



EKONOMIKA I ANALIZA POSLOVANJA

Uvodno predavanje



Effectus

Stremi visinama.

Informacija o predmetu za studente...

Naziv kolegija:	Ekonomika i analiza poslovanja	
Status kolegija:	Obvezan	
Nositeljica kolegija:	Univ.mag.oec. Ratka Jurković	ratka@svanconsulting.com
Cilj kolegija	Cilj predmeta je stjecanje vještina analitike poslovanja	

Termini odvijanja nastave

- Srijeda
- 9:45-12:15; 17-18:30
- Konzultacije – srijedom nakon nastave

Informacija o predmetu za studente...

- ISHODI KOLEGIJA:

I1	Argumentirati poslovnu/kompetitivnu analizu, pojam analitičkog menadžmenta, kontekst kompetitivne analize i analitičkog menadžmenta te faze analitičkog procesa.
I2	Primijeniti analitičke tehnike u analizi operativnog poslovanja
I3	Primijeniti analitičke tehnike u financijskoj analizi poduzeća
I4	Primijeniti strukturirane analitičke tehnike ½
I5	Primijeniti strukturirane analitičke tehnike 2/2
I6	Primijeniti analitičke tehnike u poslovnom odlučivanju

Informacija o predmetu za studente...

- Obvezna literatura

- Kopal, R.i Korkut D. (2020), Analitički menadžment, Effectus – ishodi 1-4
- Jurković et al. (2021), Analiza eksterne okoline kroz analizu nacionalnih kultura, FIP, 9(2), str. 41-64 – ishod 5
- Jurković R, interna skripta, Effectus, Zagreb, 2020. – ishod 6
- Materijali s nastave (predavanja i vježbe)
- **Dopunska literatura**
- Tintor, J., Poslovna analiza, MASMEDIA, Zagreb

Poglavlja po ishodima učenja

EKONOMIKA I ANALIZA POSLOVANJA ISHODI I LITERATURA

I1 Argumentirati poslovnu/kompetitivnu analizu, pojam analitičkog menadžmenta, kontekst kompetitivne analize i analitičkog menadžmenta te faze analitičkog procesa.

Literatura: Kopal i Korkut, str. 15-35, 51-60

I2 Primijeniti analitičke tehnike u analizi operativnog poslovanja

Literatura: Kopal i Korkut, str. 61-84, 115-124

I3 Primijeniti analitičke tehnike u financijskoj analizi poduzeća.

Literatura: Kopal i Korkut, str. 604-618

I4 Primijeniti strukturirane analitičke tehnike 1/2

Literatura: Kopal, Korkut str. 224-231

I5 Primijeniti strukturirane analitičke tehnike 2/2

Literatura: Jurković et al. (2021), str. 41-64

I6 Primijeniti analitičke tehnike u poslovnom odlučivanju

Literatura: Jurković, Interna skripta

Informacija o predmetu za studente – bodovi

Minimalno 54% bodova

ISHODI : 6 X 16 = 96

Ostvaren minimalni broj dolazaka na nastavu: DODATNO 4 boda

CHALLENGE ISHOD do 8 bodova

Broj osvojenih bodova	Ocjena
0,00 – 53,90	1 (nedovoljan)
54,00 – 64,90	2 (dovoljan)
65,00 – 79,90	3 (dobar)
80,00 – 89,90	4 (vrlo dobar)
90,00 i više	5 (izvrstan)

Raspodjela bodova

	MI1	MI2	Dolaznost	MAX	Challenge
I1	16			16	
I2	16			16	
I3	16			16	
I4		16		16	
I5		16		16	
I6		16		16	
Izvan ishoda			4	4	8
Total	48	48	4	100	8

Odabir i prijava za challenge bodove – teme dostupne u Infoeduci – Ostali dokumenti kolegija

- Nije obavezno
- Izvan ishoda
- Dodatni bodovi
- **Odlučiti se do 1. MI.**

Osiguranje literature

- Knjiga će biti studentima dostupna u digitalnom obliku (putem sustava Infoeduke) uz mogućnosti ispisa i u knjižnici Effectusa
- Interne skripte su objavljene na Infoeduci pod Ostali dokumenti kolegija

Ispiti i međuispiti

- Međuispiti i ispiti se odvijaju prema akademskom kalendaru
- Ispiti:
 - pismeni

