

Prof. dr. sc. Boris Sisek

KVALITETA – ZADOVOLJSTVO SVIH STAKEHOLDERA

QUALITY – SATISFACTION OF ALL STAKEHOLDERS

SAŽETAK: U radu se analizira evolucija u sustavu upravljanja kvalitetom koja je, prije svega, rezultat promjena u vanjskoj okolini poduzeća. U novim se okolnostima pojavio problem društvene odgovornosti poduzeća i potreba respektiranja interesa (udjela) i ostalih interesnoutjecajnih skupina i pojedinaca (stakeholdera), osim vlasnika. Tako se formirao stakeholderski pristup u upravljanju kvalitetom koji u svojoj osnovi želi imati dostizanje poslovne izvrsnosti i zadovoljstvo svih stakeholdera, tj. isporuku stakeholderske vrijednosti. Međutim, nemoguće je ostvariti poslovnu izvrsnost, kao posebnu superiornost u odnosu na konkurente, ako poduzeće nije poduzetnički orijentirano. To znači da treba stvoriti nužne pretpostavke za kontinuirane inovacije koje su izvor konkurentske prednosti. Za potporu i razvoj inovacija potrebna je povoljna radna okolina, adekvatna politika upravljanja ljudskim resursima, organizacijska kultura koja je poduzetnički nastrojena i ravnoteža između individualne inicijative i suradničkog ponašanja.

KLJUČNE RIJEČI: upravljanje kvalitetom, poslovna izvrsnost, stakeholderski pristup, korporativno poduzetništvo, organizacijska kultura.

ABSTRACT: The paper analyzes the evolution of quality management system resulting, above all, from changes in the external environment of companies. The new circumstances have brought about the issue of corporate social responsibility and the need to respect interests (stakes) of other stakeholders apart from owners. This has led to the development of stakeholder approach to quality management which aims to achieve business excellence and satisfy the expectations of all stakeholders, that is, delivering stakeholder value. However, it is not possible to achieve business excellence as a distinct competitive advantage, if a company is not entrepreneurially oriented. That means meeting prerequisites necessary for continuous innovation which is the source of competitive advantage. The support and development of innovation presupposes favourable work environment, adequate human resources management, an entrepreneurially oriented organizational culture and a balance between individual initiative and cooperative behaviour.

KEY WORDS: quality management, business excellence, stakeholder approach, corporate entrepreneurship, organizational culture

1. UVOD

Faze u razvoju upravljanja kvalitetom odražavaju promjene u okolini suvremenih korporacija, promjene u praksi upravljanja kvalitetom (razvoj i integracija normi, nastanak integriranih sustava upravljanja) i razvoj teorijskog okvira za analizu kvalitete. Što najviše utječe na izmjenu faza? To su promjene u okolini suvremenih poslovnih subjekata. Promjene u vanjskoj okolini poduzeća mogu se uočiti na nekoliko područja: tehnološke promjene, nepredvidivost poslovnih ciklusa i s tim u vezi promjene u legislativi i regulacijama, promjene u oblicima konkurentske utakmice, novi tip odnosa s klijentima, procesi globalizacije te pojava interneta i rastuća uloga intelektualnog kapitala.

Pitanje odgovornog socijalnog ponašanja i ostvarivanja poslovnih ciljeva nametnulo je i teorijske debate o prirodi povezanosti između etičkih načela i financijskih rezultata. U novim se okolnostima javio problem šire društvene odgovornosti i osviještenosti ciljeva korporacije prema mnogo širem članstvu nego što su dioničari. Zbog toga je društvena odgovornost poduzeća postala sastavni dio strategija suvremenih organizacija. Uz to je uočljivo da su u suvremenim uvjetima sve više na djelu neopipljivi izvori vrijednosti, kao što su povjerenje, lojalnost, reputacija i organizacijska kultura, koji imaju konkretne utjecaje na konkurentske prednosti, financijski rezultat i sam opstanak poduzeća.

Navedene promjene imaju utjecaj na izmjenu cilja poduzeća, na promjenu korporativnog upravljanja, upravljanje ljudskim resursima i na organizacijsku kulturu. U novim se uvjetima poduzeće orijentira u svom djelovanju prema zadovoljstvu svih stakeholdera (interesnoutjecajnih skupina i pojedinaca) s ciljem dostizanja poslovne izvrsnosti tj. superiornosti u odnosu na konkurente. Naglasak je dakle još uvijek na kvaliteti, ali je različit način kako se ona ostvaruje.

Osnovni cilj ovoga rada jest objasniti razloge nastanka novog modela kvalitete, njegova obilježja i uvjete nužne za njegovu realizaciju. Zbog toga se u prvom dijelu rada analiziraju faze u razvoju sustava kvalitete s naglaskom na njihovim razlikama. U drugom dijelu daju se značajke stakeholderskog pristupa i njegova korisnost za analizu kvalitete. Sljedeći dio rada vezan je uz analizu nužnih uvjeta za nastanak i razvoj nove faze u upravljanju kvalitetom. Naglasak je na poduzetništvu i inovativnosti, adekvatnoj politici upravljanja ljudskim resursima i stvaranju nove organizacijske kulture.

2. EVOLUCIJA U UPRAVLJANJU KVALITETOM

Kvaliteta, sustav kvalitete i upravljanje kvalitetom teorijski su prisutni zadnjih pedesetak godina zajedno s pokušajima implementacije u poslovnoj praksi. U tom razdoblju oni doživljavaju afirmaciju, ali i osporavanja.

Elementarna definicija upravljanja kvalitetom ukazuje da ono predstavlja metodu za osiguranje svih aktivnosti koje su nužne da bi oblikovanje, razvoj i implementacija proizvoda ili usluge bili djelotvorni i efikasni u odnosu na sustav i njegovu izvedbu. U smislu ocjene i izvedbe kvalitetnog proizvoda, kvaliteta je u povijesnoj perspektivi još stariji fenomen od njene aktualizacije u prethodnom stoljeću (Quality management, 2008: 1-2). Naime, nekoć davno su obrtnici uspostavljali visoku razinu kvalitete proizvoda kako bi

zadovoljili zahtjeve klijenata. Obrtnički je majstor određivao standarde kvalitete, nadzirao rad ostalih te naređivao prerade i promjene ako su bile nužne. Takav je pristup imao ograničenja u tome što se moglo proizvesti jako malo proizvoda. Ta ograničenja nestaju pojavom industrijske evolucije kad dominiraju masovna proizvodnja i repetitivan rad s ciljem da se proizvede velik broj istih proizvoda. U tom su cilju poznati naponi F. Taylora i G. Forda koji su u svrhu povećanja efikasnosti uveli određene standarde i kontrolu kvalitete te prihvatili poboljšane prakse u organizaciji rada. Nakon toga je godine 1924. W. Shewhart označio pomak u razvoju upravljanja kvalitetom stvarivši metodu za kontrolu kvalitete proizvodnje koristeći pritom statističke metode. Na njegovu su tragu Deming i Juran u Japanu, nakon II. svjetskog rata, nastavili s razvojem načela za upravljanje kvalitetom.

Uže shvaćanje tretira kvalitetu kao obilježje proizvoda ili usluge. Ono je vezano uz korisnost odnosno uporabnu vrijednost proizvoda ili usluge, preciznije uz odnos klijent – proizvođač te zadovoljstvo klijenata. U širem smislu govorimo o sustavu kvalitete ili potpunom upravljanju kvalitetom. Kvaliteta nije više samo obilježje proizvoda ili usluge nego i obilježje poduzeća. Naime, sustav kvalitete uključuje odnos klijent – poduzeće, ali i sve poslovne procese i njihove aktere koji su neophodni za stvaranje kvalitetnog proizvoda ili usluge.

Razlike između užeg i šireg shvaćanja kvalitete najbolje se mogu ilustrirati analizom *faza u razvoju kvalitete*. Prikaz tog razvoja dajemo prema analizi Austrijskog društva za kvalitetu – ÖVQ (Blok QM, 2000 i Lazibat, 2003), tako da prikaz faza nadopunjujemo neophodnim razjašnjenjima kako bi se bolje shvatili određeni pojmovi.

1. Za *prvu* je fazu karakteristično da je ponuda manja od potražnje. Zbog nedostatka robe u poslijeratnom razdoblju (do 1963.) kupac (klijent) je morao uzeti sve što se ponudi. Kapacitet, dizajn i kvalitetu definiraju isključivo proizvođači, bez uključivanja krajnjeg potrošača, te se menadžment koncentrirao prvenstveno na osiguranje količina proizvoda.

2. Povećanje količina proizvoda rezultiralo je time da je došlo do uravnoteženja ponude i potražnje. Zbog toga se u *drugoj fazi* stvorila mogućnost da proizvođač obrati veću pozornost oblikovanju proizvoda, odnosno da se ispune prvi jednostavni zahtjevi u pogledu kvalitete. Rezultat toga su mjere uzorkovanja, odnosno prve sustavne mjere ispitivanja kvalitete i upravljanja kvalitetom. Statistička kontrola kvalitete i nove metode ispitivanja kvalitete postaju svakodnevna praksa.

