

KRITERIJI ODRŽIVOSTI ORGANIZACIJA, NOVI NAČIN RANGIRANJA

Autori: Sead Jahić BiH & Igor Miličević Hrvatska

Nema nikakve sumnje da sve organizacije, što je svojstveno svim živim organizmima, teže dugovječnosti odnosno održivosti.

Razlike nastaju u poimanju šta je za održivost potrebno: dovoljno posla, razgranata prodajna mreža, ukupan prihod, investicije, dobit, kapital ?

Koji iznos kapitala ili koje bogatstvo je dovoljno da bi smo imali neku sigurnosnu rezervu ? Jedan biznismen je rekao da je sigurnosna kvota jedna nula više od onoga što se trenutno imam.

Ali bez obzira na „broj nula“ kompanije nastaju žive i propadaju. Više ih nestaje nego što opstaje. Z a utjehu rađaju se nove kompanije.

Ipak, društvo u cjelini je zainteresovano za solidnu održivost organizacija. Međutim ona se, u najvećem broju slučajeva ne postiže: Samo četiri kompanije u svijetu su starije od 700 godina; nekoliko stotina kompanija starije je od 350 godina; nekoliko hiljada kompanija je starije od 100 godina a stotine hiljada organizacija propada u prvoj godini postojanja !

Situacija je još nepovoljnija ako posmatramo porodične kompanije koje imaju znatno bolji „start“ u početnoj fazi ali i znatno kraći životni vijek. Samo trideset posto ih stigne do naredne generacije a važeći kriterij preživljavanja za porodične kompanije je „dobaciti“ do trećeg koljena.

Prema jednom od najvećih istraživanja porodičnih kompanija koje je proveo Džon Vord (John L. Ward) sa saradnicima pravila za preživljavanje i održivost porodičnih kompanija mogu se svrstati u pedeset lekcija. Praktičan seminar, na ovu temu i na našim prostorima, održava Asee (Adizes institut za jugoistočnu Evropu). Seminar pokušava da dadne odgovore na pitanja: kakva je spremnost i sposobnost osnivača da vodi porodičnu kompaniju, šta je to osnivačeva zamka, koji su koraci koje osnivač mora uraditi prije nego što prepusti kompaniju nasljedniku, kako (i da li) uvoditi nasljednike) u poslovanje, koje su faze nasljeđivanja, kakvo obrazovanje i edukaciju tražiti od nasljednika, kakva je uloga menadžera van porodice, koje su sličnosti porodičnih i partnerskih kompanija

Ako organizacija ima dobru ukupnu realizaciju to znači da je u prošlosti „povlačila prave poteze“ ili je, jednostavno, imala povoljne prilike. Ukoliko organizacija želi da planira povoljnu budućnost onda je jedan od najboljih načina da planira i nadzire procese unutar organizacije. Ovo je lako konstatovati ali nije lako izvesti. Zato postoje brojne metode samoocjenjivanja i ocjenjivanja: ocjenjivanja od strane kupaca, ocjenjivanje od direktora preko svojih internih auditora, ocjenjivanje u ime kupaca od strane certifikacijskih kuća, ocjenjivanje nacionalnim i međunarodnih tijela.

Poslovne novine već godinama rangiraju kompanije na bazi relevantnih pokazatelja: ukupnog prihoda, dobiti, izvoza, investicija.

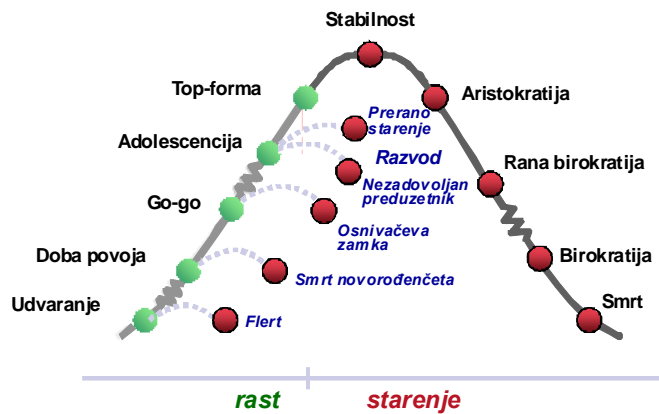
Da bi se održala uporedivost Poslovne Novine razdvajaju mala srednja i velika preduzeća.

Ovdje kandidujemo još jedan način rangiranja- održivost !

