

PODJETJE BREZ KONTROLINGA JE KOT LADJA BREZ NAVIGACIJE

Moč kontrolerja je v vlogi internega ekonomskega svetovalca managerja.

| mag. Slavko Kastelic, Dragica Erčulj

Kontrolling je navigacijska dejavnost podjetja, kontroler pa navigator, ki pomaga managerju (kapitanu) brez odmikov pripluti do zastavljenega cilja. Kontroler v podjetju usklajuje celotno poslovanje, kar pomeni, da strateške načrte uprave pretvori v merljive cilje, določi njihove mejne vrednosti, spremlja poslovanje in ga z ukrepi uravnava na način, da teh mej ne preseže. Kontrolerjeva naloga je še, da ob ugotovljenih odstopanjih predlaga ukrepe, ki vrnejo poslovanje v predvidene okvire, skladno s postavljenimi cilji. Po osnovni definiciji je kontroler interni ekonomski svetovalac managerja (opredelitev po International Group of Controlling, 2002). Oblikuje in spremlja upravljalne procese določanja ciljev, načrtovanja in upravljanja ter s tem prevzema soodgovornost za doseganje ciljev in rezultatov.

Za učinkovito delovanje kontrolinga morata kontroler in manager nenehno in tesno sodelovati. Informacije morajo potekati v obe smeri; brez visoke ravni zaupanja, medsebojnega spoštovanja in tesnega sodelovanja ni kontrolinga. Med kontrolerjeve stalne naloge sodi tudi izobraževanje managerjev, ki so 'kupci njegovih storitev'. Namen kontrolinga je, da odgovorni v podjetju hitro spoznava in rešujejo napovedovane ali že prisotne poslovne probleme, jih pravočasno odpravijo s čim manjšimi slabostmi in se jim v prihodnosti izognejo.

Teorija in praksa kontrolinga sta razvili številna orodja in metode, ki jih kontroler uporablja pri pripravi podlag za odločevalce. Od kontrolerja se pričakuje visoka mera strokovnosti, saj mora v dinamičnih in negotovih razmerah izbrati in uporabiti take, ki bodo prispevali k obstoju in razvoju podjetja. Kontroler mora znati poslušati, biti pripravljen predstaviti podatke, pojasniti številke, dodati komentar, dajati pobude in utemeljeno predlagati rešitve, ki bodo pomagale na poti do zastavljenega cilja in rezultata.

Kako obvladati poslovne procese?

V zgodnjih fazah upravljanja je zadoščalo, da je podjetje obvladovalo računovodstvo, kasneje pa računovodske informacije niso bile več dovolj ne časovno (vsaj mesec dni stari podatki) ne vsebinsko (podatki so v glavni knjigi zgolj zbrani ali pa manjkajo) ne strateško (informacije o preteklosti namesto izgledi za prihodnost). V sodobnem času se pojavlja zahteva po obvladovanju celotnih procesov, denimo načrtovanje in spremljanje prodajnega procesa: od povpraševanja kupca, izdaje ponudbe, sprejema naročila, odpreme naročila, izdaje računa do prejema plačila. Sodobne zahteve po obvladovanju celotnih procesov (ne le delnih) povečajo kompleksnost informacijskih sistemov: za šestkrat se poveča količina podatkov za analiziranje in poročanje, povečajo se izzivi in obseg aktivnosti, povezani z integracijo podatkov in s hitrostjo odziva.

Kontroler, ki se hoče uspešno spopasti s poslovnimi izzivi, potrebuje poleg strokovnega znanja, ustreznih pristojnosti in odgovornosti, tudi primerno tehnološko podporo, torej ustrezno programsko opremo. Orodja na osnovi preglednic pač ne zadoščajo več, saj morajo sodobni sistemi za upravljanje zagotavljati obsežen nabor funkcionalnosti:

