

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PRODAJNEGA KONTROLINGA IN POROČILNEGA
SISTEMA KOT POMEMBNEGA DEJAVNIKA PODPORE
MANAGEMENTU**

Ljubljana, september 2013

KLEMEN ČALETA

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Klemen Čaleta, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Analiza prodajnega kontrolinga in poročilnega sistema kot pomembnega dejavnika podpore managementu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Tomažem Čaterjem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KONTROLING	5
1.1 Razvoj, opredelitev in zgodovina kontrolinga.....	5
1.2 Sistem poslovanja glede na različne pristope kontrolinga.....	6
1.3 Strateški in operativni kontroling	9
1.3.1 Strateški kontroling	10
1.3.2 Operativni kontroling	11
1.4 Cilji in naloge kontrolinga.....	12
1.4.1 Načrtovanje.....	12
1.4.2 Nadziranje.....	15
1.4.3 Analiziranje	17
1.4.4 Informiranje	19
1.5 Metode in orodja kontrolinga	20
1.5.1 Kontroling kalkulacij.....	21
1.5.2 Vrste metod za obvladovanje oziroma zmanjšanje stroškov.....	24
1.5.3 Kalkuliranje stroškov na podlagi sestavin dejavnosti ali metoda ABC	26
1.5.4 Prispevek za kritje in točka preloma.....	28
1.5.5 Predračun in obračun.....	29
1.5.6 Uravnotežen sistem kazalnikov	30
1.6 Razmejitev kontrolinga od ostalih povezanih funkcij	31
1.6.1 Proizvodna funkcija.....	31
1.6.2 Prodajna funkcija.....	31
1.6.3 Kadrovska funkcija.....	32
1.6.4 Informacijska funkcija.....	32
1.6.5 Notranja revizija	32
1.6.6 Računovodska funkcija.....	33
1.6.7 Plansko-analitska služba.....	34
1.7 Pogoji za uspešno delovanje kontrolinga v podjetju	35
2 PRODAJNI KONTROLING.....	35
2.1 Predstavitev izbranih podjetij	36
2.1.1 Gorenje, d. d.	37
2.1.2 PS Mercator, d. d.	40
2.1.3 Elektronček, d. d.....	42
2.2 Poslanstvo in strategija prodajnega kontrolinga.....	45
2.3 Podrobnejši opis funkcij in dela prodajnega kontrolinga	47

2.4 Organizacija prodajnega kontrolinga	49
3 POROČILNI SISTEM PRODAJNEGA KONTROLINGA	52
3.1 Ključna področja spremljave prodaje	52
3.1.1 Poročilo 1: KOLIČINSKA SPREMLJAVA NA TRG	53
3.1.2 Poročilo 2: VREDNOSTNI OBSEG PRODAJE NA TRG	53
3.1.3 Poročilo 3: SPREMLJAVA DOSEŽENE IN NAPOVEDANE DOBIČKONOSNOSTI PRODAJE.....	53
3.1.4 Poročilo 4: DNEVNA ELEKTRONSKA POROČILA	54
3.2 Ravni poročanja.....	58
3.3 Prednosti prodajnega kontrolinga oziroma poročilnega sistema v izbranih podjetjih	60
4 KVALITATIVNA RAZISKAVA O PRODAJNEM KONTROLINGU IN POROČILNEM SISTEMU KOT POMEMBNEM DEJAVNIKU PODPORE MANAGEMENTU	61
4.1 Metodologija	61
4.2 Opis vzorca.....	63
4.3 Način zbiranja podatkov.....	63
4.4. Predlogi in priporočila podjetju Elektronček, d. d.	64
SKLEP	Error! Bookmark not defined.
LITERATURA IN VIRI.....	69
PRILOGE	
KAZALO SLIK	
Slika 1: Strateški in operativni kontroling.....	9
Slika 2: Temeljna členitev metod za zniževanje oziroma obvladovanje stroškov	24
Slika 3: Prodajne regije Skupine Gorenje – globalni pregled	38
Slika 4: Prodajne regije Skupine Gorenje – evropski pregled	39
Slika 5: Krovna shema Skupine Gorenje	40
Slika 6: Ključni pregled za leto 2012 po trgih	41
Slika 7: Krovna shema Skupine Mercator.....	42
Slika 8: Prisotnost Skupine Elektronček – globalni pregled	43
Slika 9: Pregled prodaje Skupine Elektronček, d. d. – evropski pregled.....	44
Slika 10: Organizacijska struktura podjetja Elektronček, d. d.	44
Slika 11: Organizacija prodajnega kontrolinga v Skupini Gorenje.....	49
Slika 12: Organizacija prodajnega kontrolinga v PS Mercator	50
Slika 13: Organizacija prodajnega kontrolinga v podjetju Elektronček, d. d.	50
Slika 14: Ravni poročanja v Skupini Gorenje.....	59
Slika 15: Ravni poročanja v PS Mercator	59
Slika 16: Ravni poročanja v podjetju Elektronček.....	60
Slika 17: Optimalen – centraliziran sistem programskih orodij.....	66

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razsežnosti operativnega in strateškega kontrolinga	9
Tabela 2: Razvrščanje stroškov po različnih razvrstitvenih kriterijih	22
Tabela 3: Kriteriji izbora podjetij	36
Tabela 4: Poslanstvo in strategija prodajnega kontrolinga v izbranih podjetjih	46
Tabela 5: Zbirni pregled funkcij prodajnega kontrolinga v proučevanih podjetjih.....	48
Tabela 6: Komunikacija in usklajevanje prodajnega kontrolinga z ostalimi funkcijami v podjetju	51
Tabela 7: Zbirni podatki o ključnih področjih spremljave prodaje ter vrste poročil in način spremljanja obsega prodaje v izbranih podjetjih.....	55

UVOD

Dinamično poslovno okolje, kjer sta zaradi nenehnih sprememb potrebna pravočasno odzivanje nanje in neprestano prilagajanje razmeram, zahteva za dolgoročni obstoj in uspešno poslovanje podjetja pravočasno, kakovostno in predvsem pravo informacijo. Zaradi vse večjih konkurenčnih pritiskov, ki so posledica globalizacije in naraščajoče kompleksnosti pojavov v podjetjih (internacionalizacije, decentralizacije ...), kontroling tudi v slovenskem prostoru vedno bolj pridobiva pomen. Tudi Kaligaro (2003, str. 1) ugotavlja, da prav mednarodno okolje, v katerem poslujejo mnoga slovenska podjetja, in potreba po kakovostnem obvladovanju poslovanja spodbujata razvoj kontrolinga.

Kontroling spremlja različne kazalnike, ki se uporabljajo kot osnova za pridobivanje številnih informacij. Istočasno predstavlja izobilje informacij svojevrsten paradoks – informacij namreč ni premalo, kar je nov izziv pri pripravi poročil. V ospredje se postavlja potreba po strukturiranih, ključnih in izbranih informacijah, ki jih management potrebuje pri nadziranju in načrtovanju poslovnih aktivnosti ter za pravočasno ukrepanje in hitro odločanje. Informacije so v povezavi z odločanjem izredno pomembne tudi za procese načrtovanja. Večja podjetja se tako odločajo za posebne oddelke ali službe kontrolinga.

Številna slovenska podjetja, med njimi tudi tri, ki jih v magistrskem delu podrobneje proučujem in analiziram, delujejo v mednarodnem okolju, zato za uspešno poslovanje potrebujejo usmeritve za kakovostno obvladovanje poslovnih procesov. Danes je kontroling način razmišljanja in strokovna podpora managementu, da bi se povečala sposobnost podjetja za odzivanje na spremembe v okolju in prilagajanje nanje (Osmanagić, 1995, str. 29). Management za uspešno vodenje in odločanje torej potrebuje kakovostne informacije. Prodajni kontroling pripravlja tovrstne informacije, ki se uporabljajo kot podpora sprejemanju poslovnih odločitev, za več ravni odločevalcev. Management zato teži k vzpostavitvi takšnega oddelka, ki bi ga preskrboval in podpiral z informacijami o dogajanjih v okolju, saj je uspešnost sprejemanja poslovnih odločitev odvisna od naštetih spremenljivk. V teoriji se pojavljajo razhajanja o upravičenosti kontrolinga kot samostojne poslovne funkcije, saj nekateri menijo, da je kontroling del računovodske funkcije, drugi, da gre za koordinativni del finančne funkcije, tretji mu pripisujejo zgolj ekonomsko svetovalno vlogo, četrti pa pravijo, da je to samostojna podporna funkcija poslovodne funkcije (Benko, 2007, str. 9).

Termin kontroling se je v svetovni poslovni praksi začel pojavljati šele v šestdesetih letih prejšnjega stoletja. Nove okoliščine in nove potrebe so botrovale nastanku in razvoju veje računovodstva, katere rezultati so bili namenjeni izključno delovanju različnih notranjih odločitvenih ravni v podjetjih (Kaligaro, 2003, str. 1). Kontroling je sicer zelo obširno področje, opredeljeno s številnimi definicijami različnih avtorjev.

Avtorji pri opredelitvi vsebine kontrolinga radi uporabijo prisposodbo iz pomorstva. Kontroling namreč enačijo s krmarjenjem plovila. Smer plovbe plovila, torej strategija, je načrtana, krmilo (operativno vodenje) pa je v rokah kapitana – managerja oz. ravnatelja. Kontroling torej vsebuje elemente tako strateškega kot tudi operativnega vodenja (Kaligaro, 2003, str. 1).

Kontroling pa ni bil vedno prepoznan kot strateška funkcija podjetij. Začetki današnjega pojmovanja kontrolinga segajo v Združene države Amerike, kjer naj bi se prva oblika kontrolerja v podjetjih pojavila že leta 1880 (Pučko, 1991, str. 322). Šele v dvajsetih letih prejšnjega stoletja so zaradi težkih gospodarskih razmer začeli v podjetjih pogosteje uvajati kontrolerje, saj so se soočali z visoko inflacijo in bili posledično izpostavljeni velikim poslovnim tveganjem. Hkrati se je pojavila potreba po presojanju uresničevanja postavljenih ciljev (Hočevar, 1995, str. 42). V sedemdesetih letih je kot posledica velike naftne krize kontroling doživel razcvet. Pojavila se je potreba po gospodarnejšem poslovanju, spremenjene gospodarske razmere so od managementa zahtevale novo poslovno miselnost, ki je temeljila na strožji notranji poslovni disciplini, ter natančnejšo opredelitev poslovnih nalog in ciljev (Koletnik, 2000, str. 5).

Najprej je kontroling zajemal predvsem nadziranje oz. kontrolo (od tod tudi poimenovanje), nato pa je šel razvoj predvsem v smeri dodajanja načrtovanja. Danes zajema oboje, tako načrtovanje kot nadziranje, zato mnogi avtorji bistvo kontrolinga vidijo v strokovni pomoči managementu s poudarkom na načrtovanju in nadziranju (Čater, 2011, str. 104).

Poenotenje pri opredelitvah kontrolinga je torej zaslediti pri opredelitvi njegovega namena oz. cilja, pri čemer se različni strokovnjaki večinoma strinjajo, da je kontroling podpora managementu v procesu odločanja. Podjetje je namreč poslovni sistem, ki deluje zaradi nekega določenega cilja. Lahko je tudi organizacija, ki predstavlja neko združbo ljudi (socialno enoto, zvezo, skupino), ki deluje zaradi uresničevanja skupnih ciljev (Lipovec, 1997, str. 26). Prav zato v magistrskem delu proučujem način in vsebino spremljanja ter analize podatkov o prodaji, kar omogoča prodajni kontroling; proučujem strukturo poročilnega sistema kot pomembnega dejavnika podpore managementu pri opravljanju osnovne dejavnosti izbranih podjetij.

Ker je kontroling skupek aktivnosti, ki vodijo do oblikovanja informacij za kakovostno in pravočasno odločanje različnih odločitvenih ravni, vtkanih v vse temeljne poslovne funkcije podjetja, ter ker je uspešnost ali zmožnost njegovega delovanja odločilno odvisna od vseh udeležencev v procesih nastajanja (oblikovanja) in uporabe informacij, se o njem vse bolj govori kot o načinu razmišljanja in delovanja – poslovni filozofiji (Kaligaro, 2003, str. 1).

Iz navedenih opredelitev lahko povzamem, da je bistvo aktivnosti kontrolinga pomoč managementu, saj to zaradi njega lažje sprejema odločitve ter uresničuje cilje podjetja, kar želim z magistrskim delom tudi podpreti in pokazati.

Teoretična izhodišča, opredeljena v začetku magistrskega dela, so osnova za kasnejšo primerjavo organizacijske umeščenosti prodajnega kontrolinga in strukture poročilnega sistema v proučevanih podjetjih. Vsaka dejavnost ima svoje značilnosti, ki jih je treba upoštevati pri organiziranju in umestitvi kontrolinga v podjetju. Skladno s tem se v podjetje vpeljuje tudi poročilni sistem z različno strukturo vsebin pripravljenih poročil, upoštevajoč dejstvo, da so informacije tem manj podrobne in poročila tem bolj zgoščena, čim višji ravni so namenjeni. Poglavlja, ki sledijo uvodnemu in teoretičnemu poglavju, v katerih celostno predstavim razvoj kontrolinga, različne pristope, cilje in naloge, temeljijo na podatkih, pridobljenih v kvalitativni raziskavi, izvedeni v magistrskem delu.

Namen magistrskega dela je prispevati k zavedanju pomembnosti prodajnega kontrolinga in poročilnega sistema kot pomembnega dejavnika podpore managementu v podjetju Elektronček, d. d.

V magistrskem delu proučujem **strategijo in funkcije prodajnega kontrolinga v treh izbranih** podjetjih ter predstavim **strukturo in organiziranost službe prodajnega kontrolinga**. Podrobneje se dotaknem načina zagotavljanja poslovnih informacij in s tem pokažem na aktivno vlogo prodajnega kontrolinga pri procesih poslovnega usmerjanja, nadziranja in načrtovanja poslovnih aktivnosti. Poleg organiziranosti in umeščenosti prodajnega kontrolinga v poslovni sistem proučujem **poročilne sisteme** v izbranih podjetjih ter na podlagi pridobljenih podatkov podam priporočila podjetju Elektronček, d. d.

Osnovni cilj magistrskega dela je na osnovi sodobne literature in analize pridobljenih podatkov iz kvalitativne raziskave opisati in **primerjati organiziranost prodajnega kontrolinga v praksi ter proučiti obstoječe poročilne sisteme**. Na ta način pokažem, da prodajni kontroling in poročilni sistem v podjetju predstavljata pomembno podporo managementu pri načrtovanju in sprejemanju poslovnih aktivnosti. Za kakovostno podporo so potrebne prave informacije, ki jih je mogoče pridobiti in oblikovati le z usklajenim delom več funkcij v podjetju, zato v magistrskem delu izpostavim tudi sodelovanje oddelka prodajnega kontrolinga z ostalimi funkcijami v podjetju.

Dodatni cilj magistrskega dela je tudi na podlagi novih spoznanj, izoblikovanih iz interpretiranih podatkov, pridobljenih v raziskavi, podati **ugotovitve in priporočila podjetju Elektronček, d. d.**, za morebitne možne nadgradnje organizacije oz. dopolnitve poročilnega sistema.

Metodologija raziskovanja. Pri izdelavi magistrskega dela v **prvem delu** uporabljam metodo deskripcije in primerjalno metodo. Omenjeni izbrani metodi se uporabljata v začetni fazi znanstvenih raziskovanj, ko se z uporabo domače in tuje strokovne literature podrobneje opisuje osrednji predmet proučevanja, v magistrskem delu je to kontroling, ter primerjajo med seboj različne teorije. Uporabljam slovensko, angleško in deloma nemško, ki je na tem področju zelo razvita.

V **drugem delu** magistrskega dela z uporabo kvalitativne raziskave – globinski intervju – ugotavljam strategije in funkcije prodajnega kontrolinga, razlike med organizacijskimi ureditvami prodajnega kontrolinga v izbranih podjetjih ter ureditev in delovanje poročilnega sistema.

Struktura magistrskega dela. Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. V uvodnem delu sta predstavljena področje proučevanja in problematika.

Po uvodnem poglavju sta natančneje opredeljena pojem in pomen kontrolinga, in sicer razvoj kontrolinga skozi čas, različni teoretični pogledi na funkcijo kontrolinga ter razmejitve kontrolinga od ostalih povezanih funkcij v podjetju. Poglavje je zaokroženo s predstavljivo pogojev za uspešno delovanje kontrolinga.

V drugem poglavju so natančneje predstavljena izbrana podjetja, ki so tudi predmet raziskave, podrobneje sta pojasnjena poslanstvo in strategija prodajnega kontrolinga v izbranih podjetjih, opisane so tudi funkcije in delo prodajnega kontrolinga, organizacija oddelka ter usklajevanje prodajnega kontrolinga z ostalimi funkcijami v podjetju.

V tretjem poglavju so podrobneje analizirana ključna področja spremljave za prodajo in vrste poročil, ki se uporabljajo kot podpora prodaji. Predstavljeni sta tudi struktura poročanja po posameznih področjih in vsebina poročil v izbranih podjetjih. Poleg vsebine prodajnih poročil predstavim še ostale dejavnike, ki so nujno potrebni za kakovostna poročila: pravila poročanja, frekvence poročanja ter prejemnike in uporabnike poročil.

V četrtem poglavju so podrobneje predstavljeni: metodologija empiričnega dela magistrskega dela, postopek zbiranja podatkov in priporočila podjetju Elektronček, d. d., pri nadaljnjem razvoju oddelka prodajnega kontrolinga.

Vsebina magistrskega dela je aktualna in uporabna, zato sem prepričan, da bo v pomoč še kateremu slovenskemu podjetju, ki si v tej težki gospodarski situaciji prizadeva oblikovati oddelek kontrolinga oz. poiskati najprimernejši način spremljanja informacij, ki so izrednega pomena za uspešno vodenje podjetja.

1 KONTROLING

1.1 Razvoj, opredelitev in zgodovina kontrolinga

Pojem kontroling izhaja iz angleške besede »controlling«. »To control« pomeni v angleščini uravnavati, urejati, obvladovati, krmariti, ne le nadzorovati. »Controlling« kot splet informacijskih in poslovnih dejavnosti ima nalogo zagotoviti vodenje določenega poslovnega sistema tako, da bodo uresničene ciljne vrednosti. »Controlling« je sodobna misel managementa, ki mora zagotoviti vodenje poslovnega sistema v določeno smer na podlagi opredeljenih ciljev (Melavc & Novak, 2002, str. 9).

Kontroling niti v literaturi niti v praksi ni enotno opredeljen, razlike pa se tako v praksi kot tudi v literaturi pojavljajo zlasti med njegovim ameriškim in nemškim pojmovanjem, saj je ravno njegov vzporedni razvoj v Združenih državah Amerike in Nemčiji pripeljal do njegovega precej neenotnega razumevanja v literaturi in praksi (Čater, 2011, str. 104).

Razlika je predvsem v tem, da je poudarek v Združenih državah Amerike bolj na računovodstvu in kontroli ter da je namenjen tudi zunanjim uporabnikom, medtem ko je v Nemčiji večji poudarek na ekonomiki in s tem zlasti na notranjih uporabnikih. Danes kontroling zajema tako načrtovanje kot tudi nadziranje, zato mnogi avtorji njegovo bistvo vidijo v strokovni pomoči managementu s poudarkom na načrtovanju in nadziranju.

Kontroling je v prihodnost usmerjeno razmišljanje. Uporaba kontrolinga zanima management. Tu gre za proces opredelitve ciljev, načrtovanja in poslovanja. Tipični učinek vseh gospodarskih ciljev je finančna stabilnost. Tisti, ki opravlja funkcijo kontrolerja, opremlja kontroling s potrebnimi instrumenti za spremljanje, tematiziranje in spodbujanje. Služba kontrolinga oskrbuje management z računovodskimi izkazi, kalkulacijami, ekonomskimi analizami in tudi strateškimi nasveti (Deyhle, 1997, str. 5-6).

Prvi razcvet je kontroling v Združenih državah Amerike doživel po letu 1920. Takratne gospodarske razmere so bile prežete z velikim poslovnim tveganjem in visoko inflacijo. Podjetja so začutila potrebo po ekonomskih strokovnjakih, ki bi pomagali managementu usmerjati in uravnavati poslovanje. Težišče informacijske dejavnosti se je preneslo od spremljanja dogodkov in stanj v preteklosti na oblikovanje ciljev in nalog. V Nemčiji se je kontroling začel uveljavljati šele v drugi polovici petdesetih let (Hočevar, 2007, str. 18-19).

V Evropi se je kontroling začel uporabljati zaradi spremenjenih razmer poslovanja, saj so le-te povzročile nov način razmišljanja in vodenja podjetij, prežet z novo poslovno filozofijo, ciljnim delovanjem, potrebo po decentraliziranem vodenjem in novimi informacijskimi potrebami.

O tem, kaj je kontroling, v strokovnih krogih v svetu ni enotnega mnenja. Še vedno ni jasno, ali gre pri kontrolingu za odločanje kot vsebino poslovedenja ali za vsebino informacij za te potrebe. Kontroling, v primerjavi z vsebino poslovednega računovodstva, opravlja naloge, ki sicer sodijo v poslovedno računovodstvo oz. tisti del računovodenja, ki pripravlja informacije za odločanje, pripravo na izvajanje in nadziranje izvajanja. V bistvu gre za prenos pripravljanih računovodskih informacij, ki se uporabljajo pri odločanju, v drug oddelek (Turk, Kavčič & Kokotec - Novak, 2003, str. 43).

1.2 Sistem poslovedenja glede na različne pristope kontrolinga

Poznana sta dva pristopa h kontrolingu: anglo-ameriški in nemški. Zgodovinski razvoj kontrolinga je ključen razlog, da sta se kontroling in njegova vloga po državah različno razvijala, posledično pa zaradi različnega pojmovanja prihaja do razlik med Ameriko in Evropo.

V ameriških podjetjih so naloge kontrolinga naslednje (Koletnik, 1992, str. 3):

- podjetniško načrtovanje;
- izdelava in interpretacija poročil za odločitvene ravni v podjetju in za zunanje uporabnike;
- razne ekonomske analize o dogajanjih v podjetju in okolju ter
- nadziranje poslovanja.

Težišče ameriškega kontrolinga je torej na nalogah, ki sodijo v področje računovodstva, zato je marsikje računovodja imenovan za kontrolerja. Po evropskem pojmovanju pa je težišče kontrolinga na (Koletnik, 1992, str. 3):

- svetovanju in koordinaciji pri izdelavi letnih predračunov;
- strateškem in dolgoročnem načrtovanju;
- vodenju internih obračunov poslovanja;
- prikazovanju poslovne uspešnosti;
- skrbi za notranje informiranje;
- ekonomskem svetovanju;
- koordinaciji naložb ter
- drugih posebnih priučitvah.

Oba pristopa, anglo-ameriškega in nemškega, na kratko predstavljam v nadaljevanju.

1. Anglo-ameriški pristop

Pri anglo-ameriškem pristopu je kontroling večinoma izenačen z računovodstvom. V

podjetju, kjer stroškovno in finančno računovodstvo nista ločena, opravlja kontroler (računovodja) naloge finančnega in stroškovnega računovodstva, načrtovanje in nadzor poslovanja, analiziranje poslovanja, naloge sistemske podpore in naloge z davčnega področja (spremljanje novosti in sprememb v zakonodaji). Če sta stroškovno in finančno računovodstvo v podjetju ločena oddelka in oba pokriva glavni računovodja, se kontroling izenačuje s stroškovnim (notranjim) računovodstvom. V ameriških podjetjih so bile naloge kontrolerja vedno v pristojnosti računovodje. Ta se je v teh podjetjih preimenoval v kontrolerja, ko je postal oskrbnik odločevalnih ravni z usmerjevalnimi in usklajevalnimi informacijami. Kontroler je odgovoren za odločevalno naravnano poslovodno računovodstvo. Naloge, ki naj bi jih ameriški računovodja (kontroler) opravljal, so naslednje (Koletnik, 2000, str. 3):

- izdelava predračunov;
- primerjava med izvedenim in načrtovanim;
- presojanje in poročanje o uresničevanju ciljev, vplivu okolja na podjetje;
- zunanje poročanje;
- skrb za varstvo sredstev.

Informacije, ki jih potrebujejo posamezni uporabniki informacij, so odvisne od vrste odločitev, ki jih sprejemajo. Razlike v odločitvah delijo uporabnike informacij na dve veliki skupini, in sicer na notranje in zunanje uporabnike informacij.

Glede na ta kriterij anglo-ameriška strokovna literatura deli računovodstvo na finančno, ki pripravlja informacije za zunanje uporabnike, in na poslovodno, ki pripravlja informacije za notranje uporabnike.

Po anglo-ameriškem pristopu je kontroler odgovoren za zunanje informiranje v zvezi z davki, zavarovanji, statistiko, revizijo in bilanco. Po ameriški literaturi je Hočevar (1994, str. 156) povzel največkrat opredeljene funkcije kontrolerjev, kot so načrtovanje in nadziranje, poročanje, pojasnjevanje, ocenjevanje, svetovanje, davčno poslovanje, poročanje vladi, varovanje premoženja vladi in ekonomsko analiziranje.

2. Nemški pristop

Pojem kontroling se je v Nemčiji začel pojavljati v zgodnjih sedemdesetih letih in se je uvajal postopoma. Izvor pojma kontroling v smislu opisa nalog kontrolerja in v smislu teorije je torej nemški (Melavc & Novak, 2002, str. 27-28).

Nemški pristop kontrolinga ne enači z računovodstvom, posledično se tudi naloge kontrolerja razlikujejo od nalog, ki jih opravlja računovodja. Nemški pristop nima enotnega pogleda na kontroling, saj različni avtorji različno opredeljujejo njegove naloge. Razdelimo jih v tri skupine (Turk, Kavčič & Kokotec - Novak, 2003, str. 41):

- Pristaši prve različice kontrolinga so Horvath, Küpper in Weber, ki poudarjajo, da je osrednja naloga »kontrolinga« usklajevanje različnih delnih ureditev podjetniškega vodenja. Zagotavlja načrtovanje in uresničevanje, priskrbovanje informacij ter organe za usklajevanje in uravnavanje problemov usklajevanja.
- Pristaša druge različice sta, med drugimi, Dellman in Siegart, ki opredeljujeta kontroling kot delno področje podjetniškega vodenja, pri čemer ima »kontroler« vlogo navigatorja. Sefing pa pravi, da je »kontroling« način razmišljanja pri vodenju, podlaga za komuniciranje in instrument podjetniškega vodenja.
- Pristaša tretje različice sta, med drugimi, Higl in Müller, ki menita, da je glavna naloga »kontrolinga« priskrba informacij. Hahn poudarja, da vsebuje »kontroling« vse procese oblikovanja informacij, ki temeljijo na računovodstvu ter na bankah ekonomsko-tehničnih podatkov, modelov in znanj.

Utemeljitelj nemške šole Deyhle (1997, str. 9-10) meni, da kontroler ne nadzoruje, ampak skrbi, da zna vsak sam nadzorovati svoje poslovanje glede na cilje, ki jih je določil management podjetja. Takšen samonadzor deluje le, če obstajajo načrti in merila za samonadzor. Kontroling se uresničuje s primerjavo med načrtovanim in doseženim oz. s proučevanjem odmikov. Naloga kontrolinga je torej, da lastnikom in managementu podjetja ponudi signalni sistem o odmikih, in se ne ukvarja s tem, ali so vknjižbe pravilne in usklajene. Kontroler informira naslovnike z namenom sprejetja akcijskega programa izboljšav in tako deluje kot navigator pri uresničevanju zastavljenih ciljev v podjetju.

Controller Institut, ki deluje v Avstriji, je že leta 1983 opredelil naslednje naloge kontrolinga (Melavc, 1991, str. 142):

1. strateške naloge:

- oblikovanje in vzpostavitev strateškega vzora podjetja,
- obdelava presoje prednosti močnih in šibkih točk zmožnosti podjetja,
- razvijanje strateških ciljev podjetja,
- vzpostavitev strateškega nadzora na podlagi primerjave uresničenih vrednosti glede na načrtovane,
- priprava predlogov ukrepov v zvezi z odmiki od zastavljenih strateških ciljev;

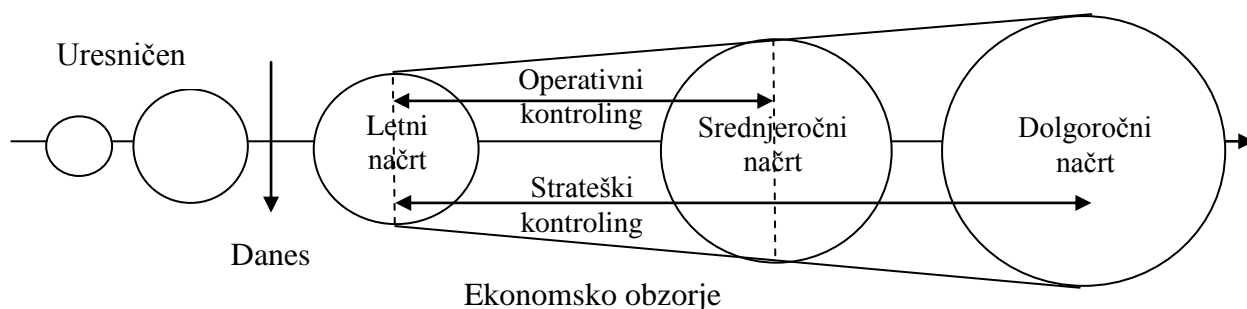
2. operativne naloge:

- priprava zunanjih in notranjih pripomočkov za usmerjanje, kot podlaga za delne načrte podjetja,
- izdelava celovitega načrta podjetja,
- vzpostavitev nadzora za pripravljalne ukrepe zaradi odmikov,
- oblikovanje predračunskih poročil.

1.3 Strateški in operativni kontroling

Temeljna in najbolj opazna delitev kontrolinga v literaturi je delitev na strateškega in operativnega, ki sta med seboj močno povezana. Z razvojem kontrolinga se je začelo tudi njuno razlikovanje (glej Sliko 1).

Slika 1: Strateški in operativni kontroling



Vir: F. Koletnik, *Kontroling in management*, 2000, str. 26.

Strateški kontroling je usmerjen v prihodnost podjetja, v njegov dolgoročni obstoj, odločitve operativnega kontrolinga se nanašajo na kratki oz. srednji rok. Operativni kontroling se ukvarja z zvišanjem ravni učinkovitosti podjetja, strateški pa z zvišanjem ravni uspešnosti podjetja (glej Tabelo 1).

