

Primljen / Received: 8.6.2016.

Ispravljen / Corrected: 15.9.2016.

Prihvaćen / Accepted: 21.9.2016.

Dostupno online / Available online: 10.10.2016.

# Menadžment i učinkovitost strategije graditeljske tvrtke

## Autori:



Dr.sc. **Mladen Bandić**, dipl.ing.građ.  
Tehničko veleučilište Zagreb  
[mbandic1@tvz.hr](mailto:mbandic1@tvz.hr)



Dr.sc. **Mirko Orešković**, dipl.ing.građ.  
Investinženjering GI grupa  
[mirko.oreskovic@gin.hr](mailto:mirko.oreskovic@gin.hr)

Stručni rad

**Mladen Bandić, Mirko Orešković**

## Menadžment i učinkovitost strategije graditeljske tvrtke

Hrvatske graditeljske tvrtke zadnjih 20-ak godina prolaze kroz intenzivne dinamične promjene uvjetovane političkim i ekonomskim utjecajima na graditeljskome tržištu kao što su proces privatizacije državnih tvrtki, otvaranje hrvatskog tržišta, intenzivna obnova u ratu porušenih objekata ili intenzivna izgradnja autocesta. Takve turbulentne promjene utjecale su na graditeljske tvrtke na različite načine. Neke, prije Domovinskog velike hrvatske tvrtke nestale su s tržišta, a neke su transformirale menadžment i provedbu procesa građenja. U radu je prikazan Balanced Scorecard, model pristupa oblikovanju i provedbi poslovne strategije graditeljske tvrtke.

### Ključne riječi:

strategija graditeljske tvrtke, Balanced Scorecard, mjerila uspjeha, strateška inicijativa

Professional paper

**Mladen Bandić, Mirko Orešković**

## Management and strategic efficiency of construction companies

Over the past two decades, Croatian construction companies have been undergoing intensive dynamic changes caused by political and economic influences on the construction market: privatisation of state-owned companies, opening of Croatian market, vigorous post-war reconstruction activities, intensive construction of motorways, etc. Such turbulent changes have influenced construction companies in a variety of ways. A number of Croatian companies that used to be dominant have disappeared from the market. Some companies have transformed their management and construction processes. The Balanced Scorecard model for shaping and implementing business strategies of construction companies is presented in the paper.

### Ključne riječi:

strategy of construction company, balanced scorecard, success indicators, strategic initiative

Fachbericht

**Mladen Bandić, Mirko Orešković**

## Management und Effizienz bei Strategien für Bauunternehmen

Kroatische Bauunternehmen durchgehen in den letzten 20 Jahren intensive dynamische Veränderungen, die auf politische und ökonomische Einflüsse im Bauwesen zurückzuführen sind, wie z.B. den Prozess der Privatisierung staatlicher Unternehmen, die Öffnung des kroatischen Marktes, die Wiederherstellung im Krieg zerstörter Objekte oder den intensiven Ausbau von Autobahnen. Diese turbulenten Veränderungen haben Bauunternehmen auf verschiedene Weise beeinflusst. Einige große kroatische Unternehmen sind vom Markt verschwunden, einige haben sich dem Management und der Bauausführung zugewandt. In dieser Arbeit wird die Balanced Scorecard als Modell zur Entwicklung und Umsetzung von Geschäftsstrategien für Bauunternehmen dargestellt.

### Ključne riječi:

Strategien für Bauunternehmen, Balanced Scorecard, Erfolgsmaßstäbe, Strategieinitiative

## 1. Uvod

Nakon turbulentnog i katkada bolnog razdoblja tranzicije od 1990-ih godina do danas hrvatske graditeljske tvrtke tražile su načine prilagodbe intenzivnim promjenama u poslovnoj okolini, usvajajući i primjenjujući nove metode i načine strateškog menadžmenta. Neke graditeljske tvrtke uspješno su se transformirale u moderne graditeljske tvrtke konkurentne na domaćemu i stranome graditeljskom tržištu. Te tvrtke učile su i primijenile, katkada intuitivno, moderne poslovne metode menadžmenta i poslovnih strategija.

U radu su prikazana područja strateškog menadžmenta graditeljskih tvrtki kao osnova za daljnje sustavno istraživanje stanja i potreba razvoja menadžmenta u graditeljstvu. Prikazani su pristup primjeni poslovne strategije u graditeljskoj tvrtki, postavljanje ciljeva razvoja te uloga i važnost projektnog menadžmenta u graditeljskoj tvrtki.

