

Poslovni analitičar u funkciji stvaranja nove vrednosti preduzeća

Miroslav Čavlin, finansije i bankarstvo, FIMEK, Cvećarska 2, 21000 Novi Sad, 063-581-714, fax 021 469513, e-mail: cmiros@gmail.com

Sažetak

Usmerenje ka jačanju kompetencija je najznačajniji aspekt opstanka, rasta i razvoja karijere svakog stručnjaka. Težište rada je na kategorizaciji i opisu relevantnih kompetencija uspešnog poslovnog analitičara. Svaka organizacija ima različiti pristup o značaju rada poslovnog analitičara, a ako se želi razviti i unaprediti njegov rad morate prepoznati nivo kompetentnosti u raznim oblastima veština i zatim preduzeti neophodne mere radi njihovog poboljšanja. Profesija i kvalifikacije poslovnog analitičara su fokusirane na izgradnju sistema koji ispunjava potrebe stručne podrške upravljanju. U savremenim uslovima poslovni analitičari mogu opstati i razvijati se ako nude širi skup kompetencija koje omogućuju da dokažu kako identifikuju, analiziraju i razvijaju opcije za uvećanje vrednosti preduzeća. Oblasti ličnih kvaliteta najveći izazov za poslovne analitičare. Naime, oni treba da koriste sve svoje bihevioralne veštine da bi poništili stereotipe i prevazišli otpor, kako bi mogli da informišu o mogućnostima opstanka i neprekidnog unapređenja razvoja poslovanja.

Cljučne reči: *poslovna analiza, poslovno znanje, vrednost preduzeća*

1. Profil ličnosti poslovnog analitičara

Sušтина promena u ekonomiji kompanija težištem se locirala na opstanak, rast i razvoj, te iznalaženje adekvatnih koncepata upravljanja radi što boljeg i bržeg internog i eksternog prilagođavanja kompanije. Zajednički cilj menadžmenta i poslovnog analitičara je trajan uspeh kompanije. Pri tome kvalitet uspeha, zavisi od kometencije i ličnosti poslovnog analitičara, odnosno od kvaliteta njegove koordinativne i integrativne aktivnosti. Kompetencije su opisane najčešće u literaturi kao sposobnost izvođenja određene aktivnosti po propisanom standardu, a za potrebe ovog rada kompetencija se može definisati kao nešto šta je potrebno poslovnom analitičaru da bi svoj posao efikasno obavljao. U ovom radu se nastoje afirmisati i opisati relevantne kompetencije uspešnog poslovnog analitičara.

Za ostvarivanje koordinativne i integrativne uloge podrške upravljanju velika pažnja se pridaje karakteristikama osobe, a pre svega znanju o područjima koja su objekat ispitivanja, kao i poznavanja odnosa među njima. Naglašava se potreba teorijskog i faktičkog znanja poslovnog analitičara, kome je potrebno poslovno znanje da obezbedi dobro razumevanje organizacije i poslovnog domena u kojem posluju.

Bihevioralne veštine i lični kvaliteti se odnose na način na koji razmišljate i kako se ponašate sa ljudima u svom okruženju. Često se kaže da je lakše osobi koja ima dobre bihevioralne veštine razviti tehnike neophodne za njihov posao nego osposobiti dobrog tehničara ovim veštinama. Jedan od glavnih razloga za to jeste što se dobre bihevioralne veštine uče i razvijaju godinama. Upravo dobra interpersonalna veština je važna odlika poslovnog analitičara.

Tehnike poslovne analize su specifične za ulogu poslovnog analitičara, i čine težište operativnog znanja koje mu je neophodno za realizaciju želja i očekivanja menadžmenta.

Pregled potrebnih kompetencija poslovnog analitičara: (modifikovano prema Kupper, 1995, str. 46)

Bihevioralne veštine i lični kvaliteti: Komunikacija; Umreženo mišljenje; Inicijativnost; Društvena svest; Analitičke veštine i kritičko razmišljanje; Pregovaranje; Liderstvo; Samouverenost; Znanje stranih jezika...

Poslovna znanja: Ekonomska teorija odnosa u sistemu vođenja i izvođenja; Finansije i ekonomija; Razvoj poslovnog slučaja; Domensko znanje; Predmet ekspertize; Principi IT; Teorije ponašanja..

