

KOMPARATIVNA ANALIZA TRI NAJVEĆA SVJETSKA MODELA POSLOVNE IZVRSNOSTI

SAŽETAK

Poslovna izvrsnost je postala najjače sredstvo postizanja konkurentne prednosti kompanija, a cjelovito upravljanje kvalitetom put koji osigurava održavanje izvrsnih rezultata u budućnosti, što su prepoznale mnoge kompanije svijeta. Unatoč mnogim razlikama zaključujemo kako modeli imaju mnogo zajedničkih elemenata. DP i MBNQA su revizijom 2005. godine pomaknuli težište sa izvrsnosti proizvoda odnosno usluge na izvrsnost kvalitete cjelokupnog organizacijskog procesa. Kvaliteta je na taj način umjesto tehničke poprimila stratešku dimenziju, a naglasak je prešao s tehničke kvalitete na cjelokupnu izvrsnost svih organizacijskih procesa. Zajedničko kretanje ide u smjeru dobrog vođenja i aprecijacije sistemskog razmišljanja. Sama struktura kriterija EFQM modela prilagođena je strateškoj dimenziji kvalitete, stoga je model doživio samo kratke revizije unutar kriterija dok je zapravo ostao nepromijenjen. U svim modelima naglasak je stavljen na zadovoljstvo kupaca, djelatnika i zajednice. Nacionalne nagrade za kvalitete imaju važnu ulogu u promociji i nagrađivanju izvrsnosti u organizacijskim performansama. Štoviše one podižu standarde kvalitete kompanija i profila zemlje u cjelini. S obzirom na BDP per capita i postotak certificiranosti tvrtki, Hrvatska ima sve predispozicije za uvođenje EFQM modela poslovne izvrsnosti s osnovnim ciljem smanjivanja deficita vanjskotrgovinske bilance i jačanja konkurentnosti kao nužne predradnje za ulazak na konkurentno tržište tvrtki EU. Upravljanje kvalitetom uvedeno je u mnoge organizacije, metode koje su se pritom koristile razvijale su se tokom niza godina, a predviđa se nastavak evolucijskog puta modela kao i metoda poslovne izvrsnosti.

KLJUČNE RIJEČI: Poslovna izvrsnost, TQM, Deming-ova nagrada (DP), Malcolm Baldrige nacionalna nagrada za kvalitetu (MBNQA), Europska zaklada za upravljanje kvalitetom (EFQM), EFQM BE model, Europska nagrada za kvalitetu (EQA).

1. Uvod

Cjelovito upravljanje kvalitetom preduvjet je razvoja, to je poticaj za uspješnu borbu na svjetskoj pozornici uspješnih. Internacionalna konkurencija jača svakodnevno, svjedoci smo poticajnog okruženja u kojem svaki dan postaje danom unapređenja, a konkurencija ima rastući predznak. Strukturiranost poslovanja predstavlja efikasan način opstanka. Poslovna izvrsnost, TQM (Total Quality Management) sustav cjelovitog upravljanja kvalitetom, ISO standardi; Jesu li svi navedeni pojmovi elementi istog sustava? Jesu, sa poslovnim izvrsnošću na vrhu. Prema Adebano-
u¹ Poslovna izvrsnost je ostvarila uzlet tamo gdje je

TQM podbacio. ISO standardi su dobra pretpostavka za uspješnu implementaciju modela i u kombinaciji s jednim od svjetskih modela daju izvrsne rezultate. Čini se da je ključ uspjeha poslovne izvrsnosti u modelima samoprocjene. TQM je oduvijek vezan uz proizvodnju dok su modeli poslovne izvrsnosti imali za svrhu ukinuti barijere veličine, djelatnosti i sektora, kao i razviti sistemski pristup razumijevanja TQM-a kao izvrsnosti svih organizacijskih procesa. S obzirom na broj tvrtki koje su ga implementirale može se zaključiti kako je uspio. Postavlja se pitanje atraktivnosti termina «poslovna izvrsnost» koji budi pozitivne

¹ Dotun Adebano: TQM and business excellence is there really a conflict, Measuring Business Excellence; Volume: 5 Issue: 3; 2001 General review, str. 39.

* Poslovna izvrsnost d.o.o., Zagreb, Širolina 6

** Comitium d.o.o., Zagreb, Zagrebačka cesta 179

emocije osjećaj uspješnosti i nepobjedivosti. Gleđajući na taj fenomen kroz prizmu Mc Gregorove teorije X i Y prema kojoj ljudi postaju ono što se od njih očekuje, tvrtke koje su uvele neki od modela poslovne izvrsnosti jednostavno postaju izvrsne. Modeli poslovne izvrsnosti su korisni, nepristrani, poticajni i uključuju kontinuirane doprinose svakog pojedinca, što uzrokuje dodatne beneficije za pojedinca, poslodavca, kao i društvo u cjelini.

