

MODELIMA IZVRSNOSTI DO POSLOVNE IZVRSNOSTI
BY EXCELLENCE MODELS TOWARDS BUSINESS EXCELLENCE

Ivica Oslić, dr. sc.
Ericsson Nikola Tesla d.d.
Hrvatska-Zagreb

REZIME

Izvrzne kompanije uporno nastoje potpuno i prepoznatljivo zadovoljavati zahtjeve i očekivanja svih interesnih skupina. One to čine sustavnim i neprestanim poboljšavanjem cjelovite kvalitete (Total Quality -TQ), i to primjenjujući često godinama neki od modela izvrsnosti.

Kompanija Ericsson Nikola Tesla d.d. (ETK) iz Zagreba je prva u Hrvatskoj kojoj je Europska zaklada za upravljanje kvalitetom (EFQM) iz Bruxellesa dodijelila certifikat "Prepoznat po izvrsnosti" (Recognized for Excellence). Certifikat potvrđuje da je kompanija odlično vođena, te da postiže rezultate poslovanja koji oduševljavaju. Uvođenje TQM-a i dobivanje odgovarajućega certifikata je dugotrajan proces, pa na putovanje prema poslovnoj izvrsnosti treba krenuti što prije i što odlučnije.

Ključne riječi: kvaliteta, upravljanje cjelovitom kvalitetom, modeli izvrsnosti, poslovna izvrsnost

ABSTRACT

Excellent companies strive persistently to satisfy completely and visibly their stakeholders' requirements and expectations. They perform that by systematic and continual Total Quality improvement mostly by implementing some of excellence models year after year.

Ericsson Nikola Tesla d.d. is the first company in Croatia that has won the certificate

Recognized for Excellence granted by the European Foundation for Quality Management (EFQM).

This certificate gives evidence that the company has leaders committed to excellence and that it achieves excellent business results. Total Quality Management introduction and certification of attained excellence level is a very long process. This is the reason why the journey towards business excellence should start as soon as possible.

Key words: Quality, Total Quality Management, Excellence Models, Business Excellence

1. UVOD

Već danas mnogi kupci traže sve kraće rokove isporučivanja, atraktivne cijene, zadovoljavanje njihovih posebnosti (*Empathic Design*) i sudjelovanje u oblikovanju proizvoda (*Cooperative Design*). Ostale interesne skupine: vlasnici kapitala, društvena zajednica, zaposlenici, dobavljači i partneri također očekuju značajna poboljšanja njihova položaja. Kako bi udovoljile svim tim zahtjevima, organizacije/kompanije moraju provoditi sve češće i sustavnije vrlo značajne promjene u upravljanju, organizaciji, tehnologijama, znanju i općenito u organizacijskoj kulturi.

Buran razvoj telekomunikacija i informatike omogućuje komunikaciju i rad bilo gdje i bilo kada, te stvaranje virtualnih timova i organizacija koje povezuju zajednički interesi. Sve su prisutnije globalne proizvodnje i proizvodi. Velike organizacije orijentiraju se sve više na osnovnu djelatnost (*Core Business*), a sve ostalo prepuštaju dobavljačima i partnerima širom svijeta. Za uspješnu orijentaciju na osnovnu djelatnost one moraju neprekidno primjenjivati: reorganizaciju usmjeravanjem prema kupcima, suvremene informatičke tehnologije i sustave, preoblikovanja ključnih materijalnih i nematerijalnih procesa i njegovanje novih pristupa stalnom poboljšanju ključnih pokazatelja postignuća (*Key Performance Indicators-KPI*).

2. ISO 9001:2000 JE PRVA STEPENICA PREMA IZVRSNOSTI

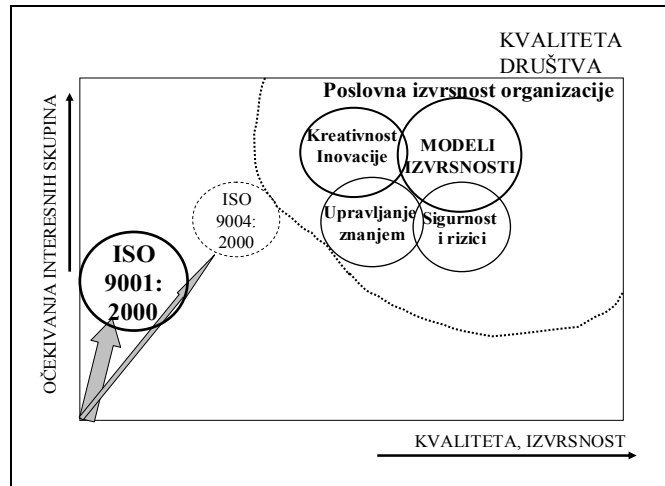
U stručnim časopisima i na Internetu može se naići na vrlo različita mišljenja o korisnosti sustava kvalitete ISO 9001:2000, a naročito o korisnosti neovisnoga certificiranja. Neka su mišljenja izrazito negativna, kao npr. mišljenje jednoga od gurua kvalitete P. B. Crosbyja: ”... ISO 9000 certifikacija je beskorisna” [1].

