

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**UVEDBA KONTROLINGA V PODJETJE IN NJEGOVI UČINKI –
ANALIZA PRAKTIČNEGA PRIMERA**

Ljubljana, november 2014

NATALIJA KUNČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Natalija Kunčič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Uvedba kontrolinga v podjetje in njegovi učinki – analiza praktičnega primera, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Adriano Rejc Buhovac.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski 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
 - poskrbela, 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
 - pridobila 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 zapisala;
- 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 avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 RAZVOJ IN OPREDELITEV KONTROLINGA	3
1.1 Razvoj kontrolinga.....	3
1.1.1 Kontroling v svetu	3
1.1.2 Kontroling v Sloveniji	5
1.2 Opredelitev kontrolinga	6
1.2.1 Angloameriški pristop h kontrolingu.....	6
1.2.2 Nemški pristop h kontrolingu	7
2 FUNKCIJA KONTROLINGA V PODJETJU	8
2.1 Namen in cilji kontrolinga	8
2.2 Aktivnosti kontrolinga	8
2.2.1 Načrtovanje.....	10
2.2.2 Kontroliranje.....	12
2.2.3 Analiziranje	12
2.2.4 Informiranje	13
2.3 Vrste kontrolinga	14
2.3.1 Strateški kontroling	16
2.3.2 Operativni kontroling	17
2.3.3 Razlike med strateškim in operativnim kontrolingom	18
2.4 Kontroler.....	20
3 INSTRUMENTI KONTROLINGA.....	22
3.1 Kazalci in kazalniki	22
3.1.1 Kazalec prispevek za kritje.....	22
3.1.2 Kazalec točka preloma.....	23
3.2 Predračun in obračun	23
3.3 Uravnoteženi sistem kazalcev	24
3.4 Drugi instrumenti kontrolinga	29
3.4.1 SWOT analiza.....	29
3.4.2 EBITDA	29
4 PREDSTAVITEV PODJETJA SecIT	30
4.1 Vizija, poslanstvo in strategija podjetja SecIT	30

4.1.1	SWOT analiza	32
4.1.2	Uspešnost poslovanja	33
4.2	Posnetek stanja podjetja SecIT pred uvedbo kontrolinga.....	34
4.3	Organizacijska struktura po uvedbi kontrolinga.....	36
5	UVEDBA KONTROLINGA V PODJETJE SecIT.....	37
5.1	Proces vpeljave kontrolinga v podjetje SecIT	39
5.1.1	Načrtovanje	39
5.1.2	Kontroliranje	43
5.1.3	Analiziranje	44
5.1.4	Informiranje.....	45
5.1.5	Spremljanje poteka izvajanja kontrolinga	47
5.1.6	Spremljanje uspešnosti poslovanja.....	48
5.1.7	Analiza stroškov poslovanja – krčenje stroškov	49
5.2	Izvedba raziskave – učinki kontrolinga na poslovanje podjetja SecIT	49
5.2.1	Raziskovalna vprašanja in odgovori	50
5.2.2	Analiza, diskusija – glavne ugotovitve	55
5.2.3	Priporočila managementu, kadrovski službi in službi za kontroling	56
	SKLEP.....	57
	LITERATURA IN VIRI.....	58
	PRILOGA	
	KAZALO TABEL	
	Tabela 1: Operativni in strateški kontroling: razsežnosti obeh	19
	Tabela 2: Prednosti in pomanjkljivosti samostojnega nastopa na trgu ter nastopa s partnerji	31
	Tabela 3: SWOT analiza podjetja SecIT	32
	KAZALO SLIK	
	Slika 1: Model za opredelitev ciljev podjetja.....	14
	Slika 2: Celovitost kontrolinga.....	15
	Slika 3: Uravnoteženi sistem kazalcev (BSC) in 4 vidiki	28
	Slika 4: Organizacijska struktura podjetja SecIT pred uvedbo kontrolinga.....	34
	Slika 5: Organizacijska struktura podjetja SecIT po uvedbi kontrolinga.....	36
	Slika 6: Razvoj podjetja SecIT po BSC	40

Slika 7: Doseganje ciljev v finančnem vidiku in vidiku kupcev	42
Slika 8: Poročilo mesečne realizacije v primerjavi z načrtovanimi cilji	46
Slika 9: Finančni model za spremljanje stroškov	49

UVOD

Poslovanje sodobnega podjetja temelji na kakovostnih in pravočasnih informacijah, ki lahko predstavljajo tudi vir konkurenčne prednosti. Zaradi informacijske tehnologije in hitro spreminjajočega se poslovnega okolja morajo biti podjetja sposobna pravočasnega in učinkovitega odzivanja. Za doseg tega cilja je na voljo več možnosti, vendar pa je tista s pravočasnimi in ustreznimi informacijami najpomembnejša. To omogoča kontroling, ki vodstvu podjetja nudi podporo pri različnih strateških odločitvah. Vodstvo oskrbuje s pravočasnimi, transparentnimi, kakovostnimi in usmerjenimi informacijami.

Kontroling pojmuje kot v prihodnost usmerjeno razmišljanje: katere cilje naj bi dosegli, kje smo, ali bomo prišli tja, ali lahko to usmerjamo, kdo mora poznati odločitev in kdo se mora pravočasno orientirati (Deyhle, 1997, str. 5). Poznamo več modelov merjenja uspešnosti poslovanja, ki so podlaga za kontroling, vendar se je najbolj uveljavil model avtorjev Kaplana in Nortona, ki sta ga imenovala uravnoteženi sistem kazalcev (angl. *Balanced Scorecard*, v nadaljevanju BSC). Bistvo tega modela je spremljanje uresničevanja strategije podjetja, s katerim prikažemo strategijo in poslanstvo preko ciljev in kazalcev, razvrščenih v štiri skupine, tj. finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti (Hočevar, 2007, str. 193). S pomočjo navedenih kazalnikov bo podjetje ugotavljalo uspešnost poslovanja in sledilo postavljenim ciljem in strategiji.

V magistrskem delu se bomo osredotočili na uvedbo in učinke kontrolinga poslovanja podjetja SecIT. Kontroling predstavlja orodje za doseg želenih ciljev podjetja. In prav to je gnalo izbrano podjetje v izgradnjo sistema kontrolinga v poslovanje. Da bi dosegli želeni cilje, pa je potrebno vseskozi meriti uspešnost poslovanja, da ne bi prišlo do prevelikih odmikov od zelene poti.

V izbranem podjetju so v začetku leta 2014 pričeli z uvajanjem kontrolinga v vse poslovne procese. Vodstvo se je na uvedbo pripravljalo pol leta, saj je bilo pridobivanje in priprava ustreznih podatkov zelo obsežno. Podjetje ima namreč več sistemov zbiranja in hranjenja podatkov in informacij, ki pa so med seboj različni, a hkrati v določenih parametrih povezani in odvisni. Vsak sistem torej predstavlja del celote, vendar s svojimi specifikami. Problem nastaja predvsem pri poenotenju in združevanju vseh podatkov iz treh sistemov.

Cilj uvedbe kontrolinga je več ali manj izključiti človeški faktor, zato si podjetje prizadeva, da bodo poročila avtomatska. Odločitev je torej zbir vseh sistemov pod eno streho z uvedbo sistema kontrolinga. Cilj tega pa predstavlja enotne, povezane in predvsem pravilne podatke, ki bodo vodstvu dale točne informacije vsak trenutek, s tem pa bo lažje in hitreje sprožilo potrebne akcije za izboljšanje rezultatov. Trenutno podjetje SecIT ne dosega zadovoljivih rezultatov, finančni rezultati namreč vsak mesec kažejo nedoseganje

plana. Če bi se vodstvo že pred časom odločilo za uvedbo kontrolinga, bi bilo morda finančno stanje zdaj drugačno.

Cilj magistrskega dela je izdelati analizo učinkov kontrolinga na poslovanje podjetja SecIT. Analizirali bomo stanje pred uvedbo kontrolinga in stanje po uvedbi (uvajalnem obdobju). Raziskali bomo področja, ki se jih je kontroling dotaknil, in sicer ali so se pojavili pozitivni ali negativni učinki. Predstavili bomo način poročanja vodstvu pred uvedbo in po uvedbi kontrolinga. Ker v podjetju funkcija kontrolinga še nima ustrezne razvrstitve v organizacijski strukturi, bomo skušali oblikovati predlog njene umestitve. Na podlagi izdelanih analiz in ugotovitev bomo vodstvu predložili predloge za izboljšavo obstoječega sistema.

Namen magistrskega dela je ponuditi vodstvu podjetja odgovor, ali je uvedba kontrolinga pravi način za doseganje strateških ciljev v podjetju. Naloga bo služila tudi kot primer dobre prakse podjetjem pri odločitvi ali in kako uvesti kontroling v poslovni proces.

V delu je uporabljena izkustvena **metoda** raziskovanja, ki izhaja iz spremljanja uvajanja kontrolinga, torej prakse. Ugotavljamo, kateri finančni (stroški, prihodki, prispevek za kritje, poslovni izid, ROI itd.) in nefinančni kazalniki so se spremljali pred uvedbo kontrolinga in kateri po uvedbi in kako jih vodstvo uporablja, kateri ukrepi so bili sprejeti po uvedbi kontrolinga, katere kalkulacije se opravljajo dodatno in kako pogosto, kako se predvideva prihodnje poslovanje ipd. V magistrskem delu sicer uporabljamo predvsem sekundarne podatke, finančna poročila, primere poročil o delu, tabelarične prikaze mesečnih poročanj vodstvu, primere prodajnih napovedi ipd. Podjetje je v zadnjem času spremenilo strategijo, cilje, poslanstvo, vrednote ter način poslovanja in vodenja. Tudi vsebina teh pojmov je predstavljena za lažje razumevanje celotne situacije.

Magistrsko delo je razdeljeno v pet poglavij. V prvem predstavljamo razvoj in opredelitev kontrolinga, kako je potekal razvoj doma in v svetu ter katera sta dva prevladujoča pristopa h kontrolingu. V drugem delu smo se osredotočili na samo funkcijo kontrolinga v podjetju, kaj je namen in kakšni so cilji ter aktivnosti. Podrobneje so predstavljene tudi vrste kontrolinga in samo delo ter vloga kontrolerja v podjetju. Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi pomembnejših instrumentov kontrolinga, kot so kazalci, kazalniki, prispevek za kritje, uravnoteženi sistem kazalnikov idr. V četrtem poglavju preidemo na praktični del. Predstavimo podjetje, njegovo poslanstvo, vizijo in organizacijsko strukturo pred uvedbo kontrolinga. V petem, ključnem poglavju, pa na praktičnem primeru predstavljamo uvedbo in vpeljavo kontrolinga s podrobnejšim spremljanjem poteka izvajanja ter uspešnosti poslovanja. Zatem sledi izvedba raziskave s predstavitvijo raziskovalnih vprašanj in odgovorov ter analiza in diskusija z glavnimi ugotovitvami. Magistrsko delo zaključujemo s priporočili managementu, kadrovske službi in službi za kontroling za izboljšanje kontrolinga in poslovanja.

1 RAZVOJ IN OPREDELITEV KONTROLINGA

Sodobno poslovanje podjetij zahteva vzpostavitev različnih sistemov za učinkovito in uspešno vodenje ter rast podjetja. Vsaka sprememba v poslovanju ima lahko neželene posledice, ki lahko tudi uspešnemu podjetju povzročijo velike eksistenčne težave. In prav uvedba kontrolinga lahko uspešno kljubuje novodobnemu poslovanju z neštetimi ovirami. Podjetja se za kontroling odločajo, ko si želijo transparentnosti in preglednosti podatkov in informacij v vsakem trenutku. Tu ne govorimo le o finančnih podatkih in informacijah, ampak tudi o nefinančnih. S kontrolingom podjetja lažje predvidevajo gibanje poslovanja v prihodnosti in zaradi tega lahko hitreje ukrepajo.

Beseda »*controlling*« je izpeljana iz angleškega jezika in pomeni uravnavati, urejati, obvladovati, krmariti in ne le nadzorovati. Kontroling je sodobna zamisel poslovanja, ki mora zagotoviti vodenje poslovnega sistema v določeno smer in na podlagi opredeljenih ciljev (Melavc & Novak, 2002a, str. 9). Po mnenju nekaterih avtorjev ima kontroling veliko različnih pomenov, našli so jih celo 57 (Emmanuel, Otley, & Merchant, 1991, str. 7–8). Iz tega sklepamo, da obstaja tudi v slovenščini več pomenov za ta pojem.

1.1 Razvoj kontrolinga

1.1.1 Kontroling v svetu

Pred letom 1920 se je izvajanje kontrolinga v praksi pojavljalo zelo redko. Eno izmed redkih podjetij, ki je uvedlo delovno mesto kontrolerja že v drugi polovici 19. stoletja, natančneje 1892, je bil ameriški General Electric. To stanje se je začelo spreminjati šele zaradi trajajočih nestabilnih gospodarskih razmer, krize in vojne, ki so vplivale na gospodarske organizacije, banke in druge finančne institucije. Pojavila se je potreba po visoko kvalificiranih strokovnjakih s področja ekonomije, ki bi vodstvu pomagali usmerjati in uravnavati poslovanje. Ti naj bi bili sposobni ne le za izvajanje analiz preteklih stanj, ampak naj bi čim bolj zanesljivo napovedovali prihodnji razvoj, ukrepe za premagovanje negativnih trendov in izrabo prednosti pred konkurenco. Kdaj so te začutile potrebo po izvajanju omenjene funkcije kontrolinga, je bilo odvisno od razmer na trgu, na katerem so poslovale. Funkcija kontrolinga naj bi torej nudila strokovni servis vodenju poslovanja na vseh organizacijskih ravneh. V začetku je bil obseg nalog kontrolerja razmeroma majhen, vendar pa se zaradi vse večjih potreb in novih področjih poslovanja pojavljajo nove in širše naloge (Capuder, 1997, str. 3).

Glede na potrebe podjetij, razvoj posameznih trgov in konkurence je imel kontroling v svetu od 2. svetovne vojne naprej naslednje razvojne faze (Capuder, 1997, str. 3):

- spremljanje in analiziranje preteklih dogodkov (glavni vir računovodstvo),

- spremljanje in usmerjanje ob pomoči stroškovnega računovodstva in skupnega planiranja poslovanja,
- usmerjanje in krmiljenje poslovanja ob pomoči strateškega planiranja, analiziranja in informiranja.

Na pojmovanje vsebine in oblike kontrolinga v podjetju so vplivale predvsem naloge, ki so se postopno spreminjale vse od prvih pojavov do danes. Prevladujoče operativno načrtovanje in spremljanje, ki ga je bilo občutiti po 2. svetovni vojni, se je skoraj v celoti umaknilo strateškemu krmiljenju in uravnavanju poslovanja s poudarkom na gospodarjenju z razpoložljivimi viri in predlaganju ukrepov vodstvu na različnih organizacijskih ravneh za izboljšanje poslovanja (Capuder, 1997, str. 3–4).

Nemško pojmovanje kontrolinga, ki ga je opredelil Ziegenbein (Ziegenbein, 1992, str. 18), pravi, da je kontroling skupek metod (tehnik, instrumentov, modelov, miselnih vzorcev ipd.) in informacij za načrtovanje in vodenje dela nadzornih postopkov in navzkrižne funkcionalne podpore ter koordinacije takšnih postopkov in procesov. Zanj je torej kontroling prepletanje različnih načinov vodenja – »*Management by Control*« (Ziegenbein, 1992, str. 438):

- *Management by Results* (management z upoštevanjem rezultatov),
- *Management by Exceptions* (management izjem) in
- *Management by Objectives* (management s postavitvijo ciljev).

Tudi Becker, Baltzer in Ulrich v svojem članku navajajo, da je akademska disciplina kontrolinga del nemške znanosti že 40 let. V tem obdobju se je njegov pomen stalno povečeval in končno pridobil stalno vlogo v nemški praksi poslovne administracije in izobraževanja. Univerze, pa tudi univerze za uporabne znanosti zdaj ponujajo široko paleto učnih predmetov na to temo. V članku so avtorji analizirali razvoj kontrolinga kot akademske discipline v Nemčiji in sicer z uporabo pisnih dokumentov in izvedbo empirične študije v letu 2010 med nemškimi profesorji kontrolinga. Raziskava je prinesla trdne dokaze, da se je kontroling razvil iz sosednje računovodske znanosti, integrirane v funkciji managementa. Hkrati so tudi zaznali prostor za nadaljnji razvoj nemške znanosti kontrolinga, kot npr. več mednarodnih citatov, več angleških objav v mednarodnih revijah in več poudarka na razvoju novih pristopov, kot je integrirana funkcija financ (Becker, Baltzer, & Ulrich, 2011, str. 54).

V nekaterih znanstvenih virih je kontroling opredeljen kot ena izmed podfunkcij podjetništva, ki ne le sprejema odločitve, temveč tudi zagotavlja podporo za njihovo sprejemanje in izvajanje. Nemška strokovna literatura vsebuje tudi druge poglede na bistvo ciljev kontrolinga. Tako npr. Horváth kontroling razlaga z vidika ciljev podjetja. Zagovarja stališče, da mora kontroling vodstvu družbe zagotavljati ustrezno informiranost in podporo v koordinaciji oz. usklajevanju, se mora odzivati in prilagajati na spreminjajoče se notranje

in zunanje pogoje pri izvajanju načrtovanih ciljev (Klychova, Safiullin, & Zakirova, 2004, str. 220).

Küpper vidi osrednjo nalogo kontrolinga v usklajevanju sistema upravljanja podjetja. Med obveznimi komponentami v usklajevanju sistema upravljanja podjetja izpostavlja: organizacijo, načrtovanje in nadzor sistema, informacijski sistem, sistem za upravljanje kadrov, sistem ciljev in načel upravljanja. Tako usklajevalna funkcija kontrolinga prispeva k doseganju ne samo enega cilja podjetja, ampak vseh. Küpper poudarja tudi ciljne vrednosti stroškov. Ob koncu opozarja na nevarnost široke razlage kontrolinga, saj bi lahko njegove naloge postale »*all-inclusive*« in tako bi nastale težave pri ločevanju od drugih podsistemov managementa (Klychova et al., 2004, str. 220).

Weber se opira na koncept kontrolinga Horvátha in Küpperja, vidi ga predvsem kot orodje za usklajevanje. Interpretira ga kot element upravljanja socialnega sistema, katerega glavna funkcija je podpora managementu v procesu reševanja težav managementa s ciljem osredotočiti se na naloge načrtovanja, spremljanja in informiranja. Tako Weber kot tudi Küpper poudarjata, da kontroling ni povezan s procesom postavljanja ciljev (npr. postavljanju ciljev dobička), (Klychova et al., 2004, str. 220).

Po mnenju avtorjev Klychova, Safiullin & Zakirova, je kontroling sistem notranjega upravljanja organizacije, ki ga ustanovi poseben »plan-monitoring« mehanizem za podporo informiranja in analitiko, koordinacijo in integracijo vseh podsistemov managementa za doseg ciljev organizacije za njeno trajnostno in učinkovito delovanje in razvoj (Klychova et al., 2004, str. 220).

1.1.2 Kontroling v Sloveniji

Pojav kontrolinga je v Sloveniji zaznati v začetku šestdesetih let prejšnjega stoletja, ko ga je švedsko svetovalno podjetje pričelo uvajati v podjetje Meblo iz Nove Gorice. Takratni domači računovodski predpisi ga še niso predvidevali v podjetju, vendar pa je Meblu vezni izvršni svet takrat dovolil uvedbo kontrolinga v poslovanje. Kljub temu pa uvedba v Meblo ni povzročila širšega uvajanja v drugih podjetjih. To smo lahko zaznali šele pred dobrimi desetimi leti, ko so podjetja ugotovila, da pot k uspešnem poslovanju ni odpuščanje, temveč zmanjševanje stroškov in povečanje prodaje (Bertoncelj, 1997, str. 11; Povšič, 1997, str. 15).

V začetku 90. let prejšnjega stoletja se je pojavila ideja o sistematičnem izobraževanju kontrolerjev v Sloveniji. Ta je nastala spontano, kmalu po ustanovitvi družbe Orgos, ki je opravljala svetovalno dejavnost s področja notranje ekonomike, o kontrolingu so začeli govoriti kasneje, prve stranke pa so bile banke. Šlo je za projektno delo, katerega sestavni del je bilo tudi izobraževanje projektnih skupin, ki so jih naročniki ustanovili za uresničitev projekta. Projekt je bil običajno zaključen z informacijskim sistemom za vodstvo banke. Med razvojem projekta se je ugotovilo, da je pri članih projektnih skupin (pre)malo znanja

o stroških, prihodkih, odhodkih in drugih ekonomskih kategorijah. Kljub raznovrstnim razpoložljivim podatkom in tedaj najsodobnejši računalniški opremi so takratni kontrolerji s svojimi poročili le redko zadovoljili svoje nadrejene. S tem so seveda postali vprašljivi tudi rezultati projekta. Ker je bilo znanje »kontrolerske« vsebine šibko, je podjetje Orgos, poleg vsebine o stroških in drugih ekonomskih kategorijah začelo dodajati vsebino s področja kontrolinga ter se tako začelo sistematično izobraževanje kontrolerjev v Sloveniji po vzorcu *Controller Akademie*, ustanovitelja Deyhleja (Šola kontrolinga, 2014).

V Sloveniji od leta 2008 deluje društvo kontrolerjev ICV, ki je del nemškega združenja *Internationaler Controller Verein Ev*, ustanovljenega leta 1975 v Nemčiji. Nemško združenje je bilo ustanovljeno na pobudo absolventov *Controller Akademie* z namenom izmenjave izkušenj med (takrat še maloštevilnimi) kontrolerji in tistimi, ki jih to področje zanima, pa tudi zaradi prenosa dobre prakse in širjenja filozofije kontrolinga. Počasi je to preraslo v mednarodno združenje, ki ima danes že preko 6000 članov, pretežno v nemško govorečih deželah. Večina članov je kontrolerjev, ki delujejo na področju kontrolinga tako v majhnih kot tudi srednjih in velikih podjetjih po vsej Evropi (Kaj je kontroling?, 2014).

1.2 Opredelitev kontrolinga

Stroka opredeljuje dva modela, in sicer angloameriškega, ki temelji na nalogah, ki sodijo na področje (poslovodnega) računovodstva, in nemškega, ki temelji na primerjavi med planiranim in doseženim, proučuje torej tudi odmike. Slovenska podjetja so bolj naklonjena nemškemu modelu.

1.2.1 Angloameriški pristop h kontrolingu

Ameriški pristop zajema (Melavc & Novak, 2002a, str. 19–21):

- podjetniško načrtovanje,
- izdelavo in interpretacijo notranjih in zunanjih poslovnih informacij,
- izdelavo ekonomskih analiz in
- nadziranje poslovanja (interno revizijo).

Kontroler po ameriškem pristopu odgovarja tudi za zunanje informiranje davčnih organov, upnikov in delničarjev. Služba kontrolinga je tukaj po navadi organizirana v okviru računovodstva in ne kot samostojna služba (Hočevar, 1995, str. 45).

Guenther (2013, str. 285) je v svojem delu povzel nekatere podobnosti ameriškega z nemškim pristopom, in sicer:

- angloameriška managerska kontrola zgodovinsko temelji predvsem na finančnem in računovodskem pristopu,

- izhodišča managerske kontrole so predvsem cilji in/ali strategija,
- strateško načrtovanje je delno del managerske kontrole in delno zunaj managerske kontrole tako v angloameriškem kot nemškem pristopu,
- večina angloameriške managerske kontrole poudarja intenzivno potrebo po nadzoru obnašanja zaposlenih za doseganje trdnih ciljev.

