

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBLIKOVANJE KONTROLINGA V IZBRANI TRGOVINI NA
DEBELO**

Ljubljana, junij 2019

URŠA PUHAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Urša Puhar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Oblikovanje kontrolinga v izbrani trgovini na debelo, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Markom Hočevarjem

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela 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 oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavlanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 18. 6. 2019

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV KONTROLINGA	3
1.1 Definicija kontrolinga in kontrolerja	3
1.2 Razvoj kontrolinga	7
1.3 Vrste pristopov h kontrolingu (nemški in anglo-ameriški).....	8
1.4 Vrste kontrolinga (strateški in operativni).....	12
2 FUNKCIJA KONTROLINGA V PODJETJU	15
2.1 Namen in cilj kontrolinga.....	16
2.2 Funkcije kontrolinga	16
2.2.1 Planiranje	17
2.2.2 Kontroliranje.....	20
2.2.3 Analiziranje	22
2.2.4 Informiranje	24
3 TRGOVINA NA DEBELO / VELETRGOVSKO PODJETJE	26
3.1 Definicija trgovine na debelo	26
3.2 Pomen trgovine na debelo	27
4 UMESTITEV KONTROLINGA V IZBRANEM PODJETJU.....	28
4.1 Predstavitev izbranega podjetja	28
4.2 Analiza stanja v izbranem podjetju	31
4.2.1 Analiza poslovanja	31
4.3 Vzpostavitev kontrolinga v izbranem podjetju	33
4.3.1 Razlog vzpostavitve kontrolinga	34
4.3.2 Naloge kontrolinga	35
4.4 Aktivnosti kontrolinga v izbranem podjetju	37
4.4.1 Planiranje	37
4.4.2 Kontroliranje.....	41
4.4.3 Analiziranje	45
4.4.4 Informiranje	48
SKLEP	51
LITERATURA IN VIRI	53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Operativni in strateški kontroling	15
Tabela 2: Strateško in operativno planiranje	19

Tabela 3: Poslovanje izbranega podjetja 2018 v primerjavi s poslovnim letom 2017 in planom 2018 (v EUR)	32
Tabela 4: Medletna primerjava delovnih dni med meseci	39
Tabela 5: Tedensko poročilo prodaje (2019)	42
Tabela 6: Tedensko poročilo prodaje (2018)	43
Tabela 7: Mesečna kontrola reklamnega materiala	44
Tabela 8: Analiza – novi kupci	46
Tabela 9: Analiza – izgubljeni kupci.....	47
Tabela 10: Koledar poročanja	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Kontroling kot poslovodna funkcija in kot koncept poslovođenja	4
Slika 2: Osnovne kompetence kontrolerjev	6
Slika 3: Funkcije kontrolinga	17
Slika 4: Oblikovanje delovnih ciljev	18
Slika 5: Funkcija kontroliranja	21
Slika 6: Vrste informacij	25
Slika 7: Prodajna pot pri trgovini na debelo.....	27
Slika 8: Prodajna pot pri trgovini na drobno	27
Slika 9: Organizacijska struktura pred prevzemom	29
Slika 10: Organizacijska struktura po prevzemu.....	30
Slika 11: Prodajna ekipa po prevzemu	30
Slika 12: Pregled informacijskega sistema v izbranem podjetju.....	49

UVOD

Čas, v katerem živimo, je še vedno zaznamovan z gospodarsko krizo. Podjetja spremljajo nenehne spremembe in negotovosti, njihovo delovanje je postavljeno v nepredvidljivo okolje. V tem času ima veliko vlogo poslovodstvo, ki se mora znati soočati z nastalimi situacijami, ovirami, izzivi. Da družbe uspejo v tem spreminjajočem se okolju, morajo slediti osnovnim smernicam, kot so (Česen, 2008):

- poslovodstvo podjetja mora analizirati razmere na trgu – naj bo to iskanje nevarnosti in priložnosti, analiza konkurence, panoge. S tem se podjetje postavi v določeno situacijo in na podlagi pripravljenih analiz preoblikuje strategijo poslovanja podjetja, pa tudi poslanstvo in vizijo;
- hitro spreminjajoče se okolje sili družbe v prilagajanje na ta način, da se prestrukturira (poslovni procesi) in s tem postane učinkovito, odzivno. Na tak način v času recesije obstane na trgu in ohranja oziroma povečuje svojo konkurenčnost;
- da družba doseže zgoraj navedeni točki, pa je pomembno, da ima pravo, učinkovito vodenje s ciljno vizijo. Potrebne so hitre in pravilne odločitve, na podlagi dogajanja v poslovnem okolju.

