

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
ANALIZA FINANČNEGA KONTROLINGA V SPORTINI BLED

Ljubljana, oktober 2011

ANA NOČ

IZJAVA

Študent/ka Ana Noč izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Maje Zaman Groff, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 04.10.2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KONTROLING	2
1.1 Kaj je kontroling	2
1.2 Naloge in cilji kontrolinga	2
1.2.1 Naloge kontrolinga	2
1.2.2 Cilji kontrolinga	4
1.3 Pomen kontrolinga v organizacijski strukturi podjetja	4
1.4 Vrste kontrolinga	6
1.4.1 Operativni kontroling	6
1.4.2 Strateški kontroling	7
1.5 Pomen kontrolinga v računovodstvu	8
2 KONTROLING V SPORTINI BLED D.O.O.	8
2.1 Predstavitev Sportine Bled d.o.o.	8
2.1.1 Prvi začetki	9
2.1.2 Vstop na tuje trge	9
2.2 Finančni kontroling v Sportini Bled d.o.o.	11
2.2.1 Proces finančnega kontrolinga v Sportini Bled d.o.o.	12
2.2.2 Ugotovljene slabosti v sektorju kontrolinga	15
2.3 Ideje za izboljšanje in večjo učinkovitost finančnega kontrolinga	16
2.3.1 Sistem vkalkuliranja stroškov	16
2.3.2 Sistem naročilnice	17
SKLEP	19
LITERATURA IN VIRI	21

UVOD

Svetovno gospodarstvo se je s spremembo v globalizacijsko družbo opazno izboljšalo in doživelo velik razcvet. Globalizacija je povzročila velik skok iz industrializacijskega sistema v globalno povezan informacijski sistem. Modernizacija je omogočila hitrejši in učinkovitejši pretok podatkov in ljudi s celega sveta. Svet je tako postal majhna vas, dostopna vsem, ki imajo možnost modernizacije. Podjetja vsak dan odpirajo nove trge in iščejo nove priložnosti za poslovni uspeh.

Glede na trenutne razmere, ko se gospodarstvo bojuje z globoko finančno krizo, je za podjetja še toliko pomembneje, da imajo dobro opredeljene strateške in operativne cilje ter stremijo k doseganju vizije in poslanstva. Sposobnost hitrega odzivanja na trg in predhodnega zaznavanja priložnosti, nevarnosti, prednosti in slabosti sta samo še dve izmed prednosti pri prilagajanju podjetja spremembam na trgu. Pomembne so predvsem pravilne in pravočasne informacije, ki usmerjajo podjetje v pravo smer. Tu nastopi funkcija kontrolinga, ki ne predstavlja samo informacijske podpore, temveč je tudi del odločevalskega sistema, saj vodstvu podjetja zagotavlja ustrezno oblikovane informacije za učinkovito in uspešno odločanje. Če je sistem kontrolinga v podjetju učinkovit, s tem povečuje produktivnost poslovanja podjetja in tako predstavlja njegovo konkurenčno prednost. To velja še posebej v tako dinamičnem in raznolikem okolju, kot je trgovinska dejavnost.

Funkcija kontrolinga ima v podjetju vedno večji pomen, saj združuje celotno sliko trenutne dejanske situacije na trgu in znotraj podjetja. Razlog za vedno večji pomen omenjene funkcije je tudi v vedno obširnejšem poslovanju s tujino, vedno hitreje spreminjajočih se tržnih pogojih in hitrejšem odzivanju na spremembe, kar pomeni doseči več s čim nižjimi stroški. Kontroling je usmerjen predvsem v prihodnost in uresničeno načrtovanje poslovnega uspeha podjetja.

Cilj, ki sem si ga zadala v diplomskem delu, je preučiti trenutno stanje v finančnem kontrolingu na primeru podjetja Sportina Bled d.o.o., analizirati področje omenjene vrste kontrolinga in izpostaviti pomanjkljivosti ter predloge za njegovo izboljšavo. Namen mojega diplomskega dela je predstavitev postopkov, ki vodijo v čim učinkovitejše analiziranje stroškov, ki jih podjetje uporablja za nadaljnje analize. Metode, ki jih zaposleni v kontrolingu uporabljajo pri svojem delu, so ključne pri učinkovitem ugotavljanju stroškov ter njihovem nižanju. Kontrolorju so pri njegovem delu pomembne informacije, na osnovi katerih poskuša najti čim bolj optimalno in pravilno rešitev.

Diplomsko delo sem razdelila na dva dela. Prvi del vključuje teoretično podlago kontrolinga, drugi del pa obravnava praktični primer finančnega kontrolinga in njegov proces na primeru podjetja Sportina Bled d.o.o. Diplomsko delo zaključujem s sklepom, v katerem podajam glavne ugotovitve na primeru omenjenega podjetja in ugotavljam, ali finančni kontroling izpolnjuje svoje naloge. Podajam tudi nekatere predloge, s katerimi bi bilo mogoče odpraviti napake in pomanjkljivosti z različnimi izboljšanji in novimi ter učinkovitejšimi ukrepi.

1 KONTROLING

V poglavju o kontrolingu tega definiram, opredelim njegove cilje in naloge ter opišem delitev kontrolinga na dve vrsti, in sicer na operativni in strateški kontroling. V zadnjem delu poglavja pa podrobno opredelim pomen kontrolinga v organizacijski strukturi in njegovo povezanost z računovodstvom.

1.1 Kaj je kontroling

Povzeto po Melavcu in Novaku (2002, str. 9) beseda »to controll« pomeni v angleščini uravnavati, urejati, obvladovati in krmariti. Oseba, ki je odgovorna za kontroling, se imenuje kontrolor. Ta skrbi, da ne glede na številne informacije in dejavnosti sistem ostaja na poti, ki jo je izbralo podjetje.

Kot pravi Pučko (2001, str. 260–261), naj bi bila osnovna naloga kontrolinga priskrbeti pravilne informacije za vodstvo podjetja. Kontroling naj bi pomenil informacijsko in menedžmentsko zasnovo, ki naj bi vplivala na celotno podjetje. Pučko v svoji knjigi poudarja kontroling kot štabno pomoč funkciji poslovanja, katerega naloga je planiranje uspeha in usmerjanje ter nadziranje podjetja na vseh njegovih področjih. Kontroling je tista funkcija, ki kaže dejanske odmike med doseženim in planiranim. Pomembno za kontroling je, da prilagaja plane podjetja glede na spremembe v okolju.

Definicija kontrolinga, kot jo navaja Odar v svojem delu, pravi, da je »kontroling lahko ena izmed poslovnih funkcij, ki na podlagi podatkov in informacij ter analiziranja in nadziranja poslovanja (preteklost) na eni strani ter predvidevanja in razumevanja problemov in pričakovanih dogodkov ter njihovega načrtovanja in analiziranja (prihodnost) na drugi strani, pripravlja predloge za sprejemanje odločitev, ki vodijo k doseganju cilja podjetja« (Odar, 1999, str. 11).

1.2 Naloge in cilji kontrolinga

Kontroling je bil v podjetja uveden kot sistem, ki bo poslovodstvu zagotovil potrebne informacije. Tako so se razvile naloge in s tem povezani cilji, ki so postali ključni za uspešno in kakovostno delovanje funkcije kontrolinga.

1.2.1 Naloge kontrolinga

Ko govorimo o nalogah kontrolinga, je najpomembneje izpostaviti pet vodilnih postavk, ki so ključne za nadaljnje odločanje podjetja (Križaj, 1997, str. 26–27):

- pravočasna opredelitev poslovnih ciljev podjetja, ki so uresničljivi in usklajeni s pričakovanji vodilnih ter interesi podjetja na dolgi rok,
- uveljavitev takega sistema planiranja, da se poenoti s cilji podjetja in prenos obveznosti po različnih nosilcih odgovornosti, projektih in izdelkih,
- spremljanje in uresničevanje planov, ugotavljanje razlik med načrtovanim in uresničenim,

- uveljavitev sistematičnih in selektivnih sistemov za pravočasno obveščanje vseh odgovornih oseb o ugotovljenih odmikih med planom in njegovim realnim stanjem,
- uvajanje sodobnih in učinkovitejših metod za zagotavljanje večje racionalnosti, produktivnosti in donosnosti v podjetju.

Ko se načrtuje razvoj podjetja (strateško, dolgoročno planiranje) in se določijo cilji in načini njihove uresničitve, ima kontroling svoje mesto tudi v fazi načrtovanja (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 2000, str. 303). Načrtovanje se prične z ustvarjanjem novih idej in mnenj. Kontroling poleg načrtovanja skrbi tudi za analiziranje uresničenih planiranih nalog in njihovo nadziranje. Če prihaja do razlik med načrtovanim in uresničenim planom, je kontroling tista funkcija v podjetju, ki analizira, zakaj je do teh napak prišlo.