UVOD U KOMPETITIVNU ANALIZU

- Naši uobičajeni pristupi analiziranju problema u većini su slučajeva adekvatni za rješavanje 90 %problema. U preostalih 10 %, koji se odnose na "velike" probleme, one koji su nam najvažniji, ovakvi uobičajeni pristupi ne mogu dati dovoljno dobra rješenja.
- Potreba da se problem što prije riješi tjera nas da se priklonimo svakom rješenju koje nudi čak i privremeni izlaz iz teške situacije.
- Stoga smo se skloni zadovoljiti i polovičnim rješenjima koja, djelomično i s pravom, tumačimo kao najbolja u danim okolnostima.
- U takvim okolnostima, zadovoljni smo što smo zanemarili one elemente koje ne razumijemo i kojima ne možemo sa sigurnošću dodijeliti pripadajuće vrijednosti ili vjerojatnosti.

Instinktivne mentalne osobine 1/2

•Razmatrajući “problematične” instinktivne mentalne osobine koje su uzrok svih analitičkih pogrešaka, koncentrirat ćemo se na **onih sedam** koje imaju najveći negativan utjecaj na našu sposobnost analiziranja i rješavanja problema:

❖1. Svaka naša **misao** i svaka **odluka** koju donesemo ima određenu **emocionalnu dimenziju**.

❖2. **Mentalni prečaci** (*subrutine*) koje naša **podsvijest** kontinuirano odabire utječu na naše **svjesno razmišljanje** Oni nas čine stručnjacima u našim profesijama i temelje se na znanju koje stječemo radnim iskustvom.

❖3. **Svijet oko sebe nagonски** promatramo u obliku **obrazaca**, koje naš um prepoznaje temeljem sjećanja o prošlim iskustvima. Stvaranje stereotipa je jedan od oblika izrade obrazaca: uočimo sličnost između dva događaja ili stvari temeljem neke banalne osobine i tada, temeljem te uočene sličnosti, jednom od događaja nesvjesno pridajemo dodatne attribute drugog.

○ „On je Škot, a svi Škoti su..”

Instinktivne mentalne osobine 2/2

❖ **4. Podložni smo predrasudama i pretpostavkama i instinktivno se oslanjamo na njih.** Nove informacije koje su nam nejasne interpretiramo ili kao konzistentne s predrasudama ili ih odbacujemo kao irelevantne. U tom smislu, predrasude se mogu nazvati ubojicama objektivne istine.

▪ Razlog zbog kojeg nas predrasude mogu zbuniti leži u činjenici da naš um ne radi rigoroznu provjeru logičnosti svake nove primljene informacije. Umjesto toga, um koristi prečac temeljen na uzorku; on funkcionira analogički, a ne logički. „*kineska roba je nekvalitetna i oni nam nisu konkurencija*”

❖ **5. Imamo potrebu pronaći objašnjenje za sve, bez obzira na to jesu li ta objašnjenja precizna i točna.**

❖ **6. Skloni smo tražiti i skupljati dokaze koji podupiru naša uvjerenja i prosudbe izbjegavajući i podcjenjujući dokaze koji ih ne podupiru.**

❖ **7. Skloni smo se pridržavati neistinitih uvjerenja unatoč kontradiktornim dokazima.**

VAŽNOST ANALIZE

- S obzirom na **iznenadne i rapidne promjene** koje se svakodnevno događaju u suvremenom poslovnom svijetu, na **količine informacija koje se neprestano generiraju** te **nezaustavljiv tehnološki rast**, potreba za **istraživanjem i analizom poslovnog okruženja** nameće se kao **imperativ** svakoj tvrtki i organizaciji koja želi opstati i rasti.

Competitive intelligence (CI)

- Širi pojam od kompetitivne analize – k.a. je ključni korak CI
- Uključuje proces planiranja, prikupljanja, procjene, obrade, analize i razdiobe dostupnih informacija u specifičnom kontekstu (poslovanje i konkurencija)
- U fokusu CI su **poslovno okruženje** (potrošači, dobavljači, donositelji propisa i sl.) i **konkurencija** te se proces prikupljanja, analize i distribucije mora odvijati na etičan, legalan i legitiman način korištenjem javno dostupnih i strateški važnih informacija (pr. javni dokumenti, intervjui, stručna znanja pojedinaca)
- Kompetitivna analiza povezuje **analizu konkurencije i strateško planiranje**

