



HRVATSKO DRUŠTVO MENADŽERA KVALITETE

www.hdmk.hr

ZBORNIK RADOVA
Proceedings

12. međunarodni Simpozij o kvaliteti

KVALITETOM DO
POSLOVNE IZVRSNOSTI

12th International Symposium on Quality

QUALITY FOR
BUSINESS EXCELLENCE

17. – 18. ožujka, 2011.
March 17th – 18th, 2011
Osijek, Croatia

HRVATSKO DRUŠTVO MENADŽERA KVALITETE
CROATIAN QUALITY MANAGERS SOCIETY

12. međunarodni Simpozij o kvaliteti
12th International Symposium on Quality

KVALITETOM DO POSLOVNE IZVRSNOSTI
QUALITY FOR BUSINESS EXCELLENCE

ZBORNIK RADOVA
PROCEEDINGS

Urednik:
Editor:

Dr. sc. Miroslav Drljača

Osijek, Croatia
17. – 18. ožujka 2011.
March 17th – 18th, 2011

Organizator/Organizer
HRVATSKO DRUŠTVO MENADŽERA KVALITETE
CROATIAN QUALITY MANAGERS SOCIETY
E-mail: info@hdmk.hr
<http://www.hdmk.hr>

Izdavač/Publisher
OSKAR, Centar za razvoj i kvalitetu, Zagreb
OSKAR, Centre for Quality and Development, Zagreb
Radoslava Cimermana 36a
10 000 Zagreb
E-mail: oskar@oskar.hr
<http://www.oskar.hr>

Za izdavača/For Publisher
Prof. dr. sc. Marko Bešker

Urednik/Editor
Klasifikacija UDK/Classification U.D.C.
Dr. sc. Miroslav Drljača

Korice dizajn/Covering design
mr. Nino Karamatić

Tisak/Printing
INTER-ING, d.o.o.
Zagreb

Naklada/Issue
300 primjeraka/copies

CIP – Katalogizacija u publikaciji
CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice
u Zagrebu pod brojem 760022.
CIP – Cataloguing in publication
CIP note accessible in computing catalogue in National and University Library
in Zagreb, No. 760022.
ISBN 978-953-6619-24-5

Copyright © 2011.

Organizacijski odbor/Organizing Committee

Dr. sc. Miroslav Drljača - predsjednik/president
mr. Dubravka Bele, prof.
Anita Bešker, prof.
Dr. sc. Josip Čiček
Ante Jerković, dipl. oec.
mr. Nino Karamatić
Ljubica Kolbas, prof.
Zvonimir Polanec, dipl. oec.
Sanja Rojčević, dipl. krim.
mr. sc. Ljiljana Tinodi

Uređivački odbor/Editorial Board

Dr. sc. Miroslav Drljača
Dr. sc. Josip Čiček
Prof. dr. sc. Marko Bešker

Znanstveno uređivački odbor/Scientific and Review Committee

Predsjednik/president
Dr. sc. Josip Čiček, Bjelovar – Croatia

Prof. dr. sc. Ivanka Avelini Holjevac, Opatija – Croatia
Prof. dr. sc. Jani Barle, Split – Croatia
Prof. dr. sc. Stipe Belak, Zadar - Croatia
Prof. dr. sc. Marko Bešker, Zagreb – Croatia
Doc. dr. sc. Zlata Dolaček Alduk, Osijek – Croatia
Dr. sc. Miroslav Drljača, Zagreb – Croatia
Prof. dr. sc. Vesna Dušak, Varaždin – Croatia
Dr. sc. Dragutin Funda, Zagreb - Croatia
Prof. dr. sc. Dragana Grubišić, Split – Croatia
Doc. dr. sc. Živko Kondić, Varaždin – Croatia
Prof. dr. sc. Tonči Lazibat, Zagreb – Croatia
Prof. dr. sc. Ivan Mencer, Rijeka – Croatia
Dr. sc. Ivica Oslić, Zagreb – Croatia
Doc. dr. sc. Jerko Pavličević, Mostar – Bosnia and Herzegovina
Dr. sc. Jasminka Samardžija, Zagreb – Croatia
Prof. dr. sc. Victor Vladimirovič Timchenko, St. Petersburg – Russia
Prof. dr. sc. Azis Šunje, Sarajevo – Bosnia and Herzegovina
Prof. dr. sc. Vidoje Vujić, Opatija – Croatia
Prof. dr. sc. Nenad Vulić, Split – Croatia

Pokrovitelji/Under the auspices of:

Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva
Osječko-baranjska županija
Hrvatska gospodarska komora
Hrvatska akreditacijska agencija
Hrvatski zavod za norme
Grad Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Zagrebu, Poslijediplomski specijalistički studij Upravljanje
kvalitetom

Medijski pokrovitelji/Media auspices of:

Privredni vjesnik, Zagreb
Poslovni dnevnik, Zagreb
Lider, Zagreb
Poslovni savjetnik, Zagreb

Sponzori/Sponsors:

Autocesta Rijeka Zagreb, d.d., Zagreb
Zračna luka Zagreb, d.o.o, Zagreb
Seneks jezici, Zagreb
Oskar, Centar za razvoj i kvalitetu, Zagreb

SADRŽAJ/CONTENTS

Tematska cjelina: KVALITETA I KONKURENTNOST
Thematic unit: QUALITY AND COMPETITIVENESS

1. Izvješćavanje o troškovima kvalitete u funkciji unaprjeđenja sustava upravljanja kvalitetom
Reporting on Quality Costs as a Function of Quality Management System Improvement
Tonči Lazibat, Ines Sutić (Hrvatska/Croatia)
Pregledni rad/Review 17
2. Management Systems Integration: A 3 – Dimensional Organisational Perspective
Integracija sustava upravljanja: 3 – dimenzionalna organizacijska perspektiva
Pedro J. T. Domingues, Paulo Sampaio, Pedro M. Arezes (Portugal/Portugal)
Izvorni znanstveni rad/Original scientific paper 31
3. Nacionalna nagrada kao pokretač poslovne izvrsnosti za zemlje u tranziciji
National Award as a Business Excellence Driver for Countries in Transition
Miloš Jelić, Vladimir Trajković (Srbija/Serbia)
Pregledni rad/Review 47
4. Kriteriji Hrvatske nagrade za poslovnu izvrsnost
Croatian Business Excellence Award Criteria
Jasminka Samardžija (Hrvatska/Croatia)
Pregledni rad/Review 57
5. Praćenje zadovoljstva potrošača kroz sustav reklamacija i pohvala
Customer Satisfaction Monitoring Through a System of Complaints and Praise
Miroslav Drljača, Diana Plantić – Tadić (Hrvatska/Croatia)
Izvorni znanstveni rad/Original scientific paper 73
6. Društvena odgovornost kao dimenzija kvalitete života
Social Responsibility as Dimension of Quality of Life
Ivanka Avelini Holjevac (Hrvatska/Croatia)
Pregledni rad/Review 89
7. Poželjne karakteristike ambijenta u preduzeću u tranziciji i kvalitet
Desirable Characteristics of Environment of the Company in Transition and Quality
Dobрила Vujić (Srbija/Serbia)
Prethodno priopćenje/Preliminary communication 99

8. Ključni faktori uspjeha implementacije sustava šest sigma
Key Success Factors for the Six Sigma Implementation
Tomislav Baković, Tonči Lazibat (Hrvatska/Croatia)
Pregledni rad/Review 107
9. Zašto da poslujem s Vama, a ne s Vašom konkurencijom?
Why Should I do Business With You, and not With Your Competition?
Jasnica Žagar (Hrvatska/Croatia)
Stručni članak/Professional paper 119