U radu sa analizira BSC model (engl. *Balanced Scorecard* – BSC) [1]. BSC model jest balansirana bodovna kartica odnosno bilanca uspjeha poslovne strategije. Primjenom indikatora uspjeha mjere se učinak i rezultati poduzetih strateških inicijativa i rezultati provedbe cjelovite strategije tvrtke. BSC model služi kao komunikacijski alat, sustav mjerenja uspjeha strateških inicijativa i sustav strateškog upravljanja tvrtkom. Strategija tvrtke promatra se kroz četiri različita motrišta – četiri strateške perspektive tvrtke. Strateške perspektive tvrtke jesu:

- financijska perspektiva
- investitori/naručitelji
- interni procesi
- razvoj znanja zaposlenika.

Prikaz strategije tvrtke promatrane iz četiri navedene strateške perspektive svim sudionicima u tvrtki daje jasnu sliku strategije i time omogućuje njezinu provedbu i uspjeh.

Uz model *Balanced Scorecard* ukratko su prikazani strateški alati:

- **PEST** (utjecaj političkog, ekonomskog, društvenog i tehnološkog okruženja),
- **Pet konkurentnih sila**: 1. ulazne barijere pri ulasku konkurentskih tvrtki na novo tržište, 2. opasnost od zamjenskih proizvoda, 3. pregovaračka snaga kupca, 4. pregovaračka snaga dobavljača i 5. rivalstvo – snaga postojeće konkurencije.
- **SWOT** koji analizira snagu organizacije (engl. *strength* - S), slabosti (engl. *weaknesses* - W), povoljne prilike (engl. *opportunities* - O) i opasnosti (engl. *threats* - T)

## 2. Strategija graditeljskih tvrtki

"Temelj za formuliranje uspješne poslovne strategije tvrtke je uspostavljanje odnosa tvrtke i njezinog poslovnog okruženja" [2].

U okruženju tvrtke kreću se investitori, kupci, dobavljači, konkurenti, politička i upravna tijela te mnogi drugi čimbenici utjecajni na profit tvrtke.

Poslovnu strategiju razni autori definiraju na različite načine.

Porter [2] definira strategiju kao "integrirani odabrani skup strateških inicijativa koje superiorno i dugoročno pozicioniraju tvrtku na tržištu".

Leagaard i dr. [3] definiraju strategiju kao "osmišljeni skup aktivnosti ciljeva, sredstava, scenarija za implementaciju i postizanje rezultata". Dalje se navodi: "graditeljska tvrtka je u natjecanju sa 'suparnicima' pri čemu opstanak tvrtke ovisi o sposobnosti menadžmenta da prilagodi i razvija organizaciju obzirom na vanjske utjecaje i uvjete. Područje poslovnog nadmetanja nalazi se u regionalnom, nacionalnom i internacionalnom segmentu tržišta, pri čemu na operativnoj razini najjače oružje je sposobnost zaposlenika i financijska baza, te sposobnost suradnje na svim razinama organizacije tvrtke".

U radu pod naslovom "Modeli upravljanja izvršenjem u građevinskim poduzećima" [4] prikazani su modeli *Balanced Scorecard* (tablica uravnoteženih rezultata) ili BSC i model izvrsnosti (*Excellence model* EFQM) te njihova primjena u graditeljskim poduzećima u svijetu i u Hrvatskoj. Model BSC prikazan je sa stajališta ocjenjivanja provedbe strategije tvrtke, a EFQM sa stajališta procjene uspjeha sveukupnog poslovanja graditeljske tvrtke. U radu je prikazan i pregled primjene tih modela u Hrvatskoj sa smjernicama za primjenu.

U zaključcima rada (cit.) "prikazano je kako se samo manjina građevinskih poduzeća u Hrvatskoj koristi suvremenim modelima upravljanja izvršenjem (33 %) za razliku od svjetske prakse (77,4 %)" i kako bi "građevinska poduzeća trebala početi uvoditi suvremene sustave upravljanja izvršenjem, kako bi se mogla što bolje prilagoditi sve prisutnijoj akceleraciji i napetosti tržišta. Na taj bi način mogla uspoređivati rezultate s konkurentima te sukladno tome i prilagoditi strateške ciljeve ostvarivanju sveukupnog uspjeha poslovanja".