Članak je namijenjen kompanijama javnog i privatnog sektora koje još ne koriste niti jedan od postojećih modela poslovne izvrsnosti kao i svima koji se direktno ili indirektno bave materijom poslovne izvrsnosti. Zadatak je članka komparirati svrhu, temeljne vrijednosti i koncepte kao i kriterije nagradnih okvira tri najjača svjetska modela poslovne izvrsnosti. Jedan od zadataka članka je i ukazati na neograničene mogućnosti unaprjeđenja efikasnosti tvrtke uvođenjem zajedničkog okvira vrednovanja. Cilj komparacije je objedinjene zajedničkih kategorija koje predstavljaju nezaobilazan element svakog modela poslovne izvrsnosti kao i ukazivanje na različitosti između modela. Svrha članka je pobuditi interes članova uprava, nadzornih odbora, javnog i privatnog sektora, malih i velikih poduzetnika i cjelokupne hrvatske javnosti kako bi se tvrtke odlučile za edukaciju o poslovnoj izvrsnosti, a zatim i implementaciju modela kroz proces samoprocjenjivanja. Poslovni problem je nestrukturiranost, iz čega proizlazi nemogućnost komparacije hrvatskih tvrtki zbog nepostojanja zajedničkog modela za ocjenjivanje faktora uspješnosti. Poruka leži u prihvaćanju europskog modela sa svrhom jačanja konkurentnosti tvrtke na globalnom tržištu i pripremi za ulazak u EU kao i formiranje nacionalnog modela poslovne izvrsnosti baziranog na EFQM BE modelu s osnovnim zadatkom unaprjeđivanja zdrave konkurencije i poticanja cjelovitog upravljanja kvalitetom u nacionalnom okviru. Neovisno o regionalnoj pripadnosti, veličini tvrtke i djelatnosti, modeli poslovne izvrsnosti su sveprimjenjivi, strukturirani na način koji omogućava komparaciju svih sa svima. Modeli su preduvjet dugoročne ekonomske uspješnosti i globalne renomiranosti tvrtke koji je prepoznat u Japanu, SAD-u i Europi. Budući da je Hrvatska kandidat za članstvo u Europskoj uniji, logika nalaže implementaciju EFQM modela u velike kompanije, javni sektor, male i srednje poduzetnike s osnovnom svrhom jačanja atraktivnosti hrvatskih tvrtki na globalnom tržištu i adekvatnoj pripremi za ulazak u EU. Implementacija modela nije sama sebi svrhom, već njegovo uvođenje daje smjernice

unaprjeđivanju baziranom na samoprocjeni i kontinuiranom unaprjeđenju procesa.

2. Demingova nagrada za kvalitetu -The Deming Prize (Japan)

Nastankom Japanskog udruženja znanstvenika i inženjera-JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) 1946. započet je pokret kvalitete. 1950. JUSE-a poziva dr. W. Edwards-a Deming-a kako bi davao seminare o statističkoj kontroli procesa.² Deming je otac svjetski raširenog pokreta kvalitete i bio je najeminentniji guru kvalitete sve do svoje smrti 1993. Njegov je utjecaj na japansku industriju očigledan, a njegova filozofija nastavlja imati glavni utjecaj u najrazvijenijim ekonomijama svijeta i daje legendarni doprinos njihovom razvoju.

Demingova nagrada je najstarija nagrada za kvalitetu uspostavljena 1951. Tek 1987. kada je koncepcija TQM prenesena u SAD došlo je do osnivanja Malcolm Baldrige National Quality Award. Zašto je Japan ostvario nevjerojatan napredak nakon Drugoga svjetskog rata? Nije li parodija da je upravo Amerikanac dao smjernice Japanu za brži razvoj i tako stvorio svoga konkurenta? Kako su Japanci uspjeli prepoznati potencijal Demingove teorije? Možda je to zato što se «kaizen», filozofija kontinuiranog unaprjeđenja svih zaposlenika organizacije u skladu s kojom ljudi svakodnevno pridonose kontinuiranom unaprjeđenju kompanije, i TQM, preklapaju u ključnom elementu, postupnom i cjelovitom unaprjeđenju ljudi i drugih resursa? Specifičnost Demingove nagrade je što ona ne iziskuje prilagodbu kandidata modelu, već se od kandidata očekuje razumijevanje njegove trenutne situacije, uspostavljanje vlastitih tema i ciljeva kao i unaprjeđenje i transformacija širom tvrtke. Kriterij ispitivanja uključuje ostvarene rezultate i procese koji su pritom korišteni jednako kao i efektivnost koja se očekuje u budućnosti.