Tematska cjelina: PROCESNO UPRAVLJANJE OKOLIŠEM
Thematic unit: PROCESS MANAGEMENT IN ENVIRONMENT PROTECTION

10. Okolišna dozvola – sustavan pristup upravljanju onečišćenjem i zakonski jamac zaštite okoliša u Bosni i Hercegovini
Environmental Permit – a Systematic Approach to Managing Pollution and Legal Guarantor the Protection of the Environment in Bosnia and Herzegovina
Nevenko Herceg, Mladen Rudež, Tomislav Lukić, Mate Bandur (Bosna i Hercegovina/Bosnia and Herzegovina)
Pregledni rad/Review 129
11. Stanje okoliša u Bosni i Hercegovini
Environmental Situation in Bosnia and Herzegovina
Jerko Pavličević, Darija Glibić, Magdalena Ramljak, Danijela Petrović, Miljenko Lugonja (Bosna i Hercegovina/Bosnia and Herzegovina)
Pregledni rad/Review 143

Tematska cjelina: KVALITETA U PROIZVODNJI I GRAĐEVINARSTVU
Thematic unit: QUALITY IN MANUFACTURING AND CONSTRUCTION

12. Upravljanje kvalitetom u proizvodnji betona
Quality Management in Concrete Production
Nina Štirmer, Dunja Mikulić, Bojan Milovanović, Damir Kolić (Hrvatska/Croatia)
Izvorni znanstveni rad/Original scientific paper 157

Tematska cjelina: PROCESNO UPRAVLJANJE RIZICIMA
Thematic unit: PROCESS RISK MANAGEMENT

13. Risk Management as a Core Issue of an Integrated Management System
Upravljanje rizicima kao središnje pitanje integriranog sustava upravljanja
Liliana Nitu, Lucian Daniel Nitu (Rumunjska/Romania)
Pregledni rad/Review 171

Tematska cjelina: KVALITETA U OBRAZOVANJU
Thematic unit: QUALITY IN EDUCATION

14. Kvaliteta visokoškolske nastave
Quality of Higher Education
Jelena Legčević, Martina Mikrut (Hrvatska/Croatia)
Prethodno priopćenje/Preliminary communication 187
15. Управление человеческими ресурсами образовательного учреждения
на основе процессного подхода
Human Resource Management in Education Based on Process Approach
Upravljanje ljudskim potencijalima u obrazovanju primjenom procesnog pristupa
Polina A. Bavina, Elena H. Agapova (Rusija/Russia)
Pregledni rad/Review 199
16. Indikatori kvalitete Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku –
prednosti, nedostaci i razvojne mogućnosti
Quality Indicators of Josip Juraj Strossmayer University in Osijek –
Advantages, Disadvantages and Development Possibilities
Sanja Lončar-Vicković, Marina Holjenko, Dubravka Trampus,
Zlata Dolaček-Alduk (Hrvatska/Croatia)
Pregledni rad/Review 217
17. Kvalitet procesa učenja: Motivacija studenata i željeni ishodi učenja
Quality of Learning: Student Motivation and Intended Learning Outcomes
Koviljka Banjević, Aleksandra Nastasić (Srbija/Serbia)
Prethodno priopćenje/Preliminary communication 227
18. Organizacija, osiguravanje, praćenje i unaprjeđivanje sustava kvalitete na
Građevinskom fakultetu Osijek
Organization, Assurance, Monitoring and Enhancing of the Quality System
at the Faculty of Civil Engineering Osijek
Damir Markulak, Edita Pinterić, Lidija Tadić (Hrvatska/Croatia)
Stručni članak/Professional paper 235

19. Veličina nastavnih grupa kao bitan faktor zadovoljstva studenata
kvalitetom nastavnog procesa
*Size of Teaching Groups as an Essential Factor for Students' Satisfaction
with the Quality of teaching process*
Ana Šišak, Divna Goleš (Hrvatska/Croatia)
Prethodno priopćenje/Preliminary communication 245

Tematska cjelina: SUSTAV UPRAVLJANJA SIGURNOSTU HRANE
Thematic unit: FOOD SAFETY MANAGEMENT SYSTEM

20. Rezultati implementacije HACCP sustava u ugostiteljskom dijelu obrtništva
u Koprivničko-križevačkoj županiji
*Results of the HACCP System Implementation in Catering Businesses
in Koprivnica and Križevci County*
Krunoslav Škrlec, Dušanka Gajdić (Hrvatska/Croatia)
Stručni članak/Professional paper 261

Tematska cjelina: KVALITETA U ZDRAVSTVU
Thematic unit: QUALITY IN HEALTHCARE

21. Upravljanje procesima liječenja bolesnika (ISO/IWA1)
Processes Management of Treatment of Patients (ISO/IWA1)
Marko Bešker, Josip Čiček (Hrvatska/Croatia)
Prethodno priopćenje/Preliminary communication 277

Tematska cjelina: KVALITETA I MEDIJI
Thematic unit: QUALITY AND MEDIA

22. Mediji – katalizator tržišnog uspjeha
Media – a Catalysts for Market Success
Miodrag Perović, Marko Šaranović (Crna Gora/Montenegro)
Stručni članak/Professional paper 293

Tematska cjelina: KVALITETA U OVLAŠTENIM ORGANIZACIJAMA
Thematic unit: QUALITY IN AUTHORIZED ORGANIZATIONS

23. ISO 9001 or ISO 17025: What is More Important for the Metrology Laboratory
ISO 9001 ili ISO 17025: Koja je važnija za mjerne laboratorije
José Barradas, Paulo Sampaio (Portugal/Portugal)
Pregledni rad/Review 309
24. Akreditirani laboratorij za ispitivanje građevinskih materijala u sklopu
visokoobrazovne institucije
*Accredited Laboratory for Testing Building Materials Within
Higher Education Institution*
**Ivana Banjad Pečur, Nina Štirmer, Ivan Gabrijel,
Dunja Mikulić** (Hrvatska/Croatia)
Pregledni rad/Review 319

Tematska cjelina: KVALITETA U JAVNOM SEKTORU
Thematic unit: QUALITY IN PUBLIC SECTOR

25. Upravljanje procesima u Nacionalnoj službi za zapošljavanje
Process Management in National Employment Service
Zoran Rakić, Vladimir Rogić (Srbija/Serbia)
Stručni članak/Professional paper 331

Tematska cjelina: PROCESNO I PROJEKTNO UPRAVLJANJE
U TERORIJI I PRAKSI
*Thematic unit: PROCESS AND PROJECT MANAGEMENT IN
THEORY AND PRACTICE*

26. “You Get What You Measure.” Or Not?
Challenges for Fact – Based Quality Management
“Znaš ono što izmjeriš.” Ili ne?
Izazovi upravljanja kvalitetom na temelju činjenica
Juhani Anttila, Kari Jussila (Finska/Finland)
Pregledni rad/Review 347

27. Evolving Management Systems Integration: Big Q or Little q?
Razvijanje integriranih sustava upravljanja: Veliko "Q" ili malo "q"?
Dennnis R. Arter (SAD/USA)
Pregledni rad/Review 369
28. Upravljanje intelektualnim kapitalom u funkciji održivosti poslovanja
organizacije temeljeno na konceptu upravljanja kvalitetom
*Intellectual Capital Management in the Function of Business Sustainability
of the Organization Based on the Concept of Quality Management*
Krešimir Buntak (Hrvatska/Croatia) 375
29. Utjecaj planiranja na ishod projekta izgradnje elektro energetske postrojenja
*Impact on the Outcome of the Project Planning Construction
of Power Plant Electro*
Snježana Marjanović (Hrvatska/Croatia)
Stručni članak/Professional paper 389
30. Reinženjering – paradigm ili tranziciona šansa?
Reengineering – The Paradigm or Transitions' Capability?
Zoran Janković (Srbija/Serbia) 401

PREDGOVOR

Poštovane kolegice i kolege znanstvenici i stručnjaci u području sustava upravljanja, dragi prijatelji, zadovoljstvo mi je pozvati vas na aktivno sudjelovanje na 12. međunarodnom Simpoziju o kvaliteti, pod radnim nazivom KVALITETOM DO POSLOVNE IZVRSNOSTI.

