

Temelji vrijednosti

Povećanje vrijednosti poduzeća

Praktična dijagnostika, kontrolni popis prioriteta i plan za prvih 90 dana, uz okvir za redovite savjetodavne preglede.

Utvrđite polazište koje možete potkrijepiti

Počnite od vlasnikovih ciljeva i trenutnog stanja poslovanja. Uskladite najnovije financijske izvještaje s internim upravljačkim izvještavanjem, analizirajte marže i stvaranje novca te utvrdite pretpostavke na kojima se temelje projekcije. Razdvojite već ostvarene rezultate od predloženih poboljšanja. Prilagodba opisana kao izvanredna mora biti potkrijepljena dokazima i objašnjenjem zašto se neće ponoviti; ne smije samo ukloniti neželjeni trošak.

Zatim se u raspravi o vrednovanju može razmotriti raspon mogućih ishoda metodama primjerenima poduzeću. Tržišni multiplikatori zahtijevaju stvarno usporediva društva i dosljedne financijske definicije. Indikativna vrijednost pomaže pri odlučivanju, ali nije obećana cijena transakcije. Pretpostavke trebaju biti jasno vidljive kako bi uprava razumjela koja bi operativna poboljšanja bila značajna i koji su zaključci i dalje neizvjesni.

Razdvojite vrijednost poduzeća od primitaka vlasnika

Pri uobičajenoj procjeni na osnovi »cash-free, debt-free« vrijednost poduzeća (enterprise value) označava vrijednost operativnog poslovanja bez uračunavanja novca i duga, uz ostale dogovorene pretpostavke. Vrijednost vlasničkog kapitala zatim se izračunava uz dogovorene prilagodbe za novac, dug, stavke s obilježjima duga i obrtni kapital. Primici vlasnika ovise i o transakcijskim troškovima, porezima te dijelu kupoprodajne cijene koji može biti odgođen ili uvjetovan.

Uz nepromijenjeno operativno poslovanje i ostale pretpostavke, naplata postojećeg potraživanja mijenja novac i obrtni kapital; ona ne povećava automatski vrijednost poduzeća. Korištenje novca za otplatu duga također smanjuje oba salda. Održivo poboljšanje budućeg stvaranja novca može poduprijeti vrijednost poslovanja, ali promjenu u bilanci ne treba ponovno računati kao poboljšanje dobiti. Dogovorite klasifikacije i izbjegnite dvostruko uračunavanje.

Praktični pokretači vrijednosti

Jasno prikažite pokretače vrijednosti.

Poboljšajte kvalitetu dobiti i baze kupaca

Rast je korisniji kada stvara održiv doprinos nakon troškova pridobivanja i usluživanja kupaca. Analizirajte profitabilnost po proizvodima, ugovorima i skupinama kupaca. Utvrdite nenaplaćene obveze pružanja usluga, rad koji se nepotrebno ponavlja i proizvode koji troše ograničene kapacitete bez odgovarajućeg povrata. Procijenite promjene cijena i poslovnih procesa u odnosu na zadržavanje kupaca i kvalitetu usluge, umjesto da pretpostavite kako svako smanjenje troškova stvara vrijednost.

Kod ponavljajućih prihoda razlikujte potpisane ugovorne obveze od navike ponovljene kupnje. Pratite obnove ugovora, otkaze i troškove zadržavanja kupaca. Veći broj potencijalnih poslova manje je uvjerljiv od dokaza da se prilike pretvaraju u ostvarenu prodaju uz održive marže. Nastavite s potrebnim održavanjem, razvojem proizvoda i ulaganjem u zaposlenike: njihovo odgađanje može poboljšati dobit jednog razdoblja, ali oslabiti poslovanje koje bi budući vlasnik preuzeo.

Smanjite ovisnosti koje stvaraju ranjivost

Utvrdite ovisnost o velikim kupcima, dobavljačima, licencijama i pojedinim zaposlenicima. Koncentrirana baza kupaca ne znači automatski loše poslovanje, ali gubitak jednog kupca može imati nerazmjerno velike posljedice. Analizirajte trajanje ugovora, obrasce obnove, prepreke promjeni dobavljača i praktičan odgovor na gubitak. Diversifikacija treba imati poslovnu logiku; prodaja s niskim maržama dodana samo radi smanjenja postotka koncentracije može stvoriti druge probleme.

Istu procjenu primijenite na ulogu osnivača. Zabilježite odluke koje može donijeti samo jedna osoba i odnose koje održava samo jedna osoba. Razvijajte sposobne zamjenike, dokumentirajte ključne procese i provjerite funkcionira li delegiranje odgovornosti. Pisani plan nasljeđivanja upravljačkih funkcija postaje vjerodostojniji kada poduzeće pokaže da može učinkovito poslovati u vlasnikovoj odsutnosti.

Pretvorite dobit u raspoloživi novac

Dobit i novac različite su mjere. Uz dobit analizirajte starosnu strukturu potraživanja, kašnjenja u fakturiranju, osporene račune, kretanje zaliha i uvjete dobavljača. Povežite financijske izvještaje s operativnim objašnjenjem: je li novac vezan zato što društvo raste, zato što kupci kasne s plaćanjem ili zato što zalihe više nisu prodajne? Svaki uzrok zahtijeva drukčiji odgovor.

Postavite mjere poboljšanja koje štite poslovanje. Brže i točnije fakturiranje te manje sporova mogu poboljšati naplatu. Promjene zaliha moraju očuvati razinu usluge i otpornost. Odgađanje plaćanja dobavljačima izvan ugovorenih rokova može privremeno povećati novac, ali narušiti odnose. Procjenjujte napredak tijekom odgovarajućeg poslovnog ciklusa, uzmite u obzir sezonalnost i uključite ulaganja potrebna za održavanje imovine i kapaciteta.

