Autor Guste Santini
Utorak, 05 Travanj 2005 14:00

Istraživanje i razvoj postaju temeljni činioci razvoja gospodarstva. Upravo utakmica između pojedinih tvrtki se dinamizira ulaganjem u znanje. Ulaganja se vrše ne samo da bi se u kratkom vremenu poboljšala svoja pozicija na tržištu, već i da bi se osigurala budućnost samoj tvrtki. Poduzetnicima je poznato da zaustavljanja rasta prodaje svoje predmetne djelatnosti zapravo znači nazadovanje. U poslovanju nema stajanja jer svi «idu naprijed». Marx je svojevreno napisao obračajući se kapitalistima «akumulirajte, akumulirajte u tome je sav Mojsije i proroci». Od tada se ništa nije izmjenilo sa napomenom da je utakmica svakim dano sve žešća. Svjedoci smo da velike tvrtke propadaju jer nisu u stanju izdržati utakmicu tržišta u kojoj samo najuspješniji pobjeđuju.

U nastvku, stoga, iznosimo temeljne razloge i uvjete optimalizacije. U drugom djelu dajemo strukturu nužnih, ali ne i dovoljnih, aktivnosti koje se moraju učiniti da bi razvoj bio učinkovit.

## 1. Zašto se tvrtka mora razvijati ili optimalizacija poslovanja

Uslovi poslovnja svakim danom su sve složeniji. Brza izmjena vanjskih uvjeta mjenjaju učinkovitost postojeće strukture tvrtke. Da bi opstala tvrtka se stalno prilagođava. **Ova nužnost nije naš specifikum; ona je globalna stvarnost.**

Poslovni procesi podjeljeni u vremenskoj dimenziji - prošlost, sadašnjost i budućnost - vremenski preciziraju poslovanje tvrtke. Prošlost je, temeljena na računovodstvenim informacijam, događanje koje nam daje vrijedne informacije temeljem analize što smo i kako učinili. Financijski rezultat je sumarni rezultat aktivnosti tvrtke. Analiza prošlosti, analiza okruženja, te predviđanja što će se događati i što može tvrtka učiniti je preskazivanje budućnosti. Sintagma plan nije ništa a planiranje je sve upravo ukazuju na nužnost stalnog preispitivanja prošlosti i planiranja potrebnih aktivnosti u budućnosti. Budućnost je kompleksni program aktivnosti tvrtke koje je moguće ostvariti, temeljem uvjeta u okruženju, danas i sutra. Ograničenja koja su pri tome predvidiva, kao i greške koje su moguće u ostvarivanju planova, valja programirati. Sposobnost tvrtke da prati ostvarenje svojih aktivnosti u svakom času daje joj snažno sredstvo kontroliranja svoje entropije. Cilj tvrtke je smanjenje entropije.

Svaka tvrtka u svom poslovanju mora imati u vidu:
**sistem** (struktura),
**aktivnost** (plan različitog vremenskog horizonta),
**ostvarenje** (analiza aktivnosti).

Određena kombinacija rada i kapitala, uz datu tehnologiju, nužan je uvjet svakoj djelatnosti. **Ko mbinacija rada i kapitala daje strukturu tvrtke, odnosno sistem.**
Komparativna analiza pokazuje koji su mogući oblici kombinacija. Samo jedna je optimalna. Sve druge kombinacije daju nepovoljniji financijski rezultat (veće troškove) od optimalnih. Stoga je, u uvjetima tvrdog budžetskog ograničenja, cost menažment temeljni dio menžmenta i, stoga, predmet kontinuirane aktivnosti uprave u svakoj tvrtki. Nelinearnost vremena i akceleracija čine

probleme upravljanja troškovima bitnim za opstojanost tvrtke. Svi činioci posebno i tvrtka općenito moraju biti sistemski preispitivani kako bi se iteracijama poboljšala struktura i time smanjili troškovi. U protivnom povećavaju se fiksni troškovi koji egzitiraju nezavisno od opsega poslovne aktivnosti.

Ipak svaka tvrtka bez obzira koliko se mjenjala sama po sebi u poslovnom smislu je statički sustav. Ono što je dinamirzira jest poslovanje. Aktivnosti koje su predmet poslovne aktivnosti tvrtke moraju biti organizirane. Drugim rječima **od presudne je važnosti da pored koncepcije i strategije razvoja tvrtke postoje planovi aktivnosti u vremenu.**
Godišnji i višegodišnji planovi samo su dio priče. Svakim danom postaje sve važnije planiranje pojedinih akcija koje mogu biti različitog vremenskog horizonta. Plan bilo koje aktivnosti mora predstavljati vjerojatno događanje u vremenu što znači ulaganje rada i kapitala sa ciljem da se polući određen financijski rezultat (cilj može biti npr. povećanje udjela na tržištu, itd.). Tek prethodno izvršene projekcije mogu biti podloga donošenju odluka da li ili ne poduzeti neku ili skup akativnosti. Ignoriranje predloženog pristupa je avantura koja tek može dobro završiti. Prisutni problemi tvrtki dobrim su djelom prisutni u privredi jer se iznijeto gubi iz vida.

