučiti na zajedničko građenje nove vrijednosti i konkurentske prednosti kroz alternativne integracijske procese, odnosno zajednička ulaganja i strateške saveze s onim entitetima u okolini kojima dijele zajednički interese i mogu ostvariti dobrobit za sve uključene strane (Tipurić i Markulin, 2002).



U okviru procesa donošenja odluka o ulasku u strateške saveze, ujedno se razmatra koja je vrsta ili tip strateškog saveza najprikladnija za poduzeće. Kada se konkurentska prednost može unaprijediti kroz razvoj strateški značajnih odnosa i partnerstava u distribucijskom lancu, poduzeće će pregovarati s onim akterima u okolini za koje procjenjuje da mogu zajednički izgraditi visoku razinu suradnje u sklopu vertikalnog strateškog saveza (Vujić, 2004).

U uvjetima kada poduzeće prepoznaje vrlo intenzivnu potrebu za ojačanjem inovacijskih sposobnosti kroz ulaganje u istraživanje i razvoj, suradnju na području marketinga ili prodaje, može se odlučiti za horizontalne oblike strateških saveza s dosadašnjim konkurentima. U ovom slučaju se radi o najzahtjevnijem obliku saveza u kojem je teško razviti odnos povjerenja (Morić Milovanović, 2013).

Stoga se poduzeća odlučuju na ulazak u horizontalne strateške saveze ukoliko su, u sklopu analize mikro i makro okruženja, spoznala da imaju istinske zajedničke interese s konkurentskim poduzećima, i to u slučajevima kada im prijete siguran pad tržišnog udjela u industrijskom sektoru zbog unaprjeđenja konkurentske prednosti jakih rivala ili kada procjenjuju da je istinski potrebno povisiti razinu barijera za ulazak novih konkurenata na tržište.

Dijagonalni strateški savezi vrlo su zahvalni u slučaju kada poduzeće prepozna da unutar drugog industrijskog sektora mogu pronaći zahvalne partnere čiji su proizvodi i usluge komplementarni s proizvodima i uslugama poduzeća. Ulazak u dijagonalne strateške saveze može biti zahvalan kada tvrtka želi osvojiti neka nova tržišta ili nove skupine kupaca. U takvim slučajevima komplementarna poduzeća najčešće razvijaju zajedničku marketinšku strategiju kao i nastup na tržištu te zajednički ulažu u proces realizacije odabrane marketinške strategije pritom smanjujući i raspodjeljujući rizike i troškove akvizicije novih ciljnih skupina kupaca (Vujić, 2004).

U fazi donošenja odluka o integraciji, odnosno ulasku u strateški savez, poduzeća se ne smiju ograničiti samo na uporabu analitičkih strateških alata kako bi procijenila vlastitu poziciju unutar industrijskog sektora, već je u ovoj fazi ključno pristupiti detaljnoj analizi snaga i slabosti potencijalnog partnera, odnosno potencijalnih partnera s kojima poduzeće dijeli zajedničke interese.

Visoka razina suradnje i povjerenja temeljni je čimbenik za dugoročnu opstojnost partnerskih odnosa. Iz ovih je razloga, već u fazi donošenja odluke o alternativnoj integraciji, potrebno sustavno raditi na prilagođavanju i pronalasku načina za usklađivanje elemenata

organizacijske kulture, stvaranja zajedničkih vrijednosti i usklađivanja menadžerskih stilova (Gulati, et.al, 2004).

Prethodno prikazana analiza motiva ulaska u strateške saveze, pokazuje kako je zajedničko dijeljenje resursa jedan od ključnih motiva koji je prisutan u gotovo svim strateškim savezima. U analizi potencijala koji mogu proizaći iz strateškog partnerstva i ocjeni njihove potencijalne uspješnosti, potrebno je uzeti u obzir postoji li među potencijalnim partnerima jaz u resursnoj osnovi kao izvoru izgradnje nove vrijednosti i raspoložu li poduzeća komplementarnim resursima. Ukoliko je odgovor na navedena pitanja pozitivan, potencijalni partneri u savezu će generirati snažnu motivaciju za ulazak u strateški savez i njegovo dugoročno održanje jer su dobrobiti saveza u ovim situacijama više nego očigledne u odnosu na odabir samostalne strategije rasta i razvoja.

### *2.3.2. Faza razvoja strateškog saveza*

Nakon što je poduzeće u fazi promišljanja o dobrobitima integracije u strateški savez donijelo odluku o ulasku u savez, i na temelju relevantnih kriterija prepoznalo potencijalne partnere s kojima mogu uspješno realizirati zajedničke interese, slijedi proces pregovaranja s potencijalnim partnerima koje se provodi s ciljem jasnog definiranja međusobnih poslovnih odnosa, utvrđivanja prava i obveza pojedinih partnera u strateškom savezu kao i s ciljem postizanja strateške sukladnosti te kompatibilnosti između organizacijskih kultura i vrijednosti partnera koji su uključeni zajedničko kreiranje vrijednosti putem strateškog saveza.

Procesi upravljanja strateškim savezom, kao i organizacija komunikacije te koordinacijskih aktivnosti također trebaju biti definirani u vrlo ranim fazama razvoja partnerstva kako bi se izbjegle potencijalne nesuglasice i nesporazumi u budućnosti.

Ulazak u strateški savez, kao i razvoj saveza, potrebno je temeljiti na provedbi pregovaračkog procesa. Pregovaranje je specifičan komunikacijski alat kojem je cilj dostići kompromisna rješenja te maksimizirati zajedničke interese, uz istodobno minimiziranje utjecaja potencijalnih oprečnih interesa između pojedinih partnera (Križman Pavlović i Kalanj, 2008).

Usmjerenje na minimizaciju oprečnih interesa je zadaća koju je osobito važno naglasiti i posvetiti joj pažnju kada je riječ o ulasku u horizontalne strateške saveze između postojećih

konkurenata u industrijskom sektoru, jer ova vrsta odnosa zahtijeva jasna ispostavu ravnoteže u odnosima koji su po svojoj prirodi istodobno kooperativni i konkurentski.

Kada je riječ o razvoju strateških saveza i provedbi procesa pregovora, potrebno je spomenuti utjecaj pregovaračkih strategija na učinkovitost u procesu dostizanja sporazuma. Ukoliko se potencijalni partner s kojim poduzeće želi razviti strateški savez ponaša na način da želi pod svaku cijenu maksimizirati vlastite interese i dobrobit, pritom ne mareći za utjecaj svojih odluka na druge pregovaračke strane, vrlo je izvjesno da takav partner zapravo i nema kapacitete za prepoznavanje koristi koje proizlaze iz uzajamnosti. Dugoročna poslovna suradnja nije izvjesna kada druga strana primjenjuje distributivnu ili *win-lose* strategiju pregovaranja (Tomašević Lišanin, 2004).

Stoga je ispravna odluka odustati od distributivnih pregovarača i svoju pažnju usmjeriti isključivo na integrativne ili kooperativne pregovarača koji znaju prepoznati mogućnosti koje proizlaze iz dijaloga, suradnje i međusobnih ustupaka, kao i razvoja poslovnih odnosa utemeljenih na međusobnom povjerenju jer je povjerenje kamen temeljac za izgradnju zajedničke konkurentske prednosti.

Pregovarači koji na vrijeme ne prepoznaju zamke distributivnog pregovaranja zapravo su osuđeni na nisku razinu suradnje i povjerenja, a time i na neučinkovitost strateškog saveza jer se u strateškim savezima u kojima ne postoji visoka razina suradnje, koordinacije i zajedničkog donošenja odluka, značajno povećavaju troškovi održavanja saveza, što je prethodno opisano u sklopu teorije konkurentskih prednosti.

Ishod uspješnog pregovaračkog procesa je sklapanje i potpisivanje sporazuma u kojem je jasno definirana misija i svrha formiranja saveza, način realizacije saveza, prava i obveze potpisnica sporazuma i zajednički cilj, odnosno ishod zbog kojeg je sporazum i potpisan.

### 2.3.3. Faza održavanja strateškog saveza

U uspješne strateške saveze je potrebno kontinuirano ulagati. Kako bi strateški savezi bili dugoročni, potrebna je istinska posvećenost svih razina menadžmenta razmjenu informacija, koordinaciji i otvorenoj te transparentnoj komunikaciji sa partnerima. Osobitu ulogu uspješnosti realizacije ciljeva strateških saveza u dugom roku ima posvećenost strateškog menadžmenta.

Suvremeni strateški savezi posluju u dinamičnoj okolini obilježenoj kontinuiranim promjenama te se od menadžera poduzeća partnera očekuje otvorena i konstruktivna rasprava, razmjena ideja i usmjerenost na realizaciju inovativnih i kreativnih rešenja, što je jedini adekvatan odgovor na sve moguće prepreke s kojima se sudionici strateškog saveza mogu susresti (Burgelman, et.al., 2018).

Zajednička i redovita evaluacija izvedbe ciljeva također je ključan čimbenik u uspješnom održavanju strateških saveza. Proces evaluacije odnosi se na uspješnost provedbe zajedničkih aktivnosti, analizu proračunskih aktivnosti i terminskog plana izvedbe aktivnosti. Evaluacija se provodi kako bi se osiguralo i provjerilo da su ostvarene performanse saveza u skladu sa strateškim prioritetima iskazanima u sporazumu o suradnji (Cravens, et.al., 2000).

### 3. POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM

TQM je poslovni koncept čiji je cilj postići potpuno upravljanje kvalitetom kao i dugoročno održivu konkurentnost organizacije. „Kvaliteta je nesumnjivo najbolja strategija razvoja konkurentne prednosti i postizanja poslovnog uspjeha. Osnovni je cilj TQM-a (engl. Total Quality Management = upravljanje potpunom kvalitetom) ugrađivanje svijesti o kvaliteti u sve procese na svim razinama tvrtke. Vođeni filozofijom TQM-a stvoreni su tzv. modeli izvrsnosti, koji svojim metodama, zahtjevima i tehnikama pomažu tvrtkama kontinuirano podizati razinu kvalitete te omogućuju sudjelovanje u sve prisutnijim natjecanjima za nagradu kvalitete“ (Šuman i Pavletić, 2008:132). Iz definicije potpunog upravljanja kvalitetom se zaključuje da se radi o konceptu usmjerenom na poslovnu izvrsnost i kontinuirano unaprjeđenje na polju poslovnih procesa, što se u konačnici pozitivno odražava na razinu kvalitete finalnih proizvoda i usluga.

TQM se usredotočuje na smanjivanje pogreški kroz smjernice i standarde pri izvedbi poslovnih procesa (Soltani, et.al., 2003). U fokusu TQM koncepta upravljanja potpunom kvalitetom je orijentacija na prepoznavanje i zadovoljavanje potreba kupaca, kao i svih ostalih zainteresiranih strana koje su izravno ili neizravno ovisne o stupnju ostvarene uspješnosti pojedinih poduzeća. Uz uspješnost i učinkovitost, poduzeća koja primjenjuju TQM ujedno su istinski posvećena primjeni načela poslovne etike te uravnoteženom pristupu rastu i razvoju poduzeća.

TQM podrazumijeva poduzimanje učinkovitih i ispravnih upravljačkih koraka te donošenje ažurnih poslovnih odluka menadžmenta poduzeća. Ovaj se zahtjev može ostvariti samo ukoliko je postignuta optimalna razina usklađenosti među organizacijskih ciljeva, strukture, procesne orijentacije i strateškog upravljanja ljudskim potencijalima. TQM kao koncept upravljanja potpunom kvalitetom ima i naglašene značajke poslovne filozofije čije su vrijednosti usmjerene na kontinuirano poboljšanje i provedbu preventivnih akcija kako bi se ostvarila zadovoljavajuća razina performansi ili izvedbe pojedinih poslovnih procesa u poduzeću (Šuman i Pavletić, 2008).

### 3.1 Temeljne karakteristike i načela potpunog upravljanja kvalitetom

Osnovna karakteristika TQM koncepta potpunog upravljanja kvalitetom sastoji se od provedbi sistematiziranog i dokumentiranog pristupa upravljanju poduzećem, a takav je pristup nastao kao odgovor na značajne promjene u poslovnoj okolini s kojima su se brojne organizacije susretale još od 1990.-ih godina pa do danas. Kako je intenzitet konkurencije na globalnoj razini postupno rastao, gurui kvalitete koji su dali značajan teorijski i praktični doprinos razvoju TQM-a, uvidjeli su da je konkurentnost poduzeća moguće postići samo ukoliko se svakim aspektom organizacije upravlja sistematski i na način koji osigurava mjerljivost, te na holistički način koji je usmjeren na primjenu inkrementalnih inovacija, ne samo proizvoda i usluga, već i poslovnih procesa jer je samo kroz kontinuirano poboljšanje moguće ostvariti dugoročnu poslovnu izvrsnost.

TQM filozofija počiva na osam temeljnih načela koje organizacija treba usvojiti, a to su:

- usredotočenost na klijente organizacije - organizacije ovise o svojim klijentima i stoga trebaju razumjeti sadašnje i buduće potrebe kupaca, zadovoljiti zahtjeve kupaca i nastojati premašiti očekivanja kupaca;
- vodstvo – je važno načelo u upravljanju kvalitetom organizacije jer vođe uspostavljaju jedinstvo svrhe, smjeru i unutarne okoline organizacije. Oni stvaraju okruženje u kojem ljudi mogu postati u potpunosti uključeni u postizanju ciljeva organizacije,
- uključenost ljudi - ljudi na svim razinama predstavljaju bit organizacije i njihova potpuna uključenost omogućuje potpuno iskorištavanje njihovih sposobnosti u cilju dobrobiti organizacije,
- procesni pristup - željeni rezultat se postiže učinkovitije kada se resursima i aktivnostima upravlja kao procesom,
- sustavni pristup upravljanju - prepoznavanje, razumijevanje i upravljanje sustavom međusobno povezanih procesa za određeni cilj pridonosi učinkovitosti i uspješnosti organizacije,
- kontinuirano poboljšanje - trajno poboljšavanje je trajni cilj organizacije,
- činjenični pristup donošenju odluka - učinkovite odluke temelje se na logičan i analitičan način,

- obostrano koristan odnos s dobavljačima - uzajamno korisni odnosi između organizacije i njenih dobavljača povećavaju sposobnost obiju organizacija za stvaranje vrijednosti (Šuman i Pavletić, 2008).

Prikaz temeljnih načela na kojima se zasniva koncept potpunog upravljanje kvalitetom ukazuje na to da je usredotočenost na potrebe i zahtjeve kupaca osnovni kriterij prema kojem poduzeće treba formirati ponudu proizvoda i usluga te je sukladno tim zahtjevima potrebno identificirati i implementirati poslovne procese i iskazati ključne indikatore performansi kojima se mjeri uspješnost pojedinih poslovnih procesa. U sklopu TQM-a se predaje značajna pažnja interpersonalnim funkcijama unutar organizacije. Jedan od naglasaka TQM-a se stavlja na upravljačku funkciju vodstva čija je zadaća istinski motivirati i pokrenuti zaposlenike na ispunjavanje organizacijskih ciljeva, ali i na razumijevanje vlastite uloge i odgovornosti za njihovu realizaciju. Zadaća istinskog vođe je potaknuti u zaposlenicima istinsku motivaciju i strast u izvedbi zadataka, osobito kroz njihovu aktivnu participaciju u sustavu potpunog upravljanja kvalitetom (Buntak, et.al., 2013).

Kroz motivacijski usmjereno vodstvo i aktivnu participaciju zaposlenika, postiže se orijentacija na kontinuirano poboljšanje poslovnih procesa, a inicijatori pozitivnih promjena postaju upravo zaposlenici koji su izravno angažirani i odgovorni za konkretne poslovne procese u proizvodnji i pružanju usluga (glavni procesi), procesima podrške ili upravljačkim procesima (Drljača, 2003). Na ovaj se način kroz uključenost ljudi, procesni pristup i usmjerenost na kontinuirano poboljšanje ostvaruje sustavan pristup upravljanju kojim se podiže razina uspješnosti i učinkovitosti poslovanja te racionalizaciji troškova putem sustavnog smanjivanja troškova koji nastaju uslijed ne-kvalitete.

