

Što je to izvrsnost i kako je postići



Prosječni konzument svakodnevnih vijesti nesumnjivo će se složiti da je riječ „izvrsnost“ postala jedna od najupotrebljivijih. Isto tako, mnogi će reći da ta riječ znači „svašta i ništa“, odnosno da se vrlo često zloupotrebljava kako bi se opisalo nešto što je teško provjeriti, a još teže definirati i postići. Neki misle da izvrsni mogu biti tek rijetki. Je li to tako i što je zapravo izvrsnost u poslovanju? I još važnije: kako je postići?



dr. sc. Nataša Rupčić

Tom Peters i **Robert Waterman** su u svojoj čuvenoj knjizi *U potrazi za izvrsnošću* analizirali 43 tada izvrsne kompanije i definirali čimbenike izvrsnosti na osnovi kriterija poput stopa rasta imovine,

povrat na uloženi kapital, dividende, razlika tržišne i knjigovodstvene vrijednosti itd. Međutim, pet godina po objavljivanju knjige, dvije trećine istraživanih kompanija zapalo je u teškoće. Očitim je postalo da je čimbenike izvrsnosti trebalo redefinirati. Koncept izvrsnosti postao je još nejasniji s pojavom tzv. *dotcom* kompanija. Jasno je da se nameće pitanje: kada nekoga možemo nazvati izvrsnim i je li to tek „prolazna osobina“?

NEPRAVILNO SHVAĆANJE POJMA IZVRSNOSTI

Problem se zapravo nalazi u nepravilnom shvaćanju pojma izvrsnosti. Izvrsnost će biti nejasan pojam sve dok se bude tretirao

kao izolirano obilježje. Izvrsnost predstavlja nastojanje da se premašuju granice, ograničenja ili standardi odnosno da se ostvari natprosječnost. Neko poduzeće ili organizaciju izvrsnim mogu opisati njihovi kupci ili korisnici prema svojoj percepciji proizvoda ili usluga koje organizacija stvara. Izvrsnost tako zapravo podrazumijeva natprosječna obilježja šest organizacijskih značajki, odnosno predstavlja pozitivno razlikovanje organizacije prema tim obilježjima. Koncept **6P** polazi od početnih slova engleskih riječi: ljudi (engl. *people*), politika (engl. *policies*), procesi (engl. *processes*), proizvodi (engl. *products*), prakse (engl. *practices*) i performansa (engl. *performances*).

Logika je zapravo jednostavna: poduzeće se ne može smatrati izvrsnim ako stvara proizvode ili usluge neodgovarajuće razine kvalitete. Također, sama kvaliteta zaposlenika nije jamac izvrsnosti. Isto tako, proizvod ili usluga koji su se smatrali izvrsnima to sutra možda neće biti ako se poduzeće ne prilagođava očekivanjima kupaca. Izvrsnost je stoga permanentna težnja k bolje-

mu koju treba sagledavati kao proces integriranoga, interaktivnoga i neprekidnoga unaprjeđenja.

IZVRSNOST ZAPOSLENIKA

Jedino kvalitetni zaposlenici mogu razvijati i ostvarivati organizacijsku izvrsnost. To je spoznao i manager stoljeća, glasoviti **Jack Welch**, koji je za vrijeme svoga predsjednikovanja *General Electricom* osobno intervjuirao sve kandidate koji su se natjecali za 500 najviših pozicija u poduzeću. Smatrao je kako je njegov zadatak prepoznati i odabrati najbolje ljude koji će ostvarivati natprosječne tj. izvrsne rezultate.

Izvrsnost ljudi ima dvije komponente: kompetencije i predanost ciljevima. U vrijeme digitalne ere, u kojoj je jedino promjena stalna, znanja i iskustva su presudni čimbenici razvoja. Kako bi potaknuli razvoj znanja i vještina manageri bi trebali transformirati poduzeće prema organizaciji koja uči kao modelu koji ovaj proces najučinkovitije omogućuje. Međutim, organizacija ne može uvijek anticipirati i osigurati sva znanja koja su zaposlenicima potrebna. Zbog toga treba poticati samoučenje kako bi se održavala razina kompetencija pojedinaca.

Za postizanje izvrsnosti također je važna predanost. Bez toga učenje nema smisla, a isto tako bez toga do učenja neće ni doći. **Danker** je u svojoj knjizi *Releasing Trapped Minds* utvrdio da mnogi zaposlenici čije performanse nisu bile zadovoljavajuće, jednostavno nisu uspjivali jer nisu imali razvijenu predanost radu, a što je bila posljedica slabe motivacije.