Poklicna organizacija »controllerjev«, ki izhaja iz združenja Controller's Institute of America, je naloge kontrolinga opredelila na naslednji način (Melavc & Novak, 2002, str. 11–12):

- načrtovanje in uresničevanje zasnove usklajenega poslovnega sistema,
- priprava predlogov in ukrepov v primeru razlik med načrtovanim in dejanskim stanjem ter preverjanje razlogov za odmike,
- priprava poročil za zunanje uporabnike informacij, za lastnike poslovnih sistemov, zaposlene v podjetju, za javna poročila itd.,
- sodelovanje z zunanjimi nadzorniki,
- skrb za ustrezno zavarovanje,
- zagotavljanje osebja, ki bo učinkovito in natančno,
- zagotavljanje naprav, računalnikov in ustreznega zavarovanja z omejenim dostopom in zavarovanim območjem,
- stalno nadziranje uresničevanja načrtov podjetja,
- razvijanje strateških ciljev poslovnega sistema.

Kontroling je torej funkcija v podjetju, ki skrbi za združljivost načrtov in predračunov ter preverja njihovo medsebojno povezanost. Usklajuje posamezne načrte v neko celoto poslovnega sistema.

V okviru kontrolinga poleg že omenjenih pristojnosti in nalog delujejo tudi služba obveščanja, statistična služba in služba načrtovanja, služba za računovodsko predračunavanje, obračunavanje, nadziranje in analiziranje (Melavc & Novak, 2002, str. 13).

Naloge kontrolinga po posameznih področjih se v samem oddelku delijo na (Križaj, 1997, str. 26–27): kontroling stroškov, prihodkov in poslovnega uspeha, kontroling področja financ, kontroling področja naložb, kontroling področja nabave, kontroling področja proizvodnje, kontroling področja prodaje, kontroling področja logistike in kontroling področja projektov.

Pomembno pri nalogah kontrolinga je predvsem to, da so naloge natančno opredeljene, določena je njihova razmejitev, koncept vodenja in katere vodstvene ravni je treba oskrbovati z informacijami. V tujini ima glavni kontrolor zelo visok položaj v podjetju. Njemu so nato

podrejena vsa strokovna področja, kot so planiranje, analiziranje, v redkih primerih tudi finance (Koletnik, 1992, str. 4–5).

Če povzamemo zgoraj navedeno strukturo kontrolinga, ugotovimo, da kontroling dejansko posega v vse poslovne funkcije podjetja. Razlog je v tem, da je njegova naloga skrbeti za ustrezne poslovne informacije odločanja za celoten poslovni sistem, kar pomeni, da mora biti omenjena funkcija neposredno vpletena v samo odločanje v podjetju.

1.2.2 Cilji kontrolinga

Ključni cilj lastnikov podjetja je dolgoročna ohranitev podjetja in njegovo preživetje. To podjetje lahko doseže tako, da nameni enako pozornost poslovanju in razvoju podjetja.

Cilj kontrolinga je tako povečevanje učinkovitosti poslovanja podjetja in podpora vodstvu z analizami in pravočasno informiranostjo. Kontroling aktivno ne sodeluje pri upravljanju in vodenju podjetja, temveč usmerja svoje aktivnosti v povečanje učinkovitosti poslovanja in s tem podpira vodstvo. Vse aktivnosti v podjetju in vsi zaposleni morajo biti usmerjeni k doseganju ciljev podjetja. Vodstvo mora pravočasno informirati o spremembah v poslovnem okolju in mu posredovati take informacije, da bo lahko sprejelo pravilne odločitve. S tem se bo podjetje uspešneje in hitreje izognilo nevarnostim oziroma bo lahko izkoristilo dane priložnosti v poslovnem okolju. Če povzamemo, je glavni namen kontrolinga zagotavljati podporo za upravljanje in vodenje poslovnega sistema v smeri uresničevanja ciljev in ob upoštevanju predvidenih sprememb v okolju. To pomeni, da so cilji kontrolinga enaki kot cilji podjetja.

Cilj kontrolinga je torej, da vodstvu podjetja omogoči, da pravočasno zazna pomembne spremembe v poslovnem okolju. Podjetje se nanje odzove na osnovi pravilno izbranih podatkov in informacij ter tako sprejme najboljšo možno odločitev v danem trenutku. Pri tem je pomembno, da se čim bolj izogne nevarnostim v okolju in se nanje predhodno pripravi. Vsak poslovni načrt, ki si ga podjetje določi, je lahko slab motivator in deluje neproduktivno, če je zastavljen nepravilno oziroma nerealno. Zato si je pomembno zastaviti realne načrte, ki jih dejansko na kratek rok lahko uresničimo in tako dosežemo poslovne cilje. Previsoko ali prenizko postavljeni cilji lahko povzročijo frustracijo pri uresničevalcih planov. Pomembni za uresničevanje so tudi delni cilji, katerih naloga je informiranost na kratki rok in motivacija za prihodnost.

Kot sem že omenila, so vse aktivnosti kontrolinga neposredno povezane z upravljanjem podjetja. Poslovni dogodki morajo biti uspešno vodeni in pripravljene. Pri tem sta pomembni konkurenčnost in stroškovna učinkovitost. Če je podjetje konkurenčno, ima prednost v tem, da lahko sproti zazna vse nevarnosti, ki se pojavijo v okolju, in se nanje pravočasno odzove.

1.3 Pomen kontrolinga v organizacijski strukturi podjetja

Funkcijo kontrolinga najdemo v vsakem podjetju oziroma v vsaki organizacijski enoti, ki se ukvarja s planiranjem. Tako je ta funkcija ena izmed pomembnejših v organizacijski strukturi

podjetja. Njena uveljavitev je odvisna predvsem od znanja in sposobnosti zaposlenih v kontrolingu ter pripravljenosti vodstva, da z njimi sodeluje in jih usposablja za njihovo vlogo.

Na kontroling v organizacijski strukturi podjetja vplivajo različni dejavniki. Najpomembnejši so velikost podjetja, okolje, v katerem se podjetje nahaja, in organizacijska struktura znotraj podjetja. Če je podjetje majhno, so funkcije znotraj podjetja zajete v funkciji direktorja. To pomeni, da je funkcija centralizirana. Ko govorimo o velikih podjetjih, pa se pojavi potreba po dobri in učinkoviti koordinaciji. Tu nastopi oddelek kontrolinga, ki je glede na velikost podjetja ločen oziroma decentraliziran po poslovnih funkcijah, divizijah in lokacijah. Tu so tako poleg glavnega kontrolorja v vodstvu podjetja še kontrolorji v prodaji, proizvodnji, nabavi ali po posameznih specializiranih divizijah (Peemöller & Volker, 1992, str. 82–84, Križaj, 1997, str. 34–36).

Pomembno za samo podjetje je, da se nenehno odziva in prilagaja na okolje ter s tem ustvarja take razmere, ki bodo drugačne in boljše od konkurence. Da je podjetje lahko konkurenčno na trgu, pa je glavno, da uvaja vedno nove koncepte poslovanja. Tu ima najmočnejšo vlogo funkcija kontrolinga. Slednja razvija in analizira uporabo teh konceptov ter tako omogoča konkurenčnost podjetja na trgu.

Kot sem v diplomskem delu že omenila, je za podjetje najpomembnejše uresničevanje strategije. Ta se kaže v človeškem znanju in kapitalu podjetja. V večjih podjetjih ima kontroling visok položaj. Njemu so nato podrejena strokovna področja. Zato mora biti delo kontrolinga dobro vodeno in nadzirano.

Organizacijska struktura celotnega podjetja prav tako močno vpliva na organiziranost kontrolinga v podjetju (Peemöller & Volker, 1992, str. 82). Organizacijska struktura v podjetju se navadno izoblikuje glede na komunikacijo, hierarhijo odnosov, velikost podjetja, okolje, tehnologijo, število odločitvenih ravni, stopnjo centralizacije, uspešnost, avtonomijo organizacijskih enot itd. (Koletnik, 1992, str. 4).

Če je podjetje razvejano in prevladuje decentraliziran sistem vodenja, je potrebna močnejša funkcija koordiniranja. To pomeni, da bolj ko je struktura v podjetju razvejana in hierarhično določena, večja je potreba po uvajanju kakovostnega in učinkovitega kontrolinga (Peemöller & Volker, 1992, str. 82–84). Dejstvo, ki bi ga tu izpostavila je, da večje kot je podjetje in bolj kot je zapleteno okolje, v katerem se podjetje nahaja, bolj je učinkovitost kontrolinga odvisna od tega, kako je uvrščeno vanj.

