



PERSPEKTIVA INTERNIH POSLOVNIH PROCESA nastoji odgovoriti na pitanja o poboljšanju i većoj efikasnosti svih poslovnih procesa i aktivnosti kojima se tvrtka bavi.

Ovisno o tvrtki za koju se izrađuje Balance Scorecard model i djelatnosti kojom se bavi, i poslovna priprema za interne poslovne procese se u mnogočemu razlikuje.

Primjer strateškog cilja za perspektivu internih poslovnih procesa može biti npr. smanjiti postotak škarta u određenoj proizvodnoj liniji.

Možemo reći da primjeri pokazatelja koji bi mjerili poslovne procese su npr. iskorištenost kapaciteta po proizvodnim linijama, kvaliteta isporuke robe odnosno postotak škarta, vrijeme carinjenja, troškovi skladištenja robe i drugi pokazatelji. Poslovna priprema za perspektivu internih poslovnih procesa je uz tržišnu perspektivu najspecifičnija za svaku tvrtku jer vrlo mali pokazatelja iz primjerice kemijske industrije su usporedivi i primjenjivi za neku trgovačku tvrtku.

Uloga poslovnih savjetnika i poslovne pripreme je da izdvoji najvažnije poslovne

aktivnosti i procese tvrtke, usporedi ih sa planiranim i sa tvrtkama u branši kako bi se nakon toga mogli predložiti poboljšanja u poslovanju.

PERSPEKTIVA ZNANJA I USAVRŠAVANJA usklađuje ljudski kapital sa potrebama i strategijom tvrtke mjereći znanja, kompetencije i vještine zaposlenih.

Primjer strateškog cilja za perspektivu znanja i usavršavanja može biti npr. poboljšati kvalitetu svih zaposlenih kroz kontinuirano obrazovanje. Pokazatelji koji mogu primjerice mjeriti ovaj cilj su dani obrazovanja zaposlenih, potrebni specijalistički tečajevi za potrebe određenog radnog mjesta i sl.

Poslovni savjetnici bi u sklopu poslovne pripreme trebali analizirati koja bi bila optimalna struktura zaposlenih strukturiranih po stručnoj spremi, dobi, radnom stažu i sl. Nadalje, u tvrtkama sa velikom fluktuacijom zaposlenih trebali bi analizirati količinu odlazaka, saznati uzroke i trendove kao i mogućnosti poboljšanja u skladu sa ciljevima tvrtke.

Sve prethodno navedeno su primjeri analiza i istraživanja koji su dio poslovne pripreme za Balance Scorecard model, ali predstavljaju i suštinu analize stanja poslovanja svake tvrtke.

Poslovni savjetnici imaju za cilj, bez obzira radi li se o tvrtki koja se odlučila na primjenu Balance Scorecard modela ili nekog drugog, analizirati poslovanje tvrtke i predložiti promjene u poslovanju koje bi usmjerile poslovanje prema ostvarivanju strateških ciljeva.

Due diligence proces

Poslovni savjetnici kao neovisni stručnjaci uobičajeno sudjeluju u procesima prodaje ili kupnje određene tvrtke. Hrvatski prijevodi za engleski izraz "**due diligence**" se razlikuju ali autorica se odlučila za "**dubinski pregled poslovanja**". To je postupak istraživanja, ispitivanja i ocjene financijskih izvještaja društva, podataka i različite dokumentacije tvrtke koja je predmet kupnje ili prodaje. Ispitivanja i analize se provode na osnovu relevantnih čimbenika i podataka prošlog, sadašnjeg i predviđivog budućeg poslovanja.

Proces je koristan za obje strane u procesu kupnje ili prodaje. Prodavatelju omogućuje da dobro upozna stanje tvrtke koja se prodaje i na taj način postigne bolju cijenu za pregovaračkim stolom, dok kupcu udjela omogućuje da stvori svoju vlastitu ocjenu stanja i vrijednosti tvrtke te se odluči na kupnju.

Sudionici due diligence procesa su prodavatelj, kupac i tvrtka koja je predmet pro-

daje ili kupnje i savjetnici. Prodavatelj mora osigurati da tvrtka sudjeluje u procesu sa ažurnim i točnim informacijama i podacima. Poslovni savjetnici su uobičajeno ili angažirani sa strane prodavatelja kako bi pronašli odgovarajućeg kupca ili kao kupca koji želi detaljan pregled poslovanja tvrtke koja je njegova moguća investicija.

U svakom slučaju, tijek i sadržaj samog procesa je isti a to je podjela na pravni, financijski, komercijalni i tehnički due diligence.

Pravni due diligence pokriva pitanja iz statusno – pravnih pitanja društva, dionice i vlasnička struktura, razni ugovori, sporovi koje tvrtka ima, pitanja zaštite okoliša i intelektualnog vlasništva, pitanja oko koncesija, patenata, podaci oko društava kćeri i dr.

Financijski due diligence omogućuje procjenu vrijednosti tvrtke kroz analizu financijskih izvještaja i izradu financijskih modela. Uobičajeno pokriva pitanja iz financiranja, poslovnih planova, poreza, podaci o kapitalnim investicijama i dr.

Komercijalni due diligence prati i analizira podatke o dobavljačima, cijenama, položaju tvrtke na tržištu, kupcima, organizacijskoj shemi tvrtke i dr.

Tehnički due diligence analizira opremu, uređaje, informatičku tehnologiju, analizira planove razvoja i ulaganja i dr.

Zašto su potrebni poslovni savjetnici i njihovi savjeti u procesu kupnje ili prodaje ili jednostavno u procesima razvijanja i implementacije strategije?

Svim sudionicima u suvremenim poslovnim okruženjima je nužno potreban točan, stručan i ažuran savjet od neovisnih stručnjaka, kako bi bili u mogućnosti donijeti bolje poslovne odluke bilo da se radi o poslovnim odlukama unutar svoje tvrtke, bilo da se radi o kupnji ili prodaji neke druge tvrtke.

U svakom slučaju, poslovno savjetovanje i angažiranje vanjskih neovisnih stručnjaka je pouzdan način kad se želi stručna, objektivna i profesionalno odrađena analiza poslovanja i prijedlozi za poboljšanje poslovanja.

Odabir svjetski poznatih metodologija i rješenja u kombinaciji s neovisnim stručnjacima uvelike olakšava proces donošenja poslovnih odluka te je zato taj poznati recept vrlo uobičajen i često korišten.

Sandra Nikolaš Černy, dipl. oec.
sandra.nikolas.cerny@megatrend.com