Deming je rano ustanovio kako «*Problem nije u radnicima nego je problem u vrhu managementa.*»⁴ Ljudi žele biti informirani žele znati koju ulogu ima njihov kotač u pokretanju cijelog sustava. Osjećaj osobne važnosti pojedinca je nemjerljiv, ali ima izuzetan utjecaj na uspješnost kompanije. Posao menadžmenta je usmjeravanje napora svih komponenti ka postizanju cilja sustava. Prvi je korak

2 www.juse.or.jp/e/deming/03.html

3 www.businessdictionary.com/definition/kaizen.html

4 www.deming.org/

razjašnjavanje, svatko u organizaciji mora razumjeti svrhu i cilj sustava kao i način na koji može usmjeriti osobne napore ka ostvarenju istog cilja. Jačanje svijesti pojedinca, o šteti i mogućoj razini gubitka po cijelu organizaciju koju može prouzrokovati sebično i timski neovisno djelovanje pojedinca, eliminira potencijalne opasnosti. Deming zastupa kontinuirani proces napretka koji će se održati i zbog promjene vodstva. Upravo implementacija i razumijevanje modela daje zajednički cilj svakom djelatniku i pridonosi važnosti pojedinca.

Značaj Demingove nagrade ogleda se u nekoliko razloga. Njezino je uvođenje lansiralo praksu samoprocjene, a preduvjet je razvoja koncepta bodovanja. Utjecaj Deming-ove nagrade za kvalitetu evidentan je u procesu dodjeljivanja Malcolm Baldrige National Quality Award (Malcolm Baldrige nacionalne nagrade za kvalitetu) i European Quality Awards (Europske nagrade za kvalitetu).⁵ Deming-ova nagrada je originalno uvedena kako bi osigurala poboljšanu izvedbu kroz uspješnu implementaciju aktivnosti kontrole kvalitete rasprostranjenu kroz čitavu kompaniju.⁶ Možda se na temelju bazičnih spoznaja može pomisliti kako se Deming-ova nagrada temelji na aplikaciji statističkih tehnika na proces proizvodnje, dok s druge strane Baldrige-ova nagrada i Europska nagrada za kvalitetu detaljnije sagledavaju više zadovoljstvo kupaca i kvalitetu usluga kao značajnih kriterija izvrsnosti. No to nije točno jer JUSE-ova definicija kontrole kvalitete na razini kompanije daje iznendujući rezultat i osporava sve eventualne misli o usmjerenosti Demingovog okvira na proizvodni proces i statističke pogreške. Ona nam daje potvrdu o shvaćanju važnosti orijentacije na kupca i javne dobrobiti. Revizija Demingovog okvira koja je nastupila 1994. zamjenjuje pojam kontrole kvalitete sa TQM, a uvodi i sadržaje okvira Baldrige-ovog i EFQM-a poput CRS (Corporate Social Responsibility) društveno odgovornog poslovanja. Glavne jakosti kriterija Demingove nagrade su fokus na leadership top managementa, kontrolu procesa, aktivnosti usmjerene na «kaizen» i buduće planiranje sa svrhom osiguranja održivosti ciljeva. DP podržava «kaizen» filozofiju, japanski termin za postupan pristup uvijek višim standardima kvalitete i smanjivanja otpada, kroz mala, ali kontinuirana

5 Madhu Ranjan Kumar: Comparison between DP and MBNQA: convergence and divergence over time, The TQM Magazine; Volume: 19 Issue: 3; 2007 Technical paper, str. 250.

6 Kay C. Tan: A comparative study of 16 national quality awards, The TQM Magazine; Volume: 14 Issue: 3; 2002 General review, str.167.

unaprjeđenja koja uključuju sve ljude u kompaniji od predsjednika uprave do radnika na najnižoj razini proizvodnje, dok je noviji Baldrige priklonjeniji kaikaku filozofiji koja oslikava događanje rapidnih promjena i koja je u suprotnosti sa kaizen filozofijom koja se odnosi na male dodavajuće i akumulirajuće promjene. Kada bismo pojednostavili, rekli bismo da je kaikaku filozofija revolucijska dok je kaizen evolucijska.

Jedna od ključnih razlika između Demingove nagrade i drugih nagradnih okvira je sam proces dodjeljivanja nagrade koji je više iskustvo nego proces. Nagrada se ne dodjeljuje kada je određeni standard dosegnut već kada su ispitivači uvjereni da je filozofija koja se provodi kod kandidata u skladu s kontinuiranim napretkom i konstantnim unaprjeđenjima. To se postiže njegovanjem sustavnog pristupa kroz određeni period godina, a predstavlja specifičnost kaizen filozofije koja zastupa mišljenje malih, ali kontinuiranih unaprjeđenja. Naizgled interno fokusiran okvir Demingove nagrade ima ograničen naglasak na klijente i zadovoljstvo zaposlenika kako zasebnog cilja. S druge strane proces nagrađivanja uključuje odredbu o direktnom razgovoru sa dobavljačima i kupcima o kvaliteti proizvoda što ovu nagradu čini jedinstvenom. Korištenje tog elementa u poslovanju europskih tvrtki uvelike bi pridonijelo kvaliteti poslovanja. Evaluacijski proces uključuje i sposobnost organizacije za proizvodnju proizvoda ili usluga koje su u skladu s potrebama kupaca. Prema Demingu⁷ benchmarking i financijski uspjeh nisu presudni za uspješnost kompanije, što nas navodi na pomisao definicije uspjeha gledane kroz prizmu idealističkog pristupa, što ne umanjuje doprinose DP razvoju poslovne izvrsnosti.