Nedavno istraživanje u Švedskoj je pokazalo da kompanije uvode ISO 9001:2000 sustav upravljanja kvalitetom najčešće radi poboljšanja imidža, te da pritom ne trebaju ništa mijenjati u postojećem sustavu upravljanja poslovanjem [2].

Negativne ocjene korisnosti sustava ISO 9001:2000, u smislu nedodavanja vrijednosti za kupca, najčešće su posljedica:

- kupovine certifikata, certifikat je cilj
- neključivanja najvišega menadžmenta organizacije (samo verbalna podrška)
- preglomazne dokumentacije koja nije dio sustava upravljanja poslovanjem organizacije, premda se često koristi samo 12% od cijeloga normnog niza ISO 9000
- prevelikoga korištenja usluga vanjskoga konzultanta koji nedovoljno pozna procese i poslovanje organizacije
- auditiranja usmjerenoga samo na pronalaženje nesukladnosti
- globane certifikacije u kojoj se gubi posebnost organizacije.

Ipak, još uvijek ima daleko više pozitivnih mišljenja, i mnogi stručnjaci smatraju da je dobra primjena normnoga niza ISO 9000 prva stepenica na putu prema poslovnoj izvrsnosti. To naročito vrijedi ako najviši menadžment organizacije aktivno učestvuje u izgradnji, održavanju i neprekidnom poboljšavanju sustava kvalitete, slika 1. Danas je to potrebno, jer posebne organizacijske jedinice za kvalitetu sve više nestaju, a briga za kvalitetu postaje zadaćom svakoga zaposlenika u organizaciji.



Slika 1: Sustav upravljanja ISO 9001:2000 je temelj za primjenu modela izvrsnosti

Na slici 1. je vidljivo da već danas, a naročito u bliskoj budućnosti, treba što više i brže stvarati novo znanje putem poticanja kreativnosti i stvaranja preduvjeta za brzu primjenu novih ideja. Novo stvoreno znanje mora biti sustavno dijeljeno sa svima kojima je potrebno za rad i neprekidna poboljšanja. Uvjeti poslovanja danas se mijenjaju vrlo brzo. Organizacije se u pogledu sigurnosti, odnosno kontinuiteta u poslovanju, suočavaju s brojnim rizicima i izazovima. Sve to zahtijeva sustavan pristup neprekidnom prilagođavanju i poboljšavanju, i to poštujući svjetske kriterije izvrsnosti.

3. MODEL IZVRSNOSTI

Razvoj globalne ekonomije prisilio je mnoge organizacije na uvođenje i primjenjivanje različitih i suvremenih pristupa, modela i inicijativa za brzo i dugoročnije poboljšavanje poslovne izvrsnosti. Ipak, organizacije to još uvijek prečesto primjenjuju sporadično, pojedinačno i bez razrade dugoročnije i integrirane strategije. Organizacije često povremeno angažiraju vanjske konzultante koji naravno obećavaju spektakularan i brz uspjeh. Takav pristup prečesto završava razočaranjem [3]. Slika 2. prikazuje samo neke od današnjih pristupa, modela i inicijativa koje možemo naći u raznim publikacijama, ali i u primjeni u organizacijama. Neki pristupi su vrlo stari.