Simpozij se održava u vrijeme kad još uvijek nema značajnijih naznaka gospodarskog oporavka, u vrijeme prije parlamentarnih izbora u Hrvatskoj, u vrijeme rješavanja brojnih afera u društvu, u vrijeme krize sustava vrednota. Sve to pokazuje da uzroci gospodarske krize u Hrvatskoj nisu bili financijske, već strukturne prirode i da se iz krize može izaći jedino provođenjem strukturnih reformi. A reforme se provode suviše sporo i to je jedan od glavnih razloga daljnjeg pogoršanja pozicije Hrvatske na globalnoj ljestvici konkurentnosti.

Istovremeno, Hrvatska se nalazi u fazi zaključenja pregovora o punopravnom članstvu u EU i uskoro će postati njezina punopravna članica. To znači da je završen proces prilagodbe standardima EU i da se oni u nužnoj mjeri primjenjuju u svakodnevnoj praksi. Na taj su način ostvarene pretpostavke za brži razvoj gospodarstva i društva u cjelini. Započete društvene reforme treba provesti do kraja na dobrobit sadašnje i budućih generacija.

Neoliberalni koncept kapitalizma pokazao je u proteklom razdoblju svoje nedostatke. Profit kao isključivi motiv i pokretač gospodarske aktivnosti za sobom povlači odgovarajući rizik. U tom kontekstu osobito je značajno planirati i ostvarivati gospodarski rast i razvoj na načelima održivosti.

Razvoj kvalitete kao znanosti, filozofskog i pragmatičnog pristupa, sigurno može doprinijeti provedbi strukturnih reformi u društvu i stvaranju novog sustava vrednota, koji ima uporište u: znanju, radu, poštenju, poslovnoj etici i težnji ka poslovnoj izvrsnosti. Na tom polazištu moguće je razvijati konkurentsku sposobnost hrvatskoga gospodarstva.

Na ovim polazištima i HDMK želi dati svoj znanstveni i stručni doprinos, organizirajući 12. međunarodni simpozij o kvaliteti, kako kroz prezentaciju znanstvenih i stručnih radova iz područja razvoja sustava upravljanja (kvaliteta, okoliš, sigurnost, rizici, društvena odgovornost, održivost), tako i promocijom Hrvatske nagrade za kvalitetu kao nacionalnog projekta čija je svrha doprinijeti povećanju konkurentne sposobnosti hrvatskoga gospodarstva. Novi sustav vrednota kao društveni okvir i upravljanje kvalitetom kao alat, smatramo nužnim pretpostavkama na tragu ostvarivanja tog cilja.

mr. sc. Miroslav Drljača
Urednik Zbornika
i predsjednik HDMK

Tematska cjelina: PROCESNO I PROJEKTNO UPRAVLJANJE U
TEORIJI I PRAKSI

*Thematic unit: PROCESS AND PROJECT MANAGEMENT IN
THEORY AND PRACTICE*

Osijek, Croatia
17. – 18. ožujka 2011.
March 17th – 18th, 2011

UPRAVLJANJE INTELEKTUALNIM KAPITALOM U FUNKCIJI ODRŽIVOSTI POSLOVANJA ORGANIZACIJE TEMELJENE NA KONCEPTU UPRAVLJANJA KVALITETOM

INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT IN THE FUNCTION
OF BUSINESS SUSTAINABILITY OF THE ORGANIZATION
BASED ON THE CONCEPT OF QUALITY MANAGEMENT

Dr. sc. Krešimir Buntak
Državni zavod za mjeriteljstvo
Vukovarska 284, 10 000 Zagreb, Croatia

UDK: 005.95/.96:005.6

Pregledni rad/Review

Primljeno: 05. veljače, 2011./Received: February 5th, 2011

Prihvaćeno: 28. veljače, 2011./Accepted: February 28th, 2011

SAŽETAK

Revizija norme ISO 9004:2009 uvela je promjenu pogleda na kvalitetu posebno s aspekta definiranja cjelovitosti i upravljanja sustavom na kvalitetan način u funkciji održivog uspjeha organizacije. S druge strane u području upravljanja organizacijom sve više utjecaja ima intelektualni kapital koji se smatra ključnim čimbenikom konkurentnosti organizacije, čime se osigurava i održivost poslovanja organizacije u funkciji opstanka u sve dinamičnijem i zahtjevnijem okruženju. Cilj ovog rada je ukazati na značaj upravljanja intelektualnim kapitalom za održivo poslovanje organizacije čije upravljanje se temelji na konceptu upravljanja kvalitetom.

Ključne riječi: intelektualni kapital, upravljanje kvalitetom, održivo upravljanje organizacijom.

1. UVOD

Razvojem sustava upravljanja kvalitetom kroz niz revizija normi i integrativno sagledavanje kvalitete i izvrsnosti, ISO organizacija je novom revizijom norme ISO 9004:2009, čini se, uspjela umetnuti „kariku koja je nedostajala“ u razvojnom konceptu od kvalitete do poslovne izvrsnosti posebno naglašavajući održivost poslovanja, odnosno održiv uspjeh. Provođenje i razvijanje strategije održivog poslovanja, te njihova integracija u ukupnu poslovnu strategiju organizacije omogućuje postizanje boljeg odnosa sa svim zainteresiranim stranama i pridonosi kvalitetnijem angažmanu managementa u postizanju održivih ciljeva poslovanja. U funkciji održivog poslovanja i uspjeha organizacije sve značajniju ulogu ima nematerijalni kapital, odnosno upravljanje intelektualnim kapitalom kao ključnim čimbenikom konkurentnosti i održivosti.

2. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJOM U CILJU OSTVARIVANJE ODRŽIVOG USPJEHA TEMELJENOG NA KONCEPTU UPRAVLJAJA KVALITETOM

Danas se u literaturi može susresti niz različitih koncepata i shvaćanja pojma održivosti i održivog razvoja. Jedan od značajnijih teoretičara tog područja Robert Solow prvi je ukazao na potrebu i dao zahtjev za međugeneracijskom ravnopravnošću u uživanju prirodnih dobara. Pri tom Solow postavlja zahtjev da svaka generacija mora imati podjednako pravo na ubiranje koristi od prirode, odnosno životne sredine, te da se samo gospodarski razvoj koji to omogućuje na neodređeno vrijeme može smatrati održivim.¹

2.1. Održivost, održivi razvoj i održivo poslovanje

Zahtjev za međugeneracijskom ravnopravnošću temelj je i najčešće primjenljive definicije održivog razvoja autora Lester Browna koja je navedena i u izvješću Our Common Future Bruntlandove komisije: „Održivi razvoj je razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjice, a istodobno ne ugrožava mogućnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe.“² Da bi razvoj bio održiv mora integrirati brigu o okolišu, gospodarskom razvoju i ukupnoj dobrobiti društva danas za sutra. Prema tome tri su temeljna elementa održivog razvoja: ekonomski, ekološki i socijalni,³ gdje ekonomski aspekt podrazumijeva zadovoljenje

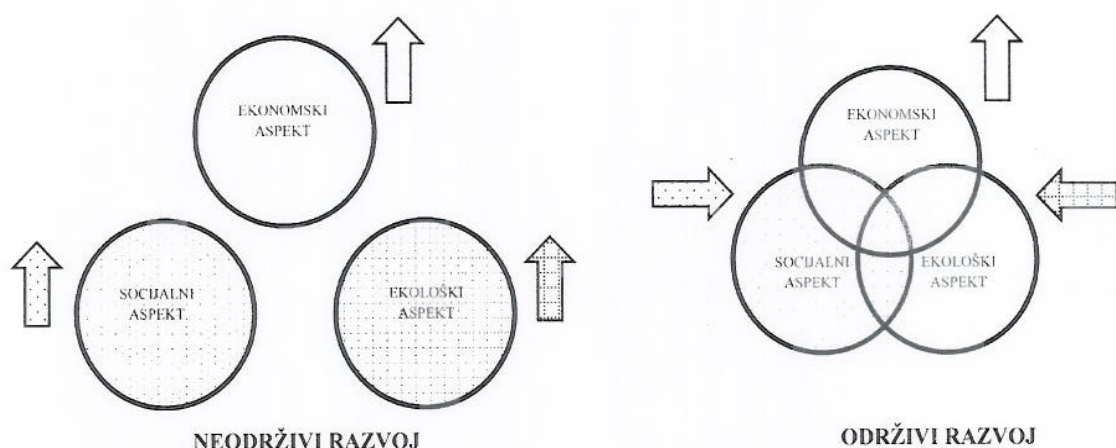
1 Robert M. Solow, *Intergenerational Equity and Exhaustible Resources*, *Review of Economic Studies*, 1974, p.29-46.

2 *Our Common Future*, World Commission on Environment and Development (WCED), Oxford, 1987, p. 43,
http://www.dadalos.org/nachhaltigkeit_hr/grundkurs_1.htm#gk1

3 John Holmberg, *Making development sustainable*, *Redefining Institutions, Policy and Economics*, International Institute for Environmental and Development, London, 1992, p. 32.

osnovnih potreba, ekološki se odnosi na zaštitu i optimalno korištenje resursa, a socijalni na pozitivan učinak u društvenoj zajednici. Sva tri aspekta (elementa) moraju biti u konvergentnom odnosu i jedino tako se može ostvariti održivost. Ako se aktivnost organizacije (potencijalna) ocjeni ekonomski održivom (vraća uloženi kapital), ekološki održivom (ne ugrožava ekosustav u kojem se aktivnost poduzima), te socijalno održivom (ne ugrožava društvenu zajednicu), aktivnost se može ocijeniti održivom (slika 1).⁴

Slika 1. Konceptijski prikaz održivog razvoja



Izvor: John Holmberg, *Making development sustainable*, Redefining Institutions, Policy and Economics, International Institute for Environmental and Development, London, 1992, p. 25.

Ako promatramo organizaciju kao dominantnu instituciju našeg vremena (Powell i DiMaggio) konstatiramo da ima osobito značajnu ulogu u osiguranju i provođenju održivosti.⁵ U tom pogledu poduzeća kao organizacije, koje su nositelj ekonomskog razvoja ljudskog društva, imaju zadatak provođenja ideja korporativne održivosti. Pojam korporativne održivosti predstavlja translaciju i operacionalizaciju ideja održivog razvoja u području poslovanja poduzeća.⁶ U tu svrhu organizacija bi trebala definirati strategije održivog pristupa i poslovanja kao što je to prikazano u tablici 1.⁷

4 http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=1071&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

5 Sama, L. M., Stephanie A. Welcomer, Gerde, V. W., Stakeholders, the Environment and Society; Who speaks for the tree? Cheltenham, UK/ Northampton, SAD, Edward Elgar Publishing, 2004.

6 Nidžara Osmanagić Bedenik i sur., *Kontroling između profita i održivog razvoja*, M.E.P., Zagreb, 2010, str.77.

7 Thomas Bieker, *Sustainability Management with Balanced Scorecard*, u: Ines Oehme and Ulrike Seebacher, (ur.) *Corporate Sustainability, Theoretical perspectives and Practical Approaches*, Munchen/Wien, Verlag Profil, 2005, p.132-135.

Tablica 1. Obilježja strategija održivog poslovanja

DJELOVANJE	PODRUČJE	
	Javnost	Tržište
Reaktivno	Strategija kredibiliteta	Strategija efikasnosti
Proaktivno	Strategija transformacije	Strategija inovacije

Izvor: Thomas Bieker, *Sustainability Management with Balanced Scorecard*, u: Ines Oehme and Ulrike Seebacher, (ur.) *Corporate Sustainability, Theoretical perspectives and Practical Approaches*, Munchen/Wien, Verlag Profil, 2005, p.132-135.

Provođenje i razvijanje strategije održivog poslovanja te njihova integracija u ukupnu poslovnu strategiju organizacije omogućuje postizanje boljeg odnosa sa svim zainteresiranim stranama i pridonosi kvalitetnijem angažmanu managementa u postizanju održivih ciljeva poslovanja.

2.2. ISO 9004:2009 - Održivi uspjeh organizacije na načelima kvalitete

Razvojem sustava upravljanja kvalitetom kroz niz revizija normi i integrativno sagledavanje kvalitete i izvrsnosti, ISO organizacija je novom revizijom norme ISO 9004:2009, čini se, uspjela umetnuti „kariku koja je nedostajala“ u razvojnem konceptu od kvalitete do poslovne izvrsnosti. Sam naslov norme ISO 9004:2009 „Upravljanje za ostvarivanje održivog uspjeha organizacije - pristup temeljen na načelima kvalitete“ (*eng. Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach*). Interesantno je i to da je nova revizija norme nekad konzistentnog para normi ISO 9001 i ISO 9004 zapravo postala ipak više komplementarna norma na što upućuje i dio predgovora norme u kojem se kaže: „upravljanje za ostvarivanje održivog uspjeha organizacije je glavna izmjena u ovoj normi, što je dovelo do značajnih izmjena njezine strukture i sadržaja“. Isto tako u prvoj rečenici uvoda norme kaže se da:“ ova međunarodna norma osigurava smjernice za podršku organizacije u postizanju održivog uspjeha u kompleksnom, zahtjevnom i promjenljivom okruženju temeljeći se na pristupu upravljanja kvalitetom“.⁸ Na taj način osiguran je puno širi pristup kvalitetnog upravljanja organizacijom zadovoljavajući interese svih zainteresiranih strana i dane su smjernice za sustavno i stalno poboljšanje sveukupnih performansi organizacije, a uključuje elemente i norme ISO 9001 i norme ISO 9004.

2.3. Mjesto intelektualnog kapitala u sustavu upravljanja kvalitetom

Norma ISO 9001:2008 s aspekta intelektualnog i ljudskog kapitala dotiče to područje direktno i indirektno kroz zahtjeve za upravljanje resursima u točki

⁸ Norma ISO 9004:2009.