Sistematizirani pristup koji je sadržan u potpunom upravljanju kvalitetom polazi od dokumentiranosti cjelokupnog sustava upravljanje kvalitetom od najviše do najniže hijerarhijske razine kao i od osiguranja mjerljivosti ishoda svakog pojedinog poslovnog procesa, a s ciljem donošenja odluka o preventivnim i korektivnim radnjama na činjenično utemeljen način. Jedno od načela potpunog upravljanja kvalitetom je usmjerenost na izgradnju dugoročnog i obostrano korisnog odnosa suradnje s dobavljačima. Na ovaj način je moguće osnažiti kompetencije udruženih partnerskih organizacija u lancu opskrbe i lancu stvaranja vrijednosti, kako bi se stvorila dodatna razina vrijednosti za cijenu koju plaćaju krajnji potrošači (Kozarević i Puška, 2015).

Između načela TQM-a koje se odnosi na razvoj obostrano korisnih odnosa s dobavljačima i sve većeg značaja alternativnih integracijskih procesa, kao što su prethodno opisani strateški savezi, postoji snažna uzajamnost. Jedan od načina za izgradnju obostrano korisnih odnosa s dobavljačima je ulazak u horizontalne strateške saveze, a zajednički cilj svih partnera je upravo unaprjeđenje konkurentne prednosti kroz prepoznavanje zajedničkih interesa i sposobnosti sukreacije dodatne vrijednosti za krajnje kupce (Kozarević i Puška, 2015).

### **3.2 Važnost primjene koncepta potpunog upravljanja kvalitetom**

Važnost primjene koncepta potpunog upravljanja kvalitetom proizlazi iz činjenice da se radi o poslovnoj filozofiji, konceptu i sistematiziranom te praktično orijentiranom sustavu upravljanja koji naglašava da je kvaliteta temeljni preduvjet za ostvarivanje konkurentne prednosti. Orijehtacija na kupce, kao primarna orijentacija u potpunom upravljanju kvalitetom, ostvaruje se kroz implementaciju ideje da kvaliteta označava sukladnost proizvoda i usluga s zahtjevima kupaca. Kvaliteta se, stoga, ne poima isključivo s tehničkog stajališta, već uzima u obzir sve parametre (zahtjeve) na osnovu kojih kupci donose odluke o kupnji. Proizvodi koji optimalno ispunjavaju zahtjeve kupca su kvalitetni i tržišno kompetentni, bez obzira na njihovu cijenu (Sheikholeslam i Emamian, 2016).

U osnovi TQM je i orijentacija na prevenciju pogreški jer se smatra da značajan broj troškova u poslovanju organizacije nastaje upravo zbog pogreški koje je standardiziranim i jasno dokumentiranim pristupom upravljanju poslovnim procesima moguće izbjeći. Na ovaj način se istodobno povećava razina učinkovitosti u poslovanju te se racionaliziraju troškovi koji nastaju zbog nekvalitete, odnosno potrebe za ulaganjem u korektivne radnje s ciljem ispravljanja pogreški. Cijena nesukladnosti proizvoda i usluga sa sofisticiranim zahtjevima kupaca u suvremenom i intenzivno konkurentnom okruženju je vrlo visoka i može uzrokovati značajne gubitke za poduzeće te je stoga nesukladnost potrebno izbjeći. Gubitak prihoda je cijena koju poduzeće plaća zbog ignoriranja orijentacije na preventivno upravljanje kvalitetom i usmjeravanja na korektivno eliminiranje uzroka nesukladnosti (Vinšalek Stipić i Bošnjak, 2015).



Kako bi se u potpunosti razumjela važnost primjene TQM-a u suvremenim poslovnim organizacijama, korisno je sagledati čimbenike koji su utjecali na razvoj ovog koncepta kroz povijest. Jedna od preteča TQM-a se počela razvijati 1920.-ih godina kada se počela primjenjivati metoda statističke kontrole kvalitete, fokusirana isključivo na kontrolu sukladnosti finalnih proizvoda sa zahtjevima vezanim uz kvalitetu. U okviru ove ideje razvijeni su postupci ispitivanja i testiranja sukladnosti značajki proizvoda u odnosu na zadane standarde. Razvoj masovne industrijske proizvodnje i znanstvenog pristupa upravljanja organizacijom, odnosno Taylorizma, promovirao je potrebu za osiguranjem kvalitete i standardizacijom proizvoda. Upravo proces kontrole kvalitete omogućavao je detektiranje i otklanjanje neispravnih proizvoda iz proizvodnje, te su se postupno u brojnim industrijskim organizacijama počeli osnivati specijalizirani odjeli za kontrolu kvalitete (Taneja et.al., 2011).

Kontrola kvalitete i težnja ka ostvarenju sukladnosti proizvoda s predefinisanim zahtjevima ili standardima vezanim uz kvalitetu, postupno je prepoznata od strane japanskih poduzeća koja su tijekom 1940.-ih godina željela unaprijediti svoju konkurentsku poziciju upravo kroz suradnju s guruima kvalitete; Demingom, Juranom i Feigenbaumom (Šuman i Pavletić, 2008). Japanska poduzeća su u ovom razdoblju uglavnom temeljila svoju proizvodnju na imitacijama, ali su prepoznala da je konkurentnost potrebno graditi kroz unaprjeđenje inovacijskih sposobnosti poduzeća. Već tijekom 1950.-ih godina, upravo pitanja vezana uz kontrolu kvalitete postala su središnja tema u upravljanju japanskim poslovnim organizacijama.

Japanske poslovne organizacije počele su i same inovirati koncept kontrole kvalitete. Upravo u ovim organizacijama je prepoznata uloga participativnog odlučivanja radnika, što je danas jedno od temeljnih načela u okviru potpunog upravljanje kvalitetom. Kaoru Ishikawa je guru kvalitete koji je osmislio „krugove kvalitete“ udružujući timove radnika koji su radili na određenim procesima i aktivnostima i dobro ih poznavali, te su stoga bili kompetentni za predlaganje različitih ideja o mogućim načinima unaprjeđenja poslovnih procesa u organizaciji. Upravo „krugovi kvalitete“ koji su se razvili u japanskim organizacijama postavili su temelje za buduću izgradnju poslovne filozofije koja je utemeljena na potpunom upravljanju kvalitetom, a ne isključivo na kontroli kvalitete finalnih proizvoda i usluga (Buntak et. al., 2013).

Japanska organizacijska teorija postigla je poštovanje zbog svoje sposobnosti u povećanju produktivnosti. Japanske organizacije su uspješne jer gaje visoku razinu povjerenja u svoje

zaposlenike tako da zaposlenici predstavljaju i tijelo za donošenje odluka. Velika japanska tvrtka, u organizacijskom smislu, njeguje ravnotežu između timskog rada i truda pojedinca. Japanske organizacije teže poslovnoj izvrsnosti kroz kontinuirano unaprjeđenje primjenom principa TQM sustava upravljanja kvalitetom.

Pojam potpuno upravljanje kvalitetom ili TQM prvi put je kao poslovna ideja i filozofija predstavljen 1969. godine na međunarodnoj konferenciji o kontroli kvalitete održanoj u Tokiju. TQM je svijetu predstavio guru kvalitete Armand Feigenbaum (Li, Chen i Cheung, 2000). Koncept potpunog upravljanja kvalitetom stekao je međunarodnu pažnju i popularnost u 1980.-im i 1990.-im godinama. Brojne poslovne organizacije na zapadu uvidjele su da je navedeni koncept istinski označio konkurentsku prednost japanskih organizacija te su sve više počele primjenjivati dobre prakse upravljanja navedenih poduzeća.

Potpuno upravljanje kvalitetom postalo je sveobuhvatan izraz za strategije, programe i operativne aktivnosti koje su se provodile u organizacijama diljem svijeta s ciljem jačanja konkurentске prednosti. Zajedničko sudjelovanje svih zainteresiranih strana te istinska posvećenost kontinuiranom poboljšanju različitih aspekata poslovnih procesa te finalnih proizvoda i usluga su postale prepoznatljive značajke potpunog upravljanja kvalitetom (Šuman i Pavletić, 2008).

Na važnost primjene TQM-a u suvremenom poslovnim organizacijama, upućuju i spoznaje do kojih su došli tvorcii ovog koncepta, koji se popularno nazivaju guruima kvalitete, a moguće ih je podijeliti u tri skupine, i to:

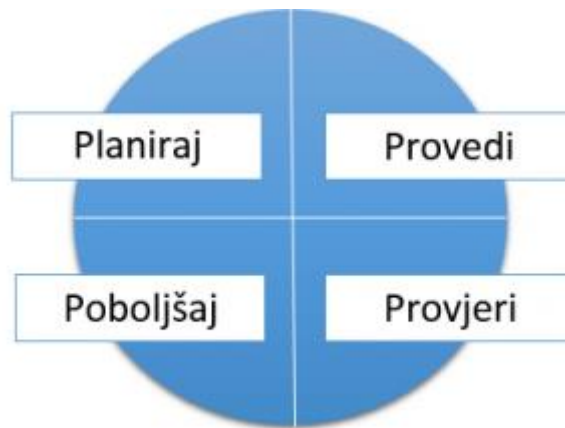
- rani Amerikanci (Deming, Juran i Feigenbaum).
- guruu kvalitete iz japanskog vala (Ishikawa, Shingo i Taguchi) i
- novi zapadni val gurua kvalitete (Peters, Crosby i Moller) (Šiško Kuliš i Mrduljaš, 2009).

### *3.2.1. Demingove spoznaje o važnosti primjene potpunog upravljanja kvalitetom - Demingov ciklus upravljanja kvalitetom*

William Edwards Deming je istaknuti guru kvalitete iz skupine ranih Amerikanaca. On je došao do spoznaje da je orijentacija na potpuno upravljanje kvalitetom nužna jer je kontinuirano poboljšanje zasnovano na inkrementalnim (postupnim) inovacijama proizvoda,

usluga, ali i samih poslovnih procesa, ključ za dugoročno očuvanje konkurentske prednosti poduzeća, posebice u uvjetima kada konkurencija nadilazi lokalne okvire i postaje međunarodnog, odnosno globalnog karaktera.

Najpoznatiji Demingov doprinos razvoju koncepta potpunog upravljanja kvalitetom je sadržan u Demingovom ciklusu upravljanja kvalitetom (slika 1).



**Slika 1. Demingov krug poboljšanja kvalitete**

Izvor: Demingov krug. <raspoloživo na: [http://sklad-savjetovanje.hr/images/2017/08/28/\\_spmedia\\_thumbs/demingov-krug.png](http://sklad-savjetovanje.hr/images/2017/08/28/_spmedia_thumbs/demingov-krug.png)>, [pristupljeno 18.06.2020.]

Demingov ciklus sastoji se od četiri koraka, a to su planiranje, provedba, provjera i poboljšanje. Prvi korak u potpunom upravljanju kvalitetom je planiranje. Samo opsežnim i sistematičnim planiranjem je moguće uspješno postići zadane ciljeve vezane uz upravljanje kvalitetom. U sklopu procesa planiranja je važno jasno definirati zahtjeve kupaca vezano uz određene proizvode i usluge te postaviti standarde na osnovu kojih se uspostavlja sukladnost s tim zahtjevima. Opsežan i sistematičan pristup planiranju u okviru TQM-a ne zadržava se isključivo na orijentaciji na sukladnost krajnjih proizvoda i usluga.

U fokusu sustava planiranja je i orijentacija na upravljanje poslovnim procesima. Na ovaj se način poduzeća koja primjenjuju potpuno upravljanje kvalitetom usmjeravaju na podizanje razine učinkovitosti u izvedbi poslovnih procesa te na podizanje razine kvalitete kao i smanjenje defekata i otpada u procesu proizvodnje, šta ima značajan učinak na racionalizaciju ukupnih materijalnih troškova poslovanja. Tijekom faze planiranja uobičajeno se razvija više različitih rješenja orijentiranih na poboljšanje kvalitete proizvoda, usluga i poslovnih procesa, a potom se odabire rješenje s optimalnim ishodom (Hailu, et.al., 2018).

Faza provedbe započinje tako da se donesene odluke i rješenja prije šire masovne primjene testiraju na određenim skupinama korisnika ili na određenom geografskom području da bi se utvrdila razina učinkovitosti donesenog rješenja. Prilikom faze testiranja rješenja se uobičajeno uočavaju određena područja koja je moguće unaprijediti, i to u fazi provjere izvedbe testnog rješenja. Faza provjere je stoga ključna za implementaciju poboljšanja poslovnih procesa, proizvoda i usluga, zahvaljujući iskustvenim spoznajama iz poslovne prakse. Primjena Demingova ciklusa u poslovnoj praksi poduzeća vrlo često zahtijeva više iteracija između prve tri faze ciklusa (planiraj - provedi - provjeri) kako bi se u konačnici došlo do završne faze poboljšanja (Jagusiak-Kocik, 2017).

### *3.2.2. Juranove spoznaje o važnosti potpunog upravljanja kvalitetom - planiranje, kontrola i poboljšanje*

Joseph Juran je guru kvalitete koji se svrstava u skupinu ranih Amerikanaca, a njegov doprinos potpunom upravljanju kvalitetom ogleda se u spoznaji da je potpuno upravljanje kvalitetom uvjetovano primjenom unakrsne funkcijske orijentacije kojom se omogućuje upravljanje poslovnim procesima kvalitete, u skladu sa zahtjevima kupaca. Juran stavlja naglasak na razvoj sustava mjerenja sukladnosti sa zahtjevima kupaca, ali i na razvoj problemski orijentiranog kroz-funkcionalnog sustava koji će moći brzo odgovoriti na eventualne probleme koji se prepoznaju putem implementiranih sustava mjerenja i kontrole, a ciljem učinkovitijeg potpunog upravljanja kvalitetom (Šiško Kuliš i Mrduljaš, 2009).

Juran naglašava da se ciljevi potpunog upravljanje kvalitetom postižu putem planiranja kvalitete, kontrole i poboljšanja kvalitete. Njegov pristup je komplementaran Demingovom ciklusu, a naziva se još i Juranovom trilogijom (Godfrey i Kennet, 2007). Faza planiranja potpunog upravljanja kvalitetom podrazumijeva postavljanje ciljeva i strategija ili najučinkovitijih načina za postizanje zadanih ciljeva, a već u fazi planiranja je potrebno izgraditi svijest o nužnosti i potrebi orijentacije na poboljšanje poslovnih procesa.

### *3.2.3. Feigenbaumove spoznaje o važnosti potpunog upravljanja kvalitetom*

Feigenbaum je pripadnik skupine ranih Amerikanaca koji je proširio i integrirao pristupe kvaliteti u potpuno upravljanje kvalitetom i time je razvio temelje sustavnog pristupa upravljanju kvalitetom. Osim toga, u djelu Priručnik kvalitete, Feigenbaum proširuje mogućnosti primjene potpunog upravljanja kvalitetom i na organizacije van poslovnog sektora, odnosno na organizacije u javnom i civilnom sektoru. Pristup potpunom upravljanju kvalitetom kojeg je razvio Feigenbaum je pragmatičan i inženjerski te je do danas ostao prevladavajući pristup upravljanju kvalitetom u suvremenim poslovnim organizacijama, a prvi put je primijenjen u američkoj korporaciji General Electrics (Feigenbaum i sur., 2005).

Feigenbaumov doprinos upravljanju kvalitetom se osobito ogleda u uvođenju koncepata ekonomske odgovornosti i sustavnog inženjeringa procesa upravljanja kvalitetom. Na temelju sustavnog pristupa upravljanju kvalitetom se omogućuje fluidnost, odnosno nadovezivanje jednog procesa na drugi s ciljem analize njihove međuovisnosti i zajedničkog utjecaja kvalitetu finalnih proizvoda i usluga, ali i razinu učinkovitosti u poslovanju te ostvareni stupanj racionalizacije troškova.

Sustavni inženjerski pristup upravljanju kvalitetom kojeg je predstavio Feigenbaum, rezultirao je brojnim poslovnim filozofijama i praktičnim disciplinama koje su restrukturirale pristup upravljanju poduzećima. Takve su discipline, primjerice, *just in time* proizvodnja koja se temelji na optimizaciji upravljanja zalihama s ciljem racionalizacije troškova poslovanja ili proizvodnja s nula defekata, čija je važnost prepoznata i u Crosbyevu pristupu upravljanju kvalitetom (Vuković, Pavletić i Ikonić, 2007).