Održivost kompanija i opasnosti koje one treba da prevladaju na svom putu se može tumačiti preko faza životnog ciklusa.

Jedan od najboljih prikaza faza životnog ciklusa organizacija je prikaz dr. Ishaka Adizesa:

Ovaj prikaz jasno pokazuje da su u svim tačkama životnog ciklusa postoje prijetnje po opstanak



koje nose različita imena: flert, smrt novorođenčeta, osnivačeva zamka.. Oko osamdeset posto kompanija završi u „bermudskom trouglu“ koji je smješten desno između Go-go i Adolescencije.

Preporuke za dug život i opstanak su date u posebnoj publikaciji „Težnja ka top formi“ . Osnovna Adizesova teza je da su promjene neminovne ali da izazivaju probleme. Zato treba savladati vještinu upravljanja promjenama.

Zato želimo prikazati a na neki način

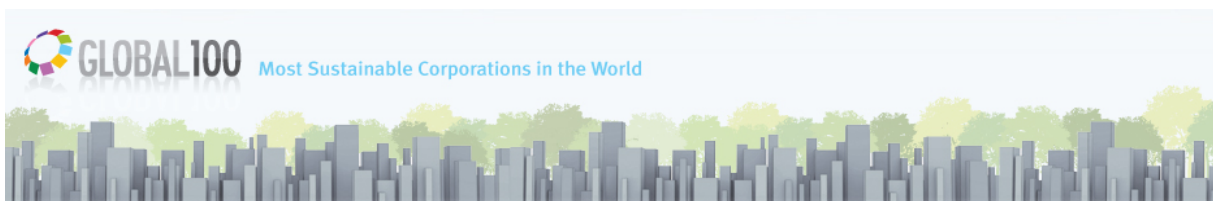
i promovirati još jednu metodu ocjenjivanja. To je metodologija ocjenjivanja po održivosti:

Global 100: The Definitive Corporate Sustainability Benchmark (<http://www.global100.org/>)

Što su to održive kompanije i koje su njihove karakteristike?

Kriteriji global 100 organizacije su :potrošnja energije, potrošnja vode, proizvodnja CO2, proizvedeni otpad, sigurnost na radu, odnos prosječnih plaća, plaćeni porezi, inovativnost, transparentnost

Jednostavnije rečeno održive kompanije su one koje su : inovativne, imaju visok nivo upravljanja ljudskim potencijalima, top management ima karakteristike liderstva, u neprestanom su procesu učenja



COMPANY	RANK	GICS INDUSTRY GROPU	COUNTRY
Acciona SA	1.	Utilities	Spain
Accor S.A.	2.	Consumer services	France
Adidas AG	3.	Consumer durables & apparel	Germany
Advanced Micro Devices Inc.	4.	Semiconductors & semiconductor equipment	United States
Aeon Company	5.	Food & staples retailing	Japan

Limited			
Air France-KLM	6.	Transportation	France
Alcoa Inc.	7.	Materials	United States
Amazon.com Inc	8.	Retailing	United States
Atlantia S.p.A.	9.	Transportation	Italy
Atlas Copco AB	10.	Capital goods	Sweden
BASF SE	11.	Materials	Germany
Baxter International Inc.	12.	Health care equipment & services	United States
BG Group PLC	13.	Energy	United Kingdom

Zašto nam je pojam održivosti postao tako važan i zašto se od 2005 vrši rangiranje po održivosti ? Ako pogledamo posljedice zadnje svjetske ekonomske krize konstatovat ćemo da imamo:urušeno tržište dionica, propadanje velikih finansijskih institucija, povećanje broja nezaposlenih, propadanje velikih proizvodnih sistema, globalnu nesigurnost, povećanje cijene novca i slično.

Primjena međunarodnih normi kao alata održivog uspjeha

Jedan od najnovijih i po našem mišljenju najbolji alata je treće izdanje norme ISO 9004 objavljeno pod nazivom: ISO 9004:2009.

Ova međunarodna norma daje smjernice za postizanje održivog uspjeha u svim vrstama organizacija, primjenom novog pristupa upravljanju kvalitetom.