Tabela 1: Razsežnosti operativnega in strateškega kontrolinga

Oznaka	Operativni kontroling	Strateški kontroling
Osrednja ciljna vrednost	Finančni izid, dobiček	Preživetje
Oblikovanje cilja	Količinsko	Količinsko in kakovostno
Prevladujoča usmeritev	Notranjost poslovnega sistema	Okolje poslovnega sistema
Časovna razsežnost	Omejena, kratkoročna	Neomejena, dolgoročna
Prevladujoče informacije	Učinki/stroški, prihodki/odhodki, pritoki/odtoki, prejemki/izdatki, sredstva/obveznosti do virov sredstev	Raznovrstne informacije iz notranjosti in okolja poslovnega sistema, priložnosti/nevarnosti, prednosti/slabosti
Merljivost informacij	V ospredju	Praviloma v ospredju, ni pa nujno
Stopnja svobode	Stalnost temeljnih ciljev in možnosti delovanja	Zavestna spremenljivost vseh dejavnikov načrtovanja, predračunavanja in nadziranja

se nadaljuje

nadaljevanje

Oznaka	Operativni kontroling	Strateški kontroling
Stopnja strukturiranja in formalizacije	Visoko strukturiran in formaliziran postopek	Omejen na dajanje mreže nalog
Stopnja kontrolerjeve samostojnosti	Samostojno področje nalog kontrolerja z medsebojno pomočjo drugih mest in nalog	Potreba po zelo tesnem sodelovanju z drugimi mesti na vseh stopnjah strateškega managementa
Način dela	Natančno določeni postopki dela, delne naloge se lahko prenašajo	Visoka stopnja prilagodljivosti pri delu, večja usmeritev na skupinsko delo

Vir: D. Melavc & A. Novak, *Controlling – naloge, napotki, rešitve*, 2002, str. 32.

1.3.1 Strateški kontroling

Strateški kontroling je usmerjen k doseganju uspešnosti podjetja, tj. k ustvarjanju pravih proizvodov in storitev. Daje strokovno podporo managementu s ciljem zvišati uspešnost poslovanja. Usmerjen je h graditvi dejavnikov prihodnjega uspeha podjetja, povečevanju njegove vitalnosti in izboljšanju njegovih možnosti za trajni uspeh (Osmanagić, 1998, str. 42).

Poglavitna naloga strateškega kontrolinga je spremljanje uresničevanja strategij. Strateški kontroling pomaga pri oblikovanju vizije, poslanstva, ciljev in strategij, ki so pogoj za trajni uspeh podjetja. Ko ima podjetje izoblikovane strateške predpostavke, je nujno, da vso pozornost usmeri v njihovo uresničevanje, kar pa brez nadziranja ni mogoče (Pučko, 2002, str. 315).

Strateški kontroling tako odgovarja na vprašanja (Melavc & Novak, 2002, str. 29):

- ali začeti ustvarjati nov učinek;
- ali vstopiti na nov trg;
- kakšna tveganja in priložnosti je mogoče pričakovati v prihodnosti;
- ali prenoviti tehnološki postopek z novimi naložbami.

Orodja strateškega kontrolinga so (Melavc & Novak, 2002, str. 30):

- orodja strateškega načrtovanja (strateški dejavniki uspeha, zamisel krivulje izkušenj, življenjska doba proizvoda, analize prednosti in pomanjkljivosti ter priložnosti in nevarnosti, strateška bilanca, portfeljska analiza, strateški predračuni, analiza konkurence, analiza trga);
- orodja nadziranja (strateško nadziranje);
- orodja informiranja (tihi signali, strateški radar);

- orodja organiziranja (oblikovanje organizacijske ureditve skladno s poslovno strategijo);
- orodja ravnanja s človeškimi zmožnostmi (izvajanje strategije ravnanja s človeškimi zmožnostmi).

1.3.2 Operativni kontroling

Operativni kontroling daje managementu strokovno podporo s ciljem povečati učinkovitost poslovanja. Njegova temeljna naloga je zagotavljanje strokovne podpore managementu pri dviganju ravni donosnosti in gospodarnosti, ohranjanje kapitala in plačilne sposobnosti ter usklajeno uporabljanje orodij operativnega kontrolinga. Njegov temeljni cilj je spodbujanje pasivnega prilagajanja spremembam v okolju. Osredotočen je na doseganje kratkoročnih in srednjeročnih ciljev, tj. za obdobje od enega do treh let (Melavc & Novak, 2002, str. 29).

Pri operativnem kontrolingu se predvidevajo kratkoročni cilji in možnosti za njihovo uresničevanje. Operativni načrt tako vsebuje sredstva in poti za doseganje teh ciljev, ki so izkazani in utemeljeni v delnih načrtih podjetja. Postavlja naloge in cilje za celotno podjetje in za posamezna področja poslovanja ter za posamezne organizacijske enote (Koletnik, 1992, str. 10-11).

Cilji morajo biti opredeljeni in izmerljivi za vse ravni in področja v podjetju. Težišče operativnega načrtovanja mora biti na zagotavljanju donosnosti in finančne stabilnosti. Gre torej za načrtovanje uspeha in finančnega položaja. V zvezi z uspehom se načrtujejo prodaja, prihodki, stroški, odhodki in poslovni izid, v zvezi s finančnim položajem pa plačilna sposobnost, likvidnost in sestava ter skladje sredstev in obveznosti do virov. Vsi ti načrti predstavljajo strnjene predračunske bilance uspeha, stanja in gibanja sredstev (Koletnik, 1992, str. 10-11).

Orodja operativnega kontrolinga so (Melavc & Novak, 2002, str. 30):

- **predračunavanje**, v katero se uvrščajo predračun stroškov, odhodkov, prihodkov, prodajnih cen, prispevka za kritje, finančnega toka, bilanca stanja, poslovnega izida;
- **nadziranje** oz. ugotavljanje odmikov;
- **informiranje**, v katero se uvrščata presojanje doseženih rezultatov na podlagi kazalnikov in kazalcev ter poročanje;
- **organiziranje**, to je usklajevanje organizacijskega postopka, ravnanje s človeškimi zmožnostmi, usklajevanje nagrajevanja z nadaljnjim izobraževanjem, oblikovanje napredovanj, strukturiranje dela.

1.4 Cilji in naloge kontrolinga

Naloge kontrolinga morajo slediti ciljem kontrolinga, ki so enaki ciljem podjetja, ti pa se ločujejo glede na ameriško in nemško pojmovanje kontrolinga. Ne glede na to razmejitev, jih je mogoče razvrstiti v štiri sklope, in sicer na področju (Koletnik, 1992, str. 7-14):

- zagotavljanja trajnega obstoja podjetja,
- usmerjanja (načrtovanja) v podjetju,
- presojanja in uravnavanja poslovanja,
- poslovnega informiranja.

Na področju trajnega obstoja podjetja mora kontroling managementu posredovati potrebne strokovne podlage za odločanje glede razvoja in trenutnega položaja podjetja. Management mora imeti že oblikovan temeljni cilj, vizijo in poslanstvo podjetja. Kontroling ima svoje mesto tudi v naslednji fazi načrtovanja, in sicer ko se načrtuje razvoj podjetja (strateško načrtovanje) ter se določajo cilji in načini njihove uresničitve (operativno načrtovanje). Cilj kontrolinga je, da managementu podjetja omogoči pravočasno zaznavanje pomembnih sprememb v poslovnem okolju in pripravi kakovostne informacije, s katerimi management lahko pravočasno izkoristi poslovne priložnosti oz. se izogne nevarnostim, ki podjetju grozijo. Funkcija kontrolinga se mora učinkovito prilagajati spremembam v poslovnem okolju. Tako bo management pravočasno opozorjen na vse priložnosti in grožnje iz poslovnega okolja ter imel možnost ustrezno izbrati in prilagajati poslovne strategije za doseganje zastavljenih strateških ciljev. V podjetju se poslovni dogodki ne morejo prepustiti naključju ali osebni volji posameznikov, treba jih je podrediti ciljnemu delovanju. Tudi zato je kontroling strogo ciljno delovanje (Debeljak, 2001, str. 5).

Aktivnosti kontrolinga se delijo na naslednja področja: načrtovanje, nadziranje, analiziranje in informiranje. Te aktivnosti, ki jih predstavljam v nadaljevanju, se lahko imenujejo tudi managerske funkcije kontrolinga.

1.4.1 Načrtovanje

Za uspešno poslovanje podjetja je načrtovanje nujno. Kontroling opravlja naloge, ki sodijo v tisti del računovodenja, ki pripravlja informacije za odločanje, pripravo na izvajanje in nadziranje izvajanja (Turk, Kavčič & Kokotec - Novak, 2003, str. 43).

Namen načrtovanja je v njegovem razreševanju in preprečevanju težav. Njegova značilnost je v vnaprejšnjem predvidenju težav, ki jih želi že pred pojavom preprečiti. Za odpravo tovrstnih morebitnih težav skrbi nadzor (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 77).

Načrtovanje je proces, ki je v grobem sestavljen iz naslednjih faz (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 83):

- **analize poslovanja** (začne se z oceno poslovanja, konča z diagnozo);
- **predvidevanja okolja** (na delovanje podjetja vpliva tudi to, v kakšnem okolju posluje);
- **določanja ciljev poslovanja** (z določanjem poslovnih ciljev podjetje usmerja svojo dejavnost, pri čemer upošteva trenutni položaj in okolje, v katerem posluje);
- **določanja poti za doseganje ciljev** (podjetje mora od sedanjega do zastavljenega cilja priti na najboljši možen način, pri tem so ključne strategije in taktike za doseg ciljev).

Načrtovanje se lahko razdeli po **času**, in sicer na dolgoročno, srednjeročno, kratkoročno in operativno (četrletno, mesečno, dekadno, tedensko). Najbolj nejasno je razlikovanje med dolgoročnim in srednjeročnim načrtovanjem. Najbolj razširjeno mnenje med raziskovalci je, da je dolgoročno načrtovanje tisto, ki zajema obdobje več kot pet let, kratkoročno pa tisto, ki zajema obdobje več kot eno leto, a manj kot pet. Dolgoročno načrtovanje velja za okvirnejše, zajema le osnovne delne načrte in postavlja le grobe meje pričakovanj, ni tako natančno kot srednjeročno, ki že konkretizira dolgoročne načrte in daje kompleksne načrte, izdelane v dolgoročnem načrtovanju, ter usklajuje delne načrte glede na glavne poslovne funkcije. Kratkoročno načrtovanje še podrobneje in na krajša časovna obdobja členi srednjeročne načrte. Po **vsebini oz. predmetu** se načrtovanje deli na načrtovanje prodaje, trženja, proizvodnje, nabave, raziskav in razvoja, kadrov, investicij, financiranja, organizacije, poslovnega uspeha in premoženja (Pučko, 1991, str. 96-97). Po **obsegu organizacijske enote** se načrtovanje loči na načrtovanje poslovanja kot celote, načrtovanje poslovanja profitnega centra ali strateške poslovne enote, po značilnostih načrtovanja pa na javno in tajno, strateško ali taktično, fazno ali rezultatno, funkcijsko ali nefunkcijsko, formalno ali neformalno itd. (Pučko, 1993, str. 117-118).

Pri kontrolingu nas zanimajo predvsem strateško – dolgoročno, operativno – kratkoročno in taktično načrtovanje. Strateško načrtovanje je brez časovnega vidika. Temelji na poslanstvu podjetja, opredeljenem cilju, strategijah, predvidevanju in ukrepih (Deyhle, 1997, str. 84).

Strateško načrtovanje opredeljuje načine uresničevanja zamisli, poslanstev, smotrov, namenov in temeljnih ciljev podjetja. Podatki in informacije za strateško načrtovanje so v podjetju in njegovem okolju. Pri strateškem načrtovanju so naloge naslednje (Koletnik, 2002, str. 17):

- **analiziranje trga in okolja** (ocena priložnosti in nevarnosti);
- **analiziranje zmožnosti in razvoja podjetja** (ocena prednosti in slabosti poslovanja) ter
- **analiziranje in izdelovanje dolgoročnih načrtov** podjetja ter v tej povezavi tudi presojanje in izdelovanje dolgoročnih predračunskih računovodskih izkazov.

Vključitev kontrolinga v strateško načrtovanje je od podjetja do podjetja različna. Strateško načrtovanje predstavlja veliko poslovno skrivnost podjetja, saj prikazuje dolgoročen razvoj podjetja v prihodnosti. Z operativnim načrtovanjem se uresničujejo strateški cilji in zastavljene strategije. Operativno načrtovanje je optimalna opredelitev srednjeročnih in letnih ciljev ter nalog podjetja, opredelitev in merjenje ciljev na vseh ravneh in področjih v podjetju, pri čemer morajo biti cilji opredeljeni in izmerljivi za vse ravni in področja v podjetju. Naloge operativnega načrtovanja so (Koletnik, 1996, str. 31):

- postavljanje operativnih (srednjeročnih in letnih) načrtov podjetja;
- določanje sredstev in poti za doseganje ciljev;
- opredelitev nalog za podjetje kot celoto, za posamezne organizacijske enote in za posamezne poslovne funkcije.

Pri operativnem ali letnem načrtovanju gre za načrtovanje uspeha in finančnega položaja podjetja. To načrtovanje ima nalogo razčlenjevati ciljne naloge iz kratkoročnih poslovnih načrtov podjetja v četrletne, mesečne, dekadne, tedenske in celo dnevne cilje in naloge. V zvezi z uspehom se načrtujejo prihodki, stroški, odhodki, prodaja in poslovni izid. V zvezi s finančnim položajem pa likvidnost, plačilna sposobnost in sestava ter skladnost sredstev in obveznosti do virov. Podatki, ki se uporabljajo pri letnem načrtovanju, izvirajo iz notranjega okolja podjetja, v večini iz računovodstva in kontrolinga (Hočevar, 1998, str. 118-122).

Pri operativnem načrtovanju sodeluje več služb hkrati. Zelo pomembno je, da sodelujejo pri tem tudi najvišji organi podjetja. Treba je namreč postaviti cilje in naloge za posamezna področja v podjetju. Večina podjetij pripravlja operativne načrte enkrat letno, ponavadi konec tekočega leta za prihodnje koledarsko leto (Hočevar, 1998, str. 136).

V procesu načrtovanja je treba med seboj uskladiti delne načrte, določiti roke za izdelavo načrtov in opredeliti pristojnosti. Pri tem je treba opredeliti strategijo in politiko podjetja, saj to vpliva na proces načrtovanja. Pri načrtovanju gre pravzaprav za (Pučko, 1993, str. 109-110):

- določanje ciljev (strateških ciljev in izbiri ciljev podjetja ter njegovih enot);
- določanje sredstev za doseg teh ciljev;
- opredelitev alternativnih strategij in iskanje alternativnih rešitev;
- izbor najustreznejše alternative ter oblikovanje politik in načrtov;
- oblikovanje organizacije za uresničitev odločitev;
- postavitev nadzora, ki omogoča analizo poslovanja;

S tem ko je z nadzorom omogočena analiza poslovanja, lahko kontroling opravlja svoje nadaljnje poslanstvo, ki sodi v fazo nadziranja in analiziranja.

Večina podjetij ima določene tako strateške kot tudi operativne načrte. Vendar je preskok od strateškega k operativnemu načrtovanju ponavadi znaten, zato se oblikujejo tudi taktični načrti. Taktično načrtovanje s tem pomaga uresničevati strateške načrte podjetja. Vsa podjetja, tudi mala, pripravijo letne načrte s pomočjo ustreznih služb in virov, ki jih imajo na razpolago. Vloga kontrolinga pri tem je, da je koordinator med posameznimi oddelki in usklajuje med seboj včasih si nasprotne interese. Glede na vsebino načrtovanja pa ugotovimo, da se s strateškim načrtovanjem načrtujejo cilji, s taktičnim viri, z operativnim pa ukrepi. Taktično načrtovanje je torej sistematičen proces pretvarjanja strateških planskih nalog v specifične kratkoročne planske naloge, ki jih bodo morale opraviti posamezne organizacijske enote v kratkoročnem planskem obdobju (Pučko, 2006, str. 2-3).

Proces načrtovanja je zelo zapleten in velikokrat dolgotrajen postopek, zato pri tem prihaja tudi do težav in odstopanj, zlasti zaradi (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 123):

- odnosa managementa do načrtovanja;
- odnosa managerjev posameznih poslovnih funkcij do načrtovanja;
- strokovnosti in organiziranosti načrtovanja;
- vpliva kulture poslovanja na načrtovanje;
- vpliva okolja na načrtovanje.

Poleg naštetega je vzrok težav tudi dajanje prednosti reševanju tekočih zadev pred reševanjem dolgoročno pomembnih zadev, ki na dolgi rok precej bolj vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Da do tovrstnih težav ne prihaja, je pomembna tudi vloga kontrolerja, ki mora kot koordinator s svojo strokovnostjo in širšim poznavanjem procesa načrtovanja usklajevati celoten postopek. Celoten proces načrtovanja pa je navsezadnje povezan s temeljnim ciljem poslovanja, h kateremu težijo prav vse dejavnosti podjetja, poslanstvom in vizijo poslovanja. Vizija je zaznava okolja, h kateri stremi podjetje na dolgi rok z namenom njene uresničitve. Vizija ponuja neki jasen in privlačen pogled na prihodnost podjetja, ki ga zaposleni radi sprejmejo za svojega. Zato ima vlogo tudi pri motiviranju zaposlenih za doseganje čim boljših rezultatov podjetja (Pučko, 1993, str. 126).

1.4.2 Nadziranje

Tako kot pri načrtovanju so tudi pri opredelitvi pojma nadziranja v literaturi različne definicije različnih avtorjev. Skupna opredelitev domala vseh avtorjev je ta, da je nadziranje spremljanje izvedbe, primerjava izvedbe z načrtom, ugotavljanje odstopanj, analiza vzrokov za odstopanja in na koncu še predlaganje ukrepov za uresničenje načrta.

Nadziranje poslovanja bi na splošno lahko opredelili kot dejavnost, ki se ukvarja s presojanjem pravilnosti in odklanjanjem nepravilnosti pri poslovnih procesih in stanjih. Izvedba, ki sledi načrtovanju, v večini primerov odstopa od načrta, zato je treba v fazi

nadziranja ugotoviti ta odstopanja, poiskati vzroke za odmike in predlagati ukrepe, potrebne za doseg ali spremembo načrta (Hočevar, 1998, str. 3).

Običajno je vsako nadziranje pojmovano kot dvojček funkcije načrtovanja. Nadzoru pripada naloga, da zagotavlja uresničitev načrtov s tem, da analizira odmike med doseženim in načrtovanim. Če pride do teh odmikov, je seveda treba ukrepati in sprožiti aktivnosti za odpravo teh odmikov, to je predvsem naloga managementa ter kontrolinga v podjetju. Po njeni naravnosti gre za povratno kontrolo oz. nadzor. Ta nadzor pa je odvisen od načrtov. Brez obstoja načrta si je ne moremo zamišljati. Takšen nadzor zagotavlja informacije za vse nadaljnje ukrepanje in za nov cikel načrtovanje (Pučko, 2006, str. 336).

Nadziranje ali kontroliranje obsega primerjanje uresničenih izidov z načrtovanimi, ugotavljanje razlik in sprejemanje ukrepov za odpravo razlik. Poročilo, ki ga pripravi računovodstvo, temelji na predračunskih in obračunskih izidih, in prav to je podlaga za popravljalne ukrepe, ki so lahko naravnani k spremembi načrta ali poti za doseganje načrtov (Turk, Kavčič & Kokotec – Novak, 2003, str. 213).

Kontroler skrbi, da so povsod uvedeni notranji nadzori in da deluje notranja revizija (v informacijskem in izvedbenem delu poslovanja). Pri notranjih nadzorih se ugotavljajo odmiki pri obravnavanju podatkov, oblikovanju informacij ter drugih procesih in stanjih. Pri izvajanju nadziranja poslovanja je temeljna zadolžitev kontrolerja opazovanje signalnega sistema in opozarjanje odgovornih oseb, ki ne delujejo po postavljenih merilih in dovoljenih odmikih (Koletnik, 1996, str. 45).

Pri izvajanju nadzora in nadzornih aktivnosti se kontroler ravna po naslednjih načelih (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 270-271):

- **načelo racionalnosti** – zbiranje podatkov ne sme povzročiti takšnih stroškov, ki bi presegali učinke pregledovanja;
- **načelo resničnosti** – podatki morajo biti takšni, da nam rezultat pregleda da resnično podobo pojava;
- **načelo pravočasnosti** – nadzor mora biti izveden pravočasno, da lahko doseže svoj namen;
- **načelo odgovornosti** – kontroler se mora temeljito seznaniti s predmetom nadzora in z opredeljenimi kriteriji ter se mora zavedati posledic neuresničenih nalog;
- **načelo nenadnosti ali sočasnosti** – v določenih primerih je treba nenadno izvesti nadzor, da bi spoznali vsebino pojava;
- **načelo ločevanja operativnih nalog od evidenc** – temeljno načelo urejenega poslovanja, saj je to že preventivni ukrep za preprečevanje nepravilnosti.

Proces nadzora zagotavlja, da je poslovanje v skladu z načrtovanim, saj zaradi vrste razlogov prihaja v izvedbi do odstopanj od načrtovanega. Vzrok odstopanj pa so lahko spremembe v okolju ali že v napačnem razmišljanju delovanja in rezultatov. Odstopanja od načrtovanega mora podjetje pravočasno odkriti in ukrepati, preden ta postanejo prevelika, saj lahko ogrozijo doseganje ciljev in s tem uspešnost poslovanja. Podjetje spremlja doseganje planskih ciljev. Presoji vsebine in velikosti razlike med doseženim in načrtovanim sledi ugotavljanje vzrokov zanje, nato pa odločanje o potrebi po ukrepanju. Z ukrepi management odpravlja vzroke in posledice odstopanj ter povrne poslovanje podjetja v načrtovano stanje (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 254).

1.4.3 Analiziranje

Pri analiziranju poslovanja gre za proces spoznavanja, proučevanja, primerjanja in ugotavljanja dejstev o poslovanju podjetja. Izsledki analiziranja naj bi se uporabljali kot podlaga in pomoč pri sprejemanju odločitev, ki vodijo k doseganju ciljev podjetja (Odar, 1999, str. 22).

Analiza po svoji vsebini in nalogah predstavlja temelj nadzora. Kontroling združuje aktivnosti informiranja, analize, poročanja, stroškovnega računovodstva in načrtovanja ter kot tak predstavlja servis in podporo managementu, svoje izhodišče pa ima v analizi poslovanja. Povezava med managementom in analizo je zato zelo močna ter poteka skozi fazo priprave odločitve in fazo nadziranja učinkovitosti sprejete odločitve. Analitik usmerja poslovne aktivnosti in odločitve, vendar ne sodeluje pri njih. Namen analize sedanjega poslovanja podjetja je ugotoviti slabosti in prednosti podjetja ter s tem omogočiti pripravo odločitev in vplivati na uspešnost poslovanja. Dobre odločitve so posledice kakovostnih analiz, ki posredno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Delo kontrolerja se pri izvajanju analize poslovanja deli v dve fazi (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 85-89):

- Ocena poslovanja, ki se začne z zbiranjem informacij o poslovanju podjetja kot celote, po poslovnih funkcijah in proizvodnih prvinah. Za vsa navedena področja kontroler pripravi tabele, v katere vpiše zbrane podatke, in jih nato primerja z izbrano primerjalno osnovo, ki je lahko preteklo poslovanje, načrt ali pa poslovanje podobnega podjetja. Na ta način ugotovi odstopanja, ki so lahko pozitivna, kar predstavlja prednosti, ali negativna, kjer lahko govorimo o težavah. Nato je treba poiskati vzroke za odstopanja, kar pa sodi v drugo fazo.
- Diagnoza poslovanja, ki se ukvarja z iskanjem vzrokov za ugotovljena odstopanja, je druga faza. Ta zahteva zbiranje novih podatkov ali iskanje medsebojnih povezav med obstoječimi.

Prva faza je bolj tehnične narave, tako da lahko kontroler delo opravi sam, pri drugi pa mora obvezno sodelovati z managementom, ki običajno bolje pozna možne vzroke za

odstopanja. Pri vseh nalogah sodeluje kontroler tesno z managementom. Na podlagi ugotovljenih odmikov od načrtovanih ciljev in nalog pripravijo predloge za odpravo ugotovljenih nepravilnosti. Ukrepi so lahko usmerjeni ali v spremembo nadaljnjih aktivnosti v procesu uresničevanja zastavljenih ciljev ali pa v spremembo prvotnih ciljev (Koletnik, 1996, str. 42-43).

Pri analiziranju poslovanja se uporabljajo številne metode in tehnike. Katero od metod ali tehnik bo kontroler pri svojem delu izbral, je odvisno od znanja in strokovnosti analitika. Z razvojem informacijske tehnologije se je povečala možnost izbire metod, pa tudi njihova učinkovitost. Kontroler pri svojem delu uporablja različne metode (Holjevac, 1998, str. 48-60):

- **Metoda primerjave** je temeljna in izhodiščna metoda analize. Ta metoda s primerjalno velikostjo (standard, normativ, načrt) ugotavlja posamezna odstopanja. Tako lahko ugotovi smer in intenzivnost odstopanja.
- **Metoda razčlenitve** kontrolerju omogoča ugotavljanje strukture opazovanega pojava in se navezuje na metodo primerjave. Kriteriji in načini razčlenitve so številni, odvisni so od naloge analize. Bistvo razčlenitve je ugotoviti kakovost analiziranega pojava z analizo njegove strukture oz. kvalitete in kvantitete te strukture. Tako tudi obstajajo kvalitativne in kvantitativne analize.
- **Metoda izolacije** poteka tako, da kontroler pri analizi kompleksnega predmeta izloči neki pojav ali pomemben dejavnik. S tem ko se pomemben dejavnik izloči, postane predmet nadaljnje obravnave, ostali dejavniki ali pojavi pa se iz analize odstranijo. Metoda je primerna pri kompleksnejših pojavih, saj se kontroler tako lažje osredotoči na ciljni predmet analize, ostale dejavnike pa enostavno zanemari.
- **Metoda odnosa vrednosti – kazalniki** kontrolerju oz. analitiku omogoča pridobivanje izbranih kazalnikov poslovanja, brez katerih je nemogoče analizirati poslovanje. Bistvo te metode je postavljanje v kvantitativen odnos podatka o poslovanju, kar za rezultat da kazalnik oz. koeficient. Kazalniki poslovanja predstavljajo višjo obliko informacije o poslovanju, saj govorijo o kakovosti poslovanja in so kot taki v središču orodij kontrolinga. Posamezni kazalniki morajo sestavljati celoto informacij, potrebnih za sprejemanje odločitev. Vsak kazalnik pa ima svoj pomen in pri razlagi zahteva dobro poznavanje poslovanja podjetja. Le en kazalnik ni dovolj za kakovostno informacijo o moči, zato se v podjetju ustvari sistem kazalnikov, ki dajejo pravo sliko o poslovanju podjetja. Sistem kazalnikov mora tudi ustrezati dejavnosti, v kateri podjetje posluje.
- **Metoda korelacije** po svojih značilnostih sodi v statistične metode, s katerimi se analizira in s številkami izraža povezava med dvema (bivariantna analiza) ali več pojavi (multivariantna analiza). Moč povezave se meri s koeficientom korelacije.

Kontroler vsako svojo analizo praviloma konča s poročilom. Takšno poročilo vsebuje uvod (opis stanja, opredelitev ciljev, namen), analizo v ožjem smislu (analizo stanja, grafe,

tabele, rezultate itd.), sklep (poda diagnozo stanja) in predloge ukrepov za izboljšanje stanja (Holjevac, 1998, str. 43).

1.4.4 Informiranje

Kontroler se z informiranjem v podjetju ukvarja tako, da na eni strani pridobiva informacije za analiziranje, na drugi strani pa posreduje informacije, poročila o opravljenih analizah, načrtih, nadzoru managementu. Kontroler se z informiranjem srečuje tako pri načrtovanju kot tudi pri nadziranju poslovanja podjetja, s tem pa posledično tudi pri analiziranju.

Računovodska poročila se pripravijo za različne ravni vodenja, ki so bistvene za načrtovanje, usklajevanje, nadziranje itd. Za management je pomembno, da se pripravijo informacije v obliki formalnih poročil, za katere je zadolženo računovodstvo odgovornosti. Največkrat se pripravijo tri vrste formalnih poročil (Hočevar, 1995, str. 215-216):

- **informacijska poročila**, ki management sproti obveščajo o tekočem poslovanju;
- **poročila o ekonomski uspešnosti poslovanja** (angl. *Economic performance report*), ki so osredotočena na analiziranje uspešnosti poslovanja mest odgovornosti kot ekonomske celote (npr. izkaz uspeha dobičkovnega mesta odgovornosti);
- **poročila o osebni uspešnosti poslovanja** oz. nadzorna poročila (angl. *Personal performance, control reports*), ki kažejo uspešnost delovanja managementa v primerjavi z nekim standardom. Nadzorna poročila se pripravljajo na podlagi informacij računovodstva odgovornosti, zato jih je treba podrobneje predstaviti.

Informacijski sistem je jedro vsakega sistema kontrolinga. Odločevalcem mora pravočasno, težavi primerno in s pravo presojo posredovati informacije, ki omogočajo preusmerjanje poslovanja proti ciljem. Pri tem je treba razlikovati med pojmom podatek in informacija. Podatki dokazujejo le določeno dejstvo, informacije pa so problemsko usmerjene in podlaga za odločanje (Hočevar, 1998, str. 3).

Dobra informacija mora imeti vsaj naslednje značilnosti (Hočevar, 1998, str. 7):

- primernost, kar pomeni, da mora biti prilagojena potrebam odločanja;
- pravočasnost in točnost, kar pomeni, da morajo uporabniki informacij imeti pravočasno in točno informacijo;
- ustreznost, kar pomeni, da morajo prave informacije dobiti pravi ljudje;
- popolnost, kar pomeni, da obsegajo podatke, pomembne za poslovno odločitev.

Informacije za potrebe odločanja je treba oblikovati, ustrezno prilagoditi in dostaviti nosilcem odločanja v ustrezni obliki, pravočasno in takrat, kadar je odločitev potrebna. Če se informacije nanašajo na strateško raven, morajo biti bolj okvirne. Če pa se nanašajo na

izvajalno raven, morajo biti bolj podrobne in razčlenjene. Nobene potrebe ni, in navsezadnje tudi ni zaželeno, da vsakdo dobi vse informacije. Posameznik mora dobiti tiste informacije, ki so prilagojene njegovemu mestu v sestavu odločanja. Najpomembneje pa je, da morajo biti informacije pravočasne, to pomeni takrat, ko je odločitev še možna, sicer bi se spremenile v zgodovinske podatke (Turk, Kavčič & Kokotec - Novak, 2003, str. 66-67).

Kontroler oz. analitik s svojim delom razbremenjuje management od nalog, kot so zbiranje, urejanje in obdelava informacij. Z njegovim delom so informacije o poslovnem rezultatu bolj transparentne. Hkrati skrbi za metode in tehnike, ki izboljšujejo poslovanje, zmanjšujejo stroške in povečujejo dobiček. Vendar za odločitev odgovarja management – in tu je razmejitev odgovornosti kontrolerja in managementa (Holjevac, 1998, str. 33).

V literaturi je mogoče zaslediti različne razvrstitve informacij, kot so npr.: strateške in taktične, finančne in nefinančne, standardizirane in nestandardizirane, rutinske in nerutinske, formalne in neformalne, računovodske in neračunovodske, letne, mesečne in dnevne. Poleg vseh že zgoraj navedenih pa je ena najsplošnejših razvrstitev informacij na kvantitativne in nekvantitativne. Kvantitativne informacije so izražene s številkami, nekvantitativne pa pridobljene z opazovanjem, iz izkušenj, vtisov in podobno (Hočvar, 1998, str. 4).

