

Poslovno savjetovanje

U današnjem poslovnom okruženju dva su se pojma izdvojila kao najznačajnija, a to su fleksibilnost i sposobnost upravljanja tvrtkom u promjenjivim uvjetima poslovanja.

U kojoj mjeri je tvrtka spremna za brze i česte promjene na tržištu ili u zakonskoj regulativi, toliko je stabilnije i konkurentnije njezino poslovanje. Postalo je vrlo uobičajeno u poslovnoj praksi da se angažiraju neovisni stručnjaci odnosno poslovni savjetnici koji bi pružili naručiteljima objektivni i ažuran pogled, analizu postojećeg stanja kao i prijedloge za poboljšanja u poslovanju.

Poslovno savjetovanje je širok pojam koji obuhvaća niz različitih aktivnosti, a u ovom članku smo se posvetili poslovnoj pripremi za jednu od svjetski najpopularnijih i najpriznatijih metodologija za praćenje poslovanja - Balance Scorecard metodologiju, i procesu "due diligence" koji se uobičajeno koristi u prodaji ili kupnji određene tvrtke.

U prošlom broju *poslovnog savjetnika* predstavili smo Balance Scorecard metodologiju, kao sustav mjerenja, strateški upravljački sustav i kao komunikacijski alat unutar same tvrtke. Autori metodologije zamislili su da se kroz Balance Scorecard model

definiraju strateški ciljevi tvrtke na temelju kojih se odabiru ključni pokazatelji poslovanja, definira zadatke upravljačke strukture i zaposlenika, te mjeri ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Balance Scorecard model pruža korisniku okvir unutar kojega definira ciljeve svoje tvrtke, ključne pokazatelje poslovanja i prilagođava praćenje poslovanja svojim potrebama i mogućnostima. Model predstavlja izuzetno važan dio procesa poslovnog upravljanja i strateškog planiranja.

Poslovna priprema Balance Scorecard modela

Za uspješnu primjenu Balance Scorecard modela od izuzetne je važnosti proces poslovne pripreme. Taj proces se uobičajeno sastoji od analize ili snimke stanja samog poslovanja, počevši od strategije i strateških ciljeva, organizacijske strukture, analize poslovnih procesa, analize tržišne pozicije i konkurentnosti i cijelog niza drugih aktivnosti koje prikazuju stanje poslovanja u određenom trenutku. Tek nakon uspješno provedene analize stanja, postojeća strategija društva se nadograđuje s novim smjernicama iz kojih proizlaze potencijalni prijedlozi za poboljšanja u poslovanju.

No krenimo redom s primjerom poslovne pripreme Balance Scorecard modela.

Poslovna priprema za primjenu Balance



Scorecard modela započinje s definiranjem strategije tvrtke i njezinih strateških ciljeva. Velika većina tvrtki ima definiranu strategiju na tzv. općem ili deklarativnom nivou ali da bi se strategija koristila u svakodnevnom upravljanju tvrtkom potrebno je razraditi detaljno ciljeve, vremenske rokove za postizanje i korake kako se do njih planira doći. BSC model u ovoj fazi poslovne pripreme nudi podjelu na četiri perspektive i razradu ciljeva unutar svake od njih.

FINANCIJSKA PERSPEKTIVA prati koje su vrijednosti ostvarene ili će biti ostvarene za dioničare.

Primjer strateškog cilja unutar financijske perspektive može biti npr. ostvariti dugoročno pozitivan financijski rezultat. Ključni pokazatelji poslovanja koji se mogu odabrati su ROE (eng. Return on equity, povrat na kapital), ili EBIT (eng. Earnings before interest and taxes, dobit prije oporezivanja).

Unutar poslovne pripreme pokazatelja za financijsku perspektivu, angažirani poslovni savjetnik će analizirati financijske

izvještaje, novčane tokove, kreditnu zaduženost, stanje i strukturu potraživanja tvrtke, zalihe i slično.

PERSPEKTIVA KUPACA analizira i mjeri odnos tvrtke i tržišta, odnosno kako tvrtku doživljaju kupci i kakvu strategiju ima tvrtka u pronalaganju novih kupaca.

Primjer strateškog cilja koji se može definirati je npr. povećanje broja strateških kupaca

Ključni pokazatelji poslovanja koji mjere taj cilj mogu biti broj novih kupaca, broj ključnih kupaca ili tržišni udio.

Poslovna priprema modela u ovoj perspektivi bi trebala analizirati koja tržišna pozicija je za tvrtku i kratkoročno i dugoročno povoljnija, koji su glavni trendovi u branši u kojoj tvrtka posluje, koji su glavni konkurenti, kojim se prodajnim kanalima tvrtka koristi u plasmanu svojih proizvoda i usluga, koja su planirana proširenja u asortimanu i moguća proširenja na nova tržišta i drugi pokazatelji koji matematičkim formulama odnosno brojkom mjere odnos tvrtke i tržišta.