



prof. dr. sc. Janko Tintor

Poslovna analiza

operativno poslovanje • poslovna načela • financiranje
• kreditna sposobnost • proizvodnja • snaga zarađivanja
• ljudski potencijali

MASMEDIA®

Predgovor	9
1. Polazišta poslovnih analiza	15
1. Uvod.....	17
2. Principi i kompleksnost strukture.....	21
3. Principi i dinamika sistema.....	53
4. Svrha sistemskih polazišta poslovnih analiza.....	71
Citirana literatura:.....	80
2. Značajke poduzeća	83
1. Uvod.....	85
2. Značajke i oblikovanje sposobnosti za poslovno djelovanje.....	87
3. Značajke dinamike, održavanje cjelovitosti dugotrajnim poslovanjem.....	107
4. Razvoj; manifestacija dinamike stanja i cilju usmjerenog ponašanja.....	124
5. Značajke poduzeća i temeljne metodološke pretpostavke analize.....	158
Citirana literatura:.....	162
3. Značajke poslovnih analiza	165
1. Pojam; metoda ili znanost.....	167
2. Geneza i struktura poslovnih analiza.....	173
3. Predmet ili ciljevi i zadaci.....	196
4. Promjene i poslovna analiza.....	204
5. Zaključne konstatacije.....	234
Citirana literatura:.....	235

4. Ontologizacija poslovanja i operacionalizacija poslovne analize	237
1. Uvod.....	239
2. Modeli i opće predodžbe o poduzeću.....	243
3. Pretpostavke i metodika poslovne analize.....	297
3.1. Pretpostavke i pravila.....	297
3. Metodika analize operativnog poslovanja.....	309
4. Što, zašto i kako se analizira operativno poslovanje.....	310
Citirana literatura:.....	313
5. Ciljevi, rezultati i temeljna poslovna načela	315
1. Međuovisnost cilja i rezultata poduzeća.....	317
2. Temeljna načela operativnog poslovanja.....	352
Citirana literatura:.....	386
6. Dijagnoza stanja i performansi operativnog poslovanja	389
1. Uvod.....	391
2. Ocjenjivanje općeg stanja operativnog poslovanja poduzeća.....	393
3. Dinamični pristup praćenju, analizi i ocjenjivanju operativnih postignuća.....	404
4. Sažetak.....	421
Citirana literatura:.....	422
7. Analiza financijske situacije	423
1. Shvaćanje, polazišta i pretpostavke analize financijske situacije.....	425
2. Analiziranje financijske situacije.....	442
3. Komponente ocjene stanja financijske situacije kao sposobnosti za dugotrajnu uspješnost.....	559
Citirana literatura.....	561
8. Analiza proizvodnje	563
1. Uvod; proizvodnja i polazište analize.....	565
2. Pretpostavke, podloge i postupci analize proizvodnje.....	575
3. Analiza proizvodnje.....	582
Citirana literatura.....	723

9. Analiza snage zarađivanja	725
1. Uvod.....	727
2. Analiza i ocjena veličine rezultata.....	745
3. Analiza strukture i dinamike rezultata poslovanja.....	749
4. Analiza kvalitete rezultata i snage zarađivanja.....	829
Citirana literatura.....	842
10. Analiza kreditne sposobnosti	845
1. Jedinstvo i uzajamnost poslovnih tokova.....	847
2. Primjer analize kreditne sposobnosti poduzeća OSAP d. d.....	896
Citirana literatura:.....	919
4. Prilog.....	920
11. Analiza ljudskih potencijala	925
1. Uvod; polazišta i metodološke pretpostavke.....	927
3. Primjer analize ljudskih potencijala.....	983
4. Sažetak.....	996
Citirana literatura:.....	997
12. Izvještavanje o godišnjem poslovanju	999
1. Uvod u problem izvještavanja.....	1001
2. Izvještaji o godišnjem poslovanju.....	1021
Citirana literatura.....	1063