Analiza strategije hrvatskog graditeljstva na razini gospodarske grane (sektora) prikazana je u članku "Strategic Analysis of Croatian Construction Industry" [5]. Provedena je primjenom modela PEST i Porterovih pet konkurentnih sila.

U razdoblju od 2008. do 2014. hrvatsko graditeljstvo smanjilo je udjel u BDP-u sa 7,3 % u 2008. na 4,1 % u 2014. Prikazani su statistički pokazatelji i utjecaji po kategorijama modela PEST i utjecajnim čimbenicima modela Porterovih pet konkurentnih sila.

Višegodišnja kriza i pad aktivnosti hrvatskoga graditeljstva zahtijeva od tvrtki nove postupke i planiranje strategija opstanka i razvoja.

Zadaća, svrha i cilj ovog rada jest da pomogne domaćim poslovnim subjektima u primjeni suvremenih metoda izrade strategije tvrtki te može poslužiti kao poticaj za daljnja istraživanja izrade i provedbe strategije domaćih tvrtki.

Interes autora usmjeren je na graditeljske projekte, s jednoznačnim odnosom prema građevinskim projektima. Za razumijevanje stava autora u nastavku se navode i po njima usvojene definicije graditeljskog odnosno građevinskog projekta.

**Definicije pojmova "graditeljski" i "građevinski" [7]:**

**Graditeljski projekt** jest dio investicijskog projekta (poduhvata), dio gospodarskog programa (složenog ili agregiranog projekta), kojim se planiraju stvoriti materijalni, prostorni i proizvodni uvjeti za jednokratno ili kontinuirano ostvarenje cilja (ciljeva) investicijskog projekta u životnome vijeku projekta (engl. project lifetime). Rezultat graditeljskog projekta jest (nova ili izmijenjena) građevina s karakteristikama kao što su:

- pojedinačna izvedba
- definirana lokacija
- dugi životni vijek
- brojni sudionici različitih struka (arhitekti, građevinari, geodeti, stručnjaci za instalacije građevina i dr.)
- izvedba na temelju narudžbe odnosno ugovora.

Unutar graditeljskog projekta, kao jedan od bitnih podprojekata, nalazi se i građevinski projekt, kojim se in situ materijaliziraju prethodne etape razvoja graditeljskog projekta u kojima se planira buduće zamjetno trošenje materijalnih resursa.

**Građevinski projekt** (građevinski projekt investitora) jest poduhvat kojim se očekivanje investitora planira ostvariti izvođenjem radova na građenju građevine koja mora zadovoljiti zahtjeve i očekivanja investitora, uz poštovanje zakonskih i materijalnih ograničenja lokacije.

Projekt izvođenja (građevinski projekt izvođača) jest projekt izvođača kojim se planiranjem izvođenja radova u zahtijevanome, prihvaćenome ili ponuđenome vremenu te kalkuliranjem očekivanih troškova specificiranih radova nastoji uvjeriti investitora u to da je za njega najbolja ponuda ponuditelja koji investitoru nudi optimalne uvjete, a u fazi izvođenja radova primjenom primjerenih tehnoloških postupaka nastoji se realizirati maksimum očekivanja izvođača, uz optimalno korištenje vlastitih tehnoloških i materijalnih resursa.

**PEST** služi za analizu i ocjenu utjecaja političkog, ekonomskog, društvenog i tehnološkog okružja. Rezultati PEST analize ukazuju na vrste i intenzitet negativnih i pozitivnih utjecaja okoline na poslovanje tvrtke i osnova su za pokretanje strateških inicijativa u cilju boljeg pozicioniranja tvrtke na tržištu.

"**Pet konkurentnih sila**" jest Porterov model analize utjecaja koji polazi od analize:

1. ulazne barijere pri ulasku konkurentskih tvrtki na novo tržište,
2. opasnosti od zamjenskih proizvoda,
3. pregovaračke snage kupca,
4. pregovaračke snage dobavljača i
5. rivalstva odnosno snage postojeće konkurencije.

Rezultat te analize ukazuje na kratkoročne i dugoročne poslovne potencijale tvrtke.

**SWOT** analiza (engl. SWOT: Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats; hr. snaga - slabosti - prilike - opasnosti) se provodi iterativnom obradom utjecaja vanjskog okružja tvrtke i mogućnosti unutarnjih funkcija tvrtke.

Snaga tvrtke (engl. *strength*) jest sposobnost dijelova tvrtke za učinkovito obavljanje poslova, sposobnost koju i dalje treba strateški podržavati.