Tehnike: Upravljanje projektima; Analiza strategije; Analiza i upravljanje stejkholdera; Tehnike istraživanja; Inženjering zahteva; Modeliranje poslovnog sistema i procesa; Modeliranje podataka; Upravljanje poslovnim promenama; Tehnike razvoja kreativnosti..

1.1. Bihevioralne veštine i lični kvaliteti

Komunikacija obuhvata širok spektar veština kao što su izgradnja odnosa, slušanje, uticanje i izgradnju empatije. Suština operativno-analitičkog posla podrazumeva prikupljanje i analiziranje podataka odnosno informacija radi adekvatne dijagnoze i predloga terapije. Slaba veština komuniciranja se često navodi kao problem za računovođe i informatičare jer im se komunikacija odvija između računara i čoveka. Za analitičare koji potiču iz ovih profesija je potrebno vreme da shvate koje norme komuniciranja i koji pristup, jezik i stil će biti efikasan.

Izgradnja odnosa predstavlja bitan element komunikacione veštine i odnosi se na sposobnost da se dobro snalazimo sa drugim ljudima, na profesionalnom pa čak i na društvenom nivou. Poslovni analitičar mora pridobiti ljude da saopšte informacije, da dele ideje i da razgovaraju o predlozima za promene. Sve ovo će biti mnogo jednostavnije ako im ljudi veruju i ako im se dopadate. Oni koji prirodno poseduju ovu veštinu izgledaju da stvarno brinu o drugima, i na taj način se osećaju važnim i poštovanim.

Uticanje zahteva poseban napor za poslovnog analitičara jer oni svoju aktivnost zaključuju preporučujući menadžmentu pravac delovanja. Ako je ta preporuka u suprotnosti sa unapred stvorenim idejom o tome šta je potrebno, ili zahteva radikalne ili neočekivne radnje, onda je sposobnost uticanja od izuzetne važnosti. Nije dovoljno samo poslati e-mail za donosiocima odluka, već je potrebno identifikovati i razumeti pojedince i grupe ljudi koji će uticati na odlučivanje. Identifikovanje svakog aktera i razumevanje njihove moći kojom utiču na donošenje odluka omogućuje da se utiče na donosiocima odluka na najefikasniji način. Jednom kada su donosioci odluka identifikovani, mogu da se definišu i pravci delovanja. Poslovni analitičari moraju razviti sposobnost razumevanje predloga druge strane, pretpostavljeni otpor i stil uticanja potreban pri obraćanju pojedincu ili grupi. Na primer, neki menadžeri mogu prepustiti donošenje svih odluka drugoj grupi, mogu zahtevati sve informacije na veoma detaljnom nivou ili zatražiti rezime visokog nivoa. Neki su pak, zainteresovani za sve formalnosti, a neki vide samo viziju ili celokupnu sliku. Modeliranje pristupa je od vitalnog značaja za uspešan ishod. Sam rezultat analize može biti doveden u pitanje, i kada se poslovni analitičari usmeravaju da nađu ili predlože drugi pravac delovanja. U tom slučaju, može se zahtevati još jedan krug pregovora kroz diskusije u vidu okruglog stola radi traženjem podrške za izbor najboljeg pravca delovanja, posebno u situaciji kada postoje divergetna mišljenja. Upravo navedena situacija, ukazuju na neophodnost još jednog ličnog svojstva koje poslovni analitičar sa vremena na vreme mora da koristi, a to je sposobnost da se odupre pritisku.

Timski rad je najčešći oblik rada poslovnih analitičara, jer je priroda posla takva da zahteva prikupljanje informacija iz raznih izvora, a razumevanje svoje uloge u timu i onoga što treba da se uradi, te uvažavanje radnog stila drugih je značajno kako bi se osiguralo postizanje ciljeva projekta.

Društvena svesnost („ulična škola života“) ne znači prihvatanje „status quo“, već korišćenje snalažljivosti i lukavstva da bi ostvarili rezultati, čak iako postoji otpor. U suštini, ono o čemu govorimo je sposobnost da se razreši šta jeste, a šta nije politički prihvatljivo u jednoj organizaciji i da se koriste prave organizacione poluge da bi se nešto uradilo. To znači poznavanje izvora moći unutar organizacije, razumevanje šta vole i šta ne vole saradnici i prilagođavanje pristupa u skladu sa time.

