

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.

UVOD – VLOGA KONTROLINGA

Sistem kontrolinga tvorita podsistema strateškega in operativnega kontrolinga, ki skupaj predstavljata managementu uporabno orodje za podporo odločanju. Nivoja strateškega in operativnega kontrolinga se razlikujeta v vsebini in sta med seboj dopolnjujoča. V okviru *strateškega kontrolinga* se usmerjamo v poslovne veličine, ki jih narekuje strategija podjetja – finančno zadovoljevanje lastnikov, pridobivanje novih kupcev, poslovni procesi, razvoj kadrov. Medtem ko so aktivnosti v okviru operativnega kontrolinga usmerjene predvsem v dnevno poslovanje podjetja – spremljanje poslovanja na osnovi ključnih pokazateljev poslovne uspešnosti. Zelo pomembno je, da so spremljane tiste poslovne veličine, ki vplivajo na uspešnost poslovanja – ustvarjajo dodano vrednost v procesu odločanja.

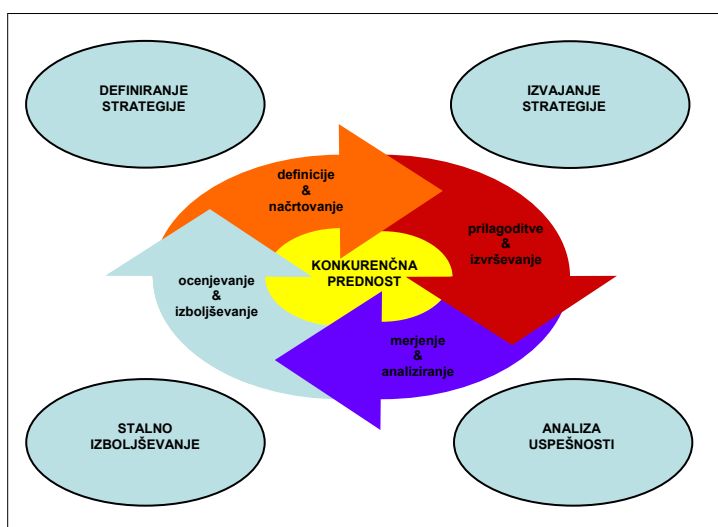
Rezultati aktivnosti službe kontrolinga pripelje odgovorne ljudi do ukrepanja na osnovi prepoznanega stanja. Pomembnost kontrolinga je mogoče prikazati tako na primeru uspešnega podjetja kot tudi (ali predvsem) na primeru podjetja v težavah. V prvem kontroling preprečuje nastajanje škode, medtem ko v 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*.

USMERJANJE DELOVANJA K DOSEGANJU CILJEV

Danes vrsta dejavnikov 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 sovpada s procesom kontrolinga

Definiranje Strategije. Cikel upravljanja poslovne uspešnosti se začne z definiranjem strategije, ki jo usmerja vizija podjetja. V okviru strateškega načrtovanja so opredeljene ključne poslovne veličine podjetja. V procesu so upoštewane (♦)značilnosti podjetja, (♦) pričakovanja deležnikov, (♦) značilnosti trga in dejavnosti, (♦) tehnologija in poslovni trendi, (♦) razpoložljivo znanje ter človeški viri in (♦)povratne informacije na osnovi preteklega delovanja.

Izvajanje Strategije. Širjenje sprejete strategije preko vseh nivojev organizacije predstavlja naslednji korak. Operativni management v sodelovanju vrhnjim managementom v skladu s sprejeto strategijo opredeli merila, operativne cilje in operativne (akcijske) načrte v vseh poslovnih enotah.

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 časovno pravočasen in enovit poročilni sistem - sposobnost vpogleda v celotno organizacijo, vse nivoje in enote, po ključnih poslovnih parametrih.

Stalno izboljševanje. Morda ključen del cikla predstavlja povratna zanka učenja, ki vnaša v delovanje dinamičnost in sposobnost trajnostnega izboljševanja poslovne uspešnosti.

Zaključna točka cikla upravljanja poslovne uspešnosti postane izhodišče iskanja potrebnih prilagoditev strategije in prihodnjih strateških ter operativnih aktivnosti delovanja.