Naloge kontrolinga na področju informiranja se lahko razdelijo v dva med seboj tesno povezana dela, in sicer:

- sodelovanje pri izgradnji, razvoju in vzdrževanju informacijskega sistema ter
- izvajanje informiranja.

V pristojnosti službe za kontroling je izgradnja notranjega informacijskega sistema ter skrb za njegov razvoj in nadgradnjo, z namenom neprestane podpore managementu v podjetju. Informacijski sistem ustreza le, če pozna odgovore na temeljna vprašanja o informiranju: kaj, kdaj, kako, kdo in čemu (Koletnik, 2002, str. 15). Naloga kontrolerja je torej, da opredeli vrsto, roke, vsebine in prejemnike rednih poročil ter pomembne odmike pri nadzornih informacijah.

1.5 Metode in orodja kontrolinga

Kontroling ima na voljo širok nabor metod in orodij, s katerimi lahko pride do informacij, ki jih posreduje managementu. Z njihovo uporabo se povečujejo sposobnost prilagajanja podjetja hitrim spremembam v okolju ter usklajenost in povezanost v podjetju. Obstajajo strateški in operativni instrumenti kontrolinga. Cilj uporabe strateških instrumentov je povečanje razvidnosti in odpiranje novih možnosti za uspeh, operativni instrumenti pa

prispevajo k povečanju razvidnosti pri uporabi sedanjih možnosti (Osmanagić, 1995, str. 38-40).

Kontrolingu je danes v pomoč veliko različnih sodobnih orodij, ki so uporabna pri vsakdanjem delu kontrolerja. V nadaljevanju predstavljam nekaj teh metod.

1.5.1 Kontroling kalkulacij

V literaturi in praksi so računovodski predračuni in obračuni različno obravnavani, največ jih je posvečeno stroškom. Spremljanje stroškov v podjetju ima na končni stopnji namen ugotoviti, koliko stane ustvarjeni proizvod oz. opravljena storitev in koliko prispeva k dobičku podjetja. To pa lahko v podjetju napravijo s kalkulacijami. Kalkulacija je računski postopek razporejanja stroškov na stroškovni nosilec, to je proizvod ali storitev, zaradi katerega ali v povezavi s katerim so stroški nastali (Kavčič & Korošec, 2012, str. 1).

Potočnik (1999, str. 47) opredeli kalkulacijo kot: »računski postopek, s katerim ugotavljamo nabavne, lastne, prodajne in druge cene, hkrati pa je to tudi razporejanje stroškov na tiste izdelke in storitve, ki so njihov nastanek povzročili (stroškovne nosilce).« Postopek kalkuliranja je torej proces ugotavljanja stroškov na količinsko enoto izdelka ali storitve. Prav tako kalkulacija pomeni računovodsko poročilo, ki zajema računovodske podatke in informacije, s katerimi si v podjetju pomagajo pri poslovnih odločitvah. Torej je kalkuliranje postopek razporejanja stroškov na stroškovne nosilce. Namen razporejanja stroškov je priskrbeti informacije za gospodarske odločitve, motivirati managerje in zaposlene, utemeljiti stroške, oceniti povrnitev stroškov ter ugotoviti prihodke in dobiček za zunanje uporabnike (Horngren, Foster & Datar, 2000, str. 498). Da podjetje lahko izdela kalkulacije stroškov, mora opredeliti stroške, določiti stroškovna mesta in nanje razporediti stroške, opredeliti stroškovne nosilce in po njih razporediti stroške ter opredeliti metode vrednotenja poslovnih učinkov.

Kalkulacije stroškov so torej eno izmed orodij, ki jih uporablja kontroling. Stroški so cenovno izraženi potroški delovnih sredstev, predmetov dela, delovne sile in storitev pri proučevanem poslovanju (Hočevar, Igličar & Zaman, 2002, str. 72). Informacije o stroških daje stroškovno računovodstvo, ki mora zagotavljati ustreznost in pravočasnost informacij. Naloga sodobnega računovodstva ni samo spremljanje že nastalih stroškov, ampak tudi njihovo načrtovanje, saj imajo stroški zelo pomemben vpliv na posamezne poslovne odločitve.

Prvi korak pri opredeljevanju stroškov za posamezen proizvod ali storitev je natančna opredelitev stroškovnih nosilcev. Stroškovni nosilec je poslovni učinek, zaradi katerega se pojavijo stroški in s katerimi jih je treba tudi povezovati. Lahko je celotna količina istovrstnih ali sorodnih poslovnih učinkov obračunskega obdobja oz. niz poslovnih učinkov obračunskega obdobja, posamezen poslovni učinek ali del poslovnega učinka. Poslovni učinki, namenjeni prodaji ali vključevanju med osnovna sredstva istega podjetja,

so končni stroškovni nosilci, drugi poslovni učinki pa so začasni stroškovni nosilci. Kot začasni stroškovni nosilci se štejejo tudi storitve in proizvodjalne oz. nakupne oz. prodajne službe, ki se razporejajo na končne stroškovne nosilce pri obračunavanju stroškov na podlagi sestavin dejavnosti (Racunovodja.com, 2013).

Ker je končni cilj proučevanja stroškov z različnih zornih kotov ugotoviti stroške za posamezen končni proizvod ali posamezno končno storitev, ki je predmet prodaje, je pravzaprav namen proučevanja stroškov z različnih zornih kotov pravilno kalkuliranje stroškovne cene proizvodov ali storitev. Kalkuliranje stroškov je lahko različno, odvisno od cilja in namena. Zato mora vsakdo, ki kalkulira, vedeti za namen kalkulacije, poznati metodiko kalkuliranja in pogoje, ki morajo biti izpolnjeni (Kavčič & Korošec, 2012, str. 1).

Tabela 2: Razvrščanje stroškov po različnih razvrstitvenih kriterijih

Kriterij za razvrščanje	Kategorije stroškov
Izvor glede na prvine poslovnega procesa	<ul style="list-style-type: none"> • stroški predmetov dela • stroški delovnih sredstev • stroški dela • stroški tujih storitev
Pripisovanje posameznim stroškovnim objektom	<ul style="list-style-type: none"> • neposredni (direktni) stroški • izvedeni (izpeljani) stroški
Izvor z vidika obravnavane poslovne enote	<ul style="list-style-type: none"> • izvorni stroški • izvedeni (izpeljani) stroški
Poslovne funkcije	<ul style="list-style-type: none"> • stroški proizvodnje • stroški nabave, prodaje in uprave
Obdobje nastanka stroškov	<ul style="list-style-type: none"> • ustvarjeni (obračunski) stroški <ul style="list-style-type: none"> - pretekli - tekoči • načrtovani stroški
Obdobje vplivanja na poslovni izid	<ul style="list-style-type: none"> • stroški, ki se lahko zadržujejo v zalogah • stroški obdobja

se nadaljuje

nadaljevanje

Kriterij za razvrščanje	Kategorije stroškov
Odzivanje na spremembe v obsegu poslovanja (obnašanje stroškov)	<ul style="list-style-type: none">• stalni stroški<ul style="list-style-type: none">- nujni- odpravljeni (programirani)• spremenljivi (variabilni) stroški<ul style="list-style-type: none">- napredujoči (progresivni)- sorazmerni (proporcionalni)- nazadujoči (degresivni)• omejeno stalni stroški• omejeno spremenljivi stroški
Vrednotenje posameznih stroškovnih komponent	<ul style="list-style-type: none">• dejanski stroški• ocenjeni stroški<ul style="list-style-type: none">- normalni• standardni stroški
Koncepti, pomembni za proces odločanja	<ul style="list-style-type: none">• razlikovalni (diferenčni) stroški• nepovratni stroški• obvladljivi stroški• izogibni (izbežni) stroški• okoliščinski (oportunitetni) stroški• odločujoči (relevantni) stroški

Vir: M. Tekavčič, Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, 1995, str. 139.

Rebernik (2008, str. 309) ločuje tri temeljne razrede kalkulacij, in sicer:

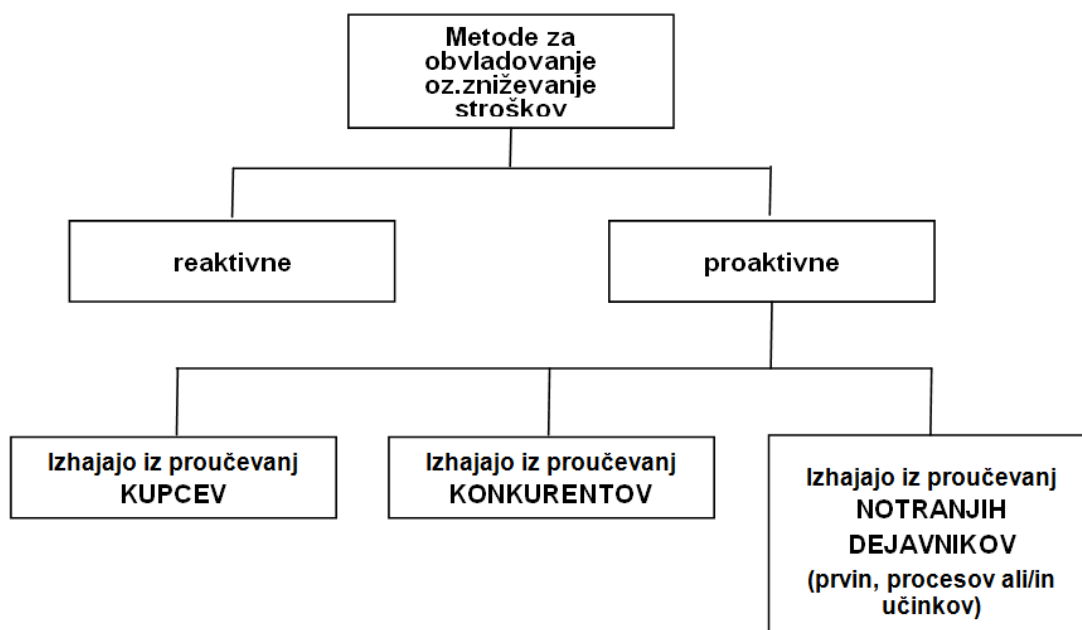
- **delitvene kalkulacije:**
 - enostavna delitvena kalkulacija,
 - fazna delitvena kalkulacija,
 - kalkulacija pri vezani proizvodnji in
 - kalkulacija s pogojnimi enotami;
- **kalkulacije z dodatki:**
 - metoda enotnega (enostavnega) dodatka,
 - metoda različnih dodatkov in
 - metoda ABC;
- **skrajšane kalkulacije:**
 - kalkulacija po spremenljivih stroških,
 - kalkulacija po mejnih stroških.

1.5.2 Vrste metod za obvladovanje oziroma zmanjšanje stroškov

Zaradi težkih okoliščin poslovanja se povečuje pritisk na management, da s sodobnimi filozofijami in tehnikami poslovanja zagotavlja kar se da gospodarno in uspešno alokacijo in rabo oz. uporabo prvin poslovnega procesa. Podjetja posledično vse bolj silijo k obvladovanju stroškov. Obvladovanje stroškov je v osnovi aktivno in zavestno vplivanje na raven, obnašanje ali/in strukturo stroškov, pri čemer je običajni namen vplivanja na višino stroškov njihovo zmanjševanje, vplivanja na njihovo gibanje optimiranje oz. vzpostavljanje večje prilagodljivosti stroškov ter vplivanja na strukturo stroškov predvsem optimalna alokacija prvin in stroškov (Korošec, 2012, str. 2).

Obstaja veliko metod, ki jih v podjetjih lahko uporabljajo za zavestno in aktivno vplivanje na stroške z namenom, da bi stroške čim bolj približali njihovi, za doseganje ciljev podjetja optimalni višini. V najširšem smislu in glede na to, na kak način skušajo znižati oz. bolje obvladovati stroške, se razlikujejo reaktivne in proaktivne metode. Pri prvih, reaktivnih metodah, na podlagi informacij o poslabšanju uspešnosti poslovanja oz. težav v zvezi s tem občasno, z dodatnimi ukrepi znižujejo stroške, brez poglobljenih analiz. Druge, proaktivne metode, temeljijo na poglobljenih proučevanjih, ki so lahko usmerjena v kupce, konkurente ali/in notranje dejavnike delovanja organizacije (glej Sliko 2) (Korošec, 2012, str. 5).

Slika 2: Temeljna členitev metod za zniževanje oziroma obvladovanje stroškov



Vir: B. Korošec, Metode za obvladovanje stroškov, 2012, str. 2, Slika 1.

Reaktivne metode sodijo v skupino metod zmanjševanja stroškov in nimajo narave pravega obvladovanja stroškov. Uspešno obvladovanje stroškov v pravem pomenu omogočajo le

metode proaktivnega obvladovanja stroškov, saj so usmerjenije v proučevanje vseh dejavnikov, ki vplivajo na stroške, preko njih pa tudi na uspešnost poslovanja z vidika ciljev delovanja podjetja (Korošec, 2002, str. 7). Zato se v delu osredotočam na slednje.

Osrednja metoda proaktivnega obvladovanja stroškov, ki izhaja iz proučevanja kupcev, je metoda ciljnih stroškov ali ciljnega vrednotenja učinkov (angl. *Target Costing*). Osrednja metoda proaktivnega obvladovanja stroškov, ki lahko izhaja iz proučevanja konkurentov, je primerjalna metoda (angl. *Benchmarking*). Osrednja metoda proaktivnega obvladovanja stroškov, katere težišče je na prvinah, procesih in učinkih teh procesov v podjetju, je metoda procesnega obvladovanja stroškov ali obvladovanje stroškov na podlagi dejavnosti (angl. *Activity Based (Cost) Management*, v nadaljevanju *AB(C)M*) (Korošec, 2002, str. 8).

Uporaba metode ciljnih stroškov ali ciljnega vrednotenja učinkov, metode benchmarkinga in procesnega obvladovanja stroškov terja oz. omogoča tudi uporabo vrste drugih metod za obvladovanje stroškov oz. vanj usmerjenih metod poslovanja, ki so usmerjene v učinke, procese in prvine, ki povzročajo stroške (Korošec, 2002, str. 8).

V nadaljevanju izpostavim izbrani metodi:

- Metoda obvladovanja celovite kakovosti ali celovitega obvladovanja kakovosti (angl. *Total Quality Management*, v nadaljevanju *TQM*) je v bistvu filozofija in način poslovanja, ki se osredotoča na vse organizacijske dejavnike v zvezi z doseganjem kakovosti skozi verigo vrednosti. Poudarek pri tem je na kakovosti s kupčevega zornega kota (zornega kota zunanjih in notranjih odjemalcev). Značilnost te metode je tudi zagotavljanje kakovosti proizvoda na vseh stopnjah njegovega kroga koristnosti in na vseh področjih v podjetju, pa tudi vpetost zaposlencih na vseh ravneh delovanja in usmerjenost v nenehne izboljšave ter delovanja z jasno zastavljenimi cilji in merjenjem dosežkov (Korošec, 2002, str. 8).
- Med pristopi za obvladovanje stroškov, ki so usmerjeni v procese, kaže omeniti predvsem procesno spremljanje stroškov oz. spremljanje stroškov na podlagi dejavnosti (angl. *Activity based costing*, v nadaljevanju *ABC*), ki je ob analizi vrednosti osrednja sestavina procesnega obvladovanja stroškov (Korošec, 2002, str. 8). Omenjena metoda je tudi natančneje predstavljena v nadaljevanju poglavja.

Poseben pristop za boljše obvladovanje stroškov s stalnim in postopnim zmanjševanjem stroškov (z majhnimi koraki, praviloma brez radikalnih izboljšav z inovacijami in naložbami) predstavlja tudi na Japonskem razvita in v veliki meri uporabljana metoda nenehnih izboljšav ali t. i. kaizen metoda. Temelji na stalnih prizadevanjih vseh zaposlenih za izboljšave ob postavljanju kaizen stroškovnih ciljev na ravni doseženih (nižjih) dejanskih stroškov preteklega obdobja, ki se uresničujejo z odpravo dejavnosti, ki ne prispevajo k vrednosti, odpravo izmeta, izboljšavami, ki znižujejo posamezne faze proizvodnih ciklov, ipd. V

podjetju spodbuja zaposlene in skrbi za učinkovito uporabo dejavnikov (Korošec, 2012, str. 6).

V učinkovitost izvedbe procesov oz. tako časovno, količinsko in kakovostno usklajenost navpično povezanih procesov, ki zmanjšuje ali celo odpravlja potrebo po zalogah, pa je usmerjena metoda delovanja ob pravem času (angl. *Just in time*, v nadaljevanju *JIT*), ki prihaja iz Japonske, kjer so jo razvili in kot prvi uporabljali vodilni proizvajalci avtomobilov. Značilno zanjo je tako imenovano načelo vlečenja (angl. *Pull princip*), kar pomeni, da daje vsaka naslednja proizvodna stopnja signale o potrebni količini prejšnji stopnji. V nasprotju s tem pa gre pri tradicionalnih zaporednih ureditvah za tako imenovano načelo potiskanja (angl. *Push princip*), kar pomeni, da prejšnja stopnja ne gleda na naslednjo in tako lahko ta obdela le količino, za katero meni prejšnja stopnja, da je zadostna. Z enakomernim pretokom materiala se skrajša čakalna doba polproizvodov ter zagotavljajo majhne zaloge materiala in polproizvodov. Pri metodi delovanja ob pravem času gre torej za preprečevanje nepotrebnih stroškov proizvodnje in z njim povezanih področij, saj je vedno proizvedena le potrebna količina ob pravem času (Korošec, 2012, str. 10).

Bistvo kalkulacije stroškov je, da se z njo ugotovi, koliko posamezni proizvod ali storitev stane podjetje. S kalkulacijami stroškov proizvodnje se določajo lastne cene in prodajne cene izdelkov. Vse poslovne odločitve se sprejemajo in uresničujejo na podlagi stroškov podjetja in lastne cene izdelkov. Kalkulacije se uporabljajo tudi za vrednotenje zalog, nadzor nad proizvodnjo in primerjavo s sorodnimi podjetji (Jagodnik, 2010, str. 32).

V nadaljevanju iz široke palete metod za obvladovanje stroškov predstavljam osnovne značilnosti izbranih metod kalkulacij.

1.5.3 Kalkuliranje stroškov na podlagi sestavin dejavnosti ali ABC analiza

Eno od temeljnih orodij kontrolerja, ki naj bi bistveno izboljšalo poslovno odločanje, je tudi t. i. metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti (angl. *Activity Based Costing*; v nadaljevanju metoda ABC) (Turk, Kavčič & Kokotec - Novak, 2003, str. 122). Bistvena prednost te metode je njena kalkulatorska vrednost, ki naj bi omogočila natančneje ugotoviti lastno ceno posameznim proizvodom ali storitvam. Dosedanje metode poslovnega računovodstva, ki se nanašajo na razporejanje stroškov na stroškovne nosilce, temeljijo na dejstvu, da sta neposredno delo in neposredni material odločujoča dejavnika proizvodnje, saj predstavljajo v polni lastni ceni sorazmerno velik delež tistih stroškov, ki se lahko neposredno pripišejo proizvodom, zelo nizek pa delež stroškov, ki se razporejajo na stroškovne nosilce posredno. Vendar ta metoda v razmerah sodobnega gospodarskega okolja, ki zahteva odličnost, ni več zadovoljiva.

Metoda ABC ne obravnava proizvoda samo, ko je v fazi proizvodnje, ampak se začne z zanimati že v fazi načrtovanja. Danes je to še posebej pomembno, saj je znano, da je kar 80 % stroškov določenih v obdobju oblikovanja proizvoda (Hočevar, 2007, str. 104). Namen kalkuliranja ciljnih stroškov je v tem, da se izberejo takšne metode in procesi, ki bodo v prihodnosti zmanjšali stroške proizvodnje, saj je le-to naravnano h kupcem.

Metoda ABC je primerna za podjetja, ki imajo različne vrste proizvodov in proizvajajo številne različice proizvodov, ter za podjetja, ki delujejo v sodobnih proizvodnih okoljih (Hočevar, 2007, str. 114).

Podjetje se mora pred uvedbo te metode dobro zavedati koristi, ki jih bo pridobilo z njeno uporabo, še bolj pa se mora zavedati stroškov, ki bodo nastali z uvajanjem. Znano je namreč, da je uvajanje metode ABC zelo drago (Turk, Kavčič & Kokotec - Novak, 2003, str. 125-126). Turk opozarja, naj podjetje uvede metodo ABC samo, če:

- imajo posredni stroški znaten delež v celotnih stroških;
- sta delež posrednih stroškov in delež spremenljivih stroškov različna na enoto proizvoda;
- ima podjetje zelo razvejan proizvodni program.

Metoda ABC naj bi podjetjem pokazala (Turk, Kavčič & Kokotec – Novak, 2003, str. 123):

- katere proizvode ali storitve promovirati;
- kakšne morajo biti prodajne cene;
- kateri kupci obetajo dobiček in zakaj;
- kako naj merijo svoje dosežke in
- katere prodajne poti uporabljati.

1.5.3 Kalkuliranje stroškov na podlagi časovnega merjenja sestavnih dejavnosti (metoda TDABC)

Metoda ABC kljub začetnemu navdušenju v praksi ni v celoti zaživela. Veliko podjetij jo je, kljub temu da so jo že uvedli, opustila zaradi naslednjih pomanjkljivosti (Kavčič & Korošec, 2012, str. 22):

- Uvedba modela ABC je dolgotrajna in draga, saj zahteva veliko angažiranja tako notranjih kot zunanjih virov. Prav tako je njegovo vzdrževanje kompleksno, sam model preveč rigid.

- Vprašljiva je natančnost razporejanja stroškov, saj je bila metoda zasnovana na subjektivnih ocenah zaposlenih o deležu porabljenega časa za posamezno aktivnost v procesu.
- Metoda se nanaša na uporabo ene same osnove za razporejanje stroškov, medtem ko se v praksi dogaja, da imajo aktivnosti več osnov za razporejanje stroškov.
- V veliko primerih obračuna stroškov po aktivnostih ni mogoče izvesti za celotno podjetje. Zato je treba uvesti ločene modele za posamezne organizacijske enote podjetja.

Metoda TDABC (angl. *Time-Driven Activity Based Costing*) je nastala kot odgovor na navedene težave pri uvajanju metode ABC.

Proces kalkulacije stroškov po metodi TDABC je nekoliko drugačen od metode ABC. Deli se na naslednje faze (Kavčič & Korošec, 2012, str. 22):

- identifikacija potrebnih poslovnih prvin za izvajanje aktivnosti;
- izračun celotnih stroškov vseh poslovnih prvin;
- izračun zmogljivosti za vsako poslovno prvino, na podlagi števila delovnih ur;
- kalkulacija stroškov poslovnih prvin na enoto časa (celotni stroški posamezne poslovne prvine se delijo z ustrezno zmogljivostjo, izraženo s številom delovnih ur);
- izračunavanje časa, potrebnega za vsako aktivnost, je izvedeno po enačbi časa in značilnosti te aktivnosti; čas, ki je potreben za izvajanje določene aktivnosti, je po metodi ABC isti za vsakega povzročitelja aktivnosti, metoda TDABC pa upošteva variacije posamezne aktivnosti glede na njeno specifiko in glede na dodatni čas, potreben za izvedbo te specifične aktivnosti; to je mogoče zato, ker se vse dejavnosti merijo s porabljenim časom.

Pri metodi TDABC je treba najprej določiti stroške po posameznih poslovnih prvinah (zaposleni, materiali, storitve ...) in ugotoviti efektivno zasedenost poslovnih prvin. Omenjena metoda se lahko tako kot metoda ABC uporablja tudi za druge namene, npr. za ugotavljanje dobičkovnosti kupcev in identifikacijo procesov, ki bi jih lahko stroškovno izboljšali. Metoda TDABC omogoča pridobivanje podrobnih podatkov o vsakem proizvodu ali storitvi, kupcu ali procesu. Vendar je treba določiti, kateri podatki so ključni za strateške in operativne odločitve managementa ter tudi za prognoze bodočega poslovanja, ter se osredotočiti na te, saj bi drugače lahko prišlo do razsipavanja virov podjetja po nepotrebem (Kavčič & Korošec, 2012, str. 24).

1.5.4 Prispevek za kritje in točka preloma

Analiza praga pokritja je ena najstarejših metod, s katero se dobi začetna informacija o uspešnosti načrtovane proizvodnje, prodaje določenega izdelka, poslovne aktivnosti in

podobno. Je grafična in računska metoda, s katero v podjetjih skušajo ugotoviti tiste točke, ki ustrezajo obsegom proizvodnje, pri katerih se prihodki enačijo s stroški.

Prispevek za kritje je razlika med prihodki od prodaje in spremenljivimi stroški prodanih poslovnih učinkov v obdobju, s katero je treba pokrivati tedanje stalne stroške in ustvarjati dobiček. Prispevek za kritje se lahko ugotavlja za poslovne učinke, stroškovna mesta in mesta odgovornosti, ter tudi za celotno podjetje mesečno ali letno (Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2013).

Točka preloma (angl. *Break-even point*) je tisti obseg dejavnosti, pri katerem se stroški izenačijo s prihodki. Pri manjšem obsegu dejavnosti, kot je točka preloma, lahko pričakujemo izgubo, pri večjem obsegu pa dobiček. Točko preloma dobimo tako, da stalne stroške delimo z razliko med prodajno ceno in spremenljivimi stroški na enoto dejavnosti. Podjetja praviloma ne načrtujejo obsega dejavnosti, kot ga kaže točka preloma. Temeljni cilj gospodarjenja je dobiček, in ta bo dosežen, če bo podjetje uresničilo večji obseg dejavnosti od točke preloma (Hočevar, 2007, str. 43-44).

1.5.5 Predračun in obračun

Predračun in obračun sta osnovno orodje kontrolinga. Na njuni osnovi se vršijo načrtovanje, izvajanje in nadzor. Predračunavanje je pomembno predvsem za delovanje dveh pomembnih področij nalog, in sicer za načrtovanje in nadziranje.

Predračuni so vodilo za ukrepanje, saj vsebujejo želeno in ustrezno delovanje. So tudi podlaga za merjenje in ocenjevanje delovanja managementa, zato vplivajo na njihovo motivacijo in motivacijo zaposlenih. Uporabljajo se kot komunikacijsko sredstvo med managementom podjetja, z njimi pa se zagotavlja obveščenost managementa o tem, kaj se od njih zahteva (Hočevar, 2007, str. 203).

Predračunavanje omogoča ocenjevanje prihodnjih stroškov, nadziranje uresničenih stroškov in ugotavljanje dosežkov podjetja. Predračun je lahko opredeljen kot celovit, formalen načrt, ki s številkami opredeljuje prihodnje poslovne aktivnosti v prihodnjem poslovnem obdobju. Je slika prihodnjega delovanja podjetja v vnaprej opredeljenem obdobju, ki je lahko različno. Različna uporaba predračunov in njihov pozitivni vpliv sta zagotovljena le, če v podjetju zagotovijo tudi spremljanje njihovega uresničevanja. To pomeni, da je treba uvesti tudi dejavnost računovodskega obračunavanja, katerega izid so računovodski obračuni. Primerjava predračunov in obračunov daje informacijo o tem, koliko so cilji podjetja doseženi (Turk, Kavčič & Kokotec - Novak, 2003, str. 211-215).

Prvenstveni namen predračunavanja je zagotoviti ocenjevanje dosežkov odgovornih za poslovanje. Ko v podjetju primerjajo uresničeno z načrtovanim, dobijo odmike, ki so podlaga za presojanje doseženega. Odmiki pa niso le posledica boljšega ali slabšega

delovanja odgovornih, temveč tudi načina, kako so bili načrti postavljeni. Zato je treba pri presojanju odmikov natančno poznati uporabljeno metodiko (Turk, Kavčič & Kokotec - Novak, 2003, str. 226-229). Vrste metodik predračunavanja so:

- mirujoče in gibljivo predračunavanje; izbira metodike je odvisna od tega, kaj je v podjetju pomembno takrat, ko primerjajo uresničeno z načrtovanim;
- rastoče in ničelno predračunavanje; ta delitev je odvisna od tega, kaj je osnova za predračun za obravnavano leto.

1.5.6 Uravnotežen sistem kazalnikov

Uravnotežen sistem kazalnikov oz. krajše BSC (angl. *Balanced scorecard*) je orodje, ki zajema spremljanje poslovanja na več področjih. Sistem sta v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja razvila Kaplan in Norton kot odgovor na neustreznost finančnih kazalnikov za preverjanje ustreznosti strategije podjetij, saj so finančni kazalniki lahko dajali zavajajoče informacije za odločanje, ker so računani na osnovi preteklih dogodkov (Jagodnik, 2010, str. 38).

Uravnotežen sistem kazalnikov meri uspešnost podjetja s štirih uravnoteženih vidikov: finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti. Podjetjem omogoča spremljanje finančnih rezultatov ob hkratnem spremljanju napredka pri povečevanju zmogljivosti in pridobivanju neopredmetenih sredstev, ki jih potrebujejo za prihodnjo rast (Kaplan & Norton, 2000, str. 14). Povezuje strategije posameznih operativnih enot znotraj podjetja v skladu s poslanstvom in vizijo podjetja.

Cilj uravnoteženega sistema kazalnikov je povezati kratkoročne poslovne cilje z dolgoročno vizijo in strategijo poslovanja. Bistvo modela BSC je, da podjetje z njim prikaže strategijo in poslanstvo prek ciljev in kazalnikov, ki so razvrščeni v štiri skupine (Hočevnar, 2007, str. 193-195):

- **finančni vidik** kaže, ali strategija podjetja in izbrani nefinančni kazalniki za doseganje strateških ciljev pripomorejo k boljšemu finančnemu položaju podjetja;
- **vidik kupcev** omogoča managerjem, da določijo cilje in merila za doseganje uspešnosti poslovanja s posameznimi odseki kupcev na posameznih trgih;
- **vidik notranjih poslovnih procesov** je osredotočen na tiste notranje procese, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo strank in doseganje finančnih ciljev podjetja; notranji poslovni procesi so vsi procesi, ki potekajo v sklopu podjetja in so namenjeni ustvarjanju vrednosti za podjetje;
- **vidik učenja in rasti** podpira preostale tri vidike; razvoj podjetja ni mogoč brez zaposlenih, njihovih sposobnosti, naprednih informacijskih sistemov ter morale in

motivacije zaposlenih, zato morajo biti naložbe v razvoj zaposlenih upoštevane kot dolgoročne naložbe, ne kot strošek.

Sistem BSC sloni na strategiji podjetja. Je sistem kazalnikov uspešnosti, ki ohranja poudarek na doseganju finančnih ciljev, obenem pa vključuje tudi gibalna za dosego teh ciljev. Tako podjetjem omogoča spremljanje finančnih rezultatov ob spremljanju napredka pri povečevanju zmogljivosti in pridobivanju neopredmetenih sredstev, ki jih potrebujejo za prihodnjo rast (Kaplan & Norton, 2000, str. 11).