Uvedba kontrolinga v podjetjih ne zagotavlja večjega dobička, vendar pa s transparentnostjo stroškov, kalkulacij, prispevka za kritje in s sistematičnim planiranjem pripomore k temu, da podjetje ve, ali je na pravi poti k uresničevanju svojih poslovnih ciljev. Kontroling tako s svojimi funkcijami in pristojnostmi posega v celotno upravljanje podjetja, kjer povezuje vse funkcije poslovanja. To so določevanje vizije in poslanstva, načrtovanje, nadziranje, organiziranje, informiranje itd.

1.4 Vrste kontrolinga

Kot navaja Pučko v svojem delu, veliko raziskovalcev soglaša, da se naloge, ki jih ima kontroling, ne nanašajo le na operativno-taktično poslovanje v podjetju, temveč tudi na področje strateškega menedžmenta. Tu se nato kontroling deli na dva dela. Prvi del se imenuje strateški kontroling, drugi pa izvajalni oziroma operativni kontroling (Pučko, 2001, str. 262–263).

1.4.1 Operativni kontroling

Operativni kontroling mora biti usmerjen v pridobivanje dobička, rentabilnost in poslovni uspeh. To pomeni, da je podjetje s svojim notranjim okoljem in s poudarkom na stroških predmet njegovega raziskovanja (Pučko, 2001, str. 263). Temelji na podatkih iz računovodstva, sodeluje pri pripravi planov, s kontroliranjem izvaja primerjave med načrtovanim in uresničenim stanjem, ugotavlja odmik ter predlaga izpeljavo konkretnih ukrepov za doseganje kratkoročnih ciljev podjetja (Peemöller & Volker, 1992, str. 105). Časovno se operativno kontroliranje nanaša na kratko obdobje.

Pri tej vrsti planiranja predvidevamo predvsem kratkoročne cilje in možnosti za njihovo uresničevanje. To zadeva načrtovano gospodarnost, zniževanje stroškov, rentabilnost in donosnost podjetja. Naloga operativnega kontroliranja je poslovna podpora poslovanju in doseganje kar največje donosnosti. Operativni plan je postavljen za celotno podjetje in za posamezna področja poslovanja ter za posamezne organizacijske enote.

Koletnik jih v svojem delu razdeli takole (Koletnik, 1992, str. 10–11):

- nadrobni plan priskrbe,
- proizvodnja učinkov,
- prodaja,
- kadrovanje,
- financiranje,
- stroški,
- prihodki in odhodki,
- poslovni izid po vrstah in organizacijskih enotah.

Letni operativni plan je izveden na podlagi srednjeročnega in je sestavljen iz (Koletnik, 1992, str. 11):

- uresničene naloge v preteklem letu,
- načrtovane naloge v tekočem letu,
- plan prvin poslovanja,
- plan financiranja,
- planske bilance stanja,
- gibanje sredstev in uspeha.

Naloga kontrolorja pri tem je, da uskladi delne plane, določi pristojnosti in roke za izdelavo planov in njihovo uresničenje ter da sestavi delne plane v neko smiselno celoto operativnih planov podjetja.

Bistvo operativnega kontroliranja je torej v tem, da prihaja do novih spoznanj na področju metod in tehnik kratkoročnega planiranja in skrbi za njegovo izvedbo.

1.4.2 Strateški kontroling

Strateški kontroling je usmerjen v prihodnost podjetja. Njegova naloga je iskati priložnosti in nevarnosti v okolju. Glede na analizo zunanjega okolja podjetja se vodstvo lahko pravilno odloči in tako izpolni cilj poslovanja za dolgoročni obstoj podjetja.

Kontroling je usmerjen h graditvi dejavnikov prihodnjega uspeha podjetja, povečevanju njegove vitalnosti in izboljšanju njegovih možnosti za trajni uspeh (Osmanagić-Bedenik, 1998, str. 42). Podjetje posluje uspešno, kadar zadovoljuje dejanske potrebe družbe na način, da ustvarja najboljše proizvode in storitve.

V nasprotju z operativnim je strateški kontroling usmerjen k dolgoročnim poslovnim ciljem, ki krojijo uspešnost podjetja. Strateški kontroling se nanaša predvsem na zunanje vplive, strategije in ukrepe podjetja.

Naloge strateškega kontrolinga so (Peemöller & Volker, 1992, str. 109–112):

- podpora strateškemu planiranju, saj sodeluje pri analizi, izbiri in razvoju instrumentov strateškega planiranja,
- povezava strateškega in taktičnega načrtovanja, saj strateški kontroling ugotavlja, ali so strateški načrti, ki so v podjetju pripravljene, sploh izvedljivi in ali se jih lahko začne izvajati; pri tem mora strateške načrte prevesti v kratkoročne in jih kvalificirati, kar pa je že del operativnega kontrolinga,
- izgradnja in izpeljava strateške kontrole, saj strateški kontroling sodeluje pri upravljanju kontrolnih velikosti in gradi sistem zgodnjega opozarjanja za pridobivanje informacij.

Strateški kontroling nam daje odgovore na vprašanja, kot so (Melavc & Novak, 2002, str. 29):

- ali začeti ustvarjati nove proizvode,
- ali vstopiti na nov trg,
- kakšna tveganja in priložnosti je mogoče pričakovati v prihodnosti,
- ali prenoviti tehnološki proces s stvarnimi naložbami.

Prednost strateškega kontrolinga pred operativnim je torej v tem, da je osredotočen na daljše časovno obdobje. To je za podjetje pomembnejše, saj se z dolgoročno poslovno analizo trga in konkurenčnostjo lahko hitreje odziva na spremembe v okolju in prepozna nevarnosti in priložnosti podjetja.

1.5 Pomen kontrolinga v računovodstvu

Funkciji kontrolinga in računovodstva se razlikujeta v črpanju podatkov iz procesov in pretvarjanju v tako obliko, ki je primerna za nadaljnjo analizo in načrtovanje.

Celotno računovodstvo lahko z vidika področja spremljanja in uporabnikov računovodskih informacij razdelimo na tri dele (Kavčič, Koželj & Odar, 1998, str. 41):

- finančno računovodstvo je tisti del celotnega računovodstva, ki spremlja poslovne dogodke, ki se pojavljajo v gospodarskih družbah v povezavi z zunanjim okoljem, in pripravlja podatke, ki zanimajo zunanje uporabnike,
- stroškovno računovodstvo je del celotnega računovodstva, ki spremlja in preučuje poslovne dogodke znotraj gospodarske družbe,
- poslovodno računovodstvo nima posebnega področja spremljanja in preučevanja, temveč z njim označujemo tisti del celotnega računovodstva, ki pripravlja računovodske informacije za notranje uporabnike, za potrebe odločanja ravnateljev. Je del finančnega in hkrati tudi del stroškovnega računovodstva, saj iz njiju črpa nevtralne podatke ter jih preoblikuje v informacije za odločanje.

Poslovodno računovodstvo oblikuje informacije za različne ravni odločanja, zato mora poslovodni računovodja zelo dobro poznati celoten poslovni proces in njegove sestavine ter organizacijo podjetja s posameznimi ravnmi odločanja. Le tako lahko namreč oblikuje kakovostne informacije, ki so skladne s potrebami njihovega uporabnika. Temeljna naloga poslovodnega računovodstva je torej dajati prave informacije pravi osebi v pravem obsegu in s čim nižjimi stroški. Kontroling je povezan z računovodstvom, saj vodi oziroma usmerja podjetje k pravih informacijam za doseganje ciljev. Poslovodstvo in kontroling sta tako teamsko povezana in usklajena.

2 KONTROLING V SPORTINI BLED D.O.O.

Skupina Sportina Bled d.o.o. je skupina podjetij, ki predstavlja eno izmed večjih skupin na področju tekstilne panoge na trgu jugovzhodne Evrope. Prav zaradi njene razširjenosti je toliko pomembnejše, da ima dobro opredeljeno in razvito funkcijo kontrolinga. V prvem delu bom tako predstavila samo podjetje, v drugem pa bom podrobneje opisala potek procesa kontrolinga.