REŠITVE ZA DOBRE ODLOČITVE

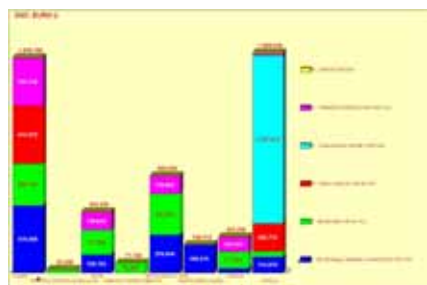
Z opredeljeno poslovno strukturo in z opredeljenimi poslovnimi vrednostmi (poslanstvo, vizija, strateški in operativni cilji) orodja informacijske tehnologije lahko oblikujejo dodano vrednost v procesu sprejemanja poslovne odločitve. Poslovna inteligenca (*angl.*, Business Intelligence - BI) in CPM aplikacije lahko bistveno izboljšajo položaj podjetja v fazah načrtovanja, spremljanja, nadzorovanja in analiziranja poslovnih procesov.



Slika 2: Zapolnjevanje vrzeli med poslovnimi in IT rešitvami

CONTALLOV RAZVOJ SISTEMA ZA SPREMLJANJE POSLOVNE USPEŠNOSTI NAROČNIKOV

V letu 2008 je podjetje Contall pristopilo k razvoju sistema, ki omogoča spremljanje poslovne uspešnosti naših naročnikov. S postopnim razvojem oblikujemo sodobno in celovito platformo za analize, planiranje in poročanje, ki bodo pokrivala potrebe naših naročnikov. V sodelovanju s podjetjem RMC in Ljubljane smo pristopili k razvoju podatkovnega okolja na osnovi MIK podatkovne platforme - multidimenzijsko podatkovno okolje na osnovi OLAP podatkovnega strežnika.



Modularne rešitve omogočajo poglobljene analize v kontrolingu, enostavno načrtovanje, oblikovanje in distribucijo poročil ter hitre in jasne preglede za management. S profesionalnim orodjem je enostavno prepoznavanje pomembnih poslovnih veličin – prepoznavanje odmikov, zakonitosti gibanja, velikost pojavov, ipd. Orodje lahko grafično in tabelarično prikazuje poslovno-ekonomske funkcije, kot npr. primerjave s plani, primerjalne časovne premice obdobj,

izračune kazalnikov, sortiranje, ABC analize, prikaz podatkov od dnevne do letne ravni, portfeljske analize za podporo strateškega odločanja, ipd. Takšen način dinamičnega pregledovanja poslovne uspešnosti nekega podjetja omogoča razkrivanje stanja, ki narekuje pravilne poslovne odločitve za prihodnost.

**Zasnova kontrolniških paketov in predstavitev nekaterih standardnih projektov**

Vsi paketi, ki se opirajo na podatke, predvidevajo implementacijo poslovnih rešitev z uporabo podatkov, ki jih zajema podjetje v rednih delovnih procesih (knjigovodsko zajeti podatki).

Pri snovanju oblikovanja poslovnega modela so lahko uporabljena orodja, ki jih podjetje že ima ali s programsko opremo, ki jo ponujamo mi (sodobna in preizkušena tehnologija – programska oprema).

V primeru implementacije z opremo, ki jo ponujamo, so podatki preko ustreznih vmesnikov črpani iz osnovnih transakcijskih sistemov.

Vzpostavljen poslovni model je povsem prilagojen potrebam podjetja oziroma poslovnega sistema in omogoča spremljanje poslovne uspešnosti preko modulov načrtovanja-poročanja-analiziranja.

Nobeno podjetje ni preveliko, nobeno podjetje ni premajhno za upravljanje poslovne uspešnosti.