3. Za *treću* je fazu karakteristična povećana ponuda proizvoda. Time klijent (kupac) dolazi u povoljniju poziciju. Kupac ne počinje samo točno određivati kvalitetu proizvoda (zahtijevati je i osiguravati se statističkim metodama ispitivanja serija itd.) već se interesira, prema poziciji tržišta i ekonomskoj snazi, i za sustav kvalitete dobavljača, kako ne bi dopustio nastanak grješaka. Kvaliteta se mora preventivno osigurati sustavnim praćenjem nastanka proizvoda. Uvode se standardi za normiranje sustava kvalitete (ISO 9000 ff : 1987) kako bi se omogućila certifikacija i usporedivost sustava osiguranja kvalitete s nezavisnog mjesta te stvorilo povjerenje između proizvođača i klijenta.

4. Budući da kupac sve više postavlja uvjete u pogledu kvalitete proizvoda i usluga, sve je više proizvođača u situaciji da po konkurentnim cijenama isporuči proizvod iste kvalitete. Zadovoljenje kupca postaje sve važnija mjera za kvalitetu i ona je sve više ovisna o motivaciji i svijesti zaposlenih u kompaniji (ljudski kapital) i o upravljanju poslovnim procesima kompanije. Središnja zadaća upravljanja postaje definiranje strukture poduzeća u pogledu cilja i strategije poduzeća s podjelama na stil rukovođenja i model organizacije. To je osnovna značajka *četvrte* faze. Serija normi ISO 9000 od 1994. godine postaje osnova na koju se nadovezuju certificirani sustavi upravljanja kvalitetom, a to zajedno dovodi do obli-

kovanja modela potpunog upravljanja kvalitetom (engl. *Total Quality Management*, TQM) kao osnovne premise upravljanja pri stvaranju, organizaciji i upravljanju poduzeća. O ovom modelu upravljanja postoje velika neslaganja (posebno u drugim pristupima) možda i zbog toga što je taj pojam višeznačan (Injac, 2001: 196-197). Naime, TQM označuje filozofski pojam iz teorije kvalitete kojim se utvrđuje način mišljenja po kojem je kvaliteta temeljni i sveprisutni element aktivnosti bilo koje organizacijske strukture. Prema drugom shvaćanju, TQM se tretira kao kulturu i ponašanje tvrtke u odnosu na klijente, te time predstavlja organizirani napor svih da na optimalan način ostvare zadovoljstvo klijenta i time ostvare dugoročan partnerski odnos. Pri tome se pod kulturom tvrtke razumijeva način kako tvrtka obavlja i kako želi obavljati svoju djelatnost bez obzira na kratkoročne (djelomično i dugoročne) prigode, promjene ili poremećaje na tržištu. Treće značenje TQM-a, kao modela integralnog upravljanja sustavom kvalitete, predstavlja pokušaj praktične izgradnje takve strukture organizacije i procesa u organizaciji koji su u stanju realizirati filozofske postavke te istodobno u potpunosti ostvariti zahtjeve svih interesnih partnera kompanije (klijenata, partnera, zaposlenika, vlasnika i društva u širem smislu) koje smo u prethodnom dijelu ovog rada imenovali stakeholderima korporacije. Za sada postoji nekoliko modela TQM koji su realizirani uz pomoć raznih nagrada i priznanja: Demingove nagrade za kvalitetu (Japan), Nacionalne nagrade za kvalitetu Malcolm Baldrige (SAD), Europske nagrade za kvalitetu te strukturom i oblikom međunarodne norme ISO 9000 ff : 2000.

W. E. Deming je još u prošlom stoljeću formulirao četrnaest menadžerskih točaka (uporišta) za upravljanje kvalitetom koje ujedno čine i osnovu modela TQM. U tim je točkama naglašena usmjerenost na klijente, potreba neprekidnog unaprjeđivanja procesa i, u manjoj mjeri, motivacija zaposlenika za njihovo puno uključivanje u upravljanje kvalitetom. Neke od važnih točaka su sljedeće: razvoj konstantne težnje unaprjeđenju proizvoda i usluga, smanjenje ovisnosti o inspekcijama kao putu prema kvaliteti, stalno unaprjeđenje svih procesa u organizaciji, uvođenje obrazovnih programa i treninga na radnom mjestu, uvođenje liderstva u organizaciju i uključivanje svih zaposlenika u proces transformacije.

U novije vrijeme javljaju se u literaturi o upravljanju kvalitetom (Mele, C. i Colurcio, M., 2006: 464-466) dvije definicije potpunog upravljanja kvalitetom.

TQM je sveobuhvatan menadžerski pristup s ciljem da se poboljšaju svakidašnji (rutinski) poslovi, odnosi i rezultati kako bi se realiziralo zadovoljstvo stakeholdera i stvaranje vrijednosti.

TQM je sustavni i globalni pristup upravljanju firmom koji se zasniva na upravljanju procesima i neprekidnom poboljšanju poslovnih rezultata pomoću ljudskih resursa u cilju da se zadovolje očekivanja klijenata i ostalih stakeholdera.

Ovdje se dakle uvodi u definiciju i pojam stakeholdera koji je karakterističan za narednu fazu u razvoju kvalitete.

U literaturi se također navode i osnovna načela TQM-a koja su zajednička većini autora. Ukazuje se da je TQM načinjen od skupa načela koja se međusobno osnažuju:

- zadovoljstvo i lojalnost klijenata
- upravljanje procesima
- timski rad
- osobno zadovoljstvo
- davanje širokih ovlasti pojedincima
- obveze vrhovnog menadžmenta
- kontinuirana poboljšanja
- vodstvo.

5. Za *petu* je fazu karakteristično još jače povezivanje proizvođača i klijenta, značajne zaštite životne okoline i kvaliteta usluga. Nije dovoljno ispuniti zahtjev kupca za kvalitetom proizvoda. U prvom je planu nadvladavanje ovog zahtjeva zajedničkim planiranjem zahtjeva klijenta i proizvođača za kvalitetom, kao i pojačanim povezivanjem različitih poduzeća u jedinstven proces nastanka proizvoda zbog optimizacije cjelokupnih sustava. Novost je da dolazi do masovne prilagodbe klijentu (engl. *mass customization*) jer suvremena tehnologija omogućuje da se proizvodi tako specificiraju da ih poduzeća mogu usmjeriti prema sve manjim skupinama ljudi (K. Kelly, 1999: 121-122). Posljedica tih promjena je da klijenti sudjeluju u kreiranju proizvoda te je zbog toga puno veća vjerojatnost da će biti zadovoljni proizvodom ili uslugom. Poradi toga poduzeće ima sljedeća četiri cilja: 1. stvoriti što klijent želi, 2. zapamtiti što klijent želi, 3. predvidjeti što želi klijent i 4. promijeniti što klijent želi (K. Kelly, op.cit.:122-123). Da bi se ti ciljevi ostvarili, potrebno je realizirati nove odnose čije su karakteristike kako slijedi: Mora postojati neprekidni tijek informacija između poduzeća i klijenata, međusobni proces učenja i međusobni utjecaj, kako na sklonosti klijenata tako i na ponašanje kompanije. Ti odnosi učenja između klijenata i poduzeća donose sve bolje rezultate što je njihova suradnja učestalija i dugoročnija. U takvim okolnostima javljaju se kooperativni odnosi (partnerstvo), odnosi lojalnosti (vjernosti) i ravnopravnosti. Bez lojalnosti mogu propasti i najbolji poslovni procesi te zato nije čudno što se poduzeća sve više brinu o zadržavanju svojih klijenata. U analizi ovih novih fenomena sve se više koristi procesni pristup, a to je «sustavno prepoznavanje i upravljanje procesima korištenima u organizaciji, a naročito međudjelovanje među takvim procesima» (Injac, 2002: 127).

Peta faza bi trebala postati karakteristična u ovom stoljeću, te se predviđa da će doći do objedinjavanja sustava upravljanja kvalitetom, zaštitom okoliša i sigurnošću kvalitete u jedan integrirani sustav upravljanja. Također se predviđa realizacija ideje poslovne izvrsnosti (engl. *business excellence*) kao završnog koraka u promjenama sustava proizvodnje i pružanja usluga.

U novije vrijeme dolazi do integracije standarda kvalitete i do integracije sustava za upravljanje kvalitetom. S vremenom su se pokazala preklapanja u postojećim pojedinačnim sustavima kvalitete pa se nametnula potreba njihove integracije. O razvoju standarda odlučuje Međunarodna organizacija za standardizaciju, dok je integracija sustava za upravljanje u domeni svakog pojedinačnog poduzeća. Međunarodna je organizacija (ISO) započela sa stvaranjem standarda 1987. godine (Quality management, op. cit. : 4). To su bili standardi serije ISO 9000: 1987 uključujući ISO 9001: 1987, ISO 9002:1987 i ISO 9003:1987, koji su bili primjenjivi u različitim sektorima, zasnovani na tipu aktivnosti ili procesa: oblikovanje, proizvodnja i isporuka usluga. S vremenom je došlo do revizija, pa je 1994. godine nastala serija ISO 9000:1994 koja je obuhvaćala ISO 9001:1994; 9002:1994 i 9003:1994. Zadnja revizija je bila 2000. godine i serija je nazvana ISO 9000:2000. Međutim, standardi ISO 9002 i 9003 su *integrirani* u jedan standard pod nazivom ISO 9001:2000. Dokument ISO 9004:2000 daje smjernice za poboljšanje rezultata iznad osnovnog standarda (ISO 9001:2000). Treba napomenuti kako navedeni ISO standardi nisu zamišljeni da propisuju kvalitetu proizvoda ili usluge nego da certificiraju procese i sustav neke organizacije.