PREGOVOR

Cjelokupni zapis koji je ovdje predložen polazi od postavke da je poslovna analiza samo posebna pojedinačna znanost metodološke naravi. Posebnost je *izražena* predmetom ili, drukčije rečeno, aspektom s kojeg, usporedo s drugim znanostima, promatra poduzeće i njegovo poslovanje. Za poslovnu analizu, poduzeće je uvijek postignuti stupanj razvitka te neostvarene ili preostale mogućnosti razvitka. Oznaku po kojoj je poslovna analiza metodološka znanost treba shvatiti tako da se ona bavi i načinom spoznavanja ili, jasnije rečeno, poslovna analiza bavi se pretpostavkama i pravilima valjanog načina promišljanja, najprije poduzeća kao objekta, a zatim i kao aktivnog, dugotrajno uspješno poslujućeg entiteta.

U osnovi valjanog načina spoznavanja nalaze se narav poduzeća te zakonitosti njegova ustroja, djelovanja i opstanka. U četiri generacije znanosti o ekonomici poduzeća, barem u europskom okruženju, sadržani su različiti pristupi i nastala su brojna, svakako hvale vrijedna, objašnjenja o tome kako poduzeće treba uspostaviti i što treba uvažavati za dugotrajni uspjeh. Postavljena su temeljna načela racionalnosti, bez obzira na to je li riječ o djelotvornosti ili učinkovitosti. Ali, i glede tih načela, već 1929. godine Fuchs je zamijetio da rentabilnost i ekonomičnost, dakle zahtjevi kojima treba udovoljavati, "ne idu uvijek ruku pod ruku". Recimo da je to prva ilustracija sumnje u tada *važeca* objašnjenja zakonitosti ili, na razini prakse, u objašnjenja načela po kojima poduzeće treba uspostaviti i po kojima ono treba djelovati. Spomenuta godina pripada razdoblju do 1945. godine, u kojem je dominirala koncepcija inženjerske znanosti o ekonomiji poduzeća. Slijedile su smjene pa je inženjerska zamijenjena objašnjavajućom, a ona upravljačkom koncepcijom znanosti o ekonomici poduzeća. Na kraju, prema istraživačima povijesti obrazovnog procesa i povijesti pripadajućih koncepcija znanosti o ekonomici poduzeća, od 70-ih godina prošlog stoljeća prodire i nameće se sistemski orijentirana znanost o ekonomici poduzeća. Razlog je upravo u opasci da ekonomičnost i rentabilnost uvijek ne idu ruku pod ruku. Svakome je jasno, ma koliko se činilo komplicirano, da će štednja i/ili povećana izdašnost svakoga pojedinačnog inputa povećati zaradu;

mnogima jedino nije jasno da u kompleksnom okruženju jedan događaj ima brojne učinke, posljedice i ishode na različitim mjestima i, što je još teže uočiti, u različito vrijeme.

Sistemski pristup je i nastao radi razumijevanja kompleksnosti; realne pojave i objekti shvaćaju se kao sistemi i zahtijeva se uvažavanje svih bitnih dimenzija i umreženo mišljenje. Ali, nije riječ samo o mišljenju. Pojmovi, kategorije, postavke, stavovi, principi i osobito načela operiranja pojmovima, kategorijama i ostalim moraju biti transformirani u normativne veličine koje se mogu mjeriti i u pravila koja omogućuju da se metodologija brzo aktivira. Operacionalizacijom se metodologija transformira u metodiku spoznavanja i djelovanja usmjerenih prema cilju.

Ovih nekoliko natuknica o poslovnoj analizi dio je postavki na kojima je oblikovano polazište analiziranja operativnog poslovanja poduzeća; iz toga je izvedena i struktura knjige.

U knjizi su vidljiva tri dijela, koja su sadržajne cjeline pa se mogu objediniti pod nazivima:

I POLAZIŠTA I PRETPOSTAVKE,

II METODIKA,

IIINALAZIANALIZIRANJAOPERATIVNOG POSLOVANJA.

Prvi dio sadrži pet poglavlja. Naslov prvog poglavlja je "Polazišta poslovne analize". Izabran je sistemski pristup u kojem se i poduzeće shvaća kao sistem. Način takvog shvaćanje je ekspliciran principima po kojima se sistem konstituira i sukladno s kojima se razumijeva djelovanje. Sadržaji principa nisu predstavljeni radi opisivanja već radi povezivanja svojstava sistema koja uvažavanjem pripadajućih zahtjeva nastaju u poduzeću. Sljedeća dva poglavlja odnose se na pretpostavke analize; u jednom je riječ o pretpostavljenim svojstvima poduzeća kao sistema, a u drugom o značajkama poslovne analize kao četvrte generacije u razvoju.

Kada je riječ o poduzeću, izlučuje se postavka po kojoj je poduzeće kombinirani sistem u kojem se istodobno i povremeno, s pretežnim utjecajem, odvijaju determinirani i/ili stohastički procesi pa se upravljaju programirano i/ili situaciji efektivnim adaptacijama. Tome treba dodati i to da poduzeće kao potpuni sistem nužno zahtijeva neki stupanj izomorfnosti temeljnog ili "proizvodnog", informacijskog i upravljačkog podsistema. Te opće značajke uvjetuju mogućnost i postupke pa čine objektivno zadane pretpostavke analize.

Poslovnoj analizi također su svojstvene neke značajke kao što su pretpostavke praktičnog analiziranja. Ontološki i operacionalni dijelovi kao komplementarne sastavnice štite praksu analiziranja kako od "vježbanja računanja" tako i od iskaza koji se ne mogu verificirati. Strogo određivanje predmeta poslovne analize

i zahtijevano usmjeravanje prema cilju ograničavaju proizvoljnosti u području metodike. Metodološki gledano, kada je riječ o znanosti, bitna je orijentacija na cjelovitost te na učenje kao temeljnu zadaću funkcije analize, iz čega nužno slijede integracija ili suradnja s drugim funkcijama te zajedničko stvaranje i korištenja u tezaurusu sadržanih modela i pravila operiranja spoznajama.

Jasnije rečeno, analiza ne raščlanjuje poduzeće niti njegove dijelove, već cjelinu dekomponira zajedno s pripadajućim vezama, odnosima i interakcijama i tako je spoznaje.

Uvažavanje ovih značajki potvrđuje se u četvrtom poglavlju u kojem se, pored ostalih, mentalni obrazac poduzeća pokazuje u formi analitičkog modela poduzeća. Nije baš uobičajen pa se samo naglašava da je oblikovan, uvažavajući tri razine promatranja sa sistemskog stajališta te pet aspekata ili tipičnih procesa koji u reverzibilnoj interakciji tvore jedinstvo poslovanja. Četvrto poglavlje sadrži i pregled te sadržaj faza ukupnog postupka analiziranja u realnom okruženju. Peto je poglavlje dodano u ovaj dio o polazištima i pretpostavkama iz semantičkih razloga. Nije rijetkost da do nerazumijevanja dolazi zato što se isti termin koristi za izražavanje različitih pojava ili se različito opisuje isto; to je poglavlje označeno naslovom "Ciljevi, rezultati i temeljna poslovna načela".

Drugi ili metodički dio je drukčiji. U njemu se apliciraju pretpostavke i pravila analiziranja pojedinih područja poslovanja i poduzeća u cjelini. Odmah treba naznačiti namjerno uvažavanje strukture. Na početku svakog poglavlja ekspliciraju se odrednice ili shvaćanje naravi objekta analize i određuje aspekt, kriterij ili načelo po kojem se objekt konstituira i kao djelatnost odvija. Iza toga su postupci, metode spoznavanja; koriste se brojni pokazatelji stanja i postignutog stupnja uspješnosti. Brojnost procedura i osobito pokazatelja treba shvatiti kao mogućnost izbora određenog ciljem i intenzitetom željene spoznaje. Uz poglavlja iz ovoga dijela vrijedi zabilježiti da su, u većini, izložena kao ciljevi i zadaci, postupci i rezultati te, osobito, kao interpretacije utemeljene na podacima realnog poduzeća.

U interpretaciji se pokušalo sugerirati da zaključci koji su izvedeni sistemskim pristupom mogu bitno odstupati od zaključaka koji bi bili izvedeni iz mehanicističkog mišljenja i partikularističkog stajališta. To nije neobično, jer se jednostavno htjelo višedimenzionalno promatrati i uvažavati zakonitost nužnog holizma.

Uz takve napomene slijedi pregled naslova pojedinih poglavlja iz ovoga dijela:

6. poglavlje: Dijagnoza stanja i performansi operativnog poslovanja,
7. poglavlje: Analiza financijske situacije,
8. poglavlje: Analiza proizvodnje,
9. poglavlje: Analiza snage zarađivanja,
10. poglavlje: Analiza kreditne sposobnosti i

11. poglavlje: Analiza ljudskih potencijala.

Treći dio sadrži samo jedno poglavlje: "Izveštavanje o godišnjem poslovanju". To se čini rutinskim i uobičajenim u praksi. Uobičajenost rješava mnoga pitanja o načinu pisanja i, posebno, izražavanja; smatra se da su ta pitanja poznata i da su odgovori uvaženi. Ipak, pozornost treba posvetiti polazištima. Konstatirana su dva: jedno je uvjetovanost izvještavanja položajem i namjerama poduzeća, a drugo način oblikovanja izvještaja kojim se spoznaje o poduzeću posreduju ili prenose čitatelju.

Za izdvajanje namjera kao polazišta postoji jednostavan razlog. Ovisno o tome nastoji li održati postojeći način poslovanja i strategijom postavljene ciljeve ili se usmjerava prema značajnim promjenama, poduzeće će organizirati primjerenom praćenje i analiziranje pa će i izvještavanje biti podređeno tome.

Način oblikovanja izvještaja je drukčiji problem. U zadnje je vrijeme tendencija obuhvatno ili višestrano izvijestiti o stanju i mogućnostima poduzeća. To je posljedica naglašenih zahtjeva prakse i na te zahtjeve primarno odgovaraju brojne savjetničke i konzultantske kuće; nude se različiti obrasci koji su prije svega komercijalno orijentirani. Njihova potraga je usmjerena na agregatne iskaze ili bar na mali broj iskaza koje prikazuju kao uravnotežene.

Ovdje je ponuđen drukčiji postupak; temelji se na analitičkom modelu poduzeća. On se može obrazložiti postavkom da se ne mjere izvorna svojstva cjeline sistema ili, u ovom slučaju, opća obilježja stanja i mogućnosti poduzeća već njihove manifestacije. Radi toga, ovaj oblik izvještavanja preferira manifestacije položaja i stanja poduzeća. Položaj se iskazuje rastom i relativnom veličinom te fazom razvoja, a stanje se očituje kao neki stupanj stabilnosti. Čini se da položaj i sposobnost za stabilni nastavak poslovanja, ako se kao reverzibilno interaktivni odnos "pročitaju" na gnoseološkoj razini, sasvim dobro definiraju predodžbu o poduzeću. Preciziranje te predodžbe nudi se u drugom dijelu izvještaja, koji se bavi postupcima i nalazima profesionalnog rada analitičara. Prema zahtjevima korisnika izvještaja, ovaj dio može biti više ili manje sublimiran. U njemu su predstavljeni samo nalazi, jer se postupci i sredstva nalaze u drugom dijelu knjige.

Što se tiče oblikovanja izvještaja, sugerirana su tri načina. Sva tri načina izvještavanja su potrebna, pod uvjetom da su rezultat profesionalnih specijalista. Tada će biti komplementarni i čitatelju omogućiti da sazna više nego što je u njima eksplicitno zapisano.

Na kraju ovoga predgovora treba reći da u stvaranju ove knjige autor nije bio sam. Studenti su pitali, ponekad i diskutirali o izlaganjima i na kraju su svojim odgovorima sudjelovali u oblikovanju knjige; naravno, zahvaljujem vrijednim studentima Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.

Marljivoj i svekolike pozornosti vrijednoj suradnici Paoli Šuman izražavam zahvalnost i poštovanje, jer me poticala i bdjela nad svakim dijelom. Zahvaljujem pročelniku, prof. dr. sc. Silviju Orsagu, za sve poticaje i izdavaču za to što će se knjiga susresti, nadam se, s kritički raspoloženom pozornosti čitatelja.