IZVRSNOST POLITIKE

Strateški imperativ poslovne izvrsnosti predstavlja donošenje odgovarajućih politika. Izvrsnost politike temelji se na strateškom promišljanju i definiranju ispravnog „pravca kretanja“ poduzeća, što je jamstvo održivosti performansa. Učinkovita strategija i na njoj temeljena politika rezultirat će boljim performansama nego jednostavan pristup „rezanja troškova“. *SCANIA* tako postiže izvrsnost primjenom strategije kustomizacije, omogućujući kupcima da sami definiraju karakteristike kamiona, a što omogućuje koncept modulariziranih kamiona. Pogrešnu odluku za prodorom na tržište sa slabim potencijalom potražnje nije moguće korigirati agresivnijim marke-

Izvrsnost je permanentna težnja k boljemu koju treba sagledavati kao proces integriranog, interaktivnog i neprekidnog unaprjeđenja.

tingom ili oglašavanjem. Izvrsnost politike stoga traži pomak od operativnoga prema strateškom promišljanju o pitanjima koja će osigurati opstanak i održivi razvoj.

PROCESNA IZVRSNOST

Mnogi smatraju kako je za ostvarivanje izvrsnosti potrebno provesti reinženjering poslovnih procesa. Međutim, reinženjering poslovnih procesa neće rezultirati izvrsnošću ako poduzeće stvara proizvod ili uslugu s malom ili bez tržišne vrijednosti. Također, koncept BPR-a neće pomoći ako poduzeće ne raspolaže kvalitetnim kadrom i/ili ako zaposlenici ne iskazuju predanost prema ciljevima. Međutim, pod pretpostavkom da su navedeni čimbenici ispunjeni, BPR može poslužiti kao učinkovit alat za smanjenje troškova i povećanje konkurentnosti na osnovi reorganizacije.

PROIZVODNA IZVRSNOST

Proizvodna izvrsnost odnosi se na potrebu proizvodnje "pravih proizvoda" ili stvaranja "pravih usluga", koji predstavljaju vrijednost za kupce na određenoj razini kvalitete. Sljedeće **dimenzije** su **važne za**

postizanje kvalitete:

- **performanse**, odnosno glavne operativne karakteristike proizvoda. Za računala je to npr. brzina rada, količina memorije i veličina prostora na disku;
- **svojstva**, kao sekundarni aspekti performansa. Za računala je to npr. mogućnost nadogradnje;
- **pouzdanost**, odnosno vjerojatnost uspješnoga ostvarivanja specificirane funkcije za specificirano vrijeme i pod specificiranim uvjetima;
- **komfornost** (engl. *conformance*), odnosno stupanj do kojeg proizvod udovoljava određenim, postavljenim standardima;
- **trajnost**, tj. duljina proizvodnoga života dok traje specificirana performansa;
- **servisna usluga**, odnosno brzina i dostupnost usluga te kompetencije za popravak ili rješenje problema proizvoda;
- **estetika** koja se odnosi na izgled, zvuk, miris, okus ili opip proizvoda;
- **percipirana kvaliteta**, odnosno

ugled proizvođača i percepcija koju potencijalni kupci imaju o proizvodu.

IZVRSNOST PRAKSE

Praktična izvrsnost se odnosi na način rada, komunikacije i suradnje u poduzeću, način opsluživanja kupaca i dr. Izvrsna struktura, sustavi ili procesi ne mogu zamijeniti praktičnu izvrsnost. Ona je puno više od znanja i vještina. Zahtijeva disciplinu i predanost radu. Praktična izvrsnost mora se temeljiti na zdravim etičkim vrijednostima o ljudima, organizaciji, industriji i zajednici općenito.

IZVRSNOST PERFORMANSA

Izvrsnost performansa tiče se održivosti na duži rok pa se mora temeljiti na zdravim vrijednostima. Stoga vrijednosti treba podržati učinkovitom strategijom, politikom i procesima te poticati kompetencije i predanost zaposlenika. Permanentno treba provoditi *benchmarking* i tražiti najbolju praksu. Može se zaključiti da se izvrsnost performansa može ostvariti jedino u sinergiji s proizvodnom izvrsnošću, izvrsnošću zaposlenika, politike, procesnom i praktičnom izvrsnošću. PS

Imate veliki broj dolaznih poziva?