Norma promovira samoocjenjivanje organizacije kao važan alat za procjenu zrelosti organizacije i identifikaciju područja za poboljšanje

Norma ISO 9004:2009 usmjerava organizacije da nakon implementacije norme ISO 9001 poduzmu korake kako bi dugoročno ostali partner svojim kupcima, zaposlenicima i ostalim zainteresiranim stranama

ISO 9004:2009 je razvijen na način da održava usklađenost sa normom ISO 9001:2008 kao i svim drugim standardima vezanim na sisteme upravljanja. ISO 9004 se može nadograditi na ISO 9001 ali i koristiti nezavisno

Međunarodni tehnički komitet je promjenio kompletnu strukturu ove norme da bi dostigao značajno poboljšanje u odnosu na prethodne verzije normi iz porodice ISO 9000, koje su gotovo isključivo bile fokusirane na kupca. Nova norma ISO 9004 se fokusira na sve zainteresirane strane (kupce, dobavljače-partnere, zaposlenike, vlasnike dionica, društvenu zajednicu itd.) Praktične seminare o upotrebi norme ISO 9004: 2009 organizira: www.idea.com.ba

Dugoročni uspjeh moderne organizacije ovisi o zadovoljenju sadašnjih i budućih potreba i očekivanja svih zainteresiranih strana.

Isto tako ISO 9004 još veću važnost daje rukovodstvu organizacije, jer je rukovodstvo to koje definira misiju, viziju i ciljeve. Ako je rukovodstvo sposobno gledati što se događa „iza brda“, organizacija ima veći potencijal za održivi razvoj. Primjena norme ISO 9004 nudi rukovodstvu alate za gledanje unaprijed i predviđanje promjene u okruženju.

Osim norme ISO 9004, valja spomenuti i normu BS 25999 za održavanje kontinuiteta poslovanja.

Da zaključimo: da bi se osigurao održivi uspjeh organizacije u nesigurnom okruženju organizacija mora kontinuirano mjeriti, analizirati i ocjenjivati svoj učinak

Uprava treba implementirati procese za nadzor kako bi: identificirala sadašnja i buduća očekivanja i potrebe zainteresiranih strana; ocijenila snagu, slabosti, prilike i prijetnje za organizaciju; ocijenila promjene zakonske regulative; ocijenila promjene potreba za prirodnim resursima



Koji alati nam stoje na raspolaganju da bi smo planirali održivost primjenom norme ISO 9004?

KLJUČNI POKAZATELJI PROCESA (Key process indicators-KPI) su faktori koji su pod kontrolom organizacije a važni su za njezin održivi uspjeh. Oni moraju biti identificirani i podvrgnuti mjerenju. Pri odabiru KPI treba uzeti informacije vezane za rizike i prilike za organizaciju

BENCHMARKING – daje smjernice za usporedbu s najboljom praksom u branši, što nam omogućava da održimo korak s konkurencijom

UPRAVLJANJE RIZICIMA – u gotovo svakoj tački norme spominje se upravljanje rizicima kao ključan faktor u prevenciji problema i poboljšanju sistema. Kada se upravljanje rizicima uklopi u procese planiranja u organizaciji imamo daleko veću mogućnost da realiziramo planirane ciljeve i projekte.

SAMOOCJENJIVANJE – uspostavljanje kriterija i metodologija za samoocjenjivanje omogućuje organizaciji da kontinuirano nadzire svoj učinak i poboljšava ga definiranjem i provedbom akcijskih planova za poboljšanje.



održivost kompanija postaje najvažniji parametar održiv organizacije. *Guliveri će izumrijeti ako ne preuzmu osobine lilliputanaca: brzinu, jednostavnost i samouvjerenost.* (Jack Welch)

Održivost u našim uslovima je još neistražena tema. Za stabilna preduzeća je potrebno i stabilno društvo.

Osim pet faktora konkurentnosti (Michael E. Porter)

Kod nas postoje i drugi faktori nestabilnosti kompanija: politička ovisnost, monopol, stabilnost dobave materijala, stabilnost dobave finansijskih sredstava, pretjerana ovisnost

o poticajima, neregulirana tržišta kadrova i mnogi drugi. Namjera ovoga teksta je da se organizacijama približe faktori održivosti kompanija kako bi o njima povelj računali i izbjegli eventualne rizike. O istoj filozofiji i pristupu bi morale razmišljati i javne ustanove i institucije, naročito najviši državni organi kojima je održivost primarni zadatak. Čak bi morala biti Misija !

Kada se stvori dovoljna kritična masa Poslovne Novine će pokrenuti inicijativu za procjenu održivosti organizacija i na taj način promovirati one koji su na dobrom putu.