- **načrtovanje poslovanja** se praviloma izvaja na višjih hierarhičnih ravneh kot spremljanje in analiza, zato so ločena tudi orodja. Sodobno poslovanje zahteva nepretrgano načrtovanje aktivnosti in posledično ciljnih vrednosti ključnih kazalcev (prihodkov, odhodkov, stroškov, zalog, poslovnih izidov...) z različnih vidikov in ravni (raven podjetja ali posamezne enote z vidika poslovnih partnerjev, prodajnih programov, izdelkov, ipd). V proces načrtovanja poslovanja je vključeno vse več zaposlenih, zato morajo rešitve podpirati skupinsko delo in delovni proces načrtovanja;
- **spremljanje, analiziranje in nadzor operativnega poslovanja** mora vključevati nadzorne plošče za spremljanje procesov v primerjavi z načrti, opozarjati mora na procese, ki presežejo tolerančne meje in omogočati enostavno iskanje vzrokov odmikov;
- **poročanje** v različnih oblikah je naslednji in zgodovinsko najstarejši 'analitični' sistem. Največkrat so to poročila v standardni obliki, ki jih predpišejo notranji (uprava, vodstvo) ali zunanji uporabniki (delničarji, širša javnost, stranke);
- **dolgoročna analiza** poslovanja, **ugotavljanje trendov**, iskanje zakonitosti, ki so osnova za pripravo načrtov v prihodnje, spremljanje **življenjskega cikla izdelkov** in strank so funkcionalnosti, ki pripomorejo k uspešni prihodnosti. Tovrstne analize so v večini primerov ad-hoc, enkratne;
- **napovedovanje** se ukvarja z določanjem verjetnosti, da se bodo določeni poslovni dogodki zgodili, kot na primer prebegi strank, možnosti goljufij, rasti...

Poleg vsega naštetega pa morajo zagotavljati podatke primerno hitro in z dovolj veliko natančnostjo. Po anketi, ki jo nepretrgano izvajamo v podjetju crmT, so najbolj pereče sledeče lastnosti: hitrost, kakovost podatkov in integracija vseh podatkov, potrebnih za analize.

Hitrost

Daljši kot so časi, slabše je zadeva sprejeta in manj učinkovito je lahko odločanje. Pa poglejmo primer iz našega vsakdanjika, prometne informacije: sporočilo, da je prišlo nekje do nesreče in da nastajajo kolone, je za voznike, ki se peljejo v to smer, običajno že prepozno, saj se sami že nahajajo v točno tej koloni. Čeprav je informacija verodostojna, je latenca prevelika, da bi lahko vozniki ukrepali in izbrali drugo pot.



TUDI NA SPLETU
www.vaskanal.com

Problem hitrosti rešujemo na različne načine. Hitrost izvedbe je povezana z izbiro rešitve, bodisi da gre za lasten razvoj ali pa nakup programskega produkta. Skrajševanje zaostajanja (latenca) podatkov postaja vse pomembnejše. V obstoječih rešitvah prevladujejo dnevni prenosi prirastkov podatkov, zato je latenca en dan. Za določene procese so zahteve še večje in zato še krajši čas obnavljanja podatkov oziroma prenos podatkov v realnem času in odločanje v realnem času. V teh primerih postajajo podatkovna skladišča (ali njihovi deli), iz katerih se zajema podatke za analizo, podatkovna skladišča v realnem času. Analize kažejo vedno višje zahteve glede primernih hitrosti izvajanja analiz. Povprečni zahtevani čas izvajanja poročila o vrednosti in količini prodanih izdelkov v tekočem letu, prikazan po izdelkih, trgih oz. kupcih in primerjalno za obdobje preteklih pet let ter aktualnim načrtom, se je tako denimo v dveh letih skrajšal z osemindeset na sedemindeset minut. Večina poročil pa se izvede v času pod eno minuto ...

Kakovost podatkov

Od kvalitete podatkov je odvisna uspešnost celotnih rešitev, ne samo za potrebe kontrolinga, pač pa tudi za potrebe transakcijskih sistemov. Vzroki težav so različni. Najpogostejši je povezava več različnih transakcijskih sistemov; vsak ima svoj sistem za upravljanje šifrantov in šifranti na ravni podjetja niso povezani. Drugi vzrok je pomanjkljiva funkcionalnost samih transakcijskih sistemov, ki kontrolerjem ne omogočajo posegov, npr. definiranje novih hierarhij, razširjanje struktur, analiziranje podatkov, ipd.

Sodobna tehnologija kontrolerju omogoča racionalnejšo izrabo časa: manj časa porabi za zbiranje podatkov, zato lahko več časa posveti analiziranju, napovedovanju, pripravi ukrepov in racionalizaciji poslovanja.

Celovito upravljanje poslovanja

Temeljna značilnost kontrolinga je, da je usmerjen v prihodnost in v uresničenje načrtovanega poslovnega izida podjetja. Rešitve, ki zajemajo celovito upravljanje poslovanja podjetja, pomenijo za podjetje konkurenčno prednost: omogočajo pravočasno pripravo poslovnih načrtov in analiz, zato podjetja boljše izkoriščajo poslovne priložnosti in obvladujejo poslovanje z nižjimi skupnimi stroški.