Analitičke sposobnosti i kritičko razmišljanje znači ne pristati na očigledno, ne prihvatati stvari zdravo za gotovo i ne donositi prenaprežene zaključke. To znači što serioznije istraživanje dok se stvarna situacija ne identifikuje i stvarni problem ne definiše, kao i upoređivanje mnoštva često konfliktnih podataka i utvrđivanje relevantnih, te predstavljanje rezultata analize u obliku pogodnom za relevantne aktere. Upravo u ovom segmentu se preispituje stečeno znanje na svakom koraku: Zašto ste to uradili? Koje vrednosti se time dobijaju? Gde se to radi? Kako se to radi? Ko ima odgovornost za to? Kada bi to trebalo da se desi? Neki analitičari su verovanja da se posao sastoji od pukog gomilanja sve više i više podataka u nadi da će se odgovor sam otkriti, ali se to neće desiti bez aktivne i kritičke aktivnosti analitičara. Vremenom analitičar može da proceni nivo analize potrebne za identifikaciju određene situacije. Jedina maksima iz prakse se često koristi jer kaže da: odradi 20% potrebne analize da bi se dobio 80% pravi odgovor, a zatim budi 100% siguran u svoj uticaj. To ne znači preduzimanje prečica niti improvizaciju pri analizi; već prepoznavanje ključnih faktora umesto pokušavanja da se sve analizira (tzv. „paraliza analize“).

Osećaj za detalje odnosno imati „oko“ za detalje je značajan atribut poslovnog analitičara, jer često prava se terapija može otkriti samo posle napornog i opširnog istraživanja. Rešavanje problema podrazumeva način razmišljanja poslovnog analitičara odnosno njegov stav da se problemi mogu rešiti. Čak iako se ne nađe optimalno rešenje iz finansijskih, tehničkih ili političkih razloga analitičar mora biti pragmatičan i spreman da pronađe druga rešenja koja će biti od bar neke koristi za kompaniju.

Liderstvo je primenljivo u poslovnoj analizi jer se u tom kontekstu može definisati kao kreiranje vizije o opcijama koje stoje na raspolaganju pri rešavanju poslovnog problema, savetovanje aktera kako bi dobili saglasnost o viziji, a zatim vođenje procesa poslovne promene prema postizanju te vizije. Stvaranje dobre vizije zahteva holističko razmišljanje i rigoroznu analizu da bi projekat bio uspešan prihvaćen kod ključnih poslovnih partnera.

Samouverenost je osobina koja se često preskoči, mada je izuzetno značajna jer znači da neko ima dovoljno poverenja u sebe, u kvalitet svoje analize i u ispravnost svojih rešenja da bi mogao da izdrži pritisak i održi svoje argumente.

1.2. Poslovna znanja

Ovaj segment daje do značaja spektru poslovnih znanja i razumevanja koje je od suštinskog značaja kao temelj i osnova za rad poslovnog analitičara. Finansije su univerzalni jezik poslovanja. Čak i u javnom i neprofitnom sektoru ekonomije, finansije imaju ključnu ulogu u donošenju poslovne odluke. Poslovni analitičar treba da ima dobro poznavanje ekonomije i osnove poslovnih finansija, naravno i osnove teorije ekonomije.

Razvoj poslovnog slučaja podrazumeva osnovno razumevanje finansija i funkcionisanja poslovnog područja. Stoga pri prezentaciji rezultata analize mora se proveriti da li se ima valjano vrednovanje finansijskih efekata koji će projekat pružiti. Poslovni analitičari uključeni u pripremanje poslovnog slučaja će trebati da razumeju upravljanje investicijama i da sarađuju sa odeljenjem za finansije.

Domensko znanje podrazumeva dobro opšte razumevanje poslovnog domena ili sektora u kojem posluje organizacija, bila ona u privatnom, javnom ili neprofitnom sektoru. Razlozi za poznavanje ovih znanja su razumno komuniciranje sa poslovnim ljudima uključenim u projekat, na jeziku koji mogu da razumeju, zatim pomaže u razumevanju šta jeste, a šta nije prihvatljivo ili korisno u ovom poslovnom domenu, te omogućuje uzimanje ideje, naročito one koje se odnose na najbolju praksu iz dela sektora i njihovu primenu.