Ključne komponente kompetitivne analize

- **Podatak** – fragmentirani formalizirani prikaz neke činjenice ili saznanja pogodan za interpretiranje i obradu – pr. troškovi i prihodi na kontima glavne knjige
- **Informacija** – značenje koje se pridaje podacima koristeći konvencije za njihovo tumačenje, da bi neki podatak postao informacija nužno ga je procijeniti i obraditi – pr. Račun dobiti i gubitka
- **Analitička informacija** – znanje, tj. informacija s dodanom vrijednošću – pr. Analiza Računa dobiti i gubitka – za poduzeće i u odnosu na konkurenciju
- **KADA PODATAK ORGANIZIRAMO ON POSTAJE INFORMACIJA; KADA INFORMACIJU ANALIZIRAMO ONA POSTAJE ANALITIČKA INFORMACIJA**
- Definicija kompetitivne analize: „stručna primjena znanstvenih i neznanstvenih metoda i postupaka koji služe za interpretaciju podataka ili informacija u svrhu iznalaženja pronicavih zapažanja ili zaključaka i primjenjivih preporuka za donositelje odluka

Najčešće korištene tehnike kompetitivne analize

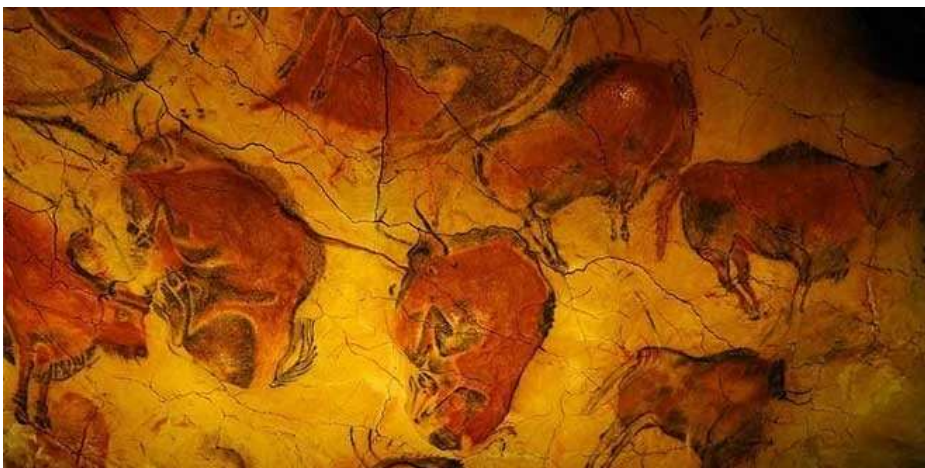
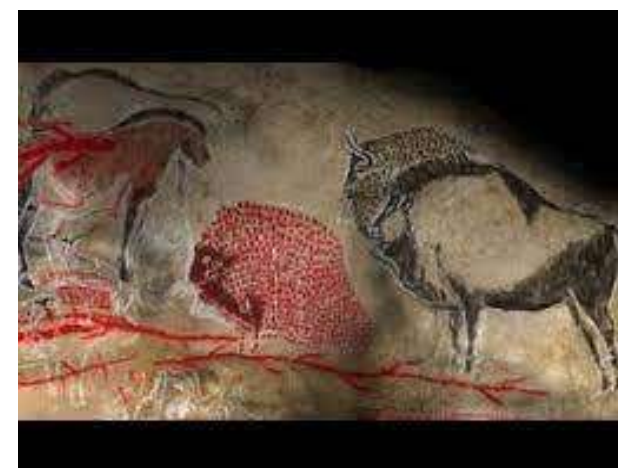
Analitička tehnika	Često (%)	Ponekad (%)	Često + ponekad (%)
Analiza konkurenta	58,4	24,8	83,2
SWOT	47,8	34,8	82,6
Industrijska analiza	28,1	37,5	65,5
Segmentacija potrošača	29,9	34,1	64,1
Financijski pokazatelji	27,5	32,4	59,9
Vrijednost za potrošače	22,1	31,4	53,5
Analiza scenarija	16,2	33,6	49,8
Analiza problema	20,9	27,9	48,8
Strateška grupa	16,7	29,9	46,6
Održiva stopa rasta	18,1	28,5	46,6
Životni ciklus proizvoda	16,5	29,8	46,3
Profiliranje menadžmenta	13,8	31,1	44,9

Izazovi analize – što dovodi do neuspjeha u analizi?