Orodja 'Business intelligence' (BI) igrajo vse pomembnejšo vlogo pri prepoznavanju in spremljanju glavnih vplivov na poslovanje podjetij, na primer pri spremljanju ključnih poslovnih kazalnikov, analizi odmikov od načrtovanih vrednosti, segmentaciji kupcev, ugotavljanju dobičkonosnosti poslovnih partnerjev (kupci, dobavitelji ...) in prodajnih programov (izdelki, storitve, blagovne znamke) pri napovedovanju bodočega poslovanja. Še več, BI rešitve se čedalje pogosteje pojavljajo tudi v operativnih procesih, kot so odkrivanje in preprečevanje prevar, spremljanje naročenega blaga, določanje primernosti stranke za odobritev kreditov, itd.

Vse te aktivnosti sodijo v delokrog kontrolerja, še toliko bolj v podjetjih, kjer kontroler preide iz faze navigatorja v fazo inovatorja in racionalizatorja poslovanja. ■

Mag. Slavko Kastelic je soustanovitelj in direktor podjetja crmT.

Dragica Erčulj je svetovalka za kontroling in vodja Šole kontrolinga.

(PRE)OBSEŽNE INFORMACIJE

Za obvladovanje poslovnih tveganj so
nujne ustrezne informacije za odločanje.

| Blanka Vežjak

Sodobnim rešitvam, ki naj bi bile vodjem v pomoč pri poslovnih odločitvah, se prevečkrat zgolj dodaja informacije, s čimer se na račun njihovega večjega obsega zmanjšujeta preglednost in uporabnost. Informacijske potrebe bi morale biti opredeljene že pred prenovo računalniške podpore. Prevečkrat se na slednjo zgolj prenašajo obstoječi šifranti in poročila, ne da bi se prej preverila njihova primerčnost. Kasneje zaznane informacijske potrebe pa se rešujejo z dograditvami programov, kar ni optimalno.

Skrbnik informacij

Pri pripravi ustreznih informacij ima ključno vlogo skrbnik informacij, kot imenujemo odgovorno osebo oziroma organizacijsko enoto. Največkrat je to računovodstvo (v najširšem pomenu besede) ali kontroling oziroma notranje računovodstvo, ki v praksi označuje dejavnost ali enoto, ki načrtuje poslovanje, spremlja izvajanje, poroča in opozarja na odmik od uresničenegega. Označuje tudi način vodenja podjetja, ki na podlagi rednega spremljanja odmikov od načrtovanega sprejema ustrezne ukrepe. Dober skrbnik informacij:

- pozna cilje poslovanja in tveganja pri njihovem doseganju;
- prepozna in opredeljuje informacijske potrebe vodij na različnih ravneh v podjetju in drugih prejemnikov informacij (na primer nadzornih svetov);
- pozna možnosti, ki jih nudi računalniška podpora (aplikacije, podatkovna skladišča) in podaja zahteve za njihovo izgradnjo ali dopolnitev;
- pozna metode in orodja notranjega računovodstva: ugotavljanje stroškov na podlagi aktivnosti (Activity Based Costing, ABC), sistem uravnoveženih kazalnikov (Balanced Scorecard, BSC) in druga;
- določa pravila notranjega računovodstva;
- opredeljuje potrebne podatke in optimalne načine njihovega pridobivanja;
- določa obliko in vsebino poročil za različne prejemnike in skrbi za optimalnost priprave informacij na ravni podjetja;
- skrbi za jedrnatost, razumljivost, preglednost, pravilnost, uravnoveženost in pravočasnost informacij;
- obvlada večšine za preseganje odpora pri uvajanju sprememb.

Pri pripravi informacij za odločanje prihajajo do različnih napak. Zaplete se lahko pri vnosu informacij, merjenju, poročanju o napačnih predpostavkah pri analizah, napačno upoštevanih računskih napakah, neusklajeni metodologiji pri pripravi načrtov in poročil. Zanesljivost informacij naj zato preventivno preverjata notranji revizor, zaposlen v podjetju, ali zunanji pogodbeni izvajalec, preverba zanesljivosti informacij pa je obvezna pred vsakokratno strateško odločitvijo. ■

Blanka Vežjak je direktorica družbe Vežjak svetovanje, družbe za svetovanje pri obvladovanju tveganja in revidiranja poslovanja.