6 norme i kroz model procesno utemeljenog sustava upravljanja kvalitetom, odnosno u točki 7 kroz zahtjeve za upravljanjem procesom realizacije proizvoda odnosno usluge. U točki 6 norme koja govori o upravljanju resursima decidirano se traži upravljanje resursima (slika 2.) i osobito je prepoznat značaj ljudskog resursa, odnosno ljudskog kapitala što se vidi u točki 6.2 koja govori o ljudskom resursu (slika 3.). Uzimajući u obzir sve do sada izrečeno bez sumnje se može reći da postoji značajna veza sustava upravljanja kvalitetom i upravljanja ljudskim kapitalom kao sastavnim dijelom intelektualnog kapitala. Iz tog nedvojbeno proizlazi da je upravljanje intelektualnim kapitalom u organizaciji povezano sa sustavom upravljanja kvalitetom i da kvaliteta upravljanja organizacijom ovisi o upravljanju intelektualnim kapitalom.

Slika 2. Izvadak iz norme ISO 9001, poglavlje 6.

6. Upravljanje resursima

6.1 Osiguravanje resursa

Organizacija mora odrediti i osigurati resurse potrebne da:

- a) primjeni i održava sustav upravljanja kvalitetom i trajno poboljšava njegovu djelotvornost, i
- b) poveća zadovoljstvo kupca ispunjavajući zahtjeve kupca.

Izvor: HRN EN ISO 9001:2009.

Ovdje se organizacija tretira sukladno točki 3.3.1 norme ISO 9000:2005 kao „skupina ljudi i objekata s raspoređenim odgovornostima, ovlastima i međusobnim odnosima“.

Slika 3. Izvadak iz norme ISO 9001:2008, poglavlje 6.2.

6.2 Ljudski resursi

6.2.1 Općenito

Osobe koje izvode poslove koji utječu na sukladnost sa zahtjevima proizvoda moraju biti kompetentne temeljem odgovarajuće izobrazbe, osposobljavanja, vještina i iskustva.

NAPOMENA: Na sukladnost sa zahtjevima proizvoda može se utjecati neposredno ili posredno od strane osoba koji obavljaju bilo koji posao unutar sustava upravljanja kvalitetom.

6.2.2 Kompetencije, osposobljavanje i svijest

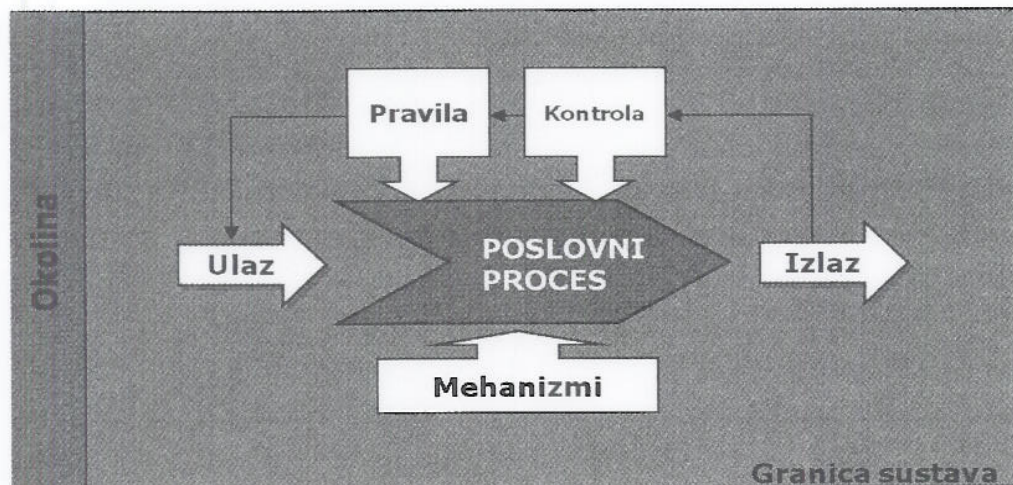
Organizacija mora:

- a) utvrditi potrebne kompetencije za osobe koje izvode poslove koji utječu na sukladnost sa zahtjevima proizvoda,
- b) gdje je primjenjivo, osigurati osposobljavanje ili poduzeti druge radnje za postizanje potrebne kompetentnosti,
- c) vrednovati djelotvornost poduzetih radnji, osigurati da su osobe svjesne važnosti i značaja njihovih aktivnosti te načina na koji pridonose ostvarivanju ciljeva kvalitete, i
- d) održavati odgovarajuće zapise o izobrazbi, osposobljavanju, vještinama i iskustvu.

Izvor: HRN EN ISO 9001:2009.

Uz definirane zahtjeve u točki 6 norme, zahtjevi za upravljanje intelektualnim kapitalom pojavljuju se i kroz temeljna načela osobito u onom koje govori o procesnom pristupu i upravljanju procesima odnosno procesnoj strukturi organizacije. Postoji čitav niz definicija vezanih uz poslovne procese od koji će se u ovom radu koristiti one koje su vezane uz ISO norme u kojima su dane. Prema normi ISO 8402:1995 proces se definira kao “Skup međusobno povezanih ili međudjelujućih radnji koje preoblikuju ulazne veličine u izlazne“. S druge strane prema točki 2.4 norme ISO 9000:2005 „svaka aktivnost ili skup aktivnosti, koja upotrebljava resurse da bi ulazne veličine pretvorila u izlazne, može se smatrati procesom“. Za organizaciju i procesni pristup ključni su poslovni procesi za koje možemo dati definiciju na način da: „**poslovni proces** je strukturiran i upravljan među funkcijski sustav aktivnosti koji uz utvrđena pravila i kontrole, koristeći raspoložive mehanizme, transformira ulaze procesa u izlaze, zadovoljavajući pritom zahtjeve svih zainteresiranih strana u sustavu.“ Shematski se poslovni proces može prikazati kao na slici 4.

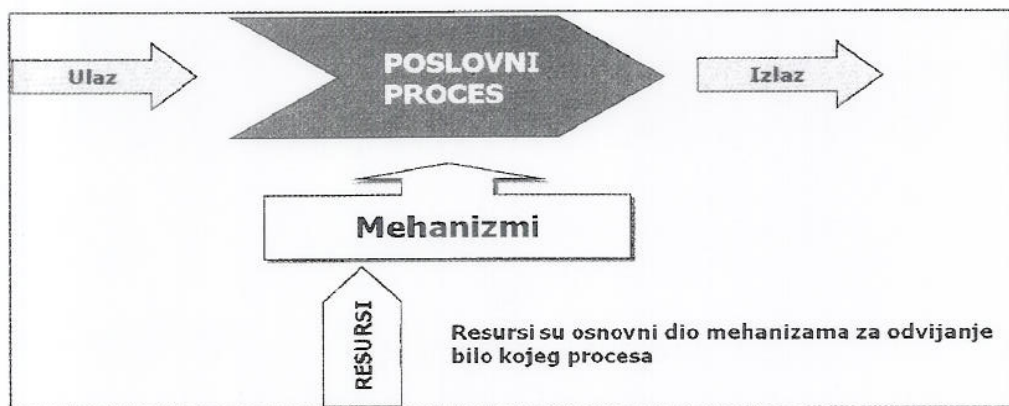
Slika 4. Shematski prikaz poslovnog procesa



Izvor: Izvorno autorsko.

Kao što se može vidjeti pet je ključnih elemenata svakog poslovnog procesa: ulaz, izlaz, pravila, kontrole i mehanizmi. Za analizu vezanu uz temu ovog rada ključan je upravo zadnje nabrojani element mehanizmi. Mehanizmi odgovaraju na pitanja s čime i s kim će se ostvariti zahtjevi definirani na ulazu u proces. To samo po sebi znači da se radi i o resursima potrebnim za realizaciju procesa (slika 5.)