Razina	Priroda problema
Neuspjeh analitičara	<ul style="list-style-type: none">• Različite prirodne analitičke sposobnosti,• prirodno ograničene mentalne sposobnosti,• prirodna motivacija,• kognitivna ograničenja i iskrivljena percepcija,• nedovoljno razumijevanje i neprimjerena primjena analitičkih alata i tehnika.
Neuspjeh analitičkog projekta	<ul style="list-style-type: none">• Dio većeg projekta,• diskontinuitet projekta,• nezadovoljavajući input podataka,• nepovezanost s odlučivanjem,• neuravnoteženost ključnih aspekata projekta.

Izazovi analize – što dovodi do neuspjeha u analizi?

Razina	Priroda problema
Interni organizacijski neuspjeh	<ul style="list-style-type: none">• Donositelji odluka ne razumiju i ne uvažavaju analizu,• klijenti nisu u stanju specificirati svoje ključne analitičke potrebe ili pitanja,• nedovoljni resursi dodijeljeni analitičkoj funkciji,• nedostatak primjerene analitičke IT potpore,• nedovoljno vremena za promišljanje,• organizacijska kultura i politika,• vrijeme i povjerenje,• nevidljivost i misterioznost,• pogrešna pretpostavka da svatko može raditi analizu.
Eksterni neuspjeh okruženja	<ul style="list-style-type: none">• Rastući raspon konkurentskih čimbenika,• kompleksnost i turbulentnost,• prevelika količina podataka,• globalizacija,• manjak obrazovnih mogućnosti.





Handprints in ancient cave art most often belonged to women, overturning the dogma that the earliest artists were all men.

PHOTOGRAPH COURTESY DEAN SNOW

Were the First Artists Mostly Women?

Three-quarters of handprints in ancient cave art were left by women, study finds.

BY VIRGINIA HUGHES, FOR NATIONAL GEOGRAPHIC



PUBLISHED OCTOBER 10, 2013 • 7 MIN READ

PRIMJER: KOMPETITIVNA ANALIZA I PROBLEM OGRANIČENE ETIČNOSTI - REVIZIJA

Slučaj Enron i revizorska kuća Arthur Andersen (AA)



-Najveća američka korporacija u području energetike (plin i struja)

-Najveći korporativni skandal početka 21. stoljeća

-Neke od prijevara – kreativno računovodstvo
napuhivanje profita i novčanog tijeka,
sakrivanje duga u „proxy” kompanijama i
kroz kompleksne financijske šeme

-Jeffrey Skilling - izvršni direktor Enrona

Zarada 1998-2001. godine –

300 milijuna dolara u dionicama

14 milijuna dolara plaća i bonusi

- 2006 osuđen na 24 godine zatvora; mora platiti kaznu od 45 milijuna dolara

- Izgubljeno: 20.000 radnih mjesta, 2 milijarde dolara iz mirovinskih fondova, 11 milijardi dolara novca dioničara
- ugašena konzultantska kuća Arthur Andersen, zbog uništavanja dokumenata, lažnih revizijskih izvješća i zataškavanja
- David Duncan – partner u AA, naredio je uništavanje dokumenata, 10. g nepravomoćna presuda, poništena kada ja AA oslobođen

Ograničena etičnost

- psihološki procesi koji navode ljude, sa inače izgrađenim etičnim sustavom vrijednosti, na upravo suprotna, neetična ponašanja
- Donošenje neetičnih odluka zbog ograničenosti ljudskih kognitivnih kapaciteta i događa se na nesvjesnom nivou. Svjesni, materijalni nivo samo je manifestacija krivog procesuiranja informacija naših ograničenih kognitivnih kapaciteta.
- -kada se pojedincima prezentira identična situacija, oni će je percipirati ovisno o svojoj ulozi u datoj situaciji koja stvara zaštitna razmišljanja.
- Npr. u situaciji organizacijskog konflikta između zaposlenika i menadžmenta, istu informaciju će zaposlenik i menadžer interpretirati na drugi način, tj. na onaj koji odgovara njihovom interesu.