Ma kako bio dobar i sveobuhvatan plan ostvarenje će, u vremenu, u većoj ili manjoj mjeri odstupati od predviđenog. Ovo je jasno ako se ima u vidu da je plan rezultat analize prošlosti (okruženja i poslovnog rezultata tvrtke) i da ekstrapolacija trenda znači klauzulu ceteris paribus. Život se dinamički mjenja i nijedno danas nije onom što je bilo jučer. Ta činjenica dramatično smanjuje vjerojatnost događanja i što je vremenski horizont duži to je vjerojatnost događanja manja. **Vjerojatnost događanja u funkciji vremena - općenito svakog pa i poslovnog - moguće je u poslovnom smislu identificirati kao neizvjesnost i rizik.** To znači da se u funkciji vremena rizik povećava. Suvremene znanstvene metode cost menažmenta značajni su alati da se rizici smanje i da se poveća učinkovitnost neke tvrtke. Ovome svakako valja pridodati i softwaresku podršku bez koje nije moguće primjeniti suvremene metode. Hegel je rekao da je istina cjelina i nije moguće upravljati poznavajući tek dio potrebnih informacija. Stoga je i nužno da se svaki plan aktivnosti dekomponira na na “uža” vremenska razdoblja kako bi se mogli definirati operativni zadaci. Cjelokupnu aktivnost nužno je kontinuirano pratiti u cjelosti i u djelovima kako bi se mogle izvršiti potrebne intervencije. Prijašnje nam tehnologije nisu omogućavale nužne informacije, kao što je to moguće danas, kako bi ocjenili gubitke koji su nastali uslijed neizvršavanja planiranih aktivnosti na vrijeme. Naime, pristup koji mjeri samo izravne učinke nije primjeren. Uvijek se radi o odnosima složene međuovisnosti koji multipliciraju troškove jednako kao što povećanje učinkovitosti multiplicira pozitivne rezultate.

**Zaključno valja istaći da je tvrtka dinamičan sistem koji se u funkciji vremena mjenja. Jednako se tako usavršavaju prognoze i planovi zasnovani na njima. Analiza ostvarivanja planiranih učinaka odlučna je informacija o cijeni izvršenog. Ove promjmene mogu biti zbog loših iskustava, što je obično skupo. Primjernije je dinamizirati sistem na bazi spoznajnih procesa i znanstvenih postignuća. U tom smislu znanstvena disciplina ekonomija (mikro i makro) daje snažne alate upravi tvrtke. Suvremene informatičke tehnologije koje danas stoje na raspolaganju tvrtkama omogućuju preventivu koja je neuporedivo jeftinija od kurative.**

## 2. Kako se tvrtka razvija

Kontinuirano praćenje poslovanja pokazuje da u početku eksploatacije projekta postoji prednost koja se, međutim, vrlo brzo smanjuje. Ukoliko se razvoju i investiranju ne pristupi blagovremeno odnosni projekt vrlo brzo «ulazi» u značajne poteškoće. Svaka «nadoknada» vremena je znatno skuplja. Ponekad izgubljeno vrijeme nije moguće nadoknaditi. U nastavku prikazujemo scenarij analize koju je potrebno sačiniti kako bi se uspješno realizrao namjeravani razvoj.

### I Uvjeti u kojima tvrtka djeluje

1. Makroekonomsko okruženje
2. Stanje djelatnosti u kojoj tvrtka djeluje

### II Analiza tržišta

1. Hrvatsko (inozemno) tržište
2. Analiza potražnje
3. Analiza ponude
4. Analiza i procjena plasmana
5. Analiza i procjena nabavki
6. Sažetak

### III Tehničko-tehnološka analiza

1. Uvod
2. Tehničko-tehnološka opremljenost konkurencije
3. Potrebita tehničko-tehnološkaopremljenost
4. Sažetak

### IV Ekonomsko-financijska analiza

1. Analiza sredstava
1.1. Osnovna sredstva
1.2. Obrtna sredstva
2. Analiza radne snage
3. Analiza poslovanja
3.1. Analiza bilance stanja
3.2. Analiza računa dobitka ili gubitka
3.3. Raspodjela dobiti/gubitka
3.4. Analiza likvidnosti
4. Sažetak

### V Financijska ocjena

## VI Tržišna ocjena

## VII Društvena ocjena

## VIII Ocjena u uvjetima neizvjesnosti

Uobičajeno je da se po izvršenoj analizi testiraju pojedini nalazi do kojih smo došli. Kako se radi o vrlo složenim međuovisnostima u uvjetima dinamiziranja vremena (smanjuje se vrijeme implementacije inovacija) potrebno je pored vlastitog znanja konzultirati i stručnjake iz odnosnih područja. Naime, nije moguće dovoljno naglasiti u kojoj je mjeri neizvjesnost prisutna u svakoj analizi iako ona obično i nije vidljiva. I pored svih primjenjenih «osigurača» neophodno je da se relevantne postavke stalno preispituju. Poznati su mnogobrojni slučajevi koji su u startu «obečavali» da bi se kasnije pokazali kao promašaj. Aktivan odnos prema razvoju čini učinkovite učinkovitijim. to je osnovna poruka ovog napisa uz napomenu da je i «put u Pakao popločen najboljim namjerama».