2.1 Predstavitev Sportine Bled d.o.o.

Skupina Sportina je hitro rastoče podjetje, ki je v zadnjih petih letih doseglo 48 % letno rast prodaje. Skupina Sportina zaposluje več kot 1200 zaposlenih in ima 177 lastnih trgovin, trinajst lastnih Outlet trgovin in štiri Outlet trgovine v delni lasti. Sportina Bled d.o.o. je v letu 2009 realizirala 75 519 000 EUR prihodkov, kar je 9 567 000 EUR več kot v letu 2008 in pomeni doseženo 14 % rast prometa.

Skupina Sportina izvaža v šestnajst držav: na Hrvaško, v Bosno in Hercegovino, Makedonijo, Srbijo, Črno Goro, Bolgarijo, Albanijo, Ukrajino, Rusijo, Panamo, na Madžarsko, v Italijo, Avstrijo, Romunijo, na Češko in v Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA). Sportinin portfelj obsega več kot 50 blagovnih znamk, ki jih prodaja ali distribuira na domačem in tujem trgu. Mednje spadajo znana imena iz sveta mode, kot so npr. Armani Collezione, Armani Jeans, Prada Sport, Iceberg, D&G, Just Cavalli, Versace Jeans Couture, GF Ferre, C'N'C, Cerruti 1881 Blue itd. Prav tako je treba omeniti tudi prodajne uspešnice srednjega cenovnega razreda, med katerimi so najpomembnejše predvsem znamke Tom Tailor, Tally Weijl, Camper, Bata, Esprit, Zero, Celio, Orsay in danska skupina Bestseller.

Sportina je trgovsko podjetje, ki pokriva veleprodajo, maloprodajo ter distribucijo modnih izdelkov. Dolgoletne izkušnje, širok izbor blagovnih znamk, ki pokrivajo vse cenovne razrede in vse priložnosti uporabe, predanost modnemu poslanstvu, poznavanje specifičnosti lokalnih trgov in pozornost do strank omogočajo Sportini hitro rast in jo uvrščajo med največje trgovce z modnimi artikli na področju jugovzhodne Evrope.

2.1.1 Prvi začetki

Sportina Bled je bila ustanovljena leta 1990. Začela je z uvozom cenejših tujih blagovnih znamk in vzbudila veliko zanimanje predvsem med mladimi ter postala t. i. zgodba o uspehu. Osnovna dejavnost se je iz maloprodaje hitro razširila še na distribucijo. Zaradi velikega povpraševanja po tovrstnih izdelkih je bila leta 1991 aktivirana celo lastna proizvodnja v Lescah. Leta 1993 je bila podpisana prva pomembna distribucijska pogodba z eno večjih modnih korporacij v Evropi, VF Europe. Po letu 1995 so sledile še blagovne znamke, kot so Energie in Miss Sixty, leto kasneje pa je Sportina podpisala še eno distribucijsko pogodbo z najprestižnejšo modno grupacijo, podjetjem Ittierre, kamor se uvrščajo modni oblikovalci D&G, Versace Jeans Couture, Just Cavalli, GF Ferre itd.

2.1.2 Vstop na tuje trge

V letu 1997 je podjetje v Lescah zgradilo lasten 3700 m² velik upravno-distribucijski center s carinskim skladiščem in z vzorčnimi sobami za zastopane blagovne znamke. V istem letu je podjetje ustanovilo prvo hčerinsko družbo Sportina d.o.o., Sarajevo.

Leto 2000 je pomenilo za Sportino Bled prelomno letnico. Podjetje je podpisalo distribucijsko pogodbo s skupino Armani, zagotovo eno najpomembnejših svetovnih modnih korporacij. Armani v zadnjih dvajsetih letih ni podelil distribucije nobenemu partnerju, tako da je bila Sportina Bled v družino Armani sprejeta kot prvi distributer iz vzhodne Evrope. Iste leta je Sportina Bled začela tudi z izgradnjo poslovne stavbe na Čopovi 42 v Ljubljani, ki je najpomembnejša nepremičnina v lasti podjetja, saj se nahaja na eni od najboljših lokacij v Sloveniji.

Od leta 2000 do 2002 je Sportina Bled odprla 21 novih ali prenovljenih prodajnih mest s 6000 m² bruto prodajne površine, investirala več kot 10 milijonov evrov in promet povečala za 2,4-krat. Z lastnimi trgovinami je vstopila na Hrvaško ter v Bosno in Hercegovino. V Sloveniji je s

33 % deležem soustanovila družbo Megalet, d.o.o. in na Hrvaškem registrirala drugo hčerinsko podjetje v tujini, Sportino, d.o.o., Zagreb. Leto 2003 je bilo posvečeno predvsem kadrovskim okrepitvam in pripravam na leto 2004, ki je bilo za podjetje izredno dinamično.

Leto 2004 je za Sportino Bled pomenilo naslednjo veliko prelomnico. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo so se sprostile količinske omejitve uvoza tekstilnih izdelkov, tako da je Sportina Bled lahko začela s polno paro izkoriščati svoj razvojni potencial. V letu 2004 je podjetje začelo z rekonstrukcijo novega lastnega logističnega centra v Radovljici z več kot 7000 m² površin in odprlo več kot 2000 m² novih prodajnih površin v najsodobnejšem nakupovalnem centru Slovenije, v Cityparku v Ljubljani. Istega leta je podjetje sklenilo pogodbo o sodelovanju z multinacionalkami Esprit, Celio, Bestseller in Orsay. Sportina je postala edini partner na svetu, ki mu je podjetje Orsay dodelilo franšizo. Za trženje blagovne znamke Orsay je Sportina Bled ustanovila ločeno hčerinsko podjetje Rinab, d.o.o. Poleg omenjenih dosežkov na domačem trgu je Sportina Bled v letu 2004 še okrepila svojo prisotnost na tujih trgih. Ustanovila je podjetje Sportina, d.o.o., Beograd in odprla svojo prvo poslovalnico v Beogradu, poslovalnico Tom Tailor Shop na ulici Kneza Mihajlova. Na Hrvaškem je začela poleg lastne maloprodaje razvijati tudi veleprodajo.

Leta 2004 je bila Sportina Bled, d.o.o. nominirana za nagrado Gazela, ki se podeljuje najuspešnejšim in najhitreje rastočim podjetjem.

Leto 2005 je bilo za podjetje leto priprav na ekspanzijo rasti v prihodnjih letih. V tem letu se je Sportina Bled začela ukvarjati s standardizacijo poslovanja za vsa povezana podjetja. V letu 2006 so odprli 38 trgovin na 8855 m² in s tem svoje maloprodajne površine povečali za kar 49 %. V letu 2006 je bila sprejeta tudi odločitev, da se vsa hčerinska podjetja proda novemu lastniku.

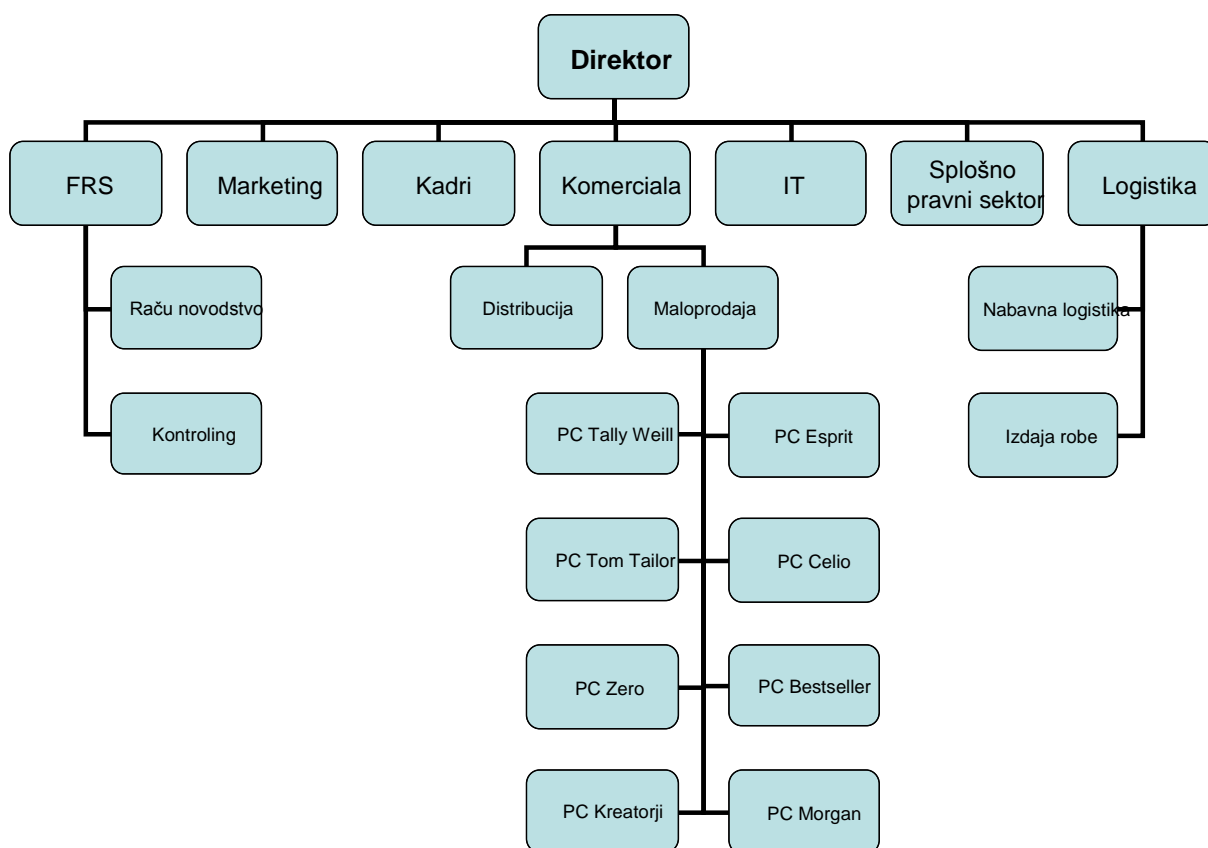
Leto 2007 se je nadaljevalo s širjenjem maloprodajne mreže. Sportina Bled d.o.o. je odprla 25 novih poslovalnic in zaposlila 105 ljudi. Na slovenski trg so pripeljali dve novi blagovni znamki, in sicer Butlers – dodatki za dom in Yamamay – spodnje perilo in kopalke, in tako še razširili ponudbo za dinamičen življenjski slog.