Slabosti tvrtke (engl. *weaknesses*) prepoznaju se u dijelovima tvrtke koji poslove ne obavljaju dovoljno učinkovito. Učinkovitost tih dijelova tvrtke treba poboljšati.

Povoljne prilike (engl. *opportunities*) obuhvaćaju trendove, utjecaje, događaje i ideje koje tvrtka ili dio tvrtke može iskoristiti na tržištu.

Opasnosti (engl. *threats*) su mogući događaji ili utjecaji izvan kontrole tvrtke, za koje se donose planovi za otklanjanje nepovoljnih utjecaja.

Opasnosti i povoljne prilike analiziraju se na temelju analize poslovne okoline tvrtke, pri čemu se analiziraju pozicije i moguća poslovna kretanja investitora i kupaca, ograničenja cijena, pojave novih tehnologija, neizvjesnosti na tržištu, pravna regulativa i drugo. Snaga i slabosti tvrtke utvrđuju se internom analizom tvrtke, pri čemu se analiziraju produktivnost tvrtke, struktura internih troškova, proizvodi i usluge, tehnička opremljenost, radne kompetencije zaposlenika, poslovna kultura tvrtke i drugo. Analiza vanjskih i unutarnjih utjecaja važna je za stvaranje realne slike poslovne okoline tvrtke i projekcije poslovanja tvrtke u budućnosti.

Hrvatske graditeljske tvrtke izložene su snažnim pritiscima konkurencije na otvorenome tržištu. Konkurentnost tvrtki može se pojačati razvojem tvrtki prema potrebama međunarodnog tržišta.

## 2.1. *Balanced Scorecard* (BSC)

Zahvaljujući primjeni četiriju strateških perspektiva, *Balanced Scorecard* (BSC) jest alat za prikaz strategije tvrtke, sustav mjerenja provedbe strategije i osnova sustava strateškog menadžmenta.

Prikazivanje strategije tvrtke kroz četiri perspektive, nakon opsežnih istraživanja strategija američkih tvrtki koje su većinom oblikovale i pratile učinke temeljem financijskih pokazatelja, razvili su Kaplan i Norton tijekom 80-ih godina prošlog stoljeća. Kaplan i Norton predložili su uz financijsku perspektivu i nefinancijske perspektive: investitori/naručitelji, interni procesi i razvoj znanja zaposlenika [1], utvrdivši da je imovina tvrtke sve više nematerijalna, odnosno da obuhvaća znanje, informacije, organizaciju i menadžment, posebice projektni menadžment. Strateške inicijative jesu strateški razvojni projekti koje je odabrao strateški menadžment tvrtke, pri čemu kontinuirano mjeri uspjeh provedbe projekta.

Strateške inicijative određuju se ciljevima, kojih za pojedinu stratešku inicijativu može biti nekoliko. Provedba svake inicijative mjeri se primjenom utvrđenih mjerila, odnosno indikatora uspješnosti provedbe.

Tablica 1. Perspektive modela Balanced Scorecard

Perspektiva	Strateška inicijativa	Ciljevi	Mjerila/indikator provedbe	Provedba
Financijska	A	1, 2, 3	$\alpha, \beta, \chi$	
	B	4	$\delta, \varepsilon$	
	C	5, 6	$\phi$	
Investitori/naručitelji	D	7	$\eta$	
	E	8, 9, 10	$\lambda$	
Unutarnji procesi	F	11, 12	$\mu$	
	G	13	$\pi$	
	H	14, 15		
Učenje i razvoj zaposlenika	I	16	$\sigma$	

A, B, C, .. - strateške inicijative; 1, 2, 3.....n - ciljevi strateške inicijative;  
 $\alpha, \beta, \gamma, \dots$  - indikatori provedbe strateške inicijative

Provedba strateških inicijativa jest rezultat primjene višeprojektne menadžmenta (engl. *multi-project management*) primjenom alata projektnog menadžmenta u svim projektnim fazama. Četiri perspektive BSC prikazane su u tablici 1.

### Financijska perspektiva

Financijska perspektiva prikazuje provedbu strategije tvrtke, koja je prikazana inicijativama i mjerilima provedbe te u drugim perspektivama (investitori/naručitelji, unutarnji procesi, učenje i razvoj zaposlenika) financijskim rezultatima tvrtke. To su pokazatelji prošlih događanja, a tipično obuhvaćaju profitabilnost, rast prihoda i iskorištenost (materijalne) imovine.