Predmet ekspertize se odnosi na domensko znanje samo mnogo detaljnije. Dobro razumevanje poslovnog područja u kojem se radi je značajno da bi se uspostavio kredibilitet sa klijentima. Poslovni analitičari mogu biti stručnjaci za određene poslovne oblasti, sa jakim i detaljnim razumevanjem predmetne oblasti, koji mogu ukazati vrlo brzo na oblasti poboljšanja, i identifikovati šta treba da se promeni ili analizira koristeći postojeće znanje i veze. Alternativno, oni mogu imati opšte znanje sa iznimnim znanjem o pojedinim poslovnim područjima koji se oslanjaju na druge da bi dobili relevantno detaljno znanje. Ne postoji dobar ili loš odgovor da se odredi da li je bolje biti specijalista ili generalista. Oba su od koristi, u zavisnosti od organizacionog konteksta. Ključna stvar je da se proceni koliko dobro vaše kompetencije zadovoljavaju potrebe tekuće situacije i da se prepoznaju prednosti i slabosti.

Principi IT posebno važni za poslovni analitičare koji ne dolaze iz IT sektora, a, bitno je da poslovni analitičar dobro poznaje različite organizacione strukture – funkcionalnu, strukturu projekta, matrice i tako dalje – i njihove relativne prednosti i mane.

1.3 Tehnike za izvršenje zadataka poslovnog analitičara

Upravljanje projektima uključuje procese upravljanja prostorom, integracijama, vremenom, troškovima, kvalitetom, ljudskim resursima, komunikacijama, rizicima, i nabavkama. Malo je verovatno da će od poslovnog analitičara tražiti da zna sve veštine iz svih ovih područja, ali gde je tim projekta mali, analitičar će možda trebati da preuzme ulogu menadžera projekta. Kod većih projekata se često zapošljava stručnjak za upravljanje projektima. Međutim, postoje neke veštine koje analitičar mora poznavati. Na primer, razumevanje inicijacije projekta je značajno pošto omogućava analitičaru da razume ili definiše referentne uslove projekta. Takođe je značajno da analitičar razume pristupe planiranja upravljanja projektima – pošto će trebati da radi u okviru plana – i da je svestan relevantnih aspekata kao što su međuzavisnosti zadataka, kontrola kvaliteta i upravljanje rizicima.

Analiza strategije obuhvata niz tehnika koje se koriste za razumevanje smera poslovanja i prednosti i slabosti cele ili dela organizacije. Analiza i upravljanje akterima uključuje razumevanje ko su zainteresovane strane projekta poslovne analize i razrešenje kako se njihovim interesima najbolje upravlja. Tehnike istraživanja podrazumava spoznaju osnove poslovnog problema, radi koje analitičar mora da uradi detaljnu analizu oblasti. Inženjering zahteva je skup praksi i procesa koje dovode do razvoja seta dobro formulisanih poslovnih zahteva, iz kojih su moguća poslovna rešenja. Modeliranje poslovnih sistema je pristup vizualizovanja poslovnog sistema kreiranjem konceptualnog modela. Modeliranje poslovnog procesa se koriste za mapiranje i analiziranje kako u stvari poslovni procesi rade i da pomognu identifikovati mogućnosti za poboljšanje procesa, dok modeliranje poslovnog sistema sagleda ceo poslovni sistem. Modeliranje podataka koji se koriste u poslovnom sistemu pruža se koristan uvid u to kako sistem funkcioniše. Upravljanje poslovnim promenama obuhvata tehnike potrebne za sprovođenje promena unutar organizacije. Izbor olakšavajuće tehnike obično rezultiraju kombinacijom pravih kvaliteta moderatora da odgovaraju zadatku i kulturnom kontekstu organizacije u kojoj se koristi..

2. Mogućnosti jačanja kompetencija poslovnog analitičara

U dosad navedenom smo identifikovali veliki broj kompetencija koje poslovni analitičar treba da savlada, što za nekoga ko je nov u ovoj ulozi to može da se čini prilično zastrašujuće. Takođe se postavlja pitanje: „Da li moram da imam sve ove kompetencije da bi bio dobar analitičar ?“. Odgovor je jasno „ne“, i poslovni analitičari obično počinju sa dobro razvijenim kompetencijama u nekim oblastima, a manje razvijenim sposobnostima u drugim oblastima. Prvi korak u razvoju jeste razumevanje kompetencija potrebnih za poslovnog analitičar u organizaciji. Ovo bi trebalo da uključuje procenu kako sadašnjih, tako i budućih potrebnih kompetencija. U suštini, postoje tri načina na koji poslovni analitičari mogu razviti svoje kompetencije: obukom, samostalnim učenjem i radnim iskustvom (Paul, Yeates, Cadle, 2010, str.27).