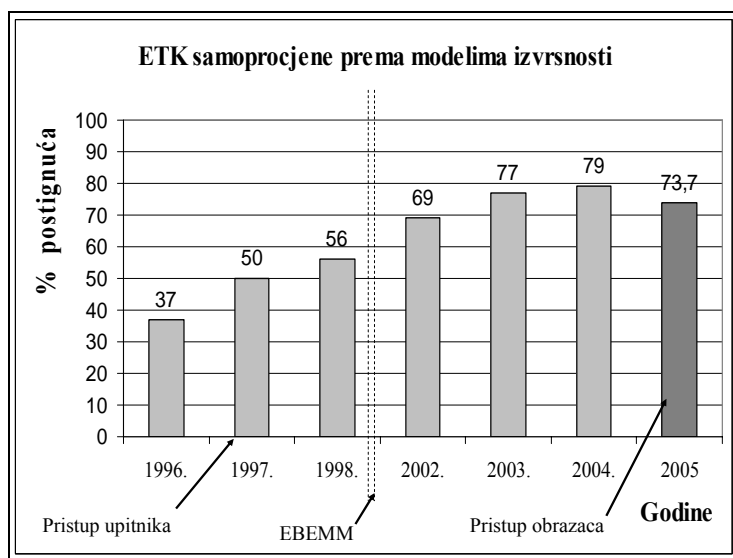


Slika 2: Prikaz češćih pristupa i modela za poboljšavanje

Norma ISO 9004:2000 je predviđena za primjenu zajedno s normom ISO 9001:2000, a sve u svrhu povećanja poslovne izvrsnosti. Međutim, već je ranija revizija norme ISO 9004 korištena izuzetno malo, a i ova se ne primjenjuje značajnije, jer za područje izvrsnosti već postoje vrlo prestižni modeli: u Europi *EFQM Excellence Award*, u USA *Malcolm Baldrige National Quality Award* i u Japanu *Deming Prize*.

Modeli izvrsnosti predstavljaju sustavni i sveobuhvatni pristup poboljšavanju, odnosno integriranu strategiju za poslovnu izvrsnost. Ti modeli mogu poslužiti za pripremu organizacije za natjecanje za odgovarajuću razinu izvrsnosti, ili za planiranje i neprekidno poboljšavanje. Oni omogućuju objektivno utvrđivanje položaja organizacije na skali izvrsnosti, ali također otkrivaju i područja u kojima je ona slaba odnosno jaka. Otkrivene slabosti predstavljaju dragocjeni potencijal za poboljšavanje i treba ih koristiti u planovima i programima poboljšavanja. Postoji više mogućih pristupa korištenju modela, a za početak najčešće se koristi pristup upitnika za samoprocjenjivanje. U ETK je već krajem 1996. godine bila provedena prva samoprocjena prema EFQM EM (*European Foundation for Quality Management Excellence Model*), slika 3. U razdoblju 1996. – 1998. godine kompanija je koristila EFQM EM, a u razdoblju 1999. – 2001. godine Ericssonov model zrelosti poslovne izvrsnosti (EBEMM). U lipnju 2002. godine tim najviših menadžera u ETK opet je proveo samoprocjenjivanje prema EFQM EM.

Stručnjaci procjenjuju da izvrsna primjena sustava kvalitete ISO 9001:2000 znači zadovoljavanje zahtjeva nekoga od svjetskih modela izvrsnosti (npr. EFQM EM) sa samo oko 30%. Naročito je teško postići izvrsne financijske pokazatelje i to usporedive s najboljima na svijetu, te izvrsne KPI za kritične procese (izvrsne razine i trendove), i to sve za nekoliko godina u kontinuitetu! Za kandidiranje za neku od EFQM razina izvrsnosti podatke treba sustavno prikupljati i obrađivati, a dosegnute razine i trendovi moraju biti što bolji i to usporedivo s najboljima u klasi (*benchmarks*). Uvijek se procjenjuje dobrota pristupa ili modela, te širina i potencijal njihove primjene.



Slika 3: Samoprocjene prema modelima izvrsnosti u kompaniji Ericsson Nikola Tesla

3.1. Korist od primjene modela izvrsnosti

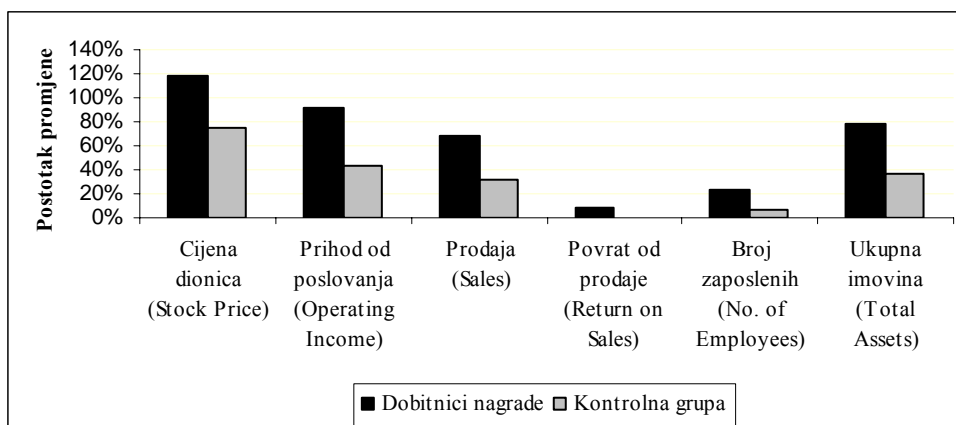
Procjenjuje se da je dugogodišnja primjena samoprocjenjivanja i poboljšavanja u ETK pridonijela naročito sljedećim postignućima:

