



processe, alate te ostale poslovne aktivnosti. Svi ostali sustavi upravljanja na nižim razinama trebaju biti usklađeni s korporacijskim sustavom. Od svih zaposlenika se očekuje da poznavanjem zajedničke strategije i poslovnih ciljeva doprinose i sudjeluju u takvom načinu rada, svatko u svom djelokrugu rada i odgovornosti. Time se želi postići usklađenost, jednostavnost i jasnoća poslovanja. Sustav upravljanja Ericssona Nikole Tesle usklađen je na taj način s regionalnim, odnosno korporacijskim sustavom. Dosljedna primjena i stalna poboljšanja sustava upravljanja preduvjet su rasta operativne izvrsnosti naše kompanije u svakodnevnoj praksi.

### Što donosi integrirani sustav upravljanja Ericssona Nikole Tesle?

- Osim što je sustav upravljanja Ericssona Nikole Tesle usklađen s regionalnim, odnosno korporacijskim načinom rada, on je tako strukturiran da udovoljava zahtjevima različitih normi upravljanja kao što su to sustav upravljanja kvalitetom (ISO 9001), okolišem (ISO 14001), zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu (OHSAS 18001), sigurnošću (ISO 27001), financijskim poslovanjem (SOX) itd. U skladu s korporacijskom politikom naš sustav upravljanja certificiran je prema normama ISO 9001 i ISO 14001, a s ostalima normama mora biti usklađen bez formalne certifikacije. Operativna izvrsnost ima veliku odgovornost da tu usklađenost osigura kroz interne provjere, lokalne ili regionalne. Slijedeći princip "jedne kompanije" Ericsson preferira globalne certifikacije na razini regije ili korporacije, dok se lokalne certifikacije nastoje izbjeći gdje god je to moguće. Zahtjevi tržišta, odnosno naših kupaca, se stalno prate i ukoliko poslovni razlozi to opravdavaju, može se ići u lokalne certifikacije. Budući mi u našem portfelju imamo i medicinske proizvode, naš je sustav upravljanja certificiran lokalno prema normi ISO 13485.

### Koji su načini povećanja zrelosti kompanije?

- Zahtjevi različitih normi određuju što sustav upravljanja kompanijom treba zadovoljiti, ali ne i način kako to učiniti. Za povećanje zrelosti kompanije potrebno je dodatno primijeniti odgovarajuće modele zrelosti i metode poboljšanja. U svijetu je razvijeno više takvih modela i metoda, no ni jedan nije idealan i univerzalan. U razvoju našeg sustava upravljanja oslanjali smo se, ili se još

uvijek oslanjamo, na CMM, CMMI, EFQM, Six Sigma, a danas u razvoju programske podrške sve više na agilne metode. Neki od tih modela su korišteni i za razvoj internih Ericssonovih modela kao što su npr. model zrelosti SDMM (na temelju CMMI-a) ili metoda poboljšanja DMAIC (na temelju Six Sigme). Sada je u tijeku razvoj jedinstvenog Ericssonovog modela zrelosti EMM. U svemu tome nezamjenjivi su znanje i vještina naših zaposlenika koji su u stanju vrlo brzo usvojiti teoretske modele i uspješno ih provoditi u praksi. I sami modeli podložni su promjenama i poboljšanjima na temelju iskustva u primjeni i dobrih praksi.

### Kako je izvršeno povezivanje operativnih, znanstveno-istraživačkih i inovativnih procesa?

- Za uspješno poslovanje kompanije nužno je koristiti teoretska znanja, dobra iskustva iz prakse, ali i inovativni pristup. Operativna izvrsnost po svom opsegu i raznolikosti područja djelovanja vrlo je pogodno područje za čvršće međusobno povezivanje znanstvenih istraživanja u suradnji s akademskom zajednicom i inovacijskih ideja proizašlih iz naših operativnih programa i projekata. Primjenjujući procesni pristup i jačanjem međuprocenih veza između tih aktivnosti želi se ojačati njihov sinergijski utjecaj i doprinos inovativnosti u našem načinu rada.

### Kako operativna izvrsnost i kvaliteta pridonose poslovnim rezultatima kompanije?

- Primarna je uloga operativne izvrsnosti podržavati rukovodstvo kompanije u provođenju strategije i ispunjavanju poslovnih ciljeva. Kroz bolju usklađenost poslovnih procesa od "kraja-do-kraja" te povećavanje sposobnosti procesa i dosljednosti u primjeni, osigurava se koncept ugrađivanja parametara kvalitete u naše proizvode. To smanjuje naše troškove, a povećava zadovoljstvo kupaca višom kvalitetom pravovremeno isporučenih proizvoda. Interni programi i projekti poboljšanja planiraju se i provode s naglaskom na financijskim kriterijima kao što su poslovni slučaj i povrat uloženog, odnosno omjera troškova i koristi. Kroz regionalizaciju i nove organizacijske oblike od operativne izvrsnosti se očekuje još jači utjecaj na poboljšanje načina rada i interne učinkovitosti s naglaskom na prioritet, kvalitetu te ukupne poslovne rezultate.

## Hrvatski kvocijent inovativnosti

### ERICSSON NIKOLA TESLA POBJEDNIK U KATEGORIJI VELIKIH TVRTKI



Projekt kojim se prvi put otkrivaju tvrtke lideri u inovativnosti 'Hrvatski kvocijent inovativnosti' (HKI) uspješno je završen proglašenjem pobjednika. Ericsson Nikola Tesla je pobjednik u kategoriji velikih tvrtki. Nagradu je u ime kompanije preuzeo doc. dr. sc. Darko Huljenić, voditelj suradnje s akademskom zajednicom. Ovaj su projekt pokrenuli Lider, Sense Consulting i Veleučilište Vern. U istraživanju je sudjelovalo 119 tvrtki u tri kategorije - velike, srednje i male. Istraživanje se provodilo od 18. veljače do 2. svibnja ove godine. U kategoriji srednjih tvrtki nagrađen je Brodarski institut, a u kategoriji malih Citus. Ciljevi studije bili su procijeniti kvocijent inovativnosti tvrtki iz raznih sektora, analizirati rezultate istraživanja prema primarnim obilježjima tvrtki na području inovacijskih kapaciteta, strategije, procesa i rezultata, napraviti usporedbu na razini tvrtki i menadžmenta te preporučiti poboljšanja na razini tvrtke i Hrvatske. Upitnik je sastavljen na temelju najbolje europske i svjetske prakse, a cijelo je istraživanje uključivalo vodeće stručnjake za upravljanje inovacijama. Sve tvrtke koje su sudjelovale u istraživanju dobit će izvještaj o stanju svoje inovativnosti, objašnjenje ranga te konkretne smjernice o tome kako bolje iskoristiti svoje inovacijske potencijale.