Obuka je posebno korisna za konkretne tehnike i do nekog stepena za bihevioralne veštine i lične kvalitete. Obučavanje na osnovu školskog pristupa omogućava da se veštine nauče i praktikuju u relativno sigurnom okruženju, sa mentorom pri ruci da pruži podršku, vođstvo i podstrek. Takođe omogućava da delegati na kursu razmenjuju znanja i iskustva, što pomaže da se obogati iskustvo. Obuka putem računara takođe može biti korisna, naročito gde je potrebno da se stekne znanje.

Samostalno učenje je odličan način za analitičara da unapredi svoje poslovno znanje. Kao i udžbenici, čitanje domaćih i inostranih publikacija, tehničkih i stručnih časopisa proširuju i produbljuju analitičarevo razumevanje poslovnog sveta. Internet takođe pruža obilje resursa, uključujući specijalističke stranice, artikle i blogove.

Radno iskustvo pruža mogućnost korišćenja i poboljšavanja tehnika i produbljivanja poslovnog znanja. To je najbolji teren u kojoj poslovni analitičar može razviti svoje bihevioralne veštine i lične kvalitete. Osobine većine analitičara se poboljšavaju vremenom kako njihovo iskustvo raste, ali se može povećati i ubrzati ako organizacija ima pravilan program mentorstva i podučavanja. Čak iako to nije slučaj, ima mnogo toga da se kaže pri radu ili diskutovanju sa iskusnijim poslovnim analitičarima koje poštujete. Međutim, važno je prilagoditi pristup ličnosti i kompetencijama, jer ono što odgovara jednoj osobi ne mora da odgovara drugoj. Značaj navednih tehnika je posebno važan, ako je poznata činjenice da je obrazovanje analitičara pretežno orjentisano na finansije i računovodstvo i primenu standarizovanih metoda bez obzira na predmet analize (Čavlin.M., Malešević, Đ., 2010, str 181).

3. Zaključak

Razvoj kompetencija je najznačajniji aspekt razvoja karijere bilo kojeg stručnjaka. Ovaj rad teži da kategorizuje i opiše najčešće kompetencije uspešnog poslovnog analitičara. Svaka kompanija ima različito pristup značaju poboljšanja kompetencija, ulozu koju pojedinac treba da izvrši ako želi da razvije i unapredi svoje osobine, kao i spoznaji nivoa kompetentnosti u raznim oblastima radi preduzimanja neophodne mere poboljšanja. Poslovni analitičari mogu jedino opstati i evoluirati ako nude širi skup kompetencija koje omogućuju da dokažu kako identifikuju, analiziraju i razvijaju opcije za dodavanje vrednosti organizacijama. Dakle, oni treba da koriste sve svoje bihevioralne veštine da bi poništili stereotipe i prevazišli otpor, kako bi mogli da rade na poslovnim poboljšanjima i jačanju vrednosti kompanije.

Business analyst in function of creating the new company value

Abstract

The most important aspect of survival, growth and career development of each expert is guidance towards strengthening the competencies. The work focuses on the categorization and description of the relevant competencies of a successful business analyst. Every organization has a different approach to the importance of business analysts, and if it wants to develop and improve his work, it must recognize the level of competence in various areas of skills and then take necessary measures for their improvement. Profession and qualification of the business analysts are focused on building a system that meets the needs of professional management support. In modern conditions, business analysts can survive and prosper if there is an offer for a wider set of competencies that provide them to demonstrate how they identify, analyse and develop options for increasing company value. The greatest challenge for business analysts are areas of personal qualities. That means, they should use their behavioral skills to undo stereotypes and overcome the resistance, in order to provide information about the possibilities of survival and continuous improvement of business development.

Keywords: *business analysis, business knowledge, the value of the company*

Literatura:

1. Kupper, H.U.(1995), *Controlling*, Stuttgart,Schaffer/Poeschel
2. Paul, D., Yeates, D., Cadle, J., (2010), *Business analysis*, Swindon,BISL
3. Čavlin, M., Malešević, Đ., (2010). Savremeni pristup i metode analize poslovne konkurentnosti kompanija. U : Mikerević, D., (ur),*Uloga finansijske i računovodstvene profesije u prevazilaženju krize u realnom finansijskom sektoru*, Banja Vrućica, SRRRS, 181-201.