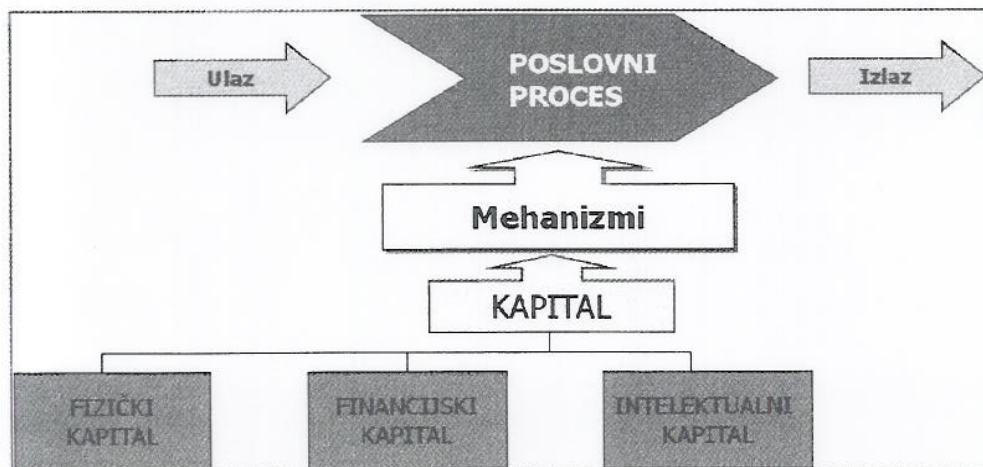
Slika 5. Shematski prikaz utjecaja resursa na poslovni proces



Izvor: Izvorno autorsko.

Postojanje procesa bez odgovarajućih resursa je nezamislivo. Resursi stoga igraju egzistencijalnu ulogu u odvijanju bilo kojeg i bilo kakvog procesa. U zavisnosti od oblika procesa i resursi imaju različiti opseg, oblik, mjesto, vrijeme i intenzitet primjene. Uzimajući u obzir dosad izneseno za mehanizme, a to je da mehanizmi odgovaraju na pitanja s čime i s kim će se ostvariti zahtjevi definirani na ulazu u proces, može se reći da se radi o vrijednostima organizacije kojima se mogu ostvariti zahtjevi zainteresiranih strana.

Slika 6. Shematski prikaz utjecaja kapitala na poslovni proces



Izvor: Izvorno autorsko.

Gledajući s aspekta upravljanja radi se o kapitalu organizacije (slika 6) koji se dijeli na materijalni, financijski i nematerijalni dio. U zavisnosti od oblika procesa mehanizmi imaju različiti opseg, oblik, mjesto, vrijeme i intenzitet primjene.

3. DEFINICIJA I ULOGA INTELEKTUALNOG KAPITALA U ORGANIZACIJI

Koncept intelektualnog kapitala pojavio se početkom devedesetih godina dvadesetog stoljeća kad je tržišna vrijednost poduzeća počela višestruko nadilaziti njegovu knjigovodstvenu vrijednost ukupne materijalne i financijske imovine. Premda su se neka istraživanja provodila i prije, revoluciju na području proučavanja intelektualnog kapitala izazvao je Thomas A. Stewart (eng.), i danas jedan od vodećih istraživača na tom području, udarivši temelje novom konceptu.

3.1. Povijesni razvitak teorije, definiranje i vrednovanje intelektualnog kapitala

Stewart definira intelektualni kapital kao:⁹

„Znanje, vještine i sposobnosti zaposlenih; od istraživačkog tima pa sve do manualnih radnika koji su razvili tisuću različitih načina za poboljšanje efikasnosti poduzeća. Intelektualni kapital je kolaboracija; zajedničko učenje poduzeća i njegovih klijenata, koja stvara čvrstu sponu između njih i koja osigurava njihovu dugoročno uspješnu poslovnu suradnju.“

Istraživači na području obranjivih konkurentnih prednosti poduzeća došli su do zaključka da je ono što neko poduzeće zna, način na koji to svoje znanje koristi i brzina kojom može usvojiti nova znanja jedino što poduzeću danas daje trajno obranjivu konkurentnu prednost. Međutim, iako se i većina menadžera suvremenih, znanjem - intenzivnih, poduzeća slaže s ključnom ulogom znanja kao izvora konkurentne prednosti, mali broj ih zna kako na efikasan način pronaći to znanje unutar svojih poduzeća te kako ga upotrijebiti i upravljati njime u funkciji stvaranja nove vrijednosti tj. kako to znanje pretvoriti u svoj intelektualni kapital. Pritom je ključno shvatiti da dokle god nismo stvorili višak vrijednosti, odnosno kapitalizirali intelektualni kapital, do tada je on samo potencijal koji, zbog neadekvatnog upravljanja njime, generira trošak. Izraz “intelektualni” označava da je izvor tog kapitala intelekt tj. znanje u različitim oblicima, a susrećemo se s njegova dva pojavna oblika:

- *Materijalnim* → u obliku planova, nacрта, патената, licenci, bazama podataka, priručnika, poslovnika, korporacijskih standarda, kompjutorskih programa, itd. (Explicit Knowledge (eng.)).
- *Nematerijalnim* → koji je u glavama zaposlenih (znanje, vizija, sposobnost djelovanja, rješavanje problema, vodstvo, kultura, iskustvo, ...), a u literaturi se naziva skriveno znanje (Tacit Knowledge (eng.)).

⁹ Marko Kolaković, „Teorija intelektualnog kapitala“, *Ekonomski pregled*, Broj 54, 2003, str. 925-944.

Osim znanja zaposlenih (ljudski kapital) teorija intelektualnog kapitala temeljena je i na strukturalnom i kapitalu klijenata (Bontis; Edvinsson i Malone; Roos; Stewart)¹⁰, a kao četvrti temeljni aspekt čini intelektualno vlasništvo koje je zbog svog sve većeg značaja izašlo iz strukturnog kapitala (Buntak).¹¹ Ključno je za intelektualni kapital da ima ulogu potencijala stvaranja viška vrijednosti u organizaciji koji će se ostvariti upravo onoliko koliko će se uspješno i upravljati intelektualnim kapitalom.

3.2. Struktura intelektualnog kapitala

Do danas najpoznatiju podjelu intelektualnog kapitala razvili su Edvinsson i Malone¹² koji promatraju intelektualni kapital kao zbroj ljudskog, strukturnog i potrošačkog kapitala u interakciji koji stvara vrijednost za poduzeće. Prema njoj tri osnovna elementa intelektualnog kapitala jesu:

- *Ljudski kapital* – predstavlja različita znanja, vještine, sposobnosti i iskustvo zaposlenih kojima se oni koriste u poslovnom procesu.
- *Strukturni kapital* – nastaje transformacijom ljudskog kapitala, a obuhvaća različite neopipljive elemente, kao što su organizacijska struktura, rutine, poslovni procesi, običaji, baze podataka, sustavi, i intelektualno vlasništvo, kao što su patent i licence.
- *Potrošački kapital* – koji obuhvaća odnose i veze s potrošačima, tj. s kupcima, ali i s dobavljačima i distributerima čiji smo mi potrošači. Također uključuje imidž, brand i identitet poduzeća na tržištu.

