

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UVEDBA KONTROLINGA V TERMOELEKTRARNI TRBOVLJE**

Ljubljana, september 2011

ALENKA BARLIČ

## **IZJAVA**

Študentka Alenka Barlič izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalko prof. dr. Metke Tekavčič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis:

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 KONTROLING</b> .....	<b>4</b>
1.1 Zgodovinski razvoj kontrolinga .....	4
1.2 Vrste kontrolinga .....	6
1.2.1 Strateški kontroling .....	6
1.2.2 Operativni kontroling .....	6
1.3 Namen in cilji kontrolinga .....	9
1.4 Koristi uvedbe kontrolinga v podjetje .....	10
1.5 Področja kontrolinga .....	11
1.5.1 Sodelovanje pri načrtovanju .....	11
1.5.2 Sodelovanje pri kontroliranju .....	14
1.5.3 Analiziranje .....	16
1.5.4 Informiranje oziroma poročanje .....	17
<b>2 POMEN KONTROLINGA V ELEKTROGOSPODARSTVU</b> .....	<b>18</b>
2.1 Značilnosti panoge .....	18
2.2 Opredelitev kontrolinga v HSE .....	19
2.3 Pomen kontrolinga v HSE .....	20
<b>3 PREDSTAVITEV PODJETJA TERMOELEKTRARNE TRBOVLJE</b> ,Error! Bookmark not defined	
3.1 TET skozi zgodovino .....	21
3.2 Vizija, poslanstvo, strateški cilji .....	22
3.3 Posnetek stanja .....	22
3.3.1 Organizacijska struktura .....	23
3.3.2 Poslovno okolje .....	25
3.3.3 Planiranje .....	26
3.3.4 Kontroliranje .....	27
3.3.5 Analiziranje .....	27
3.3.6 Informiranje, poročanje .....	28
3.3.7 Ugotavljanje zadovoljstva uporabnikov obstoječih informacij .....	28
3.3.7.1 Zbiranje podatkov in način obdelave .....	29
3.3.7.2 Analiza in interpretacija rezultatov .....	29
3.3.7.3 Splošne ugotovitve raziskave .....	39
<b>4 PREDLOG SPREMEMB</b> .....	<b>40</b>
4.1 Umestitev kontrolinga .....	41
4.2 Naloge službe kontrolinga .....	42
4.3 Informacijska podpora .....	43
4.4 Koristi uvedbe kontrolinga .....	46
<b>SKLEP</b> .....	<b>46</b>

<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>48</b>
--------------------------------	-----------

## **PRILOGA**

### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Povezovanje strateškega in operativnega kontrolinga .....	8
Slika 2: Soodvisnost strateškega in operativnega kontrolinga .....	8
Slika 3: Razlika med operativnim in strateškim kontrolingom po posameznih aktivnostih ...	9
Slika 4: Cilji kontrolinga .....	10
Slika 5: Kontrolna funkcija kontrolinga .....	15
Slika 6: Organizacijska struktura HSE .....	20
Slika 7: Organizacijska struktura TET .....	24
Slika 8: Okolje podjetja.....	25
Slika 9: Področje dela anketiranih.....	29
Slika 10: Organiziranost plansko analitske službe .....	30
Slika 11: Organiziranost službe kontrolinga .....	30
Slika 12: Pogostost pripravljanja planskih podatkov .....	30
Slika 13: Razpoložljivi čas za pripravo planov .....	30
Slika 14: Razpoložljivost podatkov za planiranje .....	31
Slika 15: Pravočasnost pridobitve podatkov za planiranje.....	31
Slika 16: Razumljivost in enostavnost planskih tabel .....	31
Slika 17: Preglednost in uporabnost planskih tabel .....	32
Slika 18: Obremenjenost s pripravo planov .....	32
Slika 19: Pogostost poročanja .....	32
Slika 20: Razpoložljivi čas za pripravo poročil .....	33
Slika 21: Razpoložljivost podatkov za poročanje .....	33
Slika 22: Pravočasnost potrebnih podatkov .....	33
Slika 23: Enostavnost in razumljivost poročevalnih tabel .....	34
Slika 24: Preglednost in uporabnost poročevalnih tabel .....	34
Slika 25: Obremenjenost s pripravo poročil.....	34
Slika 26: Poslovanje družbe .....	35
Slika 27: Pogoji za učinkovito in uspešno odločanje.....	35
Slika 28: Koncept obvladovanja stroškov .....	35
Slika 29: Spremljanje stroškov po SN.....	36
Slika 30: Spremljanje stroškov po SM.....	36
Slika 31: Spremljanje stroškov na podlagi sprejetih letnih planov in ciljev .....	36
Slika 32: Ugotavljanje vzrokov odstopanj glede na planirano.....	36
Slika 33: Odgovornost za nastale stroške.....	36
Slika 34: Informacijska podpora .....	37

Slika 35: Podrejenost službe kontrolinga .....	37
Slika 36: Naloge kontrolinga pri procesu načrtovanja .....	37
Slika 37: Naloga kontrolinga – pomoč v procesu načrtovanja.....	38
Slika 38: Naloge kontrolinga – učinkovit sistem planiranja .....	38
Slika 39: Naloge kontrolinga – vnaprejšnje preprečevanje napak .....	38
Slika 40: Naloge kontrolinga – vpliv na uspešno vodenje .....	39
Slika 41: Naloge kontrolinga – poročanje .....	39
Slika 42: Služba kontrolinga da ali ne .....	39
Slika 43: Predlog nove organizacijske sheme .....	41
Slika 44: Kontroler in manager .....	42

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Primerjava strateškega in operativnega kontrolinga.....	7
---	---



## UVOD

Negotovo okolje poslovanja zahteva od poslovodstev podjetij hitro in dobro oziroma pravilno odločanje. Pravilnost odločitev se praviloma pokaže šele na dolgi rok. Sposobnost pravočasnega in učinkovitega odzivanja na nove priložnosti, izzive pa tudi nevarnosti je dandanes nujen pogoj za uspešno vodenje podjetij. Organizacije obstanejo in so uspešne, dokler partnerjem v menjalnih odnosih nudijo več in boljše koristi kot konkurenti (Tavčar, 2002, str. 740). Za uspešnim vodenjem podjetij stojijo uspešni managerji ali uspešni vodje. Uspešen manager je aktiven vodja, ki ustvarja ugodno delovno okolje in omogoča priložnosti ter spodbuja visoke dosežke in osebni razvoj sodelavcev (Možina et al., 2002, str. 28). Vodenje se razlikuje od managementa, ki je osredinjen na usklajevanje v organizaciji in vključuje planiranje, organiziranje, kadrovanje in kontroliranje v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji. Vodenje pa je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem (Možina et al., 2002, str. 499).

Glavna funkcija poslovodij je, da zagotavljajo uspešno in učinkovito poslovanje. Najbolj široka opredelitev pravi, da poslovna uspešnost (angl. *business effectiveness*) pomeni delati prave stvari. V tem okviru kaže uspešnost razlikovati predvsem od učinkovitosti (angl. *effectiveness*), ki pomeni delati stvari pravilno. Opredelitev uspešnosti je potemtakem tesno povezana s tistim, kar želimo doseči, in pomeni odgovor na vprašanje, kako organizacija dosega svoje cilje. Višja stopnja doseganja cilja pomeni večjo uspešnost delovanja. Učinkovitost je zato prvi pogoj za visoko uspešnost, vendar pa je sama po sebi še ne zagotavlja. Možno je namreč zelo učinkovito uresničevati napačne stvari (Tekavčič, 2002 str. 665). Da podjetja ne bi sprejemala napačnih odločitev in delala napačnih stvari, jim lahko pri tem pomaga notranji kontroling, ki zagotavlja informacije, ki olajšajo poslovodsko odločanje. Pravilno odločanje je torej v prihodnost usmerjeno razmišljanje o tem, katere cilje naj bi dosegli, kje smo, ali bomo prišli tja, ali lahko to usmerjamo, kdo mora poznati odločitve in kdo se mora pravočasno orientirati (Deyhle, 1997, str. 13).

Potrebe po racionalizaciji poslovanja podjetij zaradi hude konkurence silijo podjetja k nenehnim prilagajanjem na spremembe. Podjetja spremljajo poslovanje družbe oziroma stroške preko različnih oddelkov ali služb kot so: računovodski sektor, sektor za analize, plansko analitski sektor in podobno. Moderne smernice današnjega časa pa govorijo predvsem o besedi in pomenu kontrolinga, ki je tudi predmet mojega magistrskega dela. Pri tem je potrebno spoznati vsebino in namen kontrolinga, da bi lahko določili njegovo vlogo v podjetju. Poudarek kontrolinga je na dolgoročnem usmerjanju (strateškem načrtovanju) in v tej zvezi na izdelavi poznavnih podlag za odločitve o strateškem razvoju podjetja (Koletnik, 1996, str. 7).

Podjetje brez kontrolinga je kot ladja brez navigacije. Takšni ladji se lahko kar hitro zgodi, da nasede ali pa celo potone, kar pa si ne želi nihče od zaposlenih. S problemom obstoja se v zadnjih letih soočajo tudi v Termoelektrarni Trbovlje (v nadaljevanju TET). Le-ta je del elektroenergetskega sistema Slovenije in ena izmed dveh elektrarn, ki proizvajajo električno energijo z uporabo domačega premoga.

Družba ima na podlagi Energetskega zakona – EZ (Ur. l. RS, št. 79/199) zaradi uporabe domačega premoga zagotovljen odkup proizvedene električne energije iz premoga zasavskih premogovnikov. Zakon o postopnem zapiranju Rudnika Trbovlje-Hrastnik (v nadaljevanju RTH) in razvojnem prestrukturiranju regije, sprejetem leta 2000 in dopolnjenem junija 2004, določa obdobje prednostnega dispečiranja oziroma obdobje uporabe premoga RTH do konca leta 2012.

Skozi čas se je v TET marsikaj spremenilo na različnih področjih – tehničnem, razvojnem, gospodarskem, kadrovskem, organizacijskem, okoljevarstvenem ... Spremembe so posledica zavedanja, da je potrebno delovati učinkoviteje in gospodarnejše. To se lahko doseže predvsem z večjo proizvodnjo električne energije in nižjimi stroški. V letu 2005 jim je uspelo največ narediti na ekološkem področju – s pričetkom delovanja naprave za čiščenje dimnih plinov je bila zaključena okoljska sanacija družbe. V letu 2007 je TET postala enakopravna članica velike družine Holdinga slovenskih elektrarn (v nadaljevanju HSE), saj je Republika Slovenija (v nadaljevanju RS) na HSE prenesla svoj delež v TET v višini 80,34 %.

Z letom 2012 jim preneha veljati status prednostnega dispečiranja.<sup>1</sup> Družba bo morala nujno pričeti proizvajati električno energijo po ceni, ki bo konkurenčna ostalim družbam.

Namen magistrskega dela je pomoč poslovodstvu pri sprejemanju odločitev. To bom storila tako, da bom vodstvu podala možne smeri razvoja oziroma predlog za izboljšavo obstoječega stanja v procesu načrtovanja, analiziranja, nadziranja in informiranja o stroških, ki jih načrtuje in realizira posamezno stroškovno mesto, skozi uvedbo kontrolinga v podjetje na podlagi primerjave med trenutnim oziroma obstoječim stanjem v podjetju in optimalnim stanjem, kot ga navaja tako domača kot tudi tuja literatura. Stroškovno mesto je namensko, prostorsko ali stvarno zaokrožen del podjetja, na katerem ali v zvezi s katerim se pri poslovanju pojavljajo stroški, ki jih je mogoče razporejati na posameznečasne ali končne stroškovne nosilce in je zanje nekdo odgovoren. Mesto odgovornosti je

---

<sup>1</sup> V skladu z določili Energetskega zakona in s sklepi Vlade RS je sistemski operater prenosnega omrežja odgovoren za odkup vse električne energije od kvalificiranih proizvajalcev električne energije, priključenih na prenosno omrežje, proizvajalcev, ki uporabljajo domača goriva, vendar največ v skupnem obsegu 15 % primarne energije, potrebne za proizvodnjo v koledarskem letu porabljene električne energije po energetski bilanci RS ter proizvajalcev, ki proizvajajo električno energijo na podlagi razpisa iz 52. člena Energetskega zakona.



mesto v hierarhičnem organizacijskem ustroju; zaseda ga nosilec odgovornosti, ki odgovarja ne samo za stroške, nastale na tem mestu odgovornosti, temveč tudi za stroške, nastale na podrejenih mestih odgovornosti (SRS 16, 2003, str. 149). Sistem računovodstva odgovornosti (angl. *responsibility accounting system*) oziroma poslovodski uravnalni sistem je v podjetjih organiziran prav s ciljem, da zagotovi primerjanje med uresničenim in načrtovanim poslovanjem po organizacijskih enotah (mestih odgovornosti) podjetja (Hočevar, 2007, str. 140).

V praksi je kontroling lahko uspešen le v tistih podjetjih, kjer lahko govorimo o dejanskem prenosu odgovornosti navzdol. Kontroling zahteva jasno delitev dela, delegiranje nalog, zadolžitev, pristojnosti in odgovornosti za izvedbo nalog, kar je tako imenovana »rak rana« izbranega podjetja. Temeljni cilj oddelka za kontroling je zagotavljanje kakovostnih poslovnih informacij in maksimalno prispevanje k večji gospodarnosti družbe preko zagotavljanja transparentnosti uspeha, financ in poslovnih procesov, ki pri tem sodelujejo. Namen kontrolinga je, da odgovorni v podjetju hitro spoznavajo in rešujejo napovedane ali že prisotne poslovne probleme, jih pravočasno odpravijo s čim manjšimi slabostmi in se jim v prihodnosti izognejo.

Cilj magistrskega dela je teorijo povezati s prakso tako, da bo uvedba notranjega kontrolinga pomagala poslovodstvu družbe pri njegovih odločitvah. Primerjava načrtovanega z uresničenim, določitev odgovornosti oziroma odgovornih oseb za posamezno stroškovno mesto ter način analiziranja in poročanja bo tako osrednji namen mojega dela.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh sklopov – teoretičnega in praktičnega oziroma empiričnega.

V prvem delu bom obdelala obstoječo in dosegljivo literaturo s področja vodenja, kontrolinga in stroškov. Obseg tuje literature s tega področja je obširen, prav tako je veliko tudi domače literature, ki se ukvarja z navedeno problematiko, tako s teoretičnega kot tudi s praktičnega vidika. Poglavitni namen je podrobna seznanitev s proučevano temo in iskanje primerne zamisli za nadaljevanje raziskovanja. Podala bom ugotovitve, ki so potrebne za uvedbo kontrolinga v izbrano podjetje. Da bi bila uvedba kontrolinga v podjetje uspešna, je potrebno dobro poznati tako izbrano podjetje kot tudi panogo, v kateri podjetje deluje. Predvidene metode raziskovanja so: analiza virov, študija vsebin strokovnih člankov in študije primerov.

V drugem delu bom dognanja oziroma ugotovitve iz teoretičnega dela uporabila v praksi. Prikazala bom značilnosti panoge elektrogospodarstva in delovanje v spreminjajočem se

okolju. Opredelila bom sistem in pomen kontrolinga v HSE. Za predstavitev panoge se bom oprla na interne vire.

V nadaljevanju bom predstavila obstoječe stanje s področja planiranja, nadziranja in analiziranja, ki so osnovna področja delovanja kontrolinga v izbranem podjetju. S pomočjo opravljene ankete vodstvenih in vodilnih kadrov podjetja bom prikazala pomembnost oziroma nujnost vzpostavitve kontrolinga, kajti cilj kontrolinga je priprava kakovostnih in pravočasnih informacij poslovodstvu, da bo le-to lahko pravočasno izkoristilo poslovne priložnosti ali pa se pravočasno izognilo morebitnim nevarnostim, ki bi lahko ogrozile obstoj in uspešno poslovanje podjetja.

Magistrsko delo bom zaključila s predlogom izboljšav oziroma sprememb in načinom uvedbe kontrolinga v izbrano družbo.

Moj cilj bo dosežen, ko se bodo odgovorni pričeli zavedati, da kontrola oziroma kontroling stroškov ni sam sebi namenjen, ampak pomaga pri lažjem načrtovanju, spremljanju, zniževanju stroškov in navsezadnje pomaga vodstvu sprejemati odločitve, ki so bistvenega pomena ne le za lastnika ampak tudi za vse zaposlene.

## **1 KONTROLING**

Izraz kontroling izhaja iz besede »to control«, ki ima po ugotovitvah nekaterih avtorjev že v angleščini kar 57 različnih pomenov (Emmanuel, Otley & Merchant, 1990, str. 78), zato ga v slovenščino težko enopomensko prevedemo. Med najpogostejšimi prevodi zasledimo uravnavati, urejati, obvladovati, regulirati, usmerjati, nadzirati, presoјati, krmiliti, upravljati, voditi poslovanje in ne le nadzorovati (Melavc & Novak, 2002, str. 9). Navedeno nas pripelje do ugotovitve, da je kontroling tesno povezan z ravnanjem, saj so navedene aktivnosti značilne prav za funkcijo ravnanja. Ravnanje je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji in s tem v zvezi z vsemi nalogami in aktivnostmi, ki jih zaposleni opravljajo (Možina et al., 1994, str. 16). Oseba, ki to delo opravlja, je »controller«, ki s svojimi informacijami in dejavnostmi skrbi, da poslovni sistem ostaja na izbrani smeri (Melavc & Novak, 2007, str. 17).

### **1.1 Zgodovinski razvoj kontrolinga**

O kontrolingu največ govorimo v Evropi, pa čeprav segajo njegovi začetki v Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA). Korenine oziroma začetki današnjega pojmovanja kontrolinga segajo v Ameriko, kjer naj bi se prva oblika »controllerja« v ameriških podjetjih pojavila že leta 1880 (Pučko, 1991, str. 322). General Electrics je bilo prvo

industrijsko podjetje, ki je leta 1892 zaposlilo poklicnega kontrolerja (Koletnik, 1992, str. 15). To podjetje ni bilo zgled drugim podjetjem, saj se mesto kontrolerja ni uveljavilo. Razmere so se spremenile šele v dvajsetih letih prejšnjega stoletja, in sicer v obdobju gospodarske nestabilnosti, visoke inflacije in velikega tveganja. Podjetja so potrebovala strokovnjake, ki bi vodstvom podjetij pomagalo usmerjati, uravnavati in voditi poslovanje. Pretekli podatki niso bili več dovolj, potrebno je bilo pričeti načrtovati in to čim bolj zanesljivo. Leta 1931 so v ZDA ustanovili združenje »Controller's Institute of America« in tri leta kasneje je pričel izhajati tudi časopis »The Financial Executive«. Leta 1944 je bila ustanovljena raziskovalna organizacija »Controllershship Foundation«, ki se je leto kasneje preimenovala v »Financial Executives Research Fundation«.