Sustavnost Feigenbaumova pristupa upravljanju kvalitetom vidljiva je i u povezivanju upravljanje kvalitetom s financijskom perspektivom u upravljanju poduzećem. Pritom se naglašava da svaki pristup koji nije utemeljen na prevenciji pogrešaka u proizvodnji i pružanju usluga neminovno rezultira troškovima koji nastaju uslijed nekvalitete, a ti se troškovi negativno odražavaju ne samo na financijske, već i na tržišne aspekte poslovanja jer se riskira potencijalna nesukladnost značajki proizvoda i usluga sa zahtjevima ciljnih skupina kupaca. Stoga se upravljanje kvalitetom nameće kao apsolutna nužnost kojom se osigurava ekonomski odgovorno ponašanje donositelja odluka u poslovnim organizacijama, kao i organizacijama u javnom i civilnom sektoru (Vuković, Pavletić i Ikonić, 2007).

### *3.2.4. Ishikawine spoznaje o važnosti potpunog upravljanja kvalitetom*

Deming, Juran i Feigenbaum su gurui kvalitete koji se svrstavaju u skupinu ranih Amerikanaca. Najistaknutiji predstavnik japanskog vala u upravljanju kvalitetom je Kaoru Ishikawa. Njegov

doprinosa upravljanju kvalitetom proizlazi iz činjenice da je osmislio važan analitički alat na osnovu kojeg je moguće uspješnije realizirati orijentaciju na kontinuirano poboljšanje proizvoda, usluga i poslovnih procesa. Taj se alat naziva dijagramom uzroka i posljedica ili Ishikawinim dijagramom. „*Ishikawini dijagrami su popularizirani 1960.-ih godina u brodogradilištima Kawasaki. Ovi su dijagrami poznati i kao dijagrami riblje kosti zbog svog oblika*“ (Luca, 2016: 1). Dijagrami riblje kosti su vrlo korisni u dijagnosticiranju samog korijena problema na temelju dubinske analize posljedica ili ishoda koje je problem generirao, a time značajno unaprjeđuju kvalitetu donošenja odluka i usmjerenost na kontinuirano poboljšanje u organizacijama. Na temelju primjene ovog dijagrama moguće je učinkovito provoditi potrebne preventivne i korektivne radnje i usmjeriti organizaciju ka ostvarenju poslovne izvrsnosti.

Drugi najznačajniji doprinos Kaorua Ishikawe u razumijevanju značaja i uloge upravljanja kvalitetom u poslovnim organizacijama bio je usmjeren na humani aspekt organizacije, odnosno ulogu ljudskih resursa u jačanju inovacijskih sposobnosti poduzeća. Kako bi osigurao aktivan doprinos zaposlenika i angažirao njihovo poslovno iskustvo u kontinuiranom poboljšanju poslovnih procesa, Ishikawa je osmislio krugove kvalitete i tako značajno unaprijedio inovacijske sposobnosti japanskih organizacija, koje su dotada zaostajale u konkurentnosti zbog imitacijskih svojstava proizvoda.

Ishikawa je također nadopunio Demingov ciklus „planiraj - provedi - provjeri - poboljšaj“ naglašavajući važnost ulaganja u obrazovanje i usavršavanje djelatnika kao ključnih resursa u osiguranju orijentacije na kontinuirano poboljšanje u poslovanju. Svi čimbenici zajedno utječu na razvoj mentaliteta kontinuiranog poboljšanja kojem treba biti istinski posvećen svaki menadžer i zaposlenik organizacije kako bi se postigla optimalna dobrobit iz upravljanja kvalitetom za sve zainteresirane strane (Gupta, McDaniel i Herath, 2005).

### *3.2.5. Crosbyeva spoznaja o važnosti potpunog upravljanja kvalitetom*

Phillip Crosby je pripadnik novog vala gurua kvalitete. Crosbyev doprinos razumijevanju značaja potpunog upravljanja kvalitetom je naglašeno praktičan, a ne filozofski. Crosby zaključuje da je u upravljanju kvalitetom osobito važno postići proizvodnju s nula grešaka ili defekata jer se na taj način doprinosi racionalizaciji troškova koji nastaju kao posljedica nesustavnog upravljanja kvalitetom. Navedena Crosbyeva spoznaja nadovezuje se na

Feigenbaumov pristup u upravljanju kvalitete u kojem je osobito naglašena sustavnost i ekonomska odgovornost menadžmenta.

Crosby se u svojem praktičnom pristupu potpunom upravljanju kvalitetom poziva na potrebu osiguranja sukladnosti s normama koje su propisane na razini organizacije ili industrije, a navedene norme su rezultat poznavanja zahtjeva i potreba korisnika. Uz usklađenost s normama, Crosby naglašava i potrebu za preventivnim pristupom upravljanju kvalitetom s ciljem sprječavanja pogreški u realizaciji proizvoda, usluga i poslovnih procesa na razini sustava, uz istodobno minimiziranje potrebe za korektivnim radnjama jer se na taj način povećava učinkovitost u izvedbi procesa i ukupnom poslovnom ishodu s tržišnog i financijskog aspekta poslovanja (Šiško Kuliš i Mrduljaš, 2009).

Crosby povezuje standardiziranu razinu izvedbe s proizvodnjom s nula defekata, odnosno zaključuje da se poštivanjem standardnih pravila i procedura u izvedbi poslovnih procesa treba osigurati nulta razina pogreški jer u suprotnom dolazi do pojave troškova zbog nekvalitete. Svaka neusklađenost sa zahtjevima podrazumijeva i nekvalitetu, a time i detaljnu provedbu evaluacije uzroka koji su doveli do pojave nekvalitete (Vuković et.al., 2007).

Svaka provjera uzroka nesukladnosti ujedno zahtijeva angažman ljudskih, materijalnih i financijskih resursa te vremena, a angažirani resursi ne doprinose stvaranju nove vrijednosti, već ispravljanju nastalih pogreški. Iz tog razloga je za Crosbyja vrlo važna razina izvedbe u skladu sa propisanim industrijskim ili organizacijskim normama.

### *3.2.6. Sinteza spoznaja o važnosti primjene potpunog upravljanja kvalitetom u organizacijama*

Iako je svaki pojedini guru kvalitete, odnosno svaka struja u razvoju potpunog upravljanja kvalitetom naglašavala pojedine alate ili pristupe u upravljanju kvalitetom, moguće je izdvojiti čitav niz zajedničkih spoznaja, smjernica i preporuka vezanih uz važnost i značaj primjene TQM-a u suvremenim organizacijama.

Svi gurui kvalitete ističu odgovornost uprave ili menadžmenta poduzeća za konačnu realizaciju ciljeva upravljanja kvalitetom u organizaciji jer se bez istinske posvećenosti menadžmenta potpunom upravljanju kvalitetom ne može razviti organizacijska kultura i sustav vrijednosti

koji će biti podređen orijentaciji ka kontinuiranom poboljšanju u cilju sukladnosti sa zahtjevima kupaca i u cilju jačanja konkurentske prednosti organizacije. Pomno, opsežno, sistematsko i sustavno planiranje i postavljanje ciljeva te odabir strategije za realizaciju ciljeva upravljanja kvalitetom neosporno predstavlja upravljačku aktivnost o kojoj izravno ovisi uspješnost realizacije upravljanja kvalitetom, ali i provedba mjera provjere te poboljšanja u organizaciji na razini pojedinih proizvoda, usluga i poslovnih procesa, ali i sustava upravljanja kvalitetom u cjelini (Vuković et.al., 2007).

Iako je odgovornost za realizaciju ciljeva vezanih uz upravljanje kvalitetom prvenstveno na upravi ili menadžmentu poduzeća, radi se o konceptu, poslovnoj filozofiji i praktičnoj disciplini koja treba prožimati sve hijerarhijske razine i organizacijske podcjeline. Kako bi se osigurala posvećenost svih zaposlenika realizaciji ciljeva upravljanja kvalitetom te kako bi se stvorili uvjeti za kontinuirano poboljšanje, nužno je sustavno i kontinuirano ulaganje u edukaciju i profesionalno usavršavanje zaposlenika na svim hijerarhijskim razinama. Na ovaj se način osigurava motivacija i posvećenost realizaciji postavljenih ciljeva te se stvaraju potrebni preduvjeti za aktivno sudjelovanje zaposlenika u unaprjeđenju kvalitete kroz vlastite prijedloge, zamisli i ideje kojima je moguće unaprijediti pojedine segmente poslovanja. Aktivnim doprinosom zaposlenika se ujedno stvaraju preduvjeti za kontinuirano poboljšanje na sustavnoj razini (Gupta et. al., 2005).

Sustavno upravljanje kvalitetom u poslovnim organizacijama zahtjeva dokumentiranost i normiranost na svim hijerarhijskim razinama i provedbu svih poslovnih procesa u skladu sa dokumentacijom sustava upravljanja kvalitetom na strateškoj, taktičkoj i operativnoj razini u poslovnoj organizaciji. Dokumentiranost je temelj kojim se osigurava sustavan pristup upravljanju kvalitetom te se ujedno izbjegava nedosljednost i neujednačenost u izvedbi pojedinih poslovnih procesa. Drugim riječima, dokumentiranost je značajka koja doprinosi standardiziranoj razini izvedbe poslovnih procesa, a time i kvaliteti koja se definira kao sukladnost sa zahtjevima kupaca (Šiško Kuliš i Mrduljaš, 2009). Razina izvedbe poslovnih procesa treba biti mjerljiva, odnosno potrebno je uspostaviti ciljne ishode za svaki pojedini poslovni proces kako bi se, na temelju egzaktnih kriterija, utvrdilo je li razina izvedbe odgovarajuća i sukladna s predefiniranim kriterijima. Bez mjerljivih indikatora performansi, ne bi bilo moguće osigurati ni zahtjev da ishodi poslovnih procesa trebaju biti mjerljivi (Vuković et. al., 2007).



### **3.3 Važnost primjene koncepta upravljanja kvalitetom na razini lanca opskrbe - integracija TQM i SCM koncepta**

Intenzivna konkurencija u međunarodnom poslovnom okruženju ostavlja poslovnim organizacijama sve manje prostora za samostalno natjecanje na tržištu jer samostalno nemaju mogućnost stvaranja dostatne razine konkurentske prednosti. „*Integracija načela TQM-a nudi potencijal za proširenje perspektive upravljanja lancem opskrbe s tradicionalnog uskog fokusa na troškove i potencijal za usmjerenost na razvoj kooperativnih odnosa između članova lanca opskrbe koji imaju značajnu ulogu u poticanju organizacijske konkurentnosti i dijele isti krajnji cilj zadovoljstva kupaca*“ (Talib i Rahman, 2010). Stoga se konkurentska prednost danas stvara u okviru grupacija koje se povezuju u strateške saveze i partnerstva, a takvi savezi sve više uključuju cjelokupan lanac opskrbe. U takvim uvjetima se mijenja i percepcija potpunog upravljanja kvalitetom suvremenih poduzeća.

Organizacijske granice postaju manje rigidne kroz ulaske u strateške saveze i partnerstva te upravljanje kvalitetom koje je reducirano isključivo na poslovne procese jednog od poduzeća u cjelokupnom lancu opskrbe, nije dostatno za uspješno i sustavno upravljanje kvalitetom. Potreba za integracijom TQM-a i SCM-a (*eng. supply chain management*) u cilju isporuke vrijednosti koja je u potpunosti sukladna sa zahtjevima ciljnih skupina kupaca, navedena je i u jednom od načela potpunog upravljanja kvalitetom, a to je načelo razvoja odnosa suradnje i uzajamno korisnih odnosa s dobavljačima.

Razlog tome vezan je uz činjenicu da svaka karika koja sudjeluje u procesu stvaranja vrijednosti izravno utječe na konačnu kvalitetu proizvoda i usluga te je stoga sukladnost sa zahtjevima moguće osigurati samo ukoliko se svi partneri u lancu opskrbe pridržavaju normi kojima se osigurava kvaliteta (sukladnost sa zahtjevima) proizvoda, usluga i poslovnih procesa (Kannan i Tan, 2005).

Integraciju načela TQM-a i upravljanja lancem opskrbe (SCM-a) moguće je analizirati i iz druge perspektive, a to je perspektiva povjerenja i sigurnosti u isporuku vrijednosti proizvoda i usluga od strane dobavljača. Usvajanje potpunog upravljanja kvalitetom i tehničkih normi na razini pojedinih industrijskih sektora otvara pojedinim poduzećima mogućnosti za sudjelovanje u lancu opskrbe i razvoj kooperativnih odnosa u tom lancu. Sukladnost proizvoda, usluga i poslovnih procesa s pojedinim tehničkim normama osigurava kompatibilnost

pojedinih komponenti koje čine ukupan finalni proizvod. Normizacija, stoga, ima ulogu i u osiguranju sukladnosti dijelova koje se ugrađuju u proizvod i osigurava lakšu izgradnju partnerstava na razini lanca opskrbe (Krpan, Varga i Maršanić, 2015).

Sila et al. (2006) analizirali su stanje u upravljanju lancem opskrbe u američkim proizvodnim tvrtkama testiranjem nekoliko hipoteza u pogledu znanja koje ta poduzeća imaju o svojim opskrbnim lancima, u pogledu atributa koji karakteriziraju odnos između kupaca i dobavljača, u pogledu čimbenika kojima se određuje razvoj specifikacija kvalitete u opskrbnom lancu te u pogledu upravljanja kvalitetom lanca opskrbe (eng. *Supply Chain Quality Management - SCQM*). Studija je pokazala da primjena upravljanja kvalitetom na razini lanca opskrbe (SCQM) ima značajan utjecaj na kvalitetu konačnog proizvoda, iako ga većina poduzeća ne provodi u potpunosti. Rezultati su također pokazali su da su neka od poduzeća koja su uključila svoje glavne klijente u inicijative za podizanje razine kvalitete proizvoda, usluga i poslovnih procesa značajno unaprijedila svoju konkurentsku poziciju na ciljnim tržištima.

#### **4. STRATEŠKI SAVEZI I POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM U AUTOMOBILSKOJ INDUSTRIJI**

Potreba za sklapanjem strateških saveza u automobilskoj industriji proizlazi iz dominantnih trendova koji oblikuju suvremenu prirodu automobilskog industrijskog sektora. Najznačajniji poticaj za ulaske u strateške saveze u automobilskoj industriji stvara globalizacija. Utjecaj globalizacije na zaoštavanje konkurencije na sektorskoj razini može se pratiti od 1980.-ih godina kada jača intenzitet konkurencije između američkih i japanskih proizvođača automobila (Fujimoto, 2000). Od tada do danas, intenzitet konkurencija se kontinuirano zaoštava te je strateško povezivanje jedan od imperativa u osiguranju konkurentne prednosti automobilskih kompanija.

Konkurentski pritisci rezultirali su i realokacijom proizvodnje u zemlje u kojima su troškovi radne snage znatno niži, primjerice u Kinu i zemlje iz skupine azijskih tigrova. Ovim postupkom se brojne automobilske kompanije bore za osiguranje održive i fleksibilne strukture troškova poslovanja, a iz racionalizacije troškova proizvodnje, proizašla je mogućnost pružanja dodatne vrijednosti za cijenu krajnjim korisnicima outputa u automobilskoj industriji (Bailey et. al., 2005).

Osim nužnosti generiranja održive i fleksibilne troškovne strukture poslovanja (Morreno i Terrwiesch, 2015), proizvođači u automobilskoj industriji suočavaju se sa potrebom ulaganja u kontinuirane, odnosno inkrementalne inovacije proizvoda, usluga i procesa, kako bi se zadovoljili sve zahtjevniji potrošači, ali i kako bi se udovoljilo sve strožim ekološkim normama u pogledu redukcije emisije ispušnih plinova i oslanjanja na alternativne izvore pogonskog goriva za automobile.

Obzirom da je automobilska industrija jedan od važnih izvora emisija ispušnih plinova i time značajno doprinosi problemu globalnog zatopljenja, ulaganja u inovacije koja imaju naglašen u ekološku dimenziju ne predstavlja nužnost samo sa stajališta zahtjeva kupaca, već su takve inovacije i odraz globalne društvene odgovornosti proizvođača u automobilskom industrijskom sektoru (Oltra i Saint Jean, 2015).

Nužnost sklapanja strateških saveza u automobilskoj industriji postaju potpuno jasna kada se uzme u obzir da proizvođači automobila moraju zadovoljiti dva cilja koja su po svojoj prirodi međusobno oprečna. Ulaganje u rast i razvoj inovacijskih sposobnosti nije esencijalno samo da bi se stekla leaderska pozicija na tržištu, već da bi se uopće osigurala tržišna opstojnost pojedinog

poduzeća, a s druge strane kupci sve više iskazuju otpor prema podizanju cijena, odnosno iskazuju ponašanje koja je utemeljeno na cjenovnoj osjetljivosti, osim u segmentu proizvodnje luksuznih *high-end* automobila.