Edvinsson zajedno sa svojim timom kao voditelj projekta razvio je u švedskoj osiguravajućoj kompaniji Skandia model praćenja intelektualnog kapitala nazvan Skandia Navigator.¹³ Radi boljeg uvida u specifične činitelje svojeg uspjeha i radi mogućnosti njihova redovitoga praćenja i unapređenja, razvijena je shema tržišne vrijednosti kompanije i kritičnih faktora koji tu tržišnu vrijednost stvaraju. Uzimajući u obzir sve do sad definirane podjele i strukture intelektualnog kapitala, s jedne strane i značaj područja intelektualnog vlasništva, kao područja koje u današnje vrijeme dinamičnog okruženja stvara ključnu komparativnu prednost, intelektualno vlasništvo je nužno izdvojiti kao zasebnu cjelinu. Stoga podjela intelektualnog kapitala (slika 7.) koja je predmet ovog rada, ima strukturu:

1. Ljudski kapital.
2. Strukturni (ili organizacijski) kapital.
3. Relacijski (ili potrošački) kapital.
4. Intelektualno vlasništvo.

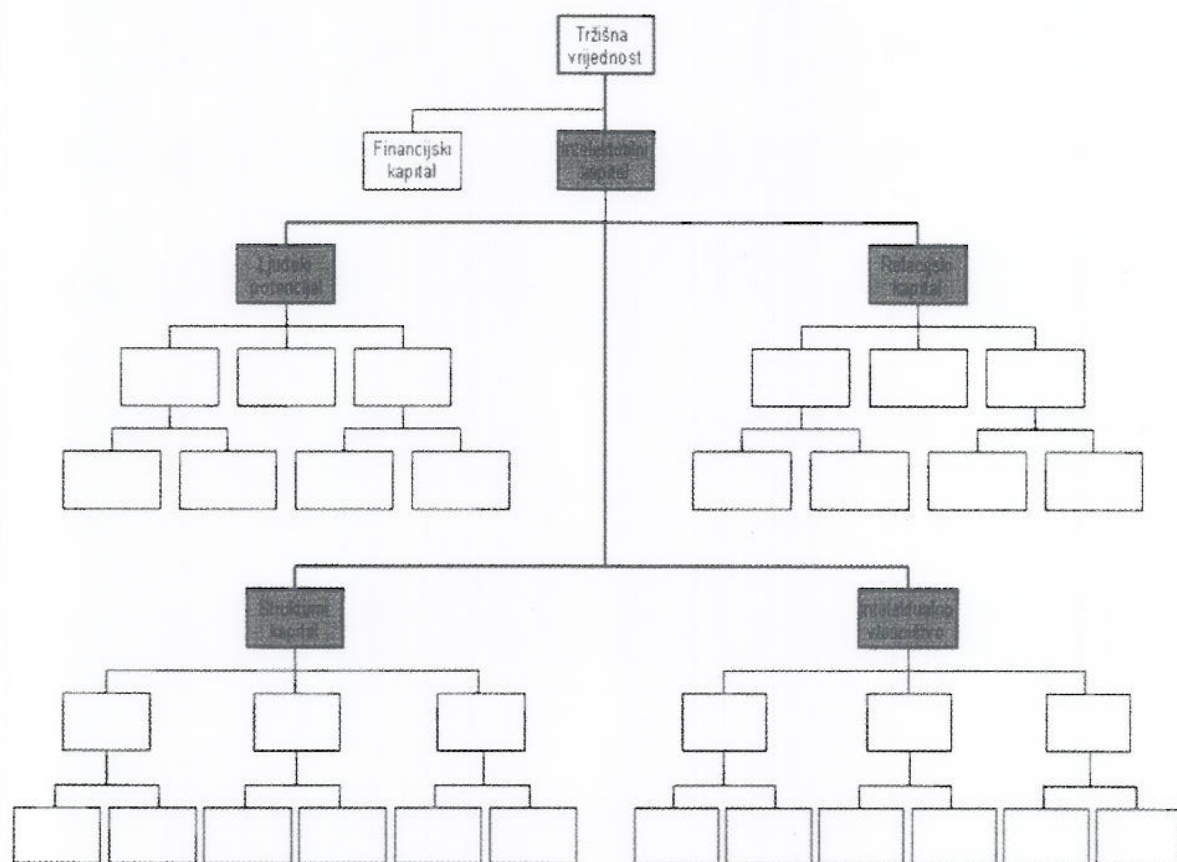
¹⁰ Ibid.

¹¹ Krešimir Buntak, *Model definiranja i upravljanja ključnim parametrima intelektualnog kapitala u organizaciji*, Disertacija, Univerzitet u Sarajevu, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo, 2010.

¹² Leif Edvinsson and Michael S. Malone, *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hidden Brainpower*, New York, Harper Business, 1997.

¹³ SKANDIA. Renewal and development: Intellectual capital, supplement to Skandia's 1995, Interim Annual Report, Stockholm, Skandia, 1995.

Slika 7. Struktura intelektualnog kapitala¹⁴



Izvor: Izvorno autorsko.

Unutar ove četiri cjeline nalazi se dvanaest područja s ukupno dvadeset dijelova koji sadrže više od tristo različitih faktora intelektualnog kapitala koji su ključni za njegovo praćenje, mjerenje i upravljanje.

3.3. Utjecaj upravljanja intelektualnim kapitalom na kvalitetu organizacije s aspekta stvaranja viška vrijednosti i održivog uspjeha

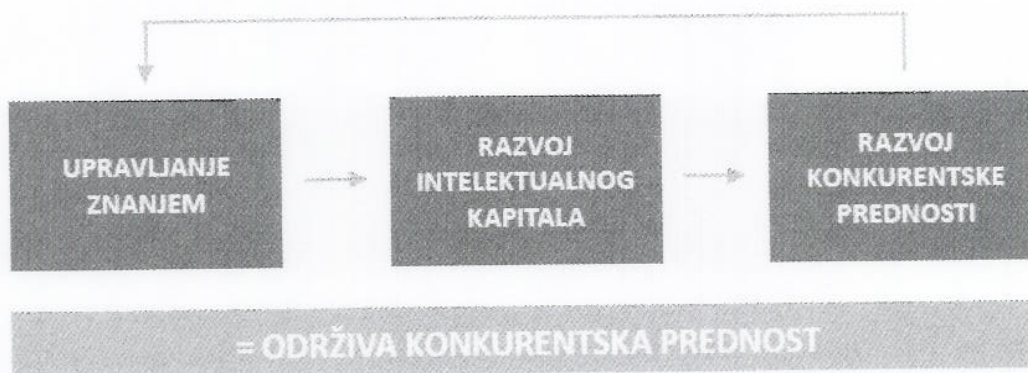
Kako bi uspješno proizvodilo i održalo konkurentsku prednost, poduzeće treba posjedovati visoke dinamičke sposobnosti, poput:

- moći zapažanja promjenjivih tržišnih zahtjeva i tendencija
- formulacije vizije budućnosti poduzeća i sposobnost korekcije planova u skladu s promjenama na tržištu;
- razvoja potrebnih ključnih sposobnosti za ostvarivanje konkurentске prednosti;
- realizacija postupaka restrukturiranja u cilju jačanja tržišne pozicije uz podršku svih zaposlenih.

¹⁴ Krešimir Buntak, *Model definiranja i upravljanja ključnim parametrima intelektualnog kapitala u organizaciji*, Disertacija, Univerzitet u Sarajevu, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo, 2010.

