

VLOGA KONTROLINGA – DODANA VREDNOST V POSLOVNEM PROCESU

Rafko Medved

RMC, podjetniško in poslovno svetovanje Rafko Medved

e-pošta: rafko.medved@rmc.si

URL: <http://www.rmc.si>

Povzetek

Podpora internim sistemom odločanja in poslovna vsebina IT sistemov upravljanja poslovne uspešnosti. Kontroling kot podporna poslovna funkcija sodi v krog upravljalско-informacijskih funkcij. Predstavlja vezno nit med samim informacijskim sistemom organizacije in sistemom upravljanja. Pravilno zasnovan sistem kontrolinga mora managementu in odgovornim ljudem nekega okolja nuditi dovolj trdno in učinkovito oporo pri sprejemanju poslovnih odločitev. Dobro zasnovan sistem kontrolinga se v organizaciji razvija kot nadgradnja osnovnim transakcijskim sistemom in izkorišča vso informacijsko moč sodobnih informacijskih sistemov z upravljanjem zajetih podatkov. Šele z jasno z opredeljeno poslovno strukturo pa lahko sodobna orodja informacijske tehnologije oblikujejo dodano vrednost v procesu sprejemanja poslovne odločitve – prepoznavanje prihodnosti in napovedovanje gibanj poslovnih veličin.

1. UVOD

Ob polnem razcvetu informacijske tehnologije so danes podjetja, tako multinacionalne korporacije kot tudi majhna in srednja podjetja (MSP), dobro opremljena s podatki. Samo dobra poslovna okolja pa znajo te podatke tudi pravilno uporabljati¹. Dobro zasnovan sistem kontrolinga se razvija kot nadgradnja osnovnim transakcijskim sistemom, izkorišča vso procesorsko in spominsko moč sodobnih informacijskih sistemov, pri tem pa manipulira z zajetimi podatki na učinkovit način.

Upravljanje poslovnega sistema v ožjem pomenu besede predstavlja sprejemanje poslovnih odločitev. Vez med zajetimi podatki in poslovnim odločanjem predstavlja ekonomska analiza (t.j., manipuliranje s podatki). Ta povezava se oblikuje vedno v dveh fazah neke poslovne odločitve – v fazi priprave na sprejemanje poslovne odločitve in v fazi merjenja učinkov sprejete ter uveljavljene poslovne odločitve. Ekonomska analiza tako predstavlja instrument, ki nosilec v procesu sprejemanja poslovnih odločitev lahko olajša delo oziroma poveča njihovo učinkovitost (prave odločitve hitreje).

Pri postavljanju sodobnega sistema kontrolinga ni pomembna samo velika operativna moč informacijske tehnologije temveč v ospredju ostaja predvsem, poznavanje poslovne vsebine organizacije. Z razumevanjem poslovnega okolja, delujočih/potrebnih procesov in struktur, se

¹ »Modrost ne prihaja iz požiranja informacij temveč iz selekcioniranja informacij na osnovi osebnih izkušenj in ukrepanje na osnovi teh.« [9].

odpirajo možnosti oblikovanja rešitev (praviloma podprtih z IT), ki lahko v procesu odločanja predstavljajo dodano vrednost.

Šele z jasno z opredeljeno poslovno strukturo in z opredeljenimi poslovnimi vrednostmi (poslanstvo, vizija, strateški in operativni cilji) sodobna orodja informacijske tehnologije (podatkovna skladišča, relacijske baze in multidimenzijske podatkovne strukture) lahko oblikujejo dodano vrednost v procesu sprejemanja poslovne odločitve – prepoznavanje prihodnosti in napovedovanje gibanj poslovnih veličin tako ni znanstvena fantastika temveč delo snovalca ter uporabnika sodobno zasnovanega sistema kontrolinga - kontrolerja.

V nadaljevanju prispevka bomo na kratko preleteli nekatere značilnosti in izoblikovali opomnik ter nekatere ključne točke nastajanja sistema kontrolinga. V nobenem primeru si ne želim zadati preobsežnega dela; sam pristop k izgradnji sistema kontrolinga je del strateškega načrtovanja v organizaciji, zanj pa skrbi skupina ljudi, ki dobro pozna vse faze poslovanja.

2. VLOGA KONTROLINGA

Rezultati aktivnosti službe kontrolinga² pripelje odgovorne ljudi do ukrepanja na osnovi prepoznanega stanja. Pomembnost kontrolinga je mogoče prikazati tako na primeru uspešnega podjetja kot tudi (ali predvsem) na primeru podjetja v težavah. V prvem kontroling preprečuje nastajanje škode, medtem ko v drugem lahko pomaga pri iskanju in ohranjanju poti iz poslovnih zagat.