### Investitori/naručitelji

Perspektiva investitora/naručitelja prikazuje strateške inicijative i mjerenje rezultata provedbe inicijativa tvrtke u povezivanju s investitorima/naručiteljima, razumijevanje njihovih potreba te ispunjavanje njihovih očekivanja.

### Unutarnji procesi tvrtke

Perspektiva unutarnjih procesa tvrtke prikazuje ključne poslovne procese u kojima tvrtka mora biti izvrsna u stvaranju dodatnih vrijednosti za investitore/naručitelje.

Zbog turbulentnih promjena na graditeljskom tržištu i promjena očekivanja investitora/naručitelja tvrtke povremeno moraju identificirati potpuno nove unutarnje procese. To se može odnositi na primjenu informatičke tehnologije (BIM, GIS, menadžment poslovnih procesa i dr.) u unutarnjim procesima tvrtke. BIM (engl. *Building Information Modeling*) jest informacijsko modeliranje građevine, koje se temelji na računalnom programu koji obrađuje geometriju prostora, prostorne odnose, analizu pogleda u prostoru, geografske informacije, količine i svojstva građevinskih elemenata sa svim detaljima. Može se koristiti za simulaciju cjeloživotnog vijeka građevinskog objekta, od planiranja preko projektiranja i građenja do eksploatacije. U BIM se mogu uvrstiti podaci prikupljeni sensorima tijekom eksploatacije objekta u svrhu analize i optimizacije održavanja objekta ("Integrated Project

Delivery at Autodesk.Inc." Harvard Business School, Case Study 2011.). GIS je geografski informacijski sustav koji prikuplja, obrađuje i prikazuje informacije o geografskoj lokaciji objekta.

U graditeljstvu je važna skupina unutarnjih procesa suradnje s dobavljačima koji su od iznimne važnosti za djelotvorno ispunjavanje ugovornih obveza izvođača.

### Učenje i razvoj zaposlenika

Rezultati inicijative i mjerenja uspjeha učenja i razvoja zaposlenika temelj su i pokretači strateških inicijativa te

ostalnih triju perspektiva. Tvrtke strateški teže povećanju razine vještina zaposlenika (ljudski kapital), informatičkih sustava (informatički kapital) i organizacijske strukture potrebne za uspješnu provedbu (organizacijski kapital). Strateška inicijativa jest projekt (ili više projekata) te se provodi usklađivanjem i raspodjelom raspoloživih resursa uz istodobnu optimalnu provedbu više projekata. BSC-ove strateške inicijative provode se prema postavljenim ciljevima primjenom višeprojektne menadžmenta (engl. *multi-project management*), pri čemu se primjenom odabranih mjerila provedbe, odnosno indikatora uspješnosti, mjere uspješnost tijekom provedbe i uspješnost rezultata provedbe strateške inicijative.

## 2.2. Ciljevi strateških inicijativa

Ciljevi strateških inicijativa prikazani su unutar četiriju BSC-ovih perspektiva. Primjeri takvih ciljeva i moguća mjerila/indikatora provedbe prikazani su u tablici 2. Dobro oblikovani ciljevi strategije i strateških inicijativa, odnosno projekata, imaju sljedeća svojstva (karakteristike), odnosno moraju biti:

- **neutralni** u odnosu na izbor rješenja u provedbi projekta
- **mjerljivi** u odnosu na zadane indikatore provedbe – rezultat monitoringa i mjerenja rezultata tijekom provedbe projekta služe za donošenje upravljačkih odluka
- **realistični, ostvarljivi** jer samo se realistični ciljevi mogu i ostvariti
- **motivirajući** jer sudionici projektnoga tima postavljene ciljeve projekta prihvaćaju kao svoje
- **zahtjevni** jer predstavljaju izazov za projektni tim
- **specifični** u svrhu kvalitetnog monitoringa provedbe projekta [6].

Navedena svojstva dobro oblikovanih ciljeva postižu se primjenom odabranih alata razvoja projekta.

## 2.3. Matrica ciljeva

Jedan od praktičnih alata za definiranje ciljeva jest matrica ciljeva prikazana u tablici 3.