Poleg recesije, ki je v Sloveniji prisotna že od leta 2008, so se morala slovenska podjetja prilagajati trgu Evropske unije, saj je z letom 2004 Slovenija vstopila v Evropsko unijo (v nadaljevanju EU). V tem času pa so slovenska podjetja postala zanimiva za tuje vlagatelje, kar je vidno danes, saj je veliko multinacionalk prevzelo slovenska podjetja. Kot je razvidno, se slovenska podjetja že dobro desetletje srečujejo z nenehnimi spremembami.

Tako za obstoj na trgu kot tudi za poročanje samega poslovanja družbe matični družbi, pa morajo imeti podrobna, pregledna poročila. Naj bodo to poročila o prodaji, stroških ali pa finančni izkazi. Poleg navedenega pa se na njih vršijo neposredni pritiski glede zniževanja stroškov, iskanja novih optimalnih rešitev. Funkcijo priprave tovrstnih poročil nosi oddelek za kontroling, ki je iz leta v leto vedno bolj prisoten v vseh podjetjih (večjih, srednjih in majhnih), kar je tudi razvidno iz povpraševanja po delovni sili za omenjeni oddelek.

Opredelitev in definicije kontrolinga se med avtorji razlikujejo, vendar kljub temu imajo definicije avtorjev skupno pogled, da je kontroling podporna dejavnost poslovodstvu (Poslovni bazar, 2008).

Deyhle (1997, str. 5) definira kontroling kot v prihodnost usmerjeno razmišljanje. Pri tem gre za postavljanje ciljev (kaj si želimo) in kako, na kakšen način bomo te cilje dosegli. Podoben pogled ima Koletnik (1996, str. 3), ki opredeljuje kontroling kot usmerjanje poslovanja podjetja, ki temelji na točno določenih ciljnih, smereh za dosego postavljenih ciljev ter na strogem presojanju uresničevanja zadanih nalog.

Torej, kontroling (Kontroling, brez datuma) je oddelek v podjetju, ki poslovodstvu pomaga pri sprejemanju pravih odločitev. V prvi fazi je naloga kontrolinga planiranje (plan poslovanja v prihodnosti, stroškovno planiranje), nadziranje oziroma kontroliranje (pregled realizacije poslovanja in obenem primerjava s preteklimi podatki), poročanje (poročanje vodstvu o posameznih analizah, ki pomagajo pri pomembnih odločitvah poslovodstva) ter usmerjanje.

V samem magistrskem delu se bom osredotočila na vzpostavitev kontrolinga v izbranem podjetju. Kontroling predstavlja podrobno analizo poslovanja, ki posledično pomaga poslovodstvu voditi podjetje v pravi smeri in doseči postavljene cilje, obenem pa tudi poročanje matični družbi. Naveden je tudi razlog za vpeljavo kontroling oddelka v izbrano podjetje.

Podjetje je bilo pred leti prevzeto s strani tuje družbe, kar je privedlo do prilagajanja novemu načinu poslovanja, ki ga je postavila oziroma oblikovala matična družba. Da se je izbrano podjetje prilagodilo novim zahtevam, je potrebovalo leta. Matična družba pa iz leta v leto želi imeti čim večji nadzor nad prevzetim podjetjem, kar je privedlo do povečanja obsega poslovanja. Navedeno je privedlo do uvedbe kontroling oddelka, ki naj bi pripravljala poročila za matično družbo, na drugi strani pa iskal rešitve za poslovodstvo. S časom pa je cilj izbranega podjetja avtomatizirati poročila, kar bi privedlo do enotnih, pravih podatkov.

