

## URAVNOTEŽENI RAČUN – UTJECAJ IMPLEMENTACIJE PROJEKTOG MENADŽMENTA NA POSLOVNE REZULTATE PODUZEĆA

**Hrvoje Meštrović, dipl. ing. građevine**  
**Primakon d.o.o., Zagreb, CROATIA**  
[hrvoje@primakon.com](mailto:hrvoje@primakon.com)

**prof. Mladen Radujković, dr. sc. građevine**  
**Faculty of Civil Engineering, Zagreb, CROATIA**  
[mladenr@grad.hr](mailto:mladenr@grad.hr)

**Vedran Žerjav**  
**Primakon d.o.o., Zagreb, CROATIA**  
[vz@primakon.com](mailto:vz@primakon.com)

### **Sažetak**

Ovaj rad ukratko opisuje metode povezivanja poslovnih rezultata svake kompanije s dugoročnom poslovnom strategijom. Model koji se prezentira u ovom članku uvelike olakšava navedeni proces i pruža vidljive i lako dostupne rezultate koji se odnose na uspješno ispunjenje poslovnih strategija i inicijativa. Ovakav pristup potreban je građevinskim poduzećima da bi uspješno ostvarile svoje strategije u natjecateljskom okruženju.

**Ključne riječi:** , Implementacija Projektnog Menadžmenta, Poslovne Inicijative, Poslovne Strategije, Nadzor

### **Uvod:**

Da bi bilo uspješno na suvremenom tržištu svako dobro organizirano poduzeće treba se fokusirati na pojedine aspekte svog razvoja. Da bi to bilo moguće prvo je potrebno definirati cjelokupnu poslovnu strategiju koja će se izvršiti kroz konačnu seriju manjih elemenata, uobičajeno zvanih inicijativama. Inicijative se definiraju i poduzimaju isključivo s tim razlogom. Ključna inicijativa za poboljšanje poslovnih rezultata poduzeća je implementacija Projektnog Menadžmenta u svakodnevne poslovne aktivnosti. No kada se ova filozofija upotrijebi u praksi javlja se jedan problem. Taj se problem odnosi na simultano praćenje stvarne izvršenosti svih aktivnih poslovnih inicijativa i povezivanje tih rezultata sa stvarnim ispunjenjem strategije. Ali ako su rezultati inicijativa direktno povezani s poslovnim strategijama onda odgovorni menadžer poduzeća može znati da li su poslovne strategije uspješno ispunjene ili nisu, a ako nisu njegova je dužnost poduzeti korektivne mjere.

## Uravnoteženi račun [1], [2]

Robert S. Kaplan i David Norton su 1992. godine predstavili uravnoteženi račun (eng. Balanced scorecard), metodu koja mjeri aktivnosti poduzeća u terminima svojih vizija i strategija. Sistem strateškog menadžmenta natjerao je menadžere da se fokusiraju na važne rezultate učinkovitosti koji vode k uspjehu. Zato uravnoteženi račun balansira financijsku perspektivu s klijentima, internim procesima i učenje i rast perspektivom.

Sustav se sastoji od četiri procesa:

1. Prevođenje vizije u izvršive ciljeve;
2. Prosljeđivanje i povezivanje vizije s individualnim rezultatima;
3. Poslovno planiranje;
4. Feedback, učenje i prilagođavanje strategije prema tome.

Računom se nastoji mjeriti poslovanje iz sljedećih perspektiva:

1. *Financijska perspektiva* – mjeri financijske rezultate, poput broja dužnika, toka novca ili povrata ulaganja. Financijski rezultati poduzeća ključ su uspjeha. Čak i neprofitne organizacije moraju imati ujednačene račune. No brojke imaju dvije glavne mane:
  - One su dio povijesti, tj. mogu nam reći što se prije događalo u poduzeću, ali nam ne mogu reći što se trenutno događa i nisu siguran indikator budućih rezultata.
  - Također je uobičajeno da je trenutna tržišna vrijednost poduzeća veća od tržišne vrijednosti imovine tog poduzeća. Ta veća vrijednost može se smatrati neopipljivom imovinom, pa te vrijednosti nisu mjerilo normalnih financijskih izvještaja.
2. *Perspektiva klijenta* – mjeri direktan učinak na klijenta, na primjer, vrijeme utrošeno na procesiranje telefonskog poziva, rezultati istraživanja korisnika, broj pritužbi ili rang konkurentnosti.
3. *Perspektiva poslovnog procesa* – mjeri se odrazom učinkovitosti ključnog poslovnog procesa, na primjer, vrijeme utrošeno na planiranje, broj jedinica koje zahtjevaju ponovnu obradu ili trošak razvoja.
4. *Perspektiva učenja i rasta* – mjeri se opisujući krivulju učenja poduzeća, na primjer, broj prijedloga zaposlenika ili ukupan broj sati utrošen na edukaciju osoblja.