Tablica 2. Ciljevi i mjerila provedbe BSC-a

Perspektiva	Ciljevi strateških inicijativa	Mjerila/indikatorii provedbe
Financijska	Povećanje prihoda Smanjenje troškova	HRK/god. Plan/realizacija HRK/god.
Investitori/ naručitelji	Razvoj poslovnog partnerstva Povećanje udjela na tržištu Informacije o sadašnjim i mogućim budućim investitorima/ naručiteljima	Novi investitori/god., udjel na graditeljskom tržištu (u %) Novi investitori/naručitelji/god. Obrada potencijalnih investitora
Unutarnji procesi	Primjena IT-a u poslovanju tvrtke Projektni menadžment	Stanje primjene IT aplikacija u tvrtki (softver, hardver) Sustav obrade poslovnih informacija (BI) Uspješnost projekata: rokovi, troškovi, kvaliteta
Profesionalni razvoj zaposlenika	Razvoj znanja i vještina zaposlenika Menadžment znanja	Postojeće/nove kompetencije zaposlenih Izvršnost zaposlenika

Tablica 3. Matrica ciljeva

1. SVRHA I SMISAO Zašto?	2. REZULTAT Što?
CILJ	
4. KRITERIJ USPJEHA Način mjerenja rezultata	3. STAKEHOLDER Tko?

Tijekom definiranja cilja strateške inicijative za svaki se cilj postavljaju pitanja: **Što?**, **Zašto?** i **Tko?** te se definira način **mjerenja uspješnosti provedbe inicijative**.

Kada su pojedinačni ciljevi definirani, određuju se prioritete provedbe i povezanost pojedinih ciljeva odnosno inicijativa. Posebnu pozornost treba posvetiti ciljevima koji se međusobno uvjetuju (npr. smanjenje troškova – ulaganje u razvoj). Matrica ciljeva jest, po mišljenju autora, vrlo učinkovit alat za razvoj ciljeva strategije, inicijativa i projekata u graditeljskim tvrtkama.

## 2.4. Poslovni procesi i graditeljski projekti

Poslovni procesi koji predstavljaju skup povezanih aktivnosti i odluka koje materijale, poluproizvode, energiju i informacije od ulaza u sustav obrađuju i pretvaraju u izlazni proizvod i/ili uslugu veće vrijednosti koju je kupac na tržištu voljan platiti (prema *PMBOK Guide 3rd edition*) u nekoj graditeljskoj tvrtki mogu se ilustrativno prikazati (za fiktivnu tvrtku) kao:

### Procesi menadžmenta:

- Strateško planiranje i provedba
- Planiranje i kontrola prihoda i troškova tvrtke
- Upravljanje rizicima poslovanja
- Projektni menadžment
- Poslovni procesi i odlučivanje

### Osnovni poslovni procesi – potpora procesima menadžmenta:

- Planiranje
- Provedba poslovnih planova
- Praćenje poslovnih planova

- Izvedbena dokumentacija
- Priprema građenja
- Građenje
- Održavanje
- Marketing
- Nabava
- Strojevi i mehanizacija – upravljanje, održavanje

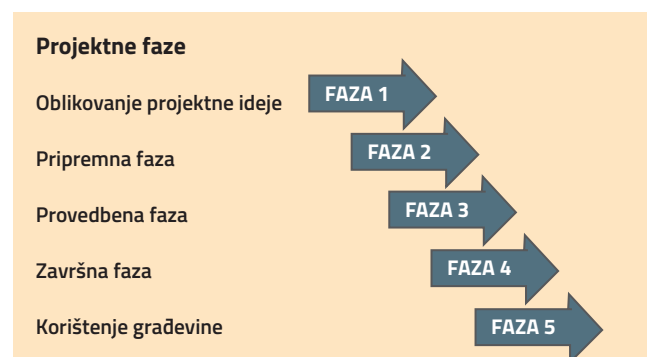
### Pomoćni poslovni procesi potpore menadžmentu:

- Ljudski resursi: izbor, raspored i razvoj
- Financiranje i pravni poslovi
- Upravljanje informacijama: poslovna dokumentacija i stečeno znanje.

Projektni menadžment kao dio ukupnih procesa menadžmenta tvrtke dijeli se na projektni menadžment graditeljskih projekata, koji je mjerodavan za provedbu ugovora i narudžbi investitora/naručitelja, te projektni menadžment internih strateško-razvojnih projekata, odnosno menadžment koji je mjerodavan za provedbu strateških ciljeva.

U svrhu boljeg planiranja i kontrole provedbe graditeljskih projekata, optimalnog korištenja resursa i postizanja ciljeva životnog vijeka projekta dijeli se na grupe projektnih aktivnosti, odnosno na faze projekta koje se provode primjenom poslovnih procesa.

