

# Predgovor



**F**inancije su jednako važne kao i strateško odlučivanje, a direktori poduzeća obično ne poznaju osnovne principe financija. Oni koji se žele uputiti u problematiku, ponekad dohvate neku stručnu knjigu, ali ona im postane previše dosadna da bi ju mogli pratiti.

Problem je u tome što knjige koje obrađuju financijsku problematiku nisu pisane za menadžere; već su pisane za financijske stručnjake ili su namijenjene osobama koje se žele specijalizirati za financije. Osim toga, većina knjiga o financijama tretira problematiku izolirano od ostalih poslovnih funkcija. No, direktori poduzeća ne žele učiti financije (ili marketing ili upravljanje kadrovima i sl. radi toga) samo radi sebe. Oni trebaju informacije koje im mogu pomoći da što učinkovitije rukovode i donose bolje poslovne odluke. Stoga im je potrebno opće razumijevanje modela financiranja, a ne matematički detalji – to uvijek mogu prepustiti stručnjacima. Međutim, za učinkovito delegiranje i svijest o vrijednosti za dioničare koja dovodi do financijskih izbora, menadžeri trebaju okvir znanja, ne opterećenje s puno detalja. Ova knjiga predstavlja takav okvir.





Inspiracija za pisanje ove knjige proizišla je iz naše stalne komunikacije s menadžerima na seminarima tijekom više od trideset godina stjecanja iskustva kao savjetnici i predavači na programima za obrazovanje rukovoditelja. Ona je izrasla iz priznanja, da iako su menadžeri izvrsni u oblikovanju strategije, dobro bi im došla pomoć u procjenjivanju alternativnih oblika financiranja – u kontekstu strateškog odlučivanja s kojim se menadžeri bave.

Naš je cilj bio predstaviti financije na jednostavniji i razumljiviji način, demistificirajući i pojašnjavajući temu koju mnogi rukovodioci prepuštaju stručnjacima što često rezultira suprotnim učinkom. Suština je u tome da je uključivanje menadžera u financijske analize od kritične važnosti za poslovno odlučivanje, a produktivno sudjelovanje ovisi o tome da je potrebno veće znanje nego što se usput može naučiti. Takvo djelomično znanje bez jasnog razumijevanja cjelokupnog financijskog okvira može dovesti do određenih pogrešnih financijskih odluka. Pojednostavljena prezentacija koja pojašnjava najvažnije, pomaže u izbjegavanju takvih pogreški.

Knjiga se usredotočuje na stvaranje vrijednosti za dioničare i pokazuje kako svaka poslovna odluka može biti povezana s njom. Sadržaj knjige pokriva tri široke, ali međusobno povezane grupe naslova. Prva grupa izučava odluke o unutarnjoj raspodjeli sredstava što se obično smatra glavnom odgovornošću menadžera. 2. poglavlje usredotočuje se na pokretače novčanih tokova, temu koja je važna sama po sebi, ali utječe i na druga pitanja kao što su spajanja i stjecanja i vrednovanje rezultata poslovanja. 3. poglavlje istražuje troškove kapitala, koji također imaju veliki značaj za neke druge naslove. Spajanja, stjecanja i prodaja važne su poslovne odluke koje mijenjaju izgled poduzeća, predmet su posebnih 6. i 7. poglavlja.

Druga grupa naslova obrađuje financijske politike poduzeća. 4. i 5. poglavlje istražuje financije i politiku isplate dividendi, dok 8. poglavlje obrađuje problematiku upravljanja rizicima.

Dok su prve dvije grupe naslova povezane s donošenjem odluka radi povećanja vrijednosti za dioničare, treća grupa se odnosi na vrednovanje rezultata takvih odluka. Obrađujemo ovaj dio cjelovitog problema kao procjenu rezultata poslovanja u 9. poglavlju.

## ■ Zahvale

Mnoge su osobe doprinijele nastanku ove knjige. Željeli bismo se zahvaliti našim kolegama na Poslovnoj školi Sveučilišta u Michiganu s kojima smo raspravljali o mnogim idejama predstavljanim u ovoj knjizi tijekom nekoliko godina. Također, zahvaljujemo i mnogim menadžerima koji su s nama razgovarali o problemima i pomogli nam da ih preciziramo. Mnogo su nam pomogli komentari na prethodna poglavlja anonimnih čitatelja.

Željeli bismo zahvaliti ekipi Jossey-Bass, posebno Kathe Sweeney i John Bergez-u, za pomoć u poboljšanju stila pisanja kako bi ova knjiga postala pristupačnija onima kojima je namijenjena. Posebno zahvaljujemo Alan Venable-u za uređenje našeg izvornog rukopisa i neizmjereno strpljenje.

Konačno, zahvaljujemo i našim suprugama, Lakshmi Narayanan i Nandini Nanda, za podršku i inspiraciju. Vikram također zahvaljuje Sudrshan-u i Stayander-u za neizmjernu ljubav i veselje.

*Siječanj 2004.  
Ann Arbor, Michigan*

*M.P. Narayanan  
Vikram K. Nanda*