Namen magistrskega dela je, na primeru izbranega podjetja, predstaviti glavnino vrst poročil, ki jih pripravlja oddelek za kontroling, istočasno pa tudi dejanska priprava le-teh poročil vodstvu, ki jim bodo omogočala pravilno odločanje pri poslovanju in doseganju zastavljenih ciljev. Predvsem zato, ker zaposleni nimajo dovolj časa, da bi lahko optimizirali poslovanje (stroške) na posameznem področju, ker so že tako preobremenjeni. Z magistrskim delom bom poskušala pomagati tistim osebam, ki so se znašle v isti poziciji kot jaz. Torej, s prikazom poročil jim spodbudim ideje za pregled poslovanja oziroma za pripravo poročil v njihovih podjetjih.

Cilj magistrskega dela je preučiti literaturo in le-to uporabiti v praksi za preučevano podjetje. S tem bom prišla do uvedbe poročil, ki bodo podjetju pokazala pravo pot pri odločitvah o poslovanju podjetja.

V uvodu predstavljam problematiko, ki jo bom obravnavala. V prvem delu magistrskega dela bom uporabila metodo deskripcije in kompilacije, s katerima bom preučila in združila poglede različnih avtorjev. V drugem delu magistrskega dela pa se bom osredotočila na izbrano podjetje, kjer bom analizirala trenutno stanje podjetja in na podlagi preučene teorije pripravila oziroma izboljšala obstoječa poročila, ki jih bo pripravil kontroling. V drugem delu bom tako uporabila deduktivno metodo, kjer bom teorijo aplicirala na samo situacijo v podjetju.

Obenem bom pri magistrski nalogi uporabila teoretična znanja, ki sem jih pridobila v času študija na Ekonomski fakulteti (dodiplomski in podiplomski študij), ter znanje, ki sem ga pridobila v zasebnem življenju; v praksi oziroma na delu.

Magistrsko nalogo bom zaključila s sklepom, ki bo povzel ključne ugotovitve naloge in jo zaključil.

1 OPREDELITEV KONTROLINGA

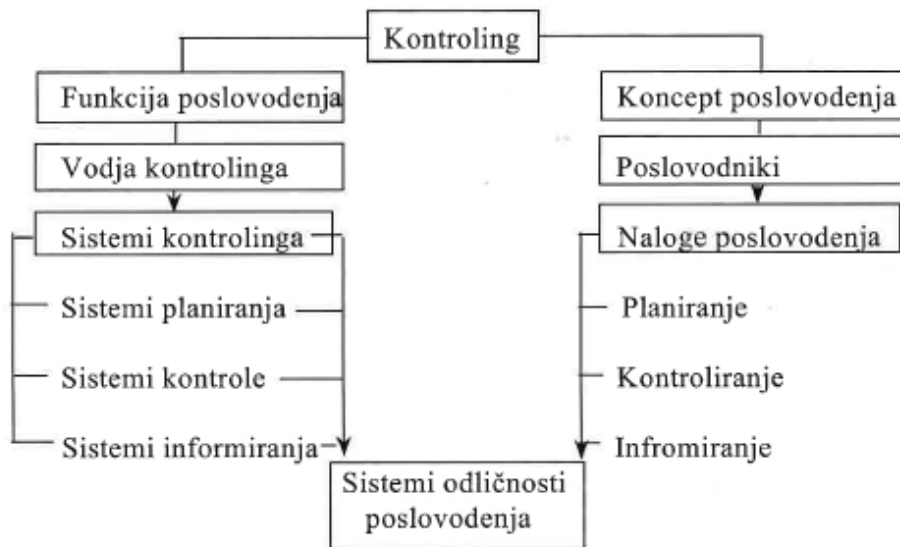
V današnjem času, katerega spremljajo posledice gospodarske krize, so podjetja prisiljena k spremembi organizacijske strukture, ki omogoča prilagajanje današnjim razmeram na trgu in obenem prispeva k racionalizaciji upravljanja podjetja. V veliki večini smo v zadnjem desetletju priča vzpostavitvi kontroling oddelka v slovenskih podjetjih, ki je nastal kot posledica slabega finančnega in poslovnega pregleda nad poslovanjem podjetij.