Na sliki 1 je prikazana organiziranost Sportine Bled d.o.o. Podjetje je organizirano v 7 sektorjev in 8 profitnih centrov. Slednje vodijo vodje profitnih centrov, ki odgovarjajo za njihov rezultat in so zadolženi za realizacijo plana prometa, razlike v ceni in stroške posameznega profitnega centra.

Sektorje vodijo direktorji, ki so odgovorni za svoje področje in imajo pri tem pooblastila za samostojno dnevno odločanje, za strateške odločitve pa morajo pridobiti odobritev direktorja. Direktorji sektorjev odgovarjajo neposredno direktorju družbe.

Vsaka blagovna znamka ima svojega vodjo, ki skrbi, da se blagovna znamka razvija v skladu z lastno identiteto in v vseh svojih potencialih. Razvoju blagovnih znamk in tekočemu spremljanju rezultatov se posveča posebno pozornost.

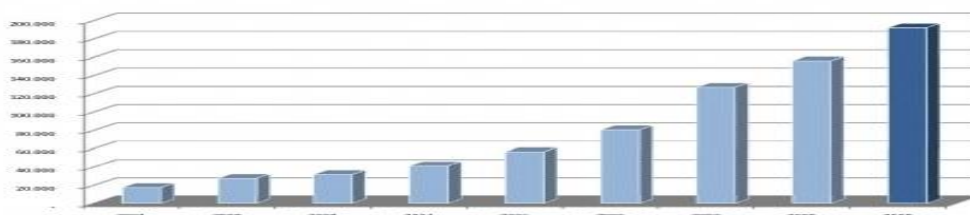
Slika 1: Organiziranost Sportine Bled, leto 2009



Vir: Sportina Bled d.o.o. (2009). Letno poročilo podjetja Sportina Bled d.o.o.: Sportina Bled d.o.o.

Slika 2 prikazuje promet v celotni skupini Sportine Bled d.o.o. od leta 2003 do 2009. Na grafu je jasno razvidna rast prometa zaradi odprtja novih poslovalnic in uvedbe novih blagovnih znamk.

Slika 2: Promet skupine Sportina od 2003 do 2009 (v 000 EUR)



Vir: Sportina Bled d.o.o (2009). Letno poročilo podjetja Sportina Bled d.o.o.: Sportina Bled d.o.o.

2.2 Finančni kontroling v Sportini Bled d.o.o.

Tako kot za vsako večje podjetje je tudi za Sportino Bled d.o.o. pomembna sposobnost pravočasnega in učinkovitega odzivanja na priložnosti in nevarnosti, kar je nujen element pri

krmiljenju poslovnih procesov družbe. Možnost hitrega odzivanja na okolje daje finančni kontroling, ki predvidi vnaprejšnje stroške in sestavlja plane za njihovo realizacijo.

2.2.1 Proces finančnega kontrolinga v Sportini Bled d.o.o.

Proces dela v finančnem kontrolingu je zaradi same velikosti, razširjenosti in obsega podatkov dokaj zapleten. Postopek se začne že pri samem prihodu računa v podjetje. Računovodstvo sprejme račun in ga označi z vhodno številko. Ko je ta potrjen s strani naročnika, se ga vnese v sistem glavne knjige v financah. Ko so vsi računi poknjženi za določeno knjigovodsko obdobje, se prenese zrcalna slika celotne glavne knjige v pomožni program, ki je dodelan za nadaljnje analize kontrolinga. Podatki se prenašajo avtomatsko vsak dan, stroški pa se razdelijo po stroškovnih mestih. Stroškovna mesta so za podjetje zelo pomembna, saj vsako posamezno mesto predstavlja svojo poslovalnico oziroma enoto, na katero se vežejo določeni stroški. Tako se za vsako poslovalnico lahko ugotovijo stroški, promet in končni rezultat, na podlagi katerega se nato izdelujejo potrebni plani za naslednje leto.

Glede na končni rezultat, ki ga ima določena poslovalnica, kontroling lahko nadaljnje analizira, kje so morebitna odstopanja od realnega, oziroma preveri, če ima posamezna poslovalnica večja odstopanja, kot so bila predvidena v planu. Tu se poveže z računovodsko enoto, kjer se napake popravljajo v obliki razknjiževanja, doknjiževanja, spremembe stroškovnega mesta itd.

Tabela 1 kaže končni pregled vseh stroškov za poslovalnico X za mesec oktober 2010. Poročilo o stanju stroškov kontroling pošlje poslovalnicam, vodjem in direktorjem tržišč v analizo. Dejansko stanje poslovalnice prikazuje tretji stolpec. To so stroški, ki so bili poknjženi v knjigovodskem obdobju za obravnavani mesec. Zeleno obarvana polja drugega stolpca kažejo plan, ki ga kontroling in poslovodstvo postavita pred začetkom poslovnega leta. Poleg plana je izračunan odstotek odstopanja realnega stanja od plana in njegova vrednost. Analizirani mesec kaže, da so bili stroški na koncu meseca nižji, poslovni rezultat pa višji glede na plan. Na koncu nam rezultat 3 pokaže dobiček oziroma izgubo glede na ustvarjene prihodke in odhodke v mesecu. V tem primeru je bil načrtovan poslovni izid 12 501 eur, dejansko pa smo ustvarili 22 272 eur dobička. Iz tega lahko sklepamo, da je bila poslovalnica stroškovno učinkovita, saj je v obdobju od meseca januarja do oktobra 2010 ustvarila za 8 % manj stroškov.

Tabela 1: Pregled stroškov trgovine X

Vrsta stroška	v EUR	januar-oktober 2010					
		oktober plan	oktober dejansko	plan	dejansko	razlika v EUR	odstopanje v %
Stroški materiala		197	7	1.970	5.721	3.751	190%
Stroški energije		1.800	1.522	18.000	15.294	-2.706	-15%
Stroški storitev vzdrževanja		60	0	1.030	314	-716	-70%
Stroški najemnin		27.196	26.290	270.381	257.956	-12.425	-5%
Stroški plač. prometa, banč. storitev		1.238	1.194	9.496	9.048	-448	-5%
Zavarovanja		247	0	2.470	616	-1.854	-75%
Intelektualne storitve		31	24	310	234	-76	-25%
Stroški sejmov, reprez. -> Marketing		1.045	274	10.800	5.000	-5.800	-54%
Stroški prevoznih storitev in izvoza		0	0	0	0	0	-
Stroški ostalih storitev		1.959	1.048	16.350	10.464	-5.886	-36%
Plače		15.068	13.441	158.381	146.031	-12.350	-8%
Nadomestila stroškov delavcev		0	0	0	32	32	-
Inventurni manjki		534	0	4.097	3.477	-620	-15%
SKUPAJ direktni stroški		49.376	43.800	493.285	454.187	-39.098	-8%
Amortizacija		8.375	4.541	83.750	45.410	-38.340	-46%
Izredni odhodki		0	3	0	4	4	-
Izredni prihodki		0	0	0	99	99	-
Bruto promet (MP)		178.061	158.651	1.365.713	1.134.957	-230.756	-17%
Promet Storitve		0	48	0	-10.332	-10.332	-
Skupaj promet		178.061	158.699	1.365.713	1.124.625	-241.088	-18%
RVC MP		70.252	70.576	501.798	423.197	-78.601	-16%
RVC Storitve		0	40	0	-8.610	-8.610	-
Skupaj RVC		70.252	70.616	501.798	414.587	-87.211	-17%
Nabavna vrednost MP		78.133	61.633	636.296	522.601	-113.695	-18%
Rezultat 1 (EBITDA-dobiček iz poslovanja pred amortizacijo)		20.876	26.816	8.513	-39.600	-48.113	-565%
Rezultat 2 (EBIT-dobiček iz poslovanja)		12.501	22.275	-75.237	-85.010	-9.773	-13%
Rezultat 3 (P&L-poslovni izid)		12.501	22.272	-75.237	-84.915	-9.678	-13%