## Povezivanje poslovnih inicijativa s a strategijom poduzeća

U pristupu uravnoteženog računa poslovna struktura mora biti definirana. Ona prezentira organizacijski nivo kako za svaku poslovnu aktivnost tako i za nivo kompleksnosti. U takvoj strukturi poslovna strategija postaje vidljiva iz gore opisanih perspektiva, dok se hijerarhija poslovnih elemenata definira na sljedeći način:

- Poslovna strategija je ključni element. Misija i vizija poduzeća također se mogu definirati kao dio tog elementa.
- Ispunjenje poslovne strategije događa se na nivou *GPS* perspektive, koje su vidljive ispod ključnog strukturnog elementa.
- Ispod različitih *GPS* perspektiva definiraju se *Kritični Faktori Uspjeha* i *Strateški Ciljevi*. Oni su međusobno povezani te su prema tome uključeni u različite poslovne perspektive.
- Svaki strateški cilj mora imati definirano vlastito mjerilo koje će kasnije omogućiti kvantitativne evaluacije i zbrajanje poslovnih podataka. To mjerilo pruža neophodne brojčane podatke za svaki mjerni sustav ili kontrolni mehanizam.



Slika 1 – Graf poslovne structure. Poslovna strategija je ključni element (tu također može biti i vizija). Strategija se definira grupom perspektiva. Financijska se perspektiva djeli na opće ciljeve, faktore uspjeha i mjerila. Ovaj model je kreiran koristeći QPR Balances ScoreCard software tool.

## Definiranje inicijative za implementaciju Upravljanja Projektima

Svaki je posao na operativnoj razini predstavljen poslovnim *inicijativama*, posebno oblikovanim za uspješno ispunjenje dugoročnih poslovnih strategija poduzeća. Ovaj članak fokusiran je na različite perspektive implementacije upravljanja projektima u svakodnevnim poslovnim aktivnostima poduzeća. Stoga se implementacija Upravljanja Projektima može smatrati grupom od tri međusobno povezana programa:

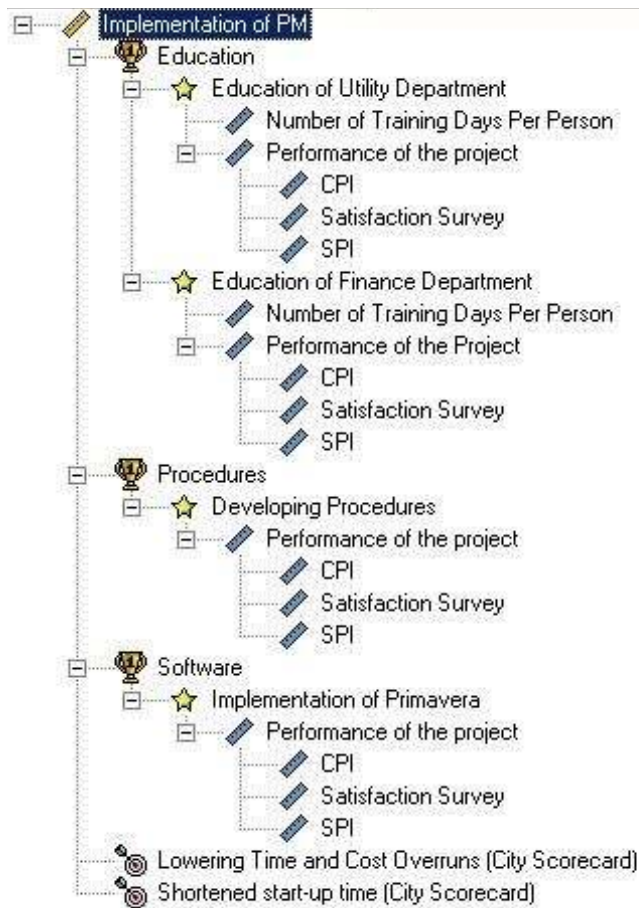
- Razvoj *Procedure Upravljanja Projektima* za korištenje na dnevnoj bazi. Procedure uobičajeno razvijaju vanjska konzultantska poduzeća i te procedure imaju ulogu općih predložaka za najuobičajene poslovne situacije. Procedure su poslovna rješenja orijentirana na procese u terminima *Upravljanja Projektima*.
- Implementacija Softvera za Upravljanje Projektima omogućava upotrebu projektnog planiranja i kontrolnih mehanizama kao i prikupljanja i konsolidiranja projektnih podataka
- Edukacijski programi za osoblje nužni su te su rezultat promjena u poduzeću kako bi održavali i podržali razvojni proces.