1.6 Razmejitev kontrolinga od ostalih povezanih funkcij

Če se v podjetju odločijo za notranji kontroling, je lahko dejavnost kontrolinga v podjetju organizirana kot posebna služba, ki je lahko centralizirana ali decentralizirana po posameznih poslovnih funkcijah ali drugih poslovnih – organizacijskih enotah (profitnih centrih, strateških poslovnih enotah ...) (Deyhle, 1997, str. 186-187).

Tudi ko se dejavnost kontrolinga izvaja decentralizirano, v službah posameznih poslovnih funkcij, se kontroling ne sme razumeti kot poslovna funkcija. V vsaki poslovni funkciji lahko govorimo o kontrolingu, saj te poslovne funkcije vodijo funkcijski managerji, ki potrebujejo informacije o izvajanju, načrtih, odmikih s strani kontrolinga. Med letom kontroler nadzira izvajanje načrtovanih ciljev, analizira večje odmike in pripravlja informacije, potrebne za sprejemanje poslovnih odločitev (Jagodnik, 2010, str. 31-32).

V poslovnem sistemu poteka poslovni proces, v katerem so razvrščene temeljne poslovne funkcije (Hočevar, 1998, str. 2): kadrovska, tehnična, nakupna, proizvodna, prodajna in finančna. V nadaljevanju predstavljam tri najpomembnejše in ostale poslovne funkcije.

1.6.1 Proizvodna funkcija

Vloga proizvodne funkcije je v vsakem poslovnem sistemu vsekakor pomembna, saj ta funkcija ustvarja proizvod (storitev) oz. novo vrednost. Prav proizvod pa je eden izmed glavnih razlogov za obstoj podjetja.

Prvine poslovnega procesa se pretvarjajo v proizvode oz. opravljene storitve z izvajanjem funkcije proizvodnje ali opravljanja storitev. Poslovni sistem bo učinkovito opravljal dejavnost, če bo za dani obseg porabil čim manj prvin poslovnega procesa (Hočevar, 1998, str. 2).

1.6.2 Prodajna funkcija

Prodajna funkcija znotraj podjetja je ena izmed najpomembnejših poslovnih funkcij, saj brez prodaje podjetje ne more preživeti.

Učinkovito proizvodjanje oz. opravljanje storitev za poslovni sistem še ne pomeni njegovega uspešnega poslovanja. V tržnem gospodarstvu je namreč treba proizvode oz. storitve tudi prodati. Poslovni sistem lahko proizvaja še tako učinkovito, vendar če ne more prodajati svojih proizvodov, tudi ne more dosegati cilja svojega delovanja. Funkcija prodajanja vsebuje razpečevanje in varovanje proizvodov oz. razpečevanje opravljenih storitev (Hočevar, 1998, str. 2).

1.6.3 Kadrovska funkcija

Kadrovska funkcija je znotraj podjetja ena najpomembnejših funkcij, zato je njen razvoj izredno pomemben. Pomembno je, da deluje z okoljem in da je povezana z ostalimi funkcijami.

Pridobivanje, pripravljane in varovanje zaposlenih v poslovnem sistemu je vsebina kadrovske funkcije. Zaposleni pri svojem delu potrebujejo delovna sredstva (Hočevar, 1998, str. 2).

Kadrovske funkcije v podjetju izvajajo z namenom zagotavljanja ustreznih človeških zmognosti in njihove uporabe, da bi dosegli zastavljene cilje. Človeške zmognosti lahko opredelimo kot znanje, sposobnosti, osebnostne lastnosti, mišljenje in motivacijo (Lipičnik, 1998, str. 27).

1.6.4 Informacijska funkcija

Informacijska služba je sodobna tehnična služba, čeprav se lahko zaradi slabosti računovodske službe (če obsega le knjigovodstvo) in neobstoja posebne službe kontrolinga ukvarja tudi z vsebinsko platjo informacij za notranje potrebe podjetja, ki jih omogoča informacijska tehnologija (Režun, 2004, str. 47).

Najpomembnejša naloga kontrolinga pri izgradnji informacijskega sistema je ugotavljanje informacijskih potreb, kar je podlaga za vse nadaljnje faze izgradnje. Kontroler je vezni člen med informacijskim sistemom in odločevalci, ki informacije potrebujejo. Dobro mora poznati informacijske potrebe vseh odločitvenih ravni, saj jim bo le tako lahko zagotovil potrebne količine in vrste informacij. Pri opredeljevanju potrebnih informacij za posamezne enote oz. njihove nosilce mora kontroler poznati: vrsto informacije, stopnjo zgoščenosti, aktualnost, obliko, časovne razlike med dotokom informacij, kakovost, natančnost in namen uporabe informacij (Režun, 2004, str. 47).

1.6.5 Notranja revizija

Revizija je izredno pomembna funkcija poslovanja, saj mu daje strokovno podporo. Sčasoma se je precej razširila, saj je bila prvotno izključno računovodsko naravnana ter se

je ukvarjala s preizkušanjem in ocenjevanjem pravilnosti, točnosti, nepristranskosti, resničnosti in poštenosti računovodskih izkazov. S povečevanjem sestavljenosti poslovanja je začela preraščati računovodski okvir ter se širiti na preizkušanje in ocenjevanje celotnega poslovanja, organiziranosti poslovanja in delovanje informacijskega sistema (Osmanagić, 1995, str. 49).

O notranji reviziji govorimo tedaj, ko se vodstvo podjetja odloči, da bo imelo strokovno službo, ki se bo ukvarjala z revidiranjem poslovanja. Notranja revizija je mnogo manj poenotena in manj izpostavljena zakonski ureditvi kakor zunanja revizija. Danes sta svetovanje in preizkušanje pri revidiranju enako pomembna. Veliko revizijskih opravil je danes usmerjenih v razvoj proizvodov in kakovost poslovanja (Koletnik, 1997, str. 30-31). Notranja revizija je lahko: celovita ali delna, stalna ali občasna ter klasična, novejša in sodobna. Notranje revidiranje lahko posega na vsa področja obravnavanja podatkov in oblikovanja informacij ter sprejemanja in uresničevanja odločitev, treba ga je ločiti od zunanjega revidiranja.

Notranje revidiranje računovodenja je poznejše presojanje pravilnosti ureditve računovodskega kontroliranja podatkov in zanesljivosti njegovega delovanja. Vloga notranjega revidiranja je v zagotavljanju pravilnosti vstopnih in izstopnih podatkov računovodenja ter v zagotavljanju zanesljivosti in popolnosti informacij, ki so potrebne pri odločanju v podjetju (Turk, Melavc & Korošec, 2004, str. 496).

Razmerje med revizijo in kontrolingom je razmerje medsebojnega vsebinskega dopolnjevanja in sodelovanja, ki ga je mogoče opazovati na zasnovni in operativni ravni. Kontroling oblikovno in povezovalno usklajuje posamezne podsestave poslovanja v podjetju, revizija pa preizkuša to usklajevanje. Uresničevanje nalog revizije prispeva k uspehu kontrolinga, uresničevanje nalog kontrolinga pa k uspehu revizije. Tako revizija kot kontroling delujeta na različne, med seboj dopolnjujoče se načine, vendar z istim ciljem – doseči trajni poslovni uspeh podjetja (Osmanagić, 1995, str. 49).

1.6.6 Računovodska funkcija

Računovodstvo je dejavnost spremljanja in proučevanja v denarni merski enoti izraženih pojavov, povezanih s poslovanjem kakega sistema (Turk, Melavc & Korošec, 2004, str. 9).

Melavc in Novak (2002, str. 35) menita, da je kontroling sodobno računovodstvo, ki predstavlja osrednjo informacijsko službo poslovnega sistema, ter da v okviru dejavnosti kontrolinga delujejo tudi vse funkcije računovodstva, to so predračunavanje, obračunavanje, nadziranje in analiziranje. Zato se izraz kontroling lahko zamenja z izrazom poslovodno računovodstvo in izraz kontroler z vodjo poslovodnega računovodstva.

Celotno računovodstvo se deli na finančno in stroškovno. Stroškovno računovodstvo je računovodsko spremljanje in presojanje notranjega poslovanja, finančno pa računovodsko spremljanje in presojanje zunanjega poslovanja, ki podatke o notranjem poslovanju zgolj povzema (Turk, 2004, str. 27).

Značilnost računovodstva vsakega podjetja je, da sledi poslovnim procesom. To pomeni, da knjiži poslovne dogodke, v katerih so bile prvine poslovnega procesa pripravljene za proizvodjalni proces, v katerih je bil ta proces dokončan, v katerih so bili izložki iz proizvodjalnega procesa prodani in v katerih je bilo zanje prejeto plačilo. Naloga računovodstva je tudi ta, da knjiži sredstva in obveznosti do njihovih virov ter pripravlja različna računovodska poročila za notranje in zunanje uporabnike, ki pokažejo, kako uspešna naj bi bila podjetja pri svojem delovanju (predračuni) in kako uspešna so bila pri svojem delovanju (obračuni). Ocena uspešnosti delovanja je odvisna od namena ustanovitve posameznega podjetja (Turk, 2004, str. 391).

1.6.7 Plansko-analitska služba

V času socializma so bile v slovenskih (jugoslovanskih) podjetjih zelo močne plansko-analitske službe, ki jih lahko označimo za predhodnike kontrolinga v slovenskem prostoru oz. jih lahko z njimi celo enačimo, saj so opravljale (v nekaterih slovenskih podjetjih še vedno opravljajo) podobne naloge, a z drugačnim namenom in poudarkom, kot jih mora kontroling.

V samoupravni socialistični družbi je bil dan poudarek predvsem načrtovanju, medtem ko so imeli nadziranje za nepotrebno. Analiziranje se je razumelo in izvajalo izključno v povezavi z načrtovanjem, tako da so bile analize predvsem osnova za boljše načrtovanje (Režun, 2004, str. 51-52).

Plansko-analitska služba je tisti oddelek v podjetju, ki se ukvarja s pripravljanjem načrtov in predračunov, ne glede na to, ali so izraženi v denarni merski enoti, ter s proučevanjem preteklega delovanja in možnosti prihodnjega delovanja. Ukvarja se z obravnavanjem podatkov o prihodnosti in proučevanjem podatkov (Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2013).

Glavna naloga plansko-analitskih služb je bilo torej načrtovanje, ki je bilo zakonsko določeno, dolgotrajno in zamudno opravilo, saj ni bilo na voljo današnje računalniške tehnologije, ki omogoča učinkovitejše, predvsem pa hitrejše delo. Tako tudi tekoče spremljanje odstopanj (nadziranje) ni bilo mogoče oz. ni bilo pravočasno, da bi omogočalo takojšnje ukrepe. Tudi okolje je bilo drugačno, stabilnejše kot danes in tega od podjetij ni zahtevalo v takšni meri kot danes. V socialistični družbi se je predpostavljalo, da je nadziranje nepotrebno in ga ni treba izvajati (Režun, 2004, str. 52).

1.7 Pogoji za uspešno delovanje kontrolinga v podjetju

Da bo sistem kontrolinga uspešno uveden v podjetje in da bo kasneje tudi uspešno deloval, morajo biti izpolnjeni določeni pogoji, in sicer:

- **Sodelovanje managementa s kontrolerjem;** če management nima potrebe po tovrstni pomoči, postane delo kontrolerja neuporabno. Bistvo kontrolinga je informacijsko-svetovalna vloga, in če informacije na ravni kontroler – management potekajo samo v eno smer, postane vloga kontrolerja neuporabna.
- **Jasna opredelitev odgovornosti v podjetju;** pomembno je, da se določijo nosilci odgovornosti in avtoritete za njihovo izvedbo. Če bi želel kontroling v celoti zaživeti in dosegati rezultate, bi morali v podjetju znati prenesti zadolžitve in pristojnosti navzdol. S prenašanjem pooblastil na nižje organizacijske ravni se nadrejeni ne znebi odgovornosti za delegirani del zadolžitve (Hočevar, 1994, str. 192-193).
- **Ustrezen informacijski sistem;** za učinkovito in brezhibno delovanje potrebuje kontroling ustrezen informacijski sistem, ki mu omogoča nemoteno prejemati vse potrebne in kredibilne podatke. Če je informacijski sistem nepovezan, dodatno pa se uporabljajo še ročne evidence, je to slaba podlaga za učinkovito delo kontrolinga, saj zaradi tega prihaja do zamudnega in dodatnega dela kontrolerjev, do neažurnosti podatkov in informacij ter s tem posledično tudi do napak.
- **Ustrezna kultura v podjetju;** v podjetju z ustrežno organizacijsko kulturo. Začetni oblikovalci organizacijske kulture so karizmatični managerji. Obstajajo tri faze oblikovanja kulture (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 174-179):
 1. analiza kulture podjetja,
 2. vrednotenje kulture podjetja in
 3. oblikovanje kulture podjetja.
- **Strokovnost in odličnost kontrolerja;** dober kontroler mora imeti številna strokovna znanja. Kontrolerjeve sposobnosti morajo obsegati (Deyhle, 1997, str. 189):
 - obvladovanje računovodskega sistema,
 - obvladovanje celovitega in sistematičnega razmišljanja,
 - poznavanje avtomatske obdelave podatkov s strani naročnika sistemskih rešitev,
 - poznavanje metod komuniciranja,
 - sposobnost učenja,
 - obvladanje sodobnih tehnik reševanja težav,
 - obvladanje komunikacijskih pomagal,
 - ipd.

Kontroler ni oseba, ki opravlja nadzor nad drugimi, temveč le skrbi za to, da se vsakdo nadzira sam (Deyhle, 1997, str. 185).

2 PRODAJNI KONTROLING

Kot je bilo že omenjeno, je prodajna funkcija znotraj podjetja ključna poslovna funkcija, ki omogoča preživetje podjetja. Podatki o prodaji so vsekakor najpomembnejši, saj lahko management na njihovi podlagi hitro ugotovi, ali so odmiki od načrtovanega še sprejemljivi ali ne.

Kontroling prodaje pomeni uporabo funkcij kontrolinga, in sicer načrtovanja, zbiranja podatkov, analiziranja in ukrepanja na področju prodaje. Kontroling za uspeh ne zadostuje, zato je treba uvesti poglobljeno spremljanje uspešnosti prodaje, to so določeni prodajni cilji, in hkrati nadzor doseganja teh ciljev. Oddelek ali funkcijsko področje prodaje in odgovorne osebe morajo pripraviti tako strateški načrt prodaje kot tudi operativni načrt (Koprivec, 2010, str. 18).

V nadaljevanju poglavja so podrobneje predstavljena izbrana analizirana podjetja, s poudarkom na njihovi organiziranosti, funkcijah in delovanju na področju prodajnega kontrolinga.

2.1 Predstavitev izbranih podjetij

Na osnovi subjektivne presoje reprezentativnih primerov iz različnih panog in dejavnosti ter zaradi izredno razvitega kontrolinga za analizo v magistrskem delu izberem podjetji Gorenje, d. d., ter Poslovni sistem Mercator, d. d (glej Tabela 3).

Na podlagi izkušenj, ki sta si jih podjetji pridobili skozi večletni razvoj oddelka kontrolinga, izoblikujem priporočila za tretje obravnavano podjetje v delu, to je Elektronček, d. d. Vsa tri podjetja sicer delujejo v mednarodnem okolju v izredno konkurenčnih panogah.

Tabela 3: Kriteriji izbora podjetij

Podjetje	Panoga	Dejavnost	Oddelek prodajnega kontrolinga
Skupina Gorenje	Veliki gospodinjski aparati, mali gosp. aparati, toplotna tehnika, pohištvo	Elektro	Da – samostojni oddelek na področju prodaje in trženja

se nadaljuje

nadaljevanje

Podjetje	Panoga	Dejavnost	Oddelek prodajnega kontrolinga
Elektronček, d. d.	Igralništvo	Proizvodnja drugih električnih naprav	Ne – prodajni kontroling deluje v okviru oddelka financ in računovodstva
PS Mercator, d. d., Ljubljana	Trgovina z živili in podobnim blagom	Trgovina na drobno	Da – prodajni kontroling deluje v okviru finančnega kontrolinga v podjetju Mercator ter kot del komerciale (sektor upravljanja z blagovnimi skupinami, nabava ter sektor za poslovno inteligenco in Piko)

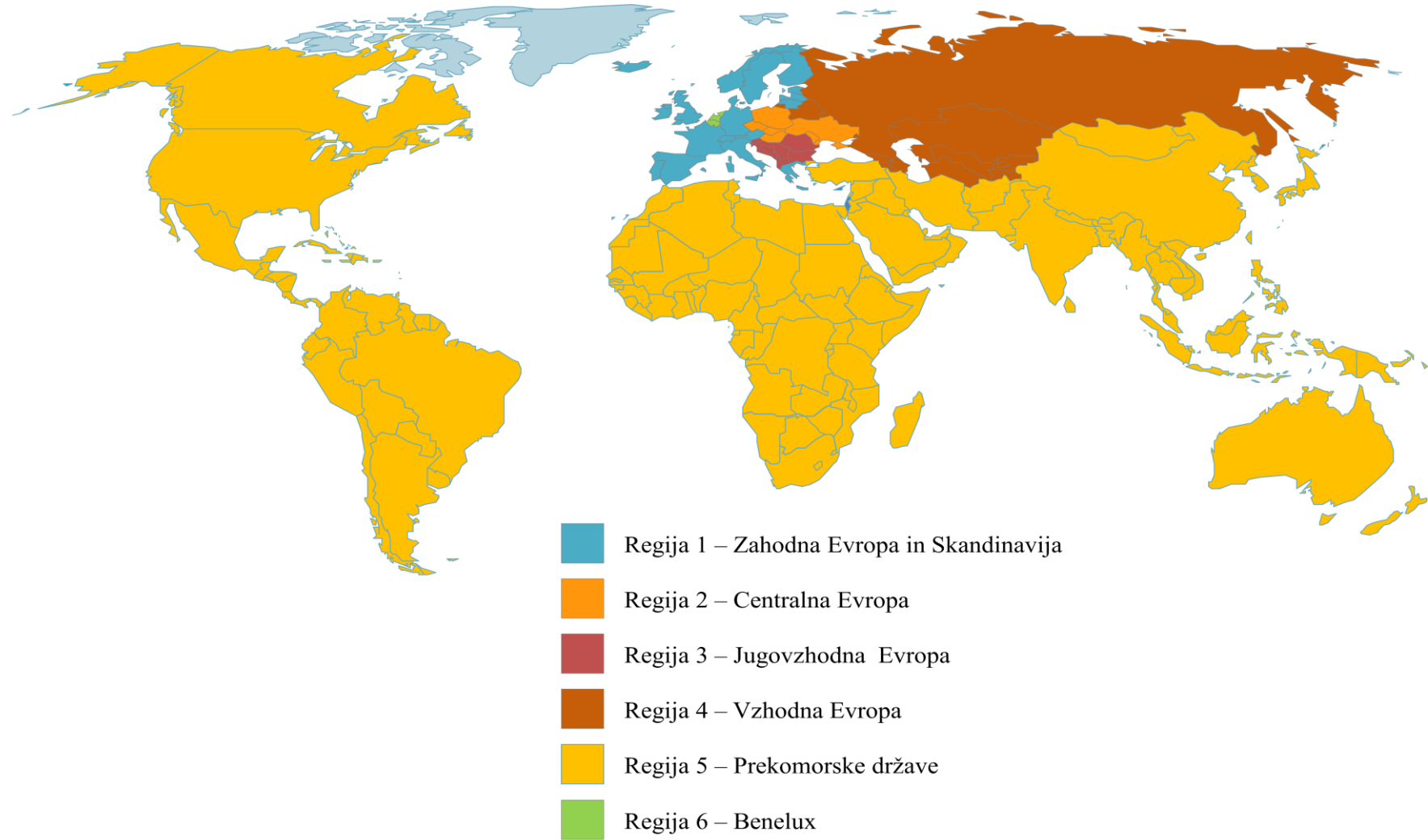
Vir: Priloga 3.

2.1.1 Gorenje, d. d.

Gorenje je bilo ustanovljeno leta 1950 kot podjetje za izdelavo kmetijskih strojev. Po selitvi iz vasi Gorenje v Velenje se je leta 1958 preusmerilo v izdelavo štedilnikov. Dogodki na tleh bivše Jugoslavije v prvi polovici devetdesetih let prejšnjega stoletja so močno vplivali na njegovo poslovanje. Po razpadu domačega trga se je moralo še bolj utrditi na razvitih zahodnih trgih in iskati priložnost v nastajajočih državah na vzhodu Evrope. Skupino Gorenje s sedežem v Velenju sestavljajo krovno podjetje Gorenje, d. d., in 81 podjetij (od tega 63 v tujini). Gorenje je že od vsega začetka mednarodno usmerjeno podjetje, ki deluje predvsem v panogi bele tehnike. Sodi med največje slovenske neto izvoznike, saj izvozi 95 % prodaje. V Skupini Gorenje so v letu 2012 začeli prestrukturiranje proizvodnih lokacij v Sloveniji, Srbiji, na Finskem, Švedskem in Češkem. Do leta 2004 je Gorenje gospodinjske aparate proizvajalo izključno v Velenju. S prevzemi dveh proizvodnih podjetij v tujini – More Moravie na Češkem leta 2004 in Aska v Skandinaviji leta 2010 – pa je pridobilo tudi tovarne na Češkem, Švedskem in Finskem. Poleg tega od leta 2006 razvija proizvodnjo tudi v Srbiji (Gorenje, d. d., 2012).

S postavitvijo nove organizacijske strukture v letu 2012 se je na ravni Skupine Gorenje vzpostavila funkcijska organiziranost, po kateri so člani uprave odgovorni za posamezne glavne funkcije in procese, združene na področjih operacij, prodaje in trženja, korporacijskih storitev ter financ in ekonomike. Eden izmed ciljev nadgradnje področja prodaje in trženja je bila tudi jasna delitev prodajne odgovornosti po posameznih trgih z oblikovanjem regij (glej Slika 3) za večjo učinkovitost prodajnih procesov (Gorenje, d. d., 2012).

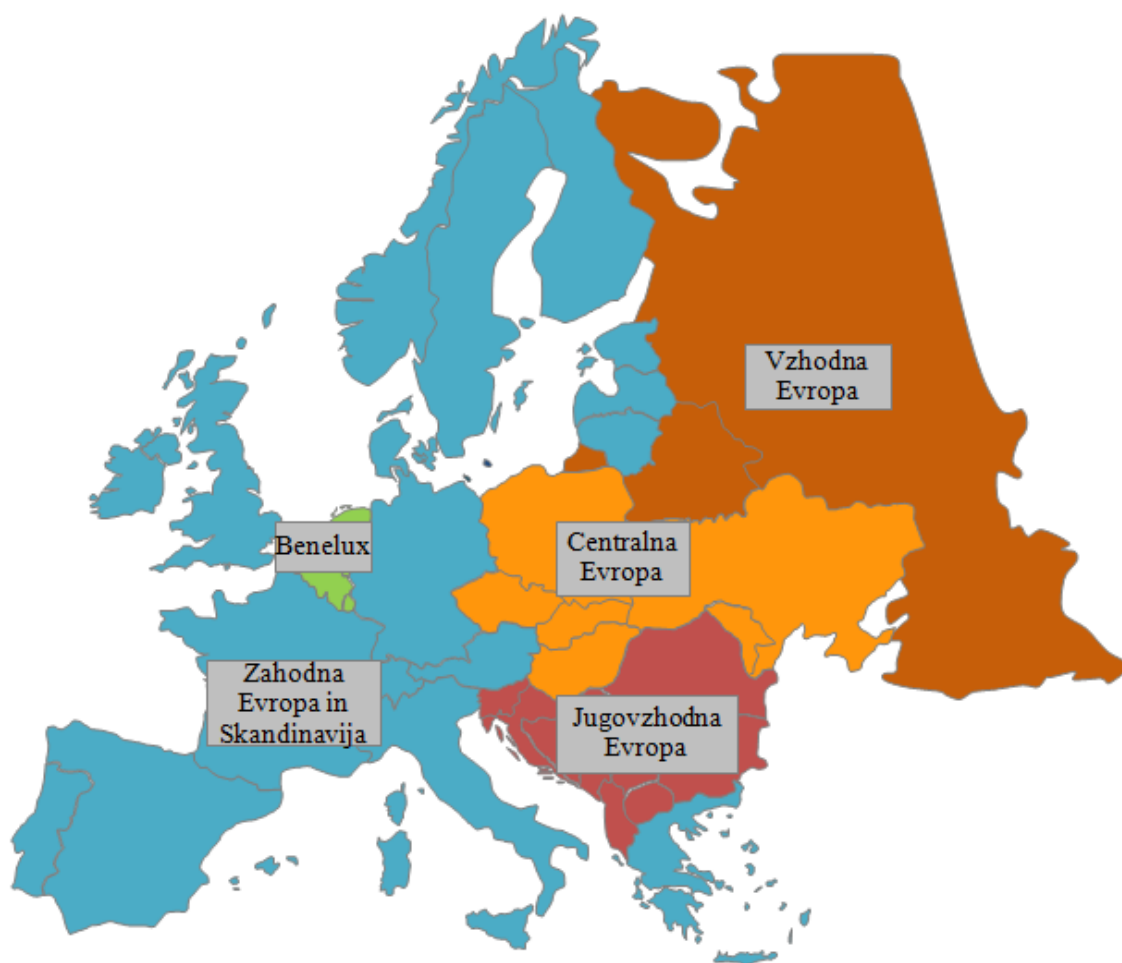
Slika 3: Prodajne regije Skupine Gorenje – globalni pregled



Vir: Gorenje d.d., Letno poročilo Gorenje, d. d., 2012, str. 30.

Regijska organiziranost vključuje šest regij (glej Sliko 3 in Sliko 4), kar glede na globalno prisotnost Skupine Gorenje omogoča lažjo prilagoditev specifikam posameznih trgov (njihovi kulturi, običajem, izdelčnim zahtevam), lažjo koordinacijo in komunikacijo. Vodenje regij prevzemajo izvršni regijski direktorji, ki odgovarjajo za rezultat regije, organizacijo znotraj regije in opredelitev prodajnih ciljev po državah glede na splošno strategijo. Prav zaradi opisanih odgovornosti izvršnih regijskih direktorjev je izredno pomembno, da ima najvišja raven managementa za odločanje pravo podporo in orodja (Priloga 3).

Slika 4: Prodajne regije Skupine Gorenje – evropski pregled



Vir: Gorenje, d. d., Nova organizacija Skupine Gorenje, 201, str.30.

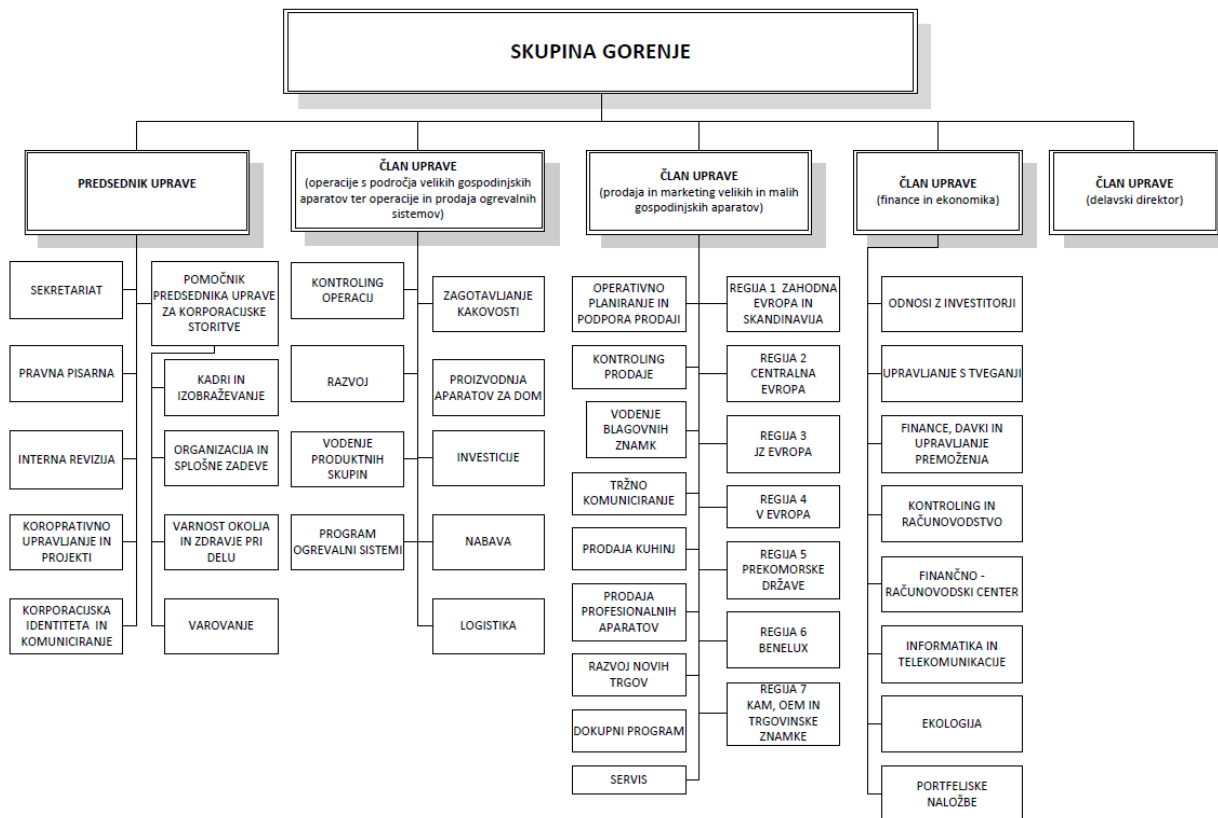
V nadaljevanju opredelim natančno razmejitve držav po posameznih regijah.

- **Regija Zahodna Evropa in Skandinavija vključuje naslednje države:** Avstrija, Nemčija, Italija, Španija, Portugalska, Francija, Velika Britanija, Irska, Litva, Latvija, Estonija, Švedska, Norveška, Finska, Danska, Belgija, Švica, Grčija.
- **Regija Centralna Evropa:** Češka, Slovaška, Poljska, Madžarska, Ukrajina, Moldavija.

- **Regija JV Evropa:** Slovenija, Hrvaška, Srbija, Bosna in Hercegovina, Črna gora, Albanija, Makedonija, Romunija, Bolgarija, Kosovo.
- **Regija Vzhodna Evropa:** Rusija, Kazahstan, Belorusija, Kirgizistan, Armenija, Gruzija, Turkmenistan, Tadžikistan, Uzbekistan, Azerbajdžan.
- **Regija Prekomorske države:** Kitajska, Singapur, Japonska, Hongkong, Tajvan, Južna Koreja, Mjanmar, Laos, Vietnam, Tajska, Kambodža, Malezija, Filipini, Turčija, Irak, Savdska Arabija, Iran, Afganistan, Jemen, Oman, ZAE, Katar, Bahrajn, Kuvajt, Jordanija, Sirija, Avstralija, Nova Zelandija, Združene države Amreike, Kanada, Mehika, Centralna in Južna Amerika, Afrika, Izrael.
- **Regija Benelux:** Belgija, Nizozemska, Luksemburg.

Organiziranost Skupine Gorenje je bila preoblikovana z namenom uresničitve zastavljenih strateških ciljev. Obstoječa struktura je v veljavi od 1. januarja 2012 (glej Sliko 5).