Nedavno je ISO objavila novi standard ISO 22000 namijenjen prehrambenoj industriji. Taj standard pokriva vrijednosti i načela serije ISO 9000 i standarde HACCP. To je još dakle jedan *integrirani standard* i to za prehrambenu industriju.

ISO je pokrenula i izradu novog standarda ISO 26000 za područje društvene odgovornosti (ISO and Social Responsibility, 2006) koji će biti primijenjen u svim tipovima organizacija, od biznisa do vlade. Motivi za oblikovanje tog standarda su bili sljedeći:

- ISO je pokrenuo razvoj budućeg standarda ISO 26000 stvarajući dobrovoljne upute za društvenu odgovornost (SR)
- ISO 26000 bit će za organizacije svih vrsta u javnom i privatnom sektoru te u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju
- ISO 26000 dodat će vrijednost postojećem djelovanju na SR pomoću:
 - razvoja međunarodnog konsenzusa o tome što znači SR i koja su to pitanja iz područja SR kojima bi se organizacije trebale baviti
 - stvaranja smjernica za prevođenje načela u djelotvorne akcije
 - odabiranja najbolje prakse koja je već evoluirala i proširila se širom svijeta za dobrobit međunarodne zajednice.

Objavljivanje ove norme se predviđa za kraj 2008. godine.

Što se tiče elemenata koji su obuhvaćeni integriranim sustavom upravljanja, najčešće se navode:

- Sustav upravljanja kvalitetom – ISO 9001:2000
- Sustav upravljanja okolišem – ISO 14001:2004
- Sustav upravljanja sigurnošću zaposlenika – OHSAS 18001:1999.

Što se tiče provođenja integracije, neka poduzeća se odlučuju za integraciju na svim razinama organizacije, dok druga obavljaju integraciju ili na vrhu ili na dnu organizacije (Lazibat, T., Baković, T., 2007). Međutim, ono što je najvažnije u toj integraciji sustava upravljanja sa stanovišta ovoga rada, predstavlja činjenica da ova integracija pokazuje jedan od koraka u razvoju kvalitete, naime orijentaciju k poslovnoj izvrsnosti i prebacivanje težišta sa zadovoljstva klijenata prema zadovoljstvu svih stakeholdera.

3. STAKEHOLDERSKI PRISTUP KVALITETI

U prethodnom tekstu analizirane su faze u razvoju sustava kvalitete. Razlog tome je što one odražavaju promjene u okolini suvremenih korporacija, promjene u praksi upravljanja kvalitetom (razvoj i integracija normi, nastanak integriranih sustava upravljanja) i razvoj teorijskog okvira za analizu kvalitete.

Iz dosadašnje analize faza u razvoju kvalitete očito je da se pojam kvalitete mijenja te možemo razlikovati tri dimenzije kvalitete (Foster, D., Jonker, J., 2003:325-326):

1. U početku se kvaliteta fokusira na proizvode i usluge, tj. ona je sredstvo za mjerenje, kontrolu ili inspekciju. Teži se zadovoljstvu određenih klijenata.
2. U drugom stupnju (periodu) naglasak je na organizacijskoj kvaliteti – ona se odnosi na razmjere do kojih firma maksimizira efikasnost i efektivnost (smanjivanje rasipanja dobra, koordinacija između timova, dobri međuljudski odnosi itd.) Ovdje je naglasak na analizi potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) te kako utječe na prirodu outputa. Ovdje se TQM naglašava kao određena filozofija menadžmenta koja teži prema najboljoj uporabi raspoloživih resursa i korištenju mogućnosti (prilika) pomoću stalnih poboljšanja.

3. Poslovna kvaliteta govori o stupnju do kojeg biznis služi potrebama društva. Pri ovoj dimenziji fokus promatranja i analize pomiče se izvan internih djelovanja firme i time se sugerira da se zbog dugoročnog razvoja firme mora priznati značajnije njenih odnosa sa širom društvenom zajednicom. Ujedno dolazi do rekonceptualizacije prirode poduzeća prema stakeholderskoj teoriji poduzeća.

U cilju boljeg razumijevanja ovih razlika potrebno je elaborirati bit stakeholderskog pristupa i njegovu aktualnost. Filozofski i politički koncept stakeholdinga pojavio se devedesetih godina prošlog stoljeća tijekom političkih rasprava na ljevici i predizbornih aktivnosti nove laburističke stranke, napose njenog vođe T. Blaira uoči izbora 1997. godine. No, ovdje nas više zanima drugi važan izvor tog koncepta, a to je menadžerska literatura u Americi i novija istraživanja u okviru strateškog menadžmenta koja su se, uz probleme ekonomske efikasnosti, počela baviti i odnosom korporacije i društva. Jedan o prvih autora koji se bavio formiranjem stakeholderskog pristupa bio je E. Freeman. On je u svojoj knjizi ukazao na okolnosti nastanka i na bit stakeholderskog koncepta (Sisek, 2008: 366-369). Socijalni pokreti šezdesetih i sedamdesetih godina za civilna prava, antiratni pokreti, konzumerizam, pokreti za zaštitu okoliša i zaštitu ženskih prava služili su kao katalizator za ponovno promišljanje uloge poslovnih organizacija u društvu. Ono što je razlikovna crta literature o društvenoj odgovornosti korporacija jest da ona može biti smatrana kao primjena stakeholderskog koncepta na netradicionalne stakeholderske grupe, za koje se uobičajeno smatralo da imaju suprotstavljene odnose s poduzećem. Manji je naglasak stavljen na zadovoljavanje vlasnika a veći na javnosti, zajednici ili zaposlenicima. Istom prilikom Freeman je naglasio da je motiv implementacije novog pristupa ne samo povećanje pravednosti nego i djelotvornije upravljanje firmama. Njegova definicija stakeholdera ističe da je to bilo koja grupa ili pojedinac koji mogu utjecati ili se na njih utječe pri ostvarivanju ciljeva organizacije. Stakeholder je dakle pojedinac (ili grupa) koji ima interes (udio) u akcijama i odlukama pojedinačnih organizacija i zbog toga može zahtijevati prava konzultiranja, informiranja i sudjelovanja u odlučivanju, dok prihvaćanje članstva donosi obveze. To mogu biti: vlasnici, zaposlenici, menadžment, klijenti, dobavljači, društvo, lokalna zajednica, mediji itd.

Stakeholderski se pristup u velikoj mjeri oblikovao kao suprotnost vlasničkom pristupu kako bi uklonio njegove nedostatke. U vlasničkom se pristupu naglašava da se interesi svih najbolje zadovoljavaju ako poduzeće svoje aktivnosti temelji na maksimizaciji dioničarske vrijednosti, tj. vlasničkih prinosa, jer jedino vlasnici snose tzv. rezidualni rizik. Prema Miltonu Friedmanu jedina društvena odgovornost firme je stjecanje što većeg profita za vlasnike. Sva ostala pitanja (socijala, društvena odgovornost, ekologija) nisu u nadležnosti poduzeća. Čitav se problem svodi na agencijski odnos između agenta (menadžment) i principala (vlasnik ili vlasnici), te se stakeholderi u ovom pristupu prikazuju kao instrument za postizanje bogatstva vlasnika, odnosno kao sredstvo za postizanje sasvim određenog cilja.

Stakeholderski pristup je koncepcija u kojoj se korporacija tretira kao društvena institucija. Posljedica takvog gledišta je da korporacijska uprava mora voditi računa o zahtjevima (i interesima) ostalih pojedinaca i grupa koji nisu vlasnici. Stakeholderski koncept korporativnog upravljanja mora objasniti kako poduzeće treba odrediti prioritete u odnosima sa stakeholderima i kako upravljati tim odnosima. Nova praksa upravljanja treba uskladiti (pomiriti) djelotvorno upravljanje korporacijom s njezinom društvenom odgovornošću, dakle da novi pristup poboljšava poslovni rezultat i ugled korporacije. Cilj takvoga pristupa je spojiti moralno djelovanje i efikasnost, drugačije rečeno, "stakeholderski pristup

postulira kako se poduzeće treba upravljati u smjeru zadovoljavanja interesa svih njegovih konstituenti, a upravljački mehanizmi trebali bi biti oblikovani na takav način koji će osigurati zaštitu i pravedne povrate na njihova ulaganja" (Tipurić, D., Lovrinčević, M. 2008: 185).

Naglasak je na povećanju konkurentnosti i efikasnosti uz realizaciju interesa ostalih stakeholdera kako bi se zadovoljila i socijalna pravda.

U okviru stakeholderskog pristupa uobličila su se tri modela koji objašnjavaju motive djelovanja korporacije: deskriptivni, instrumentalni i normativni. Prema deskriptivnom pristupu opisuju se aktivnosti korporacije kojima se nastoji zadovoljiti interese stakeholdera.