Razlike med ameriškim in nemškim pristopom je Guenther (2013, str. 285–286) opredelil takole:

- razvoj angloameriške managerske kontrole ne temelji na načrtovanju ustreznih računovodskih sistemov, kot je ta prisoten v nemško govorečih državah,
- na nemško govorečem prostoru pri managerski kontroli prevladuje razvoj ustreznih orodij in instrumentov za informiranje in podporo pri odločanju, angloameriška managerska kontrola pa se izrecno osredotoča na različne vrste sprejemanja in uporabo orodij posloводства,
- časovni okvir za vodenje računovodstva in managerske kontrole je v angloameriškem prostoru krajše; to je mogoče razložiti s prevlado na kapitalskih trgih, velikim deležem delniških družb in večjo osredotočenostjo na vmesne rezultate in poročila,
- naloge kontrolerjev v angloameriškem svetu so bolj vsestranske in vključujejo tudi poročanje zunanjim strankam in davčnim ter vladnim organom, pripravo finančnih analiz ipd.,
- angloameriški kontrolerji na splošno ne dosegajo tako visoke ravni v hierarhiji podjetij kot nemški, kjer kontroler poroča neposredno finančnemu direktorju.

1.2.2 Nemški pristop h kontrolingu

Z uvedbo hčerinskih ameriških podjetij v nemško govorečih državah se je pojem kontroling začel razvijati v sredini leta 1950, medtem ko so tradicionalna orodja kontrolinga (stroškovno računovodstvo in proračun) na tem območju bila v praksi že desetletja. V nemško govorečih državah se je še posebej leta 1980 pomen kontrolinga močno povečal. To se je odrazilo v številu prostih delovnih mest za kontrolorje, kakor tudi v večjem številu prispevkov in raziskav na temo kontrolinga. Kljub temu, da pojem kontroling izhaja iz angloamerike, so se lastnosti tega v nemško govorečih državah razvile povsem ločeno od angloameriških (Guenther, 2013, str. 272).

Po evropskem pojmovanju deluje funkcija kontrolinga kot samostojna služba, kontroler skrbi predvsem za notranje informiranje vodstva podjetja. V evropskih podjetjih je težišče na notranji ekonomiji in manj na nadziranju in zunanjem informiranju, saj notranja revizija, finančno računovodstvo in financiranje niso tipične naloge kontrolinga (Hočevar, 1995, str. 45). Ta pristop temelji na principu vodenja s cilji, pri čemer glavni cilj podjetja razdelimo na delne cilje, ki se jih delegira na nižje ravni, torej poslovdjem. Je decentraliziran, saj poudarja stroškovno in prihodkovno komponento (Kontroling – za podjetje, ki ve, kje je, 2004).

2 FUNKCIJA KONTROLINGA V PODJETJU

Funkcija kontrolinga pomeni podporo managementu pri različnih strateških odločitvah. Ta je domala vpeta v vse poslovne procese, saj predstavlja vir informacij managementu. Empirične raziskave kažejo, da najdemo službo ali oddelek za kontroling kar na treh organizacijskih ravneh. Najpogostejša je na drugi organizacijski ravni, ko je neposredno podrejena članu uprave, odgovornemu za finance in računovodstvo. Redko jo srečamo na prvi organizacijski ravni, neposredno s članom uprave, odgovornim za kontroling, izjemoma pa tudi v sklopu računovodstva na tretji organizacijski ravni (Kontroling – za podjetje, ki ve, kje je, 2004).

Kontroling v podjetju po navadi izvajajo kontrolerji, ki na različne načine svetujejo in nudijo podporo vodstvu. Ti preprečujejo napačne in prenapljene odločitve managerjev, saj posredujejo finančne in nefinančne podatke in informacije, sodelujejo z vsemi ravnmi vodenja v podjetju in se prilagajajo managerjem glede na njihovo vrsto vodenja. Stremijo pa tudi k temu, da se odklonski pojavi pravočasno popravljajo.

2.1 Namen in cilji kontrolinga

Cilj vzpostavitve kontrolinga v podjetje je oskrba managementa z ustreznimi informacijami. Ta namreč od funkcije kontrolinga pričakuje sprotno in točno informiranje o finančnem stanju v podjetju. Kontroling je odgovoren za zbiranje informacij z vseh ravni v podjetju ter poročanje managementu. Njegov glavni namen je zagotavljati podporo za upravljanje in vodenje poslovnega sistema v smeri uresničevanja ciljev, seveda ob upoštevanju sprememb v okolju (Horváth, 1998, str. 146). Temeljni cilj poslovanja podjetja je torej ustvariti čim boljši poslovni rezultat in dobiček, iz tega pa so tudi oblikovani cilji kontrolinga, in sicer v obliki in z namenom zagotovitve ustvarjanja dobrih poslovnih rezultatov čim bližje planiranim.

Če izhajamo iz navedenega, lahko trdimo, da se cilji kontrolinga sovpadajo s cilji podjetja. Glavni cilj je hkrati cilj lastnika podjetja, zato je ta tesno povezan z lastništvom in upravljanjem podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 91). Kontroling mora torej slediti ciljem, ki so jih postavili lastniki, ki težijo k maksimiranju dobička in tržni vrednosti lastniškega kapitala podjetja. Večina se zaveda, da je vzpostavitev kontrolinga v poslovanje ključnega pomena pri doseganju postavljenih ciljev, zato so večinoma sistemu naklonjeni.

2.2 Aktivnosti kontrolinga

Kontroling zajema vrsto aktivnosti, ki jih izvaja kontroler v sodelovanju z managementom. Pomembna je dobra organiziranost in priprava kontrolerja, še posebej v velikih podjetjih, kjer obstaja več nivojev vodenja. Kontroler mora biti v stalnem stiku z vsemi in biti sprotno obveščen o dogajanju v podjetju. Le s pravimi informacijami bo kontroling uspešen, management pa zadovoljen, ker bo dobil prave informacije v želenem trenutku.

Najpomembnejše naloge kontrolinga so naslednje (Capuder, 1997, str. 4):

- sodelovanje pri opredelitvi ciljev poslovanja – od predvidenega stanja v prihodnosti, strategij, do dolgoročnih in kratkoročnih ciljev za njihovo uresničenje,
- sistematična priprava in koordinacija planskih aktivnosti po storitvah, strankah, organizacijskih enotah (prodajni plani, predračuni po organizacijskih enotah),
- spremljanje planiranih aktivnosti po dejavnostih,
- ugotavljanje odstopanj in odklonov s temeljito analizo notranjih in zunanjih vzrokov,
- predlaganje ukrepov zaradi sprememb pogojev poslovanja,
- koordinacija z vodstvom,
- zagotovitev ustreznega informacijskega sistema za stalno pridobivanje podatkov in informacij, potrebnih za uresničevanje nalog kontrolinga.

Če se osredotočimo na nemško pojmovanje kontrolinga, lahko po njem opredelimo naslednje naloge, ki jih je leta 1983 v Avstriji opredelil *Controller Institut*, ki je bil ustanovljen kot združenje podjetij za raziskave na področju kontrolinga in izobraževanja kontrolerjev (Melavc, 1991, str. 142):

- Strateške naloge:
 - oblikovanje in vzpostavitev strateškega vzora gospodarske družbe,
 - obdelava presoje ugodnosti močnih in šibkih točk zmožnosti gospodarske družbe,
 - razvijanje strateških ciljev gospodarske družbe,
 - vzpostavitev strateškega nadzora na podlagi primerjave uresničenih velikosti glede na načrtovane,
 - priprava upravljaljskih ukrepov v zvezi z odmiki od zastavljenih strateških ciljev.
- Operativne naloge:
 - priprava zunanjih in notranjih pripomočkov za usmerjanje kot podlage za delne načrte gospodarske družbe,
 - izdelava celovitega načrta gospodarske družbe,
 - vzpostavitev nadzora za korektivne ukrepe zaradi odmikov,
 - oblikovanje predračunskih poročil.

V nadaljevanju bomo predstavili štiri najpomembnejše aktivnosti kontrolinga, in sicer načrtovanje, kontroliranje, analiziranje in informiranje.

2.2.1 Načrtovanje

Načrtovanje je prva in najpomembnejša aktivnost sistema kontrolinga. Z ustreznim in dobro pripravljenim planom oz. načrtom smo na polovici poti do uspešnega poslovanja. Avtorji, kot so Ackoff, Drucker, Anthony in Dearden ter Lipovec, opredeljujejo načrtovanje enotno, če povzamemo vse na enem mestu, je planiranje poslovanja (Rozman et al., 1993, str. 76–77):

- nenehno sistematično, zavestno in smotno zamišljanje bodočega poslovanja podjetja; med drugim tudi zamišljanje bodočih stanj in poti za njihovo izvedbo, ki
- teče v procesu analize poslovanja, predvidevanja okolja, določanja prihodnjega stanja in poti za njegovo doseg, pri čemer
- usklajuje vse funkcije in dele poslovanja z namenom, da se preprečijo težave in uresničijo možnosti, s tem pa doseže čim večja uspešnost poslovanja.

Le dobro pripravljen kratkoročni in dolgoročni načrt poslovanja nas bosta usmerila v ciljno in uspešno poslovanje. Brez tega podjetje nima usmeritve in se osredotoča na posle, ki ne prinašajo pozitivnega izida. Kontroling se v tem delu vključi kot pomoč pri pripravi ustreznega plana in je usmerjevalec glede na cilje lastnikov ter spremljevalec doseganja postavljenih ciljev.

Če govorimo o kratkoročnem načrtovanju, govorimo o obdobju načrtovanja poslovanja enega leta ali tudi o letnem planiranju. Da pridemo do te opredelitve, se vprašamo, kako hitro je mogoče uvesti spremembe v poslovanju. Ukrepi, ki prinesejo hitre spremembe, so ponavadi predmet kratkoročnega planiranja. O dolgoročnem planiranju pa govorimo, ko je za izvedbo določenih ukrepov potrebno več kot eno leto – strateško planiranje (Rozman et al., 1993, str. 78–79).

Postopek pripravljavanja in sprejemanja strateškega plana lahko organiziramo po zaporedju naslednjih faz (Pučko, 2003, str. 369):

- sprejem sklepa o pripravi strateškega plana podjetja in imenovanje projektne skupine,
- priprava delovnega programa za pripravo plana,
- izdelava izhodišč za strateški plan podjetja,
- celovita ocena podjetja in okolja podjetja (izdelava SWOT analize),
- oblikovanje in sprejem strateških ciljev in celovitih prihodnjih poslovnih usmeritev podjetja,
- oblikovanje in sprejemanje strateškega plana podjetja.

Rezultate tega plana lahko strnemo v dva planska dokumenta, in sicer v usmeritve podjetja in strateški plan podjetja. Prvi vsebuje izoblikovane planske cilje in celovito prihodnjo poslovno usmeritev podjetja. Strateški plan podjetja pa zajema celotne in podrobno obdelane rezultate procesa načrtovanja (Pučko, 2003, str. 370). Kot smo že zapisali, strateško planiranje temelji na poslanstvu, viziji, ciljih, strategijah, predvidevanju in ukrepih. Da bomo lahko v prihodnosti preverili, ali so bili plani doseženi in ali sledimo temeljem strateškega planiranja, je potreben zapis strateškega plana. Z zapisom naših predstav na papir se managerji prisilijo k temu, da razčistijo, kaj želijo storiti zase, za druge vodje področij in ostale sodelavce. Z izdelavo strateškega plana v pisni obliki se managerji izognejo, da bi izgubili stvari z vida. Strateški plan podjetja je praviloma problemsko usmerjen in manj določen v časovnem smislu. V časovnem smislu mora biti načrtan dolgoročno, torej za 5 do 10 let, zato gre tu za dolgoročne predstave in ne priložnosti od danes na jutri (Deyhle, 1997, str. 85–87).

Strateško planiranje podjetja izvajajo linijski vodje, kot so vodja prodaje, proizvodnje, divizije, ipd. ob podpori strokovnih sodelavcev. Nosilca planiranja mora najti vodja poslovne funkcije. V odboru za plan mora biti udeležen tudi sam vodja. Ker planiranje zadeva vsakogar v hierarhiji, je obvezno, da najvišji vodstveni organ aktivno sodeluje v procesu planiranja. Oddelek prodaje je tisti, ki določi ciljni prihodek, ki mora biti po prodajnih področjih preoblikovan v cilje posameznih vodij prodaje, prodajnih skupin in prodajalcev na terenu. Tako nastali proces planiranja izhaja iz seštevka planiranih vrednosti »od spodaj navzgor«. Ko je ta predlog plana zaključen, se ga nato primerja in prilagodi predhodno zastavljenim ciljem podjetja za posamezno področje po načelu »od zgoraj navzdol« (Deyhle, 1997, str. 126).

Za skladnost planov morajo v podjetju skrbeti vsi udeleženi pri planiranju, med drugim tudi kontroler in oddelek planiranja. Planski oddelki skrbijo torej za to, da vsako poslovno področje planira zase, da so vsi plani med seboj povezani, da ustrezajo postavljenim ciljem podjetja, da vsak vodja pozna svoje obveznosti in odgovornost, kako prispevati k skupnemu planiranju in cilju (Deyhle, 1997, str. 126).

Podjetje posluje učinkovito, kadar v danih okoliščinah izkazuje najugodnejše razmerje med ustvarjenimi proizvodi in storitvami na eni ter porabljenimi resursi na drugi strani. Učinkovitost kaže stopnjo usklajenosti znotraj podjetja in se dosega z ustvarjanjem proizvodov in storitev na pravi način (»Delati stvari na pravi način«). Ta se dosega pri vsakdanjem poslovanju, zato je o njej mogoče govoriti v sklopu operativnega načrtovanja v podjetju. Uspešnost pa je zasnovana na medsebojnem vplivanju poslovanja in okolja in se nanaša predvsem na zunanje vplive strategij in ukrepov podjetja. Podjetje posluje uspešno, kadar zadovoljuje potrebe oz. povpraševanje družbe, tako da v primerjavi z drugimi na najugodnejši način ustvarja prave proizvode in storitve (»Delati prave stvari«). Za doseganje uspešnosti je potrebno imeti ključne informacije o problemih kupcev in

načinih reševanja teh problemov, zato o uspešnosti govorimo v sklopu strateškega načrtovanja v podjetju (Osmanagić Bedenik, 1998, str. 41–42).

2.2.2 Kontroliranje

Kontroliranje je v poslovanju nujno potrebno, saj ne glede na dobro pripravo in izvedbo pogosto prihaja do odmikov. Da bi se izognili nepotrebnim izgubam, je nujno sprotno kontroliranje postavljenih ciljev in spremljanje doseganja teh ciljev.

Brez kontroliranja ne bi bilo ustreznega uresničevanja sprejetih načrtov, ciljev in strategij. Bistvo kontrole je namreč v iskanju odmikov od načrtovanega, skozi preverjanje uresničenega in doseženega. Te odmike se nato zabeleži in pričnejo se korektivne akcije (Pučko, 2003, str. 319). Aktivnost oz. proces kontrole se v podjetju začne z ugotavljanjem izvedbe, zatem to izvedbo primerja s postavljenim planom, ugotavlja odstopanja, kateri vzroki so povzročili ta odstopanja in nenazadnje predlaga ukrepanje, da se dosežejo zastavljeni cilji ali pa v končni fazi spremeni zamisel. Kontrola je torej neprestano odločanje z namenom izvedbe plana (Rozman et al., 1993, str. 254).

Ko govorimo o kontroli, nas v ozadju ponavadi spremlja planiranje. Ta dva procesa sta odvisna eden od drugega. Brez planiranja ni kontrole in kontrole ne izvajamo, če nimamo planov. Pomembno je ločevanje med strateško in operativno kontrolo, razlike predstavljamo v nadaljevanju.

Strateška kontrola odkriva zgodnje odmike, ki nastajajo v podjetju, ter ugotavlja potrebe po spremembah, kar dosežemo s stalnim preverjanjem ustreznosti planiranega. Ob spremenjenem okolju prilagaja strateške plane. Strateška kontrola je torej vnaprejšnja kontrola, ki lahko vodi do spreminjanja strateških planov podjetja (Pučko, 2003, str. 337–338).

Če strateško kontrolo primerjamo s taktično oz. operativno, vidimo razliko predvsem v obsegu uresničevanja kontrole. Operativna kontrola se namreč nanaša na uresničevanje določene faze organizacijskega procesa, medtem ko se strateška kontrola nanaša na signaliziranje potrebe po spremembi strategije. Sprašuje se, ali še lahko obdržimo osnovno strateško usmeritev podjetja (Pučko, 2003, str. 338).

2.2.3 Analiziranje

Po aktivnosti kontrole sledi analiziranje ugotovljenih dejstev. Če kontrola ugotovi odmike, je potrebno opraviti skrbno analizo, zakaj oz. kateri so tisti vzroki, ki so privedli do odklonov pri uresničevanju in doseganju ciljev. Analiza se opravi v najkrajšem možnem času, da ne izgubljammo časa, potrebne so namreč akcije, da saniramo nastale odklone.

Lipovec (v Rozman et al., 1993, str. 267–268) je opredelil analizo kot proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja kot pripravo za odločanje v podjetju ali organizacijskih enotah o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize. To ponavadi začnemo z zbiranjem podatkov in informacij o konkretnih primerih, ki so predmet proučevanja. Te informacije in podatke primerjamo s planiranimi in ugotavljamo ter ocenimo odstopanja. Če ocenimo, da je vpliv teh odstopanj na poslovanje negativen, sledijo ukrepi in iskanje rešitev. Če gre za dolgoročne odločitve, so to strategije, če pa gre za kratkoročne, pa so to taktike.

2.2.4 Informiranje

Aktivnost informiranja lahko v procesu kontrolinga razdelimo na dve fazi, in sicer informiranje kontrolerja in informiranje managementa s strani kontrolerja. Kontroler potrebuje informacije od sodelavcev, poslovnih enot, računovodstva, prodaje in ostalih, hkrati pa na drugi strani posreduje informacije oz. informira management o stanju v podjetju. To izvaja s poročili in analizami, pripravljenimi za management. Poročila in analize o (finančnem) stanju so pripravljene tako, da je ob njih zagotovljena primerjava načrtovanega z uresničnim.

Kontroler mora zagotoviti, da so poročila prilagojena zahtevam managementa, saj jih mora motivirati za sprejem odločitev. Kakovostno opravljeno delo kontrolerja pri nalogi informiranja vključuje (Deyhle, 1997, str. 153–155):

- ne zgolj poročanje o podatkih, posredovanje informacij, temveč tudi motiviranje prejemnikov za sprejem odločitev na njihovi podlagi,
- ne samo predstavljanje alternativ, temveč tudi priporočanje katere izmed njih,
- ne le pregledovanje prispevkov za kritje, temveč tudi usmerjeno vključevanje v prihodnje načrte,
- izračunavanje in zavzemanje za uresničevanje praga dobičkovnosti.

Poročila morajo biti pripravljena tako, da so ažurna, zanesljiva in predvsem točna. Le taka bodo dobra osnova za kakovostno managersko odločanje. Kontroler poročila pripravi tako, da so jasno vidni odmiki od načrtovanega poslovanja, torej mora zajeti tudi primerjavo načrtovano – realizirano. Poročila vsebujejo tudi njegove pripombe, predloge in mnenja, zakaj je do odklonov prišlo in kaj lahko v dani situaciji čim prej naredimo, da se korigira nastalo stanje. Poročila vsebujejo tudi plane za naprej, torej predvideno realizacijo, da lahko management predvidi, na kaj mora biti pripravljen in kako se spopasti s predvidenimi nihanji v poslovanju. Deyhle (1997, str. 158) je v svojem delu povzel napotke za sestavo kakovostnega poročila po Hansenu, in sicer:

- managerji vseh ravni naj dobijo poročila, ki zadevajo njihovo odgovornost,
- poročila naj vsebujejo bistvene podatke,

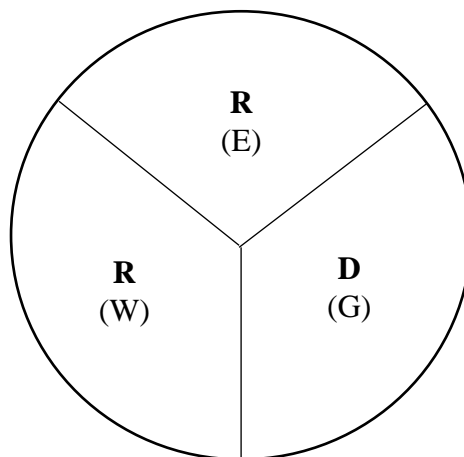
- v primeru obravnave odmikov naj vsebujejo razlike med planiranim in doseženim, izražene absolutno in relativno ter kumulativno do današnjega dne; vsebujejo pa naj tudi možne razloge za nastale odmike in predloge za izboljšanje stanja,
- poleg rutinskih poročil naj uporabniki dobivajo tudi posebna poročila,
- poročila naj bodo kombinacija tabel, grafikonov in besedila,
- prihajati morajo pravočasno,
- biti morajo prilagodljiva in ne vezana na formalno računsko in tehnično usklajevanje,
- pomembnejša področja za sestavo poročil so: prihodki, stroški in predvsem dobiček.

2.3 Vrste kontrolinga

Poznamo dve vrsti kontrolinga, in sicer strateški in operativni kontroling. Strateški se nanaša na uspešnost poslovanja celotnega podjetja, dolgoročnega usmerjanja in strateškega razvoja. Nudi strokovno podporo poslovodstvu s ciljem zvišati raven uspešnosti poslovanja. Je ciljno orientiran h graditvi dejavnikov prihodnje uspešnosti poslovnega sistema, povečanju njegove vitalnosti in izboljšanju njegovih možnosti za trajni uspeh. Strateški kontroling pomaga tudi pri oblikovanju vizije, poslanstva, ciljev in strategij, ki so pogoj za trajni uspeh podjetja. Operativni kontroling pa zajema učinkovitost in uspešnost kratkoročno zastavljenih ciljev. Poslovodstvu nudi strokovno podporo s ciljem povečati učinkovitost poslovanja. Njegova temeljna naloga je zagotavljanje strokovne podpore poslovodstvu pri dvigovanju ravni donosnosti in gospodarnosti, ohranjanje kapitala in likvidnosti ter usklajeno uporabljanje orodij operativnega kontrolinga (Melavc & Novak, 2007, str. 37).

Uspešna so samo tista podjetja, ki vedo kaj hočejo in dosledno usmerjajo svoje zaposlene v smislu modela razvoj, rast in dobiček (nem. *Wachstum, Entwicklung und Gewinn* – WEG, v nadaljevanju RRD, glej Sliko 1).