1.1 Definicija kontrolinga in kontrolerja

Beseda kontroling izhaja iz angleškega glagola »to control«, ki pa lahko predstavlja več pomenov. Najpogostejši pomeni, ki jih pripisujemo omenjeni besedi, so vodenje, upravljanje, nadzorovanje, preverjanje in usmerjanje (Križaj, 2004).

Že pri samem pojmovanju besede je razvidno, da vsebuje več pomenov oziroma (v nadaljevanju oz.) asociacij. Ravno tako se pomen kontrolinga v literaturi od avtorja do avtorja spreminja. Kot navaja Pučko (2006, str. 6), nekateri avtorji kontroling enačijo z računovodstvom (statistične evidence, taktično planiranje, usmerjanje), drugi s poslovnim računovodstvom in tretji spet nekaj drugega. Po njegovem mnenju se kontroling gleda kot neko funkcijo poslovođenja, kjer sam kontroling ni zgolj le pojem kontrole, ampak nekaj več, na primer (v nadaljevanju npr.) načrtovanje uspeha, usmerjanje in nadziranje. Na sliki 1 je prikazano njegovo pojmovanje kontrolinga. V nadaljevanju navajam dodatne definicije različnih avtorjev, iz katerih so razvidna nekolikšna razhajanja.

Slika 1: Kontroling kot poslovodna funkcija in kot koncept poslovođenja



Vir: Pučko (2006).

Melavc in Novak (2007, str. 17–18) navajata, da je kontroling sodobno poslovođenje, ki zagotavlja vodenje poslovanja v točno določeno smer na podlagi postavljenih ciljev. Le-ti morajo biti postavljeni na podlagi načrtovanja, predračunavanja, obračunavanja, analiziranja, nadziranja, saj s tem zagotoviš usklajenost vseh poslovnih dejavnosti. Po drugi strani pa se ne sme pozabiti, da je kontroling prisoten tudi pri oblikovanju vsebine načrtov in predračunov, dosežkov in obračunov ter ukrepov v povezavi z odmiki od načrtov in predračunov.

Po mnenju Koletnika (1996, str. 4) kontroling predstavlja sodoben slog vodenja in odločanja pri poslovanju podjetja, ki temelji na jasno zastavljenih ciljeh, doseganju le-teh in uresničevanju zadanih nalog.

Podoben pogled ima Deyhle (1997, str. 5–6), ki sodi med najpomembnejše tvorce evropskega koncepta kontrolinga, ki je mnenja, da je kontroling usmerjen v prihodnost. Temelji na postavitvi ciljev, kako bi prišli do le-teh in planiranju. V povzetem smislu pomeni proces opredelitve ciljev, planiranje in oblikovanje.

Turk (2000, str. 226) pa v svojem Pojmovniku računovodstva, financ in revizije navaja, da je kontroling sodobna nemška različica oblikovanja informacij za notranje potrebe v podjetju (predvsem potrebe poslovođenja), ki zajema računovodsko predračunavanje in računovodsko proučevanje.

Razlogi za različna pojmovanja pa nastajajo tudi iz časa razvoja, saj se je kontroling po celinah razvijal v različnih obdobjih, kar pa je predstavljeno v naslednjem poglavju. Pred tem pa bi rada še predstavila, kdo je tisti, ki je zaposlen v oddelku kontrolinga.

Torej, zaposlenega, ki tako rečeno upravlja s kontrolingom, imenujemo kontroler. Že pri samem nazivu prihaja do navzkrižij, saj nekateri le-te poimenujejo kontrolor, kar pa ne smemo enačiti. Kontrolor je tisti, ki sprotno pregleduje podatke, z drugo besedo kontrolira, medtem ko kontroler nima funkcije nadzora. Podrobnost njegovega dela oz. sama definicija je opisana v nadaljevanju.

Kontroler je po besedah Križaja (2004) nekakšen usmerjevalec poslovanja podjetja k jasno postavljenim ciljem. Podjetju oz. bolj natančno poslovodstvu pomaga, kako uresničiti te cilje, in sicer na takšen način, da podjetju zagotovi večjo poslovno učinkovitost, transparentnost podatkov in odgovornost.