U instrumentalnom pristupu objašnjava se da je glavni motiv donošenja odluka u korporaciji tržišni uspjeh te poduzeće želi iskoristiti sve faktore u svome okruženju da postigne bolji financijski rezultat. U ostvarivanju toga cilja menadžerski interes za stakeholdere i sam stakeholderski menadžment sredstvo su za njegovo postizanje – stakeholderi su instrumentalizirani. U normativnom pristupu tvrdi se da korporacija ima normativne (moralne) obveze postupati sa stakeholderima na ispravan način, bez obzira na njihovu instrumentalnu vrijednost za korporaciju. Posljedica pridržavanja bitnih moralnih načela bit će takvo korporacijsko ponašanje koje će poboljšati financijski rezultat.

Iako postoji stanovito približavanje između ta tri modela, smatramo da je važniji problem integracija (pomirba) vlasničkog i stakeholderskog pristupa nego razlike unutar stakeholderskog modela. Taj se problem pojavio i kod autora koji se bave upravljanjem kvalitetom. Jedan od njih, K. Foley, smatra da cilj poduzeća mora i dalje biti efikasnost i stvaranje profita, a odnos sa stakeholderima ulazi u poslovnu strategiju kojom se određuje način i smjer djelovanja te stvaranja i održavanja struktura i odnosa koji poboljšavaju konačni rezultat. Treba ispunjavati potrebe stakeholdera ukoliko to doprinosi dugoročnom opstanku firme. To je jedna varijanta instrumentalnog pristupa (Foster, D., Jonker, J. op.cit.:325). Slično mišljenje zastupaju Tipurić i Lovrinčević u navedenom radu. Napominjući da suvremeno korporativno upravljanje treba integrirati vlasničku i stakeholdersku orijentaciju (konkurentnost plus zadovoljenje interesa svih stakeholdera i da interesi različitih stakeholdera trebaju biti utjelovljeni u poslovnoj strategiji poduzeća, oni također napominju da instrumentalni model stakeholdera i vlasnička koncepcija nisu u suprotnosti. Naime, stakeholderski menadžment prepoznaje se kao nuždan komplement stockholderskom (vlasničkom) menadžmentu jer poduzeće ne može maksimizirati vrijednost ignorira li interese svojih stakeholdera.

U tom smislu se stavljaju i određeni zahtjevi pred korporativno upravljanje. S protekom vremena ono se promijenilo iz modela u kojem se isključivo naglašavao vlasnik i profit u takav model u čijem je središtu odgovornost upravljača prema svim stakeholderima. To ujedno znači kako se pred korporativno upravljanje postavlja zadaća da uravnoteži ciljeve poduzeća i interese (zahtjeve) relevantnih stakeholdera.

U novim se okolnostima pojavio problem šire društvene odgovornosti i osviještenosti ciljeva korporacije prema mnogo širem članstvu nego što su to dioničari. Vidjeli smo i da je Freeman naglašavao važnost i pojavljivanje netradicionalnih stakeholderskih grupa. Društvena odgovornost poduzeća postaje sve više dio korporativnog upravljanja i korporativnih strategija te bitan čimbenik uspjeha. Pri tome se naglašava (Omazić, 2008:329) da društvena odgovornost poduzeća nije statički fenomen. Naime, biti odgovoran više se odnosi na volju i mogućnosti na osnovi kojih poslovne organizacije uče i integriraju promjenjiva očekivanja društva u svoje razne oblike menadžmenta, kao i načine na koje te poslovne prakse

zadovoljavaju očekivanja poslovnog okruženja. Ako poduzeće zanemari interese stakeholdera, odnosno određene dimenzije svog djelovanja (socijalne, etičke, ekološke), može se, eventualno, dogoditi da ono bude u kratkom roku uspješno, ali tržišni položaj odnosno opstanak u dugom roku su upitni.

Stakeholderski se model u velikoj mjeri koncentrira na sve operacije poduzeća, a to znači na ona pitanja (probleme) koja su važna za stakeholdere. Cilj je povećati djelotvornost (a to znači postavljanje i postizanje pravih ciljeva) koja se u ovom kontekstu ocjenjuje sposobnošću organizacije da se prilagodi promjenjivim okolnostima na način koji je prihvatljiv stakeholderima. Efektivnost nam ukazuje na kvalitetu upravljanja. Sve je više istraživanja usmjereno na otkrivanje posljedica tog širenja odnosa poduzeća na vanjske grupe i pojedince, i to implikacije tih promjena na korporativno upravljanje, korporativnu kulturu i uspjeh korporacije. Cilj svih tih promjena je postizanje poslovne izvrsnosti. Što je poslovna izvrsnost? Izraz se odnosi (Mele, C., Colurcio, M. 2006: 467-482) na određenu superiornost koju je poduzeće ostvarilo u odnosu na tržište na kojem djeluje. Drugim riječima, ostvarenje pozicije izvrsnosti vezano je uz svojstvo poduzeća da postigne superiorne rezultate u odnosu na konkurente u interesu klijenata, poduzeća samog i stakeholdera. Cilj je stvoriti održivu konkurentsku prednost. Glavno obilježje poslovne izvrsnosti sastoji se u istovremenom mjerenju zadovoljstva različitih stakeholdera s ciljem da se postigne sveobuhvatna ocjena poslovnih rezultata. Zbog toga je jako važno da je poslovna izvrsnost tako mjerena da uzme u obzir precizna stanovišta različitih stakeholdera.

U novije vrijeme se u literaturi o upravljanju kvalitetom navode i neki novi izrazi glede zadovoljstva stakeholdera. Kako se unutar discipline o upravljanju zadovoljstvom klijenata (potrošača) ističe da klijent pri usporedbi očekivane i realizirane vrijednosti može biti jako zadovoljan, zadovoljan ili nezadovoljan, tako se ovdje tvrdi da klijent osjeća veliko zadovoljstvo, radost (engl. *delight*) ako mu se nudi superiorna vrijednost i zadovoljstvo koje je veće od onoga što je očekivao. Budući da se svi stakeholderi mogu smatrati klijentima poduzeća (Rader, 1998:276-277), pojam radosti (ushita) klijenata može se primijeniti i na njih. Isporuka neočekivane koristi izaziva dakle osjećaj zadovoljstva koji je puno veći od običnog. Kao što kaže autorica, svaka organizacija umjesto da obećava više no što može dati, treba dati više nego što je obećala. Ukoliko ne pruži radost svojim stakeholderima, to će učiniti konkurenti.

Naglasak na poslovnoj izvrsnosti može se smatrati kao vodeći element u realizaciji svih načela koja su karakteristična za TQM. Cilj poduzeća nije da ima TQM sebe radi nego da ga prihvati budući da je to menadžerski pristup koji pomaže poduzeću u dostizanju poslovne izvrsnosti. Zbog toga se može reći da je poslovna izvrsnost naredni korak nakon TQM-a u postizanju uspjeha u konkurentskoj borbi. Glavni način koji neku organizaciju pomiče od razine TQM prema poslovnoj izvrsnosti leži u inovacijama. Inovacije stvaraju vrijednost i uključuju zadovoljstvo klijenata i stakeholdera, omogućujući poduzeću da ostvari održivu konkurentsku prednost. Ključni aspekti poslovne izvrsnosti, koji određuju različitost u odnosu na konkurente, su sljedeći (Mele, C., Colurcio, M., op.cit.:482):

- fokus na klijente i tržište
- fokus na sržne kompetencije
- razvoj znanja i sposobnosti
- korištenje konvencionalnih i revolucionarnih alata i metodologija
- neprekidna poboljšanja
- prepoznavanje mogućnosti (prilika) i njihovo iskorištavanje
- razvoj sustava izuma (invencije)
- razvoj inovacija u stvaranju vrijednosti.

Ovdje treba napomenuti da posjedovanje integriranog sustava upravljanja (koji pokriva kvalitetu, okoliš, sigurnost i društvenu odgovornost) predstavlja određeni korak prema ostvarenju poslovne izvrsnosti, odnosno to je osnova za prijelaz s fokusiranja na kupca na orijentaciju na sve stakeholdere. Budući da je to put prema stvaranju sveobuhvatnog modela poslovne izvrsnosti (Lazibat, T., Baković T. 2007), to označuje potrebu za stvaranjem novih standarda osim onih za kvalitetu, a onda se javlja i potreba za njihovim integriranjem. Budućnost integriranih sustava upravljanja nalazi se upravo u proširenju minimalističkih zahtjeva prema sveobuhvatnijim kriterijima koji će biti u mogućnosti isporučiti izvrsnost svim stakeholderima (Karapetrovic, 2003:4).

Da bi se ostvarila poslovna izvrsnost, moraju se dogoditi promjene na dvije razine, a odnose se na organizacijsku dimenziju u korporativnom upravljanju, što je zadaća menadžmenta:

1. mora zadovoljiti očekivanja i potrebe stakeholdera i istodobno povećavati dioničarsku vrijednost
2. mora omogućiti neprekidni razvoj inovacija jer bez razvoja nema poslovne izvrsnosti i isporučivanja stakeholderske vrijednosti.