3. Malcolm Baldrige nacionalna nagrada za kvalitetu - The Malcolm Baldrige National Quality Award (SAD)

Baldrige-ova nagrada u potpunosti promiče prosperitet unutar američkog biznisa. Malcolm Baldrige nacionalna nagrada za kvalitetu vjerojatno je jedan od svjetski najprepoznatljivijih i najraširenijih modela poslovne izvrsnosti čiji je okvir za samoprocjenu uzor mnogim nacionalnim modelima poslovne izvrsnosti. Kriteriji Baldrige-ove nagrade igrali su ključnu ulogu u promociji poslovne izvrsnosti. Nagrada je dobila ime po Malcolmu Baldrigu koji je najzaslužniji za ekonomski prosperitet i dugoročnu

ekonomsku snagu SAD-a. U početnoj fazi od 1987. do 1999. nagrada je korištena kako bi se potaknula aktivnost kompanija privatnog sektora na području poslovne izvrsnosti i za postignuća u kvaliteti. 1999. uvedene su kategorije obrazovanja i zdravlja.⁸ Osnovna svrha postavljenih kriterija nagrade jest poboljšanje konkurentnosti fokusiranjem na dva cilja: kontinuirano unaprjeđivanje vrijednosti koje se daju klijentu i unaprjeđenje cjelokupnih organizacijskih procesa. MBNQA je kreacija javnog prava i tvori čvrstu poveznicu između vlade i privatnog sektora s ciljem promicanja izvrsnosti kvalitete i izvedbe. Predsjednik Regan je odobrio provođenje nagrade 20.08.1987., a nagrade tradicionalno uručuje predsjednik SAD-a. Privatni sektor podupire nacionalni program kvalitete putem fondova, volonterskih napora i transfera znanja.

Namjera nagrade je dvostruka:⁹

1. Promicanje svijesti o važnosti izvrsne izvedbe kao elementa koji ima rastući utjecaj na konkurentnost;
2. Promicanje suoporabe informacija uspješnih strategija sa svrhom izvođenja dodatnih beneficija iz njihovog korištenja.

Godišnje mogu biti dodijeljene maksimalno tri nagrade u svakoj od kategorija, ukoliko standardi aplikacije nisu dovoljno visoki nagrade se ne mogu dodijeliti. Kao i svaka velika inicijativa MBNQA bila je podložna kritikama i pohvalama, a kroz vrijeme je doživjela znatne promjene. Razvila se iz okvira za kvalitetu karakterističnog za proizvodne kompanije do poslovnog okvira, što se događalo u periodu od 1988. do 1996. Dodatna evolucija pretvorila ga je u okvir za izvrsnost, čija se faza nastavlja i danas.

4. European Foundation for Quality Management Business Excellence Model – EQA (EFQM model poslovne izvrsnosti – Europska nagrada za kvalitetu (EU))

Europska zaklada za upravljanje kvalitetom-EFQM (European Foundation for Quality Management) definira izvrsnost kao najbolju praksu u upravljanju organizacijom i postizanju rezultata. EFQM BE model je u sebi inkorporirao sva iskustva

svojih prethodnika dodajući mu kulturološku prilagodbu u skladu s potrebama EU. Bit modela sadržana je u sljedećoj pretpostavci. Izvrsni rezultati s obzirom na izvedbu, klijente, ljude i društvo postižu se kroz partnerstvo resursa i procesa. Izvrsne organizacije teže zadovoljavanju interesnih skupina, a to čine prihvaćajući fundamentalne koncepte poslovne izvrsnosti. Filozofija EFQM modela počiva na superiornoj performansi koja se postiže uključivanjem ljudi u procese kompanija. Veliku sličnost pronalazimo s osnovnim elementom Demingove filozofije i s pravom se može zaključiti kako je EFQM model objedinio najbolje elemente obaju modela, što se jednim dijelom može zahvaliti i činjenici da se dogodio nakon skoro 30 godina postojanja DP-a. Postavlja se pitanje zašto je Europi trebalo toliko vremena kako bi prepoznala vrijednost modela poslovne izvrsnosti? Polazna osnova za izradu Europske nagrade za kvalitetu je Baldrige-ova nagrada. Stoga se može zaključiti kako je ona ustvari europska inačica Baldrige-ove nagrade koja posjeduje jedinstvenost u pristupu TQM kao elementu unaprjeđenja poslovanja. Svojevremeno je EFQM model poslovne izvrsnosti imao istaknutiju poslovnu orijentaciju nego Baldrige. Nagradni okvir je razvila EFQM (Europska zaklada za upravljanje kvalitetom) koja je tako postala tutor modela.¹⁰ EFQM model je prihvaćen u velikom broju europskih zemalja kao baza za nacionalne nagrade. Broj europskih organizacija koje koriste model neprekidno raste, tako da trenutno postoji više od 20 000 organizacija koje koriste EFQM model za unaprjeđenje poslovnih aktivnosti i kao bazu za kvalitetni benchmarking. EFQM je u procesu formiranja centra mreže izvrsnosti, koji podupiru mnoge nacionalne i partnerske organizacije diljem Europe. Svaka od partnerskih organizacija ima svoju vlastitu nacionalnu nagradu za kvalitetu koja koristi EFQM BE model i samim tim predstavlja distribucijski kanal EFQM proizvoda i usluga, ali i plodno tlo za benchmarking. Svrha nagrade je prepoznati vrhunsku kvalitetu izvedbe ljudi i izvedbe u Europi. Nagrade se dodjeljuju po principu stupnjevanja izvrsnosti. Postoje 3 razine izvrsnosti (tablica 2.):