Pogosto management prepozna potrebo po ukrepanju šele, ko kupci začnejo zapuščati podjetje, ko banka ne želi odobriti novega posojila, ko dobavitelji ne potrjujejo več dobav ali ko najboljši kadri ne dajejo razvojnih rezultatov oziroma odhajajo iz podjetja; pritiski na poslovanje se stopnjujejo.

Tiho nastajanje krizne situacije (slabšanje poslovne pozicije podjetja) je mogoče pravočasno prepoznati in zaustaviti s primernim sistemom kontrolinga. Učinkovit sistem kontrolinga torej poslovne finance, procese, prihodke in stroške ter njihove odvisnosti jasno opredeljuje, jih dela pregledne in s tem *prispeva k povečevanju ekonomske moči podjetja – dodaja vrednost v poslovnem procesu*.

Sistem kontrolinga, ki ga sestavljata podsistema strateškega in operativnega kontrolinga - učinkovita podsistema podjetju/okolju prilagojenih strateških in operativnih analiz, predstavlja managementu uporabno orodje v podporo odločanju³.

Nivoja strateškega in operativnega kontrolinga se razlikujeta v vsebini in sta med seboj dopolnjujoča. Dober operativni kontroling se vzpostavi na osnovi strateškega kontrolinga, mu je podrejen. V okviru *strateškega kontrolinga* se usmerjamo v poslovne veličine, ki jih narekuje strategija podjetja – finančno zadovoljevanje delničarjev, inovativnosti v izdelkih, ki jih narekujejo spremenjene zahteve kupcev, pridobivanje novih kupcev, poslovni procesi,

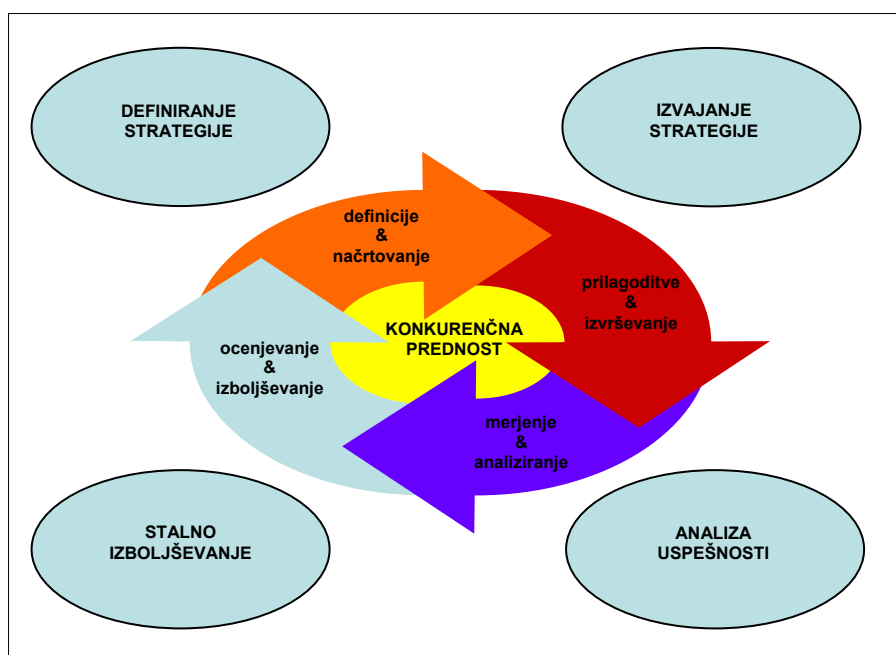
² Proces kontrolinga (poenostavljeno): (1) postavitve poslovnih standardov in meril, (2) merjenje dejanskih rezultatov, (3) primerjava dejanskih standardov s standardi in merili, (4) ukrepanje v skladu z ugotovitvami – korekturni ukrepi [5].

³ V raziskavi (400 podjetij) je 15% podjetij z najboljšimi poslovnimi rezultati, v primerjavi s samo 3% podjetij s slabšimi poslovnimi rezultati, prepoznalo *moč analiziranja* kot ključen element strategije. V isti raziskavi se je 40% podjetij z vrha lestvice in samo 23% z dna lestvice opredelilo za uporabljanje metod analiziranja uspešnosti preko celotne organizacije [2].

spremembe v proizvodnih tehnologijah, razvoj kadra⁴. Medtem ko so aktivnosti v okviru operativnega kontrolinga usmerjene predvsem v dnevno poslovanje podjetja – spremljanje poslovanja na osnovi ključnih pokazateljev poslovne uspešnosti (kazalnikov)⁵. Zelo pomembno je, da so spremljane tiste poslovne veličine (ne več, ne manj), ki vplivajo na uspešnost poslovanja – ustvarjajo dodano vrednost v procesu odločanja⁶.

3. USMERJANJE DELOVANJA K DOSEGANJU CILJEV

Danes vrsta dejavnikov⁷, ki opisujejo poslovni svet, narekuje upravljanje podjetij z dovolj visoko stopnjo natančnosti napovedovanja prihodnjih dogodkov. Upravljanje poslovne uspešnosti (*angl.*, Corporate Performance Management – CPM) in izboljššan proces odločanja v podjetjih tako (poleg drugih) predstavljata ključno konkurenčno prednost.



Slika 1: Cikel upravljanja poslovne uspešnosti

Kontroling je orodje upravljalne strukture, ki omogoča dopolnjevanje zajetih⁸ podatkov s poslovno vsebino in jih pripravi v osnovo za sprejemanje poslovnih odločitev, ki vplivajo na

⁴ Pod strateški kontroling spada tudi redno preverjanje prednosti in slabosti podjetja (SWOT).

⁵ Operativni kontroling temelji na knjiženih podatkih (knjigovodstvo), torej na podatkih iz preteklosti. Preteklost ne izraža tudi prihodnjega stanja, ki ga želi imeti podjetje, zato je potrebna povezava s strateškimi vrednostmi in analizami, ki se ukvarjajo s prihodnostjo.

⁶ Zelo pogosto se zgodi, da podjetje vrednoti (analizira) premalo ali preveč informacij in pozabi na njihovo dejansko pomembnost v poslovnem procesu. Posebej pogosto v majhnih ali srednjih podjetjih – izkustveno se pokaže, da je tedensko merjenje do 30 poslovnih veličin (kazalnikov) preko vseh vidikov poslovanja zadosten obseg za majhno ali srednje podjetje.

⁷ Globalizacija poslovanja, hiter razvoj tehnologije, visoka stopnja konkurenčnosti, povišana stopnja državnega nadzora in pritisk investitorjev so samo nekateri najpogostejši.

⁸ Najpogosteje preko knjigovodstva v osnovnih transakcijskih sistemih. Lahko pa tudi preko drugih virov (pogosto na nivoju strateškega kontrolinga – uporaba notranjih in zunanjih virov).

prihodnost. Že predstavljena definicija procesa kontrolinga (opomba 2) tudi povsem sovпада z definicijo cikla upravljanja poslovne uspešnosti⁹.

Definiranje Strategije. Tipičen cikel upravljanja poslovne uspešnosti se začne z definiranjem strategije, ki jo usmerja vizija podjetja. V okviru strateškega načrtovanja so opredeljene ključne poslovne veličine – nosilci vrednosti (*angl.*, value driver) podjetja. V procesu so upoštevane (♦) vse značilnosti podjetja, (♦) pričakovanja deležnikov (npr., delničarjev), (♦) značilnosti trga, (♦) tržna pozicija in konkurenčnost dejavnosti, (♦) tehnologija in poslovni trendi, (♦) razpoložljivi resursi, znanje ter človeški viri in seveda -, ko se cikel zaključi in ponovno začne (♦) tudi povratne informacije na osnovi dotedanjega uresničevanja strategije.

V tej fazi so pogosto uporabljeni pristopi načrtovanja z različnimi scenariji, simulacijami in poslovnimi modeli. Poslovni model reflektira prihodke, stroške in donosnost in pomaga managementu prepoznati stopnjo tveganja neke poslovne odločitve. *Dodana vrednost* – sposobnost načrtovanja/predvidevanja potrebnih/možnih blažilnih ukrepov in vzpostavljanje izhodišč upravljanja s poslovnimi tveganji.

Izvajanje Strategije. Širjenje sprejete strategije preko vseh nivojev organizacije predstavlja naslednji korak. Operativni management v sodelovanju s korporativnim managementom (v primeru velike organizacije) v skladu s sprejeto strategijo opredeli merila, strateške ter operativne cilje in operativne (akcijske) načrte v vseh poslovnih enotah (*angl.*, Strategic Business Unit - SBU). Opredelitev strateških pristopov in ukrepov za doseganje ciljev ter pravilna razporeditev razpoložljivih resursov predstavljajo tudi osnovo za učinkovito izvajanje strategije.

