

# Modeli i tehnike za primjenu poslovne izvrsnosti



Poslovna izvrsnost nije trendovska etiketa koju nose samo odabrani, već je pretpostavka opstanka i budućeg uspjeha. Čak i oni na vrhu moraju stalno poboljšavati poslovanje, dok je onima koji tek teže vrhu to svakodnevni zadatak. Poslovna izvrsnost, definirana kao „izvrstan način upravljanja poduzećem i postizanja rezultata“ je način na koji bi poduzeće svjetskog ranga trebalo funkcionirati.



mr. sc. Lana Škvorc

Budući da se na poboljšanje poslovanja radi kontinuirano, modeli i tehnike koji objedinjuju poslovnu izvrsnost su jednostavno primjenjivi, a temelje se na skupu osnovnih, povezanih organizacijskih pojmova na koje se ciljano djeluje.

## ČEMU SLUŽI POSLOVNA IZVRSNOST?

Osim što omogućuje redoviti sistematski pregled, poslovna izvrsnost je vitaminski dodatak poslovanju jer omogućuje jasno i ciljano uočavanje i djelovanje na slabosti. To dovodi do snage i reda u poslovnom organizmu što rezultira redom i učinkovitošću funkcioniranja. Poslovna izvrsnost time ukazuje na aktivnosti koje imaju najviše utjecaja na poslovanje i financijske rezultate te omogućuje dodatni utjecaj na njih kvalitetnom nadogradnjom i razvojem poslovanja ili povezivanjem s drugim poduzećima. Budući da su modeli poslovne izvrsnosti međunarodno priznati, njihovo korištenje omogućuje usporedbu i povezivanje poduzećima iz cijelog svijeta te prostor za uvođenje inovacija. Osim kao okvir za buduće djelovanje, ovi modeli koriste se i kao učinkovit način mjerenja trenutne poslovne izvedbe.

## MODELI KOLEKCIJE „POSLOVNA IZVRSNOST“

Osnovni smisao modela poslovne izvrsnosti je pomoći da se poduzeće sagleda trenutnu situaciju i usredotoči na sustavno, strukturirano i ciljano djelovanje koje će

poboljšati poslovanje. Stoga modeli obuhvaćaju sva područja poduzeća koja predstavljaju temelj poslovanja. Postoje različite vrste modela poslovne izvrsnosti; mnoge zemlje su razvile vlastite modele za procjenu i nagrađivanje izvedbe poduzeća. Poduzeća najviše koriste modele i tehnike poslovne izvrsnosti za samoocjenjivanje (80%), oblikovanje strategije (66%) i kreiranje budućeg poslovanja (45%).

Najčešće korišteni modeli poslovne izvrsnosti su Baldrige (MBNQA) koji se koristi u više od 25 zemalja, uključujući SAD i Novi Zeland, i Euroopska zaklada za upravljanje kvalitetom (EFQM) koji se koristi u cijeloj Europi. Oba modela obuhvaćaju strateško planiranje, slušanje zahtjeva kupaca, inovaciju, društvenu odgovornost, orijentaciju na poslovne procese, rezultate poslovne izvedbe i stvaranje vrijednosti, uključenost i razvoj zaposlenika, kontinuirano učenje i razvoj partnerstva.

## UVODENJE VS. REZULTATI

Poslovna izvrsnost pretpostavlja i uvjetuje da poduzeće ima uvedene sljedeće promjene: kreiranu viziju promjena koje se žele ostvariti, podršku u upravljačkom sustavu, osigurane resurse i ostvariv plan za provođenje, komunikaciju i uključivanje svih suradnika te integriranje promjena u sustavima upravljanja. Poslovna izvrsnost je promjena u organizaciji koja uključuje i mnoge druge organizacijske promjene za čije je provođenje potrebno vrijeme. Pri tome se rezultati primjene razlikuju ovisno o veličini promjene, pri čemu su koristi od uvođenja vidljive odmah, a značajni rezultati nakon ciklusa od tri godine. Nakon tog razdoblja poslovna izvr-

snost daje najviše (svakodnevnih) efekata.

Istraživanja provedena u SAD-u, Europi, Australiji i Novom Zelandu pokazuju da poduzeća koja primjenjuju poslovnu izvrsnost imaju sljedeće prednosti: uz poboljšanje financijskih pokazatelja tu je i povećano generiranje ideja i inovacija, povećanje zadovoljstva kupaca, organizacijski rast, povećanje zadovoljstva i uključenosti zaposlenika, poboljšana učinkovitost te, kao posljedica svega navedenog, kvalitetu.

## Savjeti Poslovnog savjetnika

### Kako primijeniti poslovnu izvrsnost?

- Poslovnoj izvrsnosti težite svakodnevno i u svim područjima poslovanja, neka ništa manje ne bude dovoljno dobro!
- Kontinuirano i predano radite na tome da poslovna izvrsnost postane sastavni dio vašeg poduzeća i asocira na njega!
- Kreirajte viziju izvrsnog poslovanja i planirajte strategiju kako je ostvariti – to će biti motivacija za primjenu modela poslovne izvrsnosti!
- Mjesečno ili periodično sagledavajte stanje poslovanja i rezultate poslovne izvedbe!
- Ciljano djelujte na slabe točke i rješavajte probleme!
- Poduzimajte aktivnosti koje najviše utječu na poslovanje, financijske rezultate i stvaranje vrijednosti!
- Zapamtite da poslovna izvrsnost uključuje i zaposlenike i poslovne partnere, odnosno kontinuirani razvoj, učenje i partnerstvo!

**Poduzeća najviše koriste modele i tehnike poslovne izvrsnosti za samoocjenjivanje (80%), oblikovanje strategije (66%) i kreiranje budućeg poslovanja (45%).**