1. Europska nagrada za izvrsnost (The European Excellence Award)¹¹
2. Prepoznat po izvrsnosti (Recognised for Excellence)
3. Predan izvrsnosti (Committed to Excellence).

Filozofija EFQM modela je postizanje superiornijih performansi uključivanjem ljudi u unaprje-

¹⁰ www.efqm.org/

¹¹ www.excellence-awards.eu/categories

đenje svojih procesa, što je vrlo slično Demingovoj filozofiji samootkrivenja u kompaniji prema kojoj ugrađeni kontinuirani procesi unaprjeđenja mogu preživjeti neovisno o promjenama u vodstvu.

Tablica 1. Komparativna analiza svrhe, temeljnih vrijednosti i koncepata i kriterija tri svjetska modela poslovne izvrsnosti
Izvor: Tablica je bazirana na analizi L.J. Porter-a prezentiranoj u knjizi Assessing business excellence¹²

Nagrada	Svrha	Temeljne vrijednosti i koncepti	Kriterij
Demingova nagrada - DP	Razvijanje jedinstvenog TQM brenda tvrtke u potpunosti prilagođenog njezinim specifičnostima.	<ul style="list-style-type: none"> • Top management • Kontrola procesa • Kaizen unaprjeđenje • Buduće planiranje 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Politike 2. Organizacija 3. Informacija 4. Standardizacija 5. Ljudski resursi 6. Osiguranje kvalitete 7. Održavanje 8. Unaprjeđenje 9. Efekti 10. Budući planovi
Malcolm Baldrige-ova nacionalna nagrada za kvalitetu-MBNQA	Služi kao radni alat za razumijevanje i upravljanje performansama. Svrha je u pružanju pomoći pri učinkovitosti organizacijskih postupaka, sposobnosti i rezultata olakšavanjem komunikacije i stvaranjem preduvjeta za benchmarking i podjelu najbolje prakse između svih tipova organizacija u SAD-a.	<ul style="list-style-type: none"> • Vizionarsko vođenje • Izvrsnost usmjerena na kupca • Organizacijsko i osobno učenje • Vrednovanje zaposlenika i partnera • Pokretljivost • Fokus na budućnost • Upravljanje usmjereno prema inovacijama • Upravljanje činjenicama • Socijalna odgovornost • Fokus na rezultate i kreiranje vrijednosti • Perspektiva sustava 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leadership 2. Strateško planiranje 3. Usmjerenost na kupca i tržište 4. Mjerenja, analize i «know how» managementa 5. Fokus na ljudske potencijale 6. Menadžment procesa 7. Poslovni rezultati
Europska nagrada za kvalitetu-EQA	Prepoznavanje europske ili globalne uloge modela u njihovim pristupima i rezultatima koje ostvaruje kao i osiguravanje nezavisne povratne informacije organizacijama s ciljem pomoći u nastavku puta prema izvrsnosti.	<ul style="list-style-type: none"> • orijentacija na rezultate • fokus na klijente • leadership i konstantnost namjere • Menadžment procesa i činjenica • Razvoj i uključenost ljudi • Kontinuirano učenje i inovacije i unaprjeđenje • Razvoj partnerstva • Društvena odgovornost 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leadership 2. Politika i strategija 3. Ljudi 4. Partnerstvo i resursi 5. Procesi 6. Rezultati kupaca 7. Rezultati ljudi 8. Rezultati društva 9. Rezultati ključnih performansi

Specifičnost EFQM modela nasuprot DP i MBNQA ogleda se u tome što EFQM, kao što i sam

¹² Porter L. J.: Assessing business excellence : a guide to business excellence and self-assessment, Amsterdam, Elsevier : Butterworth-Heinemann, 2005.

naziv organizacije govori, podiže fundacije pozivajući se pritom na zaštitu autorskih prava nad svim detaljima modela. Model nije dizajniran kako bi bio strogo propisan, ali su kriteriji sustavno razrađeni u supkriterije. Bodovni sustav nagrađivanja se razlikuje od MBNQA i DP, a radikalne promjene doživio je preinakama koje su se dogodile 1999. Bazu modela čini RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review) sustav bodovanja. Interesan-

tno je naglasiti kako je RADAR sustav nastao na temelju PDCA (Plan-Do-Check-Act)¹³ Demingovog kruga četverostupanjskog modela za provođenje promjene što ga još jednom približava DP. EFQM

¹³ PDCA- planiraj, učini, provjeri, djeluj

model je ogledni primjer svojih osnovnih pretpostavki, stoga konstantno radi na unaprjeđenju modela. 24 zemlje EU imaju nacionalnu nagradu koja služi kao poticaj i priznanje za unaprjeđenje sustava cjelovitog upravljanja kvalitetom na nacionalnoj razini, što je neupitan dokaz njegove vrijednosti.

Tablica 2. Kronološki pregled kategorija svjetskih nagrada za kvalitetu

Deming Prize - Demingova nagrada			Malcolm Baldrige National Quality Award - Malcolm Baldrige nacionalna nagrada za kvalitetu			European Excellence Award - Europska nagrada za izvrsnost		
<i>The Quality Control Award for Factories</i>	<i>The Deming Application Prize-</i>	<i>The Deming Prize for Individuals</i>	<i>Criteria for performance excellence</i>	<i>Education criteria for performance excellence-</i>	<i>Health-care criteria for performance excellence</i>	<i>1. The Award Winner- Dobitnik nagrade</i>	<i>Recognised for Excellence</i>	<i>Committed to Excellence</i>
Nagrada kontrole kvalitete za tvornice	Demingova aplikacijska nagrada	Demingova nagrada za pojedince	Kriterij za izvrsnost izvedbe	Edukacijski kriterij za izvrsnost izvedbe	Zdravstveni kriterij za izvrsnost izvedbe	1.1. velike kompanije 1992	R4E	C2E
1. Kompanije (1951-1994)	1. Male kompanije (1957-1994)	proizvodnja usluge i malo poduzetništvo	primjenjuje se na obrazovne organizacije	primjenjuje se na organizacije zdravstvene skrbi	2. The Special Prizes	1.2. javni sektor 1998	Prepoznat po izvrsnosti	Predan izvrsnosti
3. Divizije kompanija (1965-1994)	3. Inozemstvo (1984-1994)				Specijalne nagrade	1.3. mali i srednji poduzetnici 1997		
4. Sve kategorije (1995-1999)					Leadership i konzistentnost svrhe	2. The Finalists		
					Usmjerenost na kupca	Finalisti		
					CSR			
					Razvoj i uključenost ljudi			
					Orijentacija na rezultate			
1951	1951	1974	1987	1999	1999	1992	1992	1992

Izvor: Na temelju izvornih podataka idejno osmislili i prilagodili autori članka

5. Zašto, nakon uvođenja modela, aplicirati za nagradu za kvalitetu?

Možda zato što tvrtke postizu više rezultate ako se uspoređuju s drugima. Vjerojatno iz istog razloga čovjek trči brže kada se utruje s nekim nego kada trči sam. Atmosfera dodjela nagrada je poticajna pridaje dodatnu pozornost tvrtkama i individuama koje su uključene u proces samoprocjene i ispunjavanja nagradne dokumentacije što je demonstracija Hawthorne-ovog efekta. Kronološki gledano, kompanije i divizije kompanija, prosperirale su nakon promjene pristupa upravljanju kvalitetom, što je dovelo do spoznaje o potrebama njihova poslovnog okruženja i do kvalifikacije za jednu od nagrada. Te su organizacije razvile efektne metode upravljanja kvalitetom, ustanovile strukture za njihovu implementaciju i provođenje u praksu. Uglavnom, oni koji se prijave za nagradu, imaju osjećaj istinskog uspjeha na osnovi mjerljivog iskustva i principa menadžmenta kojim su postigli poslovni uspjeh unaprjeđenjem kvalitete. Uspjeh ovih organizacija inspirirao je mnoge druge u uvođenju modela cjelovitog upravljanja kvalitetom u svoje poslovanje¹⁴, što pripada elementu samopromocije modela na višestruku korisnost svih uključenih strana. Gledajući iskustvo onih koji su uveli sustav, nove organizacije koje uvedu model svjesne su kako u njemu leži ključ njihova poslovnog uspjeha i kako im pokušaj osvajanja «nagrade» (BEA, MBNQA, DP) pruža odličnu priliku za učenje korisnih metodologija kvalitete. Svakako je prednost i stupnjevitost i prilagođenost nagrada koje nisu fokusirane samo na jedan segment, već pokrivaju različite elemente, što im daje snažne i raznolike mogućnosti motiviranja (vidi tablicu 2).