Opisani programi jednaki su i po svom redosljedu i po svojim prioritetima i po hijerarhijskom nivou te su modelirani s jednakim strukturnim elementima.

Svaki od tih programa predstavlja se prema različitim pod projektima. Projekti se modeliraju i definiraju u više detalja nego programi koji su više općeniti po prirodi i uglavnom se sastoje od više projekata.

- **Edukacija**
  - *Edukacija Odjela Usluga*
  - *Edukacija Odjela Financija*
  - *...itd*
- **Procedura razvoja programa**
  - *Procedura razvoja projekta*
- **Softver**
  - *Implementacija softvera za upravljanje projektima*

Svaki projekt koji je uključen mora biti definiran, upravljan i kontroliran prema *Procedurama Upravljanja Projekata i Programa*. Dobiveni podaci o učinkovitosti moraju se pohraniti na uobičajenim nosiocima podataka koji pokrivaju sve aspekte mjernih sustava koji mjere GPS poslovne učinkovitosti. Poslovni mjerni sustavi (GPS Uravnoteženi Račun) koriste ove baze podataka kako bi proveli izračune koji su neophodni za brojčane evaluacije trenutnih poslovnih statusa. Praktična metoda za razlaganje bilo koje poslovne inicijative (bez obzira na obuhvat i kompleksnost) je prikazana na sljedećoj slici.



Slika 2 – Razložena struktura opisane Inicijative Implementacije Upravljanja Projektima. Konkretni programi su razloženi sve do projektnih nivoa. Set mjerila definira se da bi brojčano izmjerili učinkovitost svakog projekta. Glavni strateški ciljevi koji se trebaju postići vidljivi su na dnu grafa. Ti su ciljevi povezani s glavnim ScoreCardom modulom i te utječu na izvršenje opće poslovne strategije pod. Prema terminima *Upravljanja Projektima* i *Earned Value Mjernim Sustavima*, glavna mjerila su Cost Performance Index i Schedule Performance Index koji zajedno pružaju konzistentne i pouzdane informacije o izvršenju bilo kojeg projekta. Na razini procesa specifična mjerila definirana su i povezana sa specifičnim programima kako bi pružila mogućnost mjerenja uspješnosti konkretnog projekta. Model je kreiran koristeći QPR ScoreCard software.

### Povezivanje elemenata i učinak na rezultat

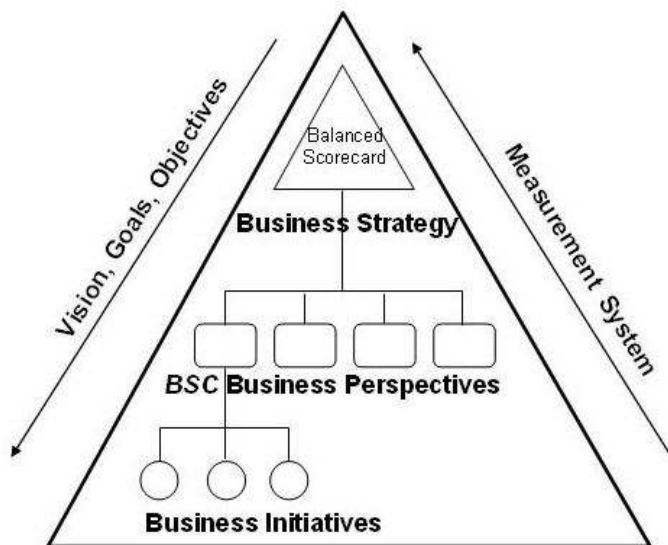
Strateški ciljevi koji se moraju ostvariti uz uspješnu implementaciju upravljanja projektima su:

1. *Snižavanje vremena i troškova širenja*
2. *Skraćivanje vremena pokretanja*

Ovi strateški ciljevi uključeni su u izvedbene metrike poduzeća kao standardni element BSCa. Dok je inicijativa definirana i prezentirana kao poseban element, njen rezultat je uključen u glavni Balanced Scorecard te je direktno povezan s izvršenjem poslovne strategije poduzeća (slika 3).