Slika 5: Krovna shema Skupine Gorenje



Vir: Gorenje, d. d., Organizacijska struktura Skupine Gorenje, 2012.

2.1.2 PS Mercator, d. d.

Podjetje Živila Ljubljana, predhodnik podjetja Poslovni sistem Mercator, d. d., je bilo ustanovljeno leta 1949. Leta 1953 je bil ustanovljen Mercator kot trgovsko podjetje na debelo s sedežem v Ljubljani. Skupina Mercator je danes ena največjih gospodarskih

skupin v Sloveniji in celotni regiji Jugovzhodne Evrope. V Sloveniji je prisotna z devetnajstimi podjetji, na ostalih sedmih trgih Jugovzhodne Evrope pa v okviru Skupine Mercator posluje sedemnajst odvisnih podjetij. Odprtih imajo 1600 trgovin v šestih državah (Mercator, d. d., 2012).

Podjetje Poslovni sistem Mercator, d. d., je obvladujoče podjetje skupine povezanih podjetij (Skupine Mercator). Ima dvojno nalogo: opravlja trgovsko dejavnost in izvaja različne koncernske naloge za podjetja v skupini. Primarna in najpomembnejša dejavnost Skupine Mercator je trgovina na drobno z izdelki za vsakdanjo rabo v gospodinjstvu, ki jo razširjajo s ponudbo dopolnilnih storitev in s katero poslujejo na številnih trgih (glej Sliko 6). S tem želijo svojim kupcem zagotoviti celovito ponudbo, ki bo ustrezala njihovim potrebam in željam. Razvoj Skupine Mercator bo temeljil na stabilni lastniški strukturi in uživanju zaupanja vseh deležnikov (Mercator d. d., 2012).

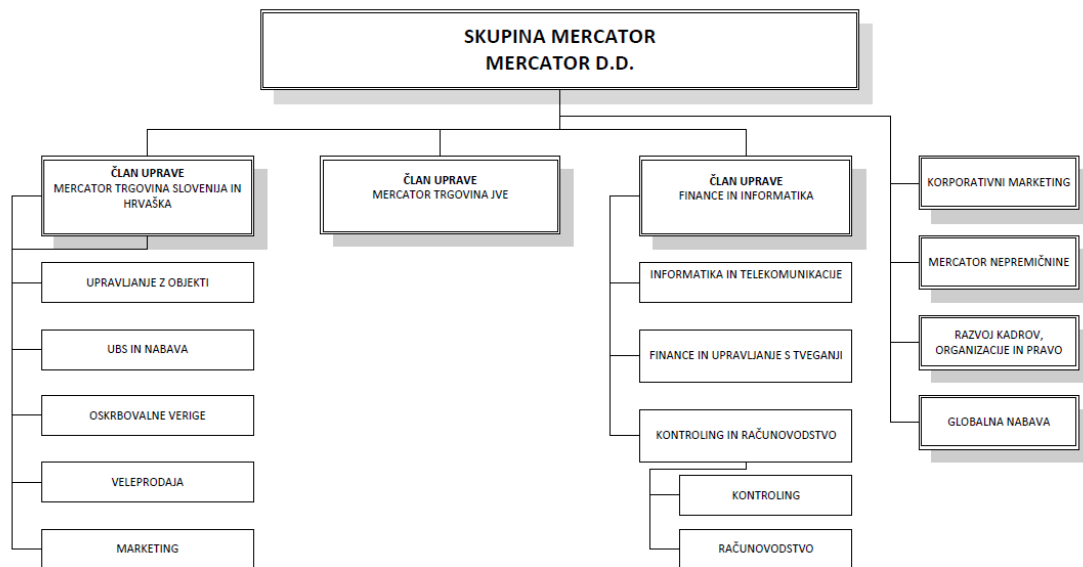
Slika 6: Ključni pregled za leto 2012 po trgih



Vir: Mercator d.d., Letno poročilo Mercator, d. d., 2012, str. 8.

Z nastopom nove uprave se je oblikovala prenovljena makroorganizacijska struktura Skupine Mercator. Nova organizacijska struktura prinaša maksimiranje trženjske strategije in rasti ter stroškovno racionalizacijo (glej Sliko 7).

Slika 7: Krovna shema Skupine Mercator



Vir: Mercator, d. d., Organizacijska struktura podjetja Mercator, d. d., 2012.

2.1.3 Elektronček, d. d.

Leta 1989 je bilo ustanovljeno podjetje Elektronček. Dejavnost se je z leti spreminjala: sprva so se ukvarjali z razvojem in proizvodnjo varnostnih sistemov, se kasneje preusmerili v informacijsko tehnologijo in leta 1997 v igralništvo. Leta 1999 so predstavili prvo generacijo igralnih avtomatov za več igralcev, istega leta so tudi ustanovili podjetje Interblock Europe, kar je bil prvi korak h globalni znamki in prodajni mreži (Elektronček, d. d., 2012).

Že na začetku ukvarjanja z igralništvom so izvozili več kot 80 % izdelkov. S svojimi igralnimi avtomati za več igralcev so postavili nove standarde v industriji. Prodajna mreža se je z ustanovitvijo podružnic Interblock USA, Interblock Canada in Interblock Asia-Pacific močno razširila (glej Sliko 8 in Sliko 9). Matično podjetje je registrirano za več dejavnosti, v pretežni meri pa se ukvarja s proizvodnjo in razvojem elektronsko vodenih igralnih avtomatov za igre na srečo, ki jih proizvaja v Sloveniji in prodaja doma in v tujini (Elektronček, d. d., 2012).

Iz kratke predstavitve proučevanih podjetij je razvidno, da je za uspešno poslovanje v mednarodnem in tudi v domačem okolju potrebna aktivna podpora prodajnega kontrolinga. Natančneje so funkcije prodajnega kontrolinga in organizacijska ureditev po posameznih podjetjih pojasnjene v nadaljevanju poglavja.

Slika 8: Prisotnost Skupine Elektronček – globalni pregled



Vir: Elektronček, d. d., Poslovnik vodenja družbe Elektronček, d. d., 2013, str. 16.

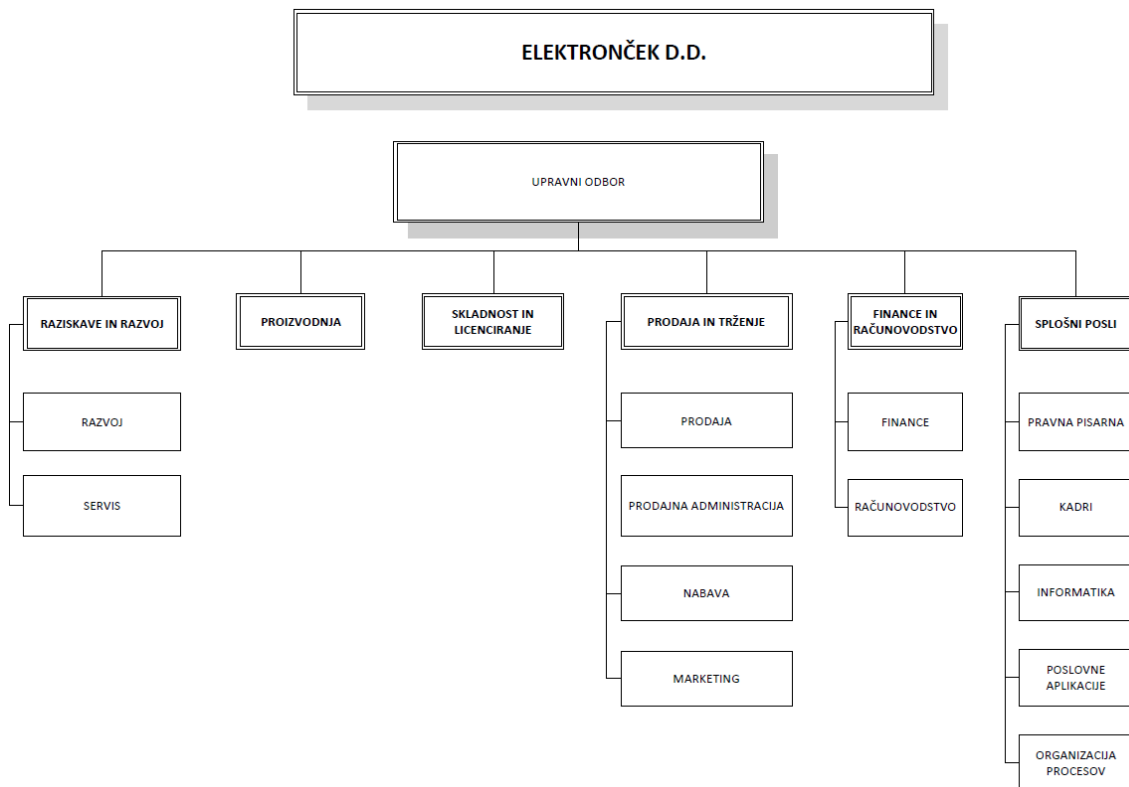
Slika 9: Pregled prodaje Skupine Elektrorčček, d. d. – evropski pregled



Vir: Elektrorčček, d. d., Poslovnik vodenja družbe Elektrorčček, d. d., 2013, str. 17.

Elektrorčček, d. d., je organiziran v šest področij, in sicer na oddelek raziskav in razvoja, področja proizvodnje, področja skladnosti in licenciranja, prodaje in trženja, splošnih poslov ter financ in računovodstva, znotraj katerega trenutno še delujejo vse funkcije prodajnega kontrolinga (glej Sliko 10).

Slika 10: Organizacijska struktura podjetja Elektronček, d. d.



Vir: Elektronček, d. d., Organizacijska struktura podjetja Elektronček, d. d., 2013.

2.2 Poslanstvo in strategija prodajnega kontrolinga

Za pridobitev potrebnih informacij uporabljam raziskovalno metodo polstrukturiranega globinskega intervjuja. Globinski intervju je raziskovalna metoda, pri kateri spraševalec vnaprej pripravi določene vsebinske sklope intervjuja, s katerimi usmerja pogovor. V osnovi je globinski intervju osebni, neposredni intervju, v katerem intervjuvanca izpraša izkušen izvajalec intervjuja, da bi odkril motivacijo, prepričanja, odnos in opredelitev subjekta do določene teme (Malhotra & Birks, 2012, str. 1009). Usmerjevalec globinskega intervjuja se izogiba vzvišenosti in poskrbi, da pogovor poteka v sproščenem vzdušju (Žinko, 2011, str. 69). V primerjavi z nestrukturiranim intervjujem je pri polstrukturiranem večina vprašanj določena vnaprej, vendar kljub temu omogoča podrobnejši odgovor na zastavljeno vprašanje (Wilkinson & Birmingham, 2003, str. 45).

V konkretnem primeru preverjam posamezne povezave med organizacijsko ureditvijo prodajnega kontrolinga, njegovimi funkcijami in strukturiranim poročilnim sistemom v posameznem proučevanem podjetju. Vse navedene opredelitve upoštevam pri izvedbi globinskega intervjuja. Za izvedbo globinskega intervjuja sem si pripravil tudi opomnik, ki mi je nudil oporne točke pri vodenju intervjuja. Z opomnikom skušam skozi intervjuje obdržati rdečo nit ustvarjanja vrednosti in logično povezovati vprašanja.

Intervju se začne z vprašanji, povezanimi z osnovnimi podatki o podjetju, na podlagi katerih predstavim pregled stanja po posameznih dejavnikih za vsa tri proučevana podjetja.

Nadaljujem s konkretnimi vprašanji o prodajnem kontrolingu, in sicer o strukturi, organiziranosti oddelka in funkciji prodajnega kontrolinga. Podrobne informacije pridobim tudi za obstoječ poročilni sistem v podjetju hkrati z določenimi ključnimi področji spremljave prodaje, vrste poročil in pravili poročanja ter pridobim podatek o potrebnih povezavah prodajnega kontrolinga z ostalimi strokovnimi področji znotraj podjetja.

V magistrskem delu torej poskušam z uporabo globinskega intervjuja celovito zajeti vse pomembne informacije, vezane na prodajni kontroling in poročilni sistem, kot pomembne dejavnike podpore managementu, ter vse skupaj strukturirati v miselni okvir.

Glede na prejete odgovore globinskega intervjuja ter podrobnejši opis dela in funkcij prodajnega kontrolinga v proučevanih podjetjih oblikujem poslanstvo in strategijo prodajnega kontrolinga, ki mora managementu zagotavljati sprotne in kakovostne informacije za uspešno vodenje podjetja. Splošna definicija oz. cilji prodajnega kontrolinga so skupni vsem trem proučevanim podjetjem, specifikke so posledica poslovanja v različnih panogah (glej Tabelo 4).

Tabela 4: Poslanstvo in strategija prodajnega kontrolinga v izbranih podjetjih

Podjetje	Poslanstvo	Strategija
Skupina Gorenje, Velenje	Poslanstvo prodajnega kontrolinga je podpiranje uprave in izvršnih regijskih direktorjev pri usmerjanju, nadziranju ter načrtovanju poslovnih aktivnosti na področju Prodaje in trženja.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Zagotavljanje in sporočanje kakovostnih poslovnih informacij in aktivno sodelovanje pri procesih poslovnega usmerjanja, nadziranja in načrtovanja poslovnih aktivnosti na področju Prodaje in trženja ○ Aktivna spremljava prodaje ○ Vključevanje vseh deležnikov v proces prodajnega kontrolinga
PS Mercator, d. d., Ljubljana	Poslanstvo prodajnega kontrolinga je na podlagi pripravljenih obračunih poslovnega izida podpirati management ter maloprodajo pri sprejemanju odločitev o morebitnih spremembah v poslovanju.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Zagotavljanje kakovostnih poročil za potrebe vodenja maloprodajnih enot na vseh nivojih, vse do blagovnih skupin, ki so osnova za kratkoročne in dolgoročne ukrepe trženjskega spleta za posamezno blagovno skupino.

se nadaljuje

nadaljevanje

Podjetje	Poslanstvo	Strategija
Elektronček, d. d.	Poslanstvo prodajnega kontrolinga je podpiranje uprave, lastnikov in nosilcev posameznih strokovnih služb pri usmerjanju, nadziranju ter načrtovanju poslovnih aktivnosti.	<ul style="list-style-type: none">○ Ažurno in avtomatično spremljanje podatkov, ki služijo kot podpora lastnikom, upravi in direktorjem posameznih oddelkov○ Podpora management predvsem v smislu načrtovanja, analiziranja podatkov in seveda ustrezne podpore prodaji pri njenih aktivnostih.

Vir: Priloga 3.

2.3 Podrobnejši opis funkcij in dela prodajnega kontrolinga

V **Skupini Gorenje** se je z novo organizacijsko strukturo – oblikovanjem prodajnih regij – oblikoval tudi oddelek prodajnega kontrolinga za zagotovitev kakovostnih informacij pri odločanju managementa. Regijska organiziranost vključuje šest regij, kar glede na globalno prisotnost Skupine Gorenje omogoča lažjo prilagoditev specifikam posameznih trgov (njihovi kulturi, običajem, izdelčnim zahtevam), lažjo koordinacijo in komunikacijo

V **PS Mercator** zaradi specifike trgovske dejavnosti kontroling spremlja celotno maloprodajno enoto (trgovino). Maloprodajne enote so združene v posamezne regije oz. maloprodajna območja in nenazadnje posamezne države. Na tej ravni finančni kontroling pripravlja tako imenovane obračune poslovnih izidov (OPI), ki jih obravnava vodstvo maloprodaje enkrat mesečno. Na podlagi omenjenih poročil se sprejemajo tudi odločitve o morebitnih spremembah v poslovanju. Kontroling se izvaja tudi za posamezne artikle tako, da se spremljajo: neto prodajna vrednost (NPV), razlika v ceni (RVC – v evrih), prilagojena marža (AGM – v %) in gibanje marže na ravni artikla ter ostali kalkulatívni elementi. To spremljanje se izvaja v sektorju upravljanja z blagovnimi znamkami (UBS) na vseh ravneh blagovne skupine vse do izdelka, in sicer mesečno.

V podjetju **Elektronček, d. d.**, prodajni kontroling zajema spremljanje podatkov tako količinsko kot vrednostno ter po asortimentu posameznih izdelkov (Roulette, Black Jack, Baccarat ...) po državah, regijah in celinah. Med funkcije prodajnega kontrolinga sodi tudi spremljanje aktivnosti prodajalcev, na podlagi česar so ti za svojo uspešnost ustrezno nagrajeni.

Funkcije prodajnega kontrolinga v vseh treh proučevanih podjetjih so natančno opisane v pripravljenem zbirnem pregledu aktivnosti prodajnega kontrolinga (glej Tabelo 5).

Tabela 5: Zbirni pregled funkcij prodajnega kontrolinga v proučevanih podjetjih

Skupina Gorenje	PS Mercator, d. d.	Elektronček, d. d.
<p>Podpora načrtovanju</p> <p>a) Sodelovanje pri oblikovanju metodologije priprave letnega načrta</p> <p>b) Strokovna podpora prodajnim poslovnim enotam pri pripravi letnega načrta</p> <p>c) Koordinacija procesa načrtovanja</p>	<p>Podpora načrtovanju</p> <p>a) Sodelovanje pri oblikovanju metodologije priprave letnega načrta</p> <p>b) Priprava napovedi prodaje ter ostalih kategorij v obračunu poslovnega izida (forecasting)</p> <p>c) Usklajevanje med oddelki in strokovna podpora planerjem</p>	<p>Podpora načrtovanju</p> <p>a) Sodelovanje pri oblikovanju metodologije priprave letnega načrta</p>
<p>Podpora poslovnemu odločanju (tekočemu poslovanju)</p> <p>a) Zagotavljanje informacij za podporo sprejemanju odločitev s področja Prodaje in trženja za upravo, izvršne direktorje in druge organe koncerna</p> <p>b) Komuniciranje koncernskih politik in odločitev med področji koncerna in prodajnimi poslovnimi enotami</p>	<p>Podpora poslovnemu odločanju (tekočemu poslovanju)</p> <p>a) Zagotavljanje informacij za podporo sprejemanju odločitev s področja Prodaje in trženja za upravo, izvršne direktorje, direktorje sektorjev in nosilcev posameznih strokovnih služb</p> <p>b) Tekoče spremljanje maloprodajnih rezultatov preko OPI poročil in takojšnje ukrepanje ob morebitnih odstopanjih</p>	<p>Podpora poslovnemu odločanju (tekočemu poslovanju)</p> <p>a) Ažurno in avtomatično spremljanje vrednostnih in količinskih podatkov po asortimanu izdelkov</p> <p>b) Spremljanje odvisnih družb po celem svetu in podpora pri poslovnih odločitvah</p>
<p>Podpora nadziranju poslovanja</p> <p>a) Oblikovanje poročilnega sistema za področje Prodaje in trženja</p> <p>b) Zagotavljanje rednih obdobjnih poročil v skladu s poročilnim sistemom</p> <p>c) Strokovne analize poslovanja na področju Prodaje in trženja ter prodajnih poslovnih enot</p> <p>d) Analiziranje uresničevanja načrtov poslovanja in oblikovanje predlogov korektivnih ukrepov za odpravo negativnih odstopanj</p>	<p>Podpora nadziranju poslovanja</p> <p>a) Oblikovanje poročilnega sistema za področje Prodaje in trženja</p> <p>b) Zagotavljanje rednih obdobjnih poročil v skladu s poročilnim sistemom</p> <p>c) Analiziranje uresničevanja načrtov poslovanja in oblikovanje predlogov korektivnih ukrepov za odpravo negativnih odstopanj</p>	<p>Podpora nadziranju poslovanja</p> <p>a) Spremljanje poslovanja prodajalcev in njihove uspešnosti</p> <p>b) Spremljanje odvisnih družb in neposreden nadzor nad tekočim poslovanjem in spremljanje načrtovanega poslovanja</p>

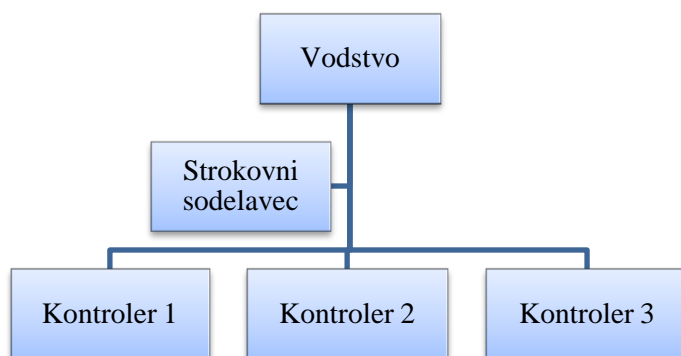
Vir: Priloga 3.

2.4 Organizacija prodajnega kontrolinga

Prodajni kontroling je v organizaciji **Skupine Gorenje** umeščen v področje prodaje in trženja za velike in male gospodinjske aparate kot strokovna služba, in sicer neposredno pod člana uprave, odgovornega za področje prodaje in trženja. Na ta način se povezuje z vsemi ostalimi službami na tem področju in najtesneje sodeluje z izvršnimi regijskimi direktorji, ki so odgovorni za prodajne rezultate na svojem področju. V celotni organizacijski strukturi je prodajni kontroling odgovoren neposredno članu uprave za prodajo in trženje ter se pri svojem delovanju neposredno povezuje z določenimi prodajnimi regijami, oddelkom vodenja blagovnih znamk, informatiko ter prodajnimi poslovnimi enotami v tujini.

V Skupini Gorenje je oddelek prodajnega kontrolinga sestavljen iz vodstva (to je direktorja oddelka), strokovnega sodelavca, ki zagotavlja hiter vir podatkov in poročil, ter dveh, treh kontrolorjev, ki pripravljajo podatke za dve, tri regije (glej Sliko 11). V podjetju je prodajni del organiziran po regijah.

Slika 11: Organizacija prodajnega kontrolinga v Skupini Gorenje



Vir: Priloga 3.

V okviru krovnega finančnega kontrolinga v PS Mercator se izvajajo strateške in operativne naloge. Pred združitvijo omenjenih sektorjev je bil kontroling razdeljen na strateški in operativni del, vendar se delitev ni izkazala za optimalno, zaradi česar so v letu 2012 sektorja združili. Prodajni kontroling in njegove funkcije izvajata tako finančni kontroling kot tudi sektor komerciale, v katero sodi tudi sektor upravljanja z blagovnimi znamkami ter sektor za poslovno inteligenco in Pika kartico (glej Sliko 12).

Slika 12: Organizacija prodajnega kontrolinga v PS Mercator



Vir: Priloga 3.

Podjetje **Elektronček, d. d.**, že od ustanovitve dalje beleži ogromno organsko rast, kar kažejo vsi kazalniki poslovanja. Kljub njegovi širitvi je strategija prodajnega kontrolinga, ki se je skozi čas v okviru finančno računovodskega sektorja tudi razvijal, ostala enaka. Skrbi za ažurno in avtomatično spremljanje podatkov, ki se uporabljajo kot podpora lastnikom, upravi in direktorjem posameznih oddelkov. Podpora predvsem v smislu načrtovanja, analiziranja podatkov in nenazadnje ustrezne podpore prodaji pri njenih aktivnostih. V podjetju Elektronček prodajni kontroling vodi izvršni direktor za finance ob pomoči vodje računovodstva, oddelka poslovnih aplikacij in prodaje (glej Sliko 13). V krovnem podjetju v Mengšu se spremljajo in zbirajo podatki za celotno skupino Elektronček, ki deluje po vsem svetu.

Slika 13: Organizacija prodajnega kontrolinga v podjetju Elektronček, d. d.



Vir: Priloga 3.

Glede na organiziranost oddelka prodajnega kontrolinga v proučevanih podjetjih in vseh funkcij prodajnega kontrolinga sem pripravljam zbirni pregled delovanja oddelka ter povezljivost z ostalimi funkcijami v vseh treh podjetjih (glej Tabela 6).

Tabela 6: Komunikacija in usklajevanje prodajnega kontrolinga z ostalimi funkcijami v podjetju

Skupina Gorenje	PS Mercator, d. d.	Elektronček, d. d.
Uprava	Uprava	Uprava
Mesečno poročanje na sejah uprave	Mesečno poročanje na upravi	Mesečno poročanje na upravi
Izvršni regijski direktorji	Maloprodaja	Lastniki
<ul style="list-style-type: none"> ○ Mesečni pregled in obrazložitev rezultatov ○ Ukrepanje in spremljava izvrševanja ukrepov za izboljšanje poslovanja 	Mesečni pregled OPI rezultatov ter njihova pojasnitev na kolegijih maloprodaje.	Mesečna poročila o poslovanju družbe. Vključena so vsa ključna področja v družbi Elektronček d.d. ter odvisnih družb (predvsem ZDA).
Holdingi Skupine Gorenje	Trženje	Prodaja
Mesečni pregled skozi spremljavo prodajnih rezultatov	Mesečno spremljanje trženskega plana in izvajanja trženskih aktivnosti (le-te posredno in neposredno vplivajo na prihodke od prodaje)	Tekoče spremljanje uspešnosti prodajalcev – preko orodja CRM (CRM je orodje, ki omogoča ažuren in sprotim vpogled v delo posameznega prodajalca z vsemi njegovimi aktivnostmi)
Direktorji poslovno – prodajnih enot	Komerciala	Razvoj in raziskave (R&D)
Tekoča problematika in operativne zadeve	<p>Sektor upravljanja z blagovnimi znamkami:</p> <p>Mesečno spremljanje rezultatov po blagovnih skupinah</p> <p>Nabava:</p> <p>Mesečno spremljanje rezultatov ter spremljanje in izvajanje aktivnosti s področja pospeševanja prodaje (komunikacija s posameznimi dobavitelji)</p>	Oddelek R&D je sprotno obveščen o vsakem novem naročilu, ker ga mora ustrezno obravnavati in potrditi – vsako naročilo je tako prilagojeno. Odgovorne osebe v R&D oddelku so o tem obveščene preko oddelka prodajne administracije.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Zagotovitev standardnih podatkov za potrebe prodajnega kontrolinga ○ Sokreiranje poročilnega sistema 		Tudi oddelek skladnosti in licenciranja (ang. Compliance) je ob vsakem naročilu obveščen (s strani oddelka prodajne administracije), z namenom potrditve ustreznosti licence.

se nadaljuje

nadaljevanje

Informatika	Nosilci oz. direktorji posameznih oddelkov	Nabava
Priprava, adaptacija in podpora informacijskih rešitev	Mesečno spremljanje poslovanja posameznega oddelka	Tudi oddelek nabave je ob vsakem novem naročilu obveščen s strani prodajne administracije.
Interna revizija	Finančni kontroling in revizija	Finance
Vključitev v primeru opažanj nekonsistentnosti s pravili Skupine Gorenje	Oddelek tekoče spremlja poslovanje enot in ustrezno ukrepa ob morebitnih odstopanjih.	Finančni oddelek tekoče spremlja prodajo, nudi ustrezen strokovno podporo prodajnemu oddelku in sokreira poročilni sistem.

Vir: Priloga 3.

3 POROČILNI SISTEM PRODAJNEGA KONTROLINGA

3.1 Ključna področja spremljave prodaje

Vsa tri proučevana podjetja za ključna področja spremljave prodaje navajajo spremljavo **doseženega in napovedanega obsega prodaje** na trgu, v okviru katerega se pripravljajo ločena poročila **o količinskem in vrednostnem obsegu** prodaje na trgu. Ključna je tudi spremljava **dosežene in napovedane dobičkonosnosti prodaje**, v okviru katere se pripravlja poročilo s podatkom o integralni masi pokritja na ravni posamezne poslovno-prodajne enote (PPE) za Skupino Gorenje ter obračun poslovnega izida (OPI) na ravni maloprodajne enote za PS Mercator. Integralna masa pokritja je marža nad polno proizvodno stroškovno ceno izdelka, ki ostane pri prodaji blaga iz proizvodnih lokacij, kateri dodamo čisti dobiček poslovne enote v tujini ter neposredne stroške trženja in kakovosti, ki nastajajo na proizvodnih lokacijah.

Specifika spremljanja prodaje v Skupini Gorenje je četrto poročilo, ki se ustvarja dnevno in je popolnoma avtomatsko, vsebuje pa podatke o količinski in vrednostni prodaji ter tako nudi vpogled v stanje posamezne enote. PS Mercator sicer prav tako pripravlja dnevna poročila, vendar z vsebino bruto prometa za vsako posamezno trgovino oz. maloprodajno enoto.

Prav zaradi pomembnosti omenjenih poročil v nadaljevanju magistrskega dela podrobneje pojasnim njihovo vsebino in pravila poročanja za posamezno poročilo. Zaradi lažje preglednosti pripravim zbirni pregled ključnih področij spremljave prodaje, prejemnikov poročil in vsebinske odgovornosti priprave posameznih poročil (glej Tabelo 7).

3.1.1 Poročilo 1: KOLIČINSKA SPREMLJAVA NA TRG

Poročilo se uporablja za spremljavo prodanih količin po vseh produktnih skupinah oz. po asortimentu izdelkov, zastavljenih z letnim načrtom. V Skupini Gorenje se tovrstno poročilo pripravlja za vsako PPE posebej, v PS Mercator za vsako maloprodajno enoto, v podjetju Elektronček pa za celotno prodajo igralnih avtomatov po številu igralnih mest. Posamezno igralno mesto je tudi dejavnik za spremljanje uspešnosti igranosti nekega aparata na posamezni lokaciji; na takšen način se meri tudi uspešnost posameznih lokacij glede na prihodke od prodaje ali pa glede na prihodke od najemnin posameznega igralnega aparata. Na podlagi tega poročila se izračunava tudi mesečna zasedenost proizvodnje in izvaja njena optimizacija. Podjetje Elektronček ima v Mengšu namreč svoj proizvodni obrat.

Glede na dejstvo, da imata podjetji Gorenje in Elektronček lastni proizvodnji, je zanj to poročilo velikega pomena, kajti vsako odstopanje od načrta pomeni izpad proizvodnje in posledično poslabšanje ekonomike.

Gre za popolnoma avtomatično poročilo, kar pomeni, da je sistemsko in se z njegovo pripravo ni treba ukvarjati. Poročilo zajema primerjavo med trenutnim mesecem tekočega leta (angl. *Actual year* – v nadaljevanju ACT) in istim mesecem v prejšnjem letu (angl. *Previous year* – v nadaljevanju PRY), tekočim obdobjem sedanjega in prejšnjega leta (v nadaljevanju YTD), doseganje načrta (absolutni cilj in % doseganja načrta). Prikazuje tudi indeks želene letne rasti, začrtane z letnim načrtom. Poročilo se pripravi enkrat mesečno.

3.1.2 Poročilo 2: VREDNOSTNI OBSEG PRODAJE NA TRG

Poročilo za Skupino Gorenje zajema prihodke od prodaje nepovezanim podjetjem po podjetjih in regijah ter neposredne prodaje po državah iz proizvodnih lokacij, ki se razporedi po regijah. PS Mercator spremlja količinsko in vrednostno prodajo po posameznih izdelkih mesečno, kar je razvidno v obračunu poslovnega izida (OPI), in sicer med prihodki od prodaje. Podjetje Elektronček s tem poročilom spremlja neto prodajo po posameznih državah, regijah in celinah oz. po posameznih igralnih mestih.

Poročilo zajema primerjavo med trenutnim mesecem tekočega leta (ACT) in istim mesecem v prejšnjem letu (PRY), tekočim obdobjem sedanjega in prejšnjega leta (YTD), doseganje načrta (absolutni cilj in % doseganja načrta). Prikazuje tudi indeks želene letne rasti, začrtane z letnim načrtom. Poročilo se pripravi enkrat mesečno.

V Skupini Gorenje in tudi v podjetju Elektronček zaradi lastne proizvodnje aktivno spremljajo tudi dosežen in napovedan obseg prodaje proizvodnih lokacij, in sicer ločeno za količinski in vrednostni obseg prodaje proizvodnih lokacij oz. edine proizvodne lokacije za podjetje Elektronček.

3.1.3 Poročilo 3: SPREMLJAVA DOSEŽENE IN NAPOVEDANE DOBIČKONOSNOSTI PRODAJE

V Skupini Gorenje je ključnega pomena spremljava mase integralnega pokritja PPE, ki vključuje tako uspešnost ekonomike PPE, izraženo skozi čisti poslovni izid PPE, kot maržo, ustvarjeno na proizvodnih lokacijah, ki je posledica transferja blaga med proizvodnimi lokacijami in PPE. Poročilo dokaj na široko predstavi pokritja na vseh produktih skupinah in posebej izpostavi dizajnske linije. V PS Mercator spremljajo z omenjenim poročilom celotno poslovanje določene maloprodajne enote in njeno pokritje. V podjetju Elektronček spremljajo uspešnost podjetja kot celote na podlagi izračuna razlike v ceni (RVC). Iz poročila je razvidna uspešnost poslovanja podjetja. Poročilo zajema vse stroške, ki se spremljajo v izkazu poslovnega izida.

Najpomembnejše poročilo v podporo managementu je poročilo o integralni masi pokritja na ravni posamezne PPE. Poročilo zajema primerjavo med trenutnim mesecem in istim mesecem (ACT) v prejšnjem letu (PRY), tekočim obdobjem sedanjega in prejšnjega leta (YTD), doseganje načrta (absolutni cilj in % doseganja načrta). Prikazuje tudi indeks zelene letne rasti, začrtane z letnim načrtom. Poročilo se pripravi enkrat mesečno.

3.1.4 Poročilo 4: DNEVNA ELEKTRONSKA POROČILA

Poročilo se izmed proučevanih podjetij pripravlja le v Skupini Gorenje. Namenjeno je dnevni spremljavi vrednostne in količinske prodaje nepovezanim podjetjem ter spremembam v strukturi prodaje, strukturi blagovnih znamk in dizajnskih linij. Omogoča takojšnji vpogled v prodajno situacijo vsake PPE. Gre za popolnoma avtomatično poročilo, kar pomeni, da je sistemsko in se z njegovo pripravo ni treba ukvarjati, naredi se v informacijski aplikaciji Bobj (angl. *Business objects*). Bobj je informacijski sistem oz. spletna aplikacija, ki jo uporabljajo v Skupini Gorenje in ki omogoča dnevno spremljanje prodajnih podatkov. Aplikacija vizualizira izbrane podatke, združuje različne vire podatkov, je izredno enostavna za uporabo in omogoča dostop do podatkov tudi na mobilnikih. Aplikacija je razvita v Gorenju, d. d., s sodelovanjem informacijske službe in prodajnega kontrolinga.

V PS Mercator se sicer prav tako pripravljajo dnevna poročila, vendar z vsebino bruto prometa za vsako posamezno trgovino oz. maloprodajno enoto, so avtomatsko ustvarjena in se posredujejo z elektronskimi sporočili.

Tabela 7: Zbirni podatki o ključnih področjih spremljave prodaje ter vrste poročil in način spremljanja obsega prodaje v izbranih podjetjih

Skupina Gorenje	PS Mercator, d. d.	Elektronček, d. d.
KLJUČNA PODROČJA SPREMLJAVE PRODAJE		
I. Spremljava doseženega in napovedanega obsega prodaje na trg ○ Količinski obseg prodaje na trg ○ Vrednostni obseg prodaje na trg ○ Spremljava dosežene in napovedane dobičkonosnosti prodaje ○ Spremljava tržnih deležev	I. Spremljava doseženega in napovedanega obsega prodaje na trg ○ Količinski obseg prodaje na trg ○ Vrednostni obseg prodaje na trg ○ Spremljava dosežene in napovedane dobičkonosnosti prodaje na nivoju maloprodajne enote ter na nivoju blagovne skupine in posameznih artiklov	I. Spremljava doseženega in napovedanega obsega prodaje na trg ○ Količinski obseg prodaje na trg ○ Vrednostni obseg prodaje na trg ○ Spremljava dosežene in napovedane dobičkonosnosti prodaje po lokacijah igralnih mest
Prejemniki/uporabniki poročila		
○ Uprava ○ Izvršni regijski direktorji	○ Uprava ○ Izvršni direktorji ○ Direktorji sektorjev ○ Posamezni vodje služb	● Uprava ● Direktorji posameznih oddelkov (Raziskave in razvoj, compliance oddelek, nabava, proizvodnja)
○ Prodajni kontroling, izvršni regijski direktorji	○ Finančni kontroling ○ Komerciala (nabava, UBS) ○ Oddelek za poslovno inteligenco in Piko	○ Izvršni direktor za finance ○ Vodja računovodstva, prodaje ter oddelka poslovnih aplikacij, ki nudi ustrezno informacijsko podporo
II. Spremljava doseženega in napovedanega obsega prodaje proizvodnih lokacij ○ Količinski obseg prodaje proizvodnih lokacij ○ Vrednostni obseg prodaje proizvodnih lokacij	II. Spremljava doseženega in napovedanega obsega prodaje ○ Količinski in vrednostni obseg prodaje posameznih maloprodajnih enot	II. Spremljava doseženega in napovedanega obsega prodaje proizvodne lokacije ○ Količinski obseg prodaje proizvodne lokacije ○ Vrednostni obseg prodaje proiz. lokacije

nadaljevanje

Skupina Gorenje	PS Mercator, d. d.	Elektronček, d. d.
KLJUČNA PODROČJA SPREMLJAVE PRODAJE		
Prejemniki/uporabniki poročila		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Uprava ○ Izvršni regijski direktorji 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Uprava ○ Izvršni direktorji ○ Direktorji maloprodajnih področij 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lastniki ○ Uprava ○ Direktorji posameznih oddelkov (Raziskave in razvoj, compliance oddelek, nabava, proizvodnja.)
Vsebinska odgovornost priprave		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Prodajni kontroling, izvršni regijski direktorji 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Finančni kontroling - Izvršni direktor za kontroling in računovodstvo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Izvršni direktor za finance ○ Vodja računovodstva, prodaje ter oddelka poslovnih aplikacij, ki nudi ustrezno informacijsko podporo
<p>III. Spremljava dosežene in napovedane dobičkonosnosti prodaje</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Integralna masa pokritja na nivoju posamezne prodajno – poslovne enote ○ Neto marža posamezne prodajno – poslovne enote: <ul style="list-style-type: none"> a) GFK vidik (po produktnih skupinah/ blagovnih znamkah/posebnih linijah) b) Distribucijski kanali 	<p>III. Spremljava dosežene in napovedane dobičkonosnosti prodaje</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Spremljanje celotnega poslovanja na nivoju posamezne maloprodajne enote ○ Neto marža na nivoju blagovne skupine, posameznih artiklov 	<p>III. Spremljava dosežene in napovedane dobičkonosnosti prodaje</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Integralna masa pokritja na nivoju celotne prodaje igralnih avtomatov po igralnih mestih

se nadaljuje

nadaljevanje

Skupina Gorenje	PS Mercator, d. d.	Elektronček, d. d.
KLJUČNA PODROČJA SPREMLJAVE PRODAJE		
Prejemniki/uporabniki poročila		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Uprava ○ Izvršni regijski direktorji 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Uprava ○ Izvršni direktorji ○ Direktorji sektorjev ○ Posamezni vodje služb 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lastniki ○ Uprava
Vsebinska odgovornost priprave		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Prodajni kontroling, izvršni regijski direktorji 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kontroling ○ Sektor komerciale 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Izvršni direktor za finance ○ Vodja računovodstva, prodaje
IV. Dnevna elektronska poročila (Bobj) Spremljava vrednostne in količinske prodaje nepovezanim podjetjem	IV. Dnevna elektronska poročila – bruto promet posamezne maloprodajne enote	Ne spremlja.
Prejemniki/uporabniki poročila	Prejemniki/uporabniki poročila	Ne spremlja.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Uprava ○ Izvršni regijski direktorji 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Uprava ○ Izvršni direktorji ○ Direktorji maloprodajnih področij 	
Vsebinska odgovornost priprave	Vsebinska odgovornost priprave	Ne spremlja.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Prodajni kontroling, izvršni regijski direktorji 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Finančni kontroling oziroma krovni kontroling 	

Vir: Priloga 3.

Prodajni kontroling v Skupini Gorenje oz. finančni kontroling v PS Mercator in izvršni direktor za finance v podjetju Elektronček poleg poročil o prodajni uspešnosti spremljajo tudi ostala ključna področja, in sicer uspešnost prilagajanja uresničenih glavnih vrst stroškov glede na gibanje obsega prodaje in gibanje neto marže. Zaradi osredotočenosti na ključna področja prodaje v nadaljevanju navedena poročila samo navajam, vendar jih ne pojasnujem podrobneje.

V omenjenih poročilih se spremljajo naslednji stroški:

- stroški sekundarne logistike
- stroški trženja
- stroški dela
- ostali poslovni stroški

Prav tako med ključna področja spremljave spada obvladovanje obratnih sredstev, v okviru katerih se spremljajo zaloge in terjatve po naslednji strukturi:

- spremljava zalog
 - a) višina zaloge
 - b) dnevi vezave zalog
 - c) spremljava zalog brez gibanja
- spremljava terjatev
 - a) povprečne terjatve
 - b) zapadlost terjatev (delež zapadlih terjatev v skupnih terjatvah)
 - c) zavarovanje kreditnih tveganj

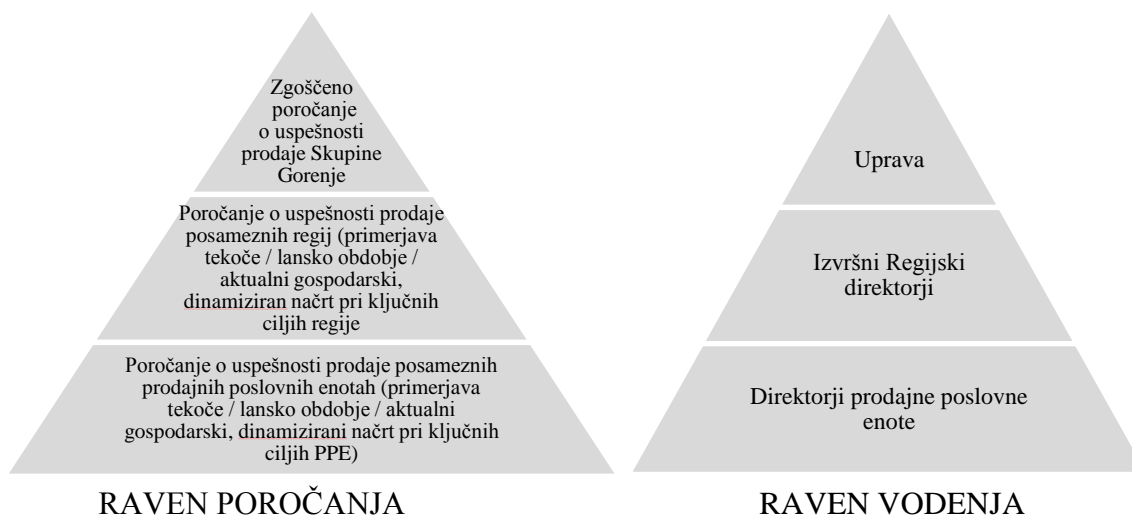
3.2 Ravni poročanja

Različne ravni managementa zahtevajo prilagojen način poročanja. Prodajni kontroling pripravlja kakovostne informacije, ki se uporabljajo pri sprejemanju poslovnih odločitev, več ravnem odločevalcev. Struktura in vsebina poročil se razlikujeta glede na raven poročanja. V nadaljevanju so prikazane ravni poročanja v proučevanih podjetjih.

V **Skupini Gorenje** se za najvišjo raven managementa pripravi zgoščeno poročilo o prodajni uspešnosti. Uprava ima tudi dostop do vseh dnevniških podatkov preko informacijske aplikacije Bobj kot tudi do vseh poročil, ki se pripravljajo za izvršne regijske direktorje. Naslednja raven managementa so izvršni regijski direktorji, ki so odgovorni za prodajni rezultat posamezne regije, za katero so odgovorni. Prodajni kontroling jim pripravi poročilo o uspešnosti prodaje posamezne PPE (primerjava tekoče/lansko obdobje/ aktualni gospodarski, dinamizirani načrt pri ključnih ciljih PPE in spremljava doseganja mase integralnega pokritja). Direktorjem PPE v prodajnem kontrolingu pripravijo poročilo

o uspešnosti prodaje posameznih PPE (primerjava tekoče/lansko obdobje/aktualni gospodarski, dinamizirani načrt pri ključnih ciljnih PPE in spremljava doseganja mase integralnega pokritja), prikazano v Sliki 14.

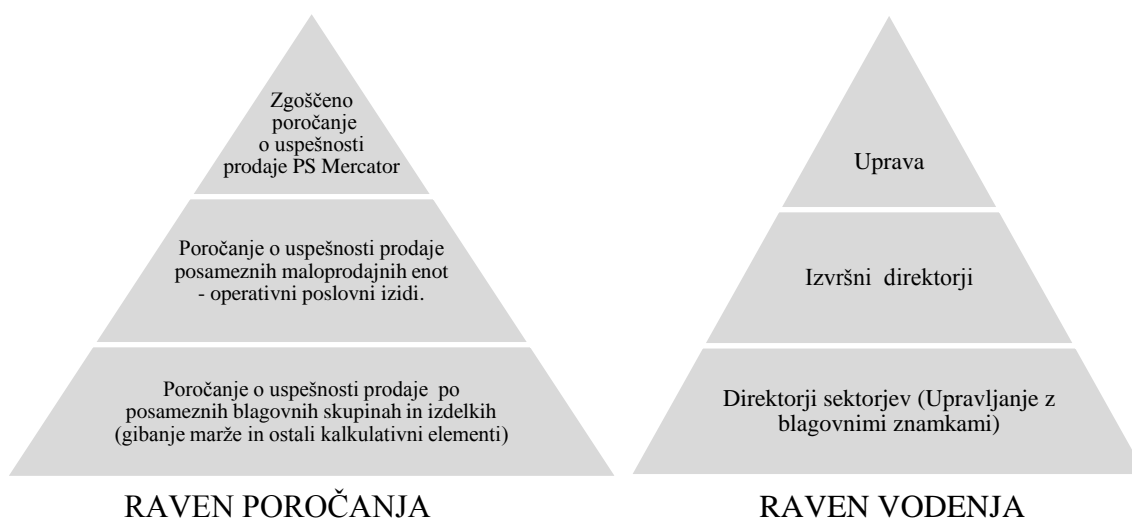
Slika 14: Ravni poročanja v Skupini Gorenje



Vir: Priloga 3.

Tudi v **PS Mercator** se za najvišjo raven managementa pripravi zgoščeno poročilo o prodajni uspešnosti. Uspešnost poslovanja se spremlja za celotno maloprodajno enoto (trgovino), ki so združene v posamezne regije oz. maloprodajna območja in razporejene po državah. Na ravni posameznih izdelkov spremljajo tudi gibanje (glej Sliko 15).

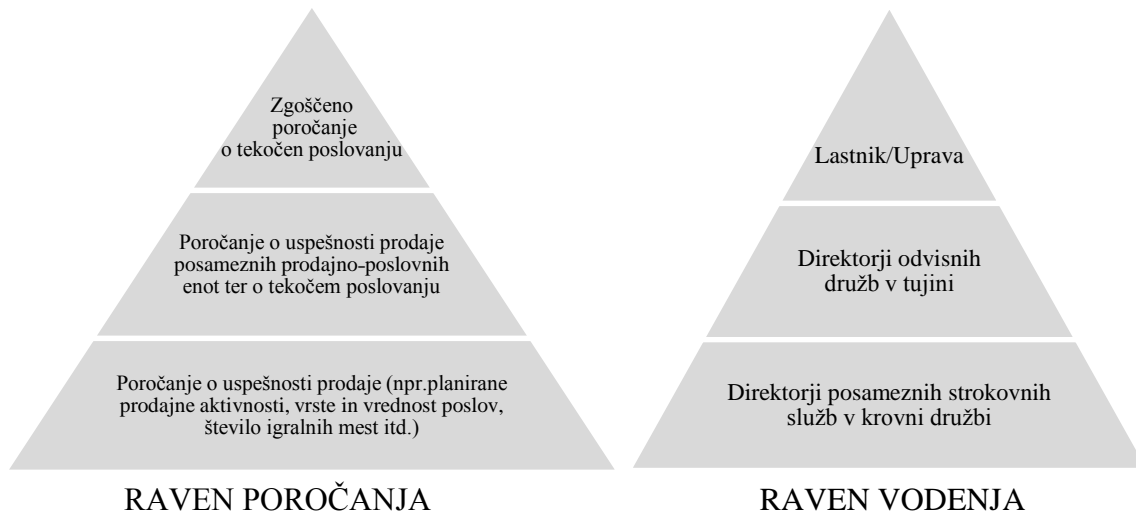
Slika 15: Ravni poročanja v PS Mercator



Vir: Priloga 3.

V **podjetju Elektronček** poročajo o tekočem poslovanju najvišji ravni managementa, to so lastnik podjetja, uprava in direktorji odvisnih podjetij v tujini. O posameznih podatkih se poroča tudi vodjem posameznih oddelkov v krovnem podjetju (glej Sliko 16).

Slika 16: Ravni poročanja v podjetju Elektronček



Vir: Priloga 3.

3.3 Prednosti prodajnega kontrolinga oziroma poročilnega sistema v izbranih podjetjih

Zaključim lahko, da prodajni kontroling skrbi za urejen poročilni sistem, in sicer z jasno določenimi pravili o vsebini, strukturi in obliki poročila, načinom poročanja, rokovniki in določenimi prejemniki prilagojenih vsebinskih poročil. Na ta način tudi zagotavlja obveščenost vsem ključnim ljudem v podjetju (lastniki, uprava in ostali ključni zaposleni). Spremljava istih kazalnikov oz. istih poročil na daljši rok omogoča tudi bolj učinkovito vodenje. Poročila so bolj pregledna, lažje berljiva, hitro razumljiva vsem uporabnikom, kar posledično pomeni hiter dostop do pravih informacij v pravem trenutku. Poenotena oblika minimizira kompleksnost poročil.

Vsako izmed proučevanih podjetij ima pri poslovanju svoje specifike in vsakodnevno poskuša izpopolnjevati obstoječi poročilni sistem podjetja.

Prednost načina spremljanja ključnih področij v **Skupini Gorenje** je zagotovo v natančni definiciji nabora ključnih kazalnikov (KPI), ki se spremljajo od procesa načrtovanja dalje. Prav tako prodajni kontroling skrbi za dobro komunikacijo med vodilnimi in vodstvenimi zaposlenimi (upravo, izvršnimi regijskimi direktorji, direktorji PPE in vsemi ostalimi nosilci povezljivih strokovnih služb).

Nadaljnje izzive sicer pripisujejo sprotnemu prilagajanju in nadgradnji poročilnega sistema, potrebam trga, npr. poročanje v obliki GFK-strukture. GFK, ena od vodilnih svetovnih agencij za raziskave trga, zbira letne podatke o finančnih trgih Srednje in Vzhodne Evrope. Ti podatki nudijo poslovnim partnerjem potrebno lokalno in regionalno znanje o trženju v teh spremenljivih časih.

Dolgoročni cilj v Skupini Gorenje je tudi avtomatizacija vseh poročil, trenutno je namreč treba določena poročila še vedno pripraviti ročno zaradi celotne kompleksnosti Skupine Gorenje.

PS Mercator v maloprodaji uspešno pripravlja napovedi prodaje, iz katerih je razvidna usmeritev celotnega podjetja – gre za napovedi obračunskih poslovnih izidov. Prav tako z dodelanim sistemom spremljanja posameznih stroškovnih mest in njihovih odgovornih oseb sprotno spremljajo in usmerjajo posamezna področja znotraj celotnega podjetja.

Nadaljnji izziv je v vzpostavitvi dinamičnega načrtovanja, s katerim bi se ugotovilo, ali je spremljano podjetje ali posamezna enota pod letnim načrtom zaradi spremenjenih makroekonomskih okoliščin. V tem primeru bi se letni načrt ustrezno prilagodil oz. ažurirale bi se spremenjene predpostavke. Dinamično načrtovanje bi omogočalo realnejšo in pravilnejšo podlago za nadaljnje odločanje o poslovanju. V obstoječem poročilnem sistemu želijo razdeliti posamezne vrste stroškov na posamezne profitne centre.

Prednost poročilnega sistema v podjetju **Elektronček, d. d.**, je natančno in sprotno spremljanje podatkov ter takojšnja podpora prodaji in managementu pri njihovih aktivnostih. Sistem je zasnovan tako, da na podlagi zbranih podatkov omogoča izdelavo dodatnih analiz in spremljanje prodajnih aktivnosti na splošno, vendar zaznavajo možnosti nadgradnje. Predvsem v obstoječem poročilnem sistemu (informacijski sistem BI – angl. *Business Intelligence*) in novih sistemih poročanja, ki temeljijo na aktualnih podatkih, kar bi omogočalo lastnikom, managementu in vsem odločevalcem v podjetju hitro spremljanje odločitev in morebitno hitro ukrepanje.

4 KVALITATIVNA RAZISKAVA O PRODAJNEM KONTROLINGU IN POROČILNEM SISTEMU KOT POMEMBNEM DEJAVNIKU PODPORE MANAGEMENTU

4.1 Metodologija

Za metodološko izhodišče v magistrskem delu uporabim kvalitativne podatke, ki se nanašajo na značilnost pojava in so izraženi opisno. Kvalitativna raziskava je koristen vir informacij za opredelitev ozadja obravnavanega vprašanja, ker obstaja možnost natančnejše opredelitve določenih mnenj in izkustev.

Pri izdelavi magistrskega dela uporabljam več metod kvalitativne empirične raziskave. Metoda se običajno uporablja za oznako načrtnega in sistematičnega delovanja, usmerjenega k cilju, k spoznanju realnosti, saj obsega postopke konceptualizacije problema, tehnike zbiranja in obdelave podatkov ter nenazadnje tudi soočanje novih spoznanj s splošno sprejetimi teoretskimi spoznanji (Mitar, 2011, str. 25).

Kvalitativne podatke opredelim kot podatke v obliki besed in slik, predvsem kot sekundarne podatke, primarne pa pridobivam z globinskim intervjujem. Pri kvalitativnih metodah zbrani podatki večinoma niso številke, temveč besede. Ker gre pri kvalitativnih raziskavah za manjše skupine udeležencev, vključenih v raziskovanje, je možno vsakemu udeležencu posvetiti več pozornosti.

Kot je bilo omenjeno v uvodnem poglavju, je raziskava teoretičnih spoznanj v magistrskem delu izvedena s strokovno literaturo ter članki domačih in tujih avtorjev o kontrolingu. V prvem delu pri proučevanju strokovne literature uporabljam metodo deskripcije, primerjalno metodo in študije primerov. Uporabljene metode podrobneje pojasnim v nadaljevanju magistrskega dela.

Metoda deskripcije. Sergej Flere v svojem delu Sociološka spoznanja opredeljuje, da deskriptivne raziskave podajajo opis in orišejo meje pojavov, ki so predmet raziskave, zvez (zlasti funkcionalnih, vzročnih, splošnih) med njimi pa ne razodevajo. Ta značilnost deskriptivnih raziskav se po Medgu kaže v odsotnosti hipotez in posledično odsotnosti testiranja hipoteze. Pravi, da pri deskriptivni raziskavi lahko preverjamo ustreznost svojih definicij, ali nam pomagajo pri smiselnem razumevanju in razlaganju pojavov (Flere, 2000, str. 54).

Pri metodi deskripcije gre za enostavno opisovanje predmeta raziskovanja, empiričnih dejstev, odnosov med predmeti in dejstvi itd., pri čemer ta opis ne vsebuje podrobnejšega znanstveno-teoretskega tolmačenja, pojasnjevanja in interpretacije. Običajno se ta metoda uporablja bolj v začetnih fazah raziskovanja. Omenjeno opisovanje mora biti čim bolj objektivno, podrobno, vsestransko in popolno. Raziskovalec lahko omenjeni opis kasneje uporabi kot osnovo za ugotavljanje znanstvenih zakonitosti, postavljanje zaključkov ipd. (Teoretsko raziskovanje, 2013).

Primerjalna metoda. Že ime pove, da gre za primerjanje pojavov, predmetov, količin itd. Primerjava se lahko izvaja po različnih dejavnikih. V primerjavi sta nujni najmanj dve enoti (pojava), ki se primerjata glede na določeno število izbranih kriterijev (spremenljivk) v okviru določene teorije in konteksta. Pri primerjanju je treba biti pozoren ne samo na podobnosti, ampak tudi na razlike. Že Durkheim je v družbenih vedah opredelil tri osnovne vrste primerjalnih raziskav (Mitar, 2011, str. 125):

- primerjalne raziskave znotraj istega podjetja;

- primerjalne raziskave v podjetjih iste družbeno-ekonomske vrste;
- vsesplošne primerjave podjetja v celotnem zgodovinskem razvoju.

V magistrskem delu med sabo primerjam tri podjetja.

V drugem delu magistrskega dela za kvalitativno analizo izberem **globinski intervju**, s katerim poskušam pridobiti odgovore na več bistvenih vprašanj, povezanih s tematiko prodajnega kontrolinga. Intervju je vsekakor najpogosteje uporabljena metoda v družboslovnih raziskavah za zbiranje subjektivno posredovanih informacij o (problemu) predmetu raziskave. Subjektivnost se kaže zlasti v tem, da sta obseg in kakovost informacij primarno pogojena z značilnostmi vira informacij (sposobnost opazovanja in izražanja, pripravljenost sodelovanja, iskrenost, način razumevanja vprašanj itd.), delno pa tudi z značilnostmi spraševalca (strokovnost) in delno s potekom intervjuja (Mitar, 2011, str. 95).

Prednost metode intervjuja je v tem, da gre za zbiranje tistih podatkov o subjektivnem dožemanju stvarnosti, ki jih ni mogoče pridobiti na drugačen način, prav tako pa je kakovost znanstveno izvedenega intervjuja v tem, da omogoča zbiranje podatkov po načrtu in pravilih znanstvenega raziskovanja (Mitar, 2011, str. 95).

4.2 Opis vzorca

Vzorec, na katerem je bila izvedena kvalitativna raziskava, je namenski, saj v magistrskem delu proučujem podjetja, izbrana s subjektivno presojo o razvitosti oddelka prodajnega kontrolinga in poročilnega sistema na podlagi mednarodnega delovanja izbranih podjetij ter njihove lastniške strukture, saj imajo vsa tri proučevana podjetja sedež v Sloveniji.

4.3 Način zbiranja podatkov

Julija 2013 sem nosilec strokovnih služb kontrolinga poslal dopis s pojasnilom o namenu raziskave in prošnjo za sodelovanje po elektronski pošti (glej Prilogo 1). Informacije za raziskavo sem pridobil s pregledom in analizo sekundarnih podatkov o podjetjih z njihovih spletnih strani in tiskovin ter z globinskimi intervjuji s kontaktnimi osebami v izbranih podjetjih.

Od 31. julija do 5. avgusta 2013 sem na sedežih izbranih podjetij izvedel tri globinske intervjuje z direktorji prodajnega kontrolinga oz. direktorji krovnega kontrolinga v podjetju, kjer oddelek prodajnega kontrolinga ni posebej oblikovan. Pogovori so bili izvedeni z zaposlenimi, ki razpolagajo z največ relevantnimi informacijami o izbrani tematiki. Pogovori so trajali od ene do dveh ur. Zapise pogovorov so udeleženci potrdili in avtorizirali (glej Prilogo 3).

Odgovore sem si skrbno beležil in jih po opravljenem intervjuju za potrebe analize povezal po tematskih sklopih. Analiza intervjujev je torej izvedena z navzkrižno analizo, s katero povezujem odgovore respondentov po tematskih sklopih, oblikovanih z opomnikom za intervjuje. Vsak tematski sklop je sistematično obdelan na podlagi analize odgovorov. V analizo sem poleg teoretičnih spoznanj vključil informacije iz poslovnih poročil, internetnih virov, intervjujev ter seveda tudi znanje in izkušnje, ki sem jih pridobil med delom v podjetjih PS Mercator, d. d., in Elektronček, d. d.

4.4. Predlogi in priporočila podjetju Elektronček, d. d.

Na podlagi poglobljene kvalitativne raziskave na področju prodajnega kontrolinga in poročilnega sistema v treh proučevanih podjetjih izoblikujem priporočila podjetju Elektronček, d. d., ki jih podajam v nadaljevanju.

- **Priporočilo 1: Zagotovitev ustrezne kadrovske podpore za področje prodajnega kontrolinga, ustanovitev oddelka kontrolinga**

Pri analizi organiziranosti prodajnega kontrolinga po posameznih podjetjih sem z globinskim intervjujem ugotovil, da je v podjetju Elektronček, d. d., oddelek trenutno kadrovsko podhranjen oz. bi bil lahko bolje organiziran. Poleg zadostnih virov je treba v podjetju za uspešno delovanje prodajnega kontrolinga zagotoviti tudi ustrezno kadrovsko podporo. Kakovostno opravljeno delo kontrolerja pri nalogi informiranja vključuje ne samo poročanje o podatkih oz. posredovanje informacij, temveč tudi motiviranje prejemnikov za sprejem odločitev na njihovi podlagi, predstavljanje in hkrati priporočanje alternativ, ne le pregledovanje prispevkov za kritje, temveč tudi usmerjeno vključevanje v prihodnje načrte; zavzemanje za uresničenje praga dobičkonosnosti in izračunavanje le-tega (Deyhle, 1997, str. 153-155).

Za učinkovito spremljanje vseh ključnih področij prodaje predlagam preoblikovanje organizacijske strukture na način, da se v podjetju Elektronček, d. d., ustanovi oddelek kontrolinga, z jasno določenimi nalogami in cilji. Kontroling bi pripravljal poročila tako za področje financ kot tudi prodaje s poudarkom na prodajnih rezultatih in posledično čim boljši podpori managementu pri načrtovanju nadaljnjih poslovnih aktivnosti.

- **Priporočilo 2: Standardizirana oblika poročil**

Na podlagi izvedenih globinskih intervjujev sem ugotovil, da prodajni kontroling skrbi za urejen poročilni sistem, in sicer z jasno določenimi pravili o vsebini, strukturi in obliki poročila, načinom poročanja, rokovniki in določenimi prejemniki prilagojenih vsebinskih poročil. Na ta način tudi zagotavlja obveščenost vseh ključnih ljudi v podjetju. Spremljava istih kazalnikov oz. istih poročil na daljši rok omogoča tudi bolj učinkovito vodenje.

Poročila so bolj pregledna, lažje berljiva, hitro razumljiva vsem uporabnikom, kar posledično pomeni hiter dostop do pravih informacij v pravem trenutku.

Številna poročila, ki se pripravljajo v podjetju Elektronček, d. d., bi lahko nadgradili s poenoteno obliko in tako minimizirali njihovo kompleksnost, saj je poleg vsebinske definicije poročil izredno pomembna tudi oblikovna rešitev. Uvesti je treba standardiziran vidik poročil, ki bo omogočal lažjo preglednost, enostavno berljivost in hitro interpretacijo zelenih rezultatov. Takšna poročila bi se morala razširiti tudi na odvisna podjetja, ki bi tako poročala matičnemu podjetju s sedežem v Sloveniji.

• **Priporočilo 3: Izboljšave na področju informacijske podpore v povezavi s poročilnim sistemom**

Informacijski sistem se v današnjih časih nenehno razvija z namenom, da čim bolje, hitreje in učinkoviteje uporabnike oskrbi s podatki in informacijami, potrebnimi za odločanje. Kontroler je namreč vezni člen med informacijskim sistemom in odločevalci, ki informacije potrebujejo. Dobro mora poznati informacijske potrebe vseh odločitvenih ravni, saj jim le tako lahko zagotovi potrebne količine in vrste informacij. Najpomembnejša naloga kontrolinga pri izgradnji informacijskega sistema je ugotavljanje informacijskih potreb, kar je podlaga za vse nadaljnje faze izgradnje.

Elektronček, d. d., ima trenutno več informacijskih sistemov:

- MS Dynamics Navision v4, ERP (angl. *Enterprise Resource Planning*) – sistem za načrtovanje in ravnanje z viri v podjetju;
- MS CRM (angl. *Customer Relationship Management*) – uporabljata prodaja in servis za spremljanje strank;
- Qlickview: obstoječe BI (angl. *Business Intelligence*) – orodje, ki se navezuje na MS Dynamics Navision 4, iz katerega se tudi črpajo podatki;
- Yira – programsko orodje, ki ga uporablja razvoj za spremljanje projektov;
- Cocreate – programsko orodje, s katerim oddelek konstrukcije riše 3D-modele produktov, ki se razvijajo.

Načrtujejo pa se tudi: novo programsko orodje za konstrukcijo Windchill, produktni konfigurator za oddelek prodaje in novo BI-orodje za vrhovni management (Elektronček, d. d., 2013).

Nekateri izmed že uporabljenih sistemov v podjetju so relativno šibko uvedeni ali pa sploh niso, področja uporabe se prekrivajo (funkcionalnosti) pogosto na neuskladen način (podvajanje evidenc, excelove evidence itd.). Procesi so pokriti večinoma delno, se pravi znotraj določene funkcije, kar pripelje do neuskladenega pojmovanja ključnih podatkov

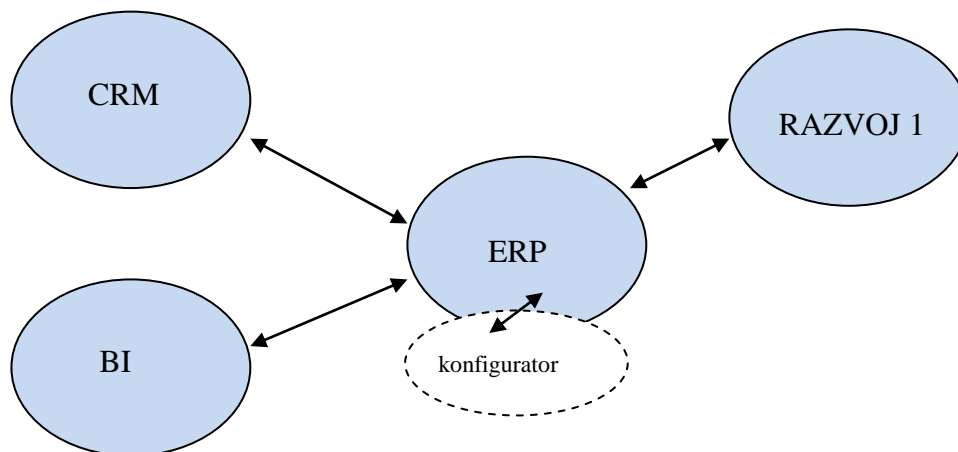
(konstrukcijska kosovnica, proizvodna kosovnica, servisna kosovnica, prodajna in podobno ...) (Elektronček, d. d., 2013).

V podjetju prevladuje logika, da določeno težavo, ki je morda popolnoma poslovne narave, rešujejo z nakupom novega programskega orodja, kar težave seveda ne reši.

Kot rešitev in izboljšavo bi predlagal, da ERP (Navision) postane jedro ključnih podatkov podjetja in drugi sistemi dopolnjujejo ERP za neko specializirano področje, in NE spreminjajo poslovne logike oz. konceptov, ki bi se jih morali dosledno držati (Elektronček, d. d., 2013).

Za lažji pregled pripravim optimalen centralizirani sistem, v katerem ima ERP centralno vlogo, vmesnikov pa je manj in so lahko bolj enostavni (glej Sliko 17).

Slika 17: Optimalen – centraliziran sistem programskih orodij



Vir: Elektronček, d. d., Strategija razvoja poslovnih aplikacij podjetja Elektronček d.d., 2013.

• **Priporočilo 4: Okrepitev odgovornost po stroškovnih mestih**

V podjetju Elektronček, d. d., vidim možnost nadgradnje tudi na področju ureditve in okrepitve odgovornosti po stroškovnih mestih. Posamezna stroškovna mesta ali pa njihovi zbirni bi morali imeti točno določene stroškovne nosilce. Oddelek kontrolinga bi na takšen način aktivno spremljal stroške za celotno podjetje po posameznih stroškovnih mestih oz. bi jih spremljali vodje posameznih oddelkov – odgovorni za posamezno stroškovno mesto. Vsak odgovorni za določeno stroškovno mesto, npr. vodja nekega oddelka, bi moral sodelovati v fazi načrtovanja ter mesečno in sprotno spremljati morebitna odstopanja od načrta. S tem bi se odgovornost za gospodarno poslovanje znotraj nekega oddelka prenesla neposredno na vodjo tistega področja. Zaradi velikosti podjetja in včasih nejasne odgovornosti bi s tem podjetje zagotovo optimiziralo svoje poslovanje.

- **Priporočilo 5: Spremljanje igralnih aparatov po profitnih centrih**

Glede na to, da je vsak igralni aparat zase profitni center, še posebej v poslovnem modelu, ko podjetje Elektronček, d. d., daje aparate v najem in od njih dobiva mesečne prihodke od najemnin ter ima z vsakim aparatom določene stroške, bi bilo smiselno aparat, ki je dan v najem (v prvi fazi, potem pa vse aparate), odpreti kot svoj profitni center. Tako bi v podjetju za vsak posamezen aparat vedeli, kolikšni so ne samo prihodki, ampak tudi stroški (vzdrževanje, popravilo, dodelava in podobno). Tako bi na koncu vsakega meseca dobili za posamezen igralni aparat obračun poslovnega izida in njegovo dobičkonosnost. Če bi igralne aparate opremili tudi z matičnimi podatki, ki jih želijo spremljati, bi imeli zanje in njihove zbirne zelo kakovostne primerjalne analize. Npr. kateri produkt se najbolje igra, kateri aparat in s koliko igralnimi mesti je v določeni regiji najbolj optimalen (saj velikost aparata vpliva na njegovo uspešnost po igralnem mestu). To bi bilo zelo dobro za vrsto področij v podjetju; ne samo za prodajo, ampak tudi za vzdrževanje, servis, trženje itd.

SKLEP

Kontroling pripravlja kakovostne informacije, ki se uporabljajo kot podpora sprejemanju poslovnih odločitev, za več ravni odločevalcev, skrbi za dobro komunikacijo med vsemi deležniki v podjetju in za urejen poročilni sistem. Na ta način tudi zagotavlja obveščenost managementa in na daljši rok omogoča učinkovitejše vodenje. Organiziranost prodaje in prodajnega kontrolinga, ki nenehno spremlja izpolnjevanje zastavljenih ciljev, kaže pozitivne učinke tudi na področju zniževanja stroškov in s tem posledično vpliva na učinkovitost podjetja.

Glavni cilji kontrolinga oz. prodajnega kontrolinga so podpora managementu pri načrtovanju (1), saj sodeluje pri oblikovanju metodologije priprave letnega načrta in nudi strokovno podporo pri pripravi letnega načrta. Poleg podpore načrtovanju prodajni kontroling podpira poslovno usmerjanje – tekoče poslovanje (2) – in zagotavlja vse podporne informacije za sprejemanje odločitev s področja prodaje in trženja, vključno z dodatnimi analizami. Sodeluje tudi pri oblikovanju poročilnega sistema in aktivno spremlja različne kazalnike, ki nudijo podporo nadziranju poslovanja (3).

Prednost načina spremljanja ključnih področij v podjetjih je zagotovo v natančni definiciji poročil, zagotovitvi ustrezne komunikacije med vsemi deležniki v podjetju in sodelovanju povezljivih služb.

V magistrskem delu proučujem ključna področja spremljave za področje prodaje in vrste poročil, ki se uporabljajo kot podpora prodaji. Predstavljam strukturo poročanja po posameznih področjih in vsebino poročil po posameznih proučevanih podjetjih. V empiričnem delu, ki temelji na kvalitativni raziskovalni metodi, proučujem organiziranost

prodajnega kontrolinga in strukturo poročilnega sistema v treh slovenskih uspešnih podjetjih z uporabo globinskih intervjujev. Vseeno pa bi želel opozoriti na omejitve pri izvedeni raziskavi. Pri metodologiji globinskega intervjuja je namreč možna subjektivnost izpraševalca tako pri usmerjanju pogovora kot tudi interpretaciji rezultatov.

Iz navedenih ugotovitev lahko povzamem, da je bistvo aktivnosti kontrolinga pomoč managementu, s katero lažje sprejema odločitve in zagotavlja cilje podjetja, kar želim z magistrskim delom tudi podpreti in pokazati. Zaključim lahko, da se kontroling uporablja kot analitični center poslovnih odločitev.

S proučevanjem izbranih podjetij in delovanjem v podjetju Elektronček, d. d., sem prišel do ugotovitev in priporočil, ki bi temu podjetju lahko koristila. Menim, da se vsako podjetje, ki beleži takšno organsko rast in raste iz majhnega v veliko mednarodno podjetje, sreča s takšnimi izzivi. Zelo pomemben je prehod, ki ga podjetje doživlja, ko prehaja iz ene faze rasti v drugo, saj so izzivi vselej drugačni. Zato ugotavljam, da je zelo pomembno, da se na neki točki rasti podjetje bolj ukvarja tudi s prodajnim kontrolingom oz. kontrolingom na splošno.

Vsebina magistrskega dela je aktualna in uporabna, zato sem prepričan, da bo v pomoč še kateremu izmed slovenskih podjetij, ki si v tej težki gospodarski situaciji prizadevajo oblikovati oddelek prodajnega kontrolinga oz. poiskati najprimernejši način spremljave informacij, ki so izrednega pomena za uspešno vodenje podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Benko, M. (2007). *Posebnosti kontrolinga v multinacionalnem podjetju: praktični primer* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Čater, T. (2011). *Taktično planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Debeljak, Ž. (2001). *Kontroling v praksi*. Gradivo za seminar. Ljubljana: CISEF.
4. Deyhle, A. (1997). *Kontroling in kontroler v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Elektronček d.d. (2012a). Letno poročilo podjetja Elektronček d.d. za leto 2012. Mengeš: Elektronček d.d.
6. Elektronček d.d. (2013b). *Poslovník vodenja družbe Elektronček d.d.* (interno gradivo). Mengeš: Elektronček d.d.
7. Elektronček d.d. (2013c). *Organizacijska struktura podjetja Elektronček d.d.* (interno gradivo). Mengeš: Elektronček d.d.
8. Elektronček d.d. (2013d). *Strategija razvoja poslovnih aplikacij podjetja Elektronček d.d.* (interno gradivo). Mengeš: Elektronček d.d.
9. Flere, S. (2000). *Sociološka metodologija*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
10. Gorenje d.d. (2012a). Letno poročilo Skupine Gorenje za leto 2012. Velenje: Gorenje d.d.
11. Gorenje d.d. (2012b). *Organizacijska struktura Skupine Gorenje*. (interno gradivo). Velenje: Gorenje d.d.
12. Gorenje d.d. (2012c). *Nova organizacija Skupine Gorenje*. (interno gradivo). Velenje: Gorenje d.d.
13. Hočevar, M. (1994). *Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti* (doktorska dizertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Hočevar, M. (1995). *Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
15. Hočevar, M. (1995): Nekaj razlogov proti uvajanju pojma "controlling". *Revizor*, 6 (1995), 37-47.
16. Hočevar, M. (1998). *Planiranje in kontrola poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Hočevar, M., Igličar A., & Zaman M. (2002). *Osnove računovodstva. 2. dopolnjena izdaja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Hočevar, M. (2007). *Kontroling stroškov: oblikovanje računovodskih informacij za managersko odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Holjevac, AI. (1998). *Kontroling: Upravljanje poslovnim rezultatom*. Opatija: Hotelijerski fakultet.
20. Horngren, T.C., Foster, G., & Datar, M.S. (2000). *Cost Accounting, a Managerial Emphasis*. (10th ed). New Jersey: Prentice – Hall.
21. Jagodnik, V. (2010) *Vpliv kontrolinga na uspešnost delovanja podjetja* (magistrsko delo). Koper: Fakulteta za management Koper.

22. Kaligaro, J. (2003). Sodoben kontroling za podporo uspešnega vodenja procesov gospodarske družbe. *GIB*, 12(04/05), 1-7.
23. Kaplan, R., S., & Norton, D., P. (2000). *Uravnoveženi sistem kazalnikov: Preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Kavčič, S., & Korošec, B. (2012). *Predračunske in obračunske kalkulacije*. Ljubljana: slovenski inštitut za revizijo.
25. Koletnik, F. (1992). *Upravljalno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Koletnik, F. (1996). *Kontroling*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
27. Koletnik, F. (1997). *Raziskovanje in dosežki v reviziji*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
28. Koletnik, F. (2000). *Kontroling in management. Gradivo za preučevanje kontrolinga*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Koletnik, F. (2002). *Kontroling. 3. šola računovodenja (kontrolinga)*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
30. Koprivec, R. (2010). *Uvedba kontrolinga v podjetje Silico d.o.o.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Korošec, B. (2012). *Metode za obvladovanje stroškov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
32. Lipovec, F. (1997). *Razvita teorija organizacije (Ponatis)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. Malhotra, N. K., & Birks, F.D. (2012). *Marketing Research: An Applied Approach*. (4th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
35. Melavc, D. (1991). *Kaj je controlling?* Kranj: Organizacija in kadri.
36. Melavc, D., & Novak, A. (2002). *Controlling – naloge, napotki, rešitve*. Kranj: Moderna organizacija.
37. Mercator d.d. (2012a). Letno poročilo Skupine Mercator in družbe Poslovni sistem Mercator d.d. Ljubljana. Mercator d.d.
38. Mercator d.d. (2012b). *Organizacijska struktura podjetja Mercator d.d.* (interno gradivo). Ljubljana: Mercator d.d.
39. Merchant, A.K., & Vam der Stede, W. (2012), *Management control systems* (3rded.). London: Prentice Hall.
40. Mitar, M. (2011): *Uvod v metodologijo znanstvenega raziskovanja varnostnih pojavov: (splošni del)*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
41. Odar, M. (1999). *Analiziranje, kontroling in revidiranje – prekrivanje, podobnosti in razlike. Referat na 5. strokovnem posvetovanju o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije v Portorožu*. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
42. Osmanagić, B. N. (1995). Kontroling in revizija. *Revizor*, 6 (1995), 38-40.
43. Osmanagić, B. N. (1998). Računovodenje (kontroling). *Revizor*, 9 (1998). 35-48.
44. Potočnik, V. (1999). *Kalkulacije in DDV za podjetnike, obrtnike, trgovce*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
45. Pučko, D. (1991). *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Radovljica: Didakta.

46. Pučko, D. (1993). *Planiranje v podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Pučko, D. (2002). Planiranje kot managementška funkcija. V S. Možina, R. Rozman, M. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Glas, J. Kralj, M. Tekavčič, V. Dimovski & B. Kovač, *Management : nova znanja za uspeh* (str. 872). Radovljica: Didakta.
48. Pučko, D. (2006). *Planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. *Racunovodja.com*. Najdeno 5. oktobra 2013 na spletnem naslovu http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=611/Slovenski_racunovodski_standard_16_-_stroški_po_vrstah,_mestih_in_nosilcih
51. Rebernik, M. (2008). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: GV založba.
52. Režun, Š. (2004). *Vsebinska in organizacijska utemeljitev kontrolinga v podjetju* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
54. *Teoretsko raziskovanje*. Najdeno 11. julija 2013 na spletnem naslovu <http://centerstat.eu/manoilov/?s=metoda+deskripcije&x=0&y=0>
55. Tekavčič, M. (1995). *Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa* (doktorska dizertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Turk, I. (2004). *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
57. Turk, I., Kavčič, S., & Kokotec-Novak, M. (2003). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
58. Turk, I., Melavc, D., & Korošec, B. (2004). *Uvod v računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
59. Wilkinson, D., & Birmingham, P. (2003). *Using Research Instruments: A Guide for Researchers*. London: RoutledgeFalmer.
60. *Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije*. Plansko – analitska služba. Najdeno 29. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.zvezarfr.si/pripomocki/slovar?pojem=plansko-nalitska%20slu%C5%BEba>
61. *Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije*. Prispevek za kritje. Najdeno 29. julija 2013 na spletnem naslovu [http://www.zvezarfr.si/pripomocki/slovar?pojem=prispevek za kritje](http://www.zvezarfr.si/pripomocki/slovar?pojem=prispevek%20za%20kritje)
62. Žinko, M. (2011). *Ustvarjanje vrednosti na medorganizacijskem trgu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Dopis.....	1
Priloga 2: Opomnik za vodenje globinskega intervjuja.....	2
Priloga 3: Globinski intervju	3

Priloga 1: Dopis

Klemen Čaleta, Regionalni vodja prodaje
Elektronček d.d., prodaja
Gorenjska cesta 23, 1234 Mengeš
klemen.caleta@elektroncek.eu
GSM: 00386 41 320 244

Ljubljana, _____

»Kontaktna oseba«

»Podjetje«

»Naslov«

ZADEVA: Prošnja za pomoč pri empiričnem delu magistrskega dela z naslovom *Analiza prodajnega kontrolinga in poročilnega sistema kot pomembnega dejavnika podpore managementu.*

Spoštovani.

Pod mentorstvom prof. dr. Tomaža Čaterja na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pripravljam magistrsko delo, v katerem obravnavam **prodajni kontroling in poročilni sistem kot pomemben dejavnik podpore managementu.**

S pomočjo pogovorov s strokovnimi nosilci na področju prodajnega kontrolinga v vašem podjetju bi v magistrskem delu opisal in primerjal organiziranost prodajnega kontrolinga v izbranih podjetjih, proučil obstoječe poročilne sisteme in analiziral pomembnost vloge prodajnega kontrolinga in poročilnega sistema v podjetju kot aktivne podpore managementu pri načrtovanju in sprejemanju poslovnih aktivnosti.

Pogovor bo trajal predvidoma do dve uri. Vnaprej se zahvaljujem za sodelovanje, saj se zavedam, da ste zelo zaposleni.

S spoštovanjem,

Mentor:
prof. dr. Tomaž Čater

Klemen Čaleta
Elektronček d. d, Regionalni vodja prodaje

Priloga 2: Opomnik za vodenje globinskega intervjuja

IME PODJETJA: _____

IME IN PRIIMEK INTERVJUVANCA IN NJEGOVA FUNKCIJA: _____

DATUM in LOKACIJA INTERVJUJA: _____

1 Osnovni podatki in pregled stanja:

- 1.1 Zgodovina podjetja
- 1.2 Panoga, dejavnost podjetja
- 1.3 Število zaposlenih
- 1.4 Lastniška struktura
- 1.5 Prihodki in dobiček v 2012
- 1.6 Organizacijska struktura
- 1.7 Tržišča v tujini
- 1.8 Vizija, poslanstvo, vrednote

2 Prodajni kontroling

- 2.1 Prodajni kontroling v vašem podjetju (strategija, organiziranost oddelka in funkcija)
- 2.2 Ključna področja spremljave prodaje
- 2.3 Vrste poročil
- 2.4 Pravila poročanja (namen poročil, frekvenca poročanja, prejemniki poročil, vsebinska odgovornost)
- 2.4 Nivoji poročanja
- 2.5 Sodelovanje oz. povezljivost z drugimi strokovnimi službami in usklajevanje z njimi
- 2.6 Prednosti vašega načina spremljanja ključnih področij (poročilni sistem v vašem podjetju)
- 2.7 Možne izboljšave/nadaljnji izzivi

Priloga 3: Globinski intervju:

A) SKUPINA GORENJE

IME PODJETJA: **Gorenje d.d.**

IME IN PRIIMEK INTERVJUJANCA IN NJEGOVA FUNKCIJA: **Davorin Lempl:**
direktor Prodajnega kontrolinga

DATUM IN LOKACIJA INTERVJUJA: Gorenje d. d., Velenje, 31. 7. 2013

1 Osnovni podatki in pregled stanja:

1.1 Zgodovina:

Gorenje je bilo ustanovljeno leta 1950 kot podjetje za izdelavo kmetijskih strojev. Po selitvi v Velenje leta 1958 se je preusmerilo v izdelavo štedilnikov. Dogodki na tleh bivše Jugoslavije v prvi polovici 90-ih let prejšnjega stoletja so močno vplivali na poslovanje Gorenja. Po razpadu domačega trga se je moralo še bolj utrditi na razvitih zahodnih trgih ter iskati priložnost v nastajajočih državah na vzhodu Evrope. Delež izvoza se je dvignil na več kot 90 %.

Skupino Gorenje, s sedežem v Velenju, sestavlja krovna družba Gorenje d. d., ter 81 družb (od tega 63 v tujini). Gorenje je že od vsega začetka mednarodno usmerjeno podjetje, ki deluje predvsem v panogi bele tehnike. Sodi med največje slovenske neto izvoznike, saj izvozi 95 odstotkov prodaje. Povprečno število zaposlenih v Skupini Gorenje v prvem polletju leta 2013 je bilo 10.830 (od tega 37,4 odstotkov zaposlenih v tujini). Prihodki od prodaje so v letu 2012 znašali 1,26 milijarde EUR. Po procesu lastninjenja se je Gorenje leta 1997 preoblikovalo v delniško družbo. Delnice Skupine Gorenje (GRVG) so uvrščene v Borzno kotacijo – prva kotacija Ljubljanske borze. Lastniki Gorenja so: Kapitalska družba, d. d. (s 22,2207 odstotki), IFC (s 11,7991 odstotki), Home Products Europe b. v. (s 6,7267 odstotki), NFD 1, delniški podsklad (s 5,1553 odstotki), Ingor, d. o. o. & co. k. d. (s 4,9945 odstotki), Raiffeisen Bank Austria d. d. – fiduciarni račun (s 2,3631 odstotki), Probanka d. d. (z 1,8675 odstotki), EECF AG (z 2,5884 odstotki), Triglav vzajemni skladi – delniški Triglav (z 1,8677 odstotki), Erste Group Bank AG – fiduciarni račun (z 1,3969 odstotki) ter ostali delničarji (z 37,0202 odstotki).^[1]

V Skupini Gorenje so v letu 2012 pričeli s prestrukturiranjem proizvodnih lokacij v Sloveniji, Srbiji, na Finskem, Švedskem in na Češkem. Selitve so del ključnih aktivnosti, ki jih izvajajo za doseganje ciljev, zastavljenih v strateškem načrtu za obdobje 2012-2015. Do leta 2004 je Gorenje gospodinjske aparate proizvajalo izključno v Velenju v Sloveniji. S prevzemi dveh proizvodnih podjetij v tujini – More Moravie na Češkem leta 2004 in

^[1] Stanje na dan 31. december 2012

Aska v Skandinaviji leta 2010 – pa so pridobili tudi tovarne na Češkem, Švedskem in Finskem. Poleg tega od leta 2006 razvijajo proizvodnjo tudi v Srbiji.

Dejavnost Skupine Gorenje je razdeljena na tri poslovna področja, in sicer:

- **DOM – Izdelki in storitve za dom** (predstavlja 84,8 odstotkov prihodkov od prodaje): veliki in mali gospodinjski aparati, aparati za ogrevanje in prezračevanje, klimatske naprave, kuhinjsko pohištvo, storitve oblikovanja ter storitve povezane z domom.
- **EKOLOGIJA** (predstavlja 7,7 odstotkov prihodkov od prodaje): storitve ravnanja z odpadki v JV Evropi.
- **PORTFELJSKE NALOŽBE** (predstavlja 7,5 odstotkov prihodkov od prodaje): proizvodnja industrijske opreme (orodjarstvo), izdelki in storitve s področja energentov, obnovljivih virov energije in učinkovite rabe energije, izvedbeni inženiring, prodaja in zastopstvo industrijske, medicinske in IT opreme, gostinska dejavnost in hotelirstvo.

S postavitvijo nove organizacijske strukture v letu 2012 se je na ravni Skupine Gorenje vzpostavila funkcijska organiziranost, po kateri so člani uprave odgovorni za posamezne glavne funkcije in procese, združene na področjih Operacij, Prodaje in trženja, Korporacijskih storitev ter Financ in ekonomike. Eden izmed ciljev nadgradnje področja Prodaje in trženja je bila tudi jasna delitev prodajne odgovornosti po posameznih trgih z oblikovanjem regij za večjo učinkovitost prodajnih procesov. Regije so tako organizirane po naslednjih področjih:

- Regija Zahodna Evropa in Skandinavijavključuje naslednje države: Avstrija, Nemčija, Italija, Španija, Portugalska, Francija, Velika Britanija, Irska, Litva, Latvija, Estonija, Švedska, Norveška, Finska, Danska, Belgija, Švica, Grčija.
- Regija Centralna Evropa: Češka, Slovaška, Poljska, Madžarska, Ukrajina, Moldavija.
- Regija JV Evropa: Slovenija, Hrvaška, Srbija, BiH, Črna gora, Albanija, Makedonija, Romunija, Bolgarija, Kosovo.
- Regija Vzhodna Evropa: Rusija, Kazahstan, Belorusija, Kirgizistan, Armenija, Gruzija, Turkmenistan, Tadžikistan, Uzbekistan, Azerbajdžan.
- Regija Prekomorske države: Kitajska, Singapur, Japonska, Hong Kong, Tajvan, Južna Koreja, Mjanmar, Laos, Vietnam, Tajska, Kambodža, Malezija, Filipini, Turčija, Irak, Savdska Arabija, Iran, Afganistan, Jemen, Oman, ZAE, Katar, Bahrajn, Kuvajt, Jordanija, Sirija, Avstralija, Nova Zelandija, ZDA, Kanada, Mehika, Centralna in Južna Amerika, Afrika, Izrael.
- Regija Benelux: Belgija, Nizozemska, Luksemburg.

Hkrati se je z oblikovanjem regij, oblikoval tudi oddelek Prodajnega kontrolinga za zagotovitev kakovostnih informacij, ki nudijo podporo managementu pri poslovnem odločanju.

1.2 Panoga:

Izdelki in storitve za dom (veliki gospodinjski aparati, mali gospodinjski aparati, toplotna tehnika, pohištvo).

1.3 Vizija, poslanstvo in vrednote:

Vizija Skupine Gorenje je: »Postati najboljši, v oblikovanje usmerjen inovator izdelkov za dom na svetu«.

Poslanstvo Skupine Gorenje je: »Ustvarjati inovativne, oblikovalsko ter tehnično dovršene izdelke in storitve, ki uporabnikom prinašajo enostavnost«.

Pomemben sestavni del udejanjanja vizije, poslanstva in strateških usmeritev so vrednote njihovega delovanja, ki jih je potrebno spoštovati pri izvajanju aktivnosti. Med vrednote Skupine Gorenje sodijo: ambicioznost, kreativnost, odgovornost, iskrenost, enostavnost.

2 Prodajni kontroling

2.1 Prodajni kontroling v vašem podjetju (razvoj oddelka, strategija, organiziranost oddelka in funkcija):

Kot že omenjeno, se je v letu 2012 področje Prodaje in trženja preoblikovalo in oblikoval se je oddelek prodajnega kontrolinga z jasno definiranimi nalogami in cilji. Začetna organizacija kontrolinga je bila razdeljena na dva področja: področje prodaje, ki je spremljalo podatke za prodajni del kot npr. asortiman izdelkov, količinsko prodajo ipd., medtem ko so se finančna poročila pripravljala v holdingu Skupine Gorenje. Kasnejša ureditev je predvidela spremljanje prodajnih in finančnih podatkov v matičnem podjetju. Po reorganizaciji v lanskem letu se je oblikoval prodajni kontroling, katerega naloge in funkcije so podrobneje opisane v nadaljevanju, holding Skupine Gorenje pa je sedaj osredotočen na korporativno vodenje Skupine Gorenje.

Prodajni kontroling je namenjen podpiranju uprave in izvršnih regijskih direktorjev pri načrtovanju in nadziranju poslovnih aktivnosti na področju Prodaje in trženja z zagotovitvijo kakovostnih poslovnih informacij ter aktivno spremljavo prodaje na trg.

V podjetju je oddelek prodajnega kontrolinga sestavljen iz vodstva – to je direktorja oddelka, strokovnega sodelavca, ki zagotavlja hiter vir podatkov in poročil ter 2–3

kontrolorjev, ki pripravljajo podatke za 2–3 regije ter jih aktivno spremljajo. V podjetju je prodajni del organizacije organiziran po regijah.

Glavni cilji prodajnega kontrolinga je podpora managementu tako pri načrtovanju, saj sodeluje pri oblikovanju metodologije priprave letnega načrta za Skupino Gorenje, obenem nudi strokovno podporo prodajno - poslovnim enotam (PPE) pri pripravi letnega načrta. Poleg podpore načrtovanju, prodajni kontroling podpira poslovno usmerjanje (tekoče poslovanje) skozi gradiva za upravo in sestanke ter dela na konstantnem razvoju poročilnega sistema, ki služi v podporo nadziranju poslovanja.

a) Podpora načrtovanju

Prodajni kontroling v prvi fazi vodi predpriprave za planski proces in sodeluje v pripravi planskih izhodišč. Prav tako nudi pomoč pri pripravi gradiva za predplanske in planske sestanke. Je pomemben člen pri pripravi obvezujočih planskih dokumentov po zaključku planskega procesa.

b) Podpora poslovnemu usmerjanju (tekočem poslovanju)

Prodajni kontroling pripravlja poročila in gradiva za upravo, kjer v začetku posameznega meseca pripravi poročilo prodajnih rezultatov (kosovno in vrednostno) ter v drugi polovici posameznega meseca pripravi poročilo o doseganju načrtovane mase integralnega pokritja na i14. i14 je merilo uspešnosti ekonomike prodajno – poslovnih enot (PPE): to je marža, ki ostane na proizvodnih lokacijah, zmanjšana za direktne stroške trženja in kvalitete, ki nastajajo na proizvodnih lokacijah h kateri se prišteje še rezultat PPE.