Paketi in pripadajoče osnovne storitve	
A	Osnovni vpogled v poslovanje
1.	- medletni poslovni izkazi – bilanca stanja (periodično, na zahtevo)
2.	- medletni poslovni izkazi – izkaz poslovnega izida (periodično, na zahtevo)
3.	- medletni pregled strukture prihodkov poslovanja – (periodično, na zahtevo)
4.	- medletni pregled strukture stroškov in odhodkov poslovanja – (periodično, na zahtevo)
B	Podpora letnemu poročanju
1.	- letni računovodski izkazi v formatu AJPES
2.	- podpora obračunu davka od dobička
3.	- podpora pri pripravi letnega poslovnega poročila
4.	- podpora pri pripravi računovodskega poročila (BS, IPI, IDT)
5.	- priprava IDT po zahtevah zunanjih revizorjev
6.	- priprava IGK po zahtevah zunanjih revizorjev
C	Nadzor poslovne stabilnosti (dodano paketu B)
1.	- primerjalni (preteklo leto) medletni poslovni izkazi – bilanca stanja (periodično, na zahtevo*) z indeksi
2.	- primerjalni (preteklo leto) medletni poslovni izkazi – izkaz poslovnega izida (periodično, na zahtevo*) z indeksi
3.	- primerjalni (preteklo leto) medletni pregled strukture prihodkov poslovanja – (periodično, na zahtevo*) z indeksi
4.	- primerjalni (preteklo leto) medletni pregled strukture stroškov in odhodkov poslovanja – (periodično, na zahtevo*) z indeksi
5.	- primerjalni (preteklo leto) medletni pregled strukture stroškov in odhodkov poslovanja – (periodično, na zahtevo*) z indeksi
6.	- primerjalni (preteklo leto) spremljanje terjatev in obveznosti (iz poslovanja in financiranja), vrednosti zalog
C.r	Razširjen nadzor poslovne stabilnosti (dodano paketu C)
7.	- spremljanje poslovne uspešnosti po STM oziroma organizacijskih enotah
8.	- mesečno napovedovanje in spremljanje likvidnostnih tokov podjetja (interno standardiziran obrazec)
D	Načrtovanje in pregled poslovne uspešnosti (dodano paketu C)
1.	- priprava načrtovane BS za tekoče oziroma leto v izvajanju
2.	- priprava načrtovanega IPI za tekoče oziroma leto v izvajanju
3.	- priprava načrtovanega IDT za tekoče oziroma leto v izvajanju
4.	- primerjalni (PN) medletni poslovni izkazi (periodično, na zahtevo*) z indeksi
5.	- načrtovanje poslovne uspešnosti po STM oziroma organizacijskih enotah
E	Poln sistem kontrolinga in priprava letnih poročil (dodano paketu C)
1.	- spremljanje in analiza izkoriščenosti delovnega časa (vir: obračun plač)
2.	- spremljanje in analiza kupcev ter dobaviteljev
3.	- spremljanje in analiza operativnih ter pomožnih knjig ↳ poraba materialov / prodaja izdelkov / donosnost izdelkov / ...
4.	- »on-line« dostop do vseh kontrolniških struktur in podatkov, eno uporabniško ime in geslo (EN uporabnik)
F	PROJEKTI - Strateško usmerjanje, Naložbe, Upravljanje s tveganji, Širitveni projekti (prevzemi, združitve)
1.	- priprava večletnih finančnih projekcij (BS, IPI, IDT) ob naložbah z osnovnimi kazalci uspešnosti
2.	- priprava večletnih finančnih projekcij (BS, IPI, IDT) ob naložbah z razširjenimi kazalci uspešnosti – donosnost, doba vračanja
3.	- podpora pri pripravi letnih poslovnih načrtov (z delavnicami) – za notranje in zunanje uporabnike
4.	- podpora pri pripravi razpisov (EU, domači) za razvojne in raziskovalne projekte
5.	- zasnova sistema strateškega in operativnega kontrolinga (projekten pristop)
6.	- oblikovanje strategije in načrta spremljanja uresničevanja strategije (projekten pristop) – metoda BSC
7.	- koncept pristopa k uvajanju modela poslovne odličnosti (projekten pristop)
8.	- priprava načrta družbeno odgovornega ravnanja (projekten pristop)
9.	- priprave finančnih projekcij podjetja po združitvah z vrednotenjem sinergijskih učinkov (projekten pristop)

* v paketu C – mesečno, v paketu D – kvartalno/polletno, na zahtevo – 1x letno