- Sustavno i postupno uvođenje upravljanja cjelovitom kvalitetom (TQM). To je ujedno značilo smanjivanje broja zaposlenika isključivo zaduženih za kvalitetu, te sve veće uključivanje svih zaposlenika kompanije u aktivnosti za poboljšavanje kvalitete proizvoda, usluga, procesa i poslovanja. Na taj se način postiže sve veće zadovoljavanje svih zainteresiranih strana i to uz znatno manje troškove.
- Sustavan i ozbiljan pristup neprekidnom poboljšavanju poslovanja.
- Mogućnost postizanja konsenzusa o dugoročnijem usmjerenju kompanije i o zadaćama svakoga zaposlenika usklađenim s kompanijskim ciljevima.
- Integriranje i zorno prikazivanje mnogih kompanijskih inicijativa, pristupa, modela i alata korištenjem odgovarajućih aspekata modela izvrsnosti.
- Sustavno primjenjivanje snažnoga dijagnostičkog modela za otkrivanje jakih i slabih strana kompanije.
- Objektivno ocjenjivanje postignuća i uspoređivanje s postignućima drugih kompanija.
- Usmjeravanje resursa na akcije poboljšavanja koje donose najveću i najbržu korist.
- Stvaranje atmosfere koja povećava motiviranost zaposlenika.
- Povećanje ugleda nakon dobivanja certifikata **”Prepoznat po izvrsnosti”** 2003. godine. To je još uvijek jedini takav certifikat u Hrvatskoj!

Dobivanje certifikata, bez obzira koliko on veselio, nije bio cilj dugogodišnjih i sustavnih napora svih zaposlenika u kompaniji. Naprotiv, certifikat je potvrda uspješnosti neprekidnoga i sustavnog poboljšavanja. On treba svim kupcima i društvenoj zajednici svjedočiti da je kompanija Ericsson Nikola Tesla d.d. u Europi priznata izvrsnom, te da u poslovanju s njome treba očekivati izvrsne proizvode i usluge. Kompanija nastavlja na putu prema još većoj izvrsnosti primjenjivanjem novoga Ericssonova modela operativne izvrsnosti.

Operativna izvrsnost u suštini znači da ono što se danas radi sutra treba raditi na još mudriji način, i to mudrije od konkurencije. To sve treba polaziti od izvrsnoga poznavanja potreba kupaca. Na individualnoj razini operativna izvrsnost započinje opredjeljenjem zaposlenika za izvrsnost, inovacije, neprekidno poboljšavanje i jednostavnost svega što čine. To ujedno znači neprekidno poboljšavanje svih značajnijih procesa, uvjeta rada, timskoga rada, motivacije, vođenja i konačno organizacijske kulture.

Nedavna istraživanja su nedvojbeno pokazala da dugogodišnja i uporna primjena EFQM EM, ili nekoga drugog modela, kompaniji osigurava značajnu prednost u odnosu na kompanije koje ne primjenjuju taj pristup [4]. Dr. Vinod Singhal s Georgia Institute of Technology i Dr. Kevin Hendricks s University of Western Ontario su istražili korisnost petogodišnje primjene modela izvrsnosti u 600 kompanija koje su bile nagrađene nekom od nagrada za kvalitetu. Njihova su postignuća usporedili s postignućima kompanija slične veličine i iz istoga sektora (kontrolna grupa) koje nisu primjenjivale upravljanje cjelovitom kvalitetom. Kompanije koje su primjenjivale TQM postigle su daleko značajniju i pozitivnu promjenu više pokazatelja uspješnosti poslovanja, i to u istom petogodišnjem razdoblju, slika 4.



Slika 4: Postotak promjena kod dobitnika nagrada za kvalitetu i u kontrolnoj grupi.

4. ZAKLJUČAK

Kompanije koje žele izvoziti na zahtjevna tržišta teško mogu trajnije zadovoljavati sve veće zahtjeve i očekivanja primjenom samo sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2000. Taj sustav nije orijentiran na financije i ne zahtijeva primjenu najboljih svjetskih pristupa, modela i alata, i to punim potencijalom i svugdje gdje je to moguće. Ipak, on je još uvijek odlična polazna osnova za primjenu modela izvrsnosti.

5. LITERATURA

- [1] Crosby P. B.: "Keeping Neat Records of Non-compliance is Not Quality", Quality Progress, May 1997.
- [2] Poksinska B.: "Behind the ISO 9000 and ISO 14000 certificates - An investigation of quality and environmental management practices in Swedish organisations", Linköping Studies in Science and Technology, Licentiate Thesis, 2003.
- [3] Samson D., Challis D.: "Patterns of business excellence", Measuring Business Excellence, Vol. 6 No. 2, 2002.
- [4] EFQM Excellence Model, EFQM Brussels Representative Office, Avenue des Pléiades 15, 1200 Brussels, Belgium, 2003.