Glavne naloge kontrolerja so naslednje:

- sodelovanje pri oblikovanju poslanstva, vizije, strategije in ciljev podjetja;
- sodelovanje pri določanju organigrama, stroškovnih mest, profitnih centrov, stroškovnih nosilcev, kalkulacijskih shem in drugo;
- usklajevanje in združevanje načrtov in predračunavanj v podjetju;
- izdelava poslovnega izida na ravni izdelkov, kupcev, profitnih centrov;
- stalno nadziranje uresničevanja načrtov in predračunov na podlagi odmikov;
- oblikovanje ustreznih poročil za vodstvo in pravočasnost priprave le-teh;
- uvajanje novih nadzorov, modelov, kazalnikov, ki omogočajo kvalitetnejši pregled in obenem kvalitetnejše sprejemanje odločitev.

Iz nalog samega kontrolerja je razvidno, da ima zelo pomembno funkcijo v sami organizacijski strukturi, saj ima veliko težo pri samem odločanju in usmerjanju poslovanja.

To, da je kontroler zadolžen za izbiro in združitve posameznih načrtov in predračunov, pomeni, da v družbi obstaja več področij poslovanja, ki tvorijo skupni poslovni sistem. Na podlagi le-tega tudi obstaja več vrst kontrolinga (Melavc & Novak, 2007, str. 21):

- kontroling področja stroškov in poslovnega izida;
- kontroling področja financ;
- kontroling področja naložb;
- kontroling področja nabave;
- kontroling področja proizvodnje;
- kontroling prodaje.

Poleg vsega naštetega je pomembna naloga kontrolerja ta, da mora sebi in drugim postavljati vprašanja z zakaj, čeprav gre tu v glavnini za neprijetna vprašanja. S tem so nekoliko moteč dejavnik ostalim zaposlenim (tudi vodstvu), ampak lahko le na tak način

racionalizirajo poslovanje, vključijo vse zaposlene in s tem postavijo primerne cilje in le-te uresničijo (Erčulj, 2011).

Za primerno vzpostavitev kontrolinga v podjetju pa si mora kontroler postaviti še naslednja vprašanja (odvisno, za katero področje je kontroler):

- kakšna je osnovna dejavnost;
- kaj smo, kaj želimo doseči, kako bomo to naredili in na kakšen način (po kakšni poti);
- kakšni so cilji podjetja;
- kaj potrebujemo za doseg teh ciljev;
- kaj imamo na razpolago in kaj moramo še razviti;
- kako izkoristiti dana sredstva in vire v podjetju;
- kakšna je naša pozicija na gospodarskem trgu;
- kje je točka preloma pri izbranem izdelku, prodajnem programu, storitvi;
- kakšne potrebe imajo končni kupci;
- kdo so naši kupci;
- kateri programi, storitve, kupci so za nas donosni;
- ali so naše kompetence ustrezne za ciljne kupce, njihove potrebe.

Vse naštetе naloge so naloge kontrolerja, seveda pa ne smem pozabiti, da je uspešen kontroler tisti, ki ima tudi prave kompetence. Znanja in sposobnosti je Albrecht Deyhle strnil v 6 kompetenc, ki so razvidne na sliki 2. Le-te so zahteve za delovno mesto (ICV & IGC, 2012).

Slika 2: Osnovne kompetence kontrolerjev



Vir: International controller Association (ICV) & International Group fo Controlling (IGC) (2012).

Opis kompetenc:

- analitične sposobnosti: potrebne za razumevanje zapletenih načrtov, odmikov in predstavitev svojega dela v številkah;
- komunikacijske sposobnosti: pomembno je, da znajo svoja poročila predstaviti in pojasniti poslovodstvu, saj so številke poslovodstvu kdaj nerazumljive;
- poslovna znanja: svoje delo lahko učinkovito opravljajo takrat, ko imajo zadostno znanje o poslu;
- vedenjska znanja (psiho »logika«): kontroler mora biti prilagodljiv posameznemu managerju oz. vodstvu, saj si med seboj managerji niso enaki in vsak ima svoj pogled na poslovanje;
- poznavanje sistemov merjenja in upravljanja: kontroler mora znati obvladati informacijske sisteme za merjenje in kontrolo;
- trdnost (»hrbtenica«): glede na to, da je kontroler odgovarja poslovodstvu, mora stati za svojimi trditvami, poročili. Ne sme biti podkupljiv, temveč nevtralen in neke vrste razsodnik, predvsem pri komuniciranju in koordinaciji med različnimi managerji.

