

# **Kratki pregled pristupa na temelju Business Scorecard-a**



# Balanced Scorecard

---

- Alat za poslovanje koji omogućava organizaciji da upravlja uspješnošću poslovanja u smjeru ostvarenja skupa dogovorenih strateških ciljeva
- Daje informacije potrebne za “kormilarenje” organizacijom ka uspjehu, fokusirajući se na nekoliko ključnih pokazatelja koji prate cjelokupni napredak ka ostvarenju strateških ciljeva i daje upozorenje kad se trebaju poduzeti određene radnje



# Zašto mjeriti uspješnost poslovanja?

---

- **‘Ako je ne možete izmjeriti, ne možete njome upravljati’**

*Francis H. MacKay, CEO, Compass Group plc*

- **‘Ako je ne možete izmjeriti, nije ni vrijedna truda’**

*Dana Mead, President & COO, Tenneco*

- **‘Ako je ne mjerite, onda samo prakticirate/provodite’**

*Robert Galvin, former CEO, Motorola*

- **‘Ako nastavite mjeriti svoju uspješnost na stari način, vi ćete nastaviti raditi na stari način’**

*Peter Drucker*



# Upravljanje uspješnošću poslovanja sram Upravljanja rizicima...

---

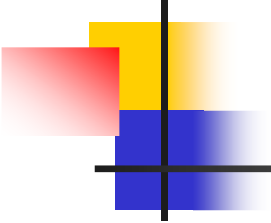
## **Upravljanje uspješnošću poslovanja:**

- fokusira se na osiguranje da se “dobre stvari” događaju, kao što je planirano

## **Upravljanje rizicima:**

- fokusira se na osiguranje da se “loše stvari” ne događaju

# Ograničenja nekih tradicionalnih pristupa upravljanju uspješnošću poslovanja



- **Ne pokrivaju sva pitanja**
  - Ključna područja kao što je djelotvorno pružanje usluga klijentima nije pokriveno
- **Korištenje njih je poput vožnje auta uz korištenje samo retrovizora**
  - Do trenutka kad se izvijesti o problemima, prekasno je da ih se spriječi i ispravi
- **Nisu dijagnostičke prirode**
  - Ne govore vam što činite dobro a što loše
- **Nisu povezani sa strateškim ciljevima**
  - Ne pomažu praćenju uspješnosti u odnosu na dugoročne organizacijske ciljeve



# Obilježja dobrog sustava za upravljanje uspješnošću poslovanja

---

- Obuhvaća uravnotežen skup ograničenog broja ključnih mjera
- Izrađuje pravodobna i korisna izvješća po razumnoj cijeni
- Prikazuje i čini raspoloživima informacije koje se distribuiraju i koriste unutar organizacije, te ih čini razumljivima
- Daje potporu vrijednostima organizacije i odnosima koje organizacija ima s klijentima, dobavljačima i interesnim skupinama

*US National Performance Review (1997)*



# Balanced Scorecard - povijest

---

- 1990** Jednogodišnja studija multikompanije pod nazivom “Mjerenje uspješnosti poslovanja organizacije u budućnosti” koju su izradili konzultanti iz KPMG-a
- 1990** Otkrivanje ‘Korporativnog Scorecard-a’ koji je uspješno iskorišten u analognim mehanizmima eng. “Analog Devices” — kao osnova i poboljšan za širu uporabu
- 1992** Nalazi sažeti u Harvard Business Review
- 1993-5** Evolucija modela od poboljšanog sustava za mjerenje do sustava za upravljanje glavnom djelatnošću
- 1996** Knjiga o ‘Balanced Scorecard-u’ napisana u cilju davanja podrške prihvaćanju modela
- 1997-8** Model uveden u javni sektor i volonterizam



# Pristup Scorecard-a

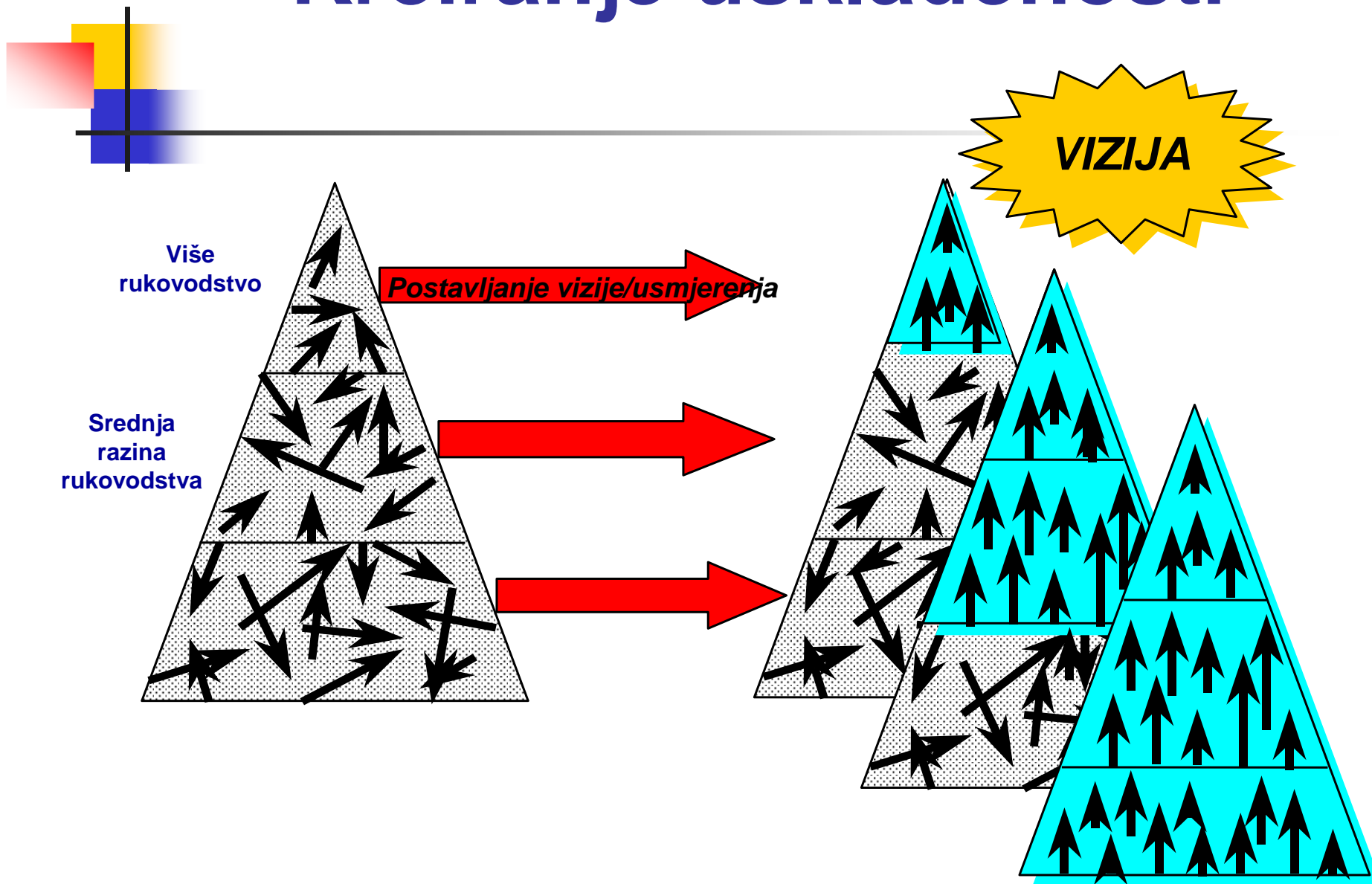
---

Bavi se s dvije glavne slabosti mnogih sustava za upravljanje uspješnošću poslovanja:

- Osigurava **stratešku usklađenost** između onoga što organizacija želi postići, kako to namjerava postići i kako mjeriti tu uspješnost poslovanja
- Osigurava mjerenje uspješnosti **kroz četiri međusobno povezane perspektive**



# Kreiranje usklađenosti





# Četiri perspektive

## Financije

Imaju za cilj ispuniti očekivanja interesnih skupina

## Klijenti

Imaju za cilj ispuniti očekivanja klijenata

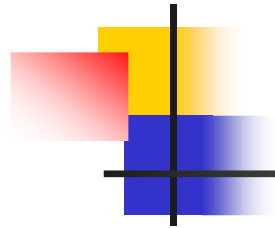
## Unutarnji procesi

Ono u čemu se moramo istaknuti kako bismo ispunili financijska očekivanja i očekivanja klijenata

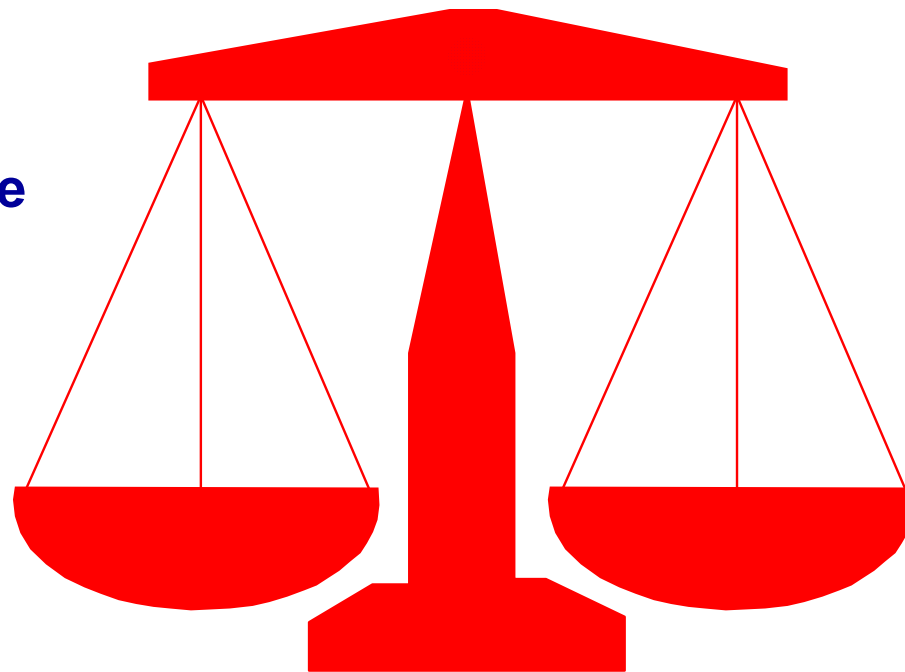
## Učenje & razvoj / ljudi

Ono što će zahtijevati napredak iz perspektive financija, klijenta & unutarnjih procesa

# Zašto uravnotežen Scorecard?



*Vanjski*  
**Klijenti**  
Interesne skupine



*Unutarnji*  
**Procesi**  
Učenje & razvoj

**Mjere “Uradi sada”**  
(pokazatelji koji predvode/potiču)

**Mjere “Kako smo to napravili”**  
(pokazatelji koji usporavaju)



# Prednosti korištenja BBS-a

---

- Pretočiti strategiju u operativne i mjerljive termine koji imaju fokus na određena pitanja
- Omogućiti strateškoj provedbi da se dogodi
- Priopćiti i uskladiti strateške prioritete
- Učiti kontinuirano iz provođenja posla u cilju procjene i preusmjerenja strateških aktivnosti

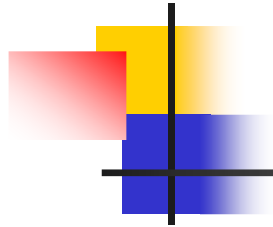


# Vladina agencija za nabavu & logistiku (eng. GPLA)

---

*“ Osnovno načelo na kojem počiva Scorecard je osigurati ostvarenje očekivanih rezultata putem radnji koje poduzimamo kako bismo ostvarili naše ciljeve. Nije osmišljen samo da provjeri jesu li odluke uspješno provedene nego također da nam omogući da pregledamo poduzimamo li prave radnje i postizemo li prave rezultate.”*

*UGPLA Annual Business Plan 2009/10*



# **Planiranje poslovanja u Sj. Irskoj uporabom Business Scorecard-a**



## Program Vlade Sj. Irske ...

---

### **Glavni sveobuhvatni cilj:**

- Izgraditi miroljubivo, pošteno i prosperitetno društvo Sj. Irske poštivajući pravnu državu

