

Poslovna analiza
prof. dr. sc. Janko Tintor

Nakladnik
MASMEDIA

Urednik
Vjeran Andrašić

Izvršna urednica
Ksenija Gredelj Vargović

Lektura
Maja Starček

Dizajn omota
Andrija Previšić, Adverta d.o.o.

Računalna priprema teksta
Darija Vuković, Mario Ostojić

Tisak
Zrinski d.d., Čakovec

prof. dr. sc. Janko Tintor

**POSLOVNA
ANALIZA**

MASMEDIA
Zagreb

ISBN 978-953-157-528-7

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne
knjižnice u Zagrebu pod brojem 689105

Predgovor	9
1. Polazišta poslovne analize.....	15
1. Uvod.....	17
2. Principi i kompleksnost strukture.....	21
3. Principi i dinamika sistema.....	53
4. Svrha sistemskih polazišta poslovne analize.....	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 poslovne analize	165
1. Pojam; metoda ili znanost	167
2. Geneza i struktura poslovne analize.....	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

PREDGOVOR

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 važeća 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 upravljачkom 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.

Sistemske 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,

III NALAZI ANALIZIRANJA OPERATIVNOG 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 shvaćanja 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 izomorfности 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 mehaničkog 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: "Izvjestavanje 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 sâm. 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 pozornošću čitatelja.

1. poglavje

Polazišta poslovne analize

Temeljne postavke:

- ✿ Povijest poznaje promjene u načinu promatranja i razumijevanja svijeta, realnosti oko sebe; svako vrijeme oblikuje svoj pogled na svijet (Weltanschauung) i pojavama pristupa tako da oblikuje njihove mentalne obrasce, modele kojima ih predočava.
- ✿ Sistemski pristup je suvremeni način predočavanja u kojem dominira umreženi način mišljenja i predočavanje pojava kao cjeline svojstava koja nastaju interakcijom sastavnica.
- ✿ Sistem je iz okruženja izdvojeni skup entiteta koji su međusobno povezani na određeni način i s određenim ciljem; zajedništvom se u sistemu generiraju nova svojstva i smisao sistema je zajedničkom aktivnosti postići bolje ishode.
- ✿ Iz zajedništva aktivnosti povezanih entiteta nastaje cjelina; zajedništvo se postiže uvažavanjem nekih principa kako u fazi oblikovanja tako i u fazi djelovanja.
- ✿ Oblikovanje se pokazuje mrežom veza i odnosa, a djelovanje mrežom interakcija; uvažavanjem principa otvorenosti, svrhovitosti, multidimenzionalnosti i cjelovitosti sistem se oblikuje kao sposobnost za uspješno djelovanje ili kao potencijal uspjeha te korištenjem potencijala sistem zajedničkim radom bolje zadovoljava interese svojih sastavnica.
- ✿ Reverzibilnost je bit naravi sistema što se očituje u postojanju mreže povratnih veza u odnosima (strukтури) i interakcijama (procesima) pa su struktura i procesi također uzajamno uvjetovani, odnosno uzajamno se mijenjaju; mijenjanje strukture i procesa je inherentna značajka dinamike aktivnog sistema koja se ostvaruje smišljenim djelovanjem na ponašanje ili upravljanjem stvaranja učinaka i ishoda primjerenih cilju.
- ✿ Razlog pojave takvog pristupa je kompleksnost, koju prethodnim pristupima nije bilo moguće objasniti; sistemska dinamika je metodika spoznavanja dinamike sistema koja je usmjerena na spoznavanje i predviđanje ponašanja sistema kao kompleksa odnosa i interakcija.
- ✿ Riječ sistem označava i naš odnos prema realnim objektima pa je sistemski pristup polazište valjane analize kako naravi poduzeća tako i naravi spoznavanja poduzeća i njegova poslovanja; priroda poduzeća određuje što se analizira, a priroda analize određuje zašto i kako se analizira.

1. Uvod

Problem svake spoznaje uvijek se svodi na pitanje metodologije, a metodologija se, prema uobičajenom shvaćanju, bavi pitanjima pretpostavki i pravila valjanog načina mišljenja i istraživanja. Pretpostavke nisu stvar proizvoljnog izbora već su sadržane u načinu uspostave i postojanja ili, točnije rečeno, opstanka realnog objekta u promjenjivom okruženju. Naravno, podrazumijeva se određena pravilnost ili, ortodoksno rečeno, zakonitost nastanka i opstanka realnih objekata. Predodžbe o toj pravilnosti ekspliciraju se u formi koherentnih stavova, pojmova, kategorija, principa i pravila operiranja pojmovima, kategorijama i principima. Tako izložena predodžba manifestira se kao teorija koja objašnjava neki dio realnosti ili neku skupinu homogenih objekata. Teorija sistema¹ je, kaže se, suvremeni način objašnjavanja realnosti. Pojavila se kao nužnost u onom trenutku kad prethodni način mišljenja nije uspijevao protumačiti *kompleksnost* pa se može reći da se u pozadini teorije sistema nalazi kompleksnost.