1.2 Razvoj kontrolinga

Začetki kontrolinga naj bi segali v 15. stoletje, ko je angleški dvor vzpostavil funkcijo kontrolerja. Le-ta naj bi nadziral vse denarne in blagovne tokove. Po 200 letih (leta 1778) je ameriški kongres ustanovil funkcijo komptrolerja. V takratnem času naj bi bil ta nekakšne vrste zakladnik, ki bi zagotavljal ravnotežje med državnim proračunom in izdatki. Nekoliko več časa je trajalo, da se je vzpostavilo delovno mesto kontrolerja v gospodarski družbi, in sicer leta 1880 v ameriškem železniškem podjetju »Athison, Topeka & Santa FE Railway System«. Za njimi pa so po dveh letih kontrolerja uvedli še v svetovno znanem industrijskem podjetju General Electronic (Križaj, 2001, str. 1).

Šele ko so se začele razmere na gospodarskem trgu slabšati, to pomeni večje poslovno tveganje, inflacija, so podjetja začela razmišljati o zaposlovanju ekonomskih strokovnjakov, tako imenovanih kontrolerjev. Ti naj bi vodstvu pomagali pri sprejemanju pravih odločitev (usmerjanje, uravnavanje). Torej, od analize preteklih poslovnih dogodkov so se podjetja bolj preusmerila na postavljanje in uresničevanje ciljev.

Po mnenju Hočvarja (1995, str. 194) se je razvoj kontrolinga nadaljeval v Ameriki, ko so leta 1931 ustanovili tako imenovano (v nadaljevanju t. i.) združenje Controller's Institute of America, ki je imelo 5000 članov (leta 1962 se je preimenovala v Financial Executives Institute). Takoj po ustanovitvi (1934) so začeli z izdajanjem časopisa The Controller, ki je kasneje izhajal pod imenom The Financial Executive. Leta 1944 je bila ustanovljena tudi raziskovalna ustanova Controllershship Foundation, ki se je nato preimenovala (1962) v Financial Executives Research Foundation, ki je imela leta 1976 že 9300 članov.

V drugi polovici petdesetih let pa je moč zaznati uveljavitev kontrolinga v Zvezni republiki Nemčiji. Razlog kasnejše vzpostavitve je po mnenju Zybona v tem, ker je bila v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) v dvajsetih letih značilna večja gospodarska svoboda, medtem ko so se v Evropi načrtovanje, nadzorovanje in odločanje izvajali na ravni podjetja. Poleg tega je imela gospodarska kriza večji vpliv v ZDA kot pri nas, v ZDA je tudi funkcija računovodstva imela večjo težo (pomembnost) kot v Evropi. Nemška podjetja so začela uvajati kontroling od konca šestdesetih let naprej, predvsem zaradi vpliva ameriških družb, ki so vzpostavitev kontrolinga vnesla v svoje hčerinske družbe v Nemčiji (Hočevar, 1995, str. 195).

Slovenija pa ni veliko zaostajala za Ameriko in preostalo Evropo glede vzpostavitve kontrolinga. Prvo vzpostavitev je bilo zaslediti v šestdesetih letih prejšnjega stoletja, in sicer v podjetju Meblo iz Nove Gorice (Križaj, 2004).

1.3 Vrste pristopov h kontrolingu (nemški in anglo-ameriški)

Kot je že razvidno iz zgodovine kontrolinga, se je sam kontroling po celinah časovno različno razvijal, zato prihaja do različnih pogledov, in sicer nemški ter anglo-ameriški.

Nemški pristop

Nekateri avtorji poimenujejo nemški pristop tudi kot evropski pristop, vendar v moji magistrski nalogi uporabljam nemški pristop, kot ga navaja tudi Deyhle, saj so se temelji našega kontrolinga pričeli v Nemčiji.