Upravljanje znanjem je prepoznato kao temeljna aktivnost za stjecanje, razvoj i održivost intelektualnog kapitala u poduzeću, a time i održive konkurentske prednosti. Upravo je primarno upravljanje znanjem koje je usmjereno na stvaranje uvjeta u poduzeću koji omogućuju prikupljanje, razmjenu, transformaciju postojećeg znanja, kao i stvaranje novoga znanja - sve u cilju maksimalizacije intelektualnog kapitala, pomoću kojega poduzeće osigurava održivu konkurentsku prednost na tržištu. Pritom je ključno za intelektualni kapital da bude u interaktivnom odnosu sa znanjem kako bi mogao stvarati održivu konkurentsku prednost (slika 8). Organizacije posjeduju različite vrste znanja: znanstveno i tehnološko znanje, znanje o tržištima i potrošačima, znanje o izvorima i dobavljačima materijala i ostalih sastavnih dijelova, znanje i sposobnosti svojih zaposlenika, itd. Neke oblike znanja (kodificirano znanje) moguće je kupiti na tržištu ili pribaviti ulaganjima u aktivnosti poput istraživanja i razvoja. Međutim, za razliku od kodificiranog, materijaliziranog znanja, postoji i tacitno znanje koje se može usvojiti jedino iskustvom, tzv. "learning by doing" (učeci radeći). Teško ga je odnosno gotovo nemoguće kopirati, jer se nalazi u glavama umnih radnika - i upravo je zato ono ključni izvor konkurentske prednosti poduzeća.

Slika 8. Interakcija znanja, intelektualnog kapitala i konkurentnosti¹⁵



Izvor: Dragomir Sundać i Nataša Švast, *Intelektualni capital - temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Zagreb Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva RH, 2009, str. 94.

Općenito, znanje je jedinstveni resurs: nema nikakvih ograničenja (za razliku od svih ostalih resursa, ograničeno je samo ljudskim umom) i stoga pruža beskrajne mogućnosti za razvoj i njihovim uspješnim upravljanjem moguće je postići održivu konkurentsku prednost. Kao ekonomski resurs znanje se uporabom ne troši, nego mu se vrijednost neprekidno povećava; uporabom znanja ne troši se mnogo energije i ne uništava okolina. Uvođenjem znanja u proizvode i usluge povećava se dodana vrijednost proizvoda i usluge. Za razliku od klasičnih resursa intelektualni kapital kao resurs nije ograničen i ne može biti iscrpljen, stoga

¹⁵ Dragomir Sundać i Nataša Švast, *Intelektualni capital - temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Zagreb Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva RH, 2009, str. 94.

korištenjem tog resursa dobit raste neprekidno posebno s aspektom primjene novih znanja. Zato bi se moglo reći da na resurs znanje gotovo da ne utječe zakon padajućih (graničnih) prinosa, već zakon (eksponencijalno) rastućih prinosa.

4. ZAKLJUČAK

Uzimajući u obzir sve navedeno, moguće je zaključiti da se gospodarski rast sve više temelji na znanju, a sve manje na materijalnoj proizvodnji (koja se pak sve više temelji na znanju). Stoga je zadatak svake organizacije pronaći znanje, pretvoriti ga u intelektualni kapital, stvarajući već spomenutu sinergijsku vezu između njegovih sastavnih elemenata; te na taj način ostvarivati jedinstvene konkurentske prednosti uz osiguranje održivog poslovanja. Jednom postignuta konkurentska prednost utemeljena na intelektualnom kapitalu zahtjeva kontinuirano ulaganje u intelektualni kapital - u istraživanje i razvoj, edukaciju i razvoj zaposlenika, novu tehnologiju, marketing, i dr., kao i njegovo efikasno upravljanje jer konkurentska prednost sama po sebi nije održiva. Iz svega navedenog može se zaključiti:

- da postoji međuovisni odnos između upravljanja intelektualnim kapitalom i sustava upravljanja kvalitetom;
- da postoji međuovisni odnos između ulaganja u intelektualni kapital i stvaranja i održanja konkurentske prednosti;
- da će trajno uspješna poduzeća, a to znači i održivo uspješna, biti sva ona poduzeća koja shvate da trebaju promijeniti načine i poslovne politike po kojima su do nedavno funkcionirala, te da će biti konkurentni jedino ukoliko proizvode i posjeduju nove izvore konkurentske prednosti;
- da organizacija treba izvore koji su vrijedni, rijetki i koje je teško ili nemoguće kopirati, a tu karakteristiku ima intelektualni kapital.

Isto tako sukladno definiranim zahtjevima za opis procesa, a to znači definiranje pet ključnih elemenata među kojima su i resursi odnosno kapital i zahtjevima za održivim uspjehom na načelima upravljanja kvalitetom sukladno zahtjevima norme ISO 9004:2009, proizlazi zaključak da je nužno upravljati intelektualnim kapitalom u organizaciji u kojoj je uveden sustav upravljanja kvalitetom.

INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT IN THE FUNCTION OF BUSINESS SUSTAINABILITY OF THE ORGANIZATION BASED ON THE CONCEPT OF QUALITY MANAGEMENT

The revision of ISO 9004:2009 standard has introduced some changes in the perception of quality, especially from the aspect of defining integrity and management of the system in a good quality way in the function of the sustainable success of the organization. On the other hand, in the field of organization management, intellectual capital is becoming increasingly influential, and it is considered a key element of competitiveness of an organization, which also ensures business sustainability of the organization in the function of survival in an ever more dynamic and more demanding environment. The objective of this paper is to point to the significance of intellectual capital management for the sustainable business of the organization whose management is based on the concept of quality management.

Key words: intellectual capital, quality management, sustainability management.

5. LITERATURA

1. Bieker, T., „Sustainability Management with Balanced Scorecard“, u: Oehme, Ines and Ulrike Seebacher, U.(ur.) *Corporate Sustainability: Theoretical perspectives and Practical Approaches*, Munchen/Wien, Verlag Profil, 2005.
2. Buntak, K., *Model definiranja i upravljanja ključnim parametrima intelektualnog kapitala u organizaciji*, Disertacija, Univerzitet u Sarajevu, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo, 2010.
3. Edvinsson, L. and S. M. Malone, *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hidden Brainpower*, New York: Harper Business, 1997.
4. Holmberg, J., *Making development sustainable, Redefining Institutions, Policy and Economics*, International Institute for Environmental and Development, London, 1992.
5. Kolaković, M., „Teorija intelektualnog kapitala“, u: Ekonomski pregled, Broj 54, 2003.
6. Norma ISO 8402:1995.
7. Norma ISO 9000: 2005.
8. Norma ISO 9001: 2008.
9. Norma ISO 9004:2009.
10. Osmanagić Bedenik, Nidžara i sur., *Kontroling između profita i održivog razvoja*, M.E.P., Zagreb, 2010.
11. *Our Common Future*, World Commission on Environment and Development

- (WCED), Oxford, 1987; http://www.dadalos.org/nachhaltigkeit_hr/grundkurs_1.htm#gk1
12. Sama, L. M., Welcomer, S. A. and W. V. Gerde, Stakeholders, the Environment and Society; Who speaks for the tree? Cheltenham, UK/Northampton, SAD, Edward Elgar Publishing, 2004.
 13. SKANDIA, *Renewal and development: Intellectual capital, supplement to Skandia's 1995 Interim Annual Report*, Stockholm: Skandia, 1995.
 14. Solow, R. M., Intergenerational Equity and Exhaustible Resources, Review of Economic Studies, 1974.
 15. Sundać, D. i Nataša Švast, *Intelektualni capital - temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva RH, Zagreb, 2009.
 16. http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=1071&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html