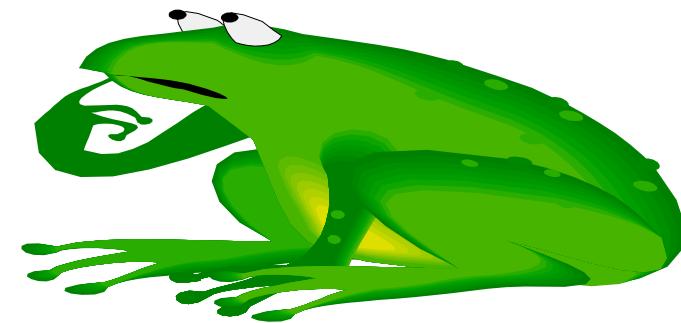
Primjer: Revizija

- Revizorsko tržište je u posljednjih 15-ak godina postalo izuzetno konkurentno, povećavajući tako i mogućnost gubitaka klijenata i zarade.
- Zadržati i privući klijente/ice – drastično smanjuju svoje naknade u prvim godinama suradnje i preuzimaju na sve moguće načine klijente/ice od drugih revizorskih kuća.
- Zadržati poziciju partnera/ice – podrazumijeva generiranje poprilično velikih prihoda tijekom godine, uz veliku nesigurnost zaposlenja.
- revizorske kuće imaju i konzultantski dio, čije naknade čine mnogo veći dio dohodovnog kolača od onog iz segmenta revizije. Uobičajeno je pravilo da se klijenti/ce, uz usluge revizije, koriste i uslugama konzaltinga

Zbog čega se javlja “ograničena etičnost”?

- ▶ **Dvosmislenost i nedorečenost** – Iako su mnoge računovodstvene odluke vrlo izričito propisane, u nekim situacijama revizori/ce imaju mogućnost interpretacije
- ▶ **Privrženost** – Zbog želje što dužeg zadržavanja u povoljnom položaju kod svojeg klijenta, teško se mogu i odlučiti na davanje nepovoljne revizorske ocjene. Motivacija za pružanjem povoljne ocjene proteže se od samog vrha, starijih partnera/ica i izvršnih odbora pa do individualnog revizora/ica. Izjednačavanje svojih interesa sa drugom stranom = interpretirat će podatke kako odgovara toj strani.
- ▶ **Nivo poznatosti** – ljudi češće voljni naškoditi nepoznatim osobama nego poznatima (klijenti/ce sa kojima revizori/ice žele imati dugoročni odnos).

- **Diskontiranje** - ljudi obično brže reaguju na događaje sa trenutnim i brzim posljedicama, nego na one sa posljedicama koje sežu u budućnost koju sada ne vidimo i ne možemo predvidjeti da će se te posljedice uopće i ostvariti.
- **Eskalacija** - Istraživanja pokazuju kako u neetično ponašanje upadamo polagano. Svi mi činimo male greške koje ponekad ne kažemo niti smo ih ponekad svjesni; isto tako skloni smo reći i kakvu “bijelu laž” da bi se opravdali. (pr. kuhanje žaba)



- treba eliminirati revizorski interes da svojim izvještajem mora nužno zadovoljiti svojeg klijenta.
- Da bi se to postiglo, bitno je eliminirati uzrok pogreške, a to je prijetnja otpuštanjem sa posla revizora/ica koji je dao nepovoljnu ocjenu.
- Revizori/ce bi trebali imati ugovor o radu sa fiksnim periodom u kojem ih se ne može otpustiti.
- Klauzula o rotaciji revizorskih kuća i/ili revizora/ica, što bi spriječilo preduboki suodnos klijenta-revizorske kuće.
- sve revizorske naknade i ostali ugovorni detalji trebali bi biti fiksno dogovoreni na početku
- Trebalo bi se zakonski zabraniti mogućnost da klijent/ica uposli revizora/icu u vlastitoj tvrtki barem pet godina, kako bi se osigurala nepristranost revizije i smanjio pritisak da revizor /icamora zadovoljiti klijenta/icu kako bi dobio bolje plaćen posao kod njih.

DZ za slijedeći put

- Pogledati dokumentarac „Smartest guys in the room” (youtube)
- Dostupno na <https://www.youtube.com/watch?v=0vRuHn9Mml&t=3209s>
- Diskusija će biti na slijedećim predavanjima.
- Pitanja su slijedeća
 1. Što možete reći o poslovnoj praksi tvrtke Enron?
 2. Kako su koristili svoju moć – prema konkurentima, revizorima, analitičarima, kupcima, zaposlenicima?
 3. Koje elemente ograničene etičnosti možete vidjeti u dokumentarcu?



Hvala na pažnji!



Effectus
Stremi visinama.