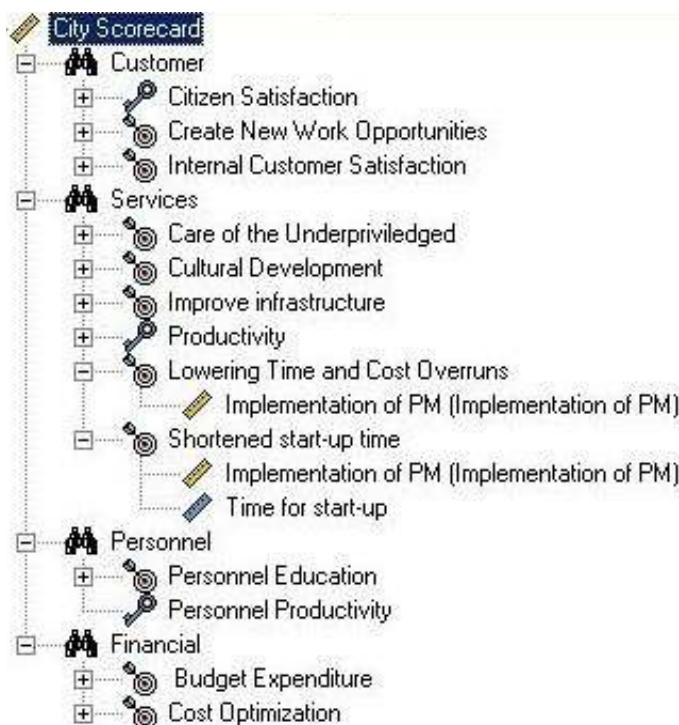
Na nivou BSC Poslovne Perspektive trebaju se definirati različiti ciljevi i ključni faktori učinkovitosti s odgovarajućim mjerilima. Ti elementi moraju potpuno pokrivati sve potrebne uvijete za izvršenje poslovne strategije (Slika 3).

Sljedeće slike trebale bi olakšati razumjevanje logičke pozadine ideje o kojoj se govori u ovom članku.



Slika 3 – Hijerarhija i logika objašnjene poslovne strukture. Doprinos svakog rezultata poslovne inicijative mjeri se i uspoređuje s ispunjenjem ukupne strategije. Ključna inicijativa za poboljšanje učinkovitosti poduzeća je Implementacija Upravljanja Projektima. Ti rezultati mjere se preko svih hijerarhijskih nivoa organizacije i sabrani su na najgornjem nivou.

Na operativnom poslovnom nivou inicijativa implementacije upravljanja projektima uključena je ako je prikazano na sljedećoj slici.



Slika 4 – Rezultati inicijative povezani s prilagođenom Balancescorecard perspektivom te povezani sa sličnim strateškim ciljevima. Graf također prikazuje vezu između rezultata inicijative implementacije upravljanja projektima i postignutih strateških ciljeva. Otuda je vidljiva veza između dva mjerna aspekta poslovne učinkovitosti. Model je kreiran koristeći QPR Balanced Scorecard alat. Različita mjerila mogu biti definirana poput ukupnog broja trening dana po čovjeku (mjeri izvršenje projekta odjela za edukaciju), istraživanje zadovoljstva koji se provodi da bi se izmjerila mišljenja javnosti i osoblja koji su uključeni u konkretnu inicijativu.

## **Balanced Scorecard kao alat za izvještavanje Uprave**

Svrha prezentiranog modela je da pruži informacije o utjecaju implementacije upravljanja projektima na izvršenje strategije u terminima troškova i vremena. Takav je model moćan alat za izvještavanje uprave te se može koristiti naročito dobro kao alat za planiranje i procjenu te kao kontrolni mehanizam kada je započelo izvršenje inicijative. Logika koja stoji iza prezentiranog modela je vrlo jednostavna i oslanja se na princip:

Strategija je definirana i zbroj rezultata svih inicijativa je ekvivalent ispunjenju strategije.

Još jedna prednost ovog pristupa je da u načelu tjera organizaciju da fokusira svoju pažnju na 4 perspektive te olakšava donošenje odluke upravi. Također je dobar sistem motivacije pogotovo kad se kombinira zajedno sa sustavom nagrada.

### **Završne opaske**

Implementacija bilo kojeg mjernog instrumenta i kontrolnog sustava zahtjeva promjene u kulturi organizacije. Neophodno je pružiti jasna objašnjenja te jasno navesti koristi koje poduzeće i zaposlenici imaju upotrebom Balanced Scorecard sustava u svakodnevnom poslovanju.

Ovaj model ima široku primjenu od privatnog i javnog sektora do industrija (npr. građevinarstva).

### **Reference**

[1] Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard, Robert S. Kaplan, David P. Norton, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.

[2] [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)