Jedino putem alternativnih oblika integracija, strateških saveza i zajedničkih ulaganja, ključni dionici u automobilskom industrijskom sektoru mogu pomiriti oprečnost zahtjeva s kojima se susreću i uspostaviti ravnotežu između zahtjeva za racionalizacijom troškova i kontinuiranim podizanjem inovacijskih sposobnosti poduzeća.

#### **4.1 Strateški savezi u automobilskoj industriji**

Konkurentska prednost u automobilskoj industriji u vrlo je visokoj mjeri uvjetovana stupnjem tehnološkog razvoja i implementacijom najnovijih tehnoloških rješenja kojima se kontinuirano poboljšavaju tehničke performanse automobila, smanjuje emisija ispušnih plinova, omogućava korištenje alternativnih izvora energije putem razvoja hibridnih automobila te istodobno povećava razina sigurnosti i ugodnosti ukupnog korisničkog iskustva. Navedene zahtjeve nemoguće je ostvariti bez razvoja strateških partnerstava.

*„Suvremene organizacije djeluju kao zajednice unutar kojih se različite vrste organizacijskih znanja i stručnosti dijele i kombiniraju primjenom organizacijske komunikacije i organizacijskih načela. Kada je potrebna bliska integracija organizacije s ključnim kupcima ili s mrežom dobavljača, razvijaju se dugoročni obostrani odnosi koji podrazumijevaju razmjenu znanja i iskustava kako bi se generirala zajednička dodatna vrijednost za kupca. Razmjena know-how-a među poduzećima u vertikalnim strateškim savezima u automobilskoj industriji često zahtijeva uspostavu dugoročnih odnosa putem strateških partnerstava“* (Kotabe, Martin i Domoto, 2003: 295).

Iz navedenog citata se zaključuje da razvoj vertikalnih strateških saveza u automobilskoj industriji svakako doprinosi racionalizaciji troškova jer smanjuje transakcijske troškove. Nadalje, u ovom obliku saveza se lakše uspostavlja konsensualan pristup zajedničkoj izgradnji vrijednosti kroz sve faze stvaranja vrijednosti, ali najveća dobrobit i sinergijska vrijednost vertikalnih strateških saveza u automobilskoj industriji, proizlazi iz činjenice da organizacije otvoreno razmjenjuju znanja i iskustva te tehnološka dostignuća. Upravo navedene značajke utječu na mogućnost suradničkog usmjerenja u razvoju inkrementalnih inovacija koje osiguravaju vertikalnom strateškom savezu orijentaciju na kontinuirana poboljšanja, a time i

na unaprjeđenje konkurentske prednosti u intenzivnom globalnom okruženju obilježenom stalnim i dinamičnim promjenama.

Strateški savezi u automobilskoj industriji nisu samo vertikalne prirode. Poduzeća u ovom sektoru intenzivno nastoje osnažiti svoju konkurentsku prednost i kroz suradnju s postojećim konkurentima, odnosno kroz razvoj horizontalnih strateških partnerstava. Upravo automobilska industrija je jedan od sektora u kojem su horizontalna strateška partnerstva izuzetno zastupljena (Cano-Kollman et.al., 2018). Učestalost pojave horizontalnih strateških partnerstava u automobilskoj industriji može se objasniti putem dvaju uzroka, a to su pritisci nacionalnih i međunarodnih regulativa vezana uz smanjenje emisija ispušnih plinova, ali i oligopolna tržišna struktura u automobilskoj industriji koja spada u oblike nesavršenih tržišnih struktura (Lai i Wang, 2010).

Osnovni razlog zbog kojeg oligopolna tržišna struktura izravno ili neizravno potiče ulaske automobilskih proizvođača u horizontalne strateške alijanse je činjenica da na oligopolnim tržištima dominira tek nekoliko ključnih „igrača“ kojima je cilj zadržati dominantnu poziciju i obraniti se od ostalih konkurenata te stvoriti snažne barijere za ulazak novih konkurenata na tržište, a taj cilj mogu ostvariti isključivo kroz odnose intenzivne suradnje i alternativne integracije.

Potrebu za ulaskom dominantnih igrača u automobilskoj industriji u horizontalne strateške alijanse obrazlaže činjenica da oni ostvaruju višu razinu zajedničke vrijednosti i profita za organizacije suradnjom, nego ulaskom u cjenovne ratove. Ulazak u cjenovni rat dovodi do spuštanja cijena svih konkurenata na oligopolnom tržištu i u toj situaciji svi igrači gube profitabilnost i ekonomičnost u poslovanju, a jedino su krajnji potrošači u poziciji dobiti.

S druge strane, suradnja na oligopolnim tržištima i razvoj strateških partnerstava, bilo da se radi o području istraživanja i razvoja, marketinških inicijativa ili drugim projektima, može maksimizirati dobit za sve uključene dionike kroz inovacije i racionalizaciju troškova, čime ključni igrači dodatno učvršćuju i stabiliziraju vlastite tržišne pozicije (Lai i Wang, 2010).

#### 4.1.1. Važnost strateških saveza u automobilske industriji

Važnost ulaska u strateške saveze u automobilske industriji proizlazi iz činjenice da dva ili više poduzeća koja imaju zajedničke ciljeve i interese mogu kupcima zajedno ponuditi višu vrijednost za cijenu u odnosu na oslanjanje isključivo na samostalne resurse. Ulaskom u strateške saveze u automobilske industriji stvaraju se grupacije koje osnažuju svoju pregovaračku moć u sklopu jednog ili više industrijskih sektora (Caputo, Borbely i Dabic, 2019) te stoga osiguravaju lakši pristup potrebnim resursima za realizaciju zajedničkih projekata, istodobno se štiteći od utjecaja ostalih snažnih konkurenata.

Udruživanje pojedinih poduzeća u automobilske industriji putem strateškog saveza značajno doprinosi unaprjeđenju tržišnog pozicioniranja te, u uvjetima istinske suradnje i povjerenja te razmjene resursa s naglaskom na organizacijska znanja i *know-how*, doprinosi ostvarenju ključnih poslovnih ciljeva svih sudionika, bilo da se radi o povećanju baze kupaca i zauzimanju većeg tržišnog udjela ili o zadržavanju postojeće baze kupaca, što također može predstavljati izazov kada je konkurencija intenzivna i globalne prirode.

Tržišne prednosti koje strateški savezi generiraju potom se odražavaju i na povećanje prihoda i smanjenje rashoda, odnosno na povećanje profitabilnosti i ekonomičnosti poslovanja za sve uključene strane (Butigan i Benić, 2017). Komplementarni motivi i interesi te kooperativni odnosi u strateškim savezima rezultiraju „*win-win*“ ishodima u zaoštrenoj konkurentskoj borbi na globalnom tržištu.

Važnost ulaska u strateške saveze u automobilske industriji potrebno je promotriti i sa stajališta nove ekonomije, odnosno društva znanja u kojem je intelektualni kapital osnovni izvor održive konkurentske prednosti. Uloga intelektualnog kapitala i intelektualnog vlasništva (patenata, licencija, koncesija) koje nastaju kao rezultat angažmana ljudskog kapitala (znanja, sposobnosti i kompetencija) teško je nadomjestiv resurs. Interes za ulaskom u strateška partnerstva u automobilske industriji obično se javlja među sudionicima koji raspolazu bogatom bazom intelektualnog kapitala i vlasništva, a ta je baza komplementarna te pruža mogućnosti napredovanja kroz dijeljenje znanja (Hagedoorn, 2003). Dijeljenje resursa u cjelini, a poglavito znanja i njegovih produkata (primjerice, patenata) djeluje kao snažan čimbenik koji vrlo uspješno i dugoročno smanjuje konkurentske pritiske kojima su izložena poduzeća u globalnom poslovnom okruženju.

Važnost ulaska u strateška partnerstva u automobilskoj industriji proizlazi iz skupa dobrobiti koje partnerstva generiraju, a to su (Hagedoorn, 2003; Butigan i Benić 2017; Caputo et. al., 2019):

- Racionalizacija troškova putem postizanja ekonomije obujma i dijeljenje resursa s naglaskom na intelektualni kapital,
- Povećanje mogućnosti pristupa novim tehnologijama (razmjena tehnološkog *know-how-a*),
- Redukcija negativnog utjecaja intenzivne konkurencije u automobilskoj industriji,
- Mogućnost olakšanog ulaska na nova tržišta,
- Olakšano zadržavanje baze postojećih kupaca,
- Povećanje učinkovitosti i skraćenje ciklusa u pojedinim fazama generiranja vrijednosti u opskrbnom lancu (za vertikalne strateške saveze),
- Optimizacija ishoda istraživanja i razvoja kroz zajedničko ulaganje resursa što se odražava na povećanje inovacijskih sposobnosti,
- Unaprjeđenje kvalitete proizvoda, usluga i poslovnih procesa kroz kolaborativan pristup sudionika strateškog saveza u automobilskoj industriji.

Važnost ulaska u strateške saveze u automobilskoj industriji proizlazi iz prethodno navedenih dobrobiti. Prednosti i dobrobiti ulaska u strateške saveze u automobilskoj industriji ne moraju biti apsolutne pa se stoga na primjerima iz automobilske industrijske prakse mogu razlučiti strateški savezi s „win-win“ i „win-lose“ ishodima (Petruzellis et.al., 2016). Kako bi ulazak partnera u automobilskoj industriji u strateški savez rezultirao pozitivnim ishodima za sve uključene strane, nužno je detaljno definiranje kriterija za donošenje odluka o sklapanju strateške alijanse. Prvi kriterij kojim se partneri u automobilskoj industriji koriste je analiza sukladnosti u strateškim odrednicama partnerskih organizacija, poglavito u organizacijskoj viziji, misiji i vrijednostima.

Na temelju navedenih strateških odrednica je moguće vrlo uspješno procijeniti kakav je potencijal poduzeća u automobilskoj industriji za stvaranje sinergijske zajedničke vrijednosti. O zajedničkim interesima i mogućnostima suradnje kao i uvjetima za uspješno sklapanje saveza, potrebno je raspraviti u okviru konstruktivno usmjerenog pregovaračkog procesa. Visoka razina posvećenosti sudionika strateškog saveza ostvaruje se, gotovo isključivo, samo ako se uspostave učinkoviti i relevantni zajednički mehanizmi monitoringa uspješnosti razine zajedničke izvedbe partnera koji su uključeni u strateški savez. Na ovaj se način potiče

odgovornost partnera i razvoj visoke razine svijesti o ulozi vlastitog doprinosa u stvaranju zajedničke sinergijske vrijednosti.

Da bi se odgovornost partnera u generiranju zajedničke sinergijske vrijednosti u automobilskoj industriji uspješno realizirala, potrebno ju je jasno dokumentirati u vidu pisanog ugovora te razviti zajednički projektni plan kojim će biti definirani ciljevi strateškog saveza kao projektni ciljevi, opseg aktivnosti i jasna dodjela odgovornosti za provedbu svake pojedine aktivnosti popraćena planom alokacije resursa za svaku aktivnost. Na temelju terminskog i financijskog plana odnosno proračuna projekta, dodatno se unaprjeđuju mogućnosti evaluacije uspješnosti svakog pojedinog dionika u ostvarenju ciljeva uspostavljene strateške alijanse (Gulati et.al, 2000).

#### *4.1.2 Motivi strateških saveza u automobilskoj industriji*

U opisu strateških saveza u automobilskoj industriji, navedeno je da se radi u industrijskom sektoru u kojem je tehnologija i inovacijska sposobnost koja proizlazi iz intelektualnog kapitala ključni generator stvaranja nove vrijednosti i svako poduzeće teži ostvariti konkurentsku prednost upravo kroz unaprjeđenje tehnološke osnove za izvedbu poslovnih procesa (automatizacija proizvodnje), ali i kroz tehnološki sofisticirana rješenja koja se ugrađuju u finalne proizvode (Fujimoto, 2000).

Opisani zahtjevi koje globalno dinamično okruženje postavlja pred poduzeća u automobilskom sektoru jasno ukazuju da je jedan od ključnih motiva za ulazak u strateške saveze u automobilskoj industriji, potreba odnosno nužnost inoviranja u uvjetima ograničenih financijskih i ostalih resursa (poglavito intelektualnog kapitala). Dominantni igrači u automobilskoj industriji moraju osmisliti kako učinkovito postići racionalizaciju troškova, a istodobno ostvariti inovacijske prednosti koje proizlaze iz ulaganja u razvoj novih tehnologija. Razvoj inovativnih proizvoda usluga i poslovnih procesa koji će privući i zadržati pažnju kupaca i osigurati kompanijama konkurentsku prednost te dugoročnu profitabilnost, apsolutni je imperativ u poslovanju poduzeća u automobilskom sektoru. Kupci automobila zahtijevaju sofisticiranije modele u pogledu tehnološke opremljenosti.

Automobili su danas opremljeni navigacijskim alatima, telematikom, unaprjeđenim sigurnosnim značajkama pa i brojnim zabavnim alatima koji su utemeljeni na informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji. Obzirom na navedene zahtjeve kupaca vezano za tehničke specifikacije automobila i prateće opreme, vidljivo je da postoji značajan prostor i motiv



proizvođača u automobilskom industrijskom sektoru za uspostavom dijagonalnih strateških saveza s proizvođačima IT opreme i specijaliziranih aplikacija koje omogućavaju visoku razinu korisničkog iskustva.

Strateški savezi između automobilske i IT industrije i robotike vrlo su poželjni i korisni jer se radi o sektorima koji raspolažu komplementarnim resursima, i to poglavito kada je riječ o znanjima, sposobnostima i kompetencijama. Iz tog razloga ove vrste saveza imaju značajne potencijale u stvaranju sinergijske zajedničke vrijednosti te njihov broj sustavno raste. Ova se tvrdnja može potkrijepiti primjerom; automobilska industrija nastoji unaprijediti konkurentsku prednost koristeći se rješenjima iz područja IT tehnologije i robotike te je od ultimativnih i vrlo ambicioznih ciljeva u automobilskoj industriji razviti iskustvo potpune autonomne vožnje (Pettersen i Karlson, 2015). Takvi ciljevi nisu ostvarivi bez uspješne i tijesne kros-sektorske suradnje u dijagonalnim strateškim savezima ili u zajedničkim poduhvatima (*eng. joint ventures*).

Osim opisanih vrlo ambicioznih projekata s naglašenim futurističkim značajkama, ključni igrači u automobilskoj industriji prisiljeni su kontinuirano ulagati u istraživanje i razvoj, ne samo kako bi zadovoljili zahtjeve tržišta, već i zakone i međunarodne norme vezane uz zaštitu okoliša i energetske učinkovitost.

Osmišljavanje rješenja kojima se postiže smanjena emisija stakleničkih plinova i uspješno iskorištavanje mogućnosti koje proizlaze iz alternativnih izvora energije kao pogonskog goriva, ključne su teme i motivi koji iniciraju razvoj horizontalnih strateških saveza u automobilskoj industriji, budući da pojedini proizvođači ne raspolažu dostatnim financijskim sredstvima kako bi sami pokrenuli opsežne projekte istraživanja i razvoja s ciljem unaprjeđenja održivosti i energetske učinkovitosti automobilskog sektora (Lai i Wang, 2010). Dominantni globalni igrači u automobilskoj industriji mogu si dozvoliti istodoban suradnički i konkurentski odnos zbog prethodno navedenih značajki oligopolnih tržišnih struktura.

Osim financijskih ušteda i zajedničkog dijeljenja resursa, kao ključni motiv za ulazak u horizontalne strateške saveze ističe se zajednička orijentacija na unaprjeđenje konkurentске prednosti i inovacijskih sposobnosti kako bi se dominantni oligopolisti zaštitili od ostalih postojećih konkurenata i potencijalnog ulaska novih konkurenata na tržište.

U razmatranju motiva ulaska poduzeća iz auto-industrije u horizontalne strateške saveze, vrlo je važno naglasiti da motiv takvih saveza nije stvaranje kartela kao oblika nelojalne tržišne konkurencije, već zajedničko stvaranje nove vrijednosti kroz ulaganja u istraživanje i razvoj, a

u skladu s načelima ravnopravne tržišne utakmice. Svaki drugi oblik udruživanja koji je usmjeren na manipulaciju i zajedničko dogovaranje cijena, mogao bi se smatrati potezom kojim se narušava odnos ravnopravne tržišne konkurencije (Bockem, 2004).