Slika 1: Model za opredelitev ciljev podjetja

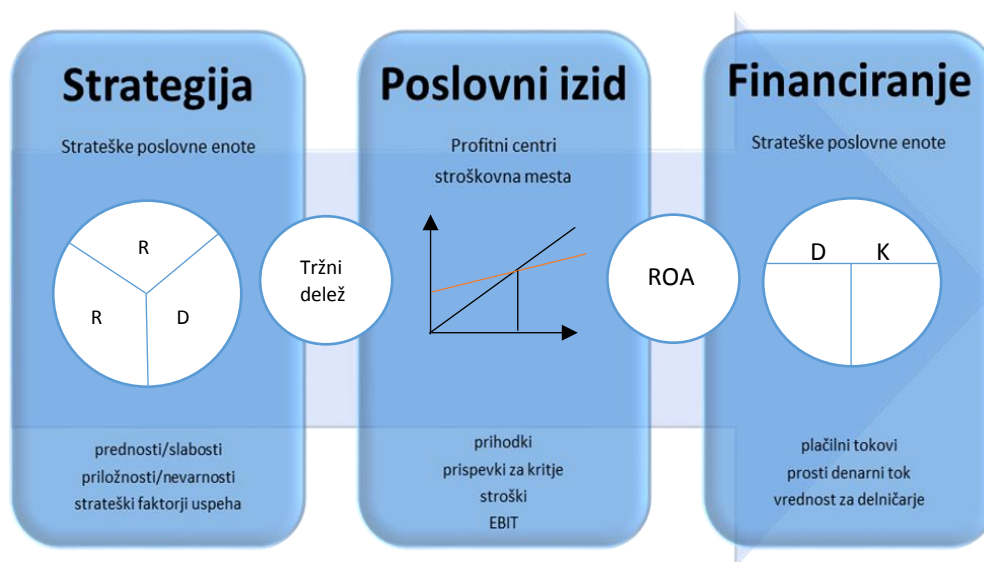


Rast pomeni izdelati in prodati več proizvodov ali storitev iz obstoječega programa. S pridobitvijo dodatnega tržnega segmenta podjetje poveča obseg izdelkov in storitev. Z rastjo je povezan tudi razvoj in obratno. Z razvojem namreč ponudimo trgu nove proizvode in storitve, nove načine uporabe, nove rešitve, nove trge in tržne poti in med drugim tudi nov dizajn. Dobiček pomeni doseči načrtovani dobiček, ki ni samo rezultat, ugotovljen ob koncu poslovnega leta, temveč je tudi eden izmed ciljev podjetja. Iz zapsanega lahko vidimo, da so vsi trije členi modela RRD odvisni eden od drugega, kar pomeni, da uspešnosti brez enega člana ni. Dobiček je potreben podjetju zato, da lahko iz lastnega vira financira svojo rast in razvoj, poleg ostalih zastavljenih ciljev (Deyhle, 1997, str. 13–14).

Če povzamemo zgoraj opisano, je poslanstvo kontrolerja odgovornost za preglednost (transparentnost) strategije, poslovnega rezultata in financiranja. Obvladovati mora trenutno in bodoče poslovanje, njegovo načrtovanje in vodenje, stremeti mora k vzpostavitvi takšnega mehanizma načrtovanja in upravljanja poslovanja, ki zagotavlja, da bo podjetje doseglo pričakovani dobiček.

Akademija za kontrolerje (nem. *Controller Akademie*) to celovitost ponazarja s tridelno sliko – Celovitost kontrolinga (Slika 2).

Slika 2: Celovitost kontrolinga



Vir: Prirejeno po J. Železnikar, *Kontroling – povzročitelj stroškov ali konkurenčna prednost?*, 2003, str. 3.

Gre za načrtovanje in usmerjanje strateških možnosti (potencialov), uresničevanje teh možnosti v operativnem poslovnem rezultatu in končno to delati finančno uravnoteženo – izravnano.

Kontroling se ukvarja z različnimi vrednostmi in kazalniki ter kazalci. V polju strategije gre predvsem za prednosti in slabosti kot tudi priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza); prihodek, prispevki za kritje, stroški in EBIT so ključne točke v polju poslovnega izida. Most med strateškimi možnostmi in operativnim poslovnim rezultatom je tržni delež. Primeren in stalen ROA izboljšuje finance. Dolgoročno izravnava med porabljenimi in pridobljenimi sredstvi obvladujemo s plačilnimi tokovi, prostim denarnim tokom in vrednostjo za delničarje.

2.3.1 Strateški kontroling

Strateški kontroling je časovno omejen, usmerjen v prihodnost in v dogajanje v podjetju ter njegovo povezavo z zunanjim okoljem. Temelji na poslanstvu, viziji, opredeljenih ciljih, strategijah, predvidevanjih in ukrepih (Deyhle, 1997, str. 84). Cilj delovanja strateškega kontrolinga je strokovna podpora managementu po zvišanju ravni uspešnosti poslovanja. Usmerjen je h graditvi dejavnikov prihodnjega uspeha podjetja, povečevanju njegove vitalnosti in izboljšanju možnosti za trajni uspeh (Osmanagić Bedenik, 1998, str. 42).

Strateški kontroling pri svojem uresničevanju uporablja različne pristope (inštrumente, orodja) in številne sestavine, ki jih lahko razdelimo na tri področja:

- na področje strateškega planiranja:
 - strateško planiranje ciljev,
 - planiranje strategij (na nivoju podjetja, na poslovni in funkcijski ravni),
 - inštrumenti za določitev strateškega položaja podjetja (strateški dejavniki uspešnosti),
 - inštrumenti za celovito strateško pozicioniranje podjetja (SWOT analiza, analiza potencialov, strateška bilanca),
 - inštrumenti za ovrednotenje posamičnih strateških enot (proizvod/trg, portfeljska analiza) in
 - ovrednotenje strategij oziroma kvantificiranje alternativ, strateško predračunavanje in načrtovanje ukrepov.

Pučko (2003, str. 161) je proces oblikovanja planskih ciljev razdelil na tri faze:

- prva faza se nanaša na oblikovanje nove vizije in/ali poslanstva podjetja,
- druga faza se ukvarja z naborom ključnih kazalcev, ki lahko izražajo cilje ter
- tretja faza, ki je namenjena pripisovanju nekih ciljnih vrednosti izbranim kvalitativno opredeljenim kazalcem, ki bodo izražali planske cilje.

- na področje nadziranja:

- strateška kontrola predpostavk,
 - strateška kontrola rezultatov in uresničevanja načrtov,
 - strateško nadziranje in
 - strateška analiza odmikov in razlogov zanje.
- na področje informacijskega sistema:
- sistemi zgodnjega prepoznavanja,
 - analiza podjetja in
 - analiza okolja.

2.3.2 Operativni kontroling

Za razliko od strateškega kontrolinga se operativni kontroling nanaša na krajša obdobja, posveča se predvsem kratkoročnim in srednjeročnim ciljem, v okviru enega do dveh let. Usmerja se na notranjo ekonomiko podjetja in namenja več pozornosti notranjim oviram, kjer prihaja do zastojev pri uresničevanju ciljev.

Najpogostejše aktivnosti operativnega kontrolinga so povezane z operativnim načrtovanjem na osnovi podatkov o poslovnih učinkih in prihodkih, o stroških in odhodkih in o poslovni uspešnosti v posameznih organizacijskih enotah. Podatke pridobiva predvsem od računovodstva, sodeluje pri pripravah planov, s kontrolami izvaja primerjave oz. analizira planirano z doseženim ter ugotavlja odmike. Hkrati predlaga izvedbo korektivnih ukrepov za doseganje kratkoročnih ciljev podjetja (Peemöller, 1992, str. 105).

Tudi operativni kontroling pri svojem uresničevanju uporablja različne pristope (inštrumente, orodja) in sestavine, ki jih delimo na tri področja (Eschenbach, 1995, str. 75–79):

- na področje sistema planiranja:
- srednjeročno in kratkoročno načrtovanje stvarnih ciljev (prodaje, nabave, proizvodnje itd.),
 - srednjeročno in kratkoročno načrtovanje formalnih ciljev (rezultatov, stroškov, financiranja),
 - predračunavanje,
 - operativni planski instrumenti za zanesljivejše doseganje rezultatov (primerjalne analize (*benchmarking*), izračuni stopnje prispevka za kritje, investicijski izračuni) in
 - operativni planski instrumenti za obvladanje negotovosti (analize koristnosti);

- na področje nadzornega sistema:
 - operativni nadzor konsistentnosti ciljev,
 - operativna kontrola rezultatov in primerjava načrtovanega z doseženim,
 - kontrola izpolnjevanja načrta in izpolnitve pričakovanja,
 - operativna kontrola odmikov in razlogov zanje in
 - operativna kontrola predpostavk.
- na področje sistema informiranja:
 - operativne informacije in obračunski podatki s področja proizvodnje, nabave, prodaje,
 - finančni obračuni,
 - obračuni stroškov in izidov,
 - večsmerni (alternativni) odločitveni izračuni,
 - kazalniki in sistemi kazalnikov,
 - poročanje in sistemi poročanja in
 - orodja računalniške obdelave podatkov za vodstvene informacije.

Če povzamemo, operativni kontroling nudi poslovodstvu strokovno podporo s ciljem povečati učinkovitost poslovanja. Njegova temeljna naloga je zagotavljanje strokovne podpore managementu pri dviganju ravni donosnosti, gospodarnosti, ohranjanju kapitala in likvidnosti ter usklajeno uporabljanje zgoraj naštetih orodij operativnega kontrolinga. Njegov temeljni cilj je spodbujanje pasivnega prilagajanja spremembam v okolju (Melavc & Novak, 2007, str. 37).

2.3.3 Razlike med strateškim in operativnim kontrolingom

Navedli smo kar nekaj značilnosti strateškega in operativnega kontrolinga. Za razčlenitev razlik med obema pa je potrebna tudi razlaga orodij operativnega in strateškega kontrolinga. Med orodja, ki jih uporablja operativni kontroling, uvrščamo orodja operativnega predračunavanja (predračuni stroškov, prodajnih enot ipd.), nadziranja (analize, odmiki), informiranja (poročanje, kazalniki in kazalci), organiziranja (usklajevanje organizacijskega postopka in ustroja) in ravnanja s človeškimi zmožnostmi (nagrajevanje, napredovanje in strukturiranje dela). Glavni cilj operativnega kontrolinga je spodbujanje prilagajanja spremembam v okolju, in sicer prilaganju notranjih dejavnikov zunanjim vplivom. Na drugi strani pa strateški kontroling nudi managementu strokovno podporo pri vprašanjih, ali naj začne ustvarjati nov učinek, ali naj stopi na nov trg, kakšna tveganja in priložnosti je mogoče pričakovati v prihodnosti ipd. Med temeljna orodja, ki jih uporablja strateški kontroling uvrščamo orodja strateškega načrtovanja in predračunavanja (dejavniki uspešnosti, krivulje izkušenj, SWOT analize, predračuni ipd.), orodja nadziranja

(strateško nadziranje), informiranja (tihi signali, strateški radar), organiziranja (oblikovanje organizacijske ureditve s poslovno strategijo) ter orodja ravnanja s človeškimi zmožnostmi (izvajanje strategije ravnanja s človeškimi zmožnostmi iz poslovne strategije poslovnega sistema). Glavni cilj strateškega kontrolinga pa je aktivno vplivanje na zunanje dejavnike in prilagajanje okolja sebi. Strateški kontroling je pogoj, podlaga in okvir operativnega kontrolinga. Razlike med strateškim in operativnim kontrolingom natančneje prikazujemo v Tabeli 1.

Tabela 1: Operativni in strateški kontroling: razsežnosti obeh

OZNAKA\PODROČJE	OPERATIVNI KONTROLING	STRATEŠKI KONTROLING
Osrednja ciljna velikost	Denarni 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 od 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 možnost delovanja	Zavestna spremenljivost vseh parametrov načrtovanja, predračunavanja in nadziranja
Stopnja strukturiranja in formaliziranja	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 poslovanja
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, 2007, str. 38.

2.4 Kontroler

IGC (angl. *International Group of Controlling*) je poslanstvo kontrolerja opredelil z naslednjo definicijo (Križaj & Križaj, 2000, str. 19): »Kontroler opravlja za management poslovno-ekonomsko svetovalno funkcijo pri njegovem ciljno usmerjenem načrtovanju, predračunavanju in upravljanju (op. managementu). To pomeni, da:

- skrbi za nazornost in preglednost poslovnega izida, financ in procesov,
- s čimer prispeva k večji ekonomičnosti,
- celovito koordinira delne cilje in načrte ter
- organizira za celotno podjetje v prihodnost usmerjeno poročanje,
- moderira procese kontrolinga tako, da lahko vsak odločevalec ukrepa ciljno usmerjeno,
- zagotavlja v ta namen potrebne podatke in informacije,
- kontroler ustvarja in vzdržuje sistem kontrolinga.«

Kontroler je interni poslovno-ekonomski svetovalec vseh, ki odločajo, in deluje kot navigator pri uresničevanju ciljev. Kontroling izvajajo kontrolerji, ki na različne načine svetujejo in nudijo podporo vodstvu. Ti preprečujejo napačne in prenapljene odločitve managerjev, saj posredujejo finančne in nefinančne podatke in informacije, sodelujejo z vsemi ravnmi vodenja v podjetju in se prilagajajo managerjem glede na njihovo vrsto vodenja. Stremijo pa tudi k temu, da se odklonski pojavi pravočasno popravljajo.

Deyhle (1997, str. 9–11) opisuje, kdo je kontroler, kako se je razvijala kontrolerska funkcija, za kaj skrbi ter kako ga tretira nemška in kako ameriška praksa. Kontroler ne nadzoruje, temveč skrbi za to, da zna vsak sam nadzorovati svoje poslovanje, glede na cilje, ki jih je določilo poslovodstvo. Samonadzor pa je možen le, če obstajajo načrti, plani in z njimi določena merila za nadzor samega sebe. Večina avtorjev kontrolinga je enotna, da je kontroler krmar, ki skrbi, da podjetje ostaja na izbrani smeri. Tudi Melavc in Novak (2002a, str. 9) navajata, da kontroler (angl. *controller*) s svojimi, pretežno številčnimi informacijami in dejavnostmi skrbi, da poslovni sistem ostaja na izbrani smeri. Smer, v katero krmari »krmar« določen poslovni sistem, je posledica izbranih ciljev določenega poslovnega sistema.

Križaj (Kontroling – za podjetje, ki ve, kje je, 2004) opredeljuje glavne naloge, s katerimi naj bi se kontroler srečeval pri svojem delu, takole:

- z glavnim poslovodstvom oblikuje poslanstvo, vizijo, strategijo in poslovne cilje podjetja,
- sodeluje pri določanju osnovnih infrastrukturnih prvin kontrolinga (organigram, seznam stroškovnih mest, profitnih centrov in stroškovnih nosilcev, vrst stroškov, šifrantov kupcev in izdelkov, kalkulacijskih shem, oblik poslovnega izida ipd.),
- usklajuje, vendar ne izvaja, celotni sistem načrtovanja in predračunavanja v podjetju,

- izdeluje poslovni izid na ravni (skupin) izdelkov, kupcev, trgov, profitnih centrov,
- sprotno spremlja odmike, ugotavlja vzroke za njihov nastanek ter posledic, ki jih prinašajo,
- predlaga korekcijske ukrepe za odpravo odklonev in spremlja njihovo uresničevanje,
- vzpostavlja sistem enostavnega in pravočasnega poročanja ter
- uvaja nove metodologije, modele, kazalnike in kazalce v poslovanje podjetja z namenom, da zagotavlja kvalitetnejše podlage za odločanje.

Kontroler spodbuja skupinsko delo in premagovanje oddelčne sebičnosti ter usmerja k celovitim, ne delnim rešitvam poslovnih problemov, hkrati pa upošteva interese celotnega podjetja. Svojo vlogo usklajevalca in povezovalca uresničuje z usmerjanjem komunikacij različnih strokovnjakov k skupnemu reševanju problemov oziroma doseganju zastavljenih ciljev podjetja. Namreč, v nemirnih sodobnih razmerah je mogoče le s skupinskim delom uspešno obvladati poslovne probleme (Osmanagić Bedenik, 1998, str. 47).

Razlikovati pa moramo tudi med angloameriškim in nemškim pristopom h kontrolingu. V angloameriški literaturi se namreč izraz »*controlling*« ne uporablja za označevanje nalog, ki jih opravlja kontroler, ampak se uporablja za označevanje upravljalne funkcije nadziranja. Za označevanje nalog, ki jih opravlja kontroler, se tako uporablja izraz »*controllership*«. V to področje spadajo tudi naloge področja računovodstva, torej gre za računovodsko funkcijo. Kontroler tukaj tudi ne izvaja nadzora v smeri linij avtoritete znotraj podjetja, temveč s poročanje in tolmačenjem odločujočih podatkov in informacij poseduje močan vpliv, ki umerja management k poslovnim odločitvam, ki so skladne s cilji podjetja. Ker ni nikjer predpisanega pravila, kakšen je obseg nalog kontrolerja, je logično, da se med poslovnimi sistemi pojavljajo velike razlike v razumevanju »*controllershipa*« kot računovodskega področja nalog. Tako je obseg nalog, ki jih opravlja kontroler, odvisen od velikosti in zapletenosti poslovnega sistema, načina poslovanja, kontrolerjeve osebnosti in nenazadnje zamisli o funkciji kontrolerja s strani managementa. V večini poslovnih sistemov pa je kontroler glavni poslovodni in finančni računovodja, ki opravlja vse računovodske funkcije, zato bi lahko izraz »*controller*« po angloameriškem pojmovanju nadomestili z izrazom vodja računovodstva (Melavc & Novak, 2002a, str. 27).

Nemški pristop pa kontrolerja opredeljuje kot vodjo službe kontrolinga, ki skupaj s poslovodjo izvaja controlling kot postopek. V manjši podjetjih, kjer nimajo kontrolerja, so te naloge razdeljene med druge funkcije. V večjih poslovnih sistemih z večimi organizacijskimi enotami pa se že lahko srečamo s kontrolerji in kontrolingom, kot postopkom na več ravneh. Obseg nalog, ki jih v takšnih sistemih opravlja kontroler, je odvisen od centraliziranosti oziroma decentraliziranosti službe kontrolinga. Tukaj že lahko zaznamo delitve nalog kontrolerja na nižje ravni. Centraliziran pristop h kontrolingu ima to prednost, da lahko kontroler neposredno nadzira celotno službo kontrolinga, hkrati pa naletimo na slabost tega pristopa zaradi prevelike oddaljenosti od nižjih ravni managementa. Decentraliziran pristop pa zahteva od kontrolerja lojalnost do dveh oseb, in

sicer glede poročanja je naprej odgovoren vodja organizacijske enote, nato pa še kontrolerju v kontrolerski službi. V nemški literaturi dajejo različni avtorji različen poudarek nalogam kontrolerja in kontrolingu. Eni izpostavljajo glavno nalogo kontrolinga koordinaciji, drugi, da je to funkcija krmiljenja, spet tretji, da gre za naloge informiranja (Melavc & Novak, 2002a, str. 33–34).

Nedvomno pa je, da kontroling ni le nadzorna dejavnost, temveč splet informacijskih in poslovnih dejavnosti v določenem poslovnem sistemu. Tako celotna dejavnost kontrolinga temelji na različnih poslovnih informacijah, ki morajo biti oblikovane v predračunski, obračunski, nadzorni in analitski razsežnosti (Melavc & Novak, 2002a, str. 35).

3 INSTRUMENTI KONTROLINGA

3.1 Kazalci in kazalniki

Cilje podjetja je mogoče meriti z dvema vrstama sodil, in sicer s kazalci (absolutne velikosti) in kazalniki (relativna števila). V praksi uporabljamo predvsem kazalnike, torej relativna števila, ki jih bomo v nadaljevanju tega razdelka tudi podrobneje predstavili. Kazalniki so relativna števila, ki jih dobimo s primerjavo dveh velikost in imajo določeno spoznavno moč ter omogočajo oblikovanje sodbe o kakih procesih ali stanjih. Računovodski kazalniki so tisti, ki temelje na računovodskih podatkih, katerih izračun je praviloma naloga računovodstva in katerih predstavitev je povezana s pripravo letnega računovodskega poročila, ki pojasnjuje letne računovodske izkaze (Turk, Kavčič, Koželj & Kokotec-Novak, 1996, str. 361).

Podjetja se na podlagi strateških ciljev odločajo, katere kazalnike bodo spremljala. Kazalnike si podjetje prilagaja po svoji dejavnosti in usmeritvi. Seveda pa za primerjavo npr. s konkurenco in za pripravo mesečnih ali letnih poročil sestavlja in spremlja kazalnike, ki kažejo realno sliko stanja uspešnosti podjetja. V točki 3.3 predstavljamo enega od instrumentov kontrolinga, BSC, ki je kazalce razdelil po 4 vidikih, vsebujejo pa finančne in nefinančne kazalce.

3.1.1 Kazalec prispevek za kritje

Prispevek za kritje enote - PK (angl. *contribution margin*) je opredeljen kot razlika med prodajno ceno in variabilnimi stroški enote. Prispevek za kritje označuje presežek prihodkov nad tistimi stroški, ki jih je mogoče enoznačno zajeti, brez strukturnih stroškov. Prispevek za kritje 1 dobimo, če od čistih prihodkov od poslovanja odštejemo spremenljive stroške. Ta prikazuje, koliko doprinese posamezen izdelek/storitev k pokritju strukturnih stroškov podjetja in k doseganju dobička. Predstavlja odločilno vrednost za presojanje profitabilnosti izdelka/storitve (Križaj & Križaj, 2000, str. 53).

3.1.2 Kazalec točka preloma

Točko preloma – TP (angl. *break-even point*) imenujemo tudi prag dobička, točka ravnovesja ali točka polnega pokritja stroškov. Definirana je kot obseg proizvodnje, pri katerem prihodek pokrije variabilne in vsoto vseh stalnih stroškov. Večji obseg proizvodnje od točke preloma pokriva predvsem dobiček podjetja in v manjšem delu le še dodatne variabilne stroške. Ta točka torej predstavlja dobiček in izgubo enako ničli (Deyhle, 1997, str. 40).

Če izpostavimo obseg dejavnosti, pri katerem se stroški izenačijo s prihodki, dobimo naslednjo obliko zapisa točke preloma (glej enačbo 1):

$$Q = FC / PC - VC/q \quad (1)$$

Stalne stroške torej delimo z razliko med prodajno ceno in variabilnimi stroški na enoto dejavnosti. Ta razlika pa predstavlja prispevek za kritje enote dejavnosti (Hočevar, 2002, str. 22–23).

3.2 Predračun in obračun

Računovodski predračuni in obračuni se sestavljajo za potrebe notranjih uporabnikov v organizaciji, za potrebe zunanjih uporabnikov pa le računovodski obračuni. Tako predračun, kot obračun predstavljata osnovno orodje kontrolinga. Računovodsko predračunavanje je usmerjeno naprej, obračunavanje pa nazaj. Oboje pa je pomembno pri kontroli poslovanja, ko predračune primerjamo z obračuni in ugotavljamo uspešnost poslovanja oz. dosego zastavljenih ciljev organizacije.

Predračunavanje ima poleg koristi za načrtovanje in nadziranje še nekatere druge prednosti, ki jih navajajo avtorji v literaturi (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 2003, str. 213–215):

- Izpolnjuje zahteve sprotnega načrtovanja. Ne glede ali govorimo o zasebnem ali poslovnem življenju, je načrtovanje ključnega pomena za dosego ciljev. Dober in uresničen načrt ponavadi pogojuje uspeh. Načrt kaže tudi smer ukrepov in je podlaga za primerjavo načrtovanega z uresničenim.
- Spodbuja usklajevanje, sodelovanje in komuniciranje. Končni cilj računovodskega predračunavanja je napoved gospodarskega in finančnega uspeha organizacije. To se pokaže s temeljnimi predračunskimi računovodskimi izkazi. Za pripravo ustreznega finančnega načrta organizacije so potrebna usklajevanja, sodelovanje in komuniciranje vodstva in vodij enot.
- Sili ravnateljstvo, da s številkami izrazi načrte organizacije. S predračunom izrazimo prihodnjo napoved stroškov, hkrati pa imamo primerjavo stroškov in koristi posameznega projekta in s tem najustreznejšo rešitev.

