



ODGOVARA:
Nataša Rupčić

UPRAVLJAČKA PLOČA – MANAGERSKI ALAT ZA UPRAVLJANJE POSLOVNIM OPERACIJAMA

PITANJE: Član sam uprave poduzeća srednje veličine te se suočavamo s problemom kontrole poslovanja. Naime, poduzeće obavlja veliki broj poslovnih operacija koje je teško nadzirati. Osim toga, gubimo previše vremena na kontrolu pa se ne stignemo baviti strateški važnim pitanjima. Koje rješenje ovog problema možete predložiti?

E.I., Varaždin

ODGOVOR: Suvremena informacijsko-komunikacijska tehnologija omogućila je pravovremeni nadzor nad odvijanjem poslovnih operacija te stoga pravovremeno, ali i prijevremeno reagiranje. Jedan od alata koji to omogućuje je upravljačka ploča. Upravljačka ploča (engl. *executive dashboard*) je alat koji omogućuje vizualni prikaz rezultata odvijanja poslovnih operacija u realnom vremenu. Upravljačka ploča nastaje korištenjem aplikacijskoga sučelja (engl. *application programming interfaces – API*) kojim se integriraju informacijski sustavi pojedinih poslovnih procesa ili operacija. Tako je moguće povezati informacijske sustave koji prate proizvodne operacije, proces nabave, distribuciju i isporuku, računovodstvene i financijske sustave te sustave za upravljanje odnosima s kupcima. Moguće je i korisno pratiti stupanj realizacije projekata u zacrtanom razdoblju, ostvarivanje cilja nula grešaka u proizvodnom procesu, broj realiziranih ugovora na osnovi ponuda i slično. Kupci, klijenti i partneri o svom iskustvu s poduzećem razmjenjuju informacije te o tome ostavljaju zapise na različitim web lokacijama. Nerijetko se radi o lošim iskustvima koja nisu uopće ili u potpunosti podijelili s predstavnicima poduzeća ili takve informacije nikada nisu došle do *managementa*, a mogu presudno utjecati na razvoj poslovanja. Stoga je u upravljačku ploču korisno integrirati i analitičke alate i programe za praćenja pojavljivanja zapisa o poduzeću te njegovim proizvodima i uslugama na internetu. Ovaj alat je posebno pogodan za veća poduzeća s velikim brojem poslovnih operacija. Njegovo uvođenje zahtijeva projektni pristup i značajnija početna ulaganja. Iako je upravljačku ploču moguće izgraditi i bez velikoga ulaganja sredstava u informacijsko-komunikacijske sustave, taj pristup može imati neke manjkavosti. Naime, oslanjanje na ručni unos podataka od strane zaposlenika čije se poslovne operacije prate može rezultirati pogrešnim i/ili nepravovremenim unosom podataka ili propuštanjem unosa podataka. Stoga će rezultati analize biti neprimjereni, a ponekad i sasvim beskorisni. Integriranjem poslovnih sustava preko jedinstvenoga sučelja omogućuje se pravovremeno osvježavanje podataka te su analize dostupne na osnovi najnovijih podataka, odnosno u realnom vremenu.

Korištenje upravljačke ploče ima niz prednosti. Ona, prije svega, pruža odličan pregled nad rezultatima odvijanja svih operacija u svim



Lajkaj Poslovni savjetnik na Facebooku i:

- saznajte najnovije informacije iz svijeta biznisa
- komentirajte
- družite se s drugim poslovnjacima
- osvajajte vrijedne nagrade
- čitajte poslovne savjete naj hrvatskih stručnjaka



**Poslovna
ideja dolazi
uz prave
informacije –
ma gdje bili!**

područjima poslovanja i to u realnom vremenu. Sustav generira izvješća prema potrebama i željama *managementa* te omogućuje različite vrste analiza, ali i slikovnih, odnosno grafičkih prikaza. Tako upravljačka ploča omogućuje usporedbu planiranih ciljeva sa stupnjem njihove realizacije. Izvješća prikazuju gdje je i koliko došlo do odstupanja te kolika su ta odstupanja u odnosu na odabrana kontrolna razdoblja ili plan. Na taj način *management* može pravovremeno prikupiti potrebne podatke te pravovremeno ili čak prijevremeno reagirati. Osim toga, podatke koje će upravljačka ploča prikazivati mogu se podesiti s obzirom na razinu *managementa*, odnosno djelokrug rada i interesa pojedine razine. U slučaju potrebe i interesa, može se odabrati opcija prikaza detaljnijih podataka. Primjena upravljačke ploče za *management* ima i neke izazove. Tako, prije svega, treba odrediti što će se točno pratiti, odnosno koji sustavi će se integrirati u upravljačku ploču. Iako su svi podaci na ovaj ili onaj način korisni, pretrpanost informacijama može dovesti do suprotnoga učinka, odnosno zasićenosti *managementa* ili pak pretjerane paralize analizom podataka na operativnoj razini. Iako je neosporno da je važno uključiti podatke o konačnome ishodu poslovanja – financijskim pokazateljima, oni ipak predstavljaju krajnji rezultat koji ne omogućuje dizajniranje mjera za unaprjeđenje. Stoga je potrebno integrirati ključne sustave koji prate proces stvaranja vrijednosti, a posebno sustave koji pružaju podatke o prodaji i stavovima kupaca. Ti su podaci temelj daljnjega procesa unaprjeđenja poslovanja.

U konačnici treba napomenuti da je upravljačka ploča *alat*, a ne *ština managementa*. Uvođenjem upravljačke ploče *management* može postati pretjerano usmjeren na kontrolu, a ne na kreativnost u poslovanju, odnosno konstruktivni dijalog u svrhu unaprjeđenja. Stoga iako označka crveno ili crvena strelica prema dolje znači lošiji rezultat od plana ili u odnosu na prethodno razdoblje, taj podatak ne mora značiti da je potrebno mobilizirati sve raspoložive snage da se trend ispravi, odnosno podatak ponovno uđe u „zelenu zonu“. Naime, moguće je da su se okolnosti promijenile te takvi ciljevi ili planovi više nisu relevantni. Stoga je svaki podatak potrebitno promišljeno sagledati, odnosno rezultate razmotriti s obzirom na trenutne okolnosti. Drugim riječima, koncepcione vještine, odnosno sustavsko razmišljanje treba biti jedini ispravan način primjene obilja podataka koje pruža vrijedan alat upravljačke ploče.