Vertikalna strateška partnerstva u automobilskoj industriji najčešće se pokreću s motivom maksimizacije unutarnjih snaga i minimizacije slabosti te s ciljem iskorištavanja prilika i zaobilaznja prijetnji koje proizlaze iz vanjskog okruženja. Ove vrste strateškog partnerstva značajno doprinose poboljšanju kvalitete i proširenju ponude proizvoda te doprinose snižavanju cijena, razvoju tehnologija ili unaprjeđenju dizajna, koji je važan kriterij prilikom donošenja odluka o kupnji automobila. Razvoj kooperativne poslovne filozofije u upravljanju lancem opskrbe u automobilskoj industriji često je ključni pokretač pozitivnih promjena, što motivira sve dionike u lancu opskrbe na ulazak u ovaj tip saveza.

Vertikalni strateški savezi osiguravaju pozitivne promjene u strukturi troškova poslovanja, i to putem snižavanja udjela fiksnih troškova, prvenstveno kroz optimalno upravljanje zalihama. Kada u ukupnoj strukturi troškova prevladavaju varijabilni troškovi, poduzeća udružena u vertikalni strateški savez razvijaju sposobnost brzog, agilnog i fleksibilnog odgovora na dinamične promjene u okruženju.

Osim optimizacije struktura troškova poslovanja, kao važan motiv ulaska u vertikalne strateške saveze u automobilskoj industriji, ističe se potreba za uspostavljanjem i održavanjem fleksibilnog sustava proizvodnje. Fleksibilnost sustava proizvodnje je važna jer omogućuje pravodobnu i nesmetanu prilagodbu proizvodnih značajki čestim promjenama u zahtjevima tržišne potražnje na globalnoj razini.

Alternativni oblici integracijskih procesa, kao što su strateški savezi i zajednički poduhvati, sve će više dobivati na važnosti i zbog trenda stagnacije u automobilskom industrijskom sektoru (2020.). U uvjetima neizvjesnosti i stagnacije je osobito važno staviti naglasak na iznalaženje kreativnih i inovativnih rješenja na razini cjelokupnog lanca opskrbe kojima će se uspješno odgovoriti na tržište izazove s kojima se susreće automobilska industrija u EU, a poglavito u Njemačkoj. Automobilski sektor u Njemačkoj kao važan pokretač rasta i nositelj proizvodnje te izvoznih aktivnosti je nakon uvođenja novih normi vezanih uz emisije stakleničkih plinova doživio najveći zastoj od krizne 2008. godine (EU Economic Forecast, 2019).

Novi su testovi uzrokovali kašnjenja u dostavi automobila, ali i pad domicilne i međunarodne potražnje te su se spiralno odrazili na cjelokupan opskrbeni lanac i mrežu poslovnih subjekata vezanih za automobilsku industriju. Problemi koji su se javili na strani ponude automobilske

industrije postali su osobito evidentni sredinom 2018. godine, uslijed kašnjenja u pribavljanju potrebnih tehničkih certifikata (EU Economic Forecast, 2019).

Dodatni problemi uzrokovani su štrajkom u mađarskoj poslovnici Audiya kao i prekidom proizvodnje u matičnoj tvornici u Njemačkoj. Sektor je i dalje suočen s potrebama prilagodbe novim standardima, zbog promjena u parametrima izvedbe obveznih testova na isparavanja stakleničkih plinova. Nakon što je pad dosegao vrhunac u trećem kvartalu 2018., postupno dolazi do trendova oporavka na strani ponude i potražnje nakon tog razdoblja. Pad izvoza u Veliku Britaniju odraz je šireg političkog konteksta, odnosno problema vezanih uz izlazak Velike Britanije iz EU (EU Economic Forecast, 2019).

Na trendove u automobilskoj industriji tijekom 2018. i 2019., svakako je utjecala i snažna promjena u preferencijama potrošača uslijed rastuće ekološke svijesti. Njemačka i europska automobilska industrija u cjelini temelji se na dizelu kao temeljnom pogonskom gorivu, što ukazuje na potrebu za orijentacijom na disruptivne inovacije (Schuster i Brem, 2015) s ciljem razvoja automobila na električni pogon. Upravo potreba za dodatnim ulaganjima u području istraživanja i razvoja uslijed ekoloških i regulatornih pritisaka vezanih uz emisije stakleničkih plinova, u budućem razdoblju može ponovno potaknuti kreiranje dodatne vrijednosti u skladu s trendovima u novoj ekonomiji, ekonomiji znanja (Buchmann i Pyka, 2015).

Proces prilagodbe će trebati biti ekstenzivan pa će uključivati i potrebu za stručnim usavršavanjem djelatnika, a možda i potrebu za prilagodbom cjelokupne infrastrukture novim potrebama. Navedene potrebe također pozicioniraju automobilsku industriju u središte pokretanja novog rasta utemeljenog na proizvodnji u budućnosti. S obzirom na prosječnu starost osobnih i lakih teretnih vozila na europskom tržištu, u narednom se razdoblju očekuje i ponovni rast potražnje.

Nove postrožene ekološke regulative u ovoj industriji uzrokovale su poremećaje u strukturi ponude (kašnjenja u procesu certifikacije), ali je ujedno zabilježen i pad domaće te inozemne potražnje. Navedeni pad može biti iskorišten s ciljem pokretanja novog ciklusa rasta. Kako bi se taj cilj postigao, potrebne su disruptivne inovacije i razvoj automobila na električni pogon.

Time se tradicionalna automobilska industrija orijentirana na dizel može preusmjeriti na ekološki održivije električne automobile te uskladiti s regulativom vezanom uz emisiju stakleničkih plinova, kao i sa potrošačkim preferencijama. Snažna potreba za ulaganjem u istraživanje i razvoj, prilagodbom infrastrukture i cjeloživotnim usavršavanjem djelatnika zasigurno će pokrenuti i procese rasta proizvodnje u drugim, uz automobilsku industriju, vezanim sektorima i tako stvoriti potencijal za ubrzanje gospodarskog rasta Euro zone.

## **4.2 Utjecaj strateških saveza na potpuno upravljanje kvalitetom u automobilskoj industriji**

Strateški savezi imaju važnu ulogu u upravljanju kvalitetom u automobilskoj industriji jer se razvija svijest da je u svakoj fazi generiranja vrijednosti proizvoda i usluga potrebno osigurati potpunu sukladnost sa zahtjevima kupaca u pogledu funkcionalnosti i tehničkih značajki, dizajna i svih drugih atributa koje kupci pripisuju kvalitetnim proizvodima u automobilskoj industriji.

Razinu kvalitete outputa, odnosno njezinu sukladnost sa zahtjevima potrošača, moguće je osigurati samo ako se poslovna filozofija potpunog upravljanja kvalitetom primjenjuje kroz cjelokupni lanac opskrbe u automobilskoj industriji (vertikalno). Brojni dionici su važna karika u osiguranju kvalitete finalnih proizvoda, a mogu se podijeliti na dobavljače komponenti u automobilskoj industriji, proizvođače automobila, distribucijske mreže i distributeri na poslovnom tržištu (trgovce).

Distributeri imaju značajnu ulogu jer su ambasadori koji predstavljaju proizvođače automobila i komuniciraju njihovu vrijednost i poslovnu filozofiju prema krajnjim kupcima u trenutku kupoprodaje, ali i kasnije tijekom postprodajnih aktivnosti u jamstvenim rokovima kao i putem obavljanja servisnih aktivnosti (Fraser, Tseng i Hvolby, 2013). Implementacija TQM-a osigurava svim dionicima u strateškom savezu jednaku razinu posvećenosti kvaliteti proizvoda i usluga.

Bez orijentacije na kontinuirano poboljšanje i poslovnu izvrsnost, nije moguće uspješno realizirati poslovne procese u poduzećima niti isporučivati proizvode i usluge koji će biti sukladni sa zahtjevima kupaca. Implementacija TQM-a osobito je važna u strateškim savezima jer osigurava usmjerenost na inoviranje proizvoda, usluga i procesa, a time i usmjerenost na stjecanje i zadržavanje konkurentske prednosti.

Da bi strateški savezi uspješno realizirali svoje ciljeve u suvremenom poslovnom okruženju, nužno je osigurati usmjerenje svih partnera na prepoznavanje i usvajanje orijentacije na zadovoljavanje zahtjeva kupaca, odnosno osiguranje sukladnosti proizvoda i usluga s navedenim zahtjevima. U sklopu potrošačko-centrične orijentacije strateških saveza u kojima je implementiran TQM kao poslovna filozofija i praktična disciplina usmjerena na kontinuirano poboljšanje, partneri prepoznaju potrebu za analizom potreba i stavova potrošača te prikupljaju

relevantne podatke o procesu donošenja odluka pri kupnji kako bi se zahtjevi kupaca što uspješnije realizirali.

Neki strateški savezi stječu konkurentsku prednost na način da aktivno uključuju kupce te njihove ideje i prijedloge u proces razvoja proizvoda i pratećih usluga. Taj se proces naziva sukreacijom vrijednosti organizacija (strateških saveza) i ključnih kupaca te je osobito zastupljen na poslovnom, B2B tržištu (Groonros i Voima, 2013).

Implementacija TQM-a na razini strateških saveza u automobilskoj industriji ujedno zahtijeva da se nakon prepoznavanja zahtjeva kupaca, tržište podijeli na segmente te da se jasno definiraju ciljne skupine kupaca, čije potrebe i zahtjeve partneri u strateškom savezu mogu uspješno zadovoljiti. Usmjerenost na cjelokupno tržište čije su potrebe i zahtjevi heterogeni, ne može donijeti adekvatnu razinu specijalizacije i uspješnosti u postizanju sukladnosti s tržišnim zahtjevima. U skladu s orijentacijom na kontinuirano poboljšanje, partneri u strateškom savezu kontinuirano provjeravaju stupanj sukladnosti proizvoda i pratećih usluga sa zahtjevima kupaca, putem istraživanja tržišta i analize stavova ciljnih skupina kupaca o značajkama proizvoda.

Na ovaj način se mjeri razina zadovoljstva kupaca proizvodom, a zadovoljstvo proizlazi iz sukladnosti s očekivanjima ciljnih skupina kupaca ili čak nadilaženja očekivanja ciljnih skupina kupaca. Proizvodi u automobilskoj industriji koji su sukladni sa zahtjevima kupaca imaju potencijal ostvarivanja stabilnih cijena te sukladnost između proizvedenih i prodanih količina u određenom vremenskom razdoblju, što doprinosi *lean* proizvodnji koja je sukladna sa zahtjevima tržišta i ne generira viškove ili manjkove.

Razlozi za ulazak u strateške saveze i implementaciju TQM-a u automobilskoj industriji proizlaze iz potrebe za proizvodnjom i plasmanom kvalitetnih proizvoda po relativno niskim cijenama zbog snažnog pritiska konkurencije. Ulaskom u strateške saveze i implementacijom TQM-a, proizvođači u automobilskoj industriji usmjeravaju se na proizvodnju koja je ekonomična i troškovno učinkovita, a istodobno tržišno prihvatljiva i usmjerena na razvoj odnosa lojalnosti s ciljnim skupinama kupaca.

Uspješna implementacija TQM-a u strateškim savezima u automobilskoj industriji rezultirala je „poboljšanjima u materijalima (Scutaru, M. L., 2014.), energetske efikasnosti (Oh, S. C., Hildreth, A., J., 2014.), procesima (Gijo, E. V., Scaria, J., 2014.), okruženju (Comoglio, C., Botta, S., 2012.) i slično“ (Pipunić i Grubišić, 2014: 542). Implementacija TQM-a u

automobilskoj industriji koje je generirala prethodno navedena poboljšanja podrazumijeva primjenu šest ključnih praksi:

- usmjerenost na vodstvo,
- upravljanje odnosima s dobavljačima,
- upravljanje odnosima s kupcima,
- upravljanje proizvodima (kontrola kvalitete kao važan segment potpunog upravljanja kvalitetom),
- upravljanje procesima razmjene informacija i generiranjem zajedničkih znanja u strateškim savezima,
- usvajanje procesne orijentacije u poslovanju (Isac, 2010).

Zadaća vodstva je inspirirati sve djelatnike na posvećenost i maksimalan angažman u realizaciji ciljeva kvalitete. Kroz usmjerenost na vodstvo je nužno razviti mentalitet usmjeren na kontinuirano poboljšanje u organizaciji. Dobavljači i kupci su su-kreatori vrijednosti poduzeća u automobilskoj industriji te je stoga važno s njima dijeliti jednaku poslovnu filozofiju i istu razinu usmjerenosti na poslovnu izvrsnost. Na ovaj se proces nadovezuje proces razmjene informacija i stvaranja zajedničkih znanja i ideja o načinima unaprjeđenja značajki proizvoda i usluga ili aktivnosti koje se provode u sklopu pojedinih poslovnih procesa (Adamson i sur., 2005).

Kontrola kvalitete u automobilskoj industriji predstavlja proces mjerenja i ispitivanja sukladnosti značajki proizvoda sa zahtjevima vezanim uz kvalitetu (zahtjevima krajnjih kupaca). Ukoliko se u procesu kontrole kvalitete otkriju nesukladnosti, potrebno je provesti korektivne radnje i pravovremeno otkriti uzrok nesukladnosti kako bi se prevenirao daljnji nastanak nesukladnosti proizvoda i usluga sa zahtjevima kupaca.

Uspješna implementacija TQM-a u automobilskog industriji (kao i u svim drugim poslovnim organizacijama) nije zamisliva bez usvajanja procesne orijentacije. Putem procesne orijentacije se zaobilaze barijere koje proizlaze iz isključivo funkcijskog poimanja organizacije. Identifikacija poslovnih procesa prvi je korak u usvajanju procesne orijentacije, a potom se sve aktivnosti koje sačinjavaju određeni proces (inpute) potrebno jasno razraditi i dokumentirati. Mjerljivost razine izvedbe poslovnog procesa osigurava se kroz definiranje ciljnih ishoda poslovnih procesa ili standardizirane razine izvedbe poslovnih procesa (Hailu et.al., 2018).

Potpuno upravljanje kvalitetom doprinosi unaprjeđenju financijskih i ne-financijskih performansi strateških saveza u automobilskoj industriji. Poboljšanje u financijskim performansama poduzeća rezultat je orijentacije na kvalitetu, odnosno na sustavno upravljanje nefinancijskim performansama na razini poduzeća i svih partnerskih organizacija koje sačinjavaju strateških savez.

Upravljanje nefinancijskim performansama odnosi se na upravljanje odnosima sa zaposlenicima, kupcima, optimalno upravljanje resursima i poslovnim procesima, a iz tih načela proizlazi i poboljšanje u ostvarenim financijskim performansama koje se mjere putem pokazatelja stabilnosti poslovanja (likvidnosti i zaduženosti) te uspješnosti poslovanja (aktivnosti, profitabilnosti, ekonomičnosti i investiranja) (Eriksson i Hanson, 2003).

Putem implementacije TQM-a u strateške saveze u automobilskoj industriji se ostvaruje uspješan pomak u fokusu menadžera. Isključivo fokusiranje na financijske performanse u poslovanju poduzeća možda je bilo dovoljno u organizacijama koje su poslovale u stabilnoj okolini u kojoj su se promjene odvijale sporo. Međutim, u suvremenim uvjetima intenzivne i globalne konkurencije, fokus na financijske performanse u poslovanju nije dostatan te se nameće potreba za učinkovitim upravljanjem nefinancijskim performansama u poduzeću jer iz njih i proizlazi ostvareni financijski rezultat.

Navedena promjena u pristupu upravljanju poduzećem i strateškim savezima u automobilskoj industriji razvija kompetencije koje su nužne za održavanje konkurentne prednosti u nesigurnim uvjetima brzih promjena.

### **4.3 Toyota kao pionir konkurentnosti u automobilskoj industriji**

Toyota je jedan od najvećih svjetskih proizvođača automobila i jedna od vodećih svjetskih korporacija. Ova se kompanija često koristi kao primjer dobre prakse u usvajanju inovativnih pristupa upravljanju koje su usmjerene na kontinuirano poboljšanje proizvoda, usluga i poslovnih procesa. U pozadini uspješnosti sustava upravljanja u Toyoti su poslovne filozofije koje potiču kontinuirano poboljšanje i poslovnu izvrsnost, a to su *just-in-time* proizvodnja, kao i primjena KAISEN i JIDOKA načela u poslovanju ove japanske automobilske kompanije (Rüttimann i Stöckli, 2016).