- Uokvirja ocenjevanje in nadziranje dosežkov poročevalske enote. Predračun je podlaga za ocenjevanje prihodnjih dosežkov organizacije in sodilo za ocenjevanje uresničenega.
- Je podlaga za mnenje o potrebnosti stroškov za delovanje organizacije. Vodstvo in vodje morajo pri svojih poslovnih odločitvah upoštevati tudi stroški, ki nastajajo pri dejavnostih oddelkov ali enot. S predračuni se soočijo s stroški in posledično tudi koristmi, povezanih z odločitvami ali dejavnostmi v okviru poslovanja.
- Zadovoljuje zakonske in pogodbene zahteve. Te zahteve zadevajo vse organizacije, ki se financirajo iz proračuna države in različnih skladov.
- Spodbuja zaposlene, da usmerjajo svoje dejavnosti k doseganju podjetniških ciljev.

Da predračunavanje doseže svoj namen, je potrebno pred tem sprejeti cilje organizacije, med njimi tudi cilje, ki so opredeljeni širše in ne izraženi v denarni enoti, mednje sodijo:

- doseganje primerne dobička vsako leto,
- vzdrževanje primerne rasti,
- vzdrževanje primerne plačilne sposobnosti in
- povečevanje zadovoljstva kupcev.

Po vpeljavi računovodskih predračunov je potrebno zagotoviti tudi ustrezno spremljanje njihovega uresničevanja. To dosežemo z računovodskim obračunavanjem, katerega rezultat so računovodski obračuni. S tem zagotovimo tudi ugotavljanje odmikov med uresničnim in načrtovanim, hkrati pa nam daje informacije o tem, kako in ali so cilji organizacije doseženi (Turk et al., 2003, str. 234–235).

Kontroling v tem procesu ne skrbi za kontrolo uresničenih planov, temveč vodje spodbuja, da se kontrolirajo sami. Kontrolerji sodelujejo pri pripravi planov oddelkov, enot, področij in skrbijo za samokontrolo doseženega z načrtovanim. Cilji, ki jih postavijo skupaj, morajo biti merljivi in dosegljivi, tako z vrha vodstva pa vse do najmanjše enote. S tem, ko večino dela postavljanja ciljev in planov naredi odgovorni sodelavec s kontrolerjem, ima tudi sam več motivacije za uresničenje planskih ciljev. Odgovorni tako že mesečno sam kontrolira doseganje načrtovanih planov z realiziranim. Pomembno je, da odgovorni prevzame odgovornost za doseg zastavljenih ciljev.

3.3 Uravnoveženi sistem kazalcev

BSC je sestavljen iz denarno in nedenarno izraženih kazalnikov. Denarno izraženi kazalniki (tradicionalni računovodski kazalniki) pokažejo, v kolikšnem obsegu je združba dosegla svoj gospodarski cilj (dobičkonosnost sredstev, dobičkonosnost kapitala, gospodarski dobiček). Če pa se ozremo na nedenarne kazalnike, pa ti v bistvu pokažejo razloge, zakaj gospodarski cilj ni bil dosežen oz. zakaj je bil dosežen v izkazanem obsegu (Turk et al., 2003, str. 765).

Ko si podjetje postavi vizijo, poslanstvo, zgradilo strategijo, opredelilo cilje, je čas, da te spremeni v merljive cilje in oblikuje kriterije za njihovo merjenje. Model BSC temelji na štirih vidikih:

- finančnem vidiku,
- vidiku kupcev,
- vidiku notranjih poslovnih procesov ter
- vidiku učenja in rasti.

BSC je okvir za upravljanje uspešnosti, ki je postal priljubljen v zgodnjih 90. letih. Njegova avtorja sta Kaplan in Norton, ki sta skozi raziskave v ducatu podjetij ugotavljala in s predstavniki teh podjetij skušala oblikovati nov model merjenja uspešnosti. Po različnih skupinskih razpravah se je sistem večplastnega merjenja uspešnosti razširil v uravnoteženi sistem kazalcev, razdeljen na štiri ločene vidike, in sicer finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti (Kaplan & Norton, 2000, str. 7–8).

Lawrie in Cobbold v svojem članku (2004, str. 611–620) opisujeta spremembe v opredelitvi okvirov treh različnih generacij BSC. Članek se nanaša na razvoj strateškega managementa v organizacijah, ki vidi uporabnost BSC kot strateškega orodja za upravljanje.

V letu 2001 se s strani številnih avtorjev pojavi vprašanje: »Kaj je to uravnoteženi sistem kazalcev?« Kaplan in Norton namreč v dosedanjih svoji delih nista opredelila definicije, kaj pojem predstavlja, ampak sta poudarjala pomen njegove uporabe in povezave z drugimi organizacijskimi lastnostmi. Med drugim sta do leta 1997 opredelila, da ima BSC naslednje lastnosti (Lawrie & Cobbold, 2004, str. 611–613):

- vsebuje finančne in nefinančne kazalce,
- število kazalcev naj bi se gibalo med 15 in 20, kasneje sta jih nato povečala na 20 do 25, kazalce sta razdelila v štiri skupine, imenovane vidiki, prvotno sta jih imenovala »Finančni«, »Kupec«, »Notranji proces« in »Učenje in rast«,
- kazalci se nanašajo na določene strateške cilje, ki so dokumentirani v tabelah z enim ali več kazalci povezanih s posameznim ciljem,
- kazalce izbirajo vodilni kadri v organizaciji, ki imajo dostop do strateških informacij ter nudijo podporo strateški komunikaciji, ki lahko izhaja iz zasnovanega BSC,
- v njunih delih leta 1992 in 1993, kjer predstavljata prvo generacijo BSC, je razvidna povezava štirih vidikov, vendar brez razlage o povezavah med temi štirimi vidiki; povezavo med temi štirimi vidiki sta nato predstavila v njunem drugem delu leta 1996, kjer opredeljujeta drugo generacijo BSC.

Po objavi in številnih diskusijah prve generacije BSC so kritike različnih avtorjev in managerjev v praksi pozivale k izboljšanju BSC. Preveč generalni pristop k BSC je različne avtorje privedlo do tega, da so sami začeli razvijati BSC in skušali zapolniti vrzeli prve generacije BSC. Vse to je Kaplana in Nortona pripeljalo do razvoja BSC druge generacije. Leta 1996 sta tako v dveh delih objavila povezave med vidiki in povezave, ki se pojavljajo med strateškimi cilji. Izboljšavi v drugi generaciji BSC sta (Lawrie & Cobbold, 2004, str. 614–615):

- kazalci, ki so se določili, se nanašajo na določene strateške cilje, teh naj bo med 20 in 25 in vsak naj bo povezan z enim ali več kazalcev in uvrščen v enega od štirih vidikov in
- slikovno je bila predstavljena povezava med strateškimi cilji, ki določajo rezultate v »strateško povezanem modelu« oz. »strateški mapi« diagramu.

Druga generacija BSC predstavlja precejšnje izboljšanje v primerjavi z modelom prve generacije – predvsem pri obliki sistema in manj zahtevni uporabi načrtovanja procesov. Tretja generacija BSC temelji na izpopolnjeni obliki druge generacije, z novimi funkcijami naj bi nudil boljšo funkcionalnost in bolj strateški pomen. Poreklo razvoja tretje generacije BSC izhaja iz vprašanj v zvezi s potrjevanjem strateških ciljev, izborom in določanjem ciljev. Ti so v poznih 90-ih sprožili razvoj nadaljevanja načrtovanja oblike BSC, in sicer vodstvo podjetja poda t. i. »Izjave o prihodnosti«, ki vodstvu pomagajo izbrati prioritete in uskladiti odločitve, olajšajo pa tudi izbiro kazalcev. Izjave o prihodnosti so sestavni del BSC in omogočajo lažje in hitrejše odločanje managementa. Druga novost tretje generacije je strateški model oz. diagram, ki predstavlja vzorčno-posledične povezave aktivnosti in rezultatov (Lawrie & Cobbold, 2004, str. 616–618). Za vsako od teh aktivnosti in rezultatov pa izberemo ustrezne kazalce. Strateške aktivnosti namreč predstavljajo, kaj je potrebno narediti v obdobju 6–18 mesecev, da bi dosegli stanje, ki ga je vodstvo opredelilo v izbranih izjavah o prihodnosti. Strateški rezultati pa predstavljajo pričakovane učinke strateških aktivnosti v obdobju 12–24 mesecev, če bodo aktivnosti uspešno izvedene (Rejc Buhovac, 2008).

Po treh generacijah se je BSC razvil tako, da je postal strateško orodje za upravljanje, ki vključuje širok spekter menedžerjev v procesu strateškega upravljanja, ki zagotavlja nadzor, vendar ni zavezujoč ali zadušljiv ter najbolj pomembno, odpravlja ločevanje med oblikovanjem in izvajanjem strategije (Lawrie & Cobbold, 2004, str. 620).

Leta 1999 je v Nemčiji izšla knjiga »*Balanced Scorecard – Mehr als Kennzahlensystem*« (Sistem uravnoteženih kazalnikov – več kot sistem kazalnikov), avtorjev Friedaga in Schmidta. Knjiga je na nemško govorečem področju v kratkem postala uspešnica in je že v letu 2000 doživela nadaljevanje v novi knjigi »*My Balanced Scorecard*« istih avtorjev. Za razliko od Kaplana in Nortona sta Friedag in Schmidt prešla iz teorije v prakso, saj sta sama svetovalca, ki se ukvarjata med drugim tudi z uvajanjem sistema uravnoteženih

kazalnikov. Dokončala sta tisto, kar sta Kaplan in Norton začela. V omenjenih delih namreč odgovarjata na vprašanje, kako strategijo podjetja prenesti v vsakodnevno delovanje. Njun »recept« podaja naslednji citat iz knjige »*My Balanced Scorecard*« (str. 269–270): »Če sledimo v Nemčiji prevladujočemu razumevanju Kaplana in Nortona, dobimo s »potjo skozi perspektive« sicer množico ciljev, kazalnikov, pobud in ukrepov, dobimo kvalitativno predstavljeno povezavo med kazalniki, določenimi za posamezne perspektive, toda manjka zadnji korak. Da bi lahko strateški cilji živeli v podjetniškem vsakdanu, jih moramo vključiti v predračun. To zahtevata tudi Kaplan in Norton, na žalost pa ne pokažeta, kako to narediti. Pri najinem praktičnem delu z množico popolnoma različnih podjetij ali neprofitnih organizacij sva se naučila, da je ena od možnih poti ta, da mnoge ideje za ciljno usmerjene strateške aktivnosti povežemo v strateške projekte.« Ta način, ki ga predstavljata onadva, je tudi praktično uveden, zato ga lahko priporočita. Projekti imajo to prednost, da so že znan način za upravljanje s procesi. Ko so aktivnosti, povezane v strateške projekte, smo v konkretnem vsakodnevnem poslovanju. Uporabimo že razpoložljive ideje in za projekte izdelamo načrt aktivnosti. Določimo potrebne stroške za zaposlene, sredstva in investicije. S tem, da jih razdelimo po letih, smo že vključeni v proces načrtovanja. S sistemom uravnoteženih kazalnikov imamo na voljo izvedljiv instrument, s katerim lahko z vidika prihodnosti izdelamo predračun. Ne kot nadomestilo, temveč kot dopolnitev doslej običajnih opornih točk. Začeti je potrebno torej z določitvijo projektov, s katerimi bomo uresničili postavljeno strategijo in jih vključiti v letni predračun (Železnikar, 2002, str. 2–4). Friedag in Schmidt sta za to, kako priti do teh projektov, predvidela šest faz ali korakov (Železnikar, 2002, str. 3–4):

1. faza: določitev ciljev, poslanstva in vizije,
2. faza: razvoj okvirov za strateško delovanje,
3. faza: zbiranje idej za ciljno usmerjene aktivnosti,
4. faza: povezava aktivnosti v strateške projekte in te v predračun,
5. faza: vključitev odgovornih izvajalcev,
6. faza: organizacija procesa učenja.

V Sliki 3 (str. 28) prikazujemo model BSC, ki smo ga ponazorili v tem poglavju. Zajema vizijo ter strategijo kot glavna dejavnika, ki vplivata na vsa področja v podjetju ter njuno ključno, odlično povezovanje vizije, strategije ter 4 vidikov. V nadaljevanju podrobneje predstavljamo vidike uravnoteženega sistema kazalcev BSC (Kaplan & Norton, 2000, str. 37–41):

- Finančni vidik

Finančni vidik ponazarjajo finančni kazalniki, ki kažejo, ali zastavljena strategija podjetja in nefinančni kazalniki za doseganje strateških ciljev pripomorejo k boljšemu finančnemu položaju podjetja. Uspešnost podjetja najboljše pojasnjujejo kazalniki: prihodki iz

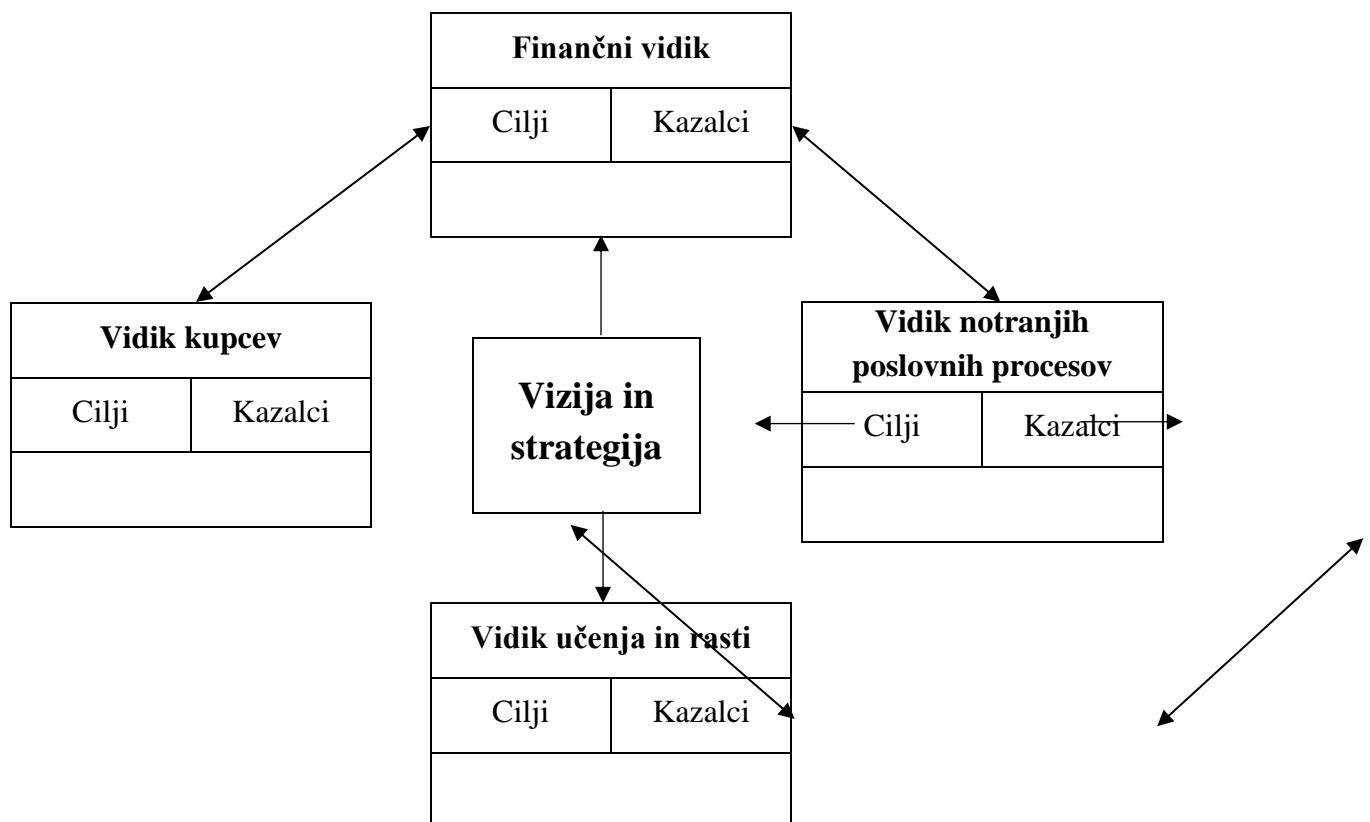
poslovanja, dobičkonosnost poslovnih sredstev, kapitala, prihodkov, ekonomsko dodana vrednost, rast prodaje ter ustvarjanje denarnih pritokov.

- Vidik kupcev

Ta vidik omogoča poslovodstvu, da določi cilje in merila za doseganje uspešnosti poslovanja s posameznimi segmenti kupcev in na različnih trgih. Splošni kazalniki, ki veljajo za večino podjetij, so naslednji: zadovoljstvo strank, ohranjanje strank, pridobivanje novih strank, donosnost strank, tržni delež in delež strank na ciljnih segmentih. Vsako podjetje mora tudi določiti svojo strategijo odnosa s segmenti kupcev, ki je določena glede na:

- lastnosti proizvodov in storitev (cena, uporabnost, kakovost, edinstvenost),
- odnos do kupcev (čas dostave, zadovoljstvo kupcev),
- podobo in ugled podjetja.

Slika 3: Uravnoteženi sistem kazalcev (BSC) in 4 vidiki



Vir: Prirejeno po A. Rejc Buhovac, Management učinkovitosti in uspešnosti, 2008.

- Vidik notranjih poslovnih procesov

Kazalniki notranjih poslovnih procesov so osredotočeni na tiste notranje procese, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo strank in doseganje finančnih ciljev podjetja. Notranji poslovni procesi so tisti, ki potekajo v sklopu podjetja in so namenjeni ustvarjanju vrednosti za podjetje, in sicer proces inovacij, operativni proces in proces poprodajnih aktivnosti.

- Vidik učenja in rasti

Za vidik učenja in rasti pravimo, da »podpira« ostale tri vidike. Podjetje se namreč ne more razvijati brez zaposlenih, njihovih sposobnosti, naprednih informacijskih sistemov in morale ter motivacije zaposlenih. V povezavi z ostalimi vidiki morajo biti naložbe v zaposlene upoštewane kot dolgoročne in ne kot strošek. Ključni kazalniki uspešnosti tega vidika so:

- ohranjanje zaposlenih,
- produktivnost zaposlenih,
- izobraževanje in usposabljanje zaposlenih,
- večine zaposlenih in
- zadovoljstvo zaposlenih.

Prednost BSC je v njegovi povezanosti, nefinančnih kazalnikih, uresničevanju strategije in uporabnosti. Uporablja se lahko namreč v vseh panogah, vendar z različnim izborom kazalnikov, ki so prilagojeni viziji, poslanstvu, strategiji, tehnologiji in organizacijski kulturi.

3.4 Drugi instrumenti kontrolinga

3.4.1 SWOT analiza

SWOT analiza je sestavljena iz dveh delov, in sicer iz analize prednosti in slabosti (ocenjevanja trendov in podstruktur podjetja in izdelava profila prednosti in slabosti) ter izdelave ocen poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja, z namenom ugotoviti najbolj verjetne prihodnje poslovne možnosti in nevarnosti podjetja, ugotoviti osnovne razvojne probleme podjetja, ugotoviti prve možne elemente razvojne strategije podjetja za prihodnost in izdelati profil poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja.

3.4.2 EBITDA

EBITDA (angl. *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, v nadaljevanju EBITDA), je še eden izmed pomembnih kazalnikov uspešnosti poslovanja in pomeni dobiček pred obrestmi, davki, odpisi in amortizacijo. EBITDA kaže sposobnost

podjetja, da pokriva odpise vrednosti in druge odhodke, ki niso povezani s poslovnimi odhodki. Izračunamo ga tako, da od poslovnih prihodkov odštejemo poslovne odhodke in prištejemo amortizacijo in odpise osnovnih ter obratnih sredstev. EBITDA najpogosteje uporabljamo za oceno denarnega toka, ki izvira iz poslovne dejavnosti podjetja in za analizo ter primerjavo dobičkonosnosti podjetij iz iste dejavnosti.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA SecIT

Podjetje SecIT je bilo ustanovljeno v 90. letih prejšnjega stoletja z namenom izvajanja IKT podpore velikemu omrežju javne uprave in gospodarstva v Sloveniji. Sodelovalo je pri vseh večjih projektih v lokalnih omrežjih v državni upravi RS ter projektih s področja varovanja informacij. Podjetje je že od začetka ustanovitve v zasebni lasti. Storitve, ki jih izvaja, zagotavljajo strankam varno poslovno okolje tako glede zmanjšanja varnostnih IKT tveganj kot tudi skladnosti.

Strokovnost kadra in zaupanje referenčnih strank zagotavljajo podjetju, da ponujene storitve izvaja segmentirano na domačem trgu in deloma tudi na širšem trgu centralne Evrope. Dejavnost podjetja je usmerjena v opravljanje storitev, in sicer:

- svetovanje na področju lokalnih in prostranih računalniških omrežij,
- operativno vzdrževanje, instalacija in implementacija systemske in aplikativne programske opreme v lokalnih in prostranih omrežjih,
- načrtovanje pasivnih in aktivnih elementov ožičenja za lokalna računalniška omrežja,
- načrtovanje strojne, programske in komunikacijske opreme za lokalne računalniške mreže in medmrežne povezave,
- instalacija opreme za lokalna računalniška omrežja, za medmrežne povezave in ostale komunikacijske opreme,
- načrtovanje in izvajanje varnih povezav lokalnih računalniških omrežij v javna omrežja (internet),
- preverjanje varnosti v komunikacijskih in informacijskih sistemih.

Glavna usmeritev podjetja je ostati neodvisno svetovalno in storitveno podjetje na področju računalniških omrežij in podatkovnih komunikacij, kar sedaj dosega zaradi neobremenjenosti z določenimi tehnologijami in komercialnim uspehom teh tehnologij na trgu. Z dobro usposobljenimi strokovnjaki se je SecIT sposoben hitro odzvati in prilagoditi uvajanju novih standardov in tehnologij.

4.1 Vizija, poslanstvo in strategija podjetja SecIT

Vizija podjetja SecIT je bila napisana v lanskem letu (2013) ob pripravljanju podjetja za uvedbo kontrolinga v poslovanje. Razvil jo je management skupaj z vodji področij in ima naslednjo vsebino:

- biti pomemben član mednarodne skupine podjetij za informacijsko varnost,
- biti ključni regijski (nemško govoreči trg) partner na področju informacijske varnosti,
- biti vodilno IT podjetje v Sloveniji in močan konkurent na tujih trgih (Evropske unije),
- biti sposobno izvajati najzahtevnejše in kompleksne IT projekte informacijske varnosti,
- njihovo mednarodno ekipo sestavljajo strokovnjaki z vrhunskim znanjem, ki ga kontinuirano obnavljajo in nadgrajujejo,
- biti še naprej regijsko priznani-prepoznavni-neodvisni, usmerjeni v celovito pokrivanje potreb odjemalcev (prilagajanje kupcem),
- zaposleni sodelujejo v mednarodnih IT varnostnih združenjih,
- so strokovnjaki na področju kompleksnih infrastrukturnih rešitev,
- z naročniki oblikujejo trajna sodelovanja: prevzemajo skrb za varno informacijsko okolje.

Odgovornost in poslanstvo podjetja SecIT je stalno in osredotočeno spremljanje področja IT varnosti ter IT skladnosti za zagotavljanje celovitih rešitev in napredne podpore za varno poslovno IT okolje njihovim partnerjem. Njihove rešitve za uporabnike predstavljajo prepoznavno dodano vrednost informacijskih sistemov in s tem ključen gradnik dobrih rezultatov njihovega delovanja. Podjetje je poslanstvo razvilo ob postavljanju nove vizije, določilo ga je vodstvo skupaj z lastniki.

Podjetje SecIT IKT varnostne storitve nudi samostojno ali v partnerstvu. Zato potrebujejo znanja povezovanja v partnerske povezave. V Tabeli 2 predstavljamo prednosti in pomanjkljivosti samostojnega nastopa na trgu ter nastopa s partnerji.

Tabela 2: Prednosti in pomanjkljivosti samostojnega nastopa na trgu ter nastopa s partnerji

Postavka	Prednosti	Pomanjkljivosti
Samostojni nastop na trgu	<ul style="list-style-type: none"> - samostojnost odločanja, - vpliv na celotno ponudbo, - neodvisna izbira tehnologije, - obvladovanje stranke v celoti; 	<ul style="list-style-type: none"> - nezmožnost ponujanja celovitih rešitev, - manjši tržni delež, - slabša izhodiščna pozicija, - večji vpliv izgube posla pri stranki;
Partnerski nastop na trgu	<ul style="list-style-type: none"> - celovita storitev povezanih partnerjev, - možnost prisotnosti na več trgih, - boljša izhodiščna pozicija, - hitrejše doseganje tržnega 	<ul style="list-style-type: none"> - nesamostojnost odločanja, - manjša fleksibilnost, - neobvladovanje stranke v celoti, - neobvladovanje partnerskega prodajnega

	deleža, - manjše tveganje, - manjše konkuriranje;	potenciala;
--	---	-------------

Vir: SecIT d.o.o., Poslovni načrt 2015–2017, 2014a, str. 24–25.

Prodajna strategija se razlikuje pri prodaji na slovenskem trgu ter prodaji v tujini. Osnovna strategija na slovenskem trgu je usmerjenost v sistemsko integratorstvo, kjer je pomembno, da se podjetje usmeri v ponujanje dolgoročnih storitev podpore na področju varnosti za razliko od usmeritve v konstantno lovljenje izvedbenih projektov. Produkti, ki jih razvijajo (tudi oz. predvsem za tujino), se v maksimalni meri vklaplajo v njihove rešitve na slovenskem trgu. Poudarek pa je na selektivnem obvladovanju kompleksnih varnostnih sistemov ter projektov.

Podjetje svoje konkurenčne prednosti vidi v osredotočenosti v določene rešitve s ponovljivostjo projektov za rešitve na eni strani in na drugi z inovativnostjo in znanjem rešiti težave strank, ki jih tekmeci ne opazijo ali ne znajo rešiti. Med svoje konkurenčne prednosti podjetje šteje tudi delo z zanesljivimi dobavitelji in vendorji ter široko tehnično znanje. Podjetje SecIT je z različnimi rešitvami usmerjeno v različne dejavnosti in pokritost srednje velikih podjetij.

4.1.1 SWOT analiza

V Tabeli 3 predstavljamo SWOT analizo podjetja.

Tabela 3: SWOT analiza podjetja SecIT

Prednosti	Slabosti
------------------	-----------------

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vodstvo je dobro prepoznano na trgu ✓ Široko IT znanje specialistov ✓ Razvoj lastnih rešitev ✓ IT podprto poslovanje ✓ Priprava triletnega poslovnega načrta ✓ Delovanje na področju prihodnosti (IT varnost) ✓ Veliki in dobro urejeni poslovni prostori ✓ Motiviranost in usmerjenost vodstva ✓ Prilagodljivost ✓ Ekspertna znanja ✓ Ne le strokovna, temveč tudi procesna znanja 	<ul style="list-style-type: none"> - Zapleteni procesi - Ni strateškega načrta razvoja ključnih kadrov - Ni dolgoročnega poslovnega načrta - Ni prave usmerjenosti v področja in ni natančne definicije teh področij - Pomanjkljiva prodajna znanja - Pomanjkanje prodajnega kadra - Slaba prepoznavnost - Razvoj produktov je prepočasen - Razvojno tehnološka usmerjenost in ne prodajna
Izzivi, priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trg IKT varnosti raste ➤ Industrijski sistemi so podvrženi IT grožnjam ➤ Razvoj in priljubljenost storitev v oblaku (zunaj organizacij) ➤ Konkurenca ni osredotočena na področje IT varnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • IT varnost kot del komunikacijskih projektov (združevanje IKT projektov in IKT varnosti) • Konkurenca slovenskih IT podjetij se hitro razvija in dobiva projekte preko širših rešitev • Bistvena sprememba v državni upravi – odvisnost od našega največjega kupca • Ekonomsko stanje gospodarstva v Sloveniji zmanjšuje povpraševanje

Vir: SecIT d.o.o., Poslovni načrt 2015–2017, 2014a, str. 59.

4.1.2 Uspešnost poslovanja

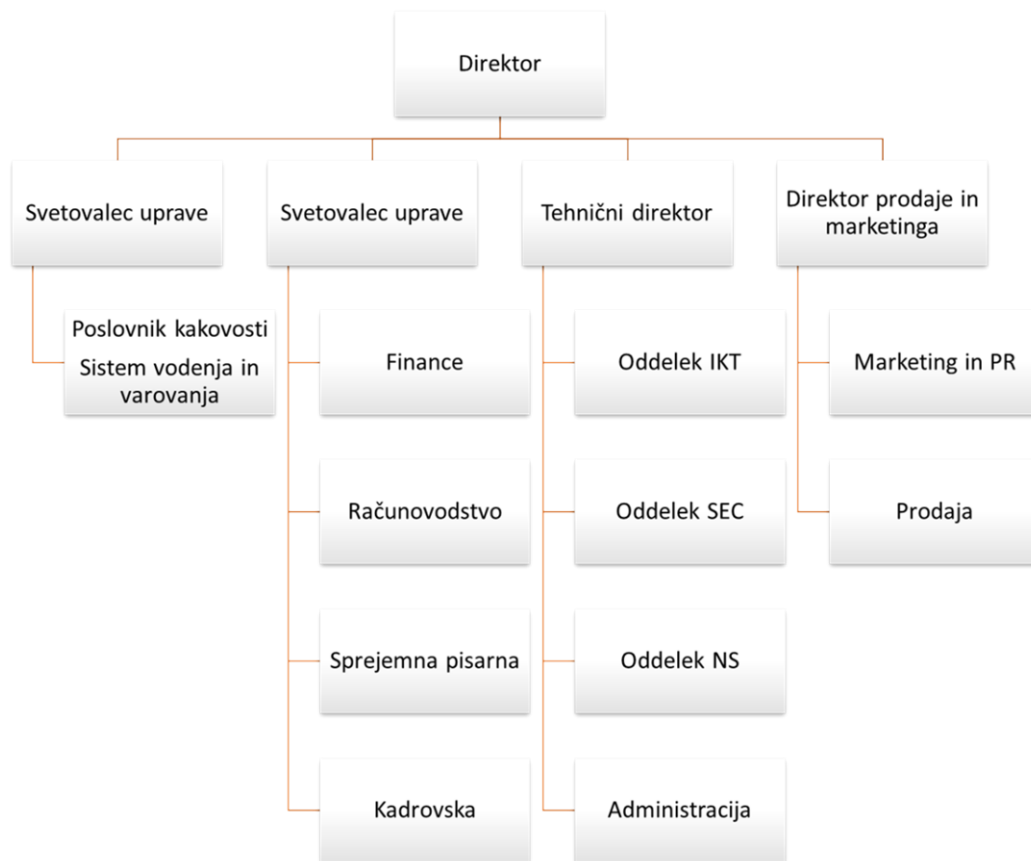
Podjetje SecIT zadnja leta ne dosega zastavljenih ciljev in ne posluje pozitivno iz osnovne dejavnosti. Podjetje je v preteklosti največ poslov sklenilo z javno upravo, vendar pa je svetovna gospodarska kriza vplivala tudi na slovenski trg, kar je povzročilo krčenje sredstev za IT storitve tudi v javni upravi. Posledično podjetje SecIT ni moglo razvijati potenciala za nadgradnjo informacijskega sistema javne uprave. Vodstvo se je zato odločilo, da več napora in vztrajnosti posveti storitvam v gospodarstvu ter se usmeri tudi na večje tuje trge, kjer je potenciala za razvoj IT tehnologij in storitev več. Kljub prizadevanju oddelka prodaje in samega vodstva, se uspešnost poslovanja v zadnjih treh letih ni bistveno popravila, hkrati pa je preboj na tuje trge zahteven, če podjetje nima

partnerja, ki bi ga zastopal na teh trgih. Vse to je vodilo do povezav s partnerji v tujini. Domači trg je za IT storitve namreč postal premajhen in nezanimiv. Lastniki podjetja so zahtevali pozitivne rezultate, zato se je vodstvo odločilo, da je potrebno s poslovanjem priti na čisto in ugotoviti vzroke za neuspešno poslovanje v preteklih letih. Vodstvo podjetja je na enem od poslovnih kolegijev v začetku leta 2013 sprejelo sklep, da se v poslovanje uvede poslovni model, usmerjen k spremljanju uspešnosti poslovanja in k doseganju operativnih ter strateških ciljev podjetja. Model mora lastnikom, direktorju in odgovornim na vseh nivojih zagotavljati podporo pri sprejemanju odločitev. Ugotovili so, da je bilo prav sprejemanje napačnih odločitev razlog za neuspešnost. Napačne odločitve pa so se sprejemale zaradi pomanjkljivih in prepoznih informacij, ki jih je prejelo vodstvo. Hkrati so se strinjali, da je potrebno vzpostaviti poslovni model, ki omogoča ocenjevanje uspešnosti posameznih delov podjetja ter nudi podlage za ocenjevanje uspešnosti posameznikov in s tem izhodišča za nagrajevanje ter motiviranje. Strinjali so se tudi, da vse te zahteve poslovnega modela pokriva kontroling.

4.2 Posnetek stanja podjetja SecIT pred uvedbo kontrolinga

Organizacijska struktura podjetja SecIT je prikazana v Sliki 4. Interna organiziranost je bila v preteklosti deljena na oddelke A, B in C, ki so se razlikovali glede na ključne kompetence, ki so bile zaokrožene v posameznem oddelku. Kasneje so se oddelki preimenovali v IKT, SEC in NS, ki so ostali do prve polovice letošnjega leta.

Slika 4: Organizacijska struktura podjetja SecIT pred uvedbo kontrolinga



Vir: SecIT d.o.o., Pravidnik o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, 2013, str. 38.

Podjetje ima več sistemov, računovodskega Cekin, SugarCRM (angl. *Customer relationship management*, v nadaljevanju CRM), za sistem upravljanja s kupci in IM (angl. *Incident monitor*, v nadaljevanju IM), ki se ga uporablja za beleženje dnevnih opravil zaposlenih. Vsi trije sistemi predstavljajo zbiranje in hranjenje podatkov in informacij, ki pa so med seboj različni, a hkrati v določenih parametrih povezani in odvisni. Vsak sistem torej predstavlja del celote, vendar s svojimi specifikami. Problem nastaja predvsem pri poenotenju in združevanju vseh podatkov iz treh sistemov. Računovodski podatki so finančni, CRM predstavlja množica podatkov strank, poslovnih priložnosti, prodajni lijak, prodajno napoved ipd., sistem beleženja dnevnih opravil pa vse opravljene storitve za stranke in interno za podjetje. Problem so tudi neažurni podatki, saj večina zaposlenih, ki skrbi za vnos podatkov na svojem področju, ne opravlja vpisov sproti, ampak tedensko. V trenutnih razmerah to pomeni izgubljen teden ali celo mesec, če vodstvo ne dobi točnega trenutnega stanja razmer po oddelkih. Da bi se izognili poznim akcijam, vodstvo že od samega začetka uvedbe kontrolinga vključuje in spodbuja nižje vodstvo k ažurnemu podajanju informacij in podatkov.

Podjetje je pred uvedbo kontrolinga pripravljalo številne načrte, poročila, analize ter izračunavalo nekaj kazalnikov, med drugim so se pripravljali:

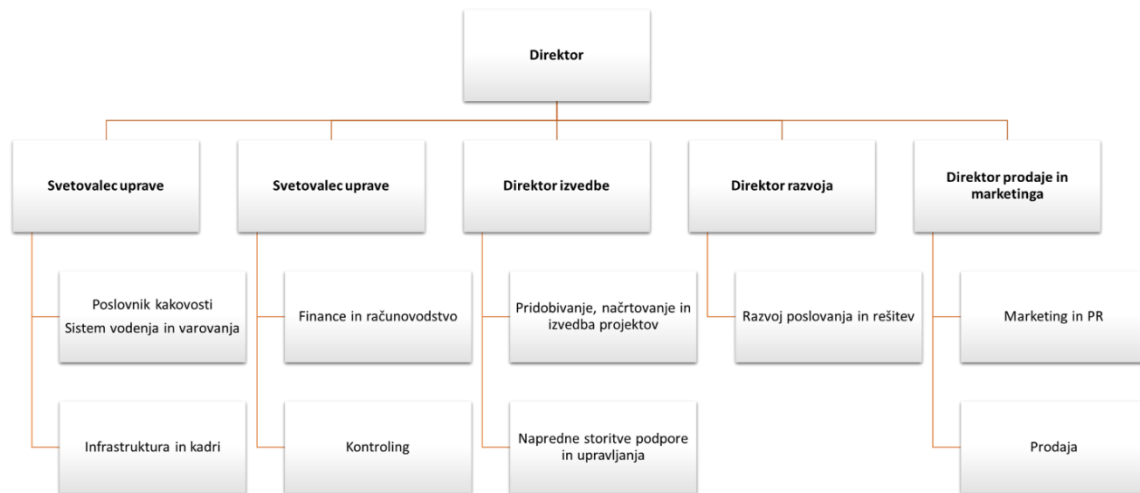
- letni načrt prihodkov (tudi po prodajnih skupinah),
- letni načrt prihodkov po prodajalcih,
- poslovni načrt po oddelkih s SWOT analizo in planom prihodkov,
- plan in dejanski stroški po mesecih,
- mesečni in letni računovodski izkazi,
- mesečni in kvartalni rezultati po oddelkih,
- tekoče spremljanje zasedenosti izvajalcev, delovne uspešnosti in realizacije,
- kvartalno spremljanje prodaje, prodajni lijak z napovedmi za naslednje trimesečje,
- stanje projektov in
- tabela denarnih tokov.

Z uvajanjem kontrolinga v podjetje SecIT je vodstvo za samo uvajanje kontrolinga ustanovilo t. i. projektno skupino, ki so jo sestavljali trije člani, eden iz vodstva, poslovna sekretarka ter računovodja podjetja. Omenjeni inštrumenti in poročila so bila v podjetju obstoječa že leta pred uvedbo kontrolinga, vendar pa so z novejšim pristopom k poslovanju in uvajanju kontrolinga potrebovala pregled in prenovo oz. ugotovitev, kako bi jih lahko pripravljali učinkoviteje in enostavneje. Projektna skupina jih je pregledala, ugotovila, da se jih veliko dela ročno, so zamudna in vsebujejo napake. Vodstvu so zato predložili predloge za lažjo in enostavno pripravo. Velik del priprave je projekta skupina prevzela nase, saj je poskušala čim bolj razbremeniti sodelavce, ki so pripravljali ta poročila. Namreč, s povezavo treh sistemov, je bilo bistveno lažje priti do zelenih informacij in podatkov, možnosti za napake so se zmanjšale, hkrati pa niso trčili časa obremenjenim zaposlenim. Več o poročilnem sistemu, problematiki podjetja in uvedbi kontrolinga pišemo v Poglavlju 5.

4.3 Organizacijska struktura po uvedbi kontrolinga

Z uvedbo kontrolinga se je spremenila tudi organizacijska struktura, saj je ta prinesel kar nekaj sprememb v poslovanju in poslovnih funkcijah. Tako imamo po novem tri ravni vodenja. Kljub temu da je kontroling priključen v drugo raven uprave, jo štejemo kot podporno funkcijo, ki je povezana z vsemi ravnmi in poslovnimi funkcijami v podjetju. Kontroling v podjetju SecIT sega namreč vse od ravni lastnikov pa vse do izvajalcev in administracije. Temeljna naloga kontrolinga v SecIT je namreč podpora odločevalski ravni s točnimi, kakovostnimi in usmerjenimi informacijami, ki morajo imeti za uporabnika največji pomen. Zahteva torej ciljno delovanje in decentralizirano vodenje, ki smo jo dosegli s tem, da smo funkcijo kontrolinga vključili v srednjo odločevalsko raven. S te pozicije torej pridobivamo največ informacij s strani vodstva, hkrati pa imamo dnevno komunikacijo z vsemi ostalimi ravnmi v podjetju. Tako lahko kontroler hitro reagira, saj ima dovolj informacij z vseh strani. V Sliki 5 vidimo spremembe organizacijske strukture po uvedbi kontrolinga.

Slika 5: Organizacijska struktura podjetja SecIT po uvedbi kontrolinga



Vir: SecIT d.o.o., Poslovni načrt 2015–2017, 2014a, str. 25.

5 UVEDBA KONTROLINGA V PODJETJE SecIT

Problemi, s katerimi se srečujejo številna slovenska in tuja podjetja, so v visokih stroških in slabi učinkovitosti ter nekonkurenčni ponudbi. V Sloveniji poleg omenjenih težav podjetjem predstavlja izziv tudi majhen trg, velika konkurenca in težak preboj v tujino. Če se podjetje srečuje z omenjeno problematiko, je potrebno takojšnje ukrepanje. V prvi vrsti je potrebno v vse poslovne procese uvesti analiziranje, planiranje, usmerjanje, nadzorovanje in ukrepe za izboljšanje obstoječega stanja. Za to se je odločilo tudi podjetje SecIT. S kontrolingom bo skušalo vzpostaviti sistem hitrejšega odločanja in pridobivanja ključnih informacij. S tako trdnim sistemom bo podjetje sledilo uspešnemu vodenju, ta pa je ključen pri preboju v tujino, na katero se podjetje pripravlja v bližnji prihodnosti.

Vpeljava sistema kontrolinga je potekala tako, da se je septembra 2013 oblikovala projektna skupina, ki se je s časoma odcepila in vse nadaljnje delo prepustila oblikovani službi za kontroling, ki jo sestavljata dva sodelavca ter v pomoč računovodja podjetja. Za začetek je projektna skupina opravila posnetek stanja, kakšna so poročila, kdo je komu odgovoren, kdo komu poroča ipd., zbrali so se vsi obstoječi postopki in dokumenti, na novo so se s pomočjo vseh zaposlenih določili temeljni pojmi podjetja (poslanstvo, vrednote, vizija, ključni strateški cilji in kazalniki, ciljne vrednosti, strateške poslovne enote).

Odločitev o uvedbi kontrolinga so sprejeli lastniki podjetja skupaj z vrhnjim managementom v drugi polovici leta 2013, saj poslovni rezultati niso bili zadovoljivi, prav tako pa podjetje ni imelo uvedenega sistema za spremljanje poslovanja in ustreznega poročilnega sistema. Vsi ti razlogi so privedli k odločitvi o uvedbi kontrolinga. Management je predvidel, da bo proces uvedbe trajal cca. pol leta, vendar se je zaradi slabega poslovanja v vmesnem času priprava in uvedba raztegnila na slabo leto. Šele ob zbiranju podatkov, informacij, poročil in ostalih analiz se je ugotovilo s kakšnim širokim

sistemom tabel in poročil razpolaga podjetje. Vsak vodja je namreč za vodstvo pripravljaj svoja poročila, hkrati so ovirali enoten sistem poročanja trije sistemi računovodski Cekin, CRM sistem za upravljanje s kupci in IM za beleženje dnevnih opravil zaposlenih. Ko podatki niso bili več pregledni in se je poslovanje le še slabšalo, je vrhnji management skupaj z lastniki sprejel odločitev o uvedbi kontrolinga. Glede na predviden obseg uvedbe, je vodstvo v začetku predvidelo manjši del stroškov za uvedbo, vendar se je med samim uvajanjem ugotovilo, da podjetje potrebuje nov informacijski sistem, ki bo združeval vse obstoječe sisteme in bo dela z zbiranjem podatkov minimalno. Na trgu obstaja kar nekaj ponudnikov tovrstnih produktov, zato se je vodstvo skupaj s projektno skupino odločilo, da jih zbere več za bolj optimalno primerjavo in ustrezno odločitev. Po pregledu in predstavitev različnih produktov si je vodstvo vzelo kar nekaj časa za razmislek o odločitvi, vendar odločitve o izbranem produktu ni sprejelo. Razlog za odlog odločitve je tičal predvsem v previsokih stroških informacijskega sistema, ki podpira vse zahteve podjetja SecIT. Vrednost teh storitev in produktov na trgu znaša tudi več 10.000 EUR, kar pa v takratni situaciji podjetja ni prišlo v poštev. Projektna skupina je vodstvu predlagala, da se kljub temu pripravi vse potrebno za uvedbo kontrolinga, vendar bodo poročila sestavljali področni vodje in služba kontrolinga drugače. V veliko pomoč pri preoblikovanju obstoječih treh sistemov je bil tudi tehnični direktor podjetja, ki jih je uspel bolj poenotiti in pripraviti v taki obliki, ki je bila zaenkrat zadovoljiva za poročanje vrhnjemu vodstvu in lastnikom. Projektna skupina za uvedbo kontrolinga je napovedala, da naj bi bili učinki uvedbe vidni po cca. polovici leta. Zaradi usklajevanja sistemov in preverjanja vseh zapisov v sisteme, se je sicer uvajanje podaljšalo za slabe tri mesece, vendar je vodstvo takšen odmik sprejelo, saj je bila projektna skupina oz. kasneje oblikovana služba kontrolinga ves čas v stiku z vodstvom, kjer je poročala o napredku uvedbe.

Cilj uvedbe kontrolinga v podjetju je čimbolj izključiti človeški faktor, zato si vodstvo prizadeva, da bodo poročila avtomatska. Prizadevalo si je za vzpostavitev sistema za podporo načrtovanja, analiziranja, poročanja in ukrepanja v skladu s potrebami podjetja. Cilj tega pa predstavlja enotne, povezane in predvsem pravilne podatke, ki bodo vodstvu in lastnikom dale točne informacije vsak trenutek, s tem pa bo lažje in hitreje sprožilo potrebne akcije za izboljšanje rezultatov.

Hkrati si je vodstvo prizadevalo:

- izgraditi kontrolinški poslovni model, usmerjen k spremljanju uspešnosti poslovanja in k doseganju operativnih ter strateških ciljev podjetja,
- s poslovnim modelom zagotoviti lastnikom, direktorju in odgovornim na vseh nivojih podporo pri sprejemanju odločitev in
- vzpostaviti poslovni model, ki omogoča ocenjevanje uspešnosti posameznih delov podjetja ter nudi podlage za ocenjevanje uspešnosti posameznikov in s tem izhodišča za nagrajevanje ter motiviranje.