Zaključak

Na osnovi svega navedenog zaključuje se kako je poslovna izvrsnost postala najjače sredstvo postizanja konkurentne prednosti, a cjelovito upravljanje kvalitetom put koji osigurava podržavanje izvrsnih rezultata i u budućnosti što su prepoznale mnoge kompanije svijeta. Unatoč mnogim razlikama zaključujemo kako modeli imaju mnogo zajedničkih elemenata. DP i MBNQA su revizijom 2005. godine pomaknuli težište s izvrsnosti proizvoda odnosno usluge na izvrsnost kvalitete cjelokupnoga

organizacijskog procesa. Kvaliteta je na taj način umjesto tehničke poprimila stratešku dimenziju, a naglasak je prešao s tehničke kvalitete na cjelokupnu izvrsnost svih organizacijskih procesa. Zajedničko kretanje je u smjeru dobrog vođenja i aprecijacije sistemskog razmišljanja. Sama struktura kriterija EFQM modela prilagođena je strateškoj dimenziji kvalitete, stoga je model doživio samo kratke revizije unutar samih kriterija, dok je zapravo ostao nepromijenjen. Osnovna razlika između DP i MBNQA i dalje je prisutna. DP vodi i konzultira kroz duži vremenski period, a medijski je eksponirana tek od 2003, dok s druge strane MBNQA ima svrhu povećavanja kompetitivnosti među tvrtkama. Osnovni razlog leži u činjenici da sam Deming nije želio kompetitivnost jer je smatrao kako bi se tvrtke koje nisu osvojile nagrade mogle osjećati kao gubitnici što nikako nije dobro za njihovu uspješnost. Korištenje DP modela ne zahtijeva korištenje naprednih statističkih metoda,¹⁵ što je sličnost sa MBNQA i EFQM modelom. Od 2000. MBNQA uključuje nove temeljne vrijednosti «perspektivu sistema» što ga približava DP koji od 1992. u sebi uključuje «kontrolu sistema». Kod EFQM kontrola sistema sadržana je u ključnim pokazateljima izvedbe. Usporedbom okolnosti koje su prethodile nagradama zaključujemo kako su DP i MBNQA nastale u razdobljima ekonomskog pada kako bi potaknule gospodarski razvoj, što je vjerojatno i bio osnovni razlog uspostave EFQM modela. Značajno prethodno iskustvo u TQM u svim se modelima pokazalo kao važna pretpostavka kontinuiranog unaprjeđenja performansi. S obzirom na ispitivače niti jedan model ne predviđa njihovo honoriranje, već je njihovo djelovanje isključivo volontersko. Strukturu ispitivača sva tri modela sačinjavaju nezavisni stručnjaci iz javnog sektora, privatnog sektora i akademici. Jednako tako, sva tri modela odobravaju obavljanje konzultantskih usluga koje promiču korištenje i razumijevanje modela. Jedina situacija koja nije moguća jest objedinjavanje uloge ispitivača i konzultanta iste organizacije, što je ujedno i vrlo logično ograničenje.¹⁶ Sva tri modela zastupaju važnost širenja know-howa i najboljih praksi. Takav pristup omogućuje drugima benchmarking s najboljima u smislu promicanja svjetske razine poslovne izvrsnosti.

¹⁵ www.juse.or.jp/e/deming/pdf/01_demingprize.pdf (What is the Deming Prize?)

¹⁶ www.quality.nist.gov/PDF_files/2006_Exam_App_PDF_Version.pdf, str. 3.

Usporedbom DP i MBNQA zaključujemo kako je u posljednjih deset godina preduvjet postizanja punih beneficija iz Demingove nagrade prethodno iskustvo u TQM u. Vokurka et al. (2000)¹⁷ su usporedili DP i zapadne modele nagrada za kvalitetu na temelju ciljeva, principa kvalitete i kriterija. Usporedba je pokazala kako postoji zajednička karakteristika između različitih nagrada za kvalitetu. Osnovna zajednička osobina je korištenje minimalno sedam kriterija:

1. Leadership
2. Strateško planiranje
3. Usmjerenost na klijenta i tržište
4. Informacija i analiza
5. Fokus na ljudske resurse
6. Management procesa
7. Poslovni rezultati

Analizom je utvrđeno kako je u svim modelima naglasak stavljen na zadovoljstvo kupaca, zadovoljstvo djelatnika i zadovoljstvo zajednice. Postoje razlike u obuhvaćanju i onome što se podrazumijeva pod ključnih sedam polja. Možemo dodati kako je uočljiva i razlika u bodovanju određenih kriterija. DP pridaje više pažnje procesima kontrole dok poznavanju kupaca i tržišta pridaje nedovoljno pažnje, što bismo mogli povezati s tehničkim usmjerenjem ljudi koji vode dodjelu nagrada. Sam proces nagrađivanja koji se koristi kod MBNQA mnogo je transparentniji nego onaj korišten kod DP. Sustav procjene pristupa metodičkih procedura uvođenja aktivnosti, procesa programa i sustava u svim područjima organizacije i rezultate postignute korištenjem trodimenzionalnog sustava bodovanja mnogo je napredniji nego onaj metodologije ISO 9000.¹⁸

Razlog popularnosti EFQM modela poslovne izvrsnosti leži u pružanju dovoljnih organizacijskih smjernica o ključnim pitanjima a da nije preskriptivan. Što ga čini prilagodljivim. Svrha je poslovne izvrsnosti ostati dinamična i dovoljno fleksibilna kako bi se mogla primijeniti ovisno o utjecaju i mišljenjima organizacije koja ga koristi. EFQM model ima određen set kriterija koji olakšava njegovu primjenu i omogućava jedinstvenost i olakšava obučavanje zaposlenih o korištenju i njegovoj upotrebi u organizaciji. Vizualni identitet modela, njegov shematski prikaz direktno uključuje sve zaposlene i svatko može vidjeti svoje beneficije i doprinos. Stoga nije potrebno ulagati dodatne napore u promociju njegove korisnosti jer je vidljiva sama po sebi.