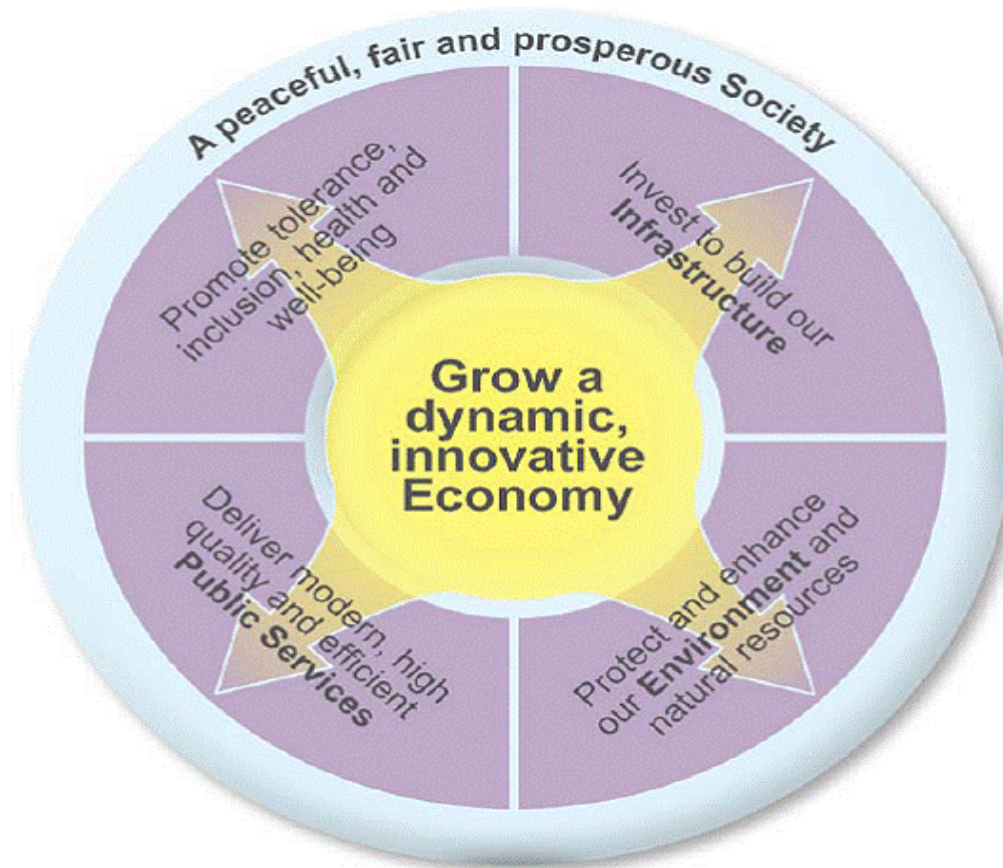
### **Ostvarit će se putem:**

- 5 strateških prioriteta, od kojih svaki ima pridruženi broj ciljeva



# Program Vlade Sj. Irske ...

---





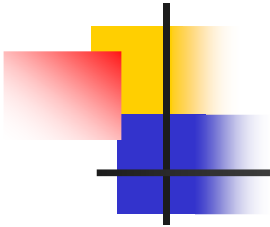


## Program Vlade Sj. Irske ...

---

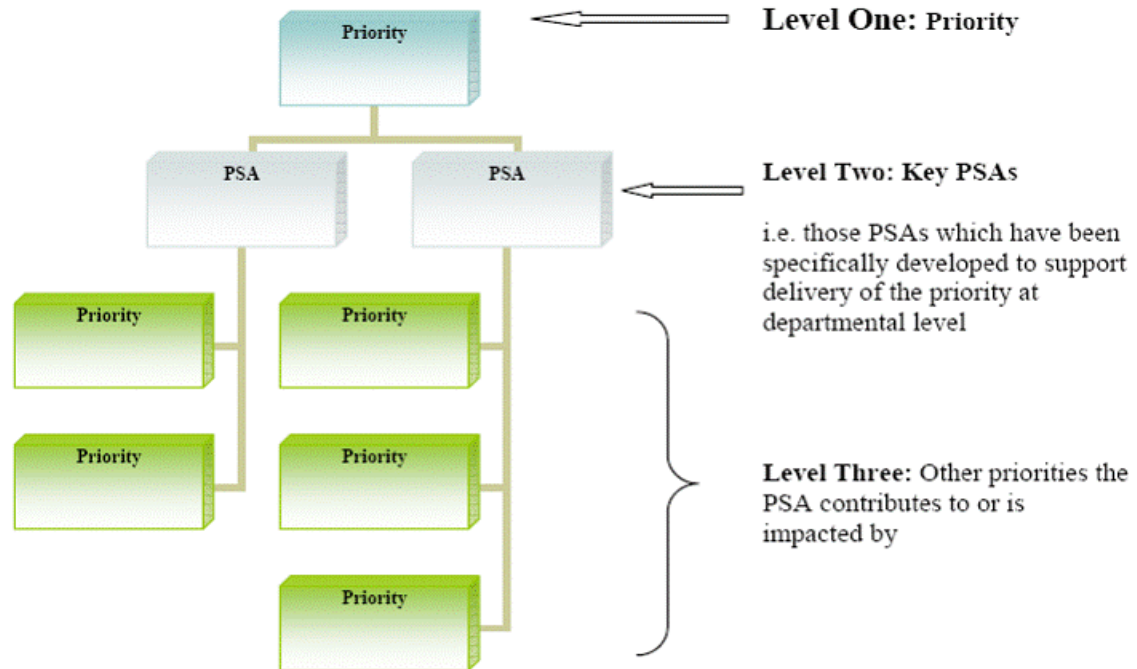
### **Strategija postiže rezultate putem 23 sporazuma za javne službe koji sadržavaju :**