Autori predlažu okvirnu podjelu životnog vijeka graditeljskog projekta prikazanu na slici 1., [7].



Slika 1. Faze životnog vijeka graditeljskog projekta

Investitori/naručitelji i projektni menadžeri će, ovisno o konkretnim okolnostima tjeka projekta, odlučiti o načinu podjele njihova projekta na faze životnog vijeka.

Uspješna provedba projektnog menadžmenta internih i eksternih projekata tvrtke bitna je za uspjeh tvrtke na otvorenome i turbulentnome graditeljskom tržištu.

## 2.5. Strateške inicijative graditeljskih tvrtki

Na temelju utvrđenih ciljeva i mjerila provedbe BSC-a prikazanih u tablici 2. u praksi se provode strateške inicijative, od kojih su neke prikazane u tablici 4. Tijekom otvaranja hrvatskoga graditeljskog tržišta pojavile su se moćne inozemne graditeljske tvrtke (Bechtel, Bouygues, Astaldi, Strabag i dr.) s važnim prednostima u odnosu na domaće tvrtke kao što su lakši pristup jeftinijem kapitalu, razvijena moderna građevinska tehnologija te iskusni menadžeri. Korištenjem prednosti poznavanja lokalnog i regionalnog tržišta, kvalitetnim zaposlenicima i agilnom primjenom inovativne strategije domaće tvrtke mogu mijenjati svoje poslovne strategije kroz:

- povezivanje s drugim domaćim tvrtkama,
- jačanje prisutnosti na domaćem i regionalnom tržištu,
- unutarnji razvoj i
- prodor u međunarodne niše graditeljskog tržišta.

Tablica 4. Neke moguće strateške inicijative graditeljske tvrtke

Perspektiva	Strateška inicijativa	Ciljevi inicijative	Mjerila/indikatorii provedbe
Financijska	Ugovaranje dugoročne suradnje s dobavljačima	Niže nabavne cijene	Usporedbe jediničnih cijena
	Dugoročni ugovori s podizvođačima	Niže cijene podizvođača Manji projektni rizici Bolja iskorištenost kapaciteta	Usporedbe cijena ponuđača Usporedba troškova realizacije
Investitori/ Naručitelji	Ugovaranje u uvjetima javno-privatnog partnerstva (JPP) – sufinanciranje investicija	Proširenje područja poslovanja	Rast vrijednosti ugovora (%/god)
	Istraživanje tržišta potencijalnih investicija		
Unutarnji procesi	Planiranje i kontrola rokova i kapaciteta izvođenja radova	Bolje korištenje resursa Provedba u planiranim rokovima	Usporedba planirano - izvršeno Iskoristivost kapaciteta i resursa
	Unapređenje projektnog menadžmenta u tvrtki -prema kriterijima izvrsnosti	Bolji rezultati provedbe projekata	Kriteriji procjene zrelosti projektnog menadžmenta [8]
	Unapređenje organizacije građenja	Bolji rezultati izvođenja radova	Rokovi, troškovi, kvaliteta po vrstama radova
Učenje i razvoj zaposlenika	Unapređenje znanja zaposlenika u primjeni novih tehnologija u graditeljstvu: IT, BIM, IoT	Povećanje konkurentnosti tvrtke na međunarodnome tržištu	Izvrsnost zaposlenika

IoT (engl. *Internet of Things*) jest digitalno povezivanje predmeta u koje su ugrađeni digitalni uređaji, npr. GPS (sustav geografskog pozicioniranja), senzori i/ili druge elektroničke jedinice ugrađene u građevinske strojeve, vozila i dr.

Osim navedenih strateških inicijativa moguće su i druge koje ovise o poslovnim uvjetima i trendovima promjena u poslovnoj okolini tvrtke.

## 3. Provedba strategije graditeljske tvrtke

Strategija graditeljske tvrtke prikazana kroz četiri perspektive BSC-a omogućuje prilagodbu poslovnih procesa menadžmenta tvrtke i usmjerava sve njezine organizacijske jedinice na jedinstvenu strategiju. Strateški menadžment tvrtke upravlja utjecajima promjena odnosno rezultata strateške inicijative na prilagodbu ostalih organizacijskih jedinica.