Toyota je počela razvijati orijentaciju na kontinuirano poboljšanje u svim poslovnim procesima, s posebnim naglaskom na proizvodne procese s obzirom da se u tim procesima generirana novostvorena vrijednost kompanije. Iz tog se razloga Toyotin proizvodni sustav prepoznat kao sustav koji snažno unaprjeđuje ukupnu konkurentnost poduzeća. Značajan fokus u proizvodnom sustavu Toyote sastoji se u eliminiranju svih nepotrebnih radnji i procesa koji ne doprinose generiranju nove vrijednosti i nisu u službi proizvodnje koja je sukladna sa zahtjevima suvremenih ciljnih skupina kupaca. Na ovaj se način ukida neefikasna alokacija resursa kompanije, bilo da se radi o materijalnim, financijskim, ljudskim ili informacijskim resursima.

Eliminacija nepotrebne alokacije resursa u poslovne procese i aktivnosti u kojima se ne stvara novostvorena vrijednost dodatno je potaknuta uspješnim i na kvalitetu usmjerenim sustavom upravljanja ljudskim resursima. Zajedničke organizacijske vrijednosti, postupci i znanja implementiraju se na sve aktivnosti u poduzeću.

Uspješna orijentacija na kontinuirano poboljšanje i potpuno upravljanje kvalitetom u organizaciji potaknuta je dodjeljivanjem jasne odgovornosti za svaku pojedinu aktivnost i poslovni proces pojedinom zaposleniku ili timu zaposlenika u organizaciji. Putem jasne i nedvosmislene dodjele odgovornosti za ishode poslovnih procesa, svaki zaposlenik razvija mentalitet osobne odgovornosti za ciljni ishod koji je sukladan standardima kao i za istinsku posvećenost ka prepoznavanju segmenata poslovnih procesa u kojima je moguće ostvariti poboljšanja (Rüttimann i Stöckli, 2016).

Temelji za orijentaciju na kontinuirano poboljšanje u Toyoti uspostavljeni su već pri samim počecima rasta i razvoja kompanije. Toyota je izvorno osnovana kao tvornica za tkanje 1918. godine, a njezin osnivač bio je Sakichi Toyoda. Već u prvim poduzetničkim fazama poslovanja, osnivač tadašnje tvrtke Toyoda inovirao je proizvodni proces putem automatizacije. Proces tkanja u Toyodi uspješno je automatiziran kada je Sakichi Toyoda osmislio stroj za tkanje na parni pogon. Značajka ovog stroja nije bila ograničena isključivo na podizanje razine produktivnosti proizvodnje primjenom inovativnih tehnoloških rješenja, već i na proizvodnju s minimumom pogreški. Toyodin tkalački stroj na parni pogon je posjedovao funkciju automatskog prepoznavanja pogreške u procesu tkanja te bi pri nastanku pogreške zaustavio proces tkanja kako bi se nastala greška pravodobno otklonila (slika 1).





**Slika 1. Automatizirani tkalački stroj tvornice Toyota**

Izvor: <https://www.wethementors.com/images/orig/SakichiToyota2.jpg> (21.06.2020.)

Kada je sin Sakichija Toyode preuzeo poslovanje kompanije, ujedno se specijalizirao za proizvodnju automobila te je proizvodnja automobila u tvornici Toyota započela 1937. godine. Neovisno o činjenici da je djelatnost tvrtke promijenjena, zadržana su temeljna načela poslovanja, prvenstveno JIDOKA načela. U osnovi JIDOKA načela je prepoznavanje mogućnosti za unaprjeđenje proizvodnosti kroz automatizaciju proizvodnje uz primjenu inteligencije. Navedena načela ujedno zahtijevaju da se svaka podfaza proizvodnje detaljno kontrolira prije ulaska u narednu podfazu kako bi se u potpunosti eliminirala mogućnost pogreške.

Detaljna usmjerenost na kontrolu kvalitete ugrađena je u JIDOKA načela u poslovanju tvornice automobila Toyota. Svaka pojava pogreške zahtijevala je kratkoročno zaustavljanje proizvodnje da bi se pogreške otklonile na vrijeme i smanjili operativni troškovi koji nastaju pri proizvodnji nesukladnih outputa. Svaka proizvodna linija u Toyoti bila je označena jedinstvenom elektroničkom oznakom koja je ujedno evidentirala status proizvodnje. Ukoliko bi se u nekoj od proizvodnih linija pojavila pogreška, menadžment proizvodnje u Toyoti je bio upoznat sa statusom proizvodnje (Tekin et.al., 2018).

Jedno od mjerila za osiguranje kontinuiranog rasta i razvoja kompanije još tijekom 1940.-ih godina, bila je standardizacija značajki proizvoda i usluga. Na osnovu standardizacije, u Toyoti je omogućeno praćenje i mjerenje sukladnosti proizvoda te je stvoren temelj na implementaciju

kontinuiranih poboljšanja u poslovanju. Ideja o standardizaciji poslovanja u Toyoti preuzeta je iz Fordovog poslovnog modela masovne proizvodnje automobila.

Menadžment Toyote je nakon Drugog svjetskog rata posvetio dodatnu pažnju potrebi za unaprjeđenjem učinkovitosti poslovanja i kontinuiranom poboljšanju. Jedna od ključnih osoba u provedbu unaprjeđenja učinkovitosti poslovanja u Toyoti bio je inženjer Taiichi Ohno. On je ispunio zahtjeve vezane uz unaprjeđenje učinkovitosti poslovanja putem sjedinjavanja poslovnih filozofija JIDOKA i *just-in-time* proizvodnje.

Ohno je došao na ideju spajanja JIDOKA načela i *just-in-time* proizvodnje na temelju promatranja masovne proizvodnje u Fordu kao i na temelju promatranja poslovnih procesa u supermarketima na području SAD-a. Načela upravljanja u trgovini na malo vezana uz učinkovito upravljanje zalihama pridonijela su prepoznavanju značaja *just-in-time* proizvodnje u Toyoti (Dieker, 2012).

Shvaćanje da neučinkovito upravljanje zalihama kao obrtnim sredstvima u poslovanju može izazivati gubitke u pogledu likvidnosti, navelo je Taiichia Ohna na posvećivanje pažnje upravljanju zalihama u automobilskoj industriji. Uvidjevši da nepotreban obujam zaliha povećava broj poslovnih procesa u poduzeću koji ne doprinose izravnom stvaranju vrijednosti, Ohno se posvetio realizaciji ideje o optimalnom upravljanju zalihama. Poznati guru kvalitete Deming i inženjer Ohno su na ovim postulatima zajednički izgradili koncept poslovanja koji se naziva KANBAN i implementirali ga u poslovanju automobilske tvrtke Toyota (Thun, Drüke i Grübner, 2010).

Poslovna filozofija i praktična disciplina KANBAN u proizvodnom sustavu Toyote označava potrebu za provedbom pojedinih poslovnih procesa prema unaprijed zadanom rasporedu u *just-in-time* proizvodnji. Na temelju primjene KANBAN načela se ujedno definira minimalan, ali i maksimalan obujam zaliha kojim poduzeće smije raspolagati u određenom trenutku bez dodatnog opterećenja proizvodnog sustava aktivnostima vezanim uz skladišno poslovanje.

Optimalan proces naručivanja koji je usklađen s realnim potrebama poduzeća se u Toyoti odvijao na temelju KANBAN kartica. Te su se kartice ispunjavale u trenutku kada bi se spoznalo da postoji realna potreba za određenom vrstom zaliha. Sukladno KANBAN rasporedu proizvodnje, samo minimalna i neophodna količina zaliha skladišti se u postrojenjima Toyotinih tvornica, a isporuka potrebnih zaliha se odvija „točno na vrijeme“ (*eng. „just in time*) kada trebaju biti implementirane u proizvodni proces (slika 2).



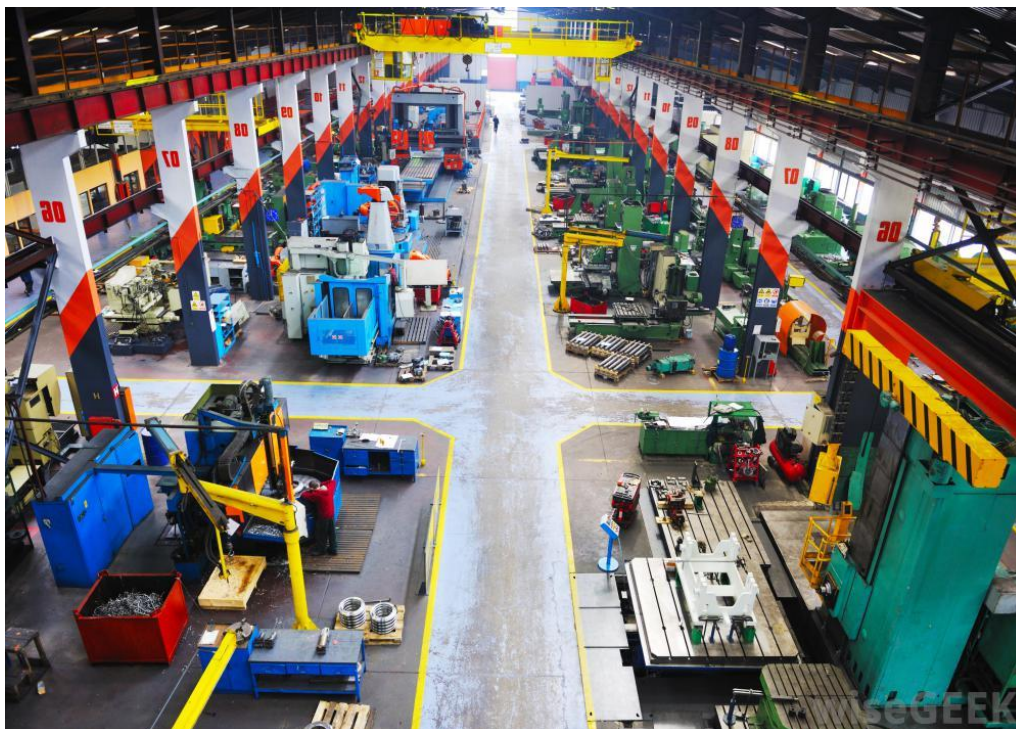
**Slika 2. Naručivanje putem KANBAN kartice u Toyotinom proizvodnom sustavu**

Izvor: <https://www.allaboutlean.com/wp-content/uploads/2017/12/Toyota-Kanban-Cropped-300x125.jpg>  
(01.06.2020.)

U Toyotinom proizvodnom sustavu se po prvi put prepoznaje uloga optimalnog upravljanja logističkim procesima u osiguranju učinkovitosti i racionalizacije troškova u procesu proizvodnje. Naručivanje potrebnih zaliha i komponenti neposredno prije njihova ulaganja u proces proizvodnje doprinosi optimizaciji zaliha i smanjenju troškova održavanja inventara te se istodobno osigurava visoka razina fleksibilnosti u upravljanju proizvodnom logistikom. Kroz fleksibilno upravljanje proizvodnom logistikom se ostvaruje značajna racionalizacija troškova te se smanjuje cijena koštanja finalnih proizvoda u automobilskoj industriji.

Sve proizvodne aktivnosti u Toyoti planiraju se i usklađuju sa stvarnom tržišnom potražnjom u pogledu atributa kojima se definira kvaliteta finalnih proizvoda, ali i u pogledu proizvodnje one količine proizvoda koju tržište može nesmetano apsorbirati. Pristupom zasnovanim na poznavanju stvarne potražnje eliminiraju se i nepotrebni troškovi koji su vezani uz hiperprodukciju.

Analizirajući koncepte *just-in-time* proizvodnje, KANBAN rasporeda i JIDOKA načela kojim se reduciraju pogreške, može se zaključiti da je Toyota u svojem proizvodnom sustavu usmjerena na postizanje fine usklađenosti i ravnoteže između stvarne potražnje i proizvedenih količina, plana i rasporeda proizvodnje i proizvodne logistike s naglaskom na količinu zaliha te između značajki proizvoda i njihove sukladnosti sa zahtjevima ciljnih skupina potrošača (Dieker, 2012) (slika 3).



**Slika 3. Raspored *just-in-time* proizvodnje u Toyoti**

Izvor: <https://images.wisegeek.com/factory-floor-overview.jpg> (20.06.2020.)

Upravljanje proizvodnjom i proizvodnom logistikom je usmjereno na preventivno sprječavanje stanja koje se naziva *mure*, a označava nastanak nesklada između stvarne potražnje i stanja zaliha. Ovaj nesklad može proizaći iz nedovoljno preciznog planiranja prodaje i proizvodnje ili uslijed nedovoljno preciznog praćenja i planiranja te prilagodbe proizvodnje sezonskim oscilacijama u tržišnoj potražnji.

U Toyoti se stavlja značajan naglasak na eliminaciju *mure*, kako bi se osiguralo kontinuirano i nesmetano odvijanje proizvodnje s optimalnom razinom zaliha i usklađeno sa stanjem na tržištu, a to je osnova za povećanje razine učinkovitosti u proizvodnim procesima. Planiranje vremena je ključno jer se radni ciklus organizira prema zahtjevima kupaca kao bi se izbjegla hipo ili hiper produkcija.

*Just-in-time* proizvodni sustav kakav je razvijen u Toyoti identificira skrivene probleme u lancu vrijednosti i objektivno se povezuje sustav prodaje i troškova uloženi u sirovine. Provedba *just-in-time* načela zahtijeva značajan stupanj koordinacije u opskrbnom lancu kako bi se izbjegla kašnjenja u rasporedu proizvodnje.

Konkurentnost Toyote nije uvjetovana samo dosad predstavljenim konceptima JIDOKA, *just-in-time* i KANBAN proizvodnje. U Toyoti je usvojen KAIZEN ili načelo koje je usmjereno na kontinuirano unaprjeđenje proizvodnih procesa, ali i ostalih poslovnih procesa koji osiguravaju podršku procesu proizvodnje. Kontinuirano poboljšanje KAIZEN je načelo kojim se ujedno unaprjeđuju i značajke upravljačkih procesa u tvornicama.

U upravljanju japanskim poslovnim organizacijama, KAIZEN označava poduzimanje svih potrebnih mjera kojima se pravodobno i učinkovito rješavaju povremeni ili trajni problemi u izvedbi pojedinih proizvodnih procesa. Orijentacija na kontinuirano poboljšanje u Toyoti je rezultirala inkrementalnim inovacijama koje su osnova konkurentnosti na globalnom tržištu (Iwao, 2017). Prepoznate prepreke u dostizanju poslovne izvrsnosti u poslovanju Toyote otklanjaju se preventivnim i korektivnim radnjama te se procesom mjerenja utvrđuje sukladnost sa postavljenim zahtjevima (standardima).

U analizi globalne konkurentnosti Toyote se ne smije zanemariti orijentacija na strateško upravljanje ljudskim resursima. Strateško usmjerenje razvoja ljudskih resursa u Toyoti polazi od činjenice da ljudi proizvode automobile te stoga nijedan posao ne može kvalitetno započeti bez treninga i edukacije zaposlenika. Toyota smatra da razvoj ljudskih resursa zahtijeva usvajanje vrijednosti tvrtke od strane svakog zaposlenika. Sukladno strategiji geografskog širenja poslovanja i rastu poslovnih područja, poduzimanje globalne akcije za razvoj ljudskih potencijala je postalo prioritetno pitanje. Toyota ima strateški cilj osiguravati siguran i stalan protok kvalificiranih ljudskih resursa za provođenje Toyotinog globalnog poslovanja u 21. stoljeću. U potpunosti predana razvoju ljudskih potencijala, Toyota provodi sustavnu obuku svojih ljudskih resursa s naglaskom na „on-the-job“ treninge ili treninge na radnom mjestu kako bi se osiguralo da se suradnici mogu u potpunosti iskoristiti svoje sposobnosti. U Toyoti se stavlja osobit naglasak na organizacijsku kulturu. Toyotina kultura evoluirala je od osnutka tvrtke zbog uvođenja *lean* proizvodnje i dugoročnog fokusa na razumijevanje kupca. Menadžeri u Toyoti predviđaju dugoročne trendove i imaju jasne strategije, a svaki zaposlenik (član tima) energično radi na postizanju godišnjeg plana tvrtke. Toyotin način rada odlikuje se, prije svega, u kulturi; način na koji ljudi razmišljaju i ponašaju se duboko je ukorijenjen u filozofiji tvrtke i njezinim načelima. Vrijednosti Toyote polaze od poštovanja osobe i primjene načela kontinuiranog poboljšanja, što se u kontekstu ljudskih resursa odnosi na cjeloživotno učenje i profesionalno usavršavanje (Liker i Convis, 2012).