Nacionalne nagrade za kvalitetu imaju važnu ulogu u promociji i nagrađivanju izvrsnosti u organizacijskim performansama. Štoviše one podižu standarde kvalitete kompanija i profila zemlje u cjelini. Trend uvođenja nacionalnih nagrada u svijetu je relativno nov, traje svega desetak godina, stoga postoje neiscrpane mogućnosti razvoja hrvatskih tvrtki temeljenih na Croatian National Quality Award koju tek treba usustaviti. Hrvatsko društvo menadžera započelo je takvom inicijativom i dobilo potporu Predsjednika države, što je u skladu sa svjetskim standardima. S obzirom na BDP per capita i postotak certificiranosti tvrtki, Hrvatska ima sve predispozicije za uvođenje EFQM modela poslovne izvrsnosti s osnovnim ciljem smanjivanja deficita vanjskotrgovinske bilance i jačanja konkurentnosti kao nužne predradnje za ulazak na konkurentno tržište tvrtki EU.

Literatura

1. Adebajo D.: *TQM and business excellence is there really a conflict, Measuring Business Excellence; Volume: 5 Issue: 3; 2001 General review*
2. Kay C. Tan: *A comparative study of 16 national quality awards, The TQM Magazine; Volume: 14 Issue: 3; 2002 General review*
3. Madhu Ranjan Kumar: *Comparison between DP and MBNQA: convergence and divergence over time, The TQM Magazine; Volume: 19 Issue: 3; 2007 Technical paper*
4. Porter L.J.: *Assessing business excellence : a guide to business excellence and self-assessment, Amsterdam, Elsevier : Butterworth-Heinemann, 2005.*
5. Puay S.H., Tan K.C., Xie M., Goh T.N.: *A comparative study of nine national quality awards, The TQM Magazine; Volume: 10 Issue: 1; 1998 Research paper*
6. Vokurka, R.J., Stading, G.L. and Brazeal, J.: *A comparative analysis of national and regional quality awards, Quality Progress, 2000 Vol.33 No.8.*

www.businessdictionary.com/definition/kaizen.html

www.ecforbe.com/documents/papers/implementing-business-excellence-jb.pdf

www.baldrige.nist.gov/Education_Criteria.htm

www.asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html

www.efqm.org/

www.juse.or.jp/e/deming/o3.html

www.deming.org/

www.juse.or.jp/e/deming/pdf/o1_demingprize.pdf
(What is the Deming Prize?)

www.quality.nist.gov/PDF_files/2006_Exam_App_PDF_Version.pdf,

www.excellence-awards.eu/categories

¹⁷ Vokurka, R.J., Stading, G.L. and Brazeal, J.: A comparative analysis of national and regional quality awards, Quality Progress, 2000 Vol.33 No. 8, str. 41-49.

¹⁸ www.asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html

*Jasminka Samardžija, M. Sc. (Econ.),
Gordana Kolak, B. Sc. (Mech. Eng.)*

COMPARATIVE ANALYSIS OF THREE LARGEST WORLD MODELS OF BUSINESS EXCELLENCE

Summary

Business excellence has become the strongest means of achieving competitive advantage of companies while total management of quality has become the road that ensures support of excellent results recognized by many world companies. Despite many differences, we can conclude that models have many common elements. By the audit in 2005, the DP and MBNQA moved the focus from excellence of product, i.e. service, onto the excellence of quality of the entire organization process. Thus, the quality got strategic dimension instead of technical one and the accent passed from the technical quality on the total excellence of all organization processes. The joint movement goes to the direction of good management and appreciation of systems thinking. The very structure of EFQM model criteria itself is adjusted to strategic dimension of quality and that is why the model underwent only short audits within the criteria themselves. Essentially, the model remained unchanged. In all models, the accent is on the satisfaction of buyers, employees and community. National rewards for quality have an important role in promotion and giving a prize to excellence in organization performances. Moreover, they raise quality standards of companies and the country profile as a whole. Considering the GDP per capita and the percentage of certification level of companies, Croatia has all the predispositions for introduction the EFQM model of business excellence with the basic aim of deficit decrease in foreign trade balance and strengthening of competitiveness as the necessary preliminary work for the entrance in the competitive market of the EU. Quality management was introduced in many organizations. The methods used at that time developed in the course of years, and what are to predict is the continuation of the evolution road model as well as the method of business excellence.

KEY WORDS: business excellence, TQM, Deming Prize (DP), Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), European Foundation Fund for Quality Management (EFQM) BE model, European Quality Award (EQA)