Posamezne kratice:

RVC – razlika v ceni

MP – maloprodaja

P&L – izkaz poslovnega izida

Vir: Sportina Bled d.o.o (2010). Pregled stroškov podjetja Sportina Bled d.o.o.: Sportina Bled d.o.o.

V vsakem podjetju se od kontrolorja zahteva dobro poznavanje poslovanja podjetja in njegovih poslovnih procesov. Prav tako mora kontrolor dobro poznati pristojnosti in odgovornosti vseh nosilcev poslovnih odločitev. V podjetju Sportina Bled d.o.o. si zato prizadevajo, da je funkcija kontrolinga dobro povezana z drugimi poslovnimi funkcijami, da z njimi sodeluje, vendar ostaja neodvisna in avtonomna. Poročanje za vodstveni pregled poteka za različne kontrolne točke, in sicer dnevno, tedensko, mesečno, četrtno, polletno in letno. Ta poročila zajemajo različne informacije, ki se nanašajo na različne poslovne procese oziroma poslovne funkcije v podjetju. Kontroling v obravnavanem podjetju opravlja naloge oskrbovanja odločevalskih ravni z informacijami o poslovanju in opozarja na razlike med načrtovanim in uresničenim, prav tako pa sodeluje pri odkrivanju razlogov za odstopanja in pomaga pri pripravi ukrepov za izboljšanje.

Ena izmed glavnih dejavnosti kontrolinga v Sportini Bled je obvladovanje in zmanjševanje stroškov, saj ti najbolj vplivajo na poslovni izid podjetja. Tu je najpomembnejša vrsta kontrolinga finančni kontroling, saj mesečno pregleduje in analizira vse nastale stroške po posameznih poslovalnicah oziroma profitnih centrih. Tržna situacija sili podjetja, da nudijo kvalitetne storitve s čim manjšimi stroški. V podjetju je pomembno, da ugotovijo, kje stroški nastajajo, kateri poslovni učinki jih povzročajo in kdo je zanje odgovoren. Podjetje stroške zmanjšuje s sistematičnim nadzorom in ugotavljanjem odgovornosti zanje. S pomočjo stroškovnih mest in mest odgovornosti ugotovijo, kdo je za nastale stroške odgovoren. Kontroling lahko tako s svojim znanjem in podrobnim načinom analiziranja posameznega stroška najde načine, kjer bi posamezno stroškovno mesto lahko zmanjšalo njihovo vrednost. Podrobna poročila, ki jih pripravlja, so tako izhodišče za nadaljnje odločitve v podjetju.

Finančni kontroling v Sportini Bled d.o.o. se vedno bolj razvija, saj podjetje v trenutni situaciji stremi k čim večjemu in učinkovitejšemu nižanju stroškov na vseh področjih in v vseh sektorjih. Zato je v zadnjem času največji poudarek na podrobni in pogostejši analizi vseh stroškov, vseh profitnih centrov in posameznih poslovalnic. Pomembni so postavljeni plani, ki jih podjetje določa že proti koncu poslovnega leta za novo poslovno leto. Plani se sestavljajo glede na trend poslovanja v zadnjih dveh letih, dokončno pa jih potrdi poslovodstvo.

Naloge, ki jih kontroling izvaja na dnevnem, mesečnem oziroma letnem nivoju, so naslednje:

- sestavljanje plana za naslednje poslovno leto,
- sprotno preverjanje računovodskega sektorja in vsa knjiženja ter opozorjanje na nastale napake,
- preverjanje aktivnosti stroškovnih mest oziroma profitnih centrov in odpiranje novih, če so ti potrebni (nova stroškovna mesta se odpirajo z novo odprtimi poslovalnicami),
- kontroliranje razlik med odstopanjem tekočega in prejšnjega meseca in podajanje razlogov za njihov nastanek,
- primerjanje letnega prometa poslovalnic glede na prejšnje leto in poročanje direktorjem, iskanje rešitev za nadaljnje ukrepe,
- dnevno in mesečno poročanje o prodaji po posameznih stroškovnih mestih.

Sportina Bled ima določene odgovorne osebe, ki poleg kontrolorja tudi same mesečno spremljajo gibanje stroškov in imajo pristojnosti odločanja. Te osebe so poleg direktorja še t.i. glavni vodje posameznih sektorjev in vodje blagovnih znamk, imenovani brand menedžerji. Njihova naloga je, da mesečno pregledajo sheme stroškov in njihovih profitnih centrov po posamezni vrsti stroška in ugotovijo morebitna odstopanja v primerjavi s prejšnjim mesecem.

Poleg sprotne analize stroškov in podrobnih pregledov je pomemben dejavnik pri učinkovitem in nemotenem delu pri finančnem kontrolingu tudi informiranje ob pravem času. V Sportini je funkcija informiranja med najpomembnejšimi, saj omogoča ažurnost podatkov in pripravo na planska odstopanja ter iskanje razlogov in rešitev. Vodstvo na podlagi ažurnosti podatkov lahko hitreje sprejme ukrepe za odpravo teh odstopanj. Informiranje spodbuja k nadaljnjemu razmišljanju, kako stvari narediti boljše, kakovostnejše in učinkovitejše.

V Sportini ločimo naslednje ravni poročanja:

- kontroling poroča direktorju družbe, direktorjem sektorjev in vodjem blagovnih znamk (direktorju enkrat tedensko, drugim pa enkrat mesečno),
- direktor poroča lastniku (mesečno).

Poročila posameznega nosilca odgovornosti o doseganju zastavljenih ciljev so osnova za odločanje ter za pripravo potrebnih ukrepov izboljšav, predvsem tam, kjer so rezultati pod zastavljenimi cilji.

Finančni kontroling je samo ena izmed vrst in funkcij kontrolinga, vendar se edini ukvarja s stroški, njihovim nastankom in ugotavljanjem njihovih razlik. Poslovodstvo spodbuja kontroling, da bo v prihodnje še učinkovitejši in bo sposoben še hitreje ugotoviti odstopanja, vodilni pa bodo imeli glede na prej predvideno situacijo že natančno začrtan plan, kako reševati v prihodnje nastale probleme.

2.2.2 Ugotovljene slabosti v sektorju kontrolinga

Glede na velikost podjetja in obseg dela so komunikacijske ravni veliko počasnejše kot v manjšem podjetju z manj zaposlenimi. To posledično privede do prepočasnega pretoka podatkov in pomanjkanja informacij. Razlog je v količini računov, ki prispejo v podjetje in se razporedijo po določenih sektorjih. Naloga vsakega sektorja je pregled in potrditev računov. Čas od prihoda računov v podjetje, potrditve odgovornega v določenem sektorju, do računovodstva, kjer se računi poknjžijo, je vedno daljši. Problem, ki tu nastane, je predvsem v tem, da kontroling zaradi tega izgublja nadzor nad stroški in nima v določenem času realnega izida poslovanja. Čas, v katerem izdaja poročila poslovodstvu o trenutnih mesečnih stroških, se tako podaljšuje in poročila se izdajajo z vedno večjim časovnim zamikom.

Slabost, ki bi jo rada poudarila, je tudi v nepopolni avtomatizaciji podatkov, kar dodatno zavira vpogled v celotne informacije kontrolinga. Podatki, ki so avtomatizirani, so hitreje dostopni, lažje berljivi in bolj transparentni. Še vedno pa obstajajo postopki, ki niso podkrepljeni z informacijskim sistemom in tako otežujejo nadaljnje delo kontrolinga. Ročnost vnašanja

podatkov tako dopušča tudi več napak kot avtomatizacija in s tem vpliva na poslovno poročilo. Kontrolor tako porabi veliko časa za preverjanje in iskanje napak.

2.3 Ideje za izboljšanje in večjo učinkovitost finančnega kontrolinga

Finančni kontroling ima tudi v Sportini Bled eno izmed pomembnejših funkcij v podjetju, saj kontrolira, pripravlja poročila in plane za poslovodstvo o sedanjih in prihodnjih nastalih stroških. Tu pa večkrat nastane težava, saj zaradi dokaj pozno dospelih računov v podjetje kontroling ne uspe pravočasno zbrati popolne slike stroškov predhodnega meseca. Osnovni problem nastane pri dobaviteljih, ki svoje račune za opravljeno storitev izstavijo šele konec naslednjega meseca. To pripelje do neažurnosti podatkov in slabega odzivnega časa, kar pomeni, da so vse informacije na enem mestu zbrane dober mesec in pol kasneje še za obdobje predhodnega meseca.

2.3.1 Sistem vkalkuliranja stroškov

Ena izmed rešitev problemov, navedenih v prejšnjem poglavju, je projekt vkalkuliranja stroškov. To pomeni, da vodja finančnega kontrolinga v glavni knjigi zaključi knjigovodsko obdobje, ko je večina glavnih računov že poknjizenih. Tako lahko kontroling osveži podatke in pridobi predhodne informacije. Računi, ki ostanejo nepoknjizeni, se vkalkulirajo (podatke pošljejo zaposleni, ki še niso prejeli računa za opravljeno storitev dobavitelja). Tako kot vsako podjetje se tudi Sportina o cenah dogovarja vnaprej. To pomeni, da so v vkalkuliranju zajete dejanske cene opravljenih storitev. Na koncu meseca se tako pričakujejo samo manjša odstopanja od načrtovanega.

Sistem vkalkuliranja je učinkovit predvsem zaradi trenutne gospodarske situacije, ki vlada na trgu. Večina podjetij, ki imajo visoka posojila pri finančnih institucijah, je zaradi slabega poslovanja primorana oddajati polmesečna in mesečna poročila o uspešnosti poslovanja ter podrobno analizirati postavke v izkazih. Ker je večina prejetih računov izstavljena ob koncu naslednjega meseca, so podjetja primorana vkalkulirati predvidene mesečne stroške in prikazati kar najrealnejše stanje Izkaza poslovnega izida in Bilance stanja. Tudi Sportina Bled d.o.o. prakticira omenjeni postopek. Ta ji omogoča prikaz vnaprejšnjega stanja izkazov in izdelavo zahtevanih bilanc za finančne institucije. Tako banke lahko že vnaprej predvidijo likvidnost podjetja in na podlagi vkalkuliranja postavijo teoretični plan plačevanja finančnih obveznosti. Tako se banka zavaruje pred morebitnim slabim poslovnim rezultatom in lahko že vnaprej predvidi celotno sliko financiranja.

Problem, ki se poraja pri vkalkuliranju stroškov, je predvsem dodatno delo, ki ga mora opravljati zaposleni. Njegova naloga je, da konstantno spremlja račune, ki so že prejeti in poknjizeni ter račune, ki so še v likvidaciji in se kažejo v pomožni knjigi financ. Vsak račun, ki pride v podjetje, se označi z vhodno številko v računovodstvu in pošlje naprej naročniku storitve. Ta račun pregleda in ga potrdi s svojim podpisom. To pomeni, da je račun izdan po dogovoru in se lahko prenese v finance ter plača. Problemi so tudi v neažurnosti podpisovanja računov in časovnem zamiku pri njihovem pregledu. Tako je računovodstvo prisiljeno pogosto opominjati podpisnike, da vrnejo potrjene račune.

Drugi problem, ki nastane pri vkalkuliranju, je nepredviden strošek. Ta lahko povzroči večja odstopanja od plana in tako prikaže popolnoma drugačno poročilo od pričakovanega. Podjetje se v večini primerov poskuša izogniti takim situacijam.

Prednost vkalkuliranja je tako v hitrejšem odzivanju na velikost stroškov, njihovem nižanju in boljši ažurnosti podatkov. Poslovodstvo lahko tako veliko hitreje predvidi, kakšno bo realno stanje na koncu meseca in se pripravi na morebitna reševanja. Ta sistem se v Sportini Bled že aktivno pojavlja, saj je učinek, ki ga prinese, pozitiven.

2.3.2 Sistem naročilnice

Ena izmed idej, ki še ni popolnoma razvita in prisotna v podjetju, je sistem naročilnice. Podjetje Sportina Bled se dogovarja, da bo v kratkem vzpostavilo omenjeni sistem, ki bo omogočal lažjo in hitrejšo pot poteka samega računa – naročilnice. Sistem bo olajšal zgoraj omenjeni problem pretoka informacij. To v praksi pomeni skrajšanje procesa od samega začetka, ko račun pride v podjetje in se sknjiži, do samega konca, ko se podpiše s strani naročnika oziroma skrbnika ter se tako prenese v glavno knjigo.

Vpeljava projekta naročilnice omogoča podjetju urediti naslednja tri področja:

- kontrola majhnih in večjih naročil storitev in osnovnih sredstev, analiza naročil,
- spremljanje stroškov, takoj ko nastanejo (pred pridobitvijo in likvidacijo računa dobavitelja, ki lahko zamuja in onemogoča knjigovodski zaključek preteklega meseca),
- pregled obveznosti dobaviteljem že na osnovi potrjenih naročil in predvsem na osnovi dobavljenih naročil.

Projekt omogoča identifikacijo dobavitelja, specifikacijo storitev ali artiklov, izpis naročila in delitev vrednosti naročila po stroškovnih mestih (neobvezna opcija – lahko je celotno naročilo za eno samo stroškovno mesto).

Vsako naročilo ima svojega lastnika (uporabnik aplikacije) in skrbnika. Samo lastnik lahko naročilo spreminja. Potrditev naročila pa je potrebna tako s strani naročnika kot tudi skrbnika. Potrjeno naročilo zapira (vnese datum dobave oziroma opravljanja storitve) naročnik (lastnik naročila) ali pa skrbnik naročila. Naročnik in skrbnik je lahko teoretično tudi ena in ista oseba.

Ideja sistema naj bi potekala nekako takole:

- Naročnik elektronsko v programu vnese naročilnico (zahteva se naziv naročnika, datum naročila, opis dela, številko naročila – avtomatično številčenje, vrednost naročila, rok dobave, stroškovno mesto, naziv skrbnika oziroma končnega podpisnika naročila).
- Naročilo že ob vnosu v program naročnik potrdi (tako se skrajša čas, ko računovodstvo čaka na naročnikov podpis).
- Potrjenega naročila se ne more več spreminjati, možna je samo stornacija naročila.
- Dobavljeno naročilo se pod nadzorom osebe iz računovodstva avtomatsko prenaša v glavno knjigo na enega izmed kontov in se razdeli po zahtevanih stroškovnih mestih.
- Naročilo mora ob koncu potrditi skrbnik (skeniran žig in podpis).

Podrobneje postopek poteka tako, da uporabnik vnese naročilo, ga po potrebi še spreminja, se dogovarja z dobaviteljem in ga pošlje v potrditev skrbniku (če je sam tudi skrbnik, to ni potrebno). Potrjenega naročila se ne more več spreminjati. Možna je samo stornacija ali dobava naročila. Dobavljena naročila se avtomatično (na ukaz odgovorne osebe iz računovodstva) prenaša v glavno knjigo na konte razreda 5 (pred številko konta, ki je na vrsti storitve, se vpiše številka 5 – poskrbeti je treba, da bodo v razredu 5 ti konti odprti). Ko je storitev opravljena (oziroma so naročeni artikli dobavljeni), je treba na naročilo vnesti datum opravljene dobave. Če naročilo ni v celoti dobavljeno, je treba po postavkah vnesti dobavljeno količino in dobavljeno vrednost. S tem naročilo dobi status opravljenega naročila. Naročilo se označi kot dobavljeno, tudi če je bila dobava nepopolna. Za manjkajočo dobavo se lahko naredi novo naročilo. Ko dobavitelj pošlje račun, je treba ob likvidaciji takšnih vrst računov nujno navesti številke naročilnic, na katere se račun nanaša. Po vnosu glave računa je treba vnesti na postavke zneske davka na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV). Druge postavke se avtomatično prepisujejo iz naročilnic preko vrste storitve – vrste stroška. Upoštevala se bo specifikacija delitve naročila po stroškovnih mestih. Ob likvidaciji takšnega računa se bodo naročilnice označile kot zaprte in se bodo ob naslednjem prenosu v finance prenesle v storno. Datum in knjigovodsko obdobje te stornacije bo enak datumu računa, ki je zaprl naročilnico. Če se v likvidaturi stornira račun, se bodo naročilnice zopet odprle. Če pa so zaprte naročilnice kot storno že v financah, potem stornacija likvidacije ni možna. Potrebna je stornacija prejetega računa, ki pa nima več povezave z naročilnicami.