Prvih 90 dana

Od analize stanja do djelovanja.

Uz poboljšanja stvarajte i dokumentirane dokaze

Uspostavite dosljedan mjesečni paket izvještaja koji financijske rezultate povezuje s manjim brojem operativnih pokazatelja. Definirajte svaki pokazatelj, odredite odgovornu osobu i sačuvajte način izračuna. Prikažite ostvarene rezultate u odnosu na prethodnu projekciju i objasnite značajna odstupanja. Kupac ili kreditor trebao bi moći provjeriti važne tvrdnje u financijskim izvještajima, ugovorima ili operativnim evidencijama.

Vodite urednu evidenciju ugovora s kupcima, nositeljstva prava intelektualnog vlasništva, radnopravnih odnosa i značajnih obveza, uz stručni pregled kada je potreban. Uklonite nedostatke dok poduzeće još ima vremena za odgovor. Bolja dokumentacija pomaže drugima procijeniti rezultate; ne može zamijeniti same rezultate niti ukloniti temeljnu poslovnu slabost.

Prvih 90 dana iskoristite za odabir prioriteta i početak provedbe

Dani 1.–30.: usuglasite vlasnikove ciljeve, uskladite početne podatke i utvrdite glavne čimbenike vrijednosti i ovisnosti. Zabilježite što je poznato, što treba dokazati i gdje je potreban stručni doprinos. Rezultat je jasno polazište i usmjerena dijagnostika, a ne dugačak popis nepovezanih inicijativa.

Dani 31.–60.: odaberite provediv skup prioriteta. Za svaki navedite aktivnost, odgovornu osobu u upravi, resurse, očekivani poslovni učinak i dokaze potrebne za mjerenje napretka. Razlikujte prilike s čijom se provedbom može početi odmah od promjena koje zahtijevaju zapošljavanje, rad na sustavima ili puni ciklus obnove ugovora.

Dani 61.–90.: započnite dogovorene aktivnosti, pregledajte prve rezultate i ažurirajte plan. Vodite evidenciju odluka i odustanite od inicijativa čiji trošak ili poremećaj poslovanja nadmašuje vjerojatnu korist. Devedeset dana može uspostaviti smjer i disciplinu; ne može stvoriti dugogodišnju povijest rezultata niti jamčiti višu vrijednost društva.

Prije prvog pregleda

- ☐ Uskladite početno stanje s financijskim izvještajima i upravljačkim izvještavanjem.
- ☐ Odaberite prioritetne aktivnosti i za svaku imenujte odgovornu osobu iz menadžmenta.
- ☐ Zabilježite pokazatelj, resurse i dokaze potrebne za procjenu napretka.
- ☐ U evidenciji odluka jasno pratite neriješena pitanja i sljedeću odluku.

Zajednički rad

Uspostavite ritam redovitih pregleda.

Naša uloga u kontinuiranom savjetovanju

Taj rad podržavamo kontinuiranim savjetovanjem prilagođenim poduzeću. Suradnja počinje dogovorenim polazištem, planom s utvrđenim prioritetima i definiranim odgovornostima. Uprava zadržava odgovornost za operativne odluke i provedbu. Naša je uloga preispitivati pretpostavke, organizirati poslovnu i financijsku analizu te održavati povezanost programa s vlasnikovim ciljevima.

Mjesečni radni sastanci mogu obuhvatiti provedbu, novac i neriješena pitanja; tromjesečni pregledi mogu ponovno procijeniti prioritete i strateške alternative. Raspored i opseg prilagođavaju se poslovanju. Prema potrebi uključuju se računovodstveni, pravni, porezni ili operativni stručnjaci, a svaka regulirana aktivnost zahtijeva odgovarajuće ovlaštene pružatelje usluga.

Kada prodaja, preuzimanje ili financiranje postanu prikladni, isti dokazi mogu poduprijeti spremnost za transakciju. Nastavak samostalnog poslovanja ostaje valjan izbor. Cilj su snažnije poduzeće i bolje informiran vlasnik, uz procjenu napretka prema dokumentiranim rezultatima, a ne prema zajamčenom povećanju vrijednosti ili unaprijed određenom datumu izlaska.

Neka rezultati pregleda budu praktični

- ☐ Plan aktivnosti prema prioritetu i zapis dogovorenih odgovornosti.
- ☐ Pregled provedbe, novčanog toka, nedostataka u dokazima i neriješenih pitanja.
- ☐ Ažurirani prioriteti i strateške alternative u dogovorenim trenucima pregleda.

Pripremite plan za poduzeće kakvo želite razviti

Pripremite najnovije financijske izvještaje, projekciju uprave, vlasničku strukturu i dva ili tri pitanja koja najviše ograničavaju vaš napredak. Recite nam je li vam prioritet otpornost, rast, buduća likvidnost ili mogući prijenos vlasništva. Prije razgovora o transakciji možemo definirati dijagnostički pregled i opseg kontinuiranog savjetovanja.

[Razgovarajte o svojim prioritetima s Bergweisom](#)

[Pročitajte članak na internetu](#)

Odabrani izvori

[BDC: priprema poduzeća kroz rezultate, ulaganja i prenosive procese](#)

[SEC: financijski izvještaji i razlika između dobiti i stvaranja novca](#)

[ICAEW i Grant Thornton: mehanizmi zaključenja i prijelaz s vrijednosti poduzeća na vrijednost vlasničkog kapitala](#)

Smjernice za pripremu. Opseg, mjere i uključivanje stručnjaka prilagođavamo poduzeću i dogovorenom opsegu savjetovanja.