Poslovna izvrsnost i stakeholderska vrijednost glavni su ciljevi korporacija jer bez njih je nemoguće ostvariti konkurentsku prednost i dugoročni opstanak firme. S druge strane, budući da društvena odgovornost sve više čini sastavni dio upravljanja i procesa u poduzeću, rješavanje otvorenih pitanja kratkoročnog i dugoročnog razvoja traži oblikovanje nove korporativne kulture.

U zaključku možemo reći da je stakeholderski model kvalitete različit od prethodnih modela i da predstavlja budućnost u evoluciji kvalitete. Taj pristup stvara teorijsko opravdanje i konceptualni okvir unutar kojeg se mogu eksplicitno analizirati odnosi između raznih interesnoutjecajnih grupa i pojedinaca s ciljem realizacije stakeholderske vrijednosti.

4. STVARANJE UVJETA ZA NOVI MODEL KVALITETE

U prethodnom tekstu naglasili smo da strategija poduzeća u upravljanju kvalitetom sve više evoluiru u strategiju inovacija, odnosno da realizacija bazičnih načela totalnog upravljanja kvalitetom pomaže da se pripremaju i podržavaju inovativni procesi koji vode prema poslovnoj izvrsnosti. Ta evolucija odnosno sklonost k promjenama nije slučajna. Ona je rezultat velikih promjena u okolini poduzeća koje utječu na promjenu cilja, strategije i unutarnjih procesa u poduzeću. Te se promjene u vanjskoj okolini poduzeća mogu uočiti na nekoliko područja (Morris, M.H.,Kuratko, D.F.; Covin, J.G. 2008:4-5). Prije svega to su tehnološke promjene (ubrzan razvoj novih tehnologija i veće teškoće u zaštiti intelektualnog vlasništva). Druga je velika promjena u ekonomskoj okolini (nepredvidivost cijena, troškova, deviznih tečajeva, kamatnih stopa i poslovnih ciklusa). Konkurencija također bilježi znatne promjene (pojava visoko inovativnih konkurenata, konkurencija iz netradicionalnih izvora s netradicionalnom taktikom). U procesu rada uočava se rastuća oskudica kvalificiranih radnika, zaposlenici su sve više mobilni i sve manje lojalni. Na području resursa uočava se također rastuća oskudica. U odnosu na klijente uočava se da su oni sve zahtjevniji i kompliciraniji, tržišta su sve više fragmentirana i sve više segmentirana. Prisutne su i promjene u donošenju zakona u ekonomskoj sferi i regulacijama. One su sve agresivnije, a s druge strane se naglašava slobodna i poštena trgovina te izrazita regula-

cija zaštite okoliša. I na kraju, proces globalizacije svakodnevno donosi promjene koje nameću nove imperativne pred poslovni svijet.

Turbulentne promjene utječu na poduzeće i njegovo unutarnje strukturiranje, na način upravljanja i ostvarivanja konkurentske prednosti. Ti nam procesi znače otvaranje novih mogućnosti za poslovne pothvate, ali i neminovnost prekidanja nekih dosadašnjih aktivnosti. Da bi se poduzeće snašlo u novim okolnostima, ono mora imati neka nužna obilježja: inovativnost, proaktivni pristup, adaptabilnost, fleksibilnost i brzinu. Sva ta obilježja daju poduzeću novu kvalitetu i vode ga do poduzetničke orijentacije koja je ključni izvor održive konkurentske prednosti. Odbacivanje konvencionalne poslovne prakse znači ujedno stvaranje neophodnih uvjeta za kontinuirane inovacije jer su one glavni izvor neprekidnih poboljšanja. Inovacije traže za svoju uspješnu implementaciju sasvim određeni poduzetnički kontekst.

O navedenim promjenama u okolini poduzeća i u njegovim unutarnjim procesima mora se voditi računa i pri implementaciji raznih teorijskih koncepata u poslovnu praksu, pa tako i pri uvođenju stakeholderskog pristupa u sustav kvalitete s ciljem dostizanja poslovne izvrsnosti.

4.1. Korporativno poduzetništvo i inovacije

U ovom dijelu rada naglasak je na poduzetništvu i poduzetničkom ponašanju unutar srednje velikih i velikih poduzeća. Iako je uvođenje kvalitete moguće u svim vrstama poduzeća, pravi problemi i pronalaženje rješenja su veći u srednjim i velikim poduzećima. Prema tome, osnovno je pitanje kako sustav korporativnog poduzetništva utječe na uvođenje sustava upravljanja kvalitetom.

U suvremenim je uvjetima prikladna definicija poduzetništva da je ono kreativna sposobnost iniciranja novih ideja, koncepata i stvaranja novih poduzeća i poslovnih pothvata. Poduzetništvo ima određena zajednička obilježja bez obzira na područje primjene, što se vidi iz uvođenja stupnjeva poduzetničkog procesa: prepoznavanje prilike, razvoj koncepta, određivanje i nabava potrebnih resursa, uvođenje i razvoj pothvata te ubiranje plodova pothvata.

Razlike između korporativnog i "nezavisnog" poduzetništva vide se kod motivacije i stavova, vremenskog horizonta, odgovornosti, sklonosti riziku, vještinama i stilu djelovanja korporativnog poduzetnika (Morris i drugi, op.cit.:36, 52-53).

Lumpkin i Dees (1996) naglašavaju pet dimenzija organizacija koje su usvojile poduzetničku orijentaciju: autonomija, inovativnost, sklonost riziku, proaktivnost i agresivnost spram konkurencije. Covin i Miles (1999) sugeriraju da postoje dva elementa koji određuju poduzetničku organizaciju. Prvo su inovacije – uvođenje novih proizvoda, tehnologija, sustava i procesa, a drugi element je održivo visoka izvedba (rezultat) ili radikalno poboljšanje konkurentske situacije. Cilj svih redefinicija, obnove i pomlađivanja organizacije je ostvarivanje konkurentske superiornosti ili, kako smo to definirali u prethodnom poglavlju, poslovna izvrsnost. Budući da se korporativno poduzetništvo odnosi na stvaranje novih poslovnih pothvata unutar postojećeg poduzeća i transformacija organizacije poduzeća putem redefinicije strategije (engl.strategic renewal), potrebno je naglasiti glavne aspekte korporativnog poduzetništva (Antončić, B., Hisrich, R.D. 2003:19):

- Novi pothvati i nova poslovanja (glavno obilježje)
- Inovativnost proizvoda, usluga i procesa
- Samoobnova (orijentacija i spremnost za promjenu ključnih ideja na kojima je zasnovano poduzeće)
- Proaktivnost
- Sklonost riziku
- Agresivnost spram konkurencije (sklonost poduzeća da se natječe).

Razmjeri do kojih se korporativno poduzetništvo može realizirati i načini na koje će se manifestirati ovise o faktorima koje možemo grupirati u četiri područja: vanjska okolina, strateško vodstvo, radna okolina i rezultati kompanije (Morris i drugi, op.cit.: 47-48).

Intenzitet odnosno stupanj poduzetničke orijentacije neke kompanije je kombinacija stupnja poduzetništva (koji se odnosi na razmjere do kojih su poduzetničke aktivnosti inovativne, proaktive i rizične) i učestalosti poduzetništva (u kojoj mjeri su poduzetnički pothvati učestali).

Prethodna analiza je pokazala da korporativno poduzetništvo i uspješna poduzetnička orijentacija mogu znatno povećati konkurentsku poziciju poduzeća i dodanu vrijednost te da je inovacija presudan aspekt tog poduzetničkog procesa. Kreativnost i inovacije su presudni za uspjeh i opstanak poduzeća. No, inovaciju nije jednostavno definirati. Iako ona predstavlja nešto jedinstveno ili različito, u prvi se mah nameće razjašnjavanje razlike između invencije i inovacije. Ahuja, G., Lampert, C.M. (2001:522) smatraju da je potrebno razlikovati invenciju i inovaciju ne samo zbog konceptualnih razloga nego i praktičnih razloga vezanih uz osiguranje i stvaranje novih izuma. Prema njima invencije predstavljaju razvoj novih ideja ili čin kreacije, dok se inovacija odnosi na komercijalizaciju invencije. Drugi autori objašnjavaju taj odnos sasvim drugačije (Burns, 2005: 242-245). Inovacija predstavlja nešto originalno, tvrdi Burns, i realizacija te originalnosti može uključiti invenciju (ona je samo ekstremna i rizičnija forma inovacije) i razvijanje inovativnog procesa. Međutim, da bi nešto predstavljalo poduzetničku inovaciju (inovaciju u ekonomskom smislu) koja je uspješna, ona mora biti vezana uz potražnju potrošača, odnosno uz tržišne prilike i postati poslovna realnost. Na taj se način povezuju inovacije i poslovne prilike te poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost. Ovdje je dakle inovacija širi pojam od invencije, jer neki primjeri pokazuju invencije koje nisu bile komercijalno uspješne, a inovacija nije nužno proizvod istraživanja, što je bitna odrednica invencije.