Vsa poročila, ki so namenjena upravi, je potrebno predhodno obravnavati z izvršnimi regijskimi direktorji in jih skupaj z njimi predstaviti na upravi. Prodajni kontroling je zadolžen tudi za »ad hoc« analize in projekte v skladu z zadolžitvami in sklepi uprave. V sklopu mesečne koordinacije med izvršnimi regijskimi direktorji in prodajnim kontrolingom izvaja tudi različne analize in projekte kot npr. revizije družb z namenom doseganja gospodarskega načrta (optimiranja stroškov in obratnega kapitala) ipd.

c) Podpora nadziranju poslovanja

Prodajni kontroling sodeluje tudi pri oblikovanju poročilnega sistema za področje Prodaje in trženja. Aktivno spremlja PPE pri doseganju planskih ciljev preko spremljave doseganja načrtovane integralne mase pokritja, obseg prodaje PPE (količinski in vrednostni), doseganja neto marže na PPE ter pokritja na proizvodnih lokacijah, stroškovno učinkovitost PPE in posledično čisti poslovni izid posamezne PPE. Na oddelku prodajnega kontrolinga se spremlja tudi obratni kapital, in sicer stanje in struktura terjatev ter stanje in struktura zalog v skladu s planskimi izhodišči. Komunikacija med PPE ter prodajnim

kontrolingom poteka komunikacija dnevno ter tedensko oz. mesečno med upravo in izvršnimi regijskimi direktorji ter prodajnim kontrolingom.

Prodajni kontroling tudi aktivno spremlja stroške na matici za celotno prodajno organizacijo. Mesečno pripravlja pregled stroškov materiala, storitev, plač in ostalih neposrednih stroškov povezanih s prodajo. Prav tako skrbi za komunikacijo s pristojnimi nosilci stroškovnih mest na matici in ukrepa ob ugotovljenem odstopanju od načrta.

2.2 Ključna področja spremljave prodaje:

Ključna področja spremljave prodaje so v **spremljavi doseženega in napovedanega obsega prodaje na trg**, v okviru katerega se pripravljajo ločena poročila o količinskem in vrednostnem obsegu prodaje na trg. Ključna je tudi **spremljava dosežene in napovedane dobičkonosnosti prodaje**, v okviru katere se pripravlja poročilo s podatkom o integralni masi pokritja na nivoju posamezne PPE. Četrto poročilo, ki se generira na dnevni ravni, je popolnoma avtomatsko, vsebuje podatke o **količinski in vrednostni prodaji** in tako nudi vpogled v stanje **posamezne PPE**.

Prodajni kontroling poleg poročil o prodajni uspešnosti, spremlja tudi ostala ključna področja, in sicer uspešnost **prilagajanja uresničenih glavnih vrst stroškov glede na gibanje obsega prodaje in gibanje neto marže**. V okviru omenjenih poročil se spremljajo naslednji stroški:

- Spremljava stroškov sekundarne logistike
- Spremljava stroškov trženja
- Spremljava stroškov dela
- Spremljava ostalih poslovnih stroškov

Prav tako med ključna področja spremljave spada **obvladovanje obratnih sredstev**, v okviru katerih se spremljajo zaloge in terjatve po naslednji strukturi:

- Spremljava zalog
 - a) Višina zaloge
 - b) Dnevi vezave zalog
 - c) Spremljava zalog brez gibanja
- Spremljava terjatev
 - a) Povprečne terjatve
 - b) Zapadlost terjatev (delež zapadlih terjatev v skupnih terjativah)
 - c) Zavarovanje kreditnih tveganj

2.3 Vrste poročil in pravila poročanja:

• Poročilo 1: KOLIČINSKA SPREMLJAVA NA TRG

Poročilo služi spremljavi prodanih količin po vseh produktnih skupinah zastavljenih z letnim načrtom za vsako PPE posebej. Z oz. na dejstvo, da ima Gorenje lastno proizvodnjo je to poročilo velikega pomena, kajti vsako odstopanje od načrta pomeni izpad proizvodnje in posledično poslabšanje ekonomike skupine Gorenje.

Pravila poročila

Gre za popolnoma avtomatično poročilo, kar pomeni, da je sistemsko in se z njegovo pripravo ni potrebno ukvarjati. Poročilo zajema primerjavo med aktualnim mesecem tekočega leta (ACT) ter istim mesecem v lanskem letu (PRY), tekočim obdobjem aktualnega in prejšnjega leta (YTD), doseganje načrta (absolutni cilj ter % doseganja načrta). Prikazuje tudi indeks želene letne rasti načrtane z letnim načrtom. Poročilo se pripravi enkrat mesečno.

Frekvenca poročanja:

- 1-krat mesečno: poročilo se izdela 5 delovni dan po zaključku meseca

Prejemniki/uporabniki poročila:

- Uprava
- Izvršni regijski direktorji

Vsebinska odgovornost:

- Prodajni kontroling, izvršni regijski direktorji

• Poročilo 2: VREDNOSTNI OBSEG PRODAJE NA TRG

Poročilo je namenjeno spremljavi neto prodaje nepovezanim podjetjem.

Pravila poročila:

Poročilo zajema prihodke od prodaje nepovezanim podjetjem po družbah in regijah ter direktno prodajo po državah iz proizvodnih lokacij, ki se razporedi po regijah. Poročilo zajema primerjavo med aktualnim mesecem tekočega leta (ACT) ter istim mesecem v lanskem letu (PRY), tekočim obdobjem aktualnega in prejšnjega leta (YTD), doseganje načrta (absolutni cilj ter % doseganja načrta). Prikazuje tudi indeks želene letne rasti načrtane z letnim načrtom. Poročilo se pripravi enkrat mesečno.

Frekvenca poročanja:

- 1 x mesečno: poročilo se izdela 5. delovni dan po zaključku bilanc družb

Prejemniki/uporabniki poročila:

- Uprava

- Izvršni regijski direktorji

Vsebinska odgovornost:

- Prodajni kontroling, izvršni regijski direktorji

Prodajni kontroling aktivno **spremlja** tudi **dosežen in napovedan obseg prodaje proizvodnih lokacij**, in sicer ločeno za količinski in vrednostni obseg prodaje proizvodnih lokacij.

• Poročilo 3: SPREMLJAVA DOSEŽENE IN NAPOVEDANE DOBIČKONOSNOSTI PRODAJE

V Skupini Gorenje je ključnega pomena spremljava mase integralnega pokritja PPE, ki vključuje tako uspešnost ekonomike PPE izraženo skozi čisti poslovni izid PPE, ter maržo ustvarjeno na proizvodnih lokacijah, ki je posledica transferja blaga med proizvodnimi lokacijami in PPE. Poročilo dokaj na široko predstavi pokritja na vseh produktnih skupinah ter posebej izpostavi dizajnske linije.

Pravila poročila

Najpomembnejše poročilo v podporo managementu je poročilo o integralni masi pokritja na nivoju posamezne PPE. Poročilo zajema primerjavo med aktualnim mesecem ter istim mesecem (ACT) v lanskem letu (PRY), tekočim obdobjem aktualnega in prejšnjega leta (YTD), doseganje načrta (absolutni cilj ter % doseganja načrta). Prikazuje tudi indeks zelene letne rasti začrtane z letnim načrtom. Vključuje stroške nekakovosti, stroške trženja ter stroške logistike. Poročilo se pripravi enkrat mesečno.

Frekvenca poročanja

- 1 x mesečno: poročilo se izdela 7. delovni dan po zaključku bilanc družb

Prejemniki/uporabniki poročila

- Uprava
- Izvršni regijski direktorji

Vsebinska odgovornost

- Prodajni kontroling, izvršni regijski direktorji

• Poročilo 4: DNEVNA ELEKTRONSKA POROČILA (aplikacija Business objects)

Poročilo je namenjeno dnevni spremljavi vrednostne in količinske prodaje nepovezanim podjetjem, spremembam v strukturi prodaje, strukturi blagovnih znamk ter dizajnskih linij in omogoča takojšen vpogled v prodajno situacijo vsake PPE.

Pravila poročanja

Gre za popolnoma avtomatično poročilo, kar pomeni, da je sistemsko in se z njegovo pripravo ni potrebno ukvarjati.

Frekvenca poročanja:

- 1-krat dnevno: podatki se osvežujejo vsak dan

Prejemniki/uporabniki poročila

- Uprava
- Izvršni regijski direktorji

2.4 Nivoji poročanja:

Različne ravni vodstva zahtevajo prilagojen način poročanja. Glede na raven vodenja oz. ciljno skupino kateri je poročilo namenjeno, so definirani različni nivoji poročanja:

Uprava:

Zgoščeno poročanje o uspešnostiprodaje Skupine Gorenje, dostop do vseh dnevnih podatkov (aplikacija Business objects), kot tudi vseh poročil, ki se pripravljajo za izvršne regijske direktorje.

Izvršni regijski direktorji:

Poročanje o uspešnosti prodaje posameznih regij (primerjava tekoče/lansko obdobje/ aktualni gospodarski in dinamiziran načrt) skozi količinsko in vrednostno prodajo ter spremljavo mase integralnega pokritja, dnevni podatki (aplikacija Business objects).

Direktorji PPE:

Poročanje o uspešnosti prodaje posameznih prodajnih poslovnih enotah (primerjava tekoče/lansko obdobje/aktualni gospodarski, dinamizirani načrt pri ključnih ciljih PPE ter spremljava doseganja mase integralnega pokritja).

2.5 Komunikacija z drugimi službami in usklajevanje z ostalimi funkcijami:

Prodajni kontroling pri svojem delu tesno sodeluje s povezanimi službami. Na dnevnem nivoju se pri pripravi poročil povezuje z izvršnimi regijskimi direktorji, z vodji strokovnih služb na področju Prodaje in trženja, kot npr. Operativno planiranje in podpora prodaji, Vodenje blagovnih znamk, Raziskava trga kot tudi s strokovnimi službami izven prodajnega področja, kot npr. Informacijska tehnologija, s katero sodeluje pri razvoju in implementaciji prikazovanja raznovrstnih poročil.

Vsa področja usklajevanja med prodajnim kontrolingom in ostalimi strokovnimi službami sem za lažjo preglednost umestil v skupno tabelo (glej Tabela 1).

Tabela 1: Pregled in področja usklajevanja posameznih strokovnih služb s prodajnim kontrolingom

Gorenje d.d.
Uprava
Mesečno poročanje na upravi
Izvršni regijski direktorji
Mesečni pregled in obrazložitev prodajnih rezultatov
Ukrepanje in spremljava izvrševanja ukrepov za izboljšanje poslovanja
Operativno planiranje in podpora prodaji
Koordinacija zalog in spremljava naročil
Raziskava trga (Oddelek Vodenja z blagovnimi znamkami)
Sokreiranje poročilnega sistema po GFK klasifikaciji
Holdingi Skupine Gorenje
Mesečni pregled skozi spremljavo prodajnih rezultatov
Direktorji PPE
Tekoča problematika in operativne zadeve
Krovni kontroling
Zagotovitev standardnih podatkov za potrebe prodajnega kontrolinga
Sokreiranje poročilnega sistema
Informatika
Priprava, adaptacija in podpora informacijskih rešitev
Interna revizija
Vključitev v primeru opažanj nekonsistentnosti s pravili Skupine Gorenje

Vir: Gorenje d.d., Nova organizacija Skupine Gorenje, 2012.

2.6 Prednosti vašega načina spremljanja ključnih področij (poročilni sistem v vašem podjetju)

Prodajni kontroling pripravlja kvalitetne informacije več nivojem odločevalcev, ki služijo kot podpora sprejemanju poslovnih odločitev. Struktura in vsebina poročil se razlikujeta glede na nivo poročanja (glej točko 2.4.).

Prednost načina spremljanja ključnih področij v Gorenju je zagotovo v natančni definiciji nabora ključnih kazalnikov (KPI), ki se spremljajo od procesa načrtovanja dalje. Prav tako prodajni kontroling skrbi za dobro komunikacijo med vsemi deležniki (upravo, izvršnimi regijskimi direktorji, direktorji PPE in med vsemi ostalimi nosilci povezljivih strokovnih služb).

2.7 Možne izboljšave/nadaljnji izzivi

Nadaljnje izzive je zagotovo pripisati sprotnemu prilagajanju in nadgradnji poročilnega sistema potrebam trga, npr. poročanje v obliki GFK strukture. GFK, ena od vodilnih

svetovnih agencij za raziskave trga, zbira letne podatke za finančne trge Srednje in Vzhodne Evrope (CEE regija). Ti podatki nudijo našim poslovnim partnerjem potrebno lokalno in regionalno znanje na področju trženja v teh spremenljivih ekonomskih časih.

Dolgoročni cilj je tudi avtomatizacija vseh poročil, trenutno je potrebno določena poročila še vedno pripraviti ročno zaradi celotne kompleksnosti Skupine Gorenje.

B) POSLOVNI SISTEM MERCATOR D. D.

IME PODJETJA: **Poslovni sistem Mercator d. d.**

IME IN PRIIMEK INTERVJUJAVANCA IN NJEGOVA FUNKCIJA: **Andreja Cedilnik:**
izvršna direktorica kontrolinga in računovodstva

DATUM IN LOKACIJA INTERVJUJA: Mercator d. d., Ljubljana, 7. 8. 2013

1. Osnovni podatki in pregled stanja:

Podjetje Živila Ljubljana, predhodnik družbe Poslovni sistem Mercator, d. d., je bilo ustanovljeno leta 1949. Leta 1953 je bil ustanovljen Mercator kot trgovsko podjetje na debelo s sedežem v Ljubljani. Skupina Mercator je ena največjih gospodarskih skupin v Sloveniji ter v celotni regiji Jugovzhodne Evrope.

Družba Poslovni sistem Mercator, d. d., je obvladujoča družba skupine povezanih podjetij (Skupine Mercator) in ima dvojno nalogo: opravlja trgovsko dejavnost in izvaja različne koncernske naloge za družbe v skupini. V Sloveniji je prisotna z devetnajstimi družbami, na ostalih sedmih trgih Jugovzhodne Evrope pa v okviru Skupine Mercator posluje 17 odvisnih družb. Odprtih imajo 1600 trgovin v 6 državah. Konec leta 2012 je bilo v Poslovnem sistemu Mercator, d. d. zaposlenih skoraj 24.000 ljudi (od tega 50,7 odstotkov zaposlenih v tujini). Prihodki iz prodaje so v letu 2012 ostali na približno enaki ravni kot v predhodnem letu in so znašali 2,873 milijonov EUR. Delnice družbe Poslovni sistem Mercator, d. d. (MELR) so uvrščene v borzno kotacijo – prva kotacija Ljubljanske borze. Lastniki Poslovnega sistema Mercator, d. d. so: Pivovarna Union, d. d. (s 12,33 odstotki), NLB, d. d. (z 10,75 odstotki), Societe Generale – Splitska banka, d. d. (z 10,14 odstotki), Pivovarna Laško, d. d. (z 8,43 odstotki), Unicredit banka Slovenija, d. d. (z 8,01 odstotki), Investicijske družbe in vzajemni skladi (z 10,76 odstotki), Ostale poslovne banke (z 18,87 odstotki), fizične osebe (z 14,08 odstotki) ter ostale pravne osebe (z 6,63 odstotki)¹.

Primarna in najpomembnejša dejavnost Skupine Mercator je trgovina na drobno z izdelki vsakdanje rabe v gospodinjstvu, ki jo razširjajo s ponudbo dopolnilnih storitev. S tem želijo svojim kupcem zagotoviti celovito ponudbo, ki bo ustrezala njihovim potrebam in željam.

¹ Stanje na dan 31.12.2012

Vizija, poslanstvo in vrednote

Vizija Skupine Mercator se glasi: »Mercator bo največji, najuspešnejši in najučinkovitejši trgovec v regiji«.

V ospredje postavljajo svojega potrošnika, čigar potrebe bodo zadovoljevali predvsem s svojo glavno konkurenčno prednostjo: s strokovnimi in prijaznimi zaposlenimi. Zadovoljni potrošnik bo Mercator na vsakem koraku prepoznal kot najboljšega trgovca/soseda, ki ponuja vse, kar je na voljo v diskontih, in še mnogo več. Razvoj Skupine Mercator bo temeljil na stabilni lastniški strukturi in uživanju zaupanja vseh deležnikov.

Poslanstvo je:

- Zadovoljni potrošnik nas prepozna kot najboljšega trgovca, ki ponuja vse, kar ponuja diskont in mnogo več.
- Zaposleni z **nasmehom na obrazu in žarom v očeh** so ključna konkurenčna prednost, ki bodo lahko v stabilnem okolju razvijali svoje potenciale.
- Stremimo k **stabilni lastniški strukturi**, ki bo podpirala razvoj družbe na osnovi doseženih uspehov.
- Mercator si prizadeva za doseganje **zaupanja vseh deležnikov**.

Vrednote korporacijske kulture podjetja so: odgovornost, poštenost, spoštovanje, sodelovanje, učenje in odzivnost.

2. Prodajni kontroling

2.1 Prodajni kontroling v vašem podjetju (strategija, organiziranost oddelka in funkcija)

V Mercatorju zaradi specifične trgovske dejavnosti kontroling spremlja celotno maloprodajno enoto (trgovino). Maloprodajne enote so združene v posamezne regije oz. maloprodajna območja ter nenazadnje posamezne države. Na tem nivoju finančni kontroling pripravlja tako imenovane obračun poslovnega izida (OPI-je), ki jih obravnava vodstvo maloprodaje enkrat mesečno na kolegijih maloprodaje. Na podlagi teh poročil se sprejemajo odločitve o morebitnih spremembah v poslovanju. Na nivoju artiklov se kontroling izvaja tudi za posamezne artikle tako, da se spremlja neto prodajna vrednost, razlika v ceni in gibanje marže na nivoju artikla ter ostale kalkulativne elemente. To spremljanje se izvaja v sektorju Upravljanja z blagovnimi skupinami (UBS) na vseh nivojih blagovne skupine vse do izdelka, in sicer na mesečnem nivoju. Ta poročila so osnova za kratkoročne in dolgoročne ukrepe trženjskega spleta za posamezno blagovno skupino.

2.2 Ključna področja spremljave prodaje

- na nivoju maloprodajne enote (OPI)
- na nivoju blagovne skupine in posameznih artiklov (podatkovno skladišče – sistem zbiranja podatkov)

2.3 Vrste poročil in frekvenca poročanja

- tekoče usmerjanje družbe ter kontrola poslovanja, 1-krat mesečno
- analize bruto prometa po enotah; dnevni pregled preko elektronskih sporočil

2.4 Nivoji poročanja

- Uprava
- Izvršni direktorji
- Direktorji sektorjev
- Posamezni vodje služb

2.5 Sodelovanje oz. povezljivost z drugimi strokovnimi službami in usklajevanje z njimi

- Maloprodaja
- Komerciala (UBS, nabava)
- Trženje

2.6 Prednosti vašega načina spremljanja ključnih področij (poročilni sistem v vašem podjetju)

Prednost zagotovo predstavlja sistem napovedi prodaje za maloprodajo (Forecasting), na podlagi česar je razvidno, kam se usmerja družba (napovedi OPI rezultatov). Mercator ima tudi zelo dober sistem spremljanja posameznih stroškovnih mest in njihovih odgovornih oseb, kar omogoča ažurno in tekoče spremljanje in usmerjanje posameznih področij znotraj celotne družbe.

2.7 Možne izboljšave/nadaljnji izzivi

Nadaljnji izzivi na področju prodajnega kontrolinga je uvedna dinamičnega planiranja (Rolling planning), s pomočjo katerega se ugotovi, ali je posamezna enota pod letnim načrtom zaradi spremenjenih makroekonomskih okoliščin. Temu ustrezno se prilagodi letni načrt oziroma predpostavke, ki so se spremenile. S tem se dobi realnejšo in pravilnejšo sliko za odločanje.

Poročilni sistem je mogoče izboljšati na področju alokacije posameznih stroškov, in sicer na posamezne profitne centre.

Priloga 3: Globinski intervju:

C) ELEKTRONČEK D.D.

IME PODJETJA: **Elektronček d. d.**

IME IN PRIIMEK INTERVJUJANCA IN NJEGOVA FUNKCIJA: **Rok Uhan**: izvršni direktor za finance

DATUM IN LOKACIJA INTERVJUJA: Elektronček d. d., Mengeš, 05.08 2013

1.Osnovni podatki in pregled stanja:

Leta 1989 je bilo ustanovljeno podjetje Elektronček, ki se je ukvarjalo z razvojem in proizvodnjo varnostnih sistemov. Kasneje so se preusmerili v informacijsko tehnologijo. Leta 1996 so ta del posla prenesli na novoustanovljeno podjetje POS Elektronček, ki še vedno velja za vodilnega ponudnika POS sistemov v gostinstvu (catering). Leta 1997 so se preusmerili v igralništvo, čigar rezultat je bila popolnoma avtomatska elektronska ruleta Princess. Leta 1999 so predstavili prvo generacijo igralnih avtomatov za več igralcev z Megastar roulette, dice and video. Istega leta pa so ustanovili družbo Interblock Europe, kar je bil prvi korak k globalni znamki in prodajni mreži.

Že kar na samem začetku ukvarjanja z igralništvom so izvozili več kot 80 % izdelkov in s svojimi igralnimi avtomati za več igralcev postavili nove standarde v industriji. Prodajna mreža se je z ustanovitvijo podružnic Interblock USA, Interblock Canada in Interblock Asia-Pacific močno razširila. Vse izdelke so začeli tržiti pod blagovno znamko Interblock ®. Decembra 2008 so dobili neomejeno igralniško licenco za državo Nevada v ZDA in aprila 2011 tudi dovoljenje za njihovo Organic Roulette.

Matična družba je registrirana za več dejavnosti in se v pretežni meri ukvarja s proizvodnjo in razvojem elektronsko vodenih igralnih avtomatov za igre na srečo, ki jih proizvaja v Sloveniji in jih prodaja doma in v tujini. Po standardni klasifikaciji republiškega Zavoda za statistiko je podjetje razvrščeno v skupino Proizvodnja drugih električnih naprav.

Na dan 31. 12. 2012 je bila družba Elektronček d. d. v 100 % lasti družbe Elektroncek Group BV, Nizozemska. Upravni odbor družbe sestavljajo predsednik g. Jože Pečecnik, glavni izvršni direktor g. Tomaž Žvipelj in izvršni direktor za finance g. Rok Uhan.

Po zakonu o gospodarskih družbah je matična družba velika družba, ki je imela na dan 31. 12. 2012 zaposlenih 116 delavcev in sicer 9 % z II. stopnjo, 3 % s III. stopnjo, 23 % s IV. stopnjo, 41 % delavcev s V. stopnjo, 14 % delavcev s VI. stopnjo in 10 % delavcev s VII. stopnjo izobrazbe.

Matično podjetje Elektronček d. d. s sedežem v Mengšu je v letu 2012 presegllo prihodke v višini 31,2 mio EUR, EBITDA je bila 6,1 mio EUR, dobiček po davkih pa je znašal 3,9 mio EUR, kar predstavlja 140 % rast glede na leto 2011, ko je dobiček znašal 1,6 mio EUR.

Vizija, poslanstvo in vrednote

Vizija podjetja Elektronček je: »Nadaljevanje Elektrončkove zgodbe o uspehu pri razvoju, proizvodnji in servisiranju najnaprednejših večigralskih sistemov skozi vlaganje v razvoj, licenciranje, tržno raziskovanje in komuniciranje.«

Poslanstvo podjetja je:

- Fokusiranje na potrebe kupcev skozi učinkovito distribucijo in takojšno podporo na licu mesta.
- Konstantna težnja zadovoljevanju zahtev novih trgov z upoštevanjem zakonskih in davčnih omejitev ter navad igralcev.
- Vlaganje v usposobljene zaposlene, ki soustvarjajo izkušnjo znamke, kjer je Interblock sinonim za luksuzne igralniške proizvode in nadpovprečno podporo kupcem.
- Ustvarjati strateška zavezištva s partnerji iz različnih branž z namenom ostati konkurenčni na globalnem trgu.
- Delati v dobro vseh deležnikov, vključno z zaposlenimi, strankami in širšo družbo s upoštevanjem konstantnega razvoja na vseh nivojih okoljske, družbene in ekonomske učinkovitosti.

2. Prodajni kontroling

2.1 Prodajni kontroling v vašem podjetju (strategija, organiziranost oddelka in funkcija)

Podjetje Elektronček že od same ustanovitve dalje beleži ogromno organsko rast kar kažejo vsi kazalniki poslovanja. Kljub sami širitvi podjetja je strategija prodajnega kontrolinga, ki se je skozi čas tudi razvijal, ostala enaka. Skrbi za ažurno in avtomatično spremljanje podatkov, ki služijo kot podpora lastnikom, upravi in direktorjem posameznih oddelkov. Podpora predvsem v smislu načrtovanja, analiziranja podatkov in nenazadnje ustrezne podpore prodaji pri njenih aktivnostih.

V podjetju Elektronček prodajni kontroling vodi izvršni direktor za finance ob pomoči vodje računovodstva, oddelka poslovnih aplikacij ter prodaje. V krovni družbi v Mengšu se spremljajo in zbirajo podatki za celotno skupino Elektronček, ki deluje po vsem svetu.

Prodajni kontroling zajema spremljanje podatkov tako količinsko kot vrednostno in pa seveda po asoritmanu izdelkov (Roulette, Black Jack, Baccarat, ...) po državah, regijah in kontinentih. Med funkcije prodajnega kontrolinga sodi tudi spremljanje poslovanja prodajalcev, na podlagi česar so prodajalci za svojo uspešnost tudi ustrezno nagrajeni.

2.2 Ključna področja spremljave prodaje

Služba prodajnega kontrolinga spremlja realizirano prodajo vrednostno, količinsko in pa samo dobičkonosnost prodaje. Na podlagi teh ključnih dejavnikov so narejene tudi vrste poročil.

2.3 Vrste poročil

• POROČILO 1: KOLIČINSKO SPREMLJANJE PRODANIH IGRALNIH MEST PO POSAMEZNIH TRGIH IN REGIJAH

Pravila poročila

Poročilo zajema spremljanje prodaje po številu igralnih mest. Posamezno igralno mesto je tudi dejavnik za spremljanje uspešnosti igranosti nekega aparata na posamezni lokaciji. Tako se lahko meri uspešnost posameznih lokacij. Na podlagi tega poročila se izračunava tudi mesečna zasedenost proizvodnje. Podjetje Elektronček ima v Mengšu svoj lasten proizvodni obrat.

Frekvenca poročanja

- 1-krat mesečno: Poročilo se kreira enkrat mesečno s pomočjo informacijskih orodij Business Intelligence (BI), ki jih ima podjetje na voljo. Iz poročila je razvidna mesečna prodaja, primerjava z lanskim letom ter doseganje plana tako absolutno kot relativno.

Prejemniki/uporabniki poročila

- Lastniki
- Uprava
- Posamezni direktorji oddelkov v krovni družbi

Vsebinska odgovornost

Odgovornost za pripravo poročila nosi izvršni direktor za finance ob podpori vodje računovodstva, prodaje ter oddelka poslovnih aplikacij, ki nudi ustrezno informacijsko podporo.

• POROČILO 2: VREDNOSTNO SPREMLJANJE PRODANIH IGRALNIH MEST PO POSAMEZNIH TRGIH IN REGIJAH

Pravila poročila

S tem poročilom se spremlja neto prodaja po igralnih mestih.

Frekvenca poročanja

- 1-krat mesečno:hkrati s poročilom iz točke 1 enkrat mesečno.

Prejemniki/uporabniki poročila

- Lastniki
- Uprava
- Posamezni direktorji oddelkov v krovni družbi

Vsebinska odgovornost

Odgovornost za pripravo poročila nosi izvršni direktor za finance ob podpori vodje računovodstva, prodaje ter oddelka poslovnih aplikacij, ki nudi ustrezno informacijsko podporo.

• POROČILO 3: SPREMLJANJE DOBIČKONOSNOSTI PRODAJE GLEDE NA DOSEŽENO REALIZACIJO IN PLAN

Pravila poročila

S tem poročilom se spremlja uspešnost podjetja kot celote na podlagi izračuna RVC. Iz poročila je razvidna uspešnost poslovanja podjetja. Poročilo zajema vse stroške, ki se spremljajo v izkazu poslovnega izida.

Frekvenca poročanja

- 1-krat mesečno

Prejemniki / uporabniki poročila

- Lastniki
- Uprava

Vsebinska odgovornost

Odgovornost za izvedbo nosi izvršni direktor za finance ob podpori vodje računovodstva ter oddelka poslovnih aplikacij.

2.4 Nivoji poročanja

Vedno se poroča o tekočem poslovanju lastniku podjetja, upravi in pa direktorjem odvisnih družb v tujini. Posamezne podatke se poroča tudi vodjem posameznik oddelkov v krovni družbi (prodaja, oddelek varnosti – ang. *compliance*, nabava, R&D). Poročanje se izvaja enkrat mesečno.

Compliance oddelek je oddelek skladnosti in licenciranja, ki skrbi, da se upošteva zakone in regulative tako domačih kot tujih regulatornih organov v vseh jurisdikcijah (trgih oz. državah), kjer ima Elektronček d. d. igralniško licenco ali pa je v fazi pridobivanja le-te. Za poročila je odgovoren izvršni direktor za finance, in sicer jih pripravlja za naslednje nivoje:

- Lastniki
- Uprava
- Posamezni vodje in direktorji oddelkov

2.5 Sodelovanje oz. povezljivost z drugimi strokovnimi službami in usklajevanje z njimi

Prodajni oddelek ter finance, ki izvajajo prodajni kontroling, veliko sodelujejo in komunicirajo z ostalimi oddelki v Skupini Elektronček. Vsako naročilo pri stranki sproži aktivnosti v oddelkih nabave, R&D, proizvodnje, oddelku »compliance« in nenazadnje financah.

2.6 Prednosti vašega načina spremljanja ključnih področij (poročilni sistem v vašem podjetju)

Prednosti poročilnega sistema v Elektrončku so natančno in ažurno spremljanje podatkov in takojšna podpora prodaji ter vodstvu pri njihovih aktivnostih. Sistem je zasnovan tako, da na podlagi zbranih podatkov omogoča izdelavo dodatnih »ad hoc« analiz ter spremljanja prodajnih aktivnosti na splošno.

2.7 Možne izboljšave/nadaljnji izzivi

Možnost izboljšav vidimo predvsem v nadgradnji informacijskih orodij Business Intelligence ter novih sistemov poročanja, ki temeljijo na »živih« podatkih, kar omogoča lastnikom, vodstvu ter vsem odločevalcem v podjetju hitro spremljanje odločitev in morebitno hitro ukrepanje.