## **5. STRATEŠKI SAVEZI U AUTOMOBILSKOJ INDUSTRIJI - PRIKAZI SLUČAJA**

U ovom poglavlju se navode prikazi slučaja strateških saveza u automobilske industriji. Pritom su predstavljeni neuspješni i uspješni ishodi strateških saveza u automobilske industriji. Na temelju analize prikaza slučajeva je moguće utvrditi smjernice o tome koji su čimbenici ključni za uspješan ishod i realizaciju ciljeva zbog kojih je strateški savez osnovan.

### **5.1 Strateški savez Fiata i General Motorsa kao primjer neuspješnog saveza**

Strateški savez između Fiata i General Motorsa sklopljen je 2000. godine. U ugovoru je navedena klauzula da Fiat ima pravo prodati 80% vrijednosti General Motorsu nakon četiri godine, po fer tržišnoj vrijednosti. Temeljna motivacija Fiata za ulazak u partnerstvo s General Motorsom proizašla je iz kontinuiranog gubitka tržišnog udjela.

Pojedine divizije automobilske kompanije Fiat bilježile su sustavan pad tržišnog udjela od 1990.-ih godina. General Motors odlučio se na ulazak u strateški savez u skladu s trendom okrupnjavanja i udruživanja u automobilske industriji, odnosno s ciljem osnaživanja vlastite tržišne pozicije na europskom i južnoameričkom tržištu. Fokus partnera u automobilske industriji bio je na ostvarivanju značajne racionalizacije troškova te razmjeni tehnološkog *know-howa* i organizacijskih znanja (Camufoo i Volpato, 2002).

Fiat je ušao u strateški savez kako bi osnažio konkurentnost i riješio problem kontinuirano opadanja prihoda i prekapacitiranosti tvorničkih pogona. Fiat je predložio savez GM-u iz razloga što se radi o kompaniji čije je glavno ciljno tržište Sjeverna Amerika, a Fiat nije prisutan kao natjecatelj na tom tržištu, dok su se na području Europe i Južne Amerike kompanije suočavale s istim problemima.

Fiat je predlagao ulazak u alternativnu integraciju s General Motorsom još 1999. godine, no GM je odbio ponudu. Okolnosti su se promijenile nakon što je 1999. Daimler Chrysler iskazao namjeru za kupnjom automobilske tvrtke Fiat. General Motors je ovaj integracijski proces percipirao kao moguću opasnost za vlastitu tržišnu poziciju na europskom tržištu te se protivio integraciji Fiata i Daimler Chryslera (Camufoo i Volpato, 2002).

Nakon što je Daimler Chrysler iskazao namjeru za akvizicijom Fiata, General Motors je počeo razmatrati integracijske opcije kojima bi zaštitio vlastitu tržišnu poziciju u Europi kroz suradnju s Fiatom. General Motors se također susreo s problemom prekapacitiranosti svojih brendova kao što su Opel i Saab na europskom tržištu te sa problemom smanjenja profitabilnosti poslovanja na europskom tržištu početkom 21. stoljeća.

General Motors nije bio zainteresiran za spajanje ili akviziciju Fiata tijekom 1999. i 2000. godine, već za sklapanje strateškog saveza s Fiatom kako bi se zajednički izborili s problemima gubitka tržišnog udjela i pada profitabilnosti na europskom i južnoameričkom tržištu. U kompaniji su ujedno prepoznali da oba partnera imaju snažne motive za udruživanjem u strateški savez.

S druge strane, General Motors se koristio strateškim savezom kako bi stekao uvid u potencijalnu isplativost kupnje poduzeća Fiat u budućnosti (nakon četiri godine kako je definirano Ugovorom). General Motors je ranije preuzeo tvrtke Saab i Isuzu Motors, a navedena preuzimanja nisu se pokazala uspješnima. Strateški savez je, stoga, za General Motors predstavljao oblik zaštite od rizika asimetričnih informacija prilikom spajanja i preuzimanja poduzeća, a istodobno je preuzimanje u budućnosti definirano kao ugovorna klauzula (Camufoo i Volpato, 2002).

2000. godine su ostvareni uvjeti za ulazak Fiata i GM-a u strateški savez. Tvrtke su zajedničkim nastupom na tržištu i povećanjem pregovaračke moći na tržištu nabave težile ostvariti racionalizaciju troškova nabave inputa od 2 milijarde eura od 2000.-2005. godine. Razmjena organizacijskih znanja i tehnološkog *know-howa* odnosila se na područje razvoja dizelskih motora. GM se želio zaštititi od daljnjeg zaoštavanja konkurencije na automobilskom tržištu koje je po svojoj prirodi oligopolno te stoga Fiat nije imao mogućnosti ulaska u druge strateške saveze i alijanse.

Strateški savez Fiata i General Motors rezultirao je brojnim pozitivnim učincima, ponajprije uštedama prilikom zajedničkih nabavki potrebnih komponenti u automobilskoj industriji. Potom su neočekivani negativni čimbenici u vanjskom okruženju ugrozili tržišnu opstojnost Fiata jer je nakon terorističkog napada na New York 2001. godine došlo do drastičnog pada broja narudžbi za Fiat vozila. Pad narudžbi je generirao značajan rast operativnih troškova i rast zaduženosti tvrtke u narednim godinama (Camufoo i Volpato, 2002).

U uvjetima rastućih operativnih troškova poslovanja i drastičnog porasta zaduženosti, menadžment Fiata je počeo forsirati preuzimanje tvrtke od strane General Motorsa sukladno ugovornoj klauzuli navedenoj u Ugovoru o sklapanju strateškog saveza. GM nije bio zainteresiran za preuzimanje Fiata u uvjetima značajnog gubitka tržišnog udjela i rastućih financijskih gubitaka s kojima se Fiat suočavao. Oba poduzeća su tijekom 2002. godine primjenjivala strategiju kontrakcije s ciljem smanjivanja gubitaka, što je podrazumijevalo zatvaranje pojedinih pogona i otpuštanje radnika. GM se i sam suočavao s vlastitim financijskim gubitcima te je stoga rasla neodlučnost vezano uz preuzimanje Fiata u budućnosti. Fiat se krajem 2002. godine odlučuje na dokapitalizaciju jer je tvrtki za opstanak bilo hitno potrebno 5 milijardi eura investicija. Fiat je zatražio od GM-a investiciju vrijednu 2 milijarde eura, na što GM nije pristao. U ovoj fazi strateškog saveza je postalo vidljivo da se GM želio osloboditi obveze kupnje Fiata, osim ukoliko bi se ostvario zadovoljavajući prinos na investiciju. Fiat je ponovno restrukturiran te je 2004. godine počeo ostvarivati i neznatnu profitabilnost u poslovanju (Camufoo i Volpato, 2002).

Kada je Fiat sredinom 2004. godine uspio restrukturiranjem potaknuti trend rasta profitabilnosti poslovanja, GM je donio odluku o pomoći Fiatu pri izlasku iz financijskih poteškoća. S druge strane, špekuliralo se i o tome da se GM zapravo i dalje pokušavao riješiti obveze preuzimanja Fiata i da je kontinuirano nastojao prodati vlastite udjele u ovoj tvrtki na tržištu kapitala.

U ovom trenutku postaje izvjesno da partnerstvo između Fiata i GM-a neće završiti uspješnim ishodom. GM je iskazao stav da je opcija preuzimanja Fiata neisplativa jer je Fiat u procesu restrukturiranja ostao bez sposobnosti generiranja konkurentne prednosti, dok je Fiat iskazao stav da je GM mogao kupiti udjele u tvrtki, ali to nije učinio, a istodobno je Fiatu ograničio mogućnost ulaska u druge strateške alijanse.

Potom su uslijedili pregovori o ugovornoj klauzuli preuzimanja. Fiat je pristao odustati od te obveze ukoliko im GM isplati 3 milijarde eura, dok je GM pristao isplatiti samo knjigovodstvenu vrijednost udjela od 500 milijuna eura. Iako je bilo izvjesno da Fiat se ne može kontinuiranim investiranjem novca spasiti od problema opadanja tržišnog udjela, menadžment Fiata je inzistirao na primjeni te strategije (Camufoo i Volpato, 2002).

Na temelju analize strateškog saveza između Fiata i GM, moguće je prepoznati više uzroka zbog kojih je njihovo partnerstvo u konačnici rezultiralo neuspjehom. Prvi uzrok neuspjeha proizlazi iz različitih motiva sklapanja partnerstva. Fiat je bio motiviran težnjom za klasičnim



spajanjem i preuzimanjem, dok je GM vidio perspektivu u racionalizaciji troškova i razmjeni tehnologije uz zadržavanje autonomije u poslovanju poduzeća, odnosno u klasičnom strateškom savezu kao alternativnom obliku integracije poduzeća.

Drugi razlog neuspjeha partnerstva proizlazi iz činjenice da kompromisi na koje su poduzeća pristala prilikom sklapanja ugovora bili iznimno neisplativi za oba poduzeća. GM je investirao 2,4 milijarde eura u Fiat i nije stekao dobit, a Fiat se odrekao mogućnosti sklapanja drugih strateških alijansi (Camufoo i Volpato, 2002).

U konačnici je važno naglasiti da partnerstvo nije bilo uspješno jer nije bilo obilježeno povjerenjem, već oportunističkim ponašanjem obaju partnera. Fiat se okrenuo ka rekapitaliziranju i restrukturiranju te GM-u nije ostavio drugu mogućnost osim preuzimanja, a GM je iskoristio oportunističko ponašanje Fiata kako bi se oslobodio obveze preuzimanja, iako mu to od početka nije bila poželjna opcija ni motiv za ulazak u savez.

## **5.2 Inovacijski orijentirani strateški savez Forda, GM-a i Toyote usmjeren na razvoj autonomnih automobila**

Autonomni ili „pametni“ automobili već se neko vrijeme smatraju značajnim izazovom i prekretnicom, odnosno radikalnom inovacijom koja će obilježiti budućnost automobilske industrije u cjelini. Stoga ne začuđuje da su se tri globalno značajne kompanije u ovom industrijskom sektoru; Ford, GM i Toyota, odlučile na zajednički pristup u razvoju radikalne inovacije.

Priroda ovog saveza nije uvjetovana međusobnom ovisnošću o financijskim resursima i potrebom za rekapitalizacijom (kao što je bio slučaj s GM-om i Fiatom), već zajedničkim dijeljenjem resursa i rizika u izgradnji nove vrijednosti koja ima potencijal stvoriti novu i dugoročno održivu globalnu konkurentnost svih uključenih partnera. Navedeni savez ima potencijal u osnaživanju svih partnera jer one mogu na temelju zajedničkog ulaganja u intelektualno vlasništvo (patent) temeljem pravne zaštite stvoriti ekonomski i tržišni monopol i dugoročno zaštititi svoje tržišne pozicije od utjecaja drugih tržišnih rivala (Olson, 2017).

Zajednički interesi dominantnih globalnih igrača u automobilskoj industriji ne proizlaze samo iz dobiti zajedničkih ulaganja u istraživanje i razvoj, već i iz potrebe za uspostavom standarda vezanih uz sigurnost autonomnih automobila na globalnoj razini. Iz tog su razloga

Ford, GM i Toyota uspostavili Konzorcij za sigurnost autonomnih vozila. Zadaci navedenog Konzorcija su zajednička ulaganja resursa u programe sigurnosnog testiranja autonomnih automobila, zajednička ulaganja u projekte razvoja autonomnih vozila i pojedinih komponenti tih vozila i ulaganja u njihov plasman na tržište. „SAE International je globalna udruga predana unaprjeđenju znanja o mobilnosti i razvoju rješenja u korist čovječanstva. Gotovo 200.000 inženjera, stručnjaka i volontera povezuje i educira stručnjake za mobilnost kako bi se omogućila sigurna, čista i pristupačna rješenja za mobilnost. Ford, General Motors i Toyota su proizvođači koji razvijaju iskustvo autonomne vožnje i elektronička rješenja za mobilnost u budućnosti“ (Uyttebroeck, 2018:1).

Sve navedene radnje su pokrenute da bi konkurenti zajednički utjecali na razvoj regulacije vezane uz autonomne automobila. Radi se o kompliciranom projektu s obzirom na pitanja zakonske i etičke odgovornosti vezano uz sigurnosne izazove i potencijalne nesreće koje mogu nastati prilikom uporabe autonomnih automobila.

Kako bi se što uspješnije odgovorilo na ove izazove, ključni igrači u automobilskoj industriji istinski su posvećeni kontinuiranom testiranju i podizanju razine sigurnosti autonomnih vozila kako bi osigurali njihov uspješan tržišni plasman. Proizvođači teže uspostavi standarda vezanih uz autonomna vozila u suradnji s drugim dionicima, poglavito potrošačima i regulatorima. Konačni cilj saveza je isporučiti potrošačima autonomne automobile koji udovoljavaju visokim zahtjevima u pogledu sigurnosnih značajki.

Navedeni strateški savez globalnih konkurenata može se ocijeniti uspješnim jer ima potencijal stvaranja *win-win* ishoda za sve dionike. Tvrtke koje zajednički razvijaju rješenja vezana uz autonomne automobile povezana su istinskim zajedničkim ciljevima, bez oportunističkih interesa, jer je jasno da samo putem strateške kolaboracije mogu razviti ovako zahtjevnu radikalnu inovaciju u automobilskoj industriji.

## 6. ZAKLJUČAK

Strateški savezi su fleksibilni i alternativni oblici integracije poduzeća kojima je cilj postići racionalizaciju troškova i unaprjeđenje konkurentske prednosti u okruženju intenzivne globalne konkurencije. Navedeni oblici poslovne suradnje i integracije pri kojoj svako poduzeće zadržava svoju autonomiju mogu biti vertikalni, horizontalni i dijagonalni. Vertikalni strateški savezi sklapaju se s drugim dionicima koji sudjeluju u stvaranju ukupne vrijednosti proizvoda i usluga. Ovi se savezi sklapaju, primjerice, s dobavljačima i distributerima unutar jednog industrijskog sektora. Horizontalni savezi su savezi između konkurenata u industriji, a ulazak u strateški savez s poduzećima iz druge industrije s komplementarnim resursima naziva se dijagonalnim strateškim savezom.

Kontinuirano ulaganje u inovacijske sposobnosti poduzeća jedan je od osnovnih zahtjeva koji se postavlja pred poduzeća koja posluju u suvremenom globalnom okruženju. Razvoj inovacijskih sposobnost zahtijeva kontinuirana ulaganja u istraživanje i razvoj novih proizvoda, usluga i poslovnih procesa te su poduzeća u strateškim savezima motivirana zajedničkim ulaganjem resursa i razmjenom znanja u procesu istraživanja i razvoja, kao i zajedničkim učenjem u cilju stjecanja i održavanja konkurentnosti. Strateški savezi ujedno omogućuju jačanje pregovaračke moći u industrijskom sektoru, osnaživanje tržišnog položaja poduzeća udruženih u savez i stvaranje barijera pri ulasku novih konkurenata na tržište.

Strateški savezi su usmjereni na jačanje konkurentske prednosti dionika saveza, a taj je cilj može ostvariti primjenom potpunog upravljanja kvalitetom s obzirom da je sukladnost sa zahtjevima potrošača potrebno realizirati kroz sve faze stvaranja nove vrijednosti. TQM je ujedno poslovna filozofija i praktična disciplina u čija je načela ugrađen kooperativan odnos s dobavljačima i ostalim zainteresiranim stranama u okruženju poduzeća, a primjena navedenih načela doprinosi povjerenju i realizaciji uzajamnih dobrobiti unutar strateških saveza.

