

# Operativna izvrsnost – temelj uspješnog poslovanja

TEKST: dr. sc. Stjepan Golubić

FOTO: Robert Štimac



Operativna izvrsnost je pojam koju nije jednostavno jednoznačno definirati. Ona podrazumijeva dobro i uspješno poslovanje organizacije izraženo kroz pojedinačnu i kolektivnu sposobnost, odnosno zrelost, da pretvara svoja znanja u konkretne poslovne akcije i rezultate na temelju stalnih poboljšanja.

Preduvjet povećanju operativne izvrsnosti je dobro uspostavljen sustav upravljanja kompanijom. Sustav upravljanja je način na koji definiramo, vodimo, kontroliramo i poboljšavamo naše poslovanje. Operativna izvrsnost počinje od znanja i sposobnosti svakog zaposlenika pojedinačno, preko zrelosti kompanije kao cjeline, načina realizacije naših pojedinačnih projekata, sposobnosti korištenih procesa, do konačne očekivane visoke kvalitete realiziranih i isporučenih proizvoda.

Sustav upravljanja Ericssona Nikole Tesle sastavni je dio i lokalna nadogradnja korporacijskog globalnog sustava upravljanja (*Ericsson Group Management System*). Temeljen je prvenstveno na ispunjavanju zahtjeva normi ISO 9001 i 14001, ali uzima u obzir i neke druge modele i metode.

## MODEL ZRELOSTI ISPORUKE USLUGA

Za povećanje i održavanje operativne izvrsnosti više nije dovoljno samo udovoljavati zahtjevima odgovarajućih normi vezanih uz sustav upravljanja. Potrebno je koristiti dodatne modele i metode koje pomažu, kako u povećanju operativne izvrsnosti, tako i u procjeni dostignutog stupnja zrelosti organizacije.

Model zrelosti isporuke usluga (SDMM – *Service Delivery Maturity Model*) u Ericssonu se primjenjuje za povećanje operativne izvrsnosti u području pružanja usluga i to kroz tri razine zrelosti. Organizacijske jedinice u Ericssonu Nikoli Tesli vezane uz isporuku usluga do kraja ove godine trebaju dostići prvu razinu zrelosti, dok je organizacijska jedinica globalnog centra za isporuku usluga GSDC Hrvatska (GSDC – *Global Service Delivery Centre*) već dosegla drugu razinu i sada svojim iskustvima pomaže ostalim organizacijskim cjelinama. SDMM je proizašao iz svjetski najčešće referenciranog modela zrelosti američkog modela CMM (*Capability Maturity Model for Software*), odnosno njegove današnje integrirane verzije CMMI (*Capability Maturity Model Integration*). CMM je razvijen na sveučilištu *Carnegie Mellon* uz podršku američkog Ministarstva obrane kojem je taj model trebao kao pomagalo u procjeni i odabiru ponuda različitih softverskih kuća.

## VAŽNOST MODELA ZRELOSTI

Naša je kompanija vrlo rano shvatila važnost primjene modela zrelosti. Tako je razvojno-istraživački centar još 1997. godine dostigao treću razinu po modelu CMM (od pet mogućih) i svrstao se među najbolje centre u Ericssonovoj korporaciji. U 2003. godini Ericsson Nikola Tesla je dostigao razinu Prepoznatljivosti po izvrsnosti u Europi (*Recognized for*

*Excellence in Europe*), prema europskom modelu EFQM (*European Foundation for Quality Management*). Uvođenje SDMM-a u veći dio naše organizacije koji se bave uslugama znak je kontinuiteta vezanog uz trajne napore na povećanju operativne izvrsnosti cijele kompanije.

Operativnu izvrsnost nije lako, niti jednostavno, ostvariti u mnoštvu današnjih normi i modela koji se koriste u industriji i na kojima naši kupci počinju inzistirati. Ni jedan model ne može u potpunosti obuhvatiti i nadomjestiti realni život, ali pomaže u lakšem nalaženju rješenja kroz uporno i trajno poboljšavanje načina rada, odnosno procesa. Potrebno je sinergijsko korištenje različitih modela i normi kroz njihovo ugrađivanje u naš jedinstveni sustav upravljanja kako bi svi dijelovi kompanije podjednako dostizali veću razinu zrelosti. Time povećavamo i povjerenje kupaca u naše sposobnosti da kontinuirano i uz mala odstupanja isporučujemo rješenja visoke kvalitete.

Kao ključni elementi operativne izvrsnosti unutar korporacije Ericsson prepoznata su sljedeća područja:

- » jednostavnija organizacija s jasno definiranim ciljevima;
- » primjena izravnijih i jednostavnijih procesa;
- » skraćivanje vremena isporuke uz smanjivanje troškova;
- » povećavanje kvalitete po principu napravi dobro iz prvog pokušaja;
- » nadahnuti djelatnici spremni za preuzimanje odgovornosti;
- » povećanje profitabilnosti;
- » nadilaženje kupčevih očekivanja;
- » istinsko rukovođenje.

## NOVI SVEUČILIŠNI SPECIJALIST U KOMPANIJI

Tomislav Marinić obranio je u rujnu ove godine specijalistički poslijediplomski rad „Poslovne prednosti globalne okoline na testiranje softvera“ na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Time je stekao akademski naziv Sveučilišni specijalist poslovne ekonomije iz znanstvenog područja društvenih znanosti, znanstveno polje ekonomije, grana poslovna informatika.