5.1 Proces vpeljave kontrolinga v podjetje SecIT

Kot smo zapisali v preteklih poglavjih stroka opredeljuje dva modela kontrolinga, in sicer angloameriškega in nemškega. Podjetje SecIT je bolj naklonjeno nemškemu modelu, saj ima računovodstvo ločeno od kontrolinga, čeprav obe funkciji sodelujeta in kontroler ne deluje brez povezovanja in sodelovanja ostalih funkcij v podjetju. V nadaljevanju predstavljamo štiri najpomembnejše aktivnosti sistema kontrolinga in kako se jih je lotila projektna skupina za kontroling, kasneje pa sama služba kontrolinga v SecIT:

5.1.1 Načrtovanje

V izbranem podjetju so v začetku leta 2014 pričeli z uvajanjem kontrolinga v vse poslovne procese. Vodstvo in projektna skupina so se na uvedbo pripravljali pol leta, saj je bilo pridobivanje in priprava ustreznih podatkov zelo obsežno. Za vpeljavo so na začetku:

- na novo opredelili organigram podjetja,
- na novo opredelili poslanstvo, vizijo, vrednote, strateške cilje,
- pregledali vse strateške dejavnosti/programe,
- pregledali strateške poslovne enote/oddelke,
- pregledali odgovornosti,
- določili uteži oz. položaj dejavnosti in oddelkov,
- določili potencial vseh dejavnosti in oddelkov,
- zbrali vse vzorce obstoječih poročil,
- zbrali vse ostale podatke in informacije, ki so bili potrebni za uresničitev uvedbe in
- določili naloge službe za kontroling.

Po pregledu in novih opredelitvah smo določili globalne strateške cilje ter pristop k doseganju teh ciljev. Določitev strateških ciljev namreč pomeni zapis, kaj želimo doseči, obenem pa je to dobra podlaga za primerjavo med planiranim in uresničenim. S tem, ko smo strateške cilje določili in jih zapisali, smo si zadali nek cilj, točko, h kateri stremi podjetje in so vse sile uprte v njo. Z določitvijo strateških ciljev smo opredelili tudi operativne cilje. To smo storili tako, da smo strateške cilje pretvorili v operativne, računске oz. številske. Pri postavljanju operativnih ciljev so sodelovali tudi oddelčni vodje oz. direktorji področij, ki so na podlagi preteklih doseženih rezultatov ugotavljali, ali je strateški plan in posledično operativni cilji (finančni plan) tudi dejansko uresničljiv ali pa je preveč optimističen. Najprej so bili opredeljeni plan prihodkov, stroškov in dobička. Zatem smo te glavne plane razdrobili na manjše enote, in sicer smo določili še prispevek za kritje, EBIT, EBT in EBITDA.

Glavna naloga službe kontrolinga v SecIT je, da oskrbuje management z vsemi potrebnimi podatki in informacijami, na podlagi katerih se hitreje in lažje odločajo ter postavljajo

ustrezne in dosegljive poslovne cilje. Poleg tega aktivno sodeluje tudi pri pripravi poslovnih načrtov in predračunov, izvaja sprotne in periodične kontrole, pripravlja analize in zagotavlja ustrezno informiranje.

Podjetje SecIT je skozi načrtovanje uvedbe sistema kontrolinga uvedlo BSC. S pomočjo kazalnikov in kazalcev namreč področja in oddelki poročajo kontrolerju o stanju poslovnih procesov, utilizaciji zaposlenih, pridobljenih poslih, (ne)doseganju finančnega plana itd. Poročanje sledi mesečno ali kvartalno, odvisno od pomembnosti področja, ki vpliva na rezultate in strateško usmeritev podjetja. V Sliki 6 ponazarjamo razvoj podjetja SecIT po BSC metodi s pripadajočimi kazalniki, ki smo ga pripravili v času vpeljave sistema kontrolinga v podjetje.

Slika 6: Razvoj podjetja SecIT po BSC



Vir: SecIT d.o.o., Poslovni načrt 2015–2017, 2014a, str. 22.

S ciljem razviti strateške cilje s kazalniki oz. pripraviti t. i. strateško mapo se je na nivoju podjetja in strateških poslovnih enot/oddelkov vodstvo BSC kazalnikov lotilo s 4 vidiki:

- finančnim vidikom (kako do uspešnosti za družbenike),
- vidikom kupcev (kako do uspešnosti za stranke),
- vidikom notranjih poslovnih procesov (kako do uspešnosti notranjih procesov),
- vidikom učenja in rasti (možnosti rasti in izboljšav).

- **Finančni vidik – kako do uspešnosti za družbenike?**

Finančni cilji so ponavadi povezani z dobičkonosnostjo, produktivnostjo, donosnostjo. Tukaj bomo zasledovali kazalnike rasti in razvoja podjetja, donosnost, likvidnost in solventnost. V podjetju SecIT so se odločili za načrtovanje in hkrati nadziranje, saj se eno z drugim povezuje in zagotavlja doseganje ciljev podjetja, na osnovi sistema pokritij v 4 stopnjah. Načrtuje in kontrolira se strošek zaposlenega, ki pomeni pokritje 1 ($\geq X$), to

pokritje zajema načrtovanje števila zaposlenih in spremljanje vseh stroškov, povezanih z zaposlenimi, plače, izobraževanja, službene poti itd. Pokritje 2 ($\geq \Sigma \times i + \text{strošek SPE}$) poleg stroškov zaposlenih zajema še strošek strateške poslovne enote oz. oddelka, v katerega spada zaposleni. Tu so mišljeni stroški vsi stroški, ki se nanašajo na oddelk, oprema za delovanje, licence in ostalo. Pokritje 3 sestavljajo stroški pokritja 2 in stroški podjetja SecIT ($\geq \Sigma \times i + \Sigma \text{strošek SPE} + \text{strošek SecIT}$). Zadnja stopnja načrtovanja in nadziranja je osnovana na pokritju 4, ki zajema strošek zaposlenega, strateške poslovne enote, podjetja in EBT ($\geq \Sigma \times i + \Sigma \text{strošek SPE} + \text{strošek SecIT} + \text{EBT}$). Kosmati dobiček (angl. *Earnings before taxes* – EBT) predstavlja razliko med seštevkom vseh prihodkov in seštevkom vseh odhodkov (ne vsebuje pa poravnave izgub iz prejšnjih let in davka od dobička).

Na aktivni strani bilance stanja moramo tako vključiti obvladovanje terjatev, na pasivno pa obvladovanje obveznosti. Z operativnega vidika naj bi kratkoročne obveznosti ostajale v terjatvah. Kratkoročne terjatve in kratkoročne obveznosti so namreč najboljši pokazatelj trenutne likvidnosti. Kratkoročne obveznosti predstavljajo obveznosti iz poslovanja, obveznosti do delavcev in obveznosti do bank. Na strani aktive torej zasledujemo terjatve, na strani pasive pa obveznosti. Razmerje terjatve – obveznosti mora biti > 1 .

Z vidika dolgoročnosti je pomembna solventnost, ki pomeni dolgoročno sposobnost podjetja, da plačuje svoje obveznosti. Tukaj SecIT spremlja:

- denarni tok,
- razmerje med obveznostmi financiranja in lastniškim kapitalom in
- razmerje med obveznostmi financiranja in obveznostmi.

Izračunava se tudi t. i. operativni dobiček oz. dobiček iz poslovanja (angl. *Gross profit* - GP), ki ga dobimo tako, da od prihodkov iz rednega poslovanja oz. prodaje odštejemo odhodke iz rednega poslovanja. Ta nam predstavlja osnovo za izračun EBITDA, kjer prištejemo amortizacijo in odpise osnovnih ter obratnih sredstev.

- Vidik kupcev – kako do uspešnosti za stranke?

Potrebno je postaviti tiste cilje, ki so usmerjeni napram strankam. Vprašali smo se, kako mi izpolnujemo pričakovanja/potrebe strank?

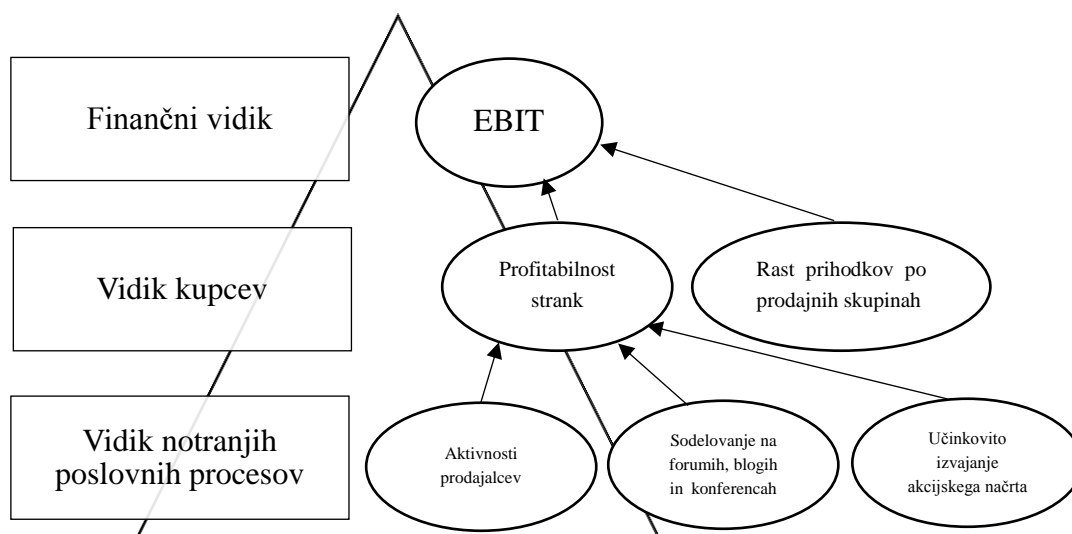
Ugotovljeno je bilo, da ima SecIT premalo novih kupcev in se še vedno preveč opira na obstoječe kupce. Vodstvo je določilo strateški cilj, da se razmerje med obstoječimi in novimi kupci do leta 2016 poveča in sicer naj bi bilo novih kupcev vsaj 40 %. Kot nove kupce je podjetje definiralo tiste, ki še niso poslovali s podjetjem SecIT ali ni bila za njih opravljena nobena storitev 5 let ali več. Naloga prodajnih svetovalcev oz. prodajalcev in vseh v podjetju je, da iščejo in zaznavajo priložnosti na trgu.

Če se ozremo na strukturo prihodkov po segmentih, profitabilnost strank izračunamo tako, da od prihodkov (izstavljene fakture) odštejemo stroške blaga, materiala, storitev in stroške dela. Profitabilnost storitev pa dobimo, če od prihodkov (IM obračuni) odštejemo stroške blaga, materiala, storitev in stroške dela.

- **Vidik notranjih poslovnih procesov – kako do uspešnosti notranjih procesov?**

Kazalniki notranjih poslovnih procesov so osredotočeni na tiste notranje procese, ki imajo največji vpliv na zadovoljstvo strank in doseganje finančnih ciljev družbe. Notranji procesi ne obsegajo le »proizvodnje«, marveč tudi procese inovacij ter poprodajne procese. Vprašali smo se, kako bomo lahko dosegali cilje, ki bodo postavljeni v finančnem vidiku in vidiku kupcev? Odgovor na to vprašanje predstavljamo s Sliko 7. Z aktivnostjo prodajalcev, sodelovanjem na forumih, pojavljanjem in mreženjem na konferencah ter dogodkih in učinkovitim izvajanjem akcijskega načrta bomo povečali profitabilnost in zadovoljstvo strank, ki bo prinesla rast prihodkov po prodajnih skupinah, ki vpliva na finančni vidik oz. ključne instrumente kontrolinga.

Slika 7: Doseganje ciljev v finančnem vidiku in vidiku kupcev



Vir: SecIT d.o.o., Poslovni načrt 2015–2017, 2014a, str. 22–23.

- **Vidik učenja in rasti**

Cilj vidika učenja in rasti podpirajo predhodno opisani vidiki in so pogoj za doseganje strateških ciljev. Razvoj družbe ni mogoč brez zaposlenih, njihovih sposobnosti, naprednih informacijskih sistemov ter morale in motivacije.

Ob določitvi kazalnikov in strateških ciljev na podlagi štirih vidikov je vodstvo razvilo svoj uravnoteženi sistem kazalnikov, torej določila so se izhodišča za odločitve in

opredelile so se prioritete. Vodstvo je tako skupaj s službo kontrolinga pripravilo strateško mapo – Strateške cilje s pripadajočimi kazalniki.

Po določitvi strateških in operativnih ciljev s kazalniki se je vodstvo podjetja osredotočilo na aktivnosti kontrole, analize in informiranja. Ko si podjetje zada neke cilje, naredi plane in načrte za bližnjo in oddaljeno prihodnost, mora vse naštetu tudi spremljati, torej kontrolirati, zatem te stvari analizirati in na koncu še predstaviti, informirati ostale deležnike o dosežkih ali ugotovitvah.

Planiranje predstavlja najpomembnejši del poslovanja podjetja in glavni rezultat, ki ga dobimo po uspešnem načrtovanju, je poslovni načrt za prihajajoče leto. Tega vodstvo vsako leto prične pripravljati ob koncu tretjega kvartala tekočega leta in ga potrdi do konca leta. Letni poslovni načrt vsebuje kvantitativne in kvalitativne podatke ter informacije, ki so rezultati predhodnih analiz in primerjav tako interno v podjetju kot primerjav z drugimi podjetji iz iste dejavnosti. Hkrati se vodstvo osredotoča tudi na prihodnje napovedi v gospodarstvu, IT dejavnosti in na splošno na stanje v državi, ki bi kakorkoli vplivali na prihodnje poslovanje podjetja.

5.1.2 Kontroliranje

Kontrole ne izvajamo zato, da bi pri nekom iskali napake, ampak se osredotočamo na to, da bodo morebitne izgube čim manjše ali jih celo ne bo. Če si postavimo nek cilj, načrt, plan, ga moramo tudi spremljati, da ne bi prihajalo do večjih odmikov. Vseskozi je potrebno slediti postavljenim ciljem, zato je sprotna kontrola še toliko pomembnejša.

Služba kontrolinga v SecIT se je tega lotila z beleženjem odmikov, ki so se pojavljali skozi poslovanje. Tako se je na primer po prvi polovici leta vodstvo odločilo za rebalans plana za tekoče leto, saj podjetje v prvem polletju ni doseglo plana v niti enem mesecu. Da bi se izognili večjim odstopanjem, je služba kontrolinga predlagala vodstvu korekturo plana. Pred tem so se izvedle številne poizvedbe in akcije, da smo prišli do ugotovite, zakaj takšno poslovanje in kaj je botrovalo temu, da so mesečni rezultati v prvem polletju tako nizki. Izvedla se je primerjava fakturirane realizacije s prejšnjim letom ter lanski plan z letošnjim. Ugotovilo se je, da je bil postavljen plan realen, torej nekje 10 % višji od predhodnega, vendar pa gospodarske razmere in fluktuacija prodajalcev v podjetju niso omogočale boljših rezultatov, več realiziranih poslov in podaljševanje nekaterih vzdrževalnih pogodb. Vzrokov za nastalo situacijo je bilo torej več, nekateri bolj, drugi manj upravičeni. Dejstvo je tudi, da je slovenski trg za tovrstne storitve, ki jih izvaja SecIT, premajhen, zato neomejenih možnosti za velike posle ni. Ob tem je vodstvo prišlo do spoznanja, da je prodor na tuje trge neizbežen, saj bo le tako lahko uresničevalo zastavljeno vizijo, poslanstvo in strategijo podjetja. Za rebalans plana letošnjega leta so se člani vodstva odločali že ob koncu drugega kvartala, tako da je bil ta sprejet s 1. julijem tekočega leta.

5.1.3 Analiziranje

Tik pred uvedbo kontrolinga v poslovanje je služba kontrolinga opravila naslednje analize:

- analizo poslovanja podjetja in njegovih poslovnih področij za zadnja 3 leta,
- analizo gospodarskega in političnega okolja,
- analizo in oceno dejavnosti in glavnih konkurentov,
- analizo sedanjih in potencialnih trgov (temeljne značilnosti in predvideni trendi) in
- SWOT analizo podjetja.

Podrobna kontrola prvega polletja je ugotovila številne odmike, ki so za posledico imeli slabo poslovanje in potreben rebalans plana. Ugotovili so se odmiki v prodaji, in sicer je bila prodajna napoved za naslednje tri mesece preveč optimistična. Kar nekaj potencialnih poslov se na koncu ni izvršilo ali pa je šlo za javne razpise ali druga javna sredstva, pri katerih podjetje ni uspelo prepričati naročnika. SecIT skozi vsa leta ohranja visok standard kakovosti storitev, zaposleni so vrhunski strokovnjaki na različnih področjih, zato so nekatere storitve tudi dražje. Čez leta se ni zbralo omembe vrednih pripomb ali pritožb s strani strank, naročnikov, zato je tu še en razlog in dokaz več, da so storitve opravljene vrhunsko. Kljub temu večina naročnikov izbere najcenejšega in ne najugodnejšega ponudnika.

Poleg rebalansa je vodstvo skupaj s kontrolerjem določilo še nekaj ukrepov za izboljšanje poslovanja. Med drugim je podjetje zaposlilo izkušenega prodajnega svetovalca, se bolj posvetilo prodoru na tuje trge s tem, da se je povezalo s tujim partnerjem in se odločilo za spremembo organizacijske strukture. Ne smemo zanemariti dejstva, da je hitro ukrepanje v takem okolju nujno potrebno, zato tukaj najprej nastopijo taktike oz. kratkoročne strategije. Naloga prodajne ekipe je čim hitrejšo zaključevanje poslov, zbiranje poslovnih priložnosti (večanje prodajnega lijaka), več neposrednega stika s strankami in ugotavljanje njihovih potreb. V podjetju smo se začeli zavedati tudi tega, da v podjetju prodajamo vsi, zato je vsak kontakt s strankami in reševanje njihovih težav priložnost za prodajo dodatnih storitev.

Pregledale in analizirale so se vse prodajne akcije, ki so bile izvršene v prvem polletju, pripravila se je analiza dobljenih in realiziranih poslov, opravljena je bila tudi analiza poslov, pri katerih ni prišlo do realizacije in razlogi, zakaj se je izvedba posla ustavila v določeni točki. Služba kontrolinga je pripravila naslednje analize:

- število obiskov pri strankah,
- število izdanih ponudb,
- vrednost ponudbe,
- kakšna je skupna vrednost storitev brez opreme,

- število realiziranih poslov ter
- razlika v ceni.

Te analize so bile opravljene za oddelek prodaje, predstavljene prodajnemu direktorju ter vodstvu podjetja. Kontroler je pod drobnogled vzel tudi ostale oddelke oz. področja, ki vplivajo na delo prodaje in imajo na splošno vpliv na poslovanje oz. uspešnost poslovanja. Govorimo o področjih izvedbe in projektov. Direktor izvedbe in direktor razvoja sta po pregledu analiz sklenila, da bosta izvedbo in razvoj zasnovala drugače, in sicer na način, ki bo pomagal prodaji pri njenem pospeševanju. Sodelavci v izvedbi morajo priklicati vse obstoječe stranke, s katerimi imamo vzpostavljene vzdrževalne pogodbe in jih povprašati o zadovoljstvu z našimi storitvami, hkrati pregledati nastale incidente in jim svetovati, kako se jim izogniti z našimi dodatnimi storitvami. Razvojni oddelek se je osredotočil na razvoj rešitev in pripravo novih produktov ter storitev.

Poleg omenjenih analiz se je ob vzpostavitvi sistema poročanja v kontrolingu definirala priprava naslednjih poročil:

- mesečni stroški po stroškovnih mestih,
- primerjava mesečnih stroškov s preteklim letom v enakem obdobju,
- mesečni pregled realizacije po področjih in po vrsti posla ter
- mesečni in kvartalni pregled izpolnjevanja plana.

Vsakega 6. v mesecu se tako pripravi okvirna bilanca uspeha za pretekli mesec, 12. dan v mesecu se pripravi obračun prihodkov od prodaje ter 20. končna bilanca stanja.

5.1.4 Informiranje

Da se v podjetju doseže vsestransko informiranje, je potrebna pravilna komunikacija in prave informacije. Ko razpolagamo s pravimi informacijami ob pravem času, lahko dosežemo učinkovito poslovanje ter si zagotovimo konkurenčno prednost. Le prave, hitre in če je le možno vnaprejšnje informacije imajo največjo dodano vrednost za podjetje. Oddelek kontrolinga je služba, ki prejema in tudi deli informacije z vseh področij poslovanja in od vseh poslovnih funkcij.

V preteklih točkah smo pisali o informacijskem sistemu, ki ga uporablja podjetje. Kar nekaj poročil se že pripravlja avtomatsko, veliko pa še vedno ročno. Posledica ročnega vpisovanja so lahko napake, neažurnost, usklajevanje različnih podatkov in informacij ter poraba časa, ki bi ga z nekaj kliki lahko prihranili veliko. Vsak zaposleni v podjetju je odgovoren, da v informacijski sistem vpisuje svoje opravljeno delo, zaposleni v oddelku prodaje poleg tega vpisujejo še poslovne priložnosti, vrednosti izdanih ponudb, število obiskov oz. sestankov pri strankah ipd. Tako lahko na podlagi avtomatskih poročil dobimo takojšnje podatke o stanju utilizacije zaposlenih, realizacije, delovne uspešnosti in izdanih

faktur. Informacijski sistem zagotavlja tudi pregled poslov po fazah, prodajno napoved po področjih in prodajalcih in segmentu ter prihodke po segmentih. Med pomembnejša področja poročil spadajo tudi prihodki, stroški in dobiček.

Redna obširnejša poročila za vodstvo in direktorje področij se sestavljajo mesečno ob vnaprej določenih rokih. Ta poročila obsegajo informacije določene vrste in pomembnosti za odločanje, torej poročila, ki zadevajo njihovo odgovornost. Poleg mesečnih se vodstvu in nekaterim direktorjem pošiljajo tudi tedenska poročila. Ta vsebujejo tekoče informacije o poslovanju, predvideni realizaciji oz. zaključkih poslov v naslednjem tednu in zasedenosti izvajalcev. Po potrebi se izdelajo tudi posebna poročila s točno določenimi informacijami za uporabnika. Poleg vseh naštetih pa računovodstvo v sodelovanju s kontrolingom pripravlja še druga poročila, kot so na primer bilance stanja, izkazi uspeha ipd., ki jih zahtevajo zunanji uporabniki (davčni uradi, Ajpes ipd.).

Poročila so oblikovana tako, da so informacije posredovane na različne načine za različne uporabnike. Avtomatska poročila iz aplikacij IM, CRM in Cekina se prikažejo v obliki tabel z absolutnimi podatki. Deleže, indekse in grafične prikaze ter besedila pa pripravlja služba kontrolinga. Te se izračuna in predstavi z že zbranimi podatki oz. avtomatskimi tabelami. Kontroler v poročilih obravnava tudi odmike, ki vsebujejo razlike med planiranim in doseženim, izražene absolutno in relativno ter kumulativno do določenega datuma.

Kontroler se je v podjetju lotil informiranja tako, da je opravil analizo, opisano v prejšnji točki. Da je lahko podal informacije in dognanja vodstvu, je moral raziskati razloge za neuspeh pri sodelavcih, področnih vodjih, direktorjih področij, prodaji in ostalih. Ena izmed nalog kontrolerja v podjetju je tudi stalno spremljanje poslovanja. Ker so ponavadi prvi trije meseci med slabšimi v tekočem koledarskem letu, vodstvo kljub informacijam kontrolerja ni dajalo posebne pozornosti na slabše rezultate. Pričakovanja, da bo drugi kvartal bistveno boljši, so bila preveč optimistična.