Pojam kompleksnosti je višeznačno definiran dvjema komponentama: strukturalnom i procesualnom. U strukturalnom smislu, “kao kompleksnost želimo označiti mnoštvo mogućih povezivanja elemenata ako se, uvažavajući imanentna ograničenja u povezivanju, svaki element u svako vrijeme može povezati sa svakim drugim elementom”, kaže Luhman².

$$I = m \times \frac{n \times (n - 1)}{2}$$

[1.1]

-
- 1 Opća teorija sistema je polazište takvog načina mišljenja; začetnik je Ludwig von Bertalanffy. Međutim, “treba biti pažljiv kada se govori o teoriji sistema. Postoji pet struja s neujednačenim definicijama...”; Mulej, Matjaž: i sur. (1992.): Teorije sistema; EPE, Maribor; str. 17.
 - 2 Bleicher, Knut (1994.): Normatives Management, Campus Verlag, Frankfurt/New York; str. 36.

Kibernetička mjera kompleksnosti strukture ili strukturalne kompleksnosti iskazuje se brojem mogućih varijacija (V) kao posljedice većeg ili manjeg broja mogućnosti raznovrsnih povezivanja (m) nekog broja elemenata (n) ili³:

Brojnost mogućih V pokazuje kompleksnost, ali ne samo brojem već i njihovim razlikama. Kompleksnost radi različitosti nastaje iz jednostavnog razloga: svaki pojedinačni V kombinacija je (povezanost) različitih svojstava i različitih stupnjeva kvalitete tih svojstava. To se može iskazati i postavkom da obrazac upućuje na *mogući broj aktualnih obilježja* nekog objekta kao posljedice stvarnih povezivanja ili njegove stvarne strukturalne kompleksnosti, odnosno da upućuje na *mogući broj potencijalnih obilježja* kao posljedice mogućih povezivanja ili njegove potencijalne strukturalne kompleksnosti. Bitno je da izabrani ili aktivirani oblici povezivanja izdvojenih svojstava generiraju vrlo različite značajke realnog objekta; u tome i je bit strukturalne kompleksnosti.

U sistemskom je pristupu cjelovitost istaknuta u prvi plan pa je tako naglašeno da sistemski pristup spoznavanju objekta započinje istraživanjem njegovih svojstava kao cjeline. Istodobno je naznačeno da ta svojstva nastaju iz cjeline veza i odnosa pa se i spoznavanje temelji na razumijevanju veza i odnosa. Nadalje, logično je pretpostaviti da se i djelovanje pomoću sistema ili na sistem ostvaruje utjecanjem na veze i odnose. Ipak, sve naznačeno odnosi se na ustroj, uspostavu stanja kao sposobnosti za neku ulogu. Navedena obilježja kao opis i način nastajanja obilježja impliciraju pristup, odnosno pravila valjanog istraživanja i upoznavanja objekta u nekom trenutku, dakle u stanju mirovanja. To je svojevrsna "zamrznuta scena na fotografiji (the Snapshot Test)", kako smatra Sterman⁴. Na takvoj slici prepoznaju se sastavnice s njihovim transformacijskim sposobnostima i, sukladno sistemskom načinu mišljenja, prepoznaju se njihove veze i odnosi u povezivanju transformacijskih sposobnosti. Jednako tako, sukladno sistemskom načinu mišljenja, na takvoj slici prepoznaju se međuovisnosti povezanih transformacijskih sposobnosti i potencijalnog rezultata, i to kao što se prepoznaju odnosi s okruženjem s jedne strane i položaj u okruženju povodom rezultata s druge strane. Moglo bi se reći da ta slika implicira i usklađenost, neki oblik ravnoteže između sistema i okruženja.

Jedna mogućnost ilustracije takvog shvaćanja može se pokazati slikom 1.1.

Sistem obuhvaća sedam elemenata ($E_1 - E_7$) jer su međusobno povezani (\Rightarrow) u cjelinu, dok nepovezani element (E_8) ne pripada ovome sistemu. Strelice pokazuju postojanje odnosa među količinama i kvalitetom svojstava povezanih elemenata i istodobno potvrđuju povezanost aktivnosti pojedinačnih elemenata u cjelovitu aktivnost sistema; održavanje veza implicira sklad sposobnosti i

3 Bleicher; Knut (1994.): Normatives Management; Campus Verlag, Frankfurt/New York; str. 36.

4 Sterman, J.D. (2000.): Business Dynamics; McGraw-Hill; Boston itd.; str. 199.