V Evropi se je izraz kontroling in kontroler začel pojavljati v Nemčiji, in sicer v drugi polovici petdesetih let 20. stoletja. Koncept kontrolinga je prišel s strani ameriških svetovalnih hiš, ki so predlagale, da se v organizacijske strukture podjetij uvede kontrolerja kot člana uprave, ki je odgovoren za ekonomsko področje. Leta 1971 je bila ustanovljena controller Academie in kmalu nato so na nemških univerzah kontroling pričeli predavati. Leta 1975 so ustanovili nemško združenje kontrolorjev in organizirali njihov prvi kongres. V drugi polovici sedemdesetih je kontroling doživel razcvet tudi drugje po Evropi. Zaradi velike naftne krize so se podjetja soočila s potrebo po koreniti racionalizaciji poslovanja. Znotraj podjetja je bilo potrebno bolje obvladovati stroške in procese ter natančno opredeliti cilje in načrte. To je bil hkrati vzrok, da je še danes težišče nemškega kontrolinga predvsem na notranji ekonomiki (Koletnik, 2000, str. 5).

V Sloveniji se je prvič pojavil v začetku šestdesetih let v podjetju Meblo – uvedlo ga je neko norveško svetovalno podjetje. Takrat je bilo to v nasprotju z računovodskimi predpisi, a si je Meblo pridobilo posebno dovoljenje takratnega izvršnega sveta. V Sloveniji se je kontroling pričel resneje uveljavljati po osamosvojitvi, ko je Slovenija prešla s planskega na tržno gospodarstvo in ko so podjetja ugotovila, da uspešno poslovanje ne pomeni le zniževanje števila zaposlenih, pač pa tudi povečanje prodaje in zniževanje stroškov podjetja (Bertoncelj, 1997, str. 11; Povšič, 1997, str. 15).

Na pojmovanje vsebine in oblike kontrolinga v podjetju so vplivale predvsem naloge, ki so se skozi leta postopno spreminjale. Danes je poudarek kontrolinga na strateškem krmiljenju in uravnavanju poslovanja, pri čemer je pomemben vidik gospodarjenje z razpoložljivimi viri in predlogi ukrepov vodstvu na različnih organizacijskih ravneh za izboljševanje poslovanja (Capuder, 1997, str. 3–4).

Skozi čas so se naloge kontrolinga večkrat spreminjale, zato se novodobne družbe v praksi pri umestitvi kontrolinga v družbo največkrat odločijo za kombinacijo tako ameriške kot tudi nemške šole, zraven pa dodajo še svoje lastno znanje.

## **1.2 Vrste kontrolinga**

Stalne spremembe tako v podjetjih kot tudi v poslovnem okolju so prikazale probleme operativnega poslovanja in so pripomogle k razvoju in oblikovanju kontrolinga, kot ga poznamo danes. Temeljna in najbolj groba delitev kontrolinga, ki jo srečamo v literaturi, deli kontroling na strateški in taktični oziroma operativni. Kontroling je bil na začetku usmerjen predvsem na kratkoročno odločanje. Kratkoročno pomeni znotraj krajšega časovnega obdobja, kar v praksi pomeni bolj enoletno kot srednjeročno obdobje. Ob upoštevanju zunanjih in notranjih dejavnikov je iskal rešitve, ki bi v danih pogojih zagotavljale najboljše rezultate in najmanjša odstopanja od postavljenih ciljev. Čedalje večja zapletenost, razgibanost in zunanje ter notranje spremembe so podjetja spodbudile k razvoju strateškega oziroma dolgoročnega kontrolinga, ki ima pomembno vlogo pri sooblikovanju razvoja podjetja.

### **1.2.1 Strateški kontroling**

Okolja podjetja zaradi nenehnih in hitrih sprememb na prav vseh področjih, kot so tehnični, tržni, družbeni ..., ni več mogoče opazovati kot nekaj, kar je dano in nespremenljivo, ampak nekaj, kar je izredno dinamično oziroma spremenljivo in se pojavlja kot neznanka. Podjetje bo poslovalo uspešno, ko bo zadovoljilo potrebe družbe tako, da v primerjavi z drugimi na najugodnejši način ustvarja najboljše proizvode ali storitve. Kontroling tako opravlja funkcijo podpore poslovodstvu, tako da poslovni sistem usmerja k doseganju ciljev v neomejenem časovnem horizontu. Poslovodstvo spodbuja k pravočasnem ukrepanju in prilagajanju vsem zunanjim in notranjim spremembam okolja. Strateški kontroling služi kot pomoč pri oblikovanju vizije, poslanstva, ciljev in strategij za doseganje uspešnega poslovanja družbe na dolgi rok. Strateški kontroling pomaga najti odgovore na vprašanja o novih proizvodih, novih trgih, naložbah za prenovo tehnologije in pomaga oceniti tveganja, ki jih lahko pričakujemo v prihodnosti (Melavc & Novak, 2002, str. 29).

Smisel strateškega kontrolinga je torej dejavno prilagajanje – to je vplivanje na zunanje in notranje dejavnike in prilagajanje okolja sebi. Je pogoj, podlaga in okvir operativnega kontrolinga.

### **1.2.2 Operativni kontroling**

Operativni kontroling nudi poslovodstvu strokovno podporo s ciljem povečati učinkovitost poslovanja. Nanaša se na krajša obdobja in se posveča ciljem podjetja in njihovemu uresničevanju v srednjeročnem in kratkoročnem (enoletno in medletno) obdobju. Njegova temeljna naloga je zagotavljanje strokovne podpore poslovodstvu pri dvigovanju ravni

uporabe zmogljivosti v podjetju v smislu doseganja ciljne donosnosti in gospodarnosti, ohranjanje oziroma večanje kapitala in plačilne sposobnosti ter usklajeno uporabljanje orodij operativnega kontrolinga, kot so:

- operativni načrti (predračuni poslovanja in investicije, predračuni in obračuni stroškov, prodajnih cen, prispevka za kritje, predračuni sredstev in obveznosti do virov sredstev, predračun denarnega toka ...),
- analize (operativni nadzor, analiza vzorcev, odmikov ...),
- informiranje (operativno poročanje, členjenje izkazov po pomembnosti, prikaz kazalnikov in kazalcev, ABC analize ...),
- organiziranje (usklajevanje organizacijskega procesa in ustroja) in
- ravnanje s človeškimi viri (strukturiranje dela, izobraževanje, napredovanje, nagrajevanje).

Mann prikazuje razmejitve strateškega in operativnega kontrolinga, kot je prikazano v Tabeli 1 (Mann, 1989, str. 46).

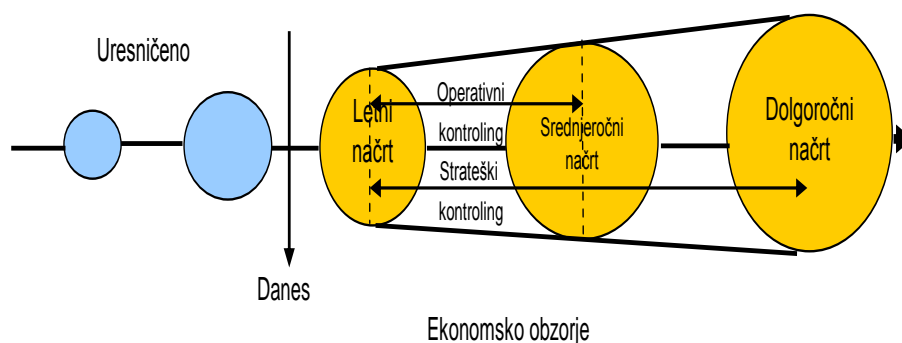
*Tabela 1: Primerjava strateškega in operativnega kontrolinga*

<b>Kontroling</b>	<b>Casovni okvir in smer opazovanja</b>	<b>Naloga</b>	<b>Objekti presoje</b>
Strateški	več let naprej	razvoj in zagotavljanje skupnih ciljev	dejavniki, ki spreminjajo prihodke in stroške
Operativni	eno leto naprej	planiranje in zagotavljanje delnih ciljev	dejavniki, ki spreminjajo obveznosti do virov sredstev in sredstva

*Vir: R. Mann, Praxis Strategischer Controlling mit Checklist und Arbeitsformularen: Von der strategischen Planung zur ganzheitlichen Unternehmensführung, 1989, str. 46.*

Strateški in operativni kontroling sta močno povezana (Slika 1). Dolgoročno planiranje opredeljuje letni proračun, stroški posameznega leta pa imajo vpliv na poslovanje v prihodnjih obdobjih in njihovo planiranje. Oboje mora biti povezano v zaprt sistem planiranja, kjer kontroling istočasno izvaja dolgoročno planiranje in predračunavanje (Peemöller et al., 1992, str. 105–107).

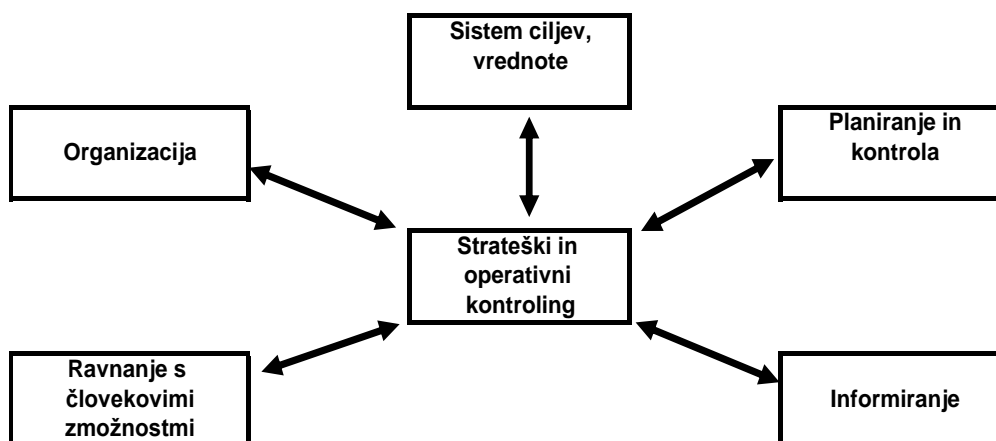
Slika 1: Povezovanje strateškega in operativnega kontrolinga



Vir: F. Koletnik, *Kontroling in management*, 2000, str. 6.

Strateški in operativni kontroling nista le povezana, sta tudi soodvisna od enakih sestavin, kot je prikazano na Sliki 2.

Slika 2: Soodvisnost strateškega in operativnega kontrolinga



Vir: J. Weber, *Einführung in das Controlling*, 1995, str. 30.

Schröder (1992, str. 220–223) pravi, da če želimo doseči cilje podjetja, moramo izvajati tako taktične kot strateške naloge. V praksi se izvajajo istočasno in jih ni mogoče deliti. Razlike med operativnim in strateškim kontrolingom po posameznih aktivnostih so nazorno prikazane na Sliki 3.

Slika 3: Razlika med operativnim in strateškim controllingom po posameznih aktivnostih



Vir: E. F. Schröder, *Modernes Unternehmens – Controlling: Handbuch für die Unternehmenspraxis*, 1992, str. 222.

### 1.3 Namen in cilji controllinga

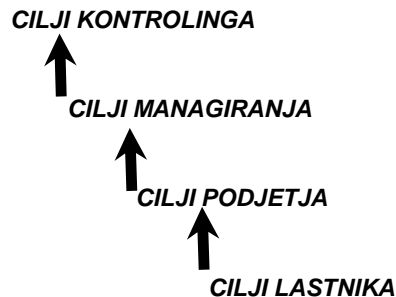
Glavni namen controllinga je zagotavljati podporo za upravljanje in vodenje poslovnega sistema v smeri uresničevanja ciljev ob upoštevanju sprememb v okolju. Lahko rečemo, da cilji controllinga sovpadajo s cilji podjetja. Temeljni cilj je hkrati cilj lastnika podjetja, zato je tesno povezan z lastništvom in upravljanjem podjetja (Rozman et al., 1993, str. 91). Cilj tako postavlja vodstvo podjetja in ne kontroler. Controlling je razmišljanje, usmerjeno v prihodnost. Gre za opredeljevanje ciljev, ki naj bi jih dosegli, poznavanje trenutne situacije podjetja, usmerjanje na poti do cilja in tako dalje. Uporaba controllinga zanima vodilne ljudi, saj gre za opredelitev ciljev, načrtovanje in upravljanje (Deyhle, 1997, str. 5). Controlling ima vlogo servisne oziroma informacijsko-svetovalne in usmerjevalne funkcije za podporo managementu, medtem ko odločitve niso njegova domena. Dober controlling managementu omogoča sprejemati hitre in učinkovite odločitve, omogoča kompleksno usmerjanje in usklajevanje s pomočjo pravočasnega odkrivanja mogočih odstopanj.

Domači in tuji avtorji bi opredelili vsebine in naloge controllinga takole:

- usklajevanje dejavnosti pri določanju poslovnih ciljev, vizije in poslanstva družbe,
- uvedba celovitega načrtovanja, ki je osnova za spremljanje uresničevanja ciljev,
- vodenje, usklajevanje in izdelava kratkoročnih in dolgoročnih načrtov ter izvedbenih načrtov,
- spremljanje izvajanja načrtov, ugotavljanje odmikov, iskanje vzrokov zanje in dajanje predlogov zaboljšave,
- sodelovanje pri vpeljavi celovitega sistema informiranja na vseh nivojih in

- stalno uvajanje sodobnih metod, instrumentov in orodij v poslovanje družbe za doseganje zastavljenih ciljev.

*Slika 4: Cilji kontrolinga*



Vir: Ž. Debeljak, *Kontroling v praksi*, 2001, str. 5.

Cilj kontrolinga je vodstvu omogočiti pravočasno zaznavanje pomembnih sprememb v poslovnem okolju in priprava kakovostnih, hitrih ter pravilnih informacij, s katerimi lahko management pravočasno izkoristi poslovne priložnosti oziroma se izogne nevarnostim. Kot je razvidno iz Slike 4, cilje postavlja vodstvo – cilji kontrolinga torej izhajajo iz višjih ciljev. Poslovnih dogodkov ne moremo prepustiti naključju, osebni volji posameznikov, ampak jih je potrebno podrediti ciljnemu delovanju, zato pravimo, da je kontroling ciljno delovanje družbe. Debeljak pravi, da cilji kontrolinga izhajajo iz ciljev lastnika, ki le-te prenese na cilje podjetja, ki so hkrati cilji upravljanja oziroma managiranja. Besedo upravljanje v današnjem času vse bolj zamenjuje beseda managiranje. Beseda managiranje bo v uporabi skozi celotno delo.

#### **1.4 Koristi uvedbe kontrolinga v podjetje**

V poslovanju vsakega podjetja je nujno, da drži korak s časom in se hitro odziva na spremembe, ki se dogajajo v poslovnem okolju.

Viharno poslovno okolje zahteva tako dobrega kapitana kot tudi dober navigacijski sistem. Slednjega v podjetju lahko predstavljajo kar v računovodstvu družbe, plani in analize ali pa služba za kontroling, le-ti bi morali skrbeti za spremljanje preteklih dogodkov in stanj ter tudi za napovedovanje prihodnjih ciljev in nalog. Zaradi sodobnih trendov pa navedena dela vse večkrat opravlja prav kontroling oziroma služba kontrolinga. Uvedba kontrolinga pomeni spreminjanje organizacijske strukture, uvedbo profitnih centrov, prenos odgovornosti na nižje managerske ravni in vzpostavitev tesne medsebojne komunikacije med managementom in kontrolerji, kot pravi D. Erčulj, vodja šole za usposabljanje kontrolerjev. Kontroling pripomore k sprejemanju pravočasnih in pravilnih odločitev. Njegova naloga ni le priprava računovodskih informacij, temveč tudi preskrba z vsemi



potrebnimi finančnimi in nefinančnimi informacijami ter njihova ureditev v podlage za poslovne ureditve. Kontroling je nastal zato, da bi razbremenil vodje. Kontroler je interni ekonomski svetovalec vodstva, ki mora v odnosu do managerjev nastopati kot prodajalec idej, ne pa kot tog poročevalec. Znati mora opozoriti na odklone in predlagati možne rešitve (Glas gospodarstva, 2008, str. 14–15).

Management, ki podpira in uvaja pravilno delovanje funkcije kontrolinga je osredotočen na cilje in predvidevanja na poti njihovega doseganja, je usmerjen izrazito v prihodnost, je prilagodljiv in decentraliziran. Glede na to je smiselna vpeljava in razvoj funkcije kontrolinga le v tiste gospodarske subjekte, v katerih management verjame v filozofijo kontrolinga in ga je pripravljen prakticirati.

## **1.5 Področja kontrolinga**

Kontroling je funkcija, ki jo dandanes potrebuje prav vsako podjetje oziroma družba. Turbulentno okolje narekuje vodstvu podjetja nenehno prilagajanje, hitre, učinkovite in pametne odločitve. Nudenje podpore in svetovanje poslovodstvu pri tem je bistvo kontrolinga. Kontroling ne sprejema odločitev, pa vendar je ena najpomembnejših funkcij v podjetju. Različni avtorji se strinjajo, da kontroling sodeluje oziroma pokriva štiri osnovna področja, in sicer:

1. sodelovanje pri načrtovanju,
2. sodelovanje pri kontroliranju,
3. analiziranje in
4. informiranje oziroma poročanje.

### **1.5.1 Sodelovanje pri načrtovanju**

Avtorji načrtovanje različno opredeljujejo, strinjajo pa se, da gre za zamišljanje prihodnosti.

Lipovec (1987, str. 256–266) opredeli planiranje iz organizacijskega vidika in pravi, da je to na podlagi predvidevanja prihodnosti zavestno določanje prihodnjega delovanja za uresničitev ciljev poslovanja.

Rozman planiranje poslovanja opredeli z več vidikov, in sicer kot (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 77):

- »nenehno sistematično, zavestno in smotrno zamišljanje bodočega poslovanja podjetja; zamišljanje bodočih stanj in poti za njihovo izvedbo, prav tako tudi sredstev,
- ki tečejo v procesu analize poslovanja, predvidevanja okolja, določanja prihodnjega stanja in poti za njegovo doseg,
- pri čemer usklajuje dele poslovanja (poslovne funkcije in poslovne enote) v celotno poslovanje z namenom, da se preprečijo problemi in uresničijo možnosti, s tem pa doseže čim večja uspešnost poslovanja«.