Poročila vsebujejo vse zgoraj naštete informacije, torej primerjavo načrtovano – uresničeno. V Sliki 8 prikazujemo primer poročila.

Slika 8: Poročilo mesečne realizacije v primerjavi z načrtovanimi cilji

Storitve skupaj doma													
2014	Realizacija				Cilji				Delež doseženih ciljev				
	Mesec	Skupaj	Kvartal	Novi	Stari	Skupaj	Kvartal	Novi	Stari	Kumulativno	Skupaj	Novi	Stari
Januar	260.013		114.357	145.656	375.100		226.458	148.642		69,32%	69,32%	50,50%	97,99%
Februar	213.066		76.558	136.508	375.100		226.458	148.642		63,06%	56,80%	33,81%	91,84%
Marec	306.219	779.298	168.785	137.434	375.100	1.125.300	226.458	148.642		69,25%	81,64%	74,53%	92,46%
April	304.546		169.676	134.870	471.077		295.409	175.668		67,89%	64,65%	57,44%	76,78%
Maj	296.316		106.998	189.318	471.077		295.409	175.668		66,76%	62,90%	36,22%	107,77%
Junij	280.087	880.949	171.617	108.470	471.078	1.413.232	295.410	175.668		65,40%	59,46%	58,09%	61,75%
Julij	234.145		136.767	97.378	436.978		274.824	162.154		63,67%	53,58%	49,77%	60,05%
Avgust	235.314		128.000	107.314	436.978		274.824	162.154		62,41%	53,85%	46,58%	66,18%
September	0	469.459	0	0	436.978	1.310.934	274.824	162.154		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Oktober	0		0	0	470.000		290.000	180.000		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
November	0		0	0	470.000		290.000	180.000		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
December	0	0	0	0	470.000	1.410.000	290.000	180.000		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Skupaj	2.129.706	2.129.706	1.072.758	1.056.948	5.259.466	5.259.466	3.260.074	1.999.392					

Vir: SecIT d.o.o., Mesečno finančno poročilo, 2014b.

Kontroler je skušal management motivirati za takojšnje spremembe, vendar, kot že rečeno, se je ta odločil drugače in počakal na še en kvartal. Kontrolerjevi priporočili sta bili:

- več prodajnih akcij,
- vključitev managementa v prodajni proces, s tem, da obiše potencialne stranke in jih dodatno motivira za izbor naše ponudbe.

5.1.5 Spremljanje poteka izvajanja kontrolinga

Kontroling se v podjetju izvaja od prvega polletja leta 2014. Za pričetek smo se odločili takoj po uvedbi, saj je bilo takrat pripravljeno vse za uspešen začetek izvedbe. Z nastajanjem, uvajanjem in pričetkom izvedbe so bili seznanjeni vsi zaposleni. Med drugim jih je nekaj bilo vključenih že med samim uvajanjem. Zaposleni so uvedbo kontrolinga sprva sprejeli z negotovanjem, češ, še en sistem, ki nam bo povzročil le več dela in premalo koristi. Zaposleni velikokrat niso naklonjeni spremembam v podjetjih, saj so mnenja, da spremembe ne prinašajo nič dobrega, v teh turbulentnih časih le več dela ali celo odvzem nekaterih nalog in nenazadnje morda celo krčenje števila zaposlenih. Po uvodnem sestanku in nekaj neposrednih iteracij z zaposlenimi, se je mnenje o uvedbi kontrolinga počasi spreminjalo. Zaposleni so pričeli jemati ta sistem kot ureditev in uskladitev procesov ter poenostavitev določenih zapisov in poročil.

Pripraviti je bilo namreč potrebno popis vseh procesov, tabelaričnih poročil in odgovornosti po oddelkih. Vodje oddelkov in skrbniki različnih procesov so ekipo za izvajanje kontrolinga seznanili s svojimi opravili in procesi. Hkrati so se na enem mestu zbrala vsa tabelarična poročila, ki jih vodje ali direktorji področij pripravljajo tedensko, mesečno ali kvartalno. Ekipo kontrolinga je tedaj vse naštetu natančno pregledala in se odločila, kaj dejansko pri samem poslovanju potrebujemo in česa ne. Obenem si je z uvedbo kontrolinga vodstvo prizadevalo karseda racionalizirati poslovanje, postopke in zmanjšati nepotrebno delo na minimalni obseg. Med samim spremljanjem se je namreč ugotovilo, da se kljub krčenju opravil še zmeraj pojavlja preveč podatkov in informacij, ki

se pripravljajo same zase, ne da bi jih nekdo dejansko uporabil in bi nekomu pomenile pomemben podatek.

V službi kontrolinga se obdelujejo načrtovani in dejanski računovodski podatki, in sicer podatki o vseh stroških, vseh odhodkih, prihodkih, davkih in drugi podatki. Služba kontrolinga pridobiva in obdeluje tudi podatke o številu zaposlenih, opravljenih urah, utilizaciji zaposlenih, doseženi mesečni realizaciji storitev doma in v tujini, razliki v ceni itd.

Izvedba je potekala skladno s pripravljenim planom uvajanja in rednega izvajanja, le časovno je bila daljša za približno tri mesece, kar pa ni predstavljalo večjih ovir, saj so bili časovni odmiki v takšnem obsegu še tolerirani. Prva dva meseca sta bila namenjena spremljanju in odkrivanju napak ter izboljševanju sistema.

5.1.6 Spremljanje uspešnosti poslovanja

Po opravljeni analizi celotnega poslovanja v letu 2013 in prvi polovici leta 2014, so se določili načini merjenja uspešnosti poslovanja. Določili so se kazalci (angl. *Key Performance Indicator* – KPI) za vse poslovne funkcije, sestavili so se postopki priprave analiz, prikazi poročil itd. Na podlagi priprav teh vzvodov lahko vodstvo učinkovito spremlja poslovanje, dela prave stvari na pravi način ter kot posledico sprejema ustrezne poslovne odločitve.

Finančni in nefinančni kazalci so se določili z vrhnjega vodstva navzdol. Direktor je določil kazalce za direktorje področij in skupne službe, direktorji področij pa za področne vodje in izvajalce. Določitev kazalcev je bila ena izmed ključnih faz v spremljanju uspešnosti poslovanja. Določitev kazalcev predstavlja odgovornost vsakega direktorja ali vodje za doseg zastavljenih ciljev, te pa nato ustrezno posredujejo na nižji nivo, s čimer zagotovijo prenos informacij in odgovornost vsakega posameznika za doseg svojih in posledično ciljev družbe. Veliko odgovornost za uspeh družbe nosijo tudi prodajalci oz. prodajni svetovalci. Njihovi kazalci se nanašajo predvsem na število dobljenih poslov, velikosti poslov, število novih strank, pridobljene dolgoročne pogodbe, število opravljenih sestankov in podobno. V skladu z njihovo funkcijo v prodaji, ki je tudi opredeljena v pravilniku o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, se načrtovan prihodek razčleni na prihodke po področjih, za katere so odgovorni vsi prodajalci. Da spremljamo uspešnost poslovanja in primerjamo planirano z doseženim, ima vsak prodajalec svoj plan prihodkov za tista področja, za katera je odgovoren. S tem je na njih prenesena naloga, da smejo prodajati in si tudi sami oblikovati plan prodaje, prodajne akcije, izobraževanja, obiskujejo konference, neformalna srečanja s strankami, pridobivajo nove stranke in druge oblike pospeševanja prodaje.

5.1.7 Analiza stroškov poslovanja – krčenje stroškov

Že pred uvedbo kontrolinga je podjetje pričelo s krčenjem in racionalizacijo stroškov ter poslovanja. Z uvedbo kontrolinga se je ta del racionalizacije le še okrepil, saj finančno stanje podjetja ni zdržalo tolikšnega obsega stroškov. V okviru kontrolinga se je pripravila tudi analiza stroškov celotnega poslovanja podjetja, pregledalo se je preteklo poslovanje in obseg fiksnih in variabilnih stroškov. Management je odločil, da morajo stroški v letu 2014 pasti vsaj za 10 % pri enakem poslovanju. Za spremljanje mesečnih odhodkov in prihodkov se je pripravil finančni model, tabela, ki služi primerjavi planiranega in dejanskega stanja 2014, ta izražena razlika je prikazana tudi v odstotkih ter oboje v primerjavi z letom 2013. Tako imamo primerjavo, ali sledimo stroškovnemu planu v letu 2014 in primerjavo za leto 2013. V Sliki 9 prikazujemo primer – gre za del tabele Finančni model za spremljanje stroškov.

Slika 9: Finančni model za spremljanje stroškov
(Plan stroškov v primerjavi z dejanskim stanjem v prvem trimesečju leta 2014)

Konto	Naziv konta	2014	Januar	Februar	Marec	Q1
402 1	STROŠKI ENERGIJE - ELEKTRIKA, VODA	- 31.052,96 €	- 988,91 €	- 965,67 €	- 914,47 €	● - 2.869,06 €
402 2	STROŠKI ENERGIJE - PLIN, OGREVANJE	- 7.878,57 €	203,75 €	1.546,19 €	131,39 €	● 1.881,34 €
402 3	STROŠKI - VODA	424,28 €	- €	199,32 €	224,96 €	● 424,28 €
404 0	ODPIS DROBNEGA INVENTARJA	- 6.098,71 €	- 631,72 €	- 788,98 €	- 523,78 €	● - 1.944,47 €
406 0	STROŠKI PISARNIŠKEGA MATERIALA	- 9.792,94 €	- 666,18 €	- 795,00 €	226,64 €	● - 1.234,55 €
406 1	STROŠKI STROKOVNE LITERATURE	- 6.860,86 €	- 125,32 €	397,94 €	200,80 €	● 473,43 €
407 0	DRUGI STROŠKI MATERIALA	- 232,56 €	- 83,02 €	290,20 €	199,78 €	● 406,95 €
407 1	STROŠKI ČISTIL, MATERIAL ZA SANITARIJE..	- 2.395,06 €	- 213,16 €	- 213,16 €	- 213,16 €	● - 639,49 €
411 0	STROŠKI PREVOZNIH IN ŠPEDITERSKIH STORITEV	33,00 €	- €	8,00 €	25,00 €	● 33,00 €
4110 0	STROŠKI MOBILNE TELEFONIJE	- 19.101,62 €	- 9,67 €	- 140,07 €	- 49,91 €	● - 199,66 €
4111 0	STROŠKI STACIONARNIH TELEFONSKIH LINIK	- 4.392,69 €	- 32,64 €	3,82 €	93,20 €	● - 122,01 €
4112 0	STROŠKI PODATKOVNIH POVEZAV, NAJETIH LINIJ..	- 23.541,31 €	- 970,50 €	- 969,54 €	- 969,84 €	● - 2.909,89 €
412 0	STROŠKI STORITEV V ZVEZI Z VZDRŽ. AVTOMOBILOV	- 11.148,19 €	3.075,44 €	- 1.907,42 €	324,44 €	● 1.492,47 €
412 1	STROŠKI STORITEV V ZVEZI Z VZDRŽ. NA OBJEK., PROST. IN	- 2.802,94 €	- 438,23 €	- 504,51 €	- 96,23 €	● - 1.038,97 €
412 2	STROŠKI STORITEV V ZVEZI Z VZDR. NA AOP OPREMI	- 13.296,81 €	- 323,32 €	- 323,32 €	- 248,24 €	● - 894,89 €
412 3	STROŠ. STOR. V ZVEZI Z VZDR. TV, KOPIR. STR. IN OSTALO	- 482,96 €	- 58,31 €	158,49 €	- 58,31 €	● 41,86 €
413 0	NAJEM POSLOVNIH PROSTOROV	- 153.960,65 €	- 6.559,37 €	- 6.559,37 €	- 6.559,37 €	● - 19.678,11 €
413 1	NAJEM DVORANE, VOZIL, SEFA, VODNIH BAROV...	- 24.784,33 €	- 43,18 €	- 43,18 €	- 1.067,06 €	● - 1.153,41 €
...

Vir: SecIT d.o.o., Mesečno finančno poročilo, 2014b.

5.2 Izvedba raziskave – učinki kontrolinga na poslovanje podjetja SecIT

Med predstavniki vodstva, vodji področij in nekaj zaposlenimi smo izvedli osebne intervjuje za pridobitev informacij o tem, kako je na njih, njihovo področje ter na njihove podrejene vplivala uvedba kontrolinga. V raziskavi smo od zaposlenih želeli ugotoviti,

kateri so po njihovem mnenju bili razlogi za uvedbo kontrolinga in kakšne rezultate so pričakovali po uvedbi ter kako se je zaradi uvedbe kontrolinga spremenilo poslovanje itd. Pridobljene primarne podatke smo analizirali in jih povzeli v odgovor na osrednje raziskovalno vprašanje, kakšni so učinki uvedbe kontrolinga v podjetje SecIT. Intervjuvanih je bilo deset sodelavcev, poleg vodstva, ki ga sestavljajo direktor, tehnični direktor, direktor prodaje in svetovalca uprave, še vodji področij, svetovalka za kadre, računovodja ter odgovorna v oddelku za finance. Intervjuvani predstavljajo skoraj četrtno vseh zaposlenih v podjetju. Raziskava je bila opravljena ob zaključku uvedbe kontrolinga v poslovni proces, torej takrat, ko se je ta začel odvijati nepretrgoma in tekoče vsak mesec, torej 1. julija 2014. Takrat so intervjuvani dobili občutek, kako stvari tečejo, zato so lahko odgovorili na vprašanja, ki jih navajamo v nadaljevanju.

5.2.1 Raziskovalna vprašanja in odgovori

Raziskovalna vprašanja so bila postavljena vsakemu intervjuvancu posebej na sestanku. Vsak intervju je trajal približno dvajset minut. Na začetku je bil na kratko predstavljen celoten kontroling, zatem pa so sledila vprašanja. Glede na opravljene intervjuje ugotavljamo, da so zaposleni dobro seznanjeni z bistvom kontrolinga, vendar pa vidijo še veliko možnosti za izboljšave in napredek na tem področju.

Za boljše sosledje smo intervjuvancu najprej postavili dve vsebinski oz. operativni vprašanji:

1. Kaj so bili po vašem mnenju razlogi za uvedbo kontrolinga?

Večina anketiranih je mnenja, da je bil glavni razlog za uvedbo kontrolinga vzpostaviti sistem za poročanje in s tem razbremeniti zaposlene, ki pripravljajo podatke o poslovanju, prav tako pa povečati preglednost nad delom zaposlenih v podjetju in posledično izboljšati izkoriščenost kadra. Nenazadnje to vodi do uspešnosti poslovanja celotnega podjetja.

Razloge za uvedbo kontrolinga navajata tudi svetovalca uprave: »Izboljšanje poslovanja, neenotni poročilni sistem, preveč podatkov, premalo outputa, neučinkovito nagrajevanje zaposlenih in večji nadzor nad poslovanjem.« Svetovalka za kadre se ozira predvsem na vzpostavitev novega sistema nagrajevanja, podala je naslednji odgovor: »Priti do boljših poslovnih rezultatov in urediti sistem vpisovanja opravljenega dela, finančnih podatkov in podatkov prodaje. Trenutno imamo slab sistem nagrajevanja, zato upam, da se bo to s kontrolingom tudi uredilo.«

2. Kakšne učinke je bilo pričakovati z uvedbo kontrolinga?

Vprašani z uvedbo kontrolinga pričakujejo enostavnejši nadzor in večjo kontrolo poslovnih procesov, poenostavitev in izboljšanje poslovanja in hitrejši odziv na letni plan, ažurne odločevalske informacije ter učinkovitejše nagrajevanje.

Za vsebinskimi so sledila finančna oz. strateška vprašanja, in sicer:

3. Se podatki za vodstvo generirajo avtomatsko, brez posredovanja osebe, zadolžene za pripravo poročil?

Podatki za vodstvo se deloma že generirajo avtomatsko, vendar je prisotnega še nekaj ročnega dela. Anketiranci so mnenja, da bo do vseh avtomatskih poročil prišlo šele po uvedbi informacijskega sistema, namenjenega kontrolingu. Direktor je mnenja, da bi to dosegli z orodjem, ki bi ga implementirali skupaj z obstoječimi poročilnimi sistemi. Vsekakor mora zgodovina opravljenega dela in nabor strank ostati nedotaknjen. Takšne informacije so namreč za podjetje neprecenljive. Tudi vodstvo je mnenja, da bo v prihodnje potreben nov informacijski sistem, ki bo pokrival vse funkcije, ki jih sedaj podjetje izvaja s tremi sistemi. Ker gre za večji strošek, ga mora podjetje načrtovati v strateškem planu.

Tudi svetovalca uprave se strinjata, da se podatki deloma že generirajo avtomatsko, vendar je prisotnega še nekaj ročnega dela. Nakup programske opreme za kontroling pa je v planu.

4. Ali so podatki za kontroling točni? Ali prihaja do napak tudi po uvedbi kontrolinga? Če da, ali so napake v manjšem obsegu in manjše?

Finančni podatki so večinoma točni, vendar pridejo do managementa z zamikom, tega se služba kontrolinga zaveda in se skuša dogovorjenim terminom čimbolj približati. Še vedno pa v CRM in IM orodjih nastajajo napake zaradi pomanjkljivega ročnega vnosa prodajalcev in tehnikov. Manjka pa tudi neposredna povezava med tema dvema orodjema.

Tehnični direktor je podal zanimiv odgovor: »Bi morali biti točni, je pa spet veliko odvisno, kaj zaposleni vpisujejo npr. v IM in CRM. Če so že pri vnosu podatki napačni, potem jih tudi sistem ne more izboljšati. Trudimo se zaposlene disciplinirati in jim dopovedati, da je vsak podatek in vsaka informacija pomembna in mora biti ažurna pa seveda tudi točna. Napake se sicer še pojavljajo, vendar so manjše. Manjka pa tudi neposredna povezava med orodjema IM in CRM. Se izboljšujemo.« Sodelavka v financah pa je podala naslednji odgovor: »Se še pojavljajo, ampak so sedaj manjše in jih ni toliko, kot jih je bilo prej. Se mi zdi, da so se sodelavci tudi bolj zavzeli za točne vnose.«

5. Ali imajo v oddelku kontrolinga/financ več dela kot pred uvedbo?

V službi kontrolinga in financ so bolj obremenjeni, predvsem zaradi priprave novih poročil, pridobivanja podatkov iz treh sistemov in povezovanje podatkov v enotno

poročilo. Poleg tega gre za živo bazo podatkov, zato mora biti natančnost in ažurnost toliko večja. Vendar so mnenja, da je ta obremenitev le začasna, saj vsak nov sistem in način poročanja zahteva svoj čas in ustrezno pripravo. Ko bodo podatki in poročila stekla, takih obremenitev ne pričakujejo več.

Finančnica je podala naslednji odgovor: »Dela s pripravo podatkov in novimi poročili je bilo kar nekaj in tudi sedaj se še lovimo. Veliko je še ročnega dela in preverjanja, ampak se stanje iz meseca v mesec izboljšuje. Meseca junija je bilo dela že veliko manj, saj so osnove že pripravljene in se vnašajo le avtomatski podatki.«

6. Ali vodstvo lažje in hitreje sprejema poslovne odločitve zaradi uvedbe kontrolinga?

Vodstvo je z uvedbo kontrolinga kot celote zadovoljno. Zahteva še kar nekaj izboljšav in dopolnitev, vendar pa je kljub temu z dosedanjim napredkom zadovoljno. Odločitve se sprejemajo hitreje, saj so podatki na voljo v zelo kratkem času po zahtevi. Tako ima vodstvo na voljo zahtevane podatke in so odločitve hitrejše in lažje, saj so poročila bolj podrobna, tudi za točno določeno področje oz. del podjetja. Tako vodstvo prejme fokusirano poročilo s kratkim priporočilom kontrolerja. Kontroler namreč glede na svoje znanje in izkušnje predlaga možno rešitev problema in svetuje, kaj bo prinesla določena odločitev oz. kakšne posledice bo imela.

Svetovalca uprave sta z dosedanjim delom zadovoljna: »Že sedaj dobivamo kar dobra poročila, po katerih se znamo bolje orientirati. Hitreje reagiramo na trgu z različnimi prodajnimi pristopi in akcijami.«

7. Ali vodstvo vidi prednosti uvedbe kontrolinga po cca. pol leta? Katere?

Odločanje je hitrejše in lažje zaradi podatkov in informacij, ki so na voljo vsak trenutek, enostavnejši in hitrejši pa je tudi dostop do točnih podatkov. S tem je vodstvu olajšano tudi odločanje. Hkrati so definirani kazalniki za vse nivoje, vodstvo ima boljši nadzor nad poslovanjem.

8. Ali so zaposleni prevzeli več odgovornosti?

Področni vodje opažajo, da so zaposleni bolj striktni pri vpisovanju opravljenega dela v IM. Direktor prodaje je zaznal napredek pri sprotne vodenju evidenc sestankov in drugih oblik komuniciranja s strankami. Direktor tehnike, po novi organizacijski strukturi sedaj direktor razvoja, je povezal koledar v programu za elektronsko pošto Outlook vsakega prodajalca s aplikacijo CRM. Tako se vsi sestanki, obiski in druga komunikacija s strankami hkrati beležijo tudi v CRM aplikacijo, ne da bi bilo prodajalcem potrebno to vpisovati dvakrat. S tem prihranijo čas, obenem pa imajo vso sledljivost aktivnosti za

vsako stranko. Večini je to olajšalo delo in odgovornost, ki so jo imeli za beleženje opravljenega dela.

Direktor je pri tem vprašanju kritičen: »Zaposleni so se morda boljše pričeli zavedati, da je potrebno delo opravljati sproti in ga hkrati tudi zapisovati, le tako bodo management in lastniki prejeli informacije pravočasno. Kljub večji angažiranosti zaposlenih, pa vidim še veliko možnosti za prevzem odgovornosti zaposlenih tudi na drugih področjih.«

9. Ali je uvedba kontrolinga vplivala na organizacijsko kulturo podjetja? Kako?

Intervjuvani zaposleni, razen vodstva, ugotavljajo, da je uvedba kontrolinga na organizacijsko kulturo podjetja vplivala na področju načina izvajanja različnih procesov, to zajema nove postopke vpisovanja opravljenega dela, pripravo novih postopkov za pripravo poročil v službi kontrolinga in računovodstvu. Kontroling je prinesel tudi oblikovanje nove organizacijske strukture, kar pomeni tudi manjše spremembe v načinu vodenja. Hkrati so se z uvedbo kontrolinga oblikovali novi operativni in strateški cilji, ki so bili zastavljeni skupaj z zaposlenimi. Zaposleni tako čutijo večjo pripadnost in odgovornost za doseg skupnih ciljev. Pri uvedbi kontrolinga je na splošno nastalo veliko interakcij poslovanja tako interno kot tudi eksterno. Vodstvo je mnenja, da bo večji vpliv kontroling imel šele s postavitvijo novega sistema nagrajevanja. To bo namreč vplivalo tudi na razmišljanje zaposlenih in posledično se bo oblikovala nova organizacijska kultura.