Zimmerer i Scarborough (2008: 42-44) razlikuju kreativnost i inovaciju. Kreativnost je sposobnost da se razviju nove ideje i otkriju novi načini temeljnog ispitivanja problema i mogućnosti (prilika). Inovacija je sposobnost da se primijene kreativna rješenja na te probleme i mogućnosti kako bi se poboljšao ili obogatio život ljudi. Inovacija je dakle realizirana kreativnost, odnosno ona predstavlja transformaciju nove ideje u poslovnu praksu. To je zadaća poduzetnika koji otkrivaju nove stvari ili stare stvari čine na novi način. Oni stvaraju nove ideje i transformiraju ih u poslovnu praksu, stvarajući dodanu vrijednost, iako oni ne moraju biti u obje funkcije u svakom pojedinom slučaju. Na temelju navedenih elaboracija možemo ponuditi prihvatljivu opću definiciju inovacije: ona opisuje raspon organizacijskih aktivnosti povezanih s kretanjem od nove konceptualne ideje do proizvoda i usluga ponuđenih na tržištu (Jones 2005:504). Jedna šira i detaljnija podjela pojedinih aspekata ili oblika inovacija može se prikazati na sljedeći način (Johanson, 2001: 139). Inovacije se odnose:

1. na bilo koju promjenu u asortimanu proizvoda i usluga koje neka organizacija iznosi na tržište – to je najjasnije razumljiv oblik inovacije
2. na bilo koju promjenu u primjeni proizvoda ili usluge izvan njene originalne svrhe (u drugačijem smjeru od svog originalnog tržišta)
3. na bilo koju promjenu na tržištu kojom je proizvod ili usluga primijenjen na drugačiji način
4. na bilo koju promjenu u načinu na koji je proizvod ili usluga razvijen drugačije od svog originalnog izvedbenog i logističkog oblikovanja.
5. Postoji također i posebna kategorija inovacija koja se fokusira na način na koji organizacija izvodi razvoj osnovnog poslovnog modela, tj. na drugačiji način od svog tekućeg ili prethodnog poslovnog modela (novi način upravljanja, nova organizacijska kultura itd.).

Iz navođenja ovih oblika inovacija proizlazi da kreativnost i inovacije trebaju poduzetnički kontekst, dakle osobu ili grupu koja izvodi (kreira) inovaciju i pretvara ju u poslovnu praksu. Inovacija sadrži kreativnost ali ona traži poduzetništvo i poduzetnika da bi se povezala s tržišnim prilikama i bila djelotvorna.

U uvjetima kad inovativnost postaje ključni faktor razvoja i upravljana kvalitetom te dostizanja poslovne izvrsnosti, najvažniji postaju ljudski resursi i motivacija svakog zaposlenika (od portira do direktora), jer u lancu stvaranja vrijednosti svi imaju svoju ulogu: "Lanac je jak koliko je jaka njegova najslabija karika". O tim aspektima inovativnosti i poduzetništva bit će riječi u tekstu koji slijedi.

4.2. Obilježja ljudskog kapitala u novim uvjetima

Inovacija treba poduzetništvo. Ali što treba poduzetništvo da bi bilo djelotvorno? Prije svega radnu okolinu koja povoljno djeluje na realizaciju poduzetničkih aktivnosti, da zaposlenici djeluju u skladu sa svojim poduzetničkim sposobnostima te da budu motivirani za sudjelovanje u korporativnom poduzetništvu. Na obilježja radne okoline utječu četiri bitna elementa: organizacijska strategija, organizacijska struktura, organizacijska kultura i upravljanje ljudskim resursima (Morris i drugi, op.cit.:20-21). U ovom se tekstu detaljnije bavimo ljudskim resursima i organizacijskom kulturom.

Pitanja organizacijske strategije i strukture čine poseban predmet analize i spadaju u područje korporativnog upravljanja. Ovdje je potrebno samo kratko napomenuti da poduzetništvo treba predstavljati sustavni dio strategije poduzeća, te da uključivanje poduzetništva u strategiju znači da su inovacije i stvaranje vrijednosti postale ključni dio te strategije. Što se tiče strukture organizacije, ona ukazuje na formalni model organiziranja poslova i ljudi, podjelu funkcija i načine povezivanja pojedinaca i grupa zaposlenika. Pri tome su značajna dva procesa: proces diferencijacije (ukazuje kako su podijeljeni različiti poslovi, kako su oni grupirani i kako su podijeljene ovlasti pri donošenju odluka) i proces integracije (kakva je koordinacija između zaposlenika i pojedinih funkcija). O problemu oblikovanja nove organizacijske kulture bit će riječi u zadnjem dijelu ovoga rada.

Već je napomenuto da kreativnost predstavlja srž poduzetništva jer je ona potrebna da se razviju inovativni poslovni koncepti. No sama kreativnost još nije dovoljna jer poduzetničko ponašanje zahtijeva od zaposlenika da preuzmu brigu i odgovornost nad procesom

stvaranja ideje i njene implementacije. Poduzetnički proces zahtijeva od njih da imaju određena svojstva: inovativnost, orijentaciju k postignućima, nezavisnost, osjećaj kontrole nad sudbinom, neznatnu averziju prema riziku i toleranciju prema neodređenosti. Na to se dodaju još neke psihološke karakteristike poduzetnika: samoinicijativnost, ustrajnost, uvjerljivost i svestranost. Ovdje se dakle naglašavaju različitost, autonomnost i samoinicijativnost kao faktori razvoja poduzetništva. Međutim, s druge strane potrebna je suradnja i sklad između aktera tog procesa. Tu se rađa određeni paradoks (Morris i drugi, op.cir.:168). Naime, u suvremenim okolnostima se često naglašava potreba suradnje, timskog rada te suglasnost u izbjegavanju sukoba, a s druge se strane nameće potreba da se kultivira različitost. Prema tome, na jednoj strani timski rad, suradnja i kolegijalnost, a na drugoj strani različitost, rasprave, napetost, proces usklađivanja itd. To je ključni problem u stvaranju radne okoline koja je povoljna za inicijativu, eksperiment i poduzetničko ponašanje.

Potreba za zajedništvom i suradničkim ponašanjem proizlazi iz pozitivne uloge socijalnog kapitala. Socijalni kapital predstavlja najvažnije sredstvo povezivanja ljudi u stvaranju jednakih mogućnosti za realizaciju njihovih interesa. Ta neopipljiva mreža povjerenja i suradnje omogućuje pojedincima da se bolje nose s promjenama. Socijalni se kapital shvaća kao stvaranje onih oblika društvenog međudjelovanja koji podupiru usklađene akcije. Poradi neopipljive mreže povjerenja i suradnje stvara se dodatna korist za aktere tih odnosa na različitim razinama zbog sinergije uspostavljenih odnosa koje karakteriziraju povjerenje i uzajamnost. Što se tiče poduzeća, socijalni kapital odnosi se na proizvodni potencijal izveden iz strukturalnih odnosa između pojedinaca i grupa. Stvaranje raznih vrsta mreža (otvorenih i zatvorenih) dovodi do pozitivnih rezultata za pojedince i organizaciju upravo zbog promicanja povjerenja i suradnje. Ti odnosi raznih vrsta (suradnici na radnom mjestu, obitelj, prijatelji i različita poznanstva) kreiraju širok raspon korisnih resursa koji uključuju informacije, solidarnost i međusobni utjecaj. Kako ističe Jones (op.cit.:496), bitno je kako mreže uspostavljene od korporativnih poduzetnika vode do pozitivnih rezultata za pojedince i organizacije. Napominje se da socijalni kapital ima mogućnosti da promiče individualno i organizacijsko učenje, što ima utjecaja na inovativne procese.

Za uspjeh poduzetničkog procesa potrebna je i određena politika upravljanja ljudskim resursima koja vodi računa o karakteristikama zaposlenika i o kulturi poduzeća. Prije svega potreban je adekvatan sustav poticanja i sustav ocjene rezultata. Uz adekvatnu atmosferu u poduzeću potrebno je imati i sustav poticanja razvoja korporativnog poduzetništva. On se sastoji od financijskih poticaja (udio u imovini u obliku ESOP-a, bonusi i povećanja plaće), kao i nefinancijskih (potpora poslovnog pothvata od strane vrhovnog menadžmenta, autonomija i sloboda djelovanja, uvažavanje i dodjela veće odgovornosti te reputacija firme u kojoj se radi). Sve to treba dovesti do politike upravljanja ljudskim resursima koja je najprikladnija za jačanje poduzetničke kulture. Treba navesti da se ta politika nalazi pred izuzetno složenim zadaćama jer je u suvremenim uvjetima primarna imovina (kapital) sve više u ljudima, a oni su izvor intelektualnog kapitala. Poduzeće se nalazi pred trima problemima:

- mora privući zaposlenike s visokim kvalifikacijama
- mora ih potaknuti da razvijaju ljudski kapital (motivacija)
- mora potaknuti takve zaposlenike da dugo ostanu u poduzeću (zbog prava intelektualnog vlasništva i komercijalizacije proizvoda zasnovanog na idejama zaposlenih).