Pomembno za naročilnico je, da ima naslednje postavke:

- številka naročilnice – avtomatično številčenje,
- datum naročilnice (je »današnji datum«) večji ali enak sistemskemu datumu,
- šifra dobavitelja,
- šifra valute,
- datum predvidene dobave (mora biti večji od datuma naročila minus tri dni),
- STM (neobvezno; če je prazno, je treba razdeliti po STM pozicije),
- nivo dostopa (prepisano iz naročnika),
- šifra naročnika (avtomatski vnos iz uporabnikovega imena),
- šifra skrbnika se predlaga iz delavca naročnika, lahko pa se spremeni v kateregakoli, ki je skrbnik,
- vrednost naročila brez ddv (se izračuna avtomatično iz pozicij $\text{količina} * \text{cena} * (1 - \text{rabat}/100)$),
- vrednost dobave brez ddv (se izračuna avtomatično iz dob. $\text{količina} * \text{cena} * (1 - \text{rabat}/100)$),
- datum opravljene storitve (dobave) – ne more biti manjši od sistemskega datuma minus tri dni v trenutku vnosa dobave,
- status (vnesena glava, vnešene tudi storitve, potrjeno s strani naročnika, potrjeno s strani skrbnika, dobavljeno, likvidirano, stornirano),
- prenos dobavljenega naročila v finance naročila,
- prenos likvidiranega naročila v finance v storno,

- prenos storniranega naročila v finance v primeru, da je bilo naročilo dobavljeno in preneseno v finance, ni pa bilo likvidirano preko prejetega računa,
- datum vnosa (avtomatičen vnos),
- datum zadnje spremembe naročila (avtomatičen vnos).

Največja težava, ki nastane pri tem, je strošek uvedbe in programiranja tega sistema. Ker je sistem nov in za zaposlene še neznan, je potrebno vlaganje v zaposlene z dodatnimi izobraževanji in uvajanjem v program. To podjetju prinese še dodatne stroške. Vendar pa je moje mnenje, da se na dolgi rok ustvarja dodana vrednost. Sistem naročilnic daje možnost kontrolingu, da že vnaprej predvidi in spremlja vse stroške, ki nastanejo z naročilnicami. Tako ni več treba čakati na račune, saj se naročilo s strani naročnika vnese v sistem še pred njegovo izstavitvijo. Naročilnica tako velja kot račun in se enako elektronsko potrdi ter podpiše s strani naročnika. Ko je račun izstavljen s strani dobavitelja, je naloga računovodstva ta, da preveri, če je račun skladen z naročilnico.

Naročilnico lahko potrdi samo skrbnik. Skrbnik si vedno lahko elektronsko ogleda naročila, ki jih še ni potrdil. Omejitve na storitev in dobavitelja se kontrolira za oba – za skrbnika in naročnika. Za naročnika v trenutku potrjevanja naročila v prvi fazi, za skrbnika pa pri potrjevanju v drugi fazi (ko je naročilo s strani naročnika že potrjeno).

Sportina Bled d.o.o. se trenutno še vedno osredotoča na osnovni potek navajanja v sistem naročilnice. Delo tako poteka še na principu ročnega vpisovanja naročilnice preko elektronskega pošiljanja v sektor nabave, kjer se vse naročilnice zbirajo. Zneske, ki so večji od 500 evrov, potrdi direktor. Manjše zneske lahko potrdi vodja posameznega sektorja. Ko pride račun, se v računovodstvu označi z evidenčno številko in pošlje nabavnemu sektorju, kjer se naročilnice zbirajo, da preveri račun in mu priloži primerno naročilnico. Tako se skrajša ves proces kroženja računov po podjetju in čakanja na podpis naročnika in nadrejenega. Če se naročilnica ne ujema z računom, se slednjega takoj zavrne. S tem postopkom je odzivni čas hitrejši, kar vpliva na stanje vkalkuliranih stroškov, saj na podlagi naročilnice lahko predvidimo nastali strošek. Vrednosti so znane že pred računom, zato so odstopanja od planiranega toliko manjša. Noben strošek ni nepredviden. Vodstvo lahko tako učinkoviteje in hitreje postavlja plane za prihodnje poslovanje.

SKLEP

Namen diplomskega dela je bil predstaviti postopke, ki vodijo v učinkovitejše analiziranje stroškov. Cilj je bil preučiti trenutno stanje v finančnem kontrolingu kot v eni izmed pomembnejših funkcij na primeru podjetja Sportina Bled d.o.o. Izpostavila sem pomanjkljivosti, ki zavirajo nadaljnje delo kontrolinga, in podala konkretne rešitve. Zaradi krize, ki trenutno vlada v svetu, je kontroling še toliko pomembnejši za podjetje. Razlog je v tem, da banke zaradi velikega zadolževanja podjetij težijo k čim boljše analizi bilanc in opisu posameznih postavk. Te podatke kontroling črpa iz financ in postavlja plane za uresničitev ciljev.

Pri kontrolingu gre za reševanje problemov in iskanje novih rešitev. Naloge morajo biti akcijsko in ciljno orientirane, usmerjene v prihodnost in ne v preteklost, pa tudi interno orientirane v pomenu skupnega delovanja, ki temelji na timskem delu. Raziskave vedno znova potrjujejo, da obstaja močna korelacija med razvitostjo kontrolinga in uspešnostjo podjetja: uspešno razvit kontroling prispeva k uspešnosti podjetja. Kontroling je učinkovito orodje za vodenje in vsak menedžer ima lahko svojega. Sistem kontrolinga in njegove metode polno zaživijo takrat, ko menedžer in kontrolor delujeta usklajeno kot tim.

S svojo analizo sem tako ugotovila, da kontroling v podjetju Sportina deluje učinkovito, kakovostno in natančno ter se trudi biti še boljši v prihodnosti. Prišla sem do spoznanja, da podjetje vedno bolj širi in gradi svoje znanje na kontrolingu, saj se zaveda, da je to v dani gospodarski situaciji najpomembnejše. Še vedno pa ima določene pomanjkljivosti, ki zavirajo učinkovitost in motijo njegovo delovanje. Informacijska podpora in večja avtomatizacija, ki nadgrajujeta delo kontrolorjev in preprečujeta nastanek napak, sta dve izmed pomembnejših lastnosti, na katerih bi moralo graditi podjetje. Elektronska naročila pripomorejo k hitrejšemu dostopu do podatkov, kar vpliva tudi na možnost natančnejšega vkalkuliranja prihodnjih stroškov. Po mojem mnenju bi moralo podjetje več vložiti v avtomatiziran razvoj določanja in analiziranja stroškov. V pomoč bi lahko bila vkalkuliranje in sistem naročilnic. V bodoče bi z navedenimi idejami sistem lahko postal še boljši in kakovostnejši.

LITERATURA IN VIRI

1. Kavčič, S., Koželj, S., & Odar, M. (1998). *Razvitost računovodstva v slovenskih podjetjih. Revizor*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
2. Koletnik, F. (1992). *Upravljalno računovodstvo. Teze za predavanje rednim študentom 4. letnika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Križaj, F. (1997). *Kontrolling kot upravljalni sistem vodstva*. Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Portorož: Zbornik referatov.
4. Melavc, D., & Novak, A. (2002). *Controlling: naloge, napotki, rešitve*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Odar, M. (1999). *Analiziranje, »kontrolling« in revidiranje – prekrivanja, podobnosti in razlike*. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovne analize.
6. Osmanagić-Bedenik, N.: *Računovodenje (Kontrolling)*. Ljubljana: Revizor, 6.
7. Peemöller, & Volker, H. (1992). *Controlling, Grundlagen und Einsatzgebiete*, 2. Auflage. Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe.
8. Pučko, D. (2001). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Sportina Bled d.o.o (2009). *Letno poročilo podjetja Sportina Bled d.o.o.* Bled: Sportina Bled d.o.o.
10. Sportina Bled d.o.o (2010). *Pregled stroškov podjetja Sportina Bled d.o.o.* Bled: Sportina Bled d.o.o.
11. Turk, I., Kavčič, S., & Kokotec-Novak, M. (2000). *Poslovodsko računovodstvo* (3. izdaja). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.