Tehnični direktor stoji za naslednjim odgovorom: »Uvedba kontrolinga je na organizacijsko kulturo podjetja vplivala na področju načina izvajanja različnih procesov, to zajema nove postopke vpisovanja opravljenega dela, pripravo novih postopkov za pripravo poročil v službi kontrolinga in računovodstvu.«

10. Ali se po uvedbi kontrolinga uresničujejo temeljni operativni in strateški cilji, ki si jih je zastavilo podjetje?

Če povzamemo odgovore anketirancev, lahko naštejemo naslednje operativne cilje, ki se trenutno uresničujejo z:

- definiranjem KPI-jev,
- definiranjem kratkoročnih in srednjeročnih ciljev,
- pripravo različnih analiz poslovanja,
- operativno kontrolo doseženih rezultatov in primerjavo z načrtovanim,
- ugotavljanjem odmikov in kateri so razlogi zanje,
- različnimi finančnimi obračuni in
- definiranjem kazalnikov in kazalcev.

Strateški cilji se uresničujejo torej skozi pripravo poslovnega načrta, ki smo ga priporočali kot pripravo za naslednja tri leta. Vodstvo jih je zastavilo dokaj realno, saj trenutno finančna situacija ne dovoljuje velikih sprememb in pričakovanj.

Za tehničnega direktorja niso pomembni le strateški in operativni cilji, ampak so zanj pomembni tudi kratkoročni in srednjeročni cilji.

11. Ali se je finančno stanje zaradi uvedbe kontrolinga izboljšalo? Da, ne – kako?

Vsi člani vodstva, skupaj s kontrolerjem in računovodjo, so mnenja, da uvedba kontrolinga večjega vpliva na finančno stanje podjetja ni imela. Vsaj zaenkrat v času uvedbe ne. Finančno stanje je ostalo na istem nivoju, če je bil kak mesec boljši od povprečja, je to posledica drugih dejavnikov, ki so vplivali na uspešnost posameznega meseca.

Direktor prodaje podaja odgovor optimistično: »Finančno stanje ostaja enako tudi po uvedbi kontrolinga. Delamo na tem, da se bo to v kratkem spremenilo in šlo na bolje. Verjamem, da bo kontroling imel veliko vlogo pri tem.« Tudi vodja področja je podobnega mnenja: »Jaz vidim spremembe v poslovnih procesih in pri ljudeh zaradi kontrolinga, zato mislim, da bo tole imelo tudi vpliv na izboljšanje poslovanja.«

12. Ali so se stroški na račun kontrolinga kaj zmanjšali?

Z večjo preglednostjo podatkov ter definiranjem ciljev se je več poudarka namenilo tudi stroškom. Ti so se od prejšnjega poslovnega leta znižali vsaj za 10 %, na nekaterih področjih tudi več. Vendar je imela večji vpliv na znižanje stroškov racionalizacija poslovanja kot sama uvedba kontrolinga. Cilj, ki si ga je zastavilo vodstvo, je bil tako dosežen. Ob uvedbi kontrolinga je služba kontrolinga pri načrtovanju uvedbe predlagala redno spremljanje stroškov tako, da je posamezne zaposlene na določenih področjih zadolžila za spremljanje tistega dela stroškov, ki so pod njegovim okriljem, to so področni vodje, administracija in kadrovska služba ter marketing.

Vodja področja odgovarja: »Še ne, ne vidim nekega vpliva kontrolinga na stroške. Zaradi kontrolinga so se morda kje povečali, saj smo vložili dodaten napor in delo za samo uvedbo kontrolinga in pri tem so trpele druge naloge.«

13. Ali se je likvidnost podjetja po uvedbi kontrolinga izboljšala?

Plačilna sposobnost se posledično zaradi uvedbe kontrolinga ni izboljšala, če ocenjujemo stanje zadnje pol leta. Podjetje se namreč še zmeraj spopada z različnimi izzivi poslovanja

in prodaje. Še vedno so odprte opcije nastopa na tujih trgih, ki se počasi, vendar vztrajno razvijajo. V pripravi je dogovor o aktivnem sodelovanju s tujim partnerjem za širitev in predstavitev produktov podjetja SecIT na nemško govorečih trgih. Iz tega naslova podjetje pričakuje izboljšanje likvidnosti in nenazadnje prepoznavnosti izven domačega prostora.

Finančnica je kontrolingu naklonjena: »Veliko se ukvarjamo z likvidnostjo in skrbimo, da je podjetje sposobno sproti plačevati vse obveznosti, hkrati s službo kontrolinga poskušamo čim bolj predvidevati prihodnje poslovanje in vodstvo o tem obveščati. Ker imamo zaradi kontrolinga boljše predvidevanje prihodnjih dogodkov, lahko lažje načrtujemo in se hitreje odzivamo. Da, tudi kontroling nam pomaga, da se počasi likvidnost izboljšuje.«

5.2.2 Analiza, diskusija – glavne ugotovitve

V samopripravo uvedbe kontrolinga v podjetje je bilo vložena veliko dela vodstva in na novoustanovljene službe za kontroling. Vendar pa se po uvedbi kontrolinga delo ne zaključi, takrat se šele začne razvoj podjetja v drugo smer. Cilj podjetja SecIT je bil ob uvedbi kontrolinga postaviti sistem, ki bo managementu zagotavljal sprotne informacije, ki bodo pripomogle k pravičnim in pravočasnim odločitvam v razgibanem okolju, v katerem podjetje deluje. Pričakovanja so bila tako s strani lastnikov, managementa in ostalih sodelujočih velika, vendar pa so se vsi zavedali, da je uvedba in samo življenje kontrolinga v podjetju dolgoročni proces učenja celotne organizacije. Med samim uvajanjem in po začetnih korakih so se že pokazali tako pozitivni kot tudi negativni učinki kontrolinga.

Na eno izmed prvih preizkušenj smo v podjetju naleteli že ob uvajanju kontrolinga, in sicer smo se soočili z nedoseganjem plana v prvem trimesečju tekočega leta. Ob tem je vodstvo dalo prodajnemu oddelku še eno »priložnost« za popravek v drugem trimesečju, vendar brez vidnega uspeha. Ob tem si je kontroler postavil vprašanje »Kako bo poslovanje potekalo v prihodnje?« Kaj torej čaka podjetje v prihajajočih mesecih v obdobju neenakomerne rasti in nestabilnega gospodarskega in političnega sistema? Je podjetje dovolj močno, da se bodo rezultati izboljšali? Naj poudarimo, da je poleg gospodarske in politične krize prisotna tudi huda konkurenca in majhen slovenski trg.

Z uvedbo kontrolinga sta se vodstvo in služba kontrolinga po izvedenih analizah stroškov začela zavedati in ugotovila, da lahko na tej postavki naredijo še veliko. Kontroling jim je namreč dal jasno sliko, kaj je tisto, kar podjetje največ stane in kje so možnosti za dodatne prihranke. Ob racionalizaciji stroškov v letu 2013 so se poleg variabilnih stroškov zmanjšali tudi fiksni stroški, kjer je bilo to možno, med drugim so se znižale tudi plače zaposlenih. Z uvedbo kontrolinga se je pregled nad stroški le še povečal. Služba kontrolinga je razvila finančni model, s katerim mesečno spremlja stanje stroškov in prihodkov. S tem je vodstvo uvidelo, kje lahko še privarčuje in kaj lahko naredi na prihodkovni strani, da se finančno stanje podjetja izboljša. S kontrolingom direktorji in

vodje področij ugotavljajo, katera so tista področja storitev, ki ne prinašajo dobička in več ali manj delajo izgubo oz. niso profitabilna. Tako so se tehnični direktor in vodje področij odločili za ukinitve nekaj področij, ki potenciala tudi v prihodnje nimajo, obdržali pa so tista, ki ga imajo in že zdaj kažejo na uspeh. S fokusom na določena področja storitev se je podjetje specializiralo za produkte, ki nakazujejo potencial na trgu. Tako so zmanjšali tudi stroške v izobraževanju in razvoj tistih področij, ki ne prinašajo profita.

5.2.3 Priporočila managementu, kadrovski službi in službi za kontroling

Kontroling je v podjetju SecIT dobro zasnovan, priprava, vzpostavitev in uvajanje so potekali v skladu z načrti. Sama vsebina in izvajanje kontrolinga se skladata s strokovno literaturo s tega področja, prav tako je podjetje sledilo smernicam domačih in tujih strokovnjakov za kontroling. Kljub pozornemu sledenju teoretičnemu delu, pa se v praksi pogosto pokažejo odstopanja od želenega stanja. Ne smemo pa zanemariti dejstva, da je podjetje storilo velik korak naprej k organiziranosti, odločanju in novi zasnovi k uspešnemu poslovanju v prihodnosti. Navedimo nekaj pomanjkljivosti, ki vplivajo na poslovanje in posledično tudi na sistem in kakovost kontrolinga:

- Informacijska podpora kontrolingu

Podjetje potrebuje informacijsko podprt sistem za vse pomembne poslovne funkcije. Vodstvu priporočamo, da čim prej in temeljito razmisli o implementaciji ustreznega podprtega sistema za nemoten potek izvajanja in analiziranja poslovanja. Sicer se tega manka vodstvo zaveda in ga bo skušalo karseda hitro odpraviti oz. zagotoviti ustrezni informacijski sistem.

- Potrebna je ustrezna razvrstitev kontrolinga v organizacijsko strukturo

Ker v podjetju funkcija kontrolinga še nima ustrezne razvrstitve v organizacijski strukturi, smo v novi obliki dodali predlog njene umestitve (Poglavje 4.3, str. 37). Vodstvu in službi kontrolinga predlagamo čimprejšnjo umestitev v organizacijsko strukturo, seznanitev zaposlenih z novo obliko, predstavitev ekipe in njenih odgovornosti. Na zaposlene večjega učinka nova organizacijska struktura ne bo imela, nekateri zaposleni bodo dobili drugega nadrejenega ali bodo prešli v drug oddelek ali drugo področje. Kontroling bo le še ena vez med zaposlenimi in vodstvom, kar ne predstavlja ovir, temveč vidimo ob tem več sodelovanja. Vpliv na sama delovna mesta bo občutiti le pri opredeljevanju nalog, kjer bodo zaposleni dobili kakšno novo zadolžitev. Poleg tega se v okviru organizacije pričakuje tudi nov sistem nagrajevanja, ki bo opredeljen tudi v organizacijski strukturi. V okviru nove organizacijske strukture vodstvo v zadnjem kvartalu leta 2014 predvideva zaposlitev novega prodajnega svetovalca in strokovnjaka v tehniki. S tem se bo okrepila prodajna in tehnična ekipa. Vodstvo nasprotovanj glede nove organizacijske strukture ne vidi, se bodo pa učinki npr. novih oddelkov in novega nagrajevanja občutili po vzpostavitvi.

Direktor podjetja bo omenjene ukrepe predstavil na enem izmed rednih mesečnih sestankov zaposlenih.

- Izboljšave obstoječega sistema poročanja

Na podlagi izdelanih analiz in ugotovitev vodstvu predlagamo implementacijo programskih rešitev za analitično procesiranje, kot so npr. celovite rešitve ERP (angl. *Enterprise Resource Planning*) z moduli kontrolinga, različne tehnologije za sprotno analitično obdelavo podatkov OLAP (angl. *On-Line Analytical Processing*) ali MIK-OLAP (specializirana in poslovno orientirana multidimenzionalna podatkovna platforma). Programske rešitve za analitično obdelavo podatkov bodo namreč službi za kontroling olajšale delo s podatki, omogočile pa bodo tudi enostavnejše analiziranje podatkov in informacij.

- Nov sistem nagrajevanja zaposlenih

Podjetje ima trenutno slab in zastarel sistem nagrajevanja zaposlenih. Pri tem prihaja do razlik med sodelavci, zato podjetje nujno potrebuje prenovljen sistem nagrajevanja, ki bo pravičen in učinkovit za vse zaposlene. Vodstvo je med pripravo tega dela ta cilj že vključilo v nabor prioritete pri nadaljnjem razvoju sistema kontrolinga.

SKLEP

V pričujočem magistrskem delu smo spoznali kaj sistem kontrolinga pomeni za podjetje ter kako ga uvesti v poslovanje s čim manjšim naporom za doseganje maksimalnih rezultatov. Podjetje SecIT se je za uvedbo kontrolinga odločilo iz več razlogov, glavni pa so bili ureditev poslovanja, večji nadzor nad poslovanjem in doseganje načrtovanih rezultatov. Podjetje je kompleksna množica različnih elementov in če niso vsi v ravnovesju, prihaja do odstopanj. Sistem kontrolinga je orodje, s katerim lahko ta odstopanja zmanjšamo ali jih celo odpravimo. Podjetje SecIT se je po dvajsetih letih uspešnega delovanja znašlo pred novimi izzivi sodobnega upravljanja poslovanja. Kot izkušeno se je z uvedbo kontrolinga postavilo ob bok novodobnim IT podjetjem, kjer je videlo konkurenčno prednost pred ostalimi v dejavnosti in gospodarstvu.

Sistem kontrolinga v SecIT bo moral uporabnikom zagotavljati ažurne, natančne, celovite podatke v vseh segmentih poročanja. Podatki in informacije iz okolja predstavljajo podporo odločanju na upravljavskem nivoju in omogočajo spremljanje uspešnosti podjetja na vseh nivojih. Kontroling bo vodstvu nudil podporo pri načrtovanju in spremljanju uresničevanja postavljenih operativnih in strateških ciljev. Glavna cilja, ki bi ju moralo zasledovati vsako podjetje, sta zagotoviti učinkovito spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja in doseganja postavljenih ciljev ter odgovornim na vseh nivojih zagotoviti ustrezno podporo pri sprejemanju odločitev. Z uresničevanjem naštetega so vzpostavljeni

pogoji usmerjanja poslovanja podjetja k postavljenim merljivim ciljem in spremljanja uresničevanja razvojnih in letnih načrtov oz. strategije podjetja.

V magistrskem delu smo opozorili na nekaj pomanjkljivosti ob delovanju sistema kontrolinga. Ob zaključku smo navedli priporočila, ki naj bi jih podjetje čim prej udejanjilo in s tem naredilo korak naprej k uspešnemu poslovanju. Kljub nekaj pomanjkljivostim ob uvedbi in pri samem izvajanju je vzpostavljena služba kontrolinga sposobna s pomočjo ostalih deležnikov odpraviti te pomanjkljivosti in nadaljevati s svojim poslanstvom. Manjše pozitivne učinke po nekaj mesečnem uvajanju namreč že lahko zasledimo.

LITERATURA IN VIRI

1. Atkinson, A. C., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2007). *Management accounting*. Upper Saddle River (N.J.): Pearson/Prentice Hall.
2. Avelini-Holjevac, I. (1998). *Kontroling. Upravljanje poslovnim rezultatom*. Opatija: Hotelijerski fakultet.
3. Becker, W., Baltzer, B., & Ulrich, P. (2011). Controlling as a science in Germany - retrospective, status quo and outlook. Najdeno 25. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://search.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=67473741&lang=sl&site=eds-live>
4. Bertonec, M. (1997, 8. oktober). Kontroling za dobre krmarje podjetij. *Finance*, str. 11.
5. Brealey, A. R., Franklin, A., & Myers, C. S. (2008). *Principles of corporate finance*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

6. Brigham, E. F., & Daves, P. R. (2010). *Intermediate financial management*. Masson: South-Western.
7. Capuder, J. (1997). Kako organizirati delovanje kontrolinga v poslovnih bankah. *Bančni vestnik*, str. 2–7.
8. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D., & Rejc Buhovac, A. (2011). *Strateški management* 2. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Deyhle, A. (1997). *Controller-Praxis*. München: Management Service Verlag.
10. Emmanuel, C., Otley, D., & Merchant, K. (1991). *Accounting for management control*. London: Chapman and Hall.
11. Eschenbach, R. (1995). *Controlling*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
12. Guenther, W. T. (2013). Conceptualisations of »controlling« in German-speaking countries: analysis and comparison with Anglo-American management control frameworks. *Journal of management control*, 23(4), 269–290.
13. Hočevar, M. (1995, junij). Nekaj razlogov proti uvajanju pojma »controlling«. *Revizor: revija o reviziji*, 6(4), 37–47.
14. Hočevar, M. (2002). *Planiranje in kontrola poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Hočevar, M. (2007). *Kontroling stroškov: oblikovanje računovodskih informacij za managersko odločanje*. Ljubljana: GV založba.
16. Horváth, P. (1998). *Controlling*. München: F. Vahlen.
17. Ivanuša Bezjak, M. (2012, 20. februar). Kontroling: odločanje na osnovi kakovostnih informacij in uresničevanja postavljenih ciljev. *Denar: revija o davkih*.
18. *Kaj je kontroling?* Najdeno 21. oktobra 2014 na spletnem naslovu http://www.controllerverein.com/Kaj_je_kontroling.134145.html
19. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija: kako podjetja, ki uporabljajo uravnoteženi sistem kazalnikov, uspevajo v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV založba.
21. Klychova, G.S., Safiullin, N.Z., & Zakirova, A.R. (2014, 1. avgust). Organization of Cost Accounting of Fur Farming in Controlling Concept. Najdeno 25. oktobra 2014 na spletnem naslovu http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CDYQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.mcser.org%2Fjournal%2Findex.php%2Fmjss%2Farticle%2Fdownload%2F3674%2F3599&ei=ncpYVPfKIaGr7AbDzIDYCg&usq=AFQjCNHDji2SSDCLCQO8mspOZqs1ixhHgw&sig2=_cPJGtdvE-VUA3tGXFJnAw
22. Kokošar, S. (1995). *Planiranje in kontrola poslovanja podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Kolar, I., & Koletnik, F. (2011). *Strateški kontroling*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

24. Koletnik, F. (1996). *Raziskovanje in dosežki v reviziji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
25. Križaj, F., & Križaj, M. (2000). *Kontrolerjev slovar*. Ljubljana: Družba Orgos.
26. Križaj, M. (2004, 21. september). Kontroling – za podjetje, ki ve, kje je. *E-revija Podjetnik*. Najdeno 25. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/kontroling-za-podjetje-ki-ve-kje-je-20042109>
27. Lawrie, G., & Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 611–623.
28. Melavc, D. (1991). Kaj je controlling? Organizacija in kadri. *Les: revija za lesno gospodarstvo*, 43(5), 141–145.
29. Melavc, D., & Novak, A. (2002a). *Controlling: naloge, napotki, rešitve*. Kranj: Moderna organizacija.
30. Melavc, D., & Novak, A. (2002b). *Controlling: praktikum*. Kranj: Moderna organizacija.
31. Melavc, D., & Novak, A. (2007). *Controlling*. Kranj: Moderna organizacija.
32. Možina, S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
33. Mramor, D. (1991). *Finančna politika podjetja: teoretični prikaz*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. Mramor, D. (2002). *Teorija poslovnih financ*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Očko, J., & Švigir, A. (2009). *Kontroling: upravljanje iz backstagea*. Zagreb: Alitus svetovanje.
36. Osmanagić Bedenik, N. (1998). *Kontroling: abeceda poslovnog uspeha*. Zagreb: Školska knjiga.
37. Peemöller, V. H. (1992). *Controlling. Grundlagen und Einsatzgebiete*. Herne, Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe.
38. Povšič, S. (1997). Ko podatek postane informacija. *Finance*, str. 15.
39. Pučko, D. (1993). *Planiranje v podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Rejc Buhovac, A. (2008). *Management učinkovitosti in uspešnosti*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: GV založba.
44. SecIT d.o.o. (2013). *Pravilnik o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest* (interno gradivo). Ljubljana: SecIT d.o.o.
45. SecIT d.o.o. (2014a). *Poslovni načrt 2015–2017* (interno gradivo). Ljubljana: SecIT d.o.o.
46. SecIT d.o.o. (2014b). *Mesečno finančno poročilo* (interno gradivo). Ljubljana: SecIT d.o.o.
47. *Šola kontrolinga*. Najdeno 21. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.crmt.com/si/3/311/Sola-kontrolinga>

48. Turk, I., Kavčič, S., & Kokotec-Novak, M. (2003). Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
49. Turk, I., Kavčič, S., Koželj, S., & Kokotec-Novak, M. (1996). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Weber, J., Schäffer, U., & Heinz, A. (2000). *Balanced Scorecard & Controlling: Implementierung - Nutzen für Manager und Controller - Erfahrungen in deutschen Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
51. Ziegenbein, K. (1992). *Controlling*. Kiehl: Ludwigshafen (Rhein).
52. Železnikar, J. (2002, januar). Sistem uravnoveženih kazalnikov v teoriji. *E-revija Kontrolerjev glasnik*. Najdeno 5. februarja 2014 na spletnem naslovu http://www.muchvs.si/files/Gradiva/kontroling/3%20del/KONzav_304_dopolnilno%20gradivo_sistem%20uravnovezenih%20kazalnikov%20BSC_kontrolerjev%20oglasnik.pdf
53. Železnikar, J. (2003, november). Kontroling – povzročitelj stroškov ali konkurenčna prednost? *E-revija Kontrolerjev glasnik*. Najdeno 5. februarja 2014 na spletnem naslovu http://www.muchvs.si/files/Gradiva/kontroling/3%20del/KONzav_307_inf%20gradivo_kontroling_kontrolerjev%20oglasnik.pdf

PRILOGA

Priloga: Vprašalnik za osebni intervju zaposlenih v podjetju SecIT

VPRAŠALNIK ZA OSEBNI INTERVJU ZAPOSLENIH V PODJETJU SecIT

Naslov magistrskega dela: UVEDBA KONTROLINGA V PODJETJE IN NJEGOVI UČINKI – ANALIZA PRAKTIČNEGA PRIMERA

Spoštovani,

kot ste že seznanjeni, v podjetju SecIT poteka uvedba kontrolinga v poslovanje. Ker je kontroling prinesel v podjetje kar nekaj sprememb, vam ob uvedbi le tega zastavljam nekaj vprašanj. Z intervjujem želim ugotoviti, kateri so po vašem mnenju bili razlogi za uvedbo kontrolinga, kakšne rezultate pričakujete po uvedbi tega, kako se je zaradi uvedbe kontrolinga spremenilo poslovanje itn.

Vaše odgovore bom uporabila pri analizi uvedbe kontrolinga v podjetje in njegovih učinkov, ki je osrednje vprašanje mojega magistrskega dela na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Intervju bo trajal okvirno 20 minut. Na vprašanja prosim odgovarjajte kratko in jedrnat.

Najprej vam bom zastavila dve vsebinski oz. operativni vprašanji:

1. Kaj so bili po vašem mnenju razlogi za uvedbo kontrolinga?
2. Kakšne učinke je bilo pričakovati z uvedbo kontrolinga?

V nadaljevanju zastavljam finančna oz. strateška vprašanja:

3. Se podatki za vodstvo generirajo avtomatsko, brez posredovanja osebe, zadolžene za pripravo poročil?
4. Ali so podatki za kontroling točni? Ali prihaja do napak tudi po uvedbi kontrolinga? Če da, ali so napake v manjšem obsegu in manjše?
5. Ali imajo v oddelku kontrolinga/financ več dela kot pred uvedbo?
6. Ali vodstvo lažje in hitreje sprejema poslovne odločitve zaradi uvedbe kontrolinga?
7. Ali vodstvo vidi prednosti uvedbe kontrolinga po cca. pol leta? Katere?
8. Ali so zaposleni prevzeli več odgovornosti?
9. Ali je uvedba kontrolinga vplivala na organizacijsko kulturo podjetja? Kako?
10. Ali se po uvedbi kontrolinga uresničujejo temeljni operativni in strateški cilji, ki si jih je zastavilo podjetje?

11. Ali se je finančno stanje zaradi uvedbe kontrolinga izboljšalo? Da, ne – kako?
12. Ali so se stroški na račun kontrolinga kaj zmanjšali?
13. Ali se je likvidnost podjetja po uvedbi kontrolinga izboljšala?

Hvala za vaš čas in odgovore!