### 3.1. Strategije organizacijskih jedinica tvrtke

Nakon što je strategija tvrtke izrađena na najvišoj razini, pristupa se prenošenju (kaskadiranju) dijelova strategije na niže organizacijske jedinice, do svakog zaposlenika i njihovoj prilagodbi. Svaki zaposlenik u svojoj domeni treba biti upoznat sa strategijom tvrtke i prema njoj kontinuirano prilagođavati svoje poslovne aktivnosti. Strategija se prenosi na odjele u obliku BSC-a, prilagođenog razini i ulozi promatrane organizacijske jedinice. Provedba strategije organizacijske jedinice također se mjeri provedbom odnosno praćenjem indikatora provedbe.

### 3.2. Uspješnost provedbe strategije

Provedba usvojene dugoročne strategije tvrtke i njezinih organizacijskih jedinica traži jednaku pozornost kao i definicija strategije [9] prikazana kroz četiri strateške perspektive i strateške inicijative.

Za provedbu strateških inicijativa menadžment tvrtke osigurava potrebna sredstva i definira prioritete, a za uspješnu provedbu strateških inicijativa tvrtka definira stimulanse koji motiviraju zaposlenike.

S obzirom na velike i brze promjene uvjeta na svjetskome, europskome i regionalnome tržištu, poslovni menadžment pod vodstvom uprave tvrtke mora više puta tijekom godine razmatrati indikatore uspjeha tvrtke, to jest indikatore uspješnosti provedbe te potrebne prilagodbe promjenama uvjeta u okružju tvrtke.

Na temelju rezultata strategije menadžment donosi odluke o promjenama i prilagodbama strategije odmah nakon što uoči utjecaj, a ne samo eventualno, jednom godišnje, i to razmatrajući samo prošlogodišnje, povijesne financijske pokazatelje.

### 4. Zaključak

Dugoročna poslovna strategija i njezina provedba pretpostavka je i krajnji rezultat usklađenosti poslovnih procesa tvrtke. Uspjeh strategije ovisi o dobroj realizaciji strateških inicijativa, a ne

samo nekih, te o njihovoj međusobnoj usklađenosti. Ako nema strateške usklađenosti, tvrtka snosi nepovoljne posljedice. Uz kreativno oblikovanje i provedbu uspješne strategije ostaje trajna obveza postizanja izvrsnosti u području djelovanja graditeljske tvrtke koje je definirano utjecajima iz okružja kao što su:

Naručitelji:

- priprema dokumentacije
- organizacija nadmetanja
- kriteriji za dodjelu posla (ekonomski najpovoljnija ponuda)
- odgovori na zahtjeve izvođača
- reagiranje na projektne promjene i/ili poremećaje

Izvođači:

- organizacija
- tehnologija
- oprema
- uvjeti sudjelovanja u nadmetanju
- formiranje zahtjeva prema naručitelju
- reagiranje na projektne promjene i/ili poremećaje.

Primjenom BSC-a, alata za oblikovanje i upravljanje provedbom strategije tvrtke, kontrolira se prilagodba tvrtke utjecajima okoline. Autori očekuju da će rad doprinijeti daljnjem istraživanju u području primjene i razvoja graditeljskog menadžmenta.

### LITERATURA

- [1] Kaplan, R., Norton, D.: The Balanced Scorecard: Measures that drive performance, Harvard Business Review, 70 (1992) 1, pp. 71-79.
- [2] Porter, M.E.: What is Strategy?, Harvard Business Review, 74 (1996) 6, pp. 61-78.
- [3] Lægaard, M., Vest, J.: Strategy in winning companies (in Danish), Jyllands postens forlag (2006)
- [4] Vukomanović, M., Radujković, M., Burcar Dunović, I.: Modeli upravljanja izvršenjem u građevinskim poduzećima, GRAĐEVINAR, 60 (2008) 9, pp. 771-778.
- [5] Katavić, M., Lovrenčić Butković, L., Džunić, M.: Strategic Analysis of Croatian Construction Industry, OTMC Conference, Croatian Association for Construction Management - CAPM, Primošten, 2015.
- [6] Bandić, M., Orešković, M., Izetbegović, J.: Razvoj ciljeva projekata u graditeljstvu, Međunarodni znanstveno-stručni skup Menadžment, Zagreb 2014. pp. 5-13.
- [7] Bandić, M., Orešković, M.: Projektni menadžment u graditeljstvu, Hrvatska sveučilišna naklada, Tehničko veleučilište Zagreb, 2015.
- [8] Kerzner, H.: Project Management Maturity model. 2, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.
- [9] Reeves, M., Haanaes, K., Sinha, J.: Your Strategy needs Strategy, Boston Consulting Group, Amazon, 2015.