Automobilska industrija je suočena s potrebom učinkovitog rješavanja vrlo zahtjevnog konflikta, a to je kontinuirano unaprjeđenje performansi proizvoda, usluga i procesa uz istodobno zadržavanje stalnih cijena finalnih proizvoda. To je osnovni razlog ulaska u strateške saveze ovih poduzeća. Vertikalnim strateškim savezima te suradnjom s dobavljačima i distributerima se ostvaruje ekonomija obujma, ali i visoka razina učinkovitosti u poslovanju saveza. Horizontalni savezi motivirani su potrebom za ulaganjem u inovacijske sposobnosti poduzeća. Obzirom da se radi o oligopolnoj tržišnoj strukturi, ključni igrači u automobilskoj

industriji ostvaruju znatno veće dobrobiti iz suradnje, nego iz konkurentskih odnosa cjenovnog rata. Suvremeni automobili postaju sve više tehnološki sofisticirani te je stoga ulazak u dijagonalne strateške saveze s poduzećima u IT industriji i elektroničkoj industriji vrlo profitabilan za sve sudionike saveza.

TQM ili potpuno upravljanje kvalitetom u automobilskoj industriji naglašava orijentaciju na kontinuirano poboljšanje i poslovnu izvrsnost čime se postiže usmjerenost na inovacije i očuvanje konkurentске prednosti. Naglasak je na suradničkim odnosima i odgovornom pristupu u ispunjavanju zahtjeva kvalitete pri suradnji s dobavljačima i distributerima. Standardizacija je proces koji uvelike doprinosi osiguranju visoke kvalitete proizvoda i sustava upravljanja kvalitetom što doprinosi učinkovitosti i racionalizaciji troškova. Jedan od pionira u stvaranju TQM-a kao filozofije i praktične poslovne discipline je Toyota, danas globalno značajan igrač u automobilskoj industriji.

Na temelju prikaza studija slučaja u automobilskoj industriji, zaključuje se da njihova uspješnost ovisi o konzistentnosti i komplementarnosti motiva ulaska u savez. Ukoliko su motivi ulaska u savez zajednički i komplementarni, svi su sudionici saveza usmjereni ka zajedničkom cilju i odnos se temelji na povjerenju te vodi ka uspjehu, što je prikazano na primjeru suradnje Toyote, GM-a i Forda. S druge strane, kada motivi za ulazak u strateški savez nisu dovoljno transparentni i donekle su oprečni, što je bio slučaj sa Fiatom i GM-om, neizbježno je da će strane koje su ušle u savez postupno početi razvijati oportunističke oblike ponašanja koji u konačnici dovode do sukoba.

## LITERATURA

1. Adamson, I. (2005). Knowledge management—the next generation of TQM?. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(8-9), 987-1000.
2. Alexandrova, M. (2012). IT outsourcing partnerships: Empirical research on key success factors in Bulgarian organizations. *Management: journal of contemporary management issues*, 17(2), 31-50.
3. Aulakh, P. S., Kotabe, M., Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of management Journal*, 43(3), 342-361.
4. Baily, M. N., Farrell, D., Greenberg, E., Henrich, J. D., Jinjo, N., Jolles, M., & Remes, J. (2005). Increasing global competition and labor productivity: Lessons from the US automotive industry. *McKensie Global Institute*, November, 7.
5. Böckem, S. (2004). Cartel formation and oligopoly structure: a new assessment of the crude oil market. *Applied Economics*, 36(12), 1355-1369.
6. Buchmann, T., Pyka, A. (2015). The evolution of innovation networks: the case of a publicly funded German automotive network. *Economics of Innovation and New Technology*, 24(1-2), 114-139.
7. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(2), 213-219.
8. Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531-558.
9. Butigan, N. (2015). Strateški savezi i mogućnosti kapitalnog povezivanja u trgovini na malo. (doktorska disertacija). Sveučilište u Rijeci, Rijeka.
10. Butigan, N., BeniĆ, Đ. (2017). The impact of membership in strategic alliances on the profitability of firms in the retail sector. *Croatian Economic Survey*, 19(2), 47-82.
11. Camuffoo, A., Volpato, G. (2002). Partnering in the global auto industry: the Fiat-GM strategic alliance. *International journal of automotive technology and management*, 2(3-4), 335-352.
12. Cano-Kollmann, M., Awate, S., Hannigan, T. J., Mudambi, R. (2018). Burying the hatchet for catch-up: open innovation among industry laggards in the automotive industry. *California Management Review*, 60(2), 17-42.
13. Caputo, A., Borbély, A., Dabic, M. (2019). Building theory on the negotiation capability of the firm: evidence from Ryanair. *Journal of Knowledge Management*.

14. Chang, W. L. (2009). Roadmap of co-branding positions and strategies. *The Journal of American Academy of Business*, 15(1), 77-84.
15. Chen, H. L., Huang, Y. (2004). The establishment of global marketing strategic alliances by small and medium enterprises. *Small Business Economics*, 22(5), 365-377.
16. Cravens, K., Piercy, N., Cravens, D. (2000). Assessing the performance of strategic alliances:: matching metrics to strategies. *European Management Journal*, 18(5), 529-541.
17. Dekier, Ł. (2012). The origins and evolution of Lean Management system. *Journal of International Studies*, 5(1), 46-51.
18. Demingov krug. <raspoloživo na: [http://sklad-savjetovanje.hr/images/2017/08/28/\\_spmedia\\_thumbs/demingov-krug.png](http://sklad-savjetovanje.hr/images/2017/08/28/_spmedia_thumbs/demingov-krug.png)>, [pristupljeno 18.06.2020.]
19. Dionne, G., La Haye, M., Bergerès, A. S. (2015). Does asymmetric information affect the premium in mergers and acquisitions?. *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économique*, 48(3), 819-852.
20. Eerola, E., Määttänen, N. (2004). Strategic alliances, joint investments, and market structure. *International Journal of Industrial Organization*, 22(2), 241-251.
21. Eriksson, H., Hansson, J. (2003). The impact of TQM on financial performance. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 36-50.
22. EU Economic Forecast, 2019: A challenging Road Ahead. <raspoloživo na: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-forecasts/autumn-2019-economic-forecast-challenging-road-ahead\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-forecasts/autumn-2019-economic-forecast-challenging-road-ahead_en)>, [pristupljeno 22.06.2020.]
23. Feigenbaum, A. V., Feigenbaum, D. S. (2005). What quality means today: leadership and management innovation must drive a comprehensive ethos of excellence. *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 96-97.
24. Fraser, K., Tseng, B., Hvolby, H. H. (2013). TQM in new car dealerships: a study from the firms' perspective. *The TQM Journal* 25(1), 5-17.
25. Fujimoto, T. (2000). Shortening lead time through early problem-solving—a new round of capability-building competition in the auto industry. In *New product development and production networks* (pp. 23-53). Springer, Berlin, Heidelberg.
26. Godfrey, A. B., Kenett, R. S. (2007). Joseph M. Juran, a perspective on past contributions and future impact. *Quality and Reliability Engineering International*, 23(6), 653-663.

27. Grönroos, C., Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the academy of marketing science*, 41(2), 133-150.
28. Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 21(3), 203-215.
29. Gupta, A., McDaniel, J. C., Herath, S. K. (2005). Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service. *Managing Service Quality*, 15(4), 389-402.
30. Hagedoorn, J. (2003). Sharing intellectual property rights—an exploratory study of joint patenting amongst companies. *Industrial and Corporate Change*, 12(5), 1035-1050.
31. Hailu, H., Mengstu, S., Hailu, T. (2018). An integrated continuous improvement model of TPM, TPS and TQM for boosting profitability of manufacturing industries: An innovative model & guideline. *Management Science Letters*, 8(1), 33-50.
32. Hardy, B., Hudson, B., Waddington, E. (2003). *Assessing strategic partnership: The partnership assessment tool*. London, UK: Office of the Deputy Prime Minister.
33. Hensher, D. A., Stanley, J. (2008). Transacting under a performance-based contract: The role of negotiation and competitive tendering. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 42(9), 1143-1151.
34. Isac, N. (2010). Principles of TQM in automotive industry. *Romanian Economic and Business Review*, 5(4), 187.
35. Iwao, S. (2017). Revisiting the existing notion of continuous improvement (Kaizen): literature review and field research of Toyota from a perspective of innovation. *Evolutionary and Institutional Economics Review*, 14(1), 29-59.
36. Jagusiak-Kocik, M. (2017). PDCA cycle as a part of continuous improvement in the production company—a case study. *Production Engineering Archives*, 14(14), 19-22.
37. Kannan, V. R., Tan, K. C. (2005). Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance. *Omega*, 33(2), 153-162.
38. Kozarević, S., Puška, A. (2015). Povezanost primjene lanca opskrbe, partnerskih odnosa i konkurentnosti. *Ekonomski misao i praksa*, (2), 579-596.
39. Križman Pavlović, D., Kalanj, I. (2008). Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentske prednosti. *Economic research-Ekonomski istraživanja*, 21(4), 62-81.
40. Krpan, L., Varga, D., Maršanić, R. (2015). Organizational structure of procurement business process. *Tehnički glasnik*, 9(3), 327-336.

41. Lai, X. H., Wang, W. P. (2010, August). R&D Alliances in Horizontally Differentiated Oligopoly. In *2010 International Conference on Management and Service Science* (pp. 1-4). IEEE.
42. Lazibat, T., Baković, T., Lulić, L. (2006). Međunarodna spajanja i akvizicije u hrvatskoj gospodarskoj praksi. *Ekonomski pregled*, 57(1-2), 64-79.
43. Li, E. Y., Chen, H. G., Cheung, W. (2000). Total quality management in software development process. *The Journal of Quality Assurance Institute*, 14(1), 4-6.
44. Li, L., Jiang, F., Pei, Y., Jiang, N. (2017). Entrepreneurial orientation and strategic alliance success: The contingency role of relational factors. *Journal of Business Research*, 72, 46-56.
45. Li, L., Qian, G., Qian, Z. (2013). Do partners in international strategic alliances share resources, costs, and risks?. *Journal of business research*, 66(4), 489-498.
46. Liker, J. K., Convis, G. L. (2012). *The Toyota way to lean leadership*. McGraw-Hill,.
47. Lozić, J. (2017). Lanac vrijednosti u medijskoj industriji: Prilagođavanje lanca vrijednosti u postindustrijskom razdoblju. *Zbornik Sveučilišta Libertas*, 1(2), 70-96.
48. Luca, L. (2016, June). A new model of Ishikawa diagram for quality assessment. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 161, No. 1, p. 012099). IOP Publishing.
49. Mesquita, L. F., Anand, J., Brush, T. H. (2008). Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances. *Strategic management journal*, 29(9), 913-941.
50. Moreno, A., Terwiesch, C. (2015). Pricing and production flexibility: An empirical analysis of the US automotive industry. *Manufacturing & Service Operations Management*, 17(4), 428-444.
51. Morić Milovanović, B. (2013). Strateški pristup umrežavanju malih i srednjih poduzeća. *Ekonomski misao i praksa*, (1), 237-258.
52. Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28(2), 121-146.
53. O'Dwyer, M., Gilmore, A. (2018). Value and alliance capability and the formation of strategic alliances in SMEs: The impact of customer orientation and resource optimisation. *Journal of Business Research*, 87, 58-68.



54. Olson, E. L. (2017). Will songs be written about autonomous cars? The implications of self-driving vehicle technology on consumer brand equity and relationships. *International Journal of Technology Marketing*, 12(1), 23-41.
55. Oltra, V., Saint Jean, M. (2009). Sectoral systems of environmental innovation: an application to the French automotive industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(4), 567-583.
56. Petruzzellis, L., Gurrieri, A. R., Pezzi, A., Lenoci, M. (2016). Strategic Alliances between Japanese-Western Companies: A Win-Win or Win-Lose Relationship? The Case of the Automobile Industry. *International Journal of Business and Management*, 11(1).
57. Pettersson, I., Karlsson, I. M. (2015). Setting the stage for autonomous cars: a pilot study of future autonomous driving experiences. *IET intelligent transport systems*, 9(7), 694-701.
58. Pipunić, A., Grubišić, D. (2014). Suvremeni pristupi poboljšanjima poslovnih procesa i poslovna uspješnost. *Ekonomska misao i praksa*, (2), 541-572.
59. Piškorić, M., Kondić, V. (2010). Lean production kao jedan od načina povećanja konkurentnosti hrvatskih poduzeća na globalnom tržištu. *Tehnički glasnik*, 4(1-2), 37-41.
60. Rüttimann, B. G., & Stöckli, M. T. (2016). Going beyond triviality: The Toyota production system—lean manufacturing beyond Muda and Kaizen. *Journal of Service Science and Management*, 9(02), 140.
61. Salamonsen, K. (2016). Overcoming the ‘smallness challenge’ in asymmetrical alliances. In *Entrepreneurship, Universities & Resources*. Edward Elgar Publishing.
62. Schuster, G., Brem, A. (2015). How to benefit from open innovation? An empirical investigation of open innovation, external partnerships and firm capabilities in the automotive industry. *International Journal of Technology Management*, 69(1), 54-76.
63. Sheikholeslam, M. N., & Emamian, S. (2016). TQM and Customer satisfaction towards business excellence. *Int. J. Learn. Man. Sys.*, 4, 35-42.
64. Singh, G., Ahuja, I. S. (2012). Just-in-time manufacturing: literature review and directions. *International Journal of Business Continuity and Risk Management*, 3(1), 57-98.
65. Soltani, E., Van der Meer, R., Gennard, J., Williams, T. (2003). A TQM approach to HR performance evaluation criteria. *European Management Journal*, 21(3), 323-337.
66. Šiško Kuliš, M., Mrduljaš, Z. (2009). Gurui kvalitete. *Tehnički vjesnik*, 16(3), 71-78.

67. Šuman, S., Pavletić, D. (2008). TQM–put do diferencijacije. *Engineering Review: Međunarodni časopis namijenjen publiciranju originalnih istraživanja s aspekta analize konstrukcija, materijala i novih tehnologija u području strojarstva, brodogradnje, temeljnih tehničkih znanosti, elektrotehnike, računarstva i građevinarstva*, 28(2), 131-142.
68. Talib, F., Rahman, Z. (2010). Integrating total quality management and supply chain management: Similarities and benefits. *Journal of Information Technology and Economic Development*, 1(1), 53.
69. Taneja, S., Pryor, M. G., Toombs, L. A. (2011). Frederick W. Taylor's scientific management principles: relevance and validity. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(3), 35-60.
70. Tekin, M., Arslandere, M., Etlioğlu, M., Koyuncuoğlu, Ö., Tekin, E. (2018, August). An Application of SMED and Jidoka in Lean Production. In *The International Symposium for Production Research* (pp. 530-545). Springer, Cham.
71. Thun, J. H., Drüke, M., Grübner, A. (2010). Empowering Kanban through TPS-principles—an empirical analysis of the Toyota Production System. *International Journal of Production Research*, 48(23), 7089-7106.
72. Tipurić, D., Markulin, G. (2002a). Partnerstva, mreže, savezi-nove strateške prilike za hrvatska poduzeća. *Podravina: časopis za multidisciplinarna istraživanja*, 1(1), 31-44.
73. Tipurić, D., Markulin, G. (2002b). *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti*. Sinergija nakladništvo. Zagreb.
74. Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje-poslovni proces koji dodaje vrijednost. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2(1), 143-158.
75. Uyttebroeck, B. (2018). Ford, GM and Toyota create consortium to address autonomous car safety. <raspoloživo na: <https://www.fleeteurope.com/en/technology-and-innovation/global/features/ford-gm-toyota-create-consortium-address-autonomous-vehicle-safety?a=BUY03&t%5B0%5D=Ford&t%5B1%5D=GM&t%5B2%5D=Toyota&t%5B3%5D=AVSC&t%5B4%5D=autonomous%20vehicles&curl=1>>, [pristupljeno 23.06.2020.]
76. Vinšalek Stipić, V., Bošnjak, M. (2015). Praćenje troškova kvalitete u poslovnim organizacijama. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 6(1), 137-140.

77. Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M. (2012). Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije. *Ekonomski misao i praksa*, (1), 381-398.
78. Vujić, V. (2004). Stvaranje ugleda i koncepta opatijskog turizma. *Tourism and hospitality management*, 10(2), 67-69.
79. Vuković, A., Pavletić, D., Ikonić, M. (2007). Basic Approaches to Total Quality Management and the Fundamental Concepts of Excellence. *Engineering Review: Međunarodni časopis namijenjen publiciranju originalnih istraživanja s aspekta analize konstrukcija, materijala i novih tehnologija u području strojarstva, brodogradnje, temeljnih tehničkih znanosti, elektrotehnike, računarstva i građevinarstva*, 27(2), 71-81.
80. Wu, H., Chan, J. M. (2007). Globalizing Chinese martial arts cinema: The global-local alliance and the production of *Crouching Tiger, Hidden Dragon*. *Media, Culture & Society*, 29(2), 195-217.