Investiranje u ljudski kapital donosi dakle određeni rizik za one koji u njega investiraju (zbog specijaliziranih vještina) i traži primjerene poticaje i zaštitu koja je različita od klasičnih ugovora. Mogu se tražiti određena prava upravljanja ili udio u dioničkom vlasništvu. Zbog posebne važnosti i rizika opisanog odnosa za pojedinog zaposlenika, raste uloga pojedinca kao stakeholdera. Osiguranje i uključenost različitih zaposlenika ima više načina: preko sindikata, doživotnim zaposlenjem, pomoću unutrašnje ljestvice radnih mjesta, programima obogaćivanja posla, radom u manjim grupama, putem radničkih vijeća i predstavljanjem u upravnom i nadzornom odboru, *open book management* i, na kraju, jedan od neugovornih elemenata je i vlasništvo. To su sve argumenti za jedan drugačiji angažman sudionika u djelovanju korporacije – za stakeholderski pristup, a ne kao skup ugovora kojima se reguliraju odnosi.

Suvremena ekonomija znanja u prvi plan stavlja kreativnost i inovativnost. Ona uspostavlja nova načela i odnose jer kreativni zaposlenici žele stimulirajuću radnu okolinu kao i odnose zasnovane na povjerenju. Tu se razvija specifičan model motivacije uz istodobni razvoj zajedništva, odnosno ekipnog rada i participacije te se sve više može govoriti o skupu povezanih eksperata.

Klasični menadžment koji je inzistirao na hijerarhijskom nadzoru i kontroli mijenja se te se stvara nova organizacijska kultura.

4.3. Promjene u organizacijskoj kulturi

U suvremenim je uvjetima uočljivo da su u ekonomiji sve više na djelu neopipljivi izvori vrijednosti, da apstraktni koncepti, kao što su reputacija, povjerenje i lojalnost, imaju konkretne utjecaje na konkurentske prednosti, financijski rezultat i sam opstanak poduzeća. Jedan od takvih neopipljivih elemenata je i kultura firme. Kulturu neke organizacije čine osnovne pretpostavke i vjerovanja oko kojih se formira kompanija, način na koji se ponašaju njeni članovi te kako ona definira sebe u odnosu na vanjsku okolinu (Burns, op.cit.: 105). Raščlanjena analiza identificira šest osnovnih elemenata koji čine kulturu: vrijednosti, pravila ponašanja, rječnik, metodologija, rituali te mitovi i priče. (Morris i drugi, op.cit.:202). Dimenzije kulture se mogu analizirati u četiri domene. P.Burns je u navedenom djelu (111-115) sistematizirao rezultate empirijskih istraživanja te je na temelju toga analizirao pojedine dimenzije i implikacije prevlasti određenih vrijednosti.

1.) *Individualizam nasuprot kolektivizmu*

To je stupanj do kojeg su ljudi skloni radije djelovati kao pojedinci nego grupa i obratno.

2.) *Distanca moći*

To je stupanj nejednakosti među ljudima koje je zajednica voljna prihvatiti.

3.) *Izbjegavanje neizvjesnosti*

To je stupanj do kojeg su ljudi spremni izbjegavati neodređenost, ukloniti (riješiti) neizvjesnost i biti skloni strukturiranim, a ne nestrukturiranim situacijama.

4.) *Muževnost naspram ženstvenosti*

Stupanj do kojeg prevladavaju muške vrijednosti (konkurencija, prodornost, financijske nagrade, dostignuća), a do kojeg ženske (skromnost, suradnja, nagrade, odnosi, sklonost kompromisima).

Rezultati su pokazali da poduzetnička kultura uključuje pomak od individualizma prema kolektivizmu u onoj mjeri u kojoj se organizacija razvija. Nadalje, poduzetnička kultura ima malu distancu moći. Za takvu je organizaciju tipično da ima malo izbjegavanje neizvjesnosti i, na kraju, ima ravnotežu između muške i ženske dimenzije. Koje su implikacije takve kompozicije vrijednosti? Prevlast kolektivizma i ravnoteža između muške i ženske dimenzije označuje kulturu koja stvara odnose i mreže sa *svim stakeholderima* i vidi ih kao važnije od formalnih struktura. To je kultura orijentirana ka postignućima, motivira ljude, a zaposleni osjećaju da pripadaju organizaciji. Mala distanca moći označuje kulturu koja dijeli informacije, znanje i učenje. Malo izbjegavanje neizvjesnosti ukazuje na kulturu koja vrijednuje kreativnost i inovacije te spoznaje važnost uravnotežene sklonosti riziku.

Ostvarivanje ravnoteže između određenih vrijednosti je temeljna zadaća menadžmenta, koju je često puta teško realizirati. Uzmimo primjer suprotnosti individualizma i kolektivizma. Vrijednosti individualizma su ostvarivanje individualnih ciljeva, samodovoljnost i samoorijentacija, dok su vrijednosti kolektivizma briga o grupnom blagostanju, prednost ciljevima grupe, naglasak na zajedništvu i suradnja. Menadžment mora pomiriti te često puta ekstremno različite vrijednosti i naći ravnotežu koja omogućuje ostvarivanje ciljeva firme. Međutim, određena suprotnost odnosno napetost između individualne autonomije i ostvarivanja zajedničke kooperativne kulture nikako se ne može ignorirati.

Implementacija i razvoj poduzetničke orijentacije u nekoj kompaniji u velikoj mjeri ovise o ravnoteži između individualnih inicijativa i kreativnosti te suradničkog ponašanja na različitim razinama koje povećava socijalni kapital i rezultate koji proizlaze iz biti kooperativnih vrijednosti.

Što je poduzetnička kultura i kako je postići?

Postoji nekoliko elemenata koji razvijaju inovacije i poduzetništvo i time doprinose stvaranju poduzetničke kulture (Morris i drugi, op.cit.: 208):

- Fokus na ljude i prijenos ovlasti
- Stvaranje vrijednosti pomoću inovacija i promjena
- Usmjeravanje pozornosti na osnovno (bitno)
- Aktivni (praktični) menadžment
- Činiti prave stvari
- Sloboda da se uspije, ali i griješi
- Dužnost i osobna odgovornost
- Naglasak na budućnosti i osjećaj za brzinu reakcije.

Da bi se te vrijednosti realizirale, potrebno ih je uključiti u viziju kompanije i dalje konkretizirati u strategiji. Imajući u vidu obilježja zaposlenika i namjeravano profiliranje kulture tvrtke, potrebno je oblikovati politiku upravljanja ljudskim resursima koja je sukladna s jačanjem poduzetničke kulture. Ukoliko je riječ o razvoju kulture u postojećim organizacijama, onda se u suvremenim uvjetima treba fokusirati na ohrabivanje i nagrađivanje kreativnosti kao glavnog izvora inovacija. Iako se kultura tvrtke mijenja s vremenom zbog promjene njenih sastavnica, ipak je potrebno naglasiti da se pod kulturom tvrtke razumijeva način kako ona obavlja i kako želi obavljati svoju djelatnost bez obzira na kratkoročne priloge, promjene ili poremećaje na tržištu.

Kultura poduzeća koja je povoljna za razvoj kvalitete, mora biti poduzetnički nastrojena. Međutim, iako postoji dominantna kultura u nekoj kompaniji, u stvarnosti unutar nje istovremeno postoje različite supkulture koje ne moraju biti u skladu, pogotovo ako kompanija ima geografski disperzirane pogone u zemlji i inozemstvu. Kao ilustracija (Khao,

H.H.,Tan,K.C., 2003) može poslužiti usporedba nekoliko nacionalnih nagrada za kvalitetu koje zapravo predstavljaju modele potpunog upravljanja kvalitetom (TQM): dvije japanske nagrade, *Demingova nagrada* (DP) i *Japanska nagrada za kvalitetu* (JQA) te američka *Nacionalna nagrada za kvalitetu Malcom Baldrige* (MBNQA). Nagrade u svojim kriterijima na specifičan način uobličuju ekonomsku praksu i sustav vrijednosti zemlje u kojoj se dodjeljuju. Usporedba pokazuje kako sociokulturna obilježja utječu na kulturu rada i upravljanja te na prakse upravljanja kvalitetom i na oblike ispoljavanja poduzetništva unutar firme. Zajednički su regulirana ova područja u sve tri nagrade: društvena odgovornost poduzeća, obrazovanje zaposlenih, jaka usredotočenost na klijente i neprekidna poboljšanja. No, postoje i značajne razlike:

- MBNQA u svom okviru uključuje važnost jačanja kulture poduzetničkih izazova, iskorištavanja potencijala novih tehnologija, kao i zapošljavanje različitosti kako bi se ostvarili konkurentnost i poslovni uspjeh.
- U DP ili JQA prevladava filozofija menadžmenta koja se fokusira na ostvarenje zajedničkog odlučivanja, usklađivanje ljudi i procesa te formiranje kooperativnih procesa da se postigne veća razina kvalitete.
- Sustav zapadnog vodstva ima pravilo "izvući ono najbolje iz ljudi", a JQA stil vodstva naglašava važnost uspostavljanja dobrih primjera vođa koje mogu slijediti podređeni.