Albrecht Deyhle, kot že predhodno navedeno, spada med enega najpomembnejših ustanoviteljev evropskega koncepta kontrolinga in po njegovem mnenju »to controll« v slovenskem jeziku pomeni uravnavati ali krmiliti. Torej, kontroler je tisti, ki vodi podjetje in drži krmilo podjetja. Njegovo ključno delo je, da pravočasno opozori, kje obstajajo nevarnosti in kje skozi luknje uhajajo povezave med prihodki, stroški in dobičkom.

Sistem kontrolinga, ki ga zagovarja nemški pristop, temelji na principu vodenja s cilji. Le-te razdelimo na delne cilje, katere je treba razporediti po oddelkih poslovdjem, ki jih je treba koordinirati. Le na tak način pridemo do dosega osnovnega cilja (Križaj, 2001, str. 1). Težišče nemškega koncepta je na vodenju s poslovno-izidnimi enotami, kar nakazuje na decentraliziran pristop, ki poudarja stroškovno in prihodkovno komponento.

Ker prihaja do nenehnih razlik pri pomenu besede kontroling, ga avtorji največkrat povezujejo kot navigacijski proces. Po mnenju Križaja (2004) obstajajo podprocesi, ki najpogosteje označujejo kontroling. Ti so sledeči:

- koordiniranje aktivnosti pri opredeljevanju uresničljivih in sprejemljivih poslovnih ciljev;
- celostno načrtovanje, predračunavanje kot temelja za uresničitev sprejetih poslovnih ciljev;
- usklajevanje (koordiniranje, moderiranje) izdelave dolgoročnih, kratkoročnih in izvedbenih načrtov;
- spremljanje uresničevanja načrtov in poslovnih ciljev, ugotavljanje odmikov in njihovih posledic, uvajanje ustreznih popravkov (ukrepov) in spremljanje njihovih učinkov;
- sodelovanje pri opredelitvi in uvedbi sistema internega obračuna in kalkuliranja cen;
- uvedba sistematičnega, selektivnega in ciljno usmerjenega obveščanja vseh odločevalcev v podjetju;
- uvajanje novih organizacijskih metod, modelov, kazalcev in kazalnikov v samo poslovanje podjetja za doseganje večje racionalnosti, produktivnosti in donosnosti poslovanja.

Poleg podprocesov, ki jih navaja Križaj, pa Hočevar (1995, str. 196) navaja avtorje, ki zelo različno opredeljujejo »controlling«, in sicer:

- sodobni koncept upravljanja podjetja, ki zajema načrtovanje, informiranje, analiziranje, kontroliranje in upravljanje, povezano s stalno krožno, povratno zvezo. To je instrument upravljanja, ki presega posamezne funkcije in je v pomoč poslovodstvu pri odločanju (Schroder);
- upravljanje ali uravnavanje dejavnosti podjetja glede na načrt tako, da se dosežejo cilji podjetja (Heckert, Wilson);
- celotnost upravljavsko-analitične dejavnosti, katere cilja sta razbremenitev in izboljšanje poslovanja podjetja (Winterhalter);
- vlogo navigatorja na ladji – v podjetju (Preissler, Haberland);
- poslovno in filozofsko miselno ozadje (Wickenhauser);
- instrument upravljanja s ciljem načrtovanja, kontroliranja in zagotavljanja informacij (Horvath).

Bolj kot zgornje opredelitve kontrolinga so med avtorji jasne ugotovitve, kaj kontroling oz. kontroler ni:

- ni revizija in ni kontrola (Schroder);
- ni kontrola (Dyhle);
- ni kapitan na ladji – v podjetju (Preissler);
- ni načrtovanje, kontroliranje, upravljanje (Preissler);
- ni niti kontrolor niti najvišji organ upravljanja in odločanja v podjetju (Preissler).

Poleg navedenega je v nemškem pristopu zaslediti ločevanje nalog kontrolerja na strateško področje in operativno področje (Melavc & Novak, 2007, str. 19–20). Podrobnost le-teh je predstavljena v nadaljevanju.