- Sveobuhvatni cilj
- Opće ciljeve
- Specifične ciljeve
- Radnje
- Mjere/pokazatelje
- Nadležnu/-e Upravu/-e
- plus rizike za novi program Vlade 2010/13



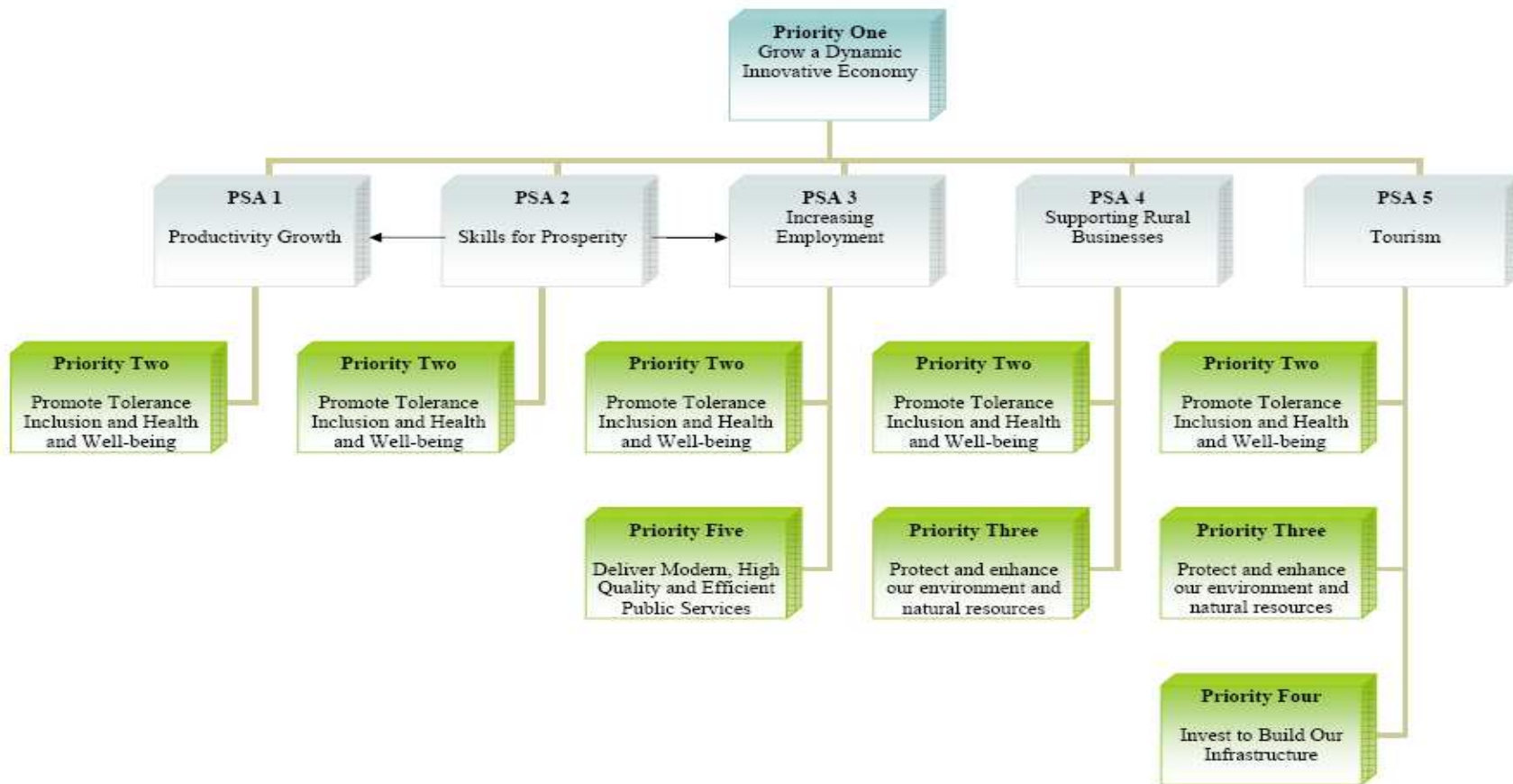
# Program Vlade Sj. Irske ...

Figure One:



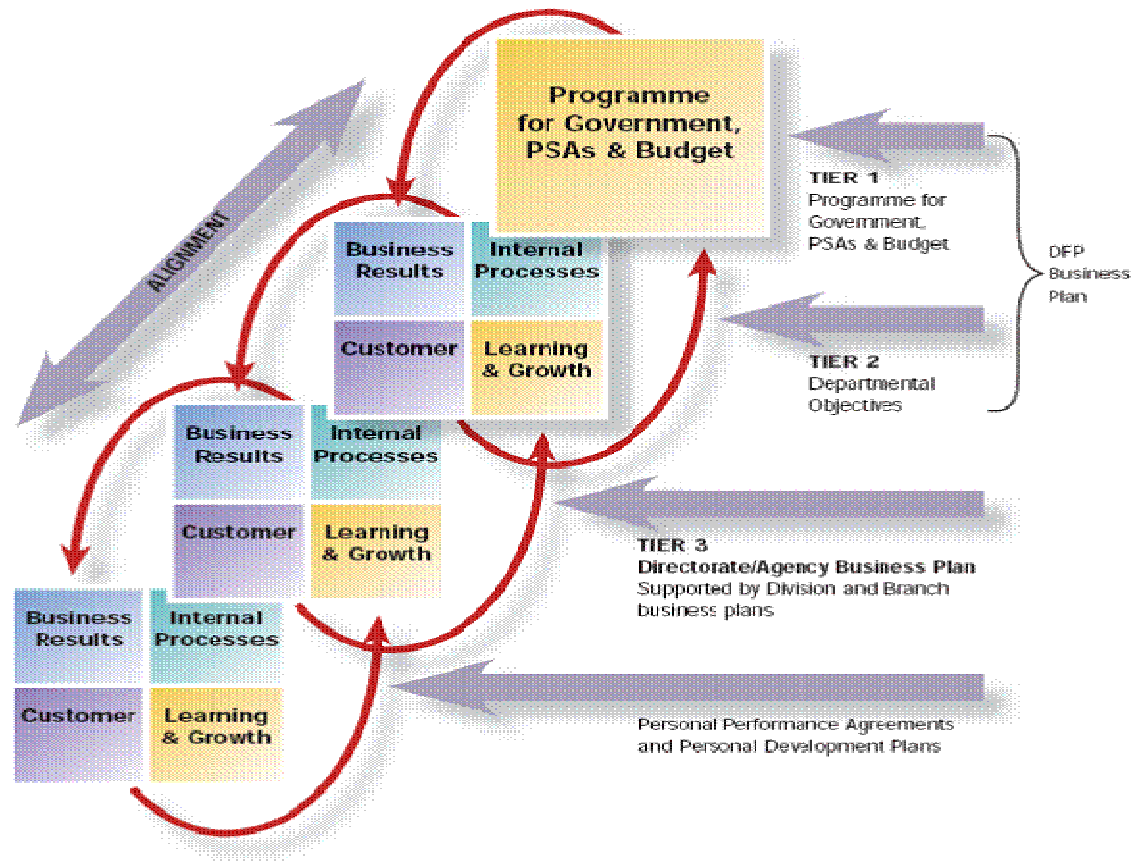


# Program Vlade Sj. Irske ...



# Kratki pregled pristupa poslovnog planiranja u Sj. Irskoj ...

Figure 1





**Zahvaljujemo na pažnji**