Te su razlike povijesne i nalaze se u sociokulturnim faktorima. Japanske se radnike smatra jako discipliniranim, lojalnim vođama i timski orijentiranim. Velik naglasak je na skladu na radnom mjestu kao i u ljudskim relacijama. Američka kultura naglašava samostalnost, slobodu i individualna prava. Realizacija tih obilježja treba voditi do postignuća u inovativnosti, kreativnosti i tehnološkom napretku.

Razlike u sociokulturnim faktorima rezultiraju u različitim pristupima upravljanju poduzećem, a ti su čimbenici važni i u implementaciji sustava za upravljanje kvalitetom. U bliskoj je budućnosti realno predvidjeti određeno približavanje tih sustava upravljanja (reprezentiranih u američkom i japanskom modelu), ne samo zbog uklanjanja slabosti u svakom od njih nego prvenstveno zbog promjena vanjskih okolnosti koje utječu na promjene unutarnjih procesa u kompanijama. Taj smo proces približavanja označili u prethodnom tekstu kao problem ravnoteže između vrijednosti tipičnih za individualizam (individualna inicijativa) i tipičnih za kolektivism (suradničko ponašanje).

5. ZAKLJUČAK

U analizi faza u razvoju sustava kvalitete mogu se razlikovati njene tri dimenzije. U početku se kvaliteta fokusira na proizvode i usluge i teži zadovoljstvu klijenata. U drugom razdoblju naglasak je na organizacijskoj kvaliteti, tu je riječ o uvođenju potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) i njegovog utjecaja na rezultat. U trećem razdoblju koji je i sada aktualan, govori se o poslovnoj kvaliteti i fokus analize se pomiče i prema određenim interesno-utjecajnim skupinama izvan poduzeća te se nastoji utvrditi do koje mjere biznis služi potrebama društva. Ova treća faza je rezultat velikih promjena koje su se dogodile izvan poduzeća, o kojima smo govorili u uvodu i koje su utjecale na promjene u svim aktivnostima poduzeća. Mijenja se način korporativnog upravljanja. Ono ima dvostruku zadaću. S jedne strane, ono treba odrediti što određene stakeholdere legitimira kao interesno-utjecajne

pojedince i skupine poduzeća, te kako se to reperkutira na cilj poduzeća i njegov način upravljanja. S druge strane, ono se nalazi pred doista složenim problemom: kako pomiriti (integrirati) vlasnički i stakeholderski pristup i biti konkurentan te istovremeno zadovoljiti interese stakeholdera. Osim toga, povećano značenje društvene odgovornosti poduzeća upozorava poduzeća da zanemarivanje interesa relevantnih stakeholdera može imati negativan utjecaj na poslovne rezultate. Poduzeće koje uz ekonomske obraća pozornost i na druge dimenzije (etičke, ekološke, socijalne) svog poslovanja moći će računati na dugoročni opstanak. U nastojanju da zadovolji interese svih stakeholdera ima glavni cilj, a to je realizacija poslovne izvrsnosti. Poslovna je izvrsnost vezana uz svojstvo poduzeća da postigne superiorne rezultate u odnosu na konkurente u interesu klijenata, poduzeća samog i ostalih stakeholdera. Novi model kvalitete ima dakle dvije bitne sastavnice: održivu konkurentsku prednost i isporučivanje stakeholderske vrijednosti. U tom smislu moraju se dogoditi promjene u korporativnom upravljanju: menadžment mora zadovoljiti potrebe stakeholdera i istodobno povećati dioničarsku vrijednost. Istodobno mora stvoriti uvjete za neprekidni razvoj inovacija jer su one uvjet za realizaciju poslovne izvrsnosti.

Postavlja se problem stvaranja uvjeta za novi model kvalitete. Oni se moraju osigurati u uvjetima korporativnog poduzetništva, dakle kad je nemoguće ostvariti poslovnu izvrsnost bez poduzetničke orijentacije. Da bi se poduzeće snašlo u novim okolnostima, zaposlenici moraju imati obilježja koja su bitna za poduzetničku orijentaciju: inovativnost, proaktivnost i sklonost riziku. Tu se naglašavaju različitost i samoinicijativnost kao glavni čimbenici poduzetništva. S druge strane, potrebni su određeni sklad i suradnja između zaposlenika, timski rad i suglasnost u izbjegavanju sukoba. To je ključni problem u stvaranju adekvatne poduzetničke atmosfere.

Sličan se problem javlja u oblikovanju organizacijske kulture. Pod kulturom poduzeća shvaća se način na koji ono obavlja i kako želi obavljati svoju djelatnost bez obzira na kratkoročne poremećaje. Često puta je presudno kako se uspijeva uspostaviti ravnoteža između posjednih vrijednosti koje čine temelj kulture. Jedan od problema je uspostava ravnoteže između individualizma i kolektivismu koji često imaju oprečne vrijednosti i uvjerenja. U nekim se empirijskim istraživanjima tvrdi da poduzetnička kultura uključuje pomak od individualizma ka kolektivismu. Razvija se suradnja i razvoj mreža i odnosa s jakim osjećajem za "unutarnju grupu" s istovremenim osjećajem konkurencije prema "vanjskim grupama". Kako to uskladiti sa stakeholderskim modelom kvalitete gdje se ističe da je to kultura koja stvara odnose i mreže sa svim stakeholderima, i to joj je važnije od formalnih struktura odnosa.

Budući da kultura poduzeća koja je nužna za realizaciju poslovne izvrsnosti i stakeholderske vrijednosti, mora biti u svojoj osnovi poduzetnički usmjerena, određena suprotnost između individualne autonomije i zajedničke kooperativne kulture ostaje problem novog modela kvalitete.

LITERATURA

1. Ahuja, G.; Lampert, C.M. (2001) Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions, *Strategic Management Journal*, No. 22 pp 521-543.
2. Antoncic, B., Hisrich, R.D. (2003) Clarifying the intrapreneurship concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, No.1.

3. Blok QM (2000) Sustavi upravljanja kvalitetom i interni audit, OSKAR, Zagreb
4. Burns, P. (2005) Corporate entrepreneurship: building an entrepreneurial organisation, Palgrave Mac Millan.
5. Covin, J., Miles, M. (1999) Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, No.3, pp 47-63.
6. Foster, D. Jonker, J. (2003) Third generation quality management: the role of stakeholders in integrating business into society, *Managerial Auditing Journal*, No.4, pp.323-328.
7. Injac, N. (2001) Mala enciklopedija kvalitete, III. dio, Oskar, Zagreb.
8. Injac, N. (2002) Mala enciklopedija kvalitete, II. dio, Oskar, Zagreb.
9. ISO and Social Responsibility (2006), ISO Central Secretariat, ISO, 2006-04/3000
10. Johnson, D. (2001) What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organisations, *Industrial and Commercial Training*, No.4, pp. 135-140.
11. Jones, O. (2005) Manufacturing regeneration through corporate entrepreneurship (Middle managers and organizational invention), *International Journal of Production Management*, No.5, pp. 491-511.
12. Karapetrovic, S. (2003) Musings on integrated management systems, *Measuring Business Excellence*, No.1.
13. Kelly, K. (1999) *New Rules for the New Economy*, Penguin, Books, Harmondsworth.
14. Khao, H.K., Tan, K.C. (2003) Managing for quality in the USA and Japan: differences between the MBNQA, DP and JQA, *The TQM Magazine*, No.1 pp 14-24.
15. Lazibat, T., (2003) Sustavi kvalitete i hrvatsko gospodarstvo, *Ekonomski pregled*, No.1-2, str.55-76.
16. Lazibat, T., Baković, T. (2007) Sustavni pristup izgradnji integriranih sustava upravljanja, *Kvaliteta kao društvena stvarnost*, Brijuni 14-16. 05.2007. Hrvatsko društvo za upravljanje kvalitetom.
17. Lumpkin, G.T. Dess, G.G. (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, No.1 pp. 135-172.
18. Mele, C., Colurcio, M. (2006) The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value, *International Journal of Quality & Reliability Management*, No.5 pp. 464-489.
19. Morris, M.H., Kuratko, D.F., Covin, J.G. (2008) *Corporate entrepreneurship and innovation*, 2nd ed., Thompson.
20. Omazić, M.A. (2008) Društvena odgovornost poduzeća i korporativno upravljanje, u *Korporativno upravljanje* (ur. D. Tipurić) Sinergija, Zagreb.
21. Quality management, (2008) Dostupno na [http://en.wikipedia.org/wiki/ Quality management](http://en.wikipedia.org/wiki/Quality_management).
22. Rader, L. (1998) Stakeholder delight: the next step in TQM, *The TQM Magazine*, No.4, pp. 276-280.
23. Sisek, B., (2004) Stakeholderski pristup i sustav kvalitete, *Revija za pravo i ekonomiju*, No.2. str. 25-56.
24. Sisek, B., (2008) Stakeholderski pristup ekonomiji i društvu, u *Korporativno upravljanje* (urednik D. Tipurić), Sinergija, Zagreb.

25. Tipurić, D., Lovrinčević, M., (2008) Stakeholderski pristup poduzeću, u Korporativno upravljanje (ur. D. Tipurić), Sinergija, Zagreb.
26. Zimmerer, T.W., Scarborough, N.M. (2008) Essentials of Entrepreneurship and small business management, Prentice Hall, New Jersey.