Pomemben del celotnega cikla je tudi prilagajanje organizacije sprejeti strategiji (definiranje poslovnih enot – primarnih, podpornih). Učinkovitost upravljanja poslovne uspešnosti je praviloma mogoče doseči s pravim (omejenim, majhnim) izborom nekaj ključnih nosilcev vrednosti (v enotah), ki so v določeni industriji resnično pomembni in jih je mogoče spremljati preko celotne organizacije (vertikalen vpliv) [10]. Na doseganje načrtovanih ciljev pri teh nosilcih, je mogoče vezati tudi vrednotenje uspešnosti delovanja in nagrajevanje.

Analiza uspešnosti. Kontinuirano spremljanje izvajanja strategije in prepoznavanje odstopanj dejanskih rezultatov od načrtovanih se opira na informacijsko infrastrukturo (BI & CPM rešitve). Pravilno zasnovan informacijski sistem tvori konsistenten, časovno pravočasen in enovit ter razpoložljiv poročilni sistem. *Dodana vrednost* - sposobnost globalnega vpogleda v celotno organizacijo, vse nivoje in enote, po vseh ključnih poslovnih parametrih omogoča učinkovito analiziranje in dovolj točno napovedovanje preko celotne organizacije (ne samo izolirane enote)¹⁰.

Stalno izboljševanje. Morda ključen del cikla predstavlja povratna zanka učenja, ki vnaša v delovanje dinamičnost in sposobnost trajnostnega izboljševanja poslovne uspešnosti¹¹. Zaključna točka cikla upravljanja poslovne uspešnosti postane izhodišče iskanja potrebnih prilagoditev strategije in prihodnjih strateških ter operativnih aktivnosti delovanja.

⁹ Zanimiv pa je primerjalni pogled še na model poslovne odličnosti EFQM, ki ga je za svojega sprejela tudi Slovenija. EFQM je nepridobitna članska organizacija, katere poslanstvo je postati gibalno trajne odličnosti v Evropi, vizija pa svet, v katerem bodo evropske organizacije izstopale po odličnosti.

¹⁰ Oblikovanje poročilnega sistema, ki omogoča (vrhnjemu) managementu preko krovnih poročil (sintetični nivo), s prehodi med različnimi nivoji organizacije, priti do najnižjega nivoja oziroma prepoznati razloge odstopanj dejanskih rezultatov od načrtov (analitično nivo) – *angl.*, drill-down.

¹¹ Po modelu EFQM (in tudi drugih podobnih) je sposobnost učenja in trajnostnega izboljševanja ključni pokazatelj poslovne odličnosti.

4. ZAKLJUČEK in PRVI KORAK

V času, ko informacijska tehnologija na veliko kroji/podpira upravljalne procese, lahko BI (*angl.*, Business Intelligence) in CPM aplikacije bistveno izboljšajo položaj podjetja v fazah načrtovanja, spremljanja, nadziranja in analiziranja poslovnih procesov [7]. *Nujen predpogoj za pridobivanje dodane informacijske vrednosti iz podatkov pa še vedno ostajajo jasno definirano poslovno okolje, poslovni cilji in merljivo opredeljena strategija.*



Slika 2: Zapolnjevanje vrzeli med poslovnimi in IT rešitvami

LITERATURA

1. ALENCHERY, Joseph J., »Corporate Performance Management (CPM) based on best principles, Infosys Technologies Limited, 2005.
2. DAVENPORT, Thomas, »Decision Analytics: From Back Office to Center Stage«, Harvard Business School Press, 2007.
3. DEYHLE, dr. Albrecht, (prevod) KRIŽAJ, dr. Franc, Kontroling in kontroler v praksi, Gospodarski vestnik, 1997.
4. Evropski sklad za upravljanje kakovosti (The European Foundation for Quality Management - EFQM®), (prevod) VRABER, Emilija, Model odličnosti EFQM / Velika podjetja, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, 2004.
5. GEMMY, Allen, Supervision, Hyperlink Book, <http://telecollege.dcccd.edu/mgmt1374/contents.html>, 2002 (dosegljivo 01.09.2007).
6. KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., Uravnoteženi sistem kazalnikov, GV Založba, 2000.
7. MANZIONE, Travis, »Driving the New Management Meeting with Technology«, BSC April 2007 BSC Briefing, 2007.
8. MELAVC, dr. Dane, NOVAK, dr. Aleš, Controlling, FOV Kranj, 2007.
9. SCHEFREN, Rich, »Eliminate Information Overload«, <http://www.strategicprofits.com/index.php/eliminate-information-overload/effectiveness> (dosegljivo 01.09.2007).
10. STERN, Joel M., SHILEY; John S., ROSS, Irwin, EVA kot izziv, GV Založba, 2003.