Strateško področje:

- izbira strateškega vzora poslovnega sistema;
- presojanje ugodnosti močnih in šibkih točk poslovnega sistema;
- razvijanje strateških ciljev poslovnega sistema;
- vzpostavitev strateškega nadzora na podlagi primerjave načrtovanih in predračunskih velikosti glede na uresničene velikosti;
- priprava upravljavskih in poslovnih ukrepov v zvezi z odmiki od zastavljenih strateških ciljev.

Operativno področje:

- priprava zunanjih in notranjih pripomočkov za usmerjanje kot podlaga za oblikovanje delnih načrtov in predračunov poslovnega sistema;
- oblikovanje celostnega načrta in celostnega predračuna poslovnega sistema;
- skrb za usklajevanje operativnega in strateškega načrtovanja in predračunavanja;
- vzpostavitev nadzora na podlagi primerjave uresničenih velikosti glede na načrtovane in predračunane velikosti;
- oblikovanje ukrepov za popravljalne odločitve zaradi odmikov od načrtov in predračunov;
- oblikovanje predračunskih in obračunskih poročil.

Anglo-ameriški pristop

V ameriških podjetjih naj bi kontroler največkrat imel pomembno mesto v upravi podjetja in naj bi bil odgovoren tako za finančne kot tudi za upravljalne informacije (Hočevar, 1995, str. 195). Ameriški pristop opredeljuje funkcije kontrolerja na sledeč način:

- načrtovanje in nadziranje;
- poročanje in pojasnjevanje;
- ocenjevanje in svetovanje;
- davčno poslovanje;
- poročanje vladi;
- varovanje premoženja podjetja in
- ekonomsko nadziranje.

Melavc in Novak navajata (2007, str. 18), da je kontroling v ameriških podjetjih obravnavano področje računovodskih in finančnih dejavnosti, ki predstavljajo informacijsko in temeljno dejavnost. Vedno bolj pa kontroling posega na področja načrtovanja in predračunavanja. Tako danes v okviru poslovnih ved v Ameriki obravnavajo kontroling kot informacijsko-poslovodno zasnovo celotnega poslovnega sistema. Zato ga je možno razumeti kot dejavnosti pomoči pri upravljanju in poslovodenju skozi ciljno naravnano načrtovanje, predračunavanje, uravnavanje in nadziranje poslovnega sistema. Pri tem je v ospredju zahteva po zagotavljanju potrebnih poslovnih informacij, ki jih je treba razumeti kot celoto načrtovalnih, predračunskih, obračunskih, nadzornih in analitskih informacij.

V okviru ameriškega pristopa Melavc in Novak (2007, str.19) pripisujeta spodaj navedene naloge:

- izgradnja in nadzor poslovodno naravnane računovodstva;
- načrtovanje in predračunavanje ter uresničevanje zasnove usklajenega celostnega načrtovanja in predračunavanja dejavnosti poslovnega sistema, vključno z načrtovanjem in predračunavanjem naložb;
- nadzor uresničevanja načrtov in predračunov, vključno s pripravo predlaganih ukrepov v primeru odmikov od načrtov in predračunov;
- priprava poročil za zunanje uporabnike informacij, za lastnike poslovnega sistema, za javnost, za sodelavce, za dobavitelje in kupce;
- varovanje interesov poslovnega sistema glede na davčne obveznosti;
- sodelovanje z zunanjimi nadzorniki;
- skrb za varovanje sredstev poslovnega sistema, vključno s skrbjo za ustrezno zavarovanje;
- zagotovitev učinkovitega osebja in naprav, vključno z računalniško podporo v splošnih službah poslovnega sistema.

Koletnik (1996, str. 4) pa povzema kontroling v ameriških podjetjih kot osredotočenost na:

- podjetniško planiranje;
- izdelavo in interpretacijo poročil za odločitvene ravni v podjetju in za zunanje uporabnike;
- razne ekonomske analize o dogajanjih v podjetju in okolju;
- nadziranje poslovanja.

Iz različnih opredelitev ameriških in nemških teoretikov je moč razbrati, da je bila funkcija kontrolerja uvedena v vsa podjetja predvsem iz tega naslova, da je zadovoljila poslovodskim potrebam po informacijah. Pri evropskih kontrolerjih je osredotočenost na

notranji ekonomiji in manj na nadziranju in zunanem informiranju, medtