

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 odmike od uresničenege. 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.