Iz vsega tega je razvidno, da je planiranje vnaprejšnje zamišljanje zelenih ciljev in njihovih rezultatov ter poti za njihovo doseganje. Potrjujejo tudi, da je planiranje proces, ki ponavadi vključuje naslednje faze: analizo poslovanja, analizo in predvidevanje okolja, postavitve planskih ciljev, izbiro poti do ciljev ter izdelavo planskih tabel, čemur bi lahko rekli tudi strateško planiranje.

Hunger in Wheelen pravita, da je model poslovanja sestavljen iz štirih sklopov.

Prva dva sklopa predstavljata proces oblikovanja strategije in zajemata:

- motrenje okolja: notranjega in zunanjega,
- oblikovanje strategije: poslanstvo, cilji, strategija, politika.

Druga dva pa predstavljata uresničevanje strategije in zajemata:

- uresničevanje strategije: programi, predračuni, procedure,
- spremljanje in kontrola strategije: poslovanje (Hunger & Wheelen, 1996, str. 10).

Kontroling v procesu planiranja nastopa v funkciji svetovalca in navigatorja. Skrbi za filozofijo podjetja, kjer pomaga pri oblikovanju ciljev, koncepta in razvoja družbe, poleg tega razvija, koordinira in skrbi za sistem načrtovanja, sodeluje pri oblikovanju vizije in poslanstva podjetja, integrira delne plane v skupni plan, izdeluje predračune, testira in analizira celovitost ter primernost plana glede na zastavljene cilje. Svetovanje je torej funkcija kontrolinga, odgovornost za pripravo in realizacijo plana pa prevzema poslovodstvo podjetja, ki je prav tako odgovorno za oblikovanje strategije podjetja.

**Porajajo se nam naslednja vprašanja:**

### **1. Kaj načrtujemo?**

Temeljni cilj poslovanja podjetja je povezan z interesom lastnikov in je v tesni povezavi z lastništvom, upravljanjem oziroma managementom podjetja. Pri določanju ciljev podjetja opredelimo:

1. poslanstvo,
2. vizijo in
3. cilje podjetja (okvirne in podrobne).

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 93) menijo, da **poslanstvo** podjetja vključuje predvsem opredelitev poslovanja podjetja in usmeritev razvoja podjetja. Z njim podjetje opredeli razloge, zakaj obstaja in utemelji prihodnje poslovanje. Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da podjetje loči od drugih podjetij. **Vizija** mora predstavljati jasen in privlačen pogled na prihodnost, ki ga lahko delimo z drugimi. Mora predstavljati sliko zaželene prihodnosti, ki je boljša od sedanjosti in mora motivirati ljudi, da si jo želijo doseči. Vizija mora biti jedrnata, mora navduševati in osvobajati (Colin-Caulson, 1992, str. 83, 88). Rozman (2000, str. 57) **cilje** poslovanja deli na temeljne, okvirne in podrobne cilje. Temeljni cilj je opredeljen kot mera uspešnosti poslovanja. Planske cilje je treba postavljati kot rezultate, ki jih želi podjetje doseči. Njihove glavne naloge so zagotoviti središčne točke v podjetju, okoli katerih se suče razvijanje planov in razmeščanje resursov. Sami cilji, če so realni, imajo praviloma veliko motivacijsko moč za zaposlene v podjetju (Pučko, 1999, str. 165). Lahko jih imenujemo tudi okvirni cilji, ki so že precej podrobno določena prihodnja stanja podjetja in so izražena še okvirno, medtem ko so podrobni cilji običajno številčni, bolj natančni in dokončni. Podrobne cilje vpisujemo v tabele.

## 2. Zakaj?

Planiranje ima svoj namen, ta pa je:

1. trajno zagotavljanje uspeha – primarna naloga planiranja je zagotavljanje obstoja na daljši rok,
2. spoznavanje tveganj, trendov in razvoj ter oblikovanje potrebnih ukrepov v smislu predupravljanja,
3. porast fleksibilnosti – planiranje ščiti pred presenečenji tako, da se prihodnji razvoj prikaže v obvladljivih kategorijah,
4. redukcija kompleksnosti – naraščajoča kompleksnost se s planiranjem zmanjšuje,
5. uporaba sinergije – s planiranjem se usklajujejo posamezne poslovne aktivnosti v podjetju, prikazuje se njihova neusklajenost; celota mora biti več kot le seštevek njenih delov (Režek, 2007, str. 17).

### 3. Kako?

Načrtujemo dolgoročno, srednjeročno, kratkoročno in operativno (četrtno, mesečno, dekadno, tedensko). Pučko (Kokošar, 1995, str. 13) temu pravi **načrtovanje po času**. Dolgoročno planiranje zajema obdobje več kot pet let, velja za okvirnejše, zajema le osnovne delne plane in ni tako natančno kot srednjeročno. Srednjeročno planiranje zajema obdobje med enim in petimi leti, konkretizira dolgoročne plane in daje kompleksne plane, izdelane v dolgoročnih planih, ter usklajuje delne plane glede na posamezne poslovne funkcije. Kratkoročno planiranje zajema obdobje do enega leta, je podrobnejše in najkrajše časovno obdobje, ki členi srednjeročne plane.

Režek navaja Holjč (2007, str. 16), ki pravi, da bolj kot so plani dolgoročni, manj podrobnosti vsebujejo in so bolj globalni, vendar zahtevajo več znanja in kreativnosti ter so bolj tvegani. Z dolgoročnim planiranjem se realizirajo dolgoročni cilji (obstoj podjetja), s srednjeročnimi plani se realizirajo srednjeročni cilji (širitev na nove trge), s kratkoročnimi plani pa kratkoročni cilji (doseganje dobička).

Naslednji kriterij delitve je **načrtovanje po predmetu** (prodaja in trženje, proizvodnja, nabava, R&R (raziskave in razvoj), kadri, investicije, financiranje, organizacija, poslovni uspeh, premoženje), sledi mu **načrtovanje po obsegu** (proizvod, projekt, delovna enota, strateška enota) in nazadnje še **načrtovanje po značilnostih** (vseobsegajoče ali delno, strateško ali taktično, javno ali tajno, formalno ali neformalno).

Tako postopek planiranja kot tudi plan morata biti narejena po določenih pravilih. Največkrat imajo podjetja izoblikovane pravilnike o planiranju, v katerem so jasno opredeljeni postopki, naloge, način, odgovorne osebe ...

#### 1.5.2 Sodelovanje pri kontroliranju

Kontrola je aktivnost, ki pomaga managementu pri ocenjevanju planirane aktivnosti. Kontroliranje je merjenje in popravljanje posameznega in organizacijskega delovanja s ciljem zagotavljanja, da bi se poslovni proces odvijal v smeri doseganja plana. Brez postavljenih jasnih ciljev podjetja je nemogoče učinkovito izvajati kontrolo, ker nimamo kriterija za oceno doseganja. Osnovni namen kontrole je tako (Gulin, Tušek & Žager, 2004, str. 88):

- primerjava planiranih in doseženih rezultatov,
- dolgoročni proces revidiranja plana zaradi spreminjanja predpostavk, ki so temelj plana.

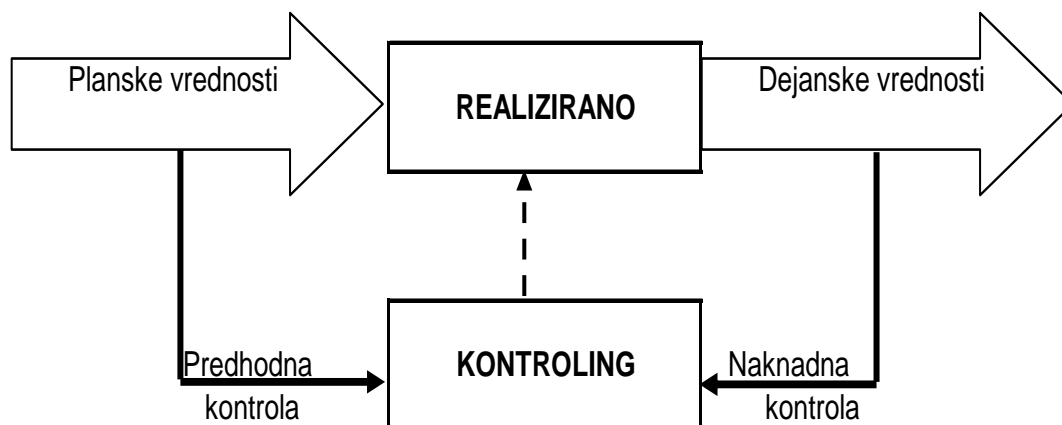
Osmanagić Bedenik (2004, str. 152) proces kontrole opisuje kot trajni proces obdelave informacij z namenom ugotavljanja odstopanj med dvema velikostima. Ena od teh velikosti ima vlogo merila oziroma norme in je v naprej znana ter določena. Druga primerjalna vrednost je tista, ki je predmet kontrole. S kontrolo se primerjata dve velikosti, analizirajo se vzroki odstopanj in pridobivajo informacije za odločanje.

Kokošar (1995, str. 16) navaja, da Haynes in Massie pravita, da je kontrola v svoji širši opredelitvi vsak proces, ki vodi aktivnosti proti vnaprej določenemu cilju. Bistvo kontrole vidita v ugotavljanju, ali je aktivnost dosegla želeni rezultat. Kontrola obsega določitev cilja, plana, politike in kriterija, določitev sredstev za merjenje aktivnosti s kriterijem in neki mehanizem za korekturno akcijo, ki naj zagotovi, da bo vnaprej postavljeni cilj dosežen.

Definicijam kontrole je skupno to, da gre za evidentiranje izvedbe, primerjavo izvedbe s planom, ugotavljanje odstopanj, ugotavljanje vzrokov za odstopanja in v končni posledici ukrepov za doseganje plana ali celo za spremembo plana, kar pomeni, da je potrebno začeti nov proces planiranja.

Proces kontrole, ki je sestavljen iz petih korakov in ga opisujeta Hunger in Wheelen, je zelo podrobno opredeljen kot splošne sestavine, značilne za analizo poslovanja, ki jih opredeljuje Pučko (2003, str. 344–345). Potrebno je določiti, kaj meriti, torej predmet analize oziroma kontrole poslovanja, standarde uresničevanja, meriti dejansko uresničeno s planiranim (standardom), torej proces analize oziroma kontrole (če so doseženi rezultati v okviru dovoljenega odstopanja, se proces kontrole konča kar tu) in namen analize oziroma kontrole poslovanja, ki je v bistvu ocena analiziranega objekta, ter cilj analize oziroma kontrole poslovanja.

*Slika 5: Kontrolna funkcija controllinga*



Vir: K. Ziegenbein, *Controlling*, 4. Auflage, 1992, str. 36.

Na osnovi kibernetkega modela krmiljenja kontroli pripada naloga, da prispeva k realizaciji nalog s tem, da analizira odmike med doseženim in planiranim ter obenem sproža ukrepe, ki naj bi prispevali k odpravljanju teh odmikov (Slika 5).

Uresničeno običajno ni nikoli povsem enako planiranemu in tako je izmerjenih odmikov ponavadi zelo veliko. Analizirati vsakega izmed njih bi predstavljalo preveč zamudno in težavno nalogo, pod vprašaj pa se postavlja tudi smotrnost in ekonomičnost takšnega podrobnega analiziranja. Za odločitev o tem, katere odmike preučiti in katere ne, je potrebno postaviti kriterije pomembnosti odmikov in dovoljene meje preseganja/nedoseganja plana. Pomembne odmike, ki presegajo vnaprej določene meje, je treba podrobneje analizirati, proučiti (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 1997, str. 185). Ni dovolj, da odmike le evidentiramo, potrebno je ugotoviti vzroke, zaradi katerih je do teh odmikov prišlo in predlagati ukrepe, kateri nas bodo pripeljali do želenega stanja.

Za kontroliranje poslovnih procesov in aktivnosti morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji (Pustatičnik, 2001, str. 28).

- Poslovni proces mora imeti jasno opredeljene cilje, iz katerih mora biti razvidna odgovornost za njihovo uresničevanje.
- Izhodni rezultati poslovnega procesa, ki izhajajo iz opredeljenih ciljev, morajo biti merljivi.
- Poslovni proces mora imeti opredeljen model za napovedovanje aktivnosti, ki so potrebne za izvajanje procesa; s pomočjo omenjenega modela lahko z analizo ugotovimo neželene aktivnosti, ki so razlog, da določeni cilji niso doseženi.
- Obstajati mora možnost izvajanja popravljalnih ukrepov, ki pripomorejo k doseganju zastavljenih ciljev.

### 1.5.3 Analiziranje

Analiziranje poslovanja podjetja je proces spoznavanja, proučevanja, primerjanja in na tej podlagi ugotavljanja dejstev ter podatkov o poslovanju konkretnega podjetja, da bi izsledki analiziranja lahko služili kot mogoča podlaga in pomoč pri sprejemanju odločitev, ki vodijo k doseganju ciljev podjetja (Odar, 1999, str. 22).

Ponavadi analiziramo:

- **okolje podjetja (zunanje analiziranje).** Ukvarjamo se predvsem z analiziranjem konkurenčnega trga, panoge, dobaviteljev, trga (razvoj trga, nakupne navade, pogajalske moči odjemalcev ...).

- **poslovanje podjetja (notranje analiziranje).** Namen analize je ugotoviti problemska in prednostna stanja ter določiti osnovo za odločanje. Dobre odločitve so ponavadi posledica kakovostnih analiz, ki posredno vplivajo predvsem na uspešnost poslovanja. Področja zbiranja informacij oziroma izdelave analiz so največkrat kadri, nabava, proizvodnja, finance, prodaja, osnovna in obratna sredstva, premoženje in viri ter dobiček. Analiziramo tako, da primerjamo dejansko in željeno stanje ter ugotavljamo odmike.
- **SWOT analiza.** Z njo ugotavljamo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za razvoj podjetja. Prednost pred konkurenco je vsaka sposobnost podjetja, s katero lahko le ta doseže določene cilje. Slabosti so tiste aktivnosti podjetja, ki lahko ovirajo ali zadržujejo doseganje opredeljenih ciljev. Priložnosti so razmere v zunanjem okolju. Z njihovo pravilno in natančno uporabo ima podjetje možnost, da doseže svoje cilje. Nevarnosti pa so tisti dejavniki v okolju, ki lahko ogrozijo doseganje zelenih ciljev in na katere podjetje nima veliko vpliva (Bell, 1988, str. 67).

#### 1.5.4 Informiranje oziroma poročanje

Ena izmed nalog kontrolinga je na eni strani pridobivanje informacij za analiziranje in na drugi strani posredovanje informacij, poročil o opravljenih analizah, planih, kontrolah in ugotovitvah managementu podjetja. Z informiranjem kot eno izmed temeljnih nalog kontrolinga se tako srečamo v prav vseh fazah, to je planiranju, analiziranju in poročanju o pridobljenih podatkih. Pri tem se srečamo z dvema pojmom: eno je informacija, drugo pa podatek. Informacija je rezultat predelave nevtralnih podatkov, podatek pa je nevtralno sporočilo o določenem dejstvu, ki še ni ovrednoteno in pripravljeno za sprejem poslovne odločitve. Prava informacija ob pravem času in na pravem mestu je v današnji dobi eden izmed ključnih virov konkurenčne prednosti, ki seveda vodi v uspešnost poslovanja. Po Hočevarju ima dobra informacija naslednje značilnosti (1998, str. 7):

- primernost, kar pomeni, da mora biti prilagojena potrebam odločanja,
- pravočasnost in točnost, kar pomeni, da mora biti točna in uporabnikom pravočasno na voljo,
- ustreznost, kar pomeni, da morajo prave informacije prejeti oziroma dobiti pravi odločevalci,
- popolnost, kar pomeni, da obsega popolne in pomembne podatke za določeno poslovno odločitev.

Med pogoji za uspešno in učinkovito delo kontrolinga je tudi integriran, kakovosten in učinkovit informacijski sistem. Učinkovit sistem je tisti, ki omogoča premišljeno zbiranje, obdelovanje in hranjenje podatkov. Ena izmed nalog kontrolinga je posredovanje oziroma

sodelovanje pri izgradnji, razvoju in vzdrževanju informacijskega sistema in izvajanju informiranja. Informacijski sistem ustreza le, če pozna odgovore na temeljna vprašanja o informiranju: kaj, kdaj, kako, kdo in čemu (Koletnik, 1999 str. 15). Naloga kontrolerja je tudi opredeliti vrsto, roke, vsebino in prejemnike poročil ter pomembne odmike pri nadzornih informacijah. Poročila so namenjena različnim ravnam v podjetju, so različna, njihov namen pa enak: motivirati prejemnike za odločitve na podlagi dobljenih informacij. Palle Hansen navaja naslednjih deset zahtev za sestavo dobrega kontrolnega poročila (Deyhle, 1997, str. 158).

1. Vodje vseh ravni naj dobijo poročila, ki zadevajo njihovo odgovornost.
2. Poročila naj vsebujejo bistvene podatke.
3. Poročila naj prinašajo dosežene in načrtovane podatke.
4. Poročila naj vsebujejo podatke o razlikah med načrtovanimi in doseženimi zneski, izražene absolutno in v odstotkih ter kumulativno do današnjega dne.
5. Poročila naj vsebujejo razloge za nastanek odmikov in predloge za izboljšanje stanja.
6. Poleg rutinskih poročil naj uporabniki dobijo tudi posebna poročila, kar pomeni predvideti želje in potrebe podjetja.
7. Poročila naj bodo kombinacija tabel in grafov.
8. Poročila naj bi prihajala pravočasno.
9. Poročila naj bi bila prilagodljiva in ne vezana na formalno računsko in tehnično usklajevanje.
10. Pomembna področja za sestavo poročil so: prihodki, stroški in zlasti dobiček.

Naloga kontrolinga je priprava uporabnih informacij in poročil, saj upravljanje podjetja temelji na sprejemanju kakovostnih poslovnih odločitev, ki bodo imele pozitivne posledice na trenutno in prihodnje poslovanje.

## **2 POMEN KONTROLINGA V ELEKTROGOSPODARSTVU**

### **2.1 Značilnosti panoge**

Za proizvodnjo električne energije se v Sloveniji uporabljajo vse oblike primarnih energentov oziroma virov. Prevladujoči delež proizvodnje električne energije se proizvaja v konvencionalnih elektrarnah (termoelektrarne, hidroelektrarne in jedrska elektrarna); delež proizvodnje, priključene na distribucijsko omrežje, je leta 2009 znašal le 5 % celotne proizvodnje.

Na proizvodnem trgu električne energije deluje osem podjetij, ki imajo velike objekte z močjo nad 10 MW:



- Dravske elektrarne Maribor, d. o. o (DEM),
- Savske elektrarne Ljubljana, d.o.o. (SEL),
- Soške elektrarne Nova Gorica, d.o.o. (SENG),
- Nuklearna elektrarna Krško, d.o.o. (NEK),
- Termoelektrarna Šoštanj, d.o.o. (TEŠ),
- Termoelektrarna Trbovlje, d.o.o. (TET),
- Termoelektrarna Toplarna Ljubljana, d.o.o. (TE-TOL) in
- Termoelektrarna Brestanica, d.o.o. (TEB).

Podjetja DEM, SEL in SENG pridobivajo električno energijo v hidroelektrarnah, NEK v jedrski elektrarni, TEŠ in TET v termoelektrarnah na premog, TEB iz tekočih in plinastih goriv, TE-TOL pa proizvaja toploto in električno energijo v procesu sproizvodnje na premog.

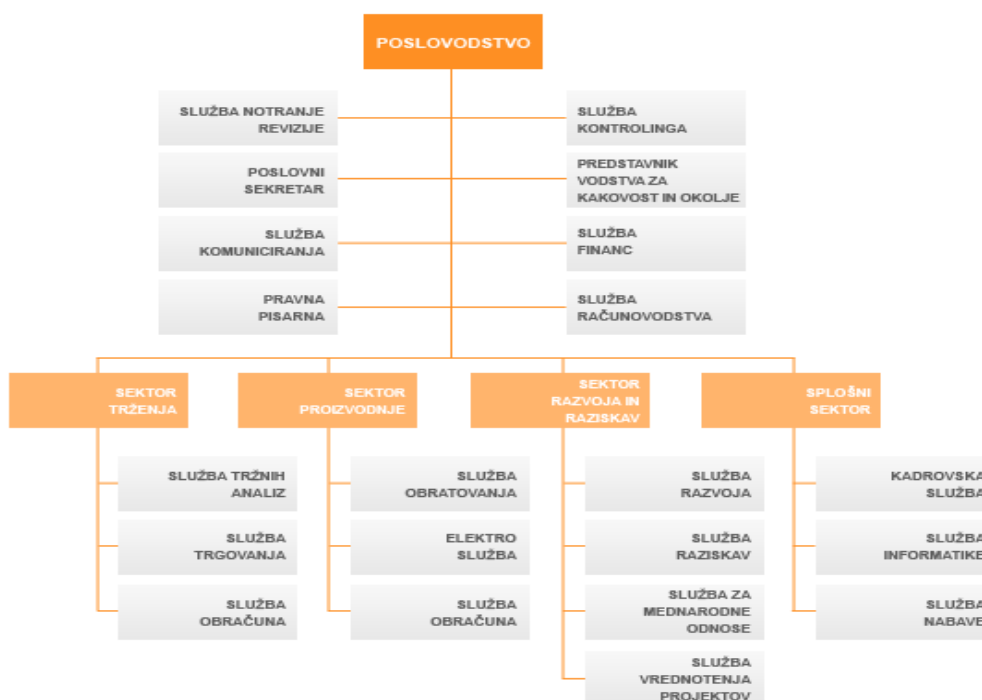
V letu 2007 so se preoblikovale povezave proizvodnih podjetij. Šest podjetij – DEM, SEL, SENG, TEŠ, TET in TEB – je sprva delovalo v okviru skupine Holding Slovenske elektrarne, d.o.o. (HSE), ki tvori prvi energetske steber. Ta je razpolagal tudi s približno 70 % energije, pridobljene v NEK, s katero se je trgovalo na veleprodajnem trgu. Podjetje GEN energija, d.o.o., ki tvori drugi energetske steber na veleprodajnem trgu, pa je razpolagalo s približno 30-odstotnim deležem energije iz NEK. V prihodnjih letih se bo ta delež, s katerim bo razpolagala GEN energija, povečeval. V skupino GEN energija sta bili novembra 2007 z oddelitvijo od HSE prevzeti proizvodni podjetji TEB in SEL. Kljub delitvi proizvodnih podjetij na dva energetske stebra sta se oba povezala pri gradnji verige hidroelektrarn na spodnji Savi (Javna agencija RS za energijo, 2011).

HSE je tržno usmerjena družba, ki na nivoju holdinga združuje tiste funkcije odvisnih družb, ki omogočajo izrabo sinergijskih učinkov in ki prispevajo k racionalizaciji poslovanja.

## **2.2 Opredelitev kontrolinga v HSE**

Krovna družba HSE, katere del je tudi TET, ima organizirano službo kontrolinga, ki je neposredno podrejena direktorju družbe (Slika 6). V danem trenutku je naloga službe predvsem organiziranje, zbiranje, analiziranje poslovnih podatkov posameznih hčerinskih družb in matere. Skrbijo za enotno izvajanje in spremljanje teh podatkov. Podatke kasneje preoblikujejo v konsolidirane informacije oziroma poročila, ki so namenjena poročanju in svetovanju lastniku pri nadaljnjih odločitvah in javnih objavah.

Slika 6: Organizacijska struktura HSE



Vir: HSE, 2011.

### 2.3 Pomen kontrolinga v HSE

Kot že večkrat omenjeno je glavni namen kontrolinga zagotavljati podporo za upravljanje in vodenje poslovnega sistema v smeri uresničevanja ciljev ob upoštevanju sprememb v okolju. Tudi v HSE se seveda strinjajo s tem. Pravijo takole: »Enoten nastop družb, ki sestavljajo HSE, nam zagotavlja večjo konkurenčnost na trgu, optimalno izrabo proizvodnih zmogljivosti glede na trenutne tržne razmere, zmanjševanje negativnih finančnih učinkov izpada proizvodnje, celovitejšo ponudbo vseh produktov električne energije, manjše tveganje pri sklepanju pogodb in večje možnosti nastopa na tujih trgih« (HSE, 2011). In pri vsem tem jim seveda pomaga služba kontrolinga.

## 3 PREDSTAVITEV PODJETJA TERMOELEKTRARNE TRBOVLJE

TET je ena izmed dveh elektrarn, ki proizvajata električno energijo z uporabo premoga. Ima instalirane tri bloke. Blok 125 MW s parno tehnologijo je poljske izdelave in obratuje od leta 1968. Kot energent je elektrarna do leta 2005 uporabljala le rjavi premog iz Rudnika Trbovlje-Hrastnik, sedaj pa tudi druge premoge in lesno bio maso. Plinska bloka moči 2 x 31,5 MW sta ameriški proizvod in za energent uporabljata kurilno olje.

Obratujeta od leta 1976, vendar zadnja leta predstavljata zgolj sistemsko rezervo v primeru izrednih dogodkov elektroenergetskega sistema.

Povprečna triletna proizvodnja bloka 125 MW je 600 GWh električne energije, kar pomeni približno 5 % proizvedene električne energije v Sloveniji. Za navedeno proizvodnjo porabijo povprečno 600.000 ton premoga. Zaradi uporabe domačega premoga imajo do konca leta 2012 zagotovljen status prednostnega dispečiranja, kar pomeni zagotovljen odkup določenega dela proizvodnje, za leto 2010 je to pomenilo 423 GWh električne energije.

### **3.1 TET skozi zgodovino**

Prvi zametki proizvodnje električne energije v Zasavju, točneje v Trbovljah, segajo v daljno leto 1906, ko je bila v takratni kalorični elektrarni, ki je bila v tistih časih najmodernejša elektrarna, proizvedena prva kilovatna ura električne energije. Poraba električne energije je vse bolj naraščala in temu ustrezno je bilo potrebno prilagajati tudi obseg proizvodnje. Modernizirali so zmogljivosti, povečevali proizvodnjo električne energije in s tem omogočili, da so zasavski premogovniki lahko držali korak s svetom v proizvodnji premoga, posebno še v produktivnosti, pa tudi ceni.

Podjetje TET je bilo ustanovljeno leta 1949 kot eno izmed pomembnih energetskega podjetij tedanje države, ki je izkoriščalo domači premog zasavskih premogovnikov kot svoj temeljni energent. Leta 2000 se je podjetje na podlagi Uredbe o preoblikovanju javnega podjetja Termoelektrarna Trbovlje, p.p. preoblikovalo v družbo Termoelektrarna Trbovlje, d.o.o.

Skozi čas se je v TET marsikaj spremenilo, in sicer na različnih področjih – tehničnem, razvojnem, gospodarskem, kadrovskem, organizacijskem, okoljevarstvenem ... Spremembe so posledica zavedanja, da je potrebno delovati učinkoviteje in gospodarnejše. To se lahko doseže predvsem z večjo proizvodnjo električne energije in z nižjimi stroški. V letu 2005 jim je največ uspelo narediti na ekološkem področju, in sicer je bila s pričetkom delovanja naprave za čiščenje dimnih plinov zaključena okoljska sanacija družbe.

#### **Mejniki v zgodovini družbe:**

- 1904–1906** Postavitev prve kalorične elektrarne v Trbovljah.
- 1913–1915** Postavitev elektrarne ob Savi.
- 1933** Razširitev elektrarne.
- 1938–1939** Obnova in ponovna razširitev elektrarne.
- 1939** Gradnja daljnovoda v Savinjsko dolino.

<b>1940</b>	Ustanovitev samostojnega obrata elektrarne Trbovlje.
<b>1947</b>	Gradnja stikališča za prenos energije na celjsko in mariborsko področje.
<b>1964–1968</b>	Gradnja in začetek obratovanja Termoelektrarne Trbovlje 2.
<b>1974–1976</b>	Gradnja kombinirane plinsko-parne elektrarne.
<b>1976</b>	Zgraditev 360 metrov visokega dimnika.
<b>2005</b>	Pričetek delovanja naprave za razžveplanje dimnih plinov.
<b>2007</b>	Priključitev skupini Holding Slovenske elektrarne.
<b>2010</b>	Izgradnja pretovorne postaje za premog.

### 3.2 Vizija, poslanstvo, strateški cilji

**Vizija TET.** Vizija je oblika scenarijev o prihodnjem poslovanju. To je vodilo, kako in kam razvijati poslovanje v prihodnosti. TET želi postati sodobna energetska družba, ki si s pomembnim tržnim deležem zagotavlja dolgoročen konkurenčni razvoj na področju proizvodnje električne energije, uplinjanje premoga, proizvodnja tehnološkega goriva, proizvodnje toplote in toplotne oskrbe bližnjih mest. TET želi dolgoročno ohraniti in povečati proizvodnjo električne energije na ekonomskih temeljih, ob sočasnem spoštovanju mednarodnih okoljskih obvez naše države in z dodatno razpoložljivo močjo pomembno prispevati k zanesljivi oskrbi Slovenije z električno energijo.

**Poslanstvo TET** je zanesljiva, okolju prijazna in cenovno sprejemljiva proizvodnja in prodaja energije. S tem lahko v največji meri zadovoljimo interese lastnikov, kupcev, zaposlenih, dobaviteljev, lokalne skupnosti in države.

**Strateški cilji** podjetja so predvsem:

- povečati delež v strukturi proizvodnje električne energije v RS,
- disperzija primarnih energentov in uporaba obnovljivih virov energije,
- daljinska oskrba Zasavja s toplotno energijo,
- varnost in zanesljivost proizvodnje,
- okoljska sprejemljivost in
- donosnost.

### 3.3 Posnetek stanja

TET je samostojni poslovni subjekt v okviru skupine Holdinga slovenskih elektrarn (HSE), vendar energetska politika vpliva na pomembne poslovne parametre podjetja. Poslovanje je v veliki meri determinirano z zunanjimi pogoji, manevrski prostor za avtonomne poslovne odločitve je omejen in neprimerljiv z običajnim menjalnim

sektorjem. Poslovna tveganja po zakonodaji zato dejansko nosi podjetje, formalno pa je njegovo poslovanje v glavnem odvisno od pogojev gospodarjenja in sistemskih omejitev na energetske področju. Poslovanje družbe opredeljujejo energetska politika in usmeritve HSE. TET je bila v letu 2007 s sklepom Vlade RS vključena v skupino HSE, kar pomeni izgubo dejavnosti neposrednega trženja električne energije. Glavno pridobitev pa naj bi predstavljala vključitev razvojnih načrtov TET v razvojne načrte skupine HSE, kar bo pomenilo realne možnosti za realizacijo strategije razvoja TET.

Sedanja proizvodnja TET je nekonkurenčna, njen položaj pa se bo zaradi cene kuponov za izpuste ogljikovega dioksida po letu 2012 drastično poslabšal. Zaostrenih okoljskih predpisov za izpuste dušikovih oksidov, kot so predlagani po letu 2015, naprava ne bo izpolnjevala, zato njeno polno obratovanje ne bo možno.

Po drugi strani pa je TET za Slovenijo pomembna energetska lokacija z določenimi omejitvami, kot so:

- priključitev na prenosno omrežje: do 300 MW,
- toplotna obremenitev reke Save,
- okoljevarstvene omejitve v smislu zadostitve IPPC priporočilom,
- ekonomske omejitve, ki vplivajo na odločitev o nadaljnji uporabi lokacije oziroma izbiri primerne tehnologije za pridobivanje električne energije.

### **3.3.1 Organizacijska struktura**

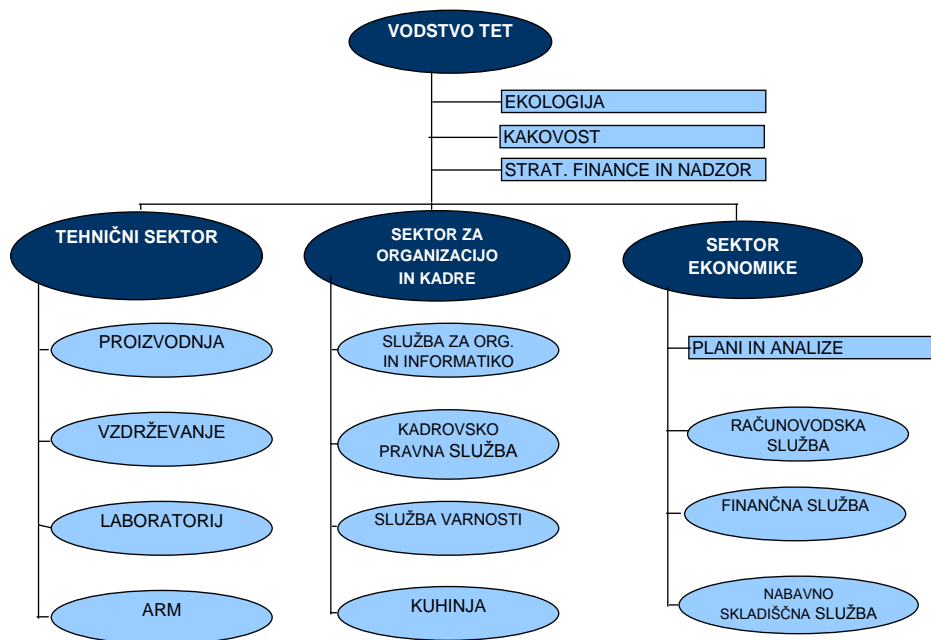
Prenova poslovnih procesov TET v letu 2004 je prinesla obilo sprememb tudi v organizacijski strukturi družbe. S projektom prenove so želeli izboljšati organizacijo tako, da bo omogočala višjo produktivnost, nižje stroške in boljšo gospodarnost poslovanja. Cilji prenove so bili sledeči.

1. Organizacija mora biti jasna in pregledna.
2. Jasna mora biti razdelitev nalog in odgovornosti.
3. Za racionalno in učinkovito delo je treba izvesti sistematično racionalizacijo dela na vseh nivojih poslovnega sistema.
4. Določi se makro in mezoorganizacija podjetja, definirajo se pooblastila in odgovornosti organizacijskih enot in delavcev s posebnimi pooblastili in odgovornostmi ter medsebojna razmerja posameznih organizacijskih enot. Prouči se potrebno število nivojev vodenja in potrebna kadrovska zasedba.
5. Na mikroorganizaciji se racionalizirajo poslovni procesi in sistemizacija delovnih mest (manjše število delovnih mest, definiranje kriterijev za določitev delovnega mesta, usklajevanje opisov delovnih mest).

6. Z novo sistemizacijo delovnih mest se:
  - določijo temelji za nov sistem stimulativnega nagrajevanja,
  - zmanjša razvejanost in poveča transparentnost sistema,
  - ukinja in združuje delovna mesta in
  - določi metodologija vrednotenja dela.
7. Zagotovi se fleksibilnost organizacije za doseganje strateških ciljev (projekti ...).

Organizacijske spremembe so se uvedle v letu 2004. Od takrat dalje je predstavnik vodstva oziroma direktor družbe neposredno nadrejen tehničnemu sektorju, sektorju za organizacijo in kadre, sektorju ekonomike, predstavniku vodstva za ekologijo, predstavniku vodstva za sisteme vodenja in strateškim financam ter nadzoru. Vsak sektor je razdeljen na posamezne službe, kakor je razvidno iz Slike 7.

*Slika 7: Organizacijska struktura TET*



*Vir: Interno gradivo Termoelektoarne Trbovlje d.o.o., 2011.*

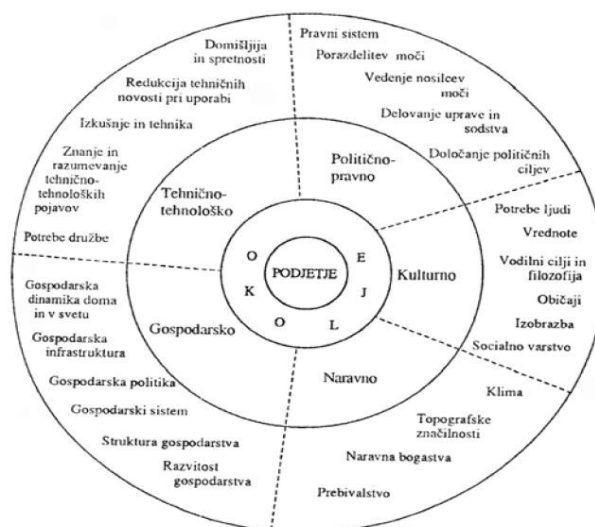
Kot je razvidno iz organizacijske sheme, v obravnavanem podjetju ni organizirane službe za kontroling, imajo le delovno mesto z nazivom planer analitik z enim zaposlenim v okviru sektorja ekonomike.

### 3.3.2 Poslovno okolje

V sodobnem svetu je okolje podjetja zelo kompleksno. Kompleksnost okolja posamezni avtorji različno pojmujejo. Pučko okolje razdeli na več podokolij, kot so naravno okolje, gospodarsko okolje, tehnološko-tehnično okolje, politično-pravno okolje in kulturno okolje. Kompleksnost okolja je prikazana na Sliki 8.

Okolje je dandanes zelo nepredvidljivo, zato je za podjetja izrednega pomena, da je sistem kontrolinga izpopolnjen in prilagodljiv, da je kot podpora procesu odločanja vedno dovolj učinkovit. Podjetja (managerji) ne morejo uspešno poslovati, če so v sporu z okoljem oziroma če ne razumejo in niso odgovorni do okolja (zunanjega ali notranjega), v katerem poslujejo.

Slika 8: Okolje podjetja



Vir: D. Pučko, *Analiza in načrtovanje poslovanja*, 1996a, str. 9.

Termoelektrarna Trbovlje je kot že navedeno v letu 2007 prvič poslovala kot del skupine Holding slovenske elektrarne, kar je pomenilo, da se zanje pogoji poslovanja niso bistveno spremenili. Že v preteklih letih je večino proizvedene električne energije prodala HSE-ju. Tudi danes celotno količino proizvedene električne energije prodajo enemu kupcu, po vnaprej dogovorjeni ceni. Kljub temu, da se Rudnik Trbovlje-Hrastnik zapira, je TET z njim še vedno močno povezana. Lojalnost ožjemu okolju ima v Zasavju – »od boga pozabljeni dolini« – velik pomen. Večina zaposlenih je domačinov, znanje s področja energetike se prenaša iz roda v rod. Ukinitvev oziroma prenehanje zasavske energetike bi imelo velik lokalni vpliv tako na gospodarskem kot tudi tehnično-tehnološkem, naravnem, kulturnem in politično-pravnem področju, saj tudi veliko dobaviteljev tako materiala kot storitev deluje v tem istem okolju. Nekje sem prebrala, da za uspešnost ni pomembna zgolj

velikost podjetja, ampak tudi kvaliteta poslovnih odnosov, ki podjetja med seboj združuje. V teh turbulentnih časih, pa je to seveda zelo pomemben dejavnik poslovanja, tako v ožjem kot v širšem okolju. Brez energetike tudi Zasavja ne bo oziroma ne bo za nobeno pravo rabo. Energetska prihodnost je naša odgovornost. Odgovornost vseh, ki delamo v TET, lokalnih skupnosti, lastnika, države. Pravočasno ukrepanje, ki se mu izteka rok, pa nas lahko obvaruje pred zaprtjem, so zapisali v uvodniku revije Utrinki, časopisu družbe.

### **3.3.3 Planiranje**

Tako kot v vseh uspešnih družbah oziroma tistih, ki to še želijo postati, tudi v TET razmišljajo o trajnem zagotavljanju uspeha. Konkurenčna cena ter zanesljivost obratovanja oziroma zagotavljanja električne energije je ključna postavka njihovega razmišljanja.

Planiranje poteka dolgoročno, srednjeročno, kratkoročno in operativno. Dolgoročno planiranje zajema obdobje 5 let. V letu 2004 so prvič izdelali Strateški poslovni načrt – SPN za obdobje od leta 2005 do leta 2009. To je bil tako imenovani načrt poslovanja v obdobju »prednostnega dispečiranja«. V vmesnem času se je preverjalo dejansko realizacijo in pripravljalo nove načrte v skladu z ugotovljenimi odkloni od planiranega in v skladu s spremembami, ki so se zgodile v vmesnem času.

Družba želi ohraniti svoj položaj oziroma še povečati svoj tržni delež pri zagotavljanju električne energije v Sloveniji ter razširiti ponudbo svojih storitev. V SPN za obdobje od leta 2009 dalje je te svoje cilje tudi jasno zapisala. Razvoj vidi predvsem v:

1. nadaljevanju proizvodnje v obstoječi 125 MW premogovni enoti z zamenjavo kotla,
2. izgradnji plinsko parne elektrarne,
3. izgradnji povezave za daljinsko ogrevanje Zasavja iz TET in
4. sodelovanju pri izgradnji verige hidroelektrarn na Savi.

A SPN še ni dobil potrditve s strani lastnika. HSE TET ni uvrstil v svoje razvojne načrte, nacionalni energetske program prav tako ne. Ravno v tem času potekajo pogovori o nadaljevanju energetske tradicije v Zasavju, kajti TET lahko zadosti tako ekološkim kot tudi ekonomskim zahtevam lastnika.

Srednjeročno planiranje poteka v obdobju od 1 do 3 let. Planiranje je zgolj okvirno, konkretizira dolgoročne plane in usklajuje delne plane posameznih poslovnih funkcij.

Kratkoročno planiranje zajema obdobje do 1 leta. Planiranje poteka mesečno, kvartalno in letno. Tedensko poteka le planiranje denarnih tokov. Planiranje poteka po posameznih poslovnih funkcijah in po vrstah stroškov. Planiranje prihodkov poteka na nivoju celotne



družbe. Vsaka poslovna funkcija opredeli potrebne resurse za delo, potrebna sredstva zanje in skrbno načrtuje investicije.

Planer analitik pripravi planske tabele, usklajuje delo s posameznimi poslovnimi funkcijami in konsolidira delne plane. Pri delu uporabljajo Microsoft Excelove preglednice.

### **3.3.4 Kontroliranje**

Potrjene plane planer analitik vnese v poseben program, ki omogoča spremljanje porabe posameznih sredstev. Programsko spremljajo naročanje materiala, storitev in investicij oziroma projektov. Program je pripravljen tako, da posamezno postavko zapira naročilo, pogodba ali pa šele prejeti račun. Sredstva so limitirana, mogoče pa jih je tudi prerazporejati. Spremljanje porabe sredstev po posameznih vrstah stroškov pa še vedno poteka preko izpisov iz programske podpore in ročnega vnašanja v Microsoft Excelove preglednice. Prispeli računi se likvidirajo počasi, zato je sprotno kontroliranje skorajda nemogoče. Preverjanje planiranega in uresničenega po posameznih poslovnih funkcijah poteka kvartalno. Odgovorni tako nimajo pravočasnih, verjetno tudi ne dovolj kvalitetnih informacij, takrat, ko jih potrebujejo. Poslovanje celotne družbe se prav tako kontrolira kvartalno. Ugotavljajo se odmiki od planiranega in razlogi zanje, za ukrepanje v primeru nepravilnosti je takrat že vsekakor prepozno.

### **3.3.5 Analiziranje**

V TET se največji poudarek daje spremljanju in analiziranju posameznih vrst stroškov za vsako poslovno funkcijo. Analize se pripravljajo po potrebi. Največkrat pa se odgovorni zanje ne zanimajo preveč, razen takrat, ko jim na odobrenih postavkah zmanjka sredstev in ko morajo pripraviti poročila o svojem delu. Planer analitik v največji meri pripravlja analize, namenjene lastniku in zunanjim institucijam, kot so zavarovalnice, statistični uradi, ministrstva in banke.

Vsakomesečno se analizirajo oziroma spremljajo le denarni tokovi, stroški plač in poraba sredstev posameznih projektov oziroma investicij. Podatke o osnovnih sredstvih (največja bilančna postavka) se za potrebe analiz izpisuje iz »pomožne« knjige in vsakokratno analitično spremlja in ureja. Evidentiranih je približno 11.000 osnovnih sredstev, ki so označene s posameznimi inventarnimi številkami. Vse navedene analize se oblikujejo z Microsoft Excelovimi preglednicami. Za omenjena dela se porabi vse preveč časa, kajti razvrščanje in spremljanje podatkov ni urejeno sistematično. Analiza uspešnosti poslovanja

prav tako poteka kvartalno in je vse preveč usmerjena le v prikaz osnovnih računovodskih izkazov.

### **3.3.6 Informiranje, poročanje**

Poročanje družbi pomaga pridobiti celovito znanje o dejavnikih, ki vplivajo na poslovanje in služijo k boljšemu in pravilnejšemu odločanju. Poročanje v TET poteka kvartalno kot standardizirana oblika poslovnega poročila in je namenjena predvsem lastniku. Vsakomesečno se pripravljajo le poročila o finančnem poslovanju in poročila o delu na posameznih projektih oziroma investicijah. Obveščanje o dejavnosti in poslovanju TET poteka kvartalno tudi preko internega glasila in preko spletnega portala. Kot obvezniki poročanja vsakoletno pripravijo in oblikujejo letno poročilo, namenjeno lastniku, dobaviteljem, bankam, morebitnim vlagateljem in širši ter ožji okolici. Vsekakor tako pripravljena poročila prikažejo le dogodke, ki so se že zgodili in se nanje ne da več vplivati.

### **3.3.7 Ugotavljanje zadovoljstva uporabnikov obstoječih informacij**

Kot že zapisano je namen magistrskega dela podati možne smeri razvoja oziroma podati predlog izboljšav obstoječega stanja v procesu načrtovanja, analiziranja, kontroliranja in informiranja oziroma poročanja o stroških, ki jih načrtuje posamezna poslovna funkcija. Menim, da je to mogoče uresničiti skozi uvedbo službe kontrolinga. Svojo ugotovitev želim podkrepiti z mnenjem zaposlenih, ki so pri svojem delu vpeti v vsaj dva navedena procesa. Za ta namen sem pripravila anketni list (Priloga št. 1), ki sem ga razdelila 26 zaposlenim, za katere menim, da so najboljši pokazatelji za uvedbo sprememb. Zasedajo delovna mesta, ki so razvrščena v naslednje skupine:

1. vodstvo – 4 zaposleni,
2. vodje sektorjev in njihovi pomočniki – 6 zaposlenih,
3. vodje služb – 9 zaposlenih in
4. skrbniki naprav – 7 zaposlenih.

Anketirani so razvrščeni v 4 sektorjih, in sicer:

1. vodstvo – 4 zaposleni,
2. sektor za organizacijo in kadre – 5 zaposlenih,
3. sektor ekonomike – 5 zaposlenih in
4. tehnični sektor – 12 zaposlenih.

### 3.3.7.1 Zbiranje podatkov in način obdelave

Anketni vprašalnik vsebuje 15 vprašanj. Uporabila sem strukturiran vprašalnik, ki vsebuje tako vprašanja zaprtega kot odprtega tipa. Želela sem, da so vprašanja postavljena jasno, nedvoumno in razumljivo. Vprašalnik sem pripravila s pomočjo internetne strani, ki omogoča posredovanje vprašalnika, zbir in anonimno obdelavo podatkov. Na nekatera vprašanja je potrebno odgovoriti s stopnjevanjem odgovorov. Njihove oznake 1, 2, 3, 4 in 5 oziroma odgovori pomenijo sledeče:

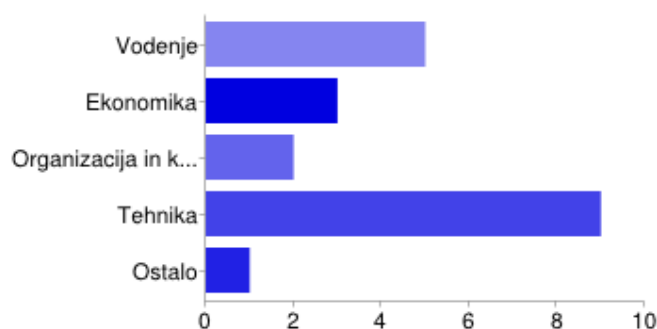
1	2	3	4	5
- ni sprejemljivo	- slabo	- še kar drži	- zelo dobro	- odlično
- nikoli	- zelo redko	- občasno	- skoraj vedno	- vedno drži
- ne drži	- praviloma ne drži	- deloma drži	- drži	- popolnoma drži

Anketirancem sem predstavila namen, cilj in vsebino ankete ter jim pojasnila, zakaj so povabljeni k sodelovanju. V anketi je sodelovalo 20 anketiranih oziroma 76,9 % anketiranih zaposlenih. Od njih sem želela pridobiti predvsem odgovore na vprašanja o tem, kako dobro poznajo poslovanje družbe, v kolikšni meri sodelujejo v procesu planiranja in poročanja, kakšna je njihova zadovoljnost z načinom, obliko in vsebino planiranja ter poročanja, programsko podporo, z načinom spremljanja stroškov, naklonjenostjo spremembam in pomenom organiziranja službe kontrolinga.

### 3.3.7.2 Analiza in interpretacija rezultatov

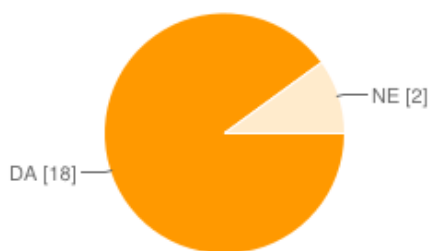
V nadaljevanju bom grafično in opisno ponazorila rezultate opravljene ankete, na katero se je kot že rečeno odzvalo 20 zaposlenih. Le ti menijo, da svoje delovne dolžnosti opravljajo na naslednjih področjih dela: vodenje 5, ekonomika 3, organizacija in kadri 2, tehnika 9 in ostalo 1.

*Slika 9: Področje dela anketiranih*

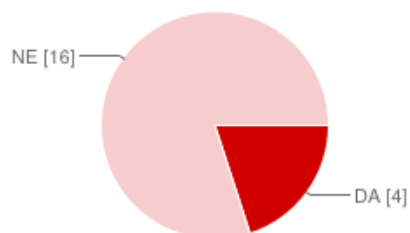


Na anketna vprašanja pa so odgovorili takole:

Slika 10: Organiziranost plansko analitske službe

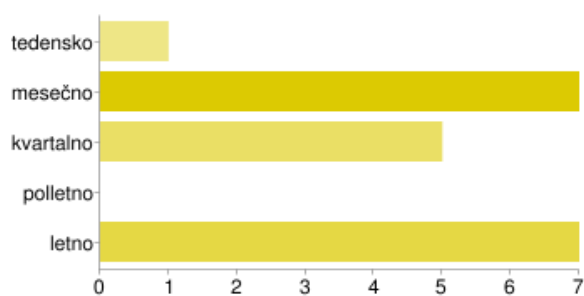


Slika 11: Organiziranost službe kontrolinga



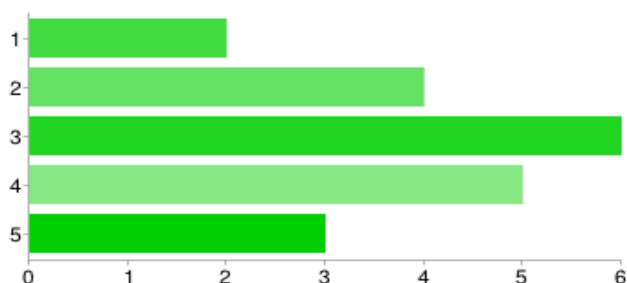
Na vprašanje, ali imate organizirano plansko analitsko službo, je 18 zaposlenih odgovorilo pritrdilno, 2 menita, da plansko analitske službe nimajo. Na vprašanje, ali imajo v družbi službo kontrolinga, 16 vprašanih pravi, da je nimajo, 4 zaposleni pa menijo, da je v podjetju organizirana služba kontrolinga.

Slika 12: Pogostost pripravljanja planskih podatkov



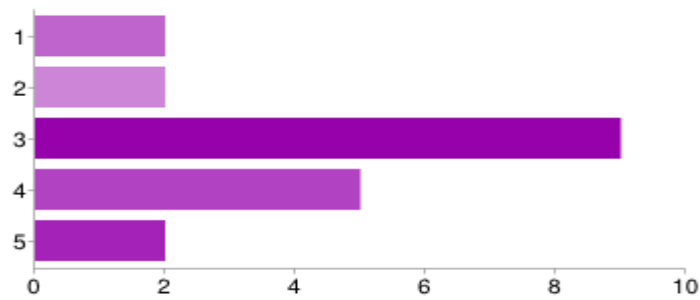
Planske podatke ena vprašana oseba oziroma 5 % anketiranih pripravlja tedensko, mesečno in letno se s pripravo planov ukvarja po 35 % vprašanih, 25 % pa kvartalno.

Slika 13: Razpoložljivi čas za pripravo planov



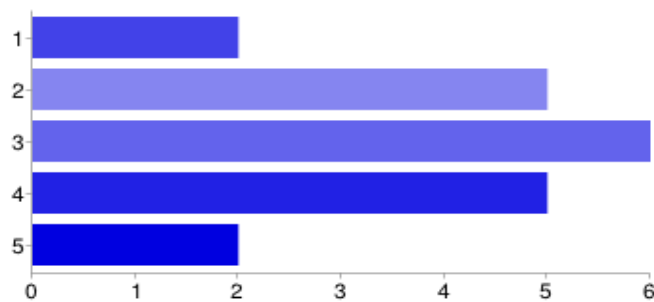
Dovolj časa za pripravljanje planov imajo 3 zaposleni oziroma 15 %, premalo pa 2 oziroma 10 % vprašanih. Ostalih 75 % se je odločilo za srednje variante, ki pomenijo, da čas, namenjen za pripravo planov, zanje ni kritičen.

Slika 14: Razpoložljivost podatkov za planiranje



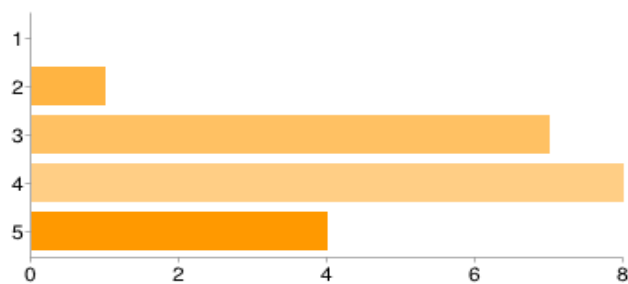
S trditvijo, da so anketiranim na razpolago vsi podatki, ki jih pri planiranju potrebujejo, sta se strinjala 2 zaposlena, kar pomeni 10 %, prav tolikšen delež vprašanih se s trditvijo ne strinja, 80 % vprašanih se je odločilo za vmesne odgovore. Od tega se jih več kot polovica strinja, da jim je na razpolago večina podatkov.

Slika 15: Pravočasnost pridobitve podatkov za planiranje



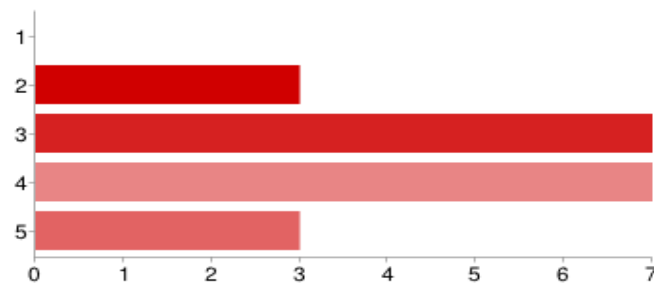
Odgovori na vprašanje, da podatke za planiranje dobijo pravočasno, so zelo podobni prejšnjemu odgovoru, saj 10 % vprašanih meni, da podatke pridobi pravočasno, 10 % jih je mnenja, da jih ne dobi pravočasno, 80 % vprašanih pa se je odločilo za vmesne odgovore, torej je njihovo zadovoljstvo na meji.

Slika 16: Razumljivost in enostavnost planskih tabel



20 % vprašanih meni, da so planske tabele razumljive in enostavne, 40 % bi jih verjetno želelo le manjše spremembe, nihče pa ni odgovoril, da se z navedeno trditvijo ne strinja.

Slika 17: Preglednost in uporabnost planskih tabel



15 % vprašanih se nagiba k odgovoru, da planske tabele niso pregledne in uporabne, 15 % jih meni, da so, vsi ostali oziroma 70 % se jih je odločilo za vmesne odgovore.

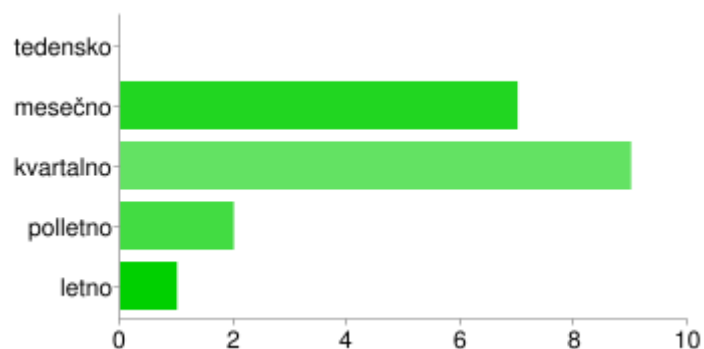
Slika 18: Obremenjenost s pripravo planov



10 % vprašanih meni, da jim planiranje vzame veliko časa, 40 % vprašanih se skorajda strinja s to trditvijo, ostali se delno strinjajo.

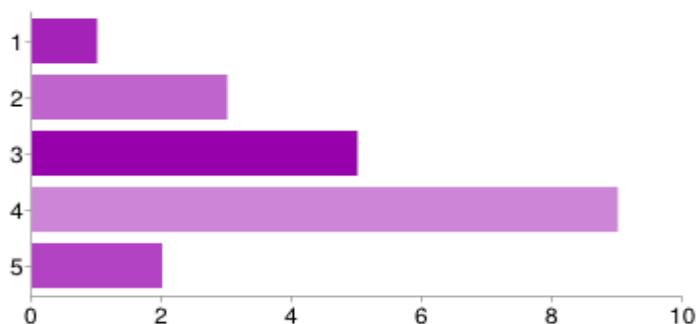
Vprašanja v nadaljevanju se nanašajo na pripravo oziroma izdelavo poročil s posameznega področja dela, na zadovoljstvo z razpoložljivimi podatki, uporabnostjo in enostavnostjo preglednic, ki jih pri svojem delu uporabljajo, in s časom, ki jim je pri delu na razpolago. Njihovi odgovori pa so zelo podobni predhodnim.

Slika 19: Pogostost poročanja



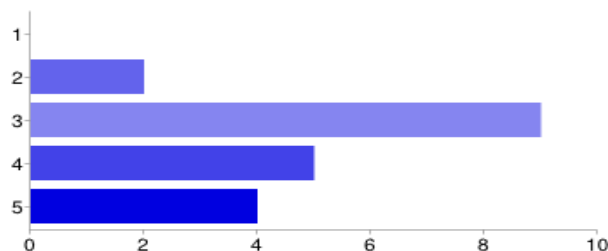
Največ vprašanih, to je 45 %, mora pripravljati poročila kvartalno, 7 vprašanih oziroma 35 % jih o svojem delu poroča mesečno, 10 % polletno, le eden oziroma 5 % jih poroča enkrat letno, nekdo pa na to vprašanje ni želel odgovoriti.

*Slika 20: Razpoložljivi čas za pripravo poročil*



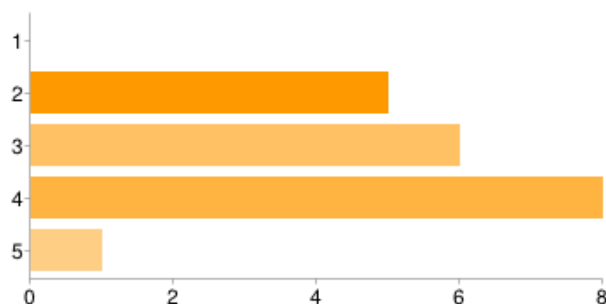
10 % vprašanih meni, da ima dovolj časa za pripravo poročil, eden se z odgovorom absolutno ne strinja, velika večina se je zopet odločila za vmesne odgovore, med katerimi jih največ meni, da imajo kar dovolj časa za pripravo le-teh.

*Slika 21: Razpoložljivost podatkov za poročanje*



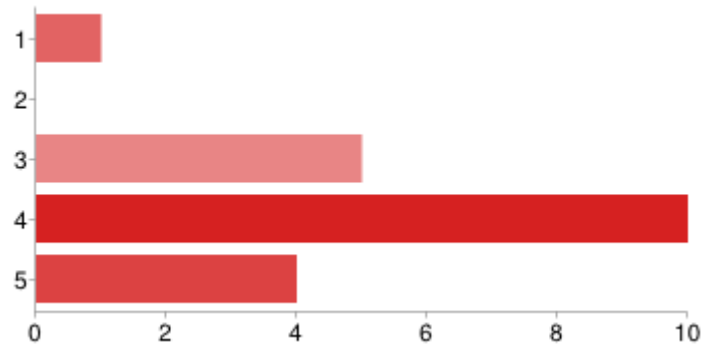
4 vprašani oziroma 20 % jih meni, da so jim na razpolago vsi podatki, ki jih pri poročanju potrebujejo, 25 % se jih skorajda strinja s trditvijo, 10 % se jih nagiba k temu, da jim vsi podatki, ki jih pri tem opravilu potrebujejo, niso na razpolago. Največ se jih odloča za srednjo varianto.

*Slika 22: Pravočasnost potrebnih podatkov*



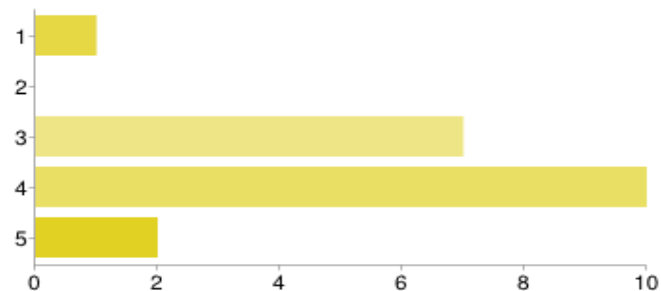
Le eden izmed vprašanih meni, da so mu pravočasno na razpolago vsi potrebni podatki, 40 % se jih prav tako nagiba k temu odgovoru, 25 % pa se jih ravno ne strinja s to trditvijo.

*Slika 23: Enostavnost in razumljivost poročevalnih tabel*



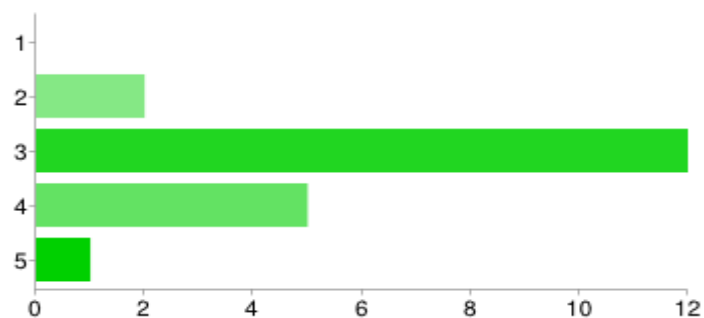
Štirje oziroma 20 % anketiranih se strinja, da so poročevalne tabele enostavne in razumljive, 50 % vprašanih se skorajda strinja z navedeno trditvijo, le eden pa se s trditvijo sploh ne strinja.

*Slika 24: Preglednost in uporabnost poročevalnih tabel*



Eden oziroma 5 % anketiranih meni, da tabele, namenjene poročanju, niso pregledne in uporabne, 10 % jih meni ravno nasprotno – tabele so pregledne in uporabne. Tej trditvi se v največji meri pridružuje še 50 % vprašanih, 35 % se jih je odločilo za srednjo vrednost.

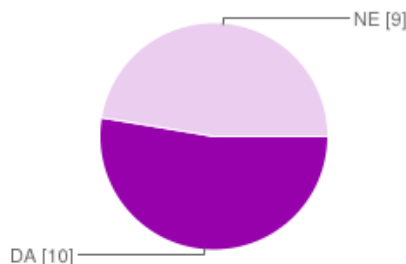
*Slika 25: Obremenjenost s pripravo poročil*





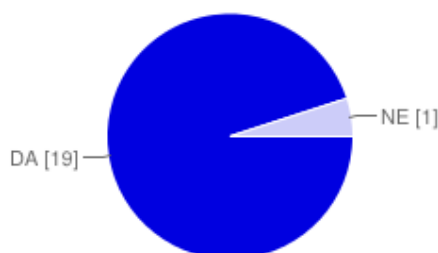
Eden izmed vprašanih meni, da mu poročanje vzame veliko časa, 5 se jih skorajda strinja s to trditvijo, večina, to je 60 % vprašanih, se je odločilo za srednjo možnost in jim poročanje ne vzame preveč časa.

*Slika 26: Poslovanje družbe*



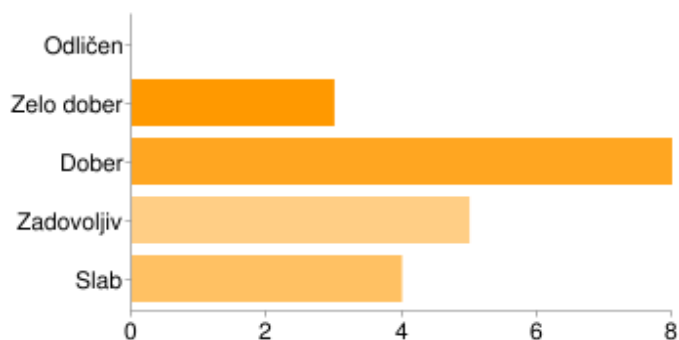
Polovica vprašanih je mnenja, da so dovolj seznanjeni s poslovanjem družbe, 45 % jih meni, da ne, nekdo pa na to vprašanje ni želel odgovoriti.

*Slika 27: Pogoji za učinkovito in uspešno odločanje*



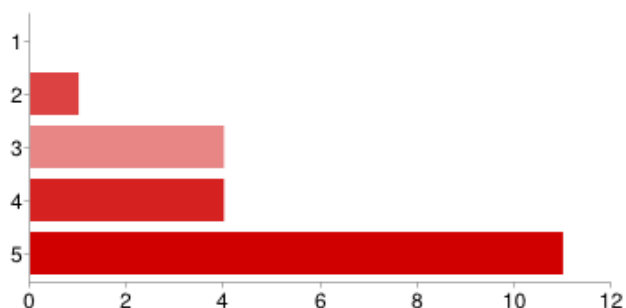
Velika večina oziroma 95 % vprašanih se strinja s trditvijo, da so temeljni pogoj za učinkovito in uspešno odločanje pravočasne in verodostojne računovodske informacije.

*Slika 28: Koncept obvladovanja stroškov*

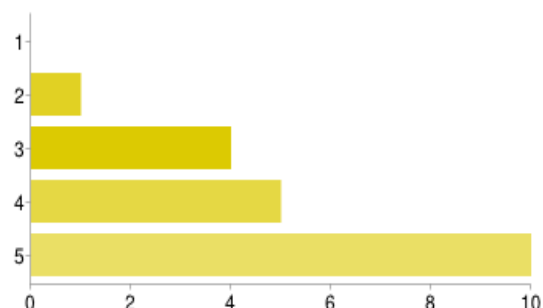


20 % vprašanih meni, da je koncept obvladovanja stroškov v podjetju slab, 25 % jih meni, da je zadovoljiv, za 40 % vprašanih je dober, le 15 % pa jih meni, da je zelo dober.

Slika 29: Spremljanje stroškov po SN

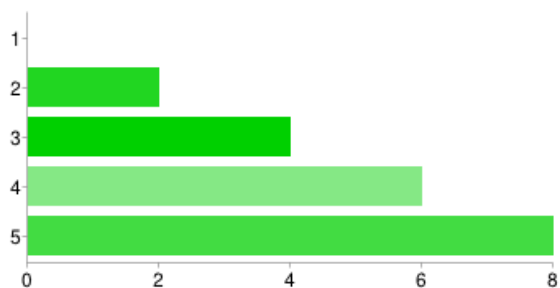


Slika 30: Spremljanje stroškov po SM

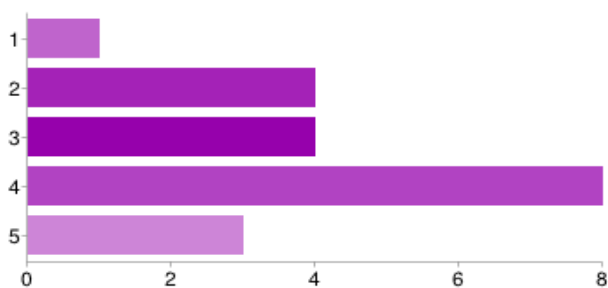


55 % vprašanih se strinja s trditvijo, da se stroški spremljajo po stroškovnih nosilcih (SN), 50 % se jih strinja s trditvijo, da se stroški spremljajo po stroškovnim mestih (SM).

Slika 31: Spremljanje stroškov na podlagi sprejetih letnih planov in ciljev

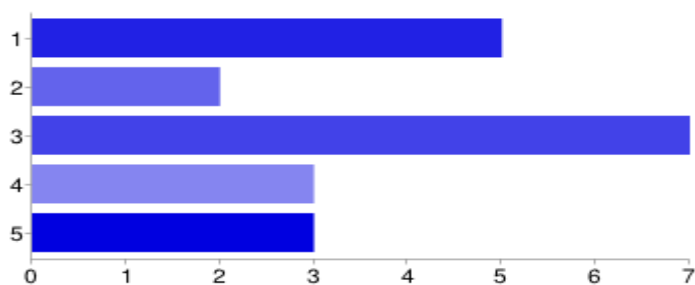


Slika 32: Ugotavljanje vzrokov odstopanj glede na planirano



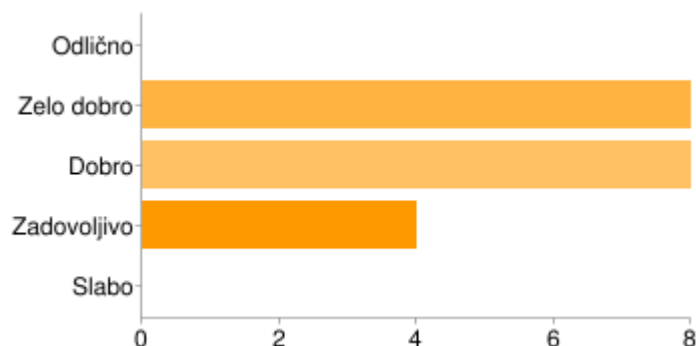
40 % vprašanih se strinja s trditvijo, da stroške spremljajo na podlagi sprejetih letnih planov in ciljev ter da ugotavljajo vzroke odstopanj glede na planirano. Le 5 % vprašanih meni, da družba ne ugotavlja vzrokov za odstopanje.

Slika 33: Odgovornost za nastale stroške



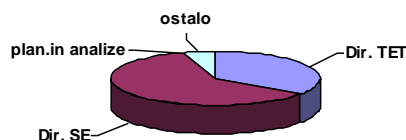
25 % vprašanih meni, da odgovornosti za nastale stroške niso jasno definirane, še dodatnih 10 % se jih tej trditvi skorajda pridružuje. Le 15 % pa jih meni, da so odgovornosti jasno definirane.

*Slika 34: Informacijska podpora*



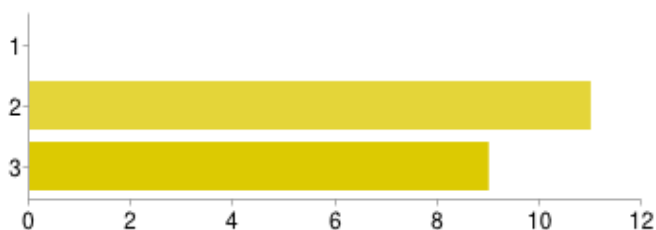
40 % vprašanih meni, da imajo zelo dobro informacijsko podporo za spremljanje stroškov, 40 %, da imajo dobro, le 20 % jih meni, da zadovoljivo.

*Slika 35: Podrejenost službe kontrolinga*



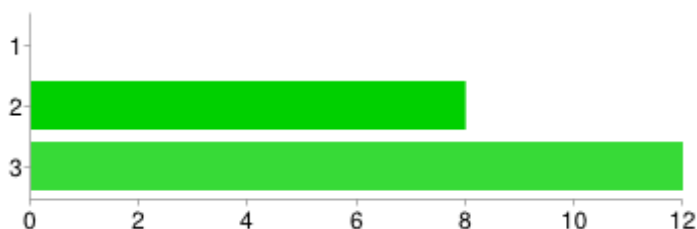
Beseda kontroling večkrat naleti na neprijeten odziv med zaposlenimi, saj le-ti največkrat ne želijo, da jih nekdo nadzoruje oziroma kontrolira. Preden sem anketiranim zastavila vprašanje, komu menijo, da naj bi bil sektor za kontroling, v kolikor bi ga v družbi imeli, neposredno podrejen, sem jim pojasnila, kaj pomeni beseda »to control«. Na podlagi tega se je 60 % vprašanih odločilo, da bi sektor moral biti neposredno podrejen direktorju sektorja ekonomike, 35 % jih meni, da neposredno direktorju družbe, le 5 % pa jih meni, da nekomu drugemu.

*Slika 36: Naloge kontrolinga pri procesu načrtovanja*



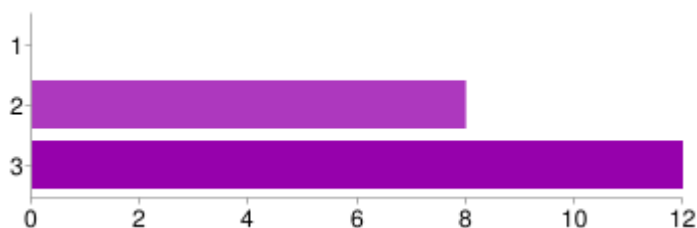
45 % vprašanih meni, da so naloge kontrolinga v procesu načrtovanja informativne, analitične in svetovalne narave. 55 % vprašanih se z navedeno trditvijo delno strinja, oziroma meni, da imajo navedene naloge kontrolinga srednji pomen.

*Slika 37: Naloge kontrolinga – pomoč v procesu načrtovanja*



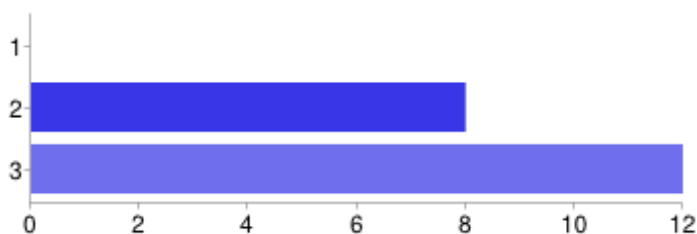
Kar 60 % vprašanih meni, da kontroling ne nadzoruje, temveč pomaga v procesu načrtovanja. 40 % se jih s to trditvijo delno strinja, oziroma ji daje srednji pomen.

*Slika 38: Naloge kontrolinga – učinkovit sistem planiranja*



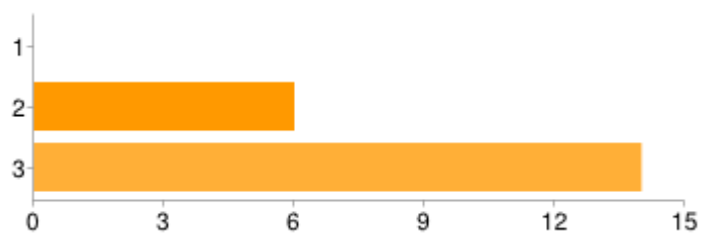
Kontroling skrbi za učinkovit sistem planiranja, s čimer se strinja 60 % vprašanih. 40 % vprašanih se s trditvijo delno strinja, oziroma tej nalogi predpisuje srednji pomen.

*Slika 39: Naloge kontrolinga – vnaprejšnje preprečevanje napak*



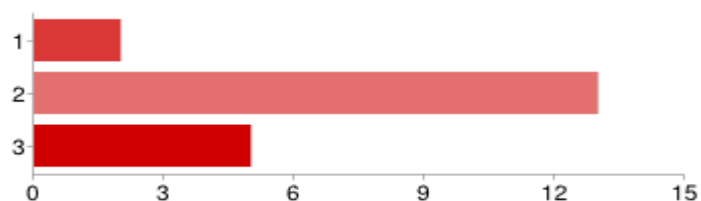
60 % vprašanih je mnenja, da kontroling daje pozornost vnaprejšnjemu preprečevanju pojavljanja napak. 40 % se jih s trditvijo delno strinja, oziroma temu pripisuje srednji pomen.

Slika 40: Naloge kontrolinga – vpliv na uspešno vodenje



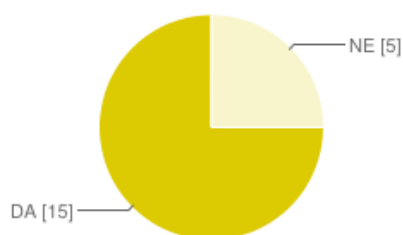
70 % vprašanih je prepričano, da je funkcija kontrolinga dajanje kakovostnih in pravočasnih analiz, ki posredno vplivajo na uspešno vodenje. 30 % se jih z navedeno trditvijo delno strinja, oziroma temu pripisuje srednji pomen.

Slika 41: Naloge kontrolinga – poročanje



Poročanje, ki je sistematično urejeno in poteka v dogovorjenih rokih je delo kontrolerja, s to trditvijo se strinja 5 vprašanih oziroma 25 % sodelujočih, 2 oziroma 10 % vprašanih daje tej nalogi kontrolinga majhen pomen, 65 % se jih je odločilo, da se s trditvijo delno strinjajo, oziroma menijo da ima naloga kontrolinga pri tej nalogi srednji pomen.

Slika 42: Služba kontrolinga da ali ne



Na vprašanje: »Ali menite, da bi bilo v TET potrebno organizirati službo kontrolinga?« je 15 sodelujočih oziroma 75 % odgovorilo pritrdilno.

### 3.3.7.3 Splošne ugotovitve raziskave

Iz zbranih odgovorov je razvidno, da v TET nujno potrebujejo spremembe. Glede na to, da ima največ odgovorov srednje vrednosti, sklepam, da večina anketiranih nima jasnih mnenj

o zastavljenih vprašanjih, da se jim ne da poglobljati, razmišljati oziroma kritizirati stvari, s katerimi se srečujejo pri svojem delu. Menim pa tudi, da največkrat niso naklonjeni spremembam. Zanimivo je, da skoraj polovica vprašanih meni, da niso dovolj seznanjeni s poslovanjem družbe, da imajo dober informacijski sistem, ne pa tudi najboljši koncept obvladovanja stroškov. Večina vprašanih je mnenja, da je kontroling v TET potreben. S to ugotovitvijo potrjujem svojo hipotezo, da bom s pomočjo opravljene ankete vodstvenih in vodilnih kadrov podjetja prikazala pomembnost oziroma nujnost vzpostavitve kontrolinga v TET, s ciljem priprave kakovostnih in pravočasnih informacij poslovodstvu, da bo le-to lahko pravočasno izkoristilo poslovne priložnosti ali pa se pravočasno izognilo morebitnim nevarnostim, ki bi lahko ogrozile obstoj in uspešno poslovanje podjetja.

#### **4 PREDLOG SPREMEMB**

Tako domača kot tuja literatura navajata, da če želimo, da bi uvedba kontrolinga v podjetje prinesla pozitivne učinke, morajo biti izpolnjeni najmanj tile pogoji:

- ustrezna organizacijska umestitev kontrolinga,
- jasno morajo biti določeni cilji kontrolinga,
- določena mora biti metodologija planiranja, spremljanja, analiziranja in poročanja,
- jasno določene odgovornosti za doseganje ciljev,
- pristojnosti za odločanje in spremljanje ukrepov,
- zagotoviti je potrebno vsebinsko pravilno, natančno in sprotno evidentiranje dogodkov,
- potrebno je zagotoviti ustrezno informacijsko podporo in
- potrebna je popolna podpora poslovodstva.

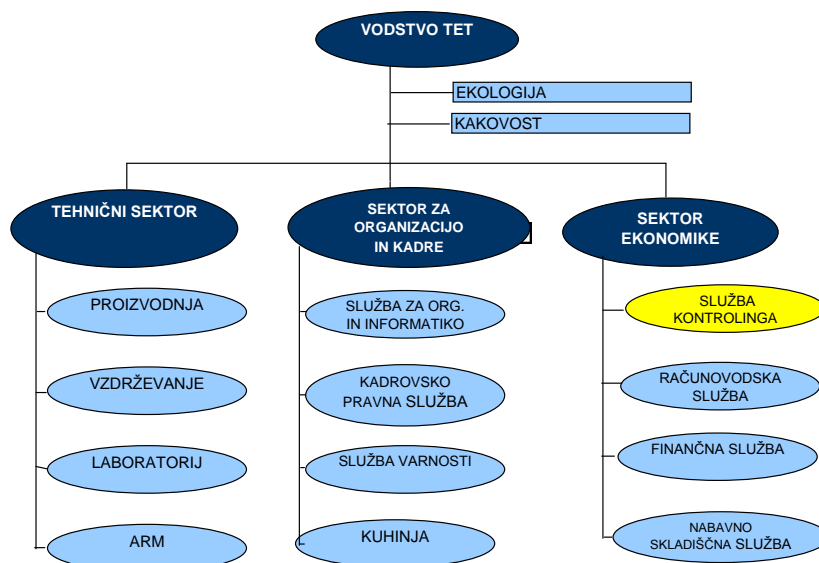
Naklonjenost poslovodstva spremembam je razvidna iz tega, da odgovornosti za nastale stroške jasno določi. Družba ima uvedena mesta odgovornosti, zatorej lahko pristojna služba spremlja in poroča, kako odgovorno so se obnašali »skrbniki« posameznega mesta odgovornosti. Na osnovi preštudirane literature ugotavljam, da bo to doseženo, če bo vodstvo zagotovilo sledeče:

- da poslovodje oziroma vodje sodelujejo pri postavljanju ciljev, ki bodo podlaga za presojanje njihove uspešnosti,
- poslovodje si morajo prizadevati za doseganje poslovnih ciljev, ki morajo biti dosegljivi,
- odgovornost poslovodij le za dejavnosti, ki jih obvladujejo,
- da poslovodjem zagotovijo poročila o njihovih dosežkih in pravočasnost povratnih informacij,
- jasno opredeljeno vlogo mest odgovornosti pri dosežkih podjetja.

## 4.1 Umestitev kontrolinga

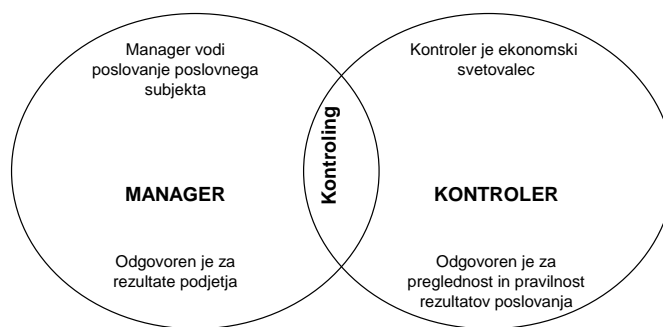
TET ima 200 zaposlenih, proizvodni procesi so enostavni, proizvajajo oziroma prodajajo le en glavni proizvod, ki predstavlja 95 % prihodkov iz poslovanja, vso proizvedeno energijo prodajo enemu, znanemu kupcu. Iz vsega navedenega je jasno razvidno, da družbo ne moremo šteti med velika podjetja, ki delujejo v kompleksnem okolju, zato se mora TET pri umestitvi kontrolinga obnašati racionalno. Zaposleni planer analitik, ki opravlja določena dela kontrolinga, v tem trenutku ni zadostna poslovodstvu. Tendenca vodstva, kateri se pridružuje tudi večina anketiranih, to je 60 odstotkov vprašanih, meni, da je mesto kontrolinga kar v sektorju ekonomike. To sem upoštevala tudi pri pripravi predloga nove organizacijske sheme družbe in pri definiranju nalog službe kontrolinga. Pomembno pa je, da je kontrolingu v celoti omogočena samostojnost pri delu, sodelovanje z ostalimi funkcijami v podjetju in da ima popolno podporo vodstva pri uvajanju predlaganih sprememb. Predlagam, da v sektorju ekonomike organizirajo službo kontrolinga z najmanj dvema zaposlenima, kot je razvidno iz Slike 43.

Slika 43: Predlog nove organizacijske sheme



Sedanji Plan in analize oziroma zaposleni planer analitik z novo organizacijsko shemo postane del kontrolinga, z novim nazivom delovnega mesta – kontroler. Z novo organiziranostjo želim izboljšati kakovost dela znotraj sektorja na vseh področjih kjer kontroling deluje, kar je opisano v nadaljevanju. Nosilci kontrolinga, ki jim mora biti, kot že rečeno, omogočena samostojnost pri delu, pa od poslovodstva ne prevzamejo usmerjevalne in usklajevalne vloge, torej ne vzamejo krmila v svoje roke, marveč so navigator in pomoč poslovodstvu. Za učinkovito izvajanje in delovanje kontrolinga pa je nujno potrebna dvosmerna komunikacija med managementom in kontrolerjem. Kje se njune poti srečajo, pa je nadzorno prikazano na Sliki 44.

Slika 44: Kontroler in manager



Vir: J. Kaligaro, *Organizacija kontrolinga v proizvodnih procesih. Računovodstvo za notranje potrebe podjetij*, 2005, str. 47.

Glede na izkušnje in znanja, ki sem si jih pridobila skozi spremljanje oziroma proučevanje organizacijskega delovanja družbe predlagam poslovodstvu, da razmisli o ideji organiziranja službe kontrolinga v okviru vodstva TET in ne v okviru sektorja ekonomike. Neposredna podrejenost direktorju TET, bi pomenila večjo samostojnost, neodvisnost in odgovornost službe. Sodelovanje na kolegijih direktorja pa pravočasne, primerne, ustrezne, točne in popolne podatke oziroma informacije, katere bi kasneje uporabila pri svojem delu. Sodelovanja službe pri pripravi strateških načrtov pa bi dala službi kontrolinga TET tudi novo vsebino.

## 4.2 Naloge službe kontrolinga

Cilj kontrolinga je vodstvu omogočiti pravočasno zaznavanje sprememb v okolju in priprava kakovostnih, hitrih in pravih informacij. Glede na vso prebrano tako tujo kot domačo literaturo menim, da naj bodo službi kontrolinga dodeljene naslednje naloge:

- usklajevanje dejavnosti pri določanju poslovnih ciljev, vizije in poslanstva družbe,
- uvedba celovitega načrtovanja kot osnova za spremljanje uresničevanja ciljev,
- vodenje, usklajevanje in izdelava skupnih načrtov in ciljev družbe,
- sprotno spremljanje odmikov, ugotavljanje vzrokov zanje in predlaganje ukrepov v primeru odstopanj,
- strokovna pomoč pri spremljanju stroškov in izdelavi kalkulacij,
- oblikovanje in vzdrževanje sistema kontrolinga,
- sodelovanje pri vpeljavi oziroma integraciji informacijske podpore in vpeljavi celovitega sistema informiranja na vseh nivojih,
- skrb za stalno uvajanje sodobnih metod, instrumentov in orodij, z namenom zagotavljanja kvalitetnejših podlag za odločanje in doseganje zastavljenih ciljev.



Funkcije kontrolinga pa naj ne bi opravljala le služba kontrolinga, ampak tudi druge funkcije v družbi. Služba kontrolinga bo skrbela, da bodo le-ti opravljali svoje delo (načrtovanje, zbiranje podatkov, poročanje), oni pa bodo zbrane podatke smiselno obdelali, analizirali in o tem poročali poslovodstvu. Pravočasno zbrani in smiselno obdelani podatki bodo omogočili, da bo služba kontrolinga lahko več časa posvetila analizam in ugotavljanju odstopanj ter dajanju predlogov za izboljšanje. Z namenom pravočasne in pravilne obveščenosti vseh udeležencev bo služba kontrolinga s pomočjo ustrezne informacijske podpore poskrbela za primerno obliko interpretacije rezultatov oziroma ugotovitev s pomočjo ustrezne informacijske podpore.

Predlagam kombinacijo ameriškega in nemškega pojmovanja kontrolerja. Po ameriškem pojmovanju je kontroler poleg notranjega informiranja odgovoren tudi za zunanje informiranje, medtem ko po evropskem pojmovanju skrbi predvsem za notranje informiranje. Služba za kontroling oziroma kontroler v TET naj opravlja tudi funkcijo zunanjega poročanja.

### **4.3 Informacijska podpora**

Na podlagi opravljene ankete večina vprašanih meni, da imajo dobro informacijsko podporo za spremljanje stroškov, zato menim, da je le-to potrebno le še dodelati oziroma nadgraditi. Kontroling naj bo izhodišče organiziranja informacijske podpore, zato mora definirati inpute in outpute informacijskega sistema računovodenja. Le tako bodo ti obdelani podatki koristni za odločanje in ukrepanje na različnih nivojih. Sodobni informacijski sistem mora izpolniti zahtevo po pravočasnem poročanju, zato predlagam nadgradnjo obstoječega sistema z elektronskim spremljanjem dokumentov.

Vsako podjetje se dnevno srečuje tako s papirno kot tudi z digitalno korespondenco; s predračuni, računi, faks sporočili, pogodbami, dobavnicami, elektronsko pošto, poslovnimi analizami in podobno. Posledica številne notranje in zunanje korespondence je gora dokumentov, ki ležijo po predalih, po številnih fasciklih, po e-predalih uslužbencev in še kje. Neustrezno urejena in shranjena poslovna dokumentacija predstavlja tako eno izmed večjih poslovnih neprijetnosti, saj zaposleni vse prevečkrat porabijo preveč časa za iskanje določenih informacij ali podatkov, ki se nahajajo v dokumentih, ali pa kar je še huje, sploh ne najdejo dokumenta, ki bi jim prišel še kako prav pri njihovem delu. Zaradi tega ostane veliko znanja in nadvse uporabnih informacij, ki so shranjene v dokumentih, popolnoma neuporabnih, da niti ne omenjam tega, da je neurejeno poslovno dokumentacijo povrh vsega še težko obvladovati in nadzorovati pred nepooblaščenimi vpogledi. Če želi družba poiskati odgovore na vprašanja, kot so: kako na najbolj učinkovit način dostopati do dokumentov, kako pospešiti pretok in črpanje informacij, ki se nahajajo v poslovnih

dokumentih, kako dobiti pravo informacijo ob pravem času, kako zmanjšati stroške poslovanja, ki nastanejo kot posledica neurejene in nepravilno shranjene poslovne dokumentacije, potem mora zagotoviti učinkovito ravnanje z dokumenti.

Predlagam uvedbo sistema za upravljanje dokumentov, ki bi obvladoval velike količine dokumentov in nestrukturiranih informacij, ob tem pa bi zagotavljal revizijsko sled, varnost dostopa in minimiranje potrebnega časa za posamezne operacije, ki jih zahteva delo z dokumenti. Sistem za upravljanje z dokumenti bi bil razdeljen na tri podsklope:

1. elektronski zajem dokumentov – zajem (skeniranje) papirnate dokumentacije – optično prepoznavanje znakov – razvrščanje dokumentov – indeksiranje – verifikacija (končna kontrola zajetih podatkov),
2. obvladovanje delovnih tokov (angl. *Workflow*) – definiranje pravila uporabnikov v procesu – definiranje vloge uporabnikov v procesu – definiranje poti dokumentov,
3. arhiviranje in upravljanje z dokumenti – kontrola dostopa do dokumentov – vhodno/izhodna kontrola nad dokumenti – kontrola verzije dokumenta – kontrola sprememb nad dokumenti.

Sistem za elektronsko upravljanje z dokumenti bo omogočal enostavno skeniranje, zajemanje in razvrščanje dokumentov, kontrolo nad njimi in varno arhiviranje.

Koristi, ki jih prinese družbi sistem elektronskega obvladovanja dokumentov, pa so naslednje:

- 30 % prihranka na času,
- povečanje učinkovitosti zaposlenih,
- zmanjšanje poslovnega tveganja,
- hiter dostop do informacij, znanja in dokumentov,
- 50 % zmanjšanje stroškov za pisarniški material.

S sistemom za elektronsko upravljanje dokumentov bodo dosežene naslednje prednosti.

- Izboljšanje operativne učinkovitosti zaposlenih.
- Omogočen popoln nadzor in sledljivost nad dokumenti.
- Odprava fotokopiranja in fizičnega dostavljanje dokumentov različnim osebam na različne lokacije.
- Omogočeno enostavno prikazovanje in pregledovanje dokumentov kot tudi hkratno vpogledovanje.

- Ker bodo dokumenti digitalizirani in ker se bodo nahajali na strežniku, bodo prek spletnega vmesnika dosegljivi kadarkoli in od koderkoli (tudi geografsko oddaljenim uporabnikom).
- Delo z dokumenti bo poenostavljeno, iskanje dokumentov in informacij bo hitro in enostavno.
- Omogočeno bo varno arhiviranje velikih količin dokumentov.
- Ne bodo potrebovali dodatnega prostora za shranjevanje papirne dokumentacije.

S tem informacijskim sistemom in organizacijo dela bodo v skladu z veljavno zakonodajo elektronsko obvladovali:

- procese prejete in izdane pošte,
- nabavni postopek,
- likvidacijo računov,
- e-arhiviranje,
- potne naloge,
- odsotnosti z dela,
- nadrejene dokumentacije in dokumentacijo sistema kakovosti,
- podporo raznim podprocesom (vodenje težkih pogojev dela, spremljava učinkovitosti usposabljanj ...).

Da bi pospešili krožni tok dokumentov, predlagam, da se uvede skrajni rok za obdelavo dokumenta. V primeru, da naslovnik v predpisanem roku ne opravi dejanja, ki se od njega pričakuje, se dokumenti avtomatsko preusmerijo na njegovega namestnika. Za ta namen je potrebno natančno določiti prvo oziroma drugo pisane izvajalce posamezne funkcije v procesu obdelave posameznega dokumenta.

Programska oprema za podporo kontrolingu mora biti povezana z izvornim informacijskim sistemom, iz katerega mora črpati zahtevane podatke ter jih ustrezno obdelovati. Sodobna programska oprema mora omogočiti tudi vnos planskih podatkov po posameznih kategorijah in s tem avtomatsko izdelavo predvsem analiz poslovanja in izračun odstopanj, medtem ko je izdelava prognoz za prihodnja obdobja bolj zahtevna naloga in je ni možno povsem avtomatizirati. Informacijska podpora mora zagotavljati avtomatski sistem kontrolskega poročanja po poslovnih enotah, oddelkih, službah, kakor tudi integracijo na različnih nivojih, do zadnjega na nivoju podjetja. Management na različnih nivojih prejema poročila vsak za svoje področje, za vrhni management pa so pomembni tudi kazalniki, ki omogočajo primerjavo z zunanjimi podjetji iste panoge (Šrekl, 2009).

To je po mojem mnenju informacijski sistem, kakršnega TET potrebuje in ki ga je nujno potrebno vzpostaviti, če družba ne želi stagnirati in obstati na mestu, kjer se trenutno nahaja, oziroma če ne želi, da se njeno poslovanje konča z letom 2015.

#### **4.4 Koristi uvedbe kontrolinga**

Namen vsake spremembe je nekaj spremeniti na bolje. Menim, da bo čimprejšnja uvedba kontrolinga v TET prinesla naslednje koristi:

- jasna delitev dela, nalog, zadolžitev,
- jasno definirane pristojnosti in odgovornosti za izvedbo nalog,
- izboljšanje procesa planiranja,
- hitrejši pretok informacij,
- boljši in hitrejši nadzor nad stroški,
- kvalitetnejše analiziranje in razmišljanje o bodočih usmeritvah,
- skrajšanje časov, preglednost dela, pregled nad čakajočimi aktivnostmi,
- večji nadzor in lažje poročanje o aktivnostih,
- sistematično dostopanje do povratnih informacij,
- pravočasno reševanje problemov in hitrejša odprava napak.

### **SKLEP**

V prvem delu magistrskega dela sem svoj čas namenila predvsem teoretičnemu delu. Obdelala sem dosegljivo literaturo s področja kontrolinga, ki je ni prav malo. Skušala sem prikazati zgodovinski razvoj, vrste, namen in cilje kontrolinga, koristi od uvedbe kontrolinga v podjetje in področja kontrolinga, za katera mislim, da je potrebno v izbranem podjetju spremeniti, izboljšati, dodelati ...

Učinkovit kontroling mora temeljiti na interesu posloводства. Organiziran mora biti glede na velikost in potrebe družbe ter odgovornosti, katere nosilci morajo biti jasno opredeljeni. Mesto kontrolerja mora zasedati človek, ki ima širok spekter sposobnosti in znanja, mora imeti dobre osebnostne lastnosti, kot so visoke etične norme, obvladati mora timsko delo, imeti razvite organizacijske sposobnosti in naklonjen mora biti razno raznim spremembam. Spremembe so edina stalnica današnjega življenja. Da pa bo kontroling lahko učinkovit, rabi tudi zelo dobro računalniško podporo oziroma integriran informacijski proces.

V nadaljevanju sem na kratko opisala pomen kontrolinga v elektrogospodarstvu oziroma v Holdingu slovenskih elektrarn, katerega del je tudi TET. Prav na kratko sem predstavila

družbo TET in z vodstvenimi ter vodilnim kadri opravila anketo o poznavanju poslovanja, o zadovoljstvu z obstoječim sistemom obvladovanja stroškov, informacijsko podporo. Prav na koncu sem jih prosila za mnenje o potrebnosti službe kontrolinga v TET. Večina je odgovorila z DA, kar me ni presenetilo, saj sem se s prav s tem namenom odločila, da napišem nalogo z naslovom »Uvedba kontrolinga v Termoelektrarni Trbovlje«.

TET nujno potrebuje spremembe in uvedbo kontrolinga v družbo, če želi doseči cilje, ki jih je zapisala v Strateškem poslovnem načrtu, in sicer da želi postati sodobna energetska družba, ki si s pomembnim tržnim deležem zagotavlja dolgoročen konkurenčni razvoj na področju proizvodnje električne energije, uplinjanja premoga, proizvodnje tehnološkega goriva, proizvodnje toplote in toplotne oskrbe bližnjih mest. TET želi dolgoročno ohraniti in povečati proizvodnjo električne energije na ekonomskih temeljih ob sočasnem spoštovanju mednarodnih okoljskih obvez naše države in z dodatno razpoložljivo močjo pomembno prispevati k zanesljivi oskrbi Slovenije z električno energijo.

Navedene spremembe se mora uvesti takoj, kajti obstoj TET je prav zaradi stroškovne neučinkovitosti, še vedno pod velikim vprašanjem.

*»Edina stalnica v življenju so spremembe. To je dejstvo. Nič ne ostaja enako, le spremembe se vedno dogajajo. In sprememb se vsi bojimo in ogibamo in iščemo razloge, zakaj (se) ne bi spremenili. Vsaka rast pomeni spremembo. Iz dneva v dan.« (Zdravljenje duše, 2011).*

## LITERATURA IN VIRI

1. Abram, A. (2004). *Kontroling v podjetju primer družbe Interevropske Koper d.d.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Bell, L. M. (1988). *Managerial Marketing: Strategy and Cases.* New York: Elsevier.
3. Bertonec, M. (1997). *Kontroling za dobre krmarje podjetij.* Ljubljana: Finance.
4. Bizjak, F., & Petrin, T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Capuder, J. (1997). *Kako organizirati delovanje kontrolinga v poslovnih bankah.* Ljubljana: Bančni vestnik.
7. Colin-Coulson, T. (1992). *Strategic Vision or Strategic Con? Rhetoric or Reality? Long Range Plannin.* Oxford.
8. Debeljak Ž. (2001). *Kontroling v praksi* (seminarsko gradivo). Ljubljana.
9. Deyhle, A. (1997). *Kontroling in kontroler v praksi.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Domazet, A. (1986). *Diverzifikacija kao strategija rasta velikih organizacija udružnog rada s posebnim osvrtom na SOUR »Energoinvest« Sarajevo – doktorska disertacija.* Osijek: Ekonomski fakultet.
11. Emmanuel, C. R., Otley, D., & Merchant, K. A. (1990). *Accounting for Management Control* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Chapman & Hall.
12. *Energetska dolina.* (2003). Trbovlje: Termoelektrarna Trbovlje d.o.o.
13. Energetski zakon (EZ). *Uradni list RS št. 79/1999.*
14. Gulin, D., Tušek, B., & Žager, L. (2004). *Poslovno planiranje, kontrola in analiza.* Zagreb: RriF.
15. Hammer, M. (1995). *Preurejanje podjetja.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Hočevar, M. (1994). *Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodno nadziranje po mestih odgovornosti.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Hočevar, M. (2007). *Kontroling stroškov.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18.  *Holding Slovenske elektrarne d.o.o.* Najdeno 1. maja 2011 na spletni strani <http://www.hse.si/skupina-hse>
19. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic Management.* Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
20. Ivanko, Š. (2002). *Upravni praktikum I.* Ljubljana: Visoka upravna šola.
21. *Javna agencija Republike Slovenije za energijo.* Najdeno 1. maja 2011 na spletni strani <http://www.agen-rs.si>
22. Kaligaro, J. (2005). *Organizacija kontrolinga v proizvodnih procesih. Računovodstvo za notranje potrebe podjetij.* Portorož: LM Veritas.
23. Kaplan, R. S. (1998). *Advanced management accounting.* Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

24. Kokošar, S. (1995). *Planiranje in kontrola poslovanja podjetja. Magistrsko delo.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Koletnik, F. (1992). *Upravljalno računovodstvo. Teze za predavanje rednim študentom 4. letnika Ekonomske fakultete v Ljubljani.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Koletnik, F. (1996). *Računovodstvo za notranje uporabnike informacij.* Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
27. Koletnik, F. (2000). *Kontrolling in management. Gradivo za preučevanje kontrolinga na CISEF.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Lipovec, F. (1983). *Analiza in planiranje poslovanja.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije.* Maribor: Založba Obzorja.
30. Mann, R. (1989). *Praxis Strategischer Controlling mit Checklist und Arbeitsformularen. Von der strategischen Planung zur ganzheitlichen Unternehmensführung. 5. Auflage.* Landsberg am Lech: Moderne Industrie.
31. Melavc, D., & Novak, A. (2002). *Controlling: naloge, napotki, rešitve.* Kranj: Moderna organizacija
32. Melavc, D., & Novak, A. (2007). *Controlling.* Kranj: Moderna organizacija.
33. Melavc, D., & Novak, A. (2007). *Controlling.* Maribor: Založba moderna organizacija.
34. Možina, S. et al. (1994). *Management.* Radovljica: Didakta.
35. Možina, S. et al. (2002). *Management. Vodja in vodenje (str. 498-539).* Radovljica: Didakta.
36. Osmanagić Bedenik, N. (2004). *Planiranje i kontroling.* Računovodstvo, revizija i financije. Zagreb.
37. Peemöller Volker, H. et al. (1992). *Controlling. Grundlagen und Einsetzgebiete. 2. Auflage.* Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe.
38. Peternelj M.. (2008, januar). *Glas gospodarstva*, str. 14.
39. Peters, J. T., & Waterman, J. H. R. (1982). *In Search of Excellence.* London: Harper & Row.
40. Povšič, S. (1997). *Kocka je padla.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
41. Pučko, D. (1991). *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju.* Radovljica: Didakta.
42. Pučko, D. (1996a). *Analiza in načrtovanje poslovanja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Pučko, D. (1996b). *Strateško upravljanje.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Pučko, D. (2002). *Management. Strateško planiranje (str. 270-313).* Radovljica: Didakta.
46. Pustatičnik, I. (2001). *Nadgradnja kontrolinga v trgovskem podjetju na primeru družbe ERA, d.d., Velenje (magistrsko delo).* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Režek J. (2007). *Kontroling v podjetju Bramac strešni sistemi, d.o.o.* Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

48. Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
49. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Rozman, R. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
51. Rozman, R., Kovač J., & Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
52. Schröder, E. F. (1992). *Modernes Unternehmens – Controlling. Handbuch für die Unternehmenspraxis. 5. Auflage*. Ludwigshafen: Kiehl Verlag.
53. Slovenski inštitut za revizijo. (2003). *Slovenski računovodski standardi*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
54. Šrekl, B. (2009). *Kontroling – sodoben koncept vodenja podjetja* (elektronska publikacija). Maribor: Grunf.
55. Tavčar, M. (2002). *Management. Management spreminjanja* (str. 738-771). Radovljica: Didakta.
56. Tekavčič, M. (2002). *Management. Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja* (str. 664-692). Radovljica: Didakta.
57. Termoelektrarna Trbovlje d.o.o. (2009). *Letno poročilo 2008*. Trbovlje: Termoelektrarna Trbovlje d.o.o..
58. Turin, E. (1996). *Vloga računovodstva v celovitem obvladovanju poslovnega procesa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Turk, I. Kavčič, S., & Kokotec-Novak, M. (1997). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo
60. Vila, A. (2000). *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
61. Weber, J. (1995). *Einführung in das Controlling*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
62. Zagoršek, H. (2005). *Vodenje v organizaciji, gradivo za predmet vodenje in vodenje v organizaciji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Zakon o postopnem zapiranju Rudnika Trbovlje Hrastnik in razvojnem prestrukturiranju regije (ZPZRTH). *Uradni list RS* št. 61/2000 in 26/2005.
64. *Zdravljenje duše*. Najdeno 12. maja 2011 na spletni strani <http://zdravljenjeduse.blogspot.com/2009/04/spremembe.html>
65. Ziegenbein K. (1992). *Controlling. 4. Auflage*. Ludwigshafen: Kiehl Verlag
66. Žlak, J. (2008). *Podatki iz opravljene lastne raziskave 2008*. Trbovlje: Termoelektrarna Trbovlje d.o.o.



# PRILOGA

## Priloga 1: Anketni vprašalnik

---

**1. Katero je vaše področje dela?**

- Vodenje
- Ekonomika
- Organizacija in kadri
- Tehnika
- ostalo

**2. Ali imate v podjetju organizirano plansko analitsko službo?**

- DA
- NE

**3. Ali imate v podjetju organizirano službo kontrolinga?**

- DA
- NE

**4. Kako pogosto pripravljate planske podatke?**

- tedensko
- mesečno
- kvartalno
- polletno
- letno

**5. V tabeli so navedene trditve v povezavi s planiranjem. Vsako posebej ocenite z oceno od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da se s trditvijo ne strinjate, ocena 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate. Vmesne ocene so za stopnjevanje odgovorov.**

	1	2	3	4	5
Imam dovolj čas za pripravlanje planov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na razpolago so mi vsi podatki, ki jih pri planiranju potrebujem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podatke za planiranje dobim pravočasno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Planske tabele so razumljive in enostavne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planske tabele so pregledne in uporabne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planiranje mi vzame veliko časa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Kako pogosto pripravljate poročila s področja vašega dela?**

- tedensko
- mesečno
- kvartalno
- polletno
- letno

**7. V tabeli so navedene trditve v povezavi s poročanjem. Vsako posebej ocenite z oceno od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da se s trditvijo ne strinjate, ocena 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate. Vmesne ocene so za stopnjevanje odgovorov.**

	1	2	3	4	5
Imam dovolj časa za pripravo poročil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na razpolago so mi vsi podatki, ki jih pri poročanju potrebujem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podatke za poročanje dobim pravočasno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poročevalne tabele so enostavne in razumljive.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poročevalne tabele so pregledne in uporabne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poročanje mi vzame veliko časa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Ali menite, da dovolj poznate poslovanje družbe?**

- DA
- NE

**9. Ali se strinjate s trditvijo, da so temeljni pogoj za učinkovito in uspešno odločanje pravočasne in verodostojne računovodske informacije?**

- DA
- NE

**10. Kakšen se vam zdi koncept obvladovanja stroškov v podjetju?**

- odličen
- zelo dober
- dober
- zadovoljiv
- slab

**11. V tabeli so navedene trditve glede spremljanja stroškov. Vsakega posebej ocenite z oceno od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da se s trditvijo ne strinjate, ocena 5 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate. Vmesne ocene so za stopnjevanje odgovorov.**

	1	2	3	4	5
Stroške spremljamo po stroškovnih nosilcih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stroške spremljamo po stroškovnih mestih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stroške spremljamo na podlagi sprejetih letnih planov in ciljev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugotavljamo vzroke odstopanj glede na planirano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odgovornosti za nastale stroške so jasno definirane.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Kako ocenjujete informacijsko podporo za spremljanje stroškov v podjetju?**

- odlično
- zelo dobro
- dobro
- zadovoljivo
- slabo

**13. Beseda »to control« ima veliko različnih pojmov, zato jo je težko prevesti v slovenščino. Med najpogostejšimi prevodi zasledimo predvsem sledeče: uravnavati, urejati, obvladovati, usmerjati, presoјati, krmiliti, upravljati, voditi poslovanje in ne le nadzirati. Glede na navedeno, komu menite, da naj bi bil neposredno podrejen sektor kontrolinga, če ga v družbi imate oziroma bi ga imeli?**

- glavnemu direktorju
- direktorju sektorja ekonomike
- plansko analitski službi
- drugim

1. V tabeli so navedene funkcije kontrolinga, ki poslovodstvu zagotavlja podporo na področju načrtovanja, kontroliranja, analiziranja in poročanja. Pomen posamezne funkcije ocenite z oceno od 1 do 3, pri čemer pomeni, da ima funkcija po vašem mnenju majhen pomen, 2 srednji in 3 velik pomen.

	1	2	3
Naloge kontrolinga pri procesu načrtovanja so informativne, analitične in svetovalne narave.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontroling ne nadzoruje, ampak pomaga v procesu načrtovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontroling skrbi za učinkovit sistem planiranja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontroling daje pozornost vnaprejšnjemu preprečevanju pojavljanja napak.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kakovostne in pravočasne analize posredno vplivajo na uspešno vodenje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poročanje, ki je sistematično urejeno in poteka v dogovorjenih rokih, je delo kontrolerja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Ali menite, da bi bilo v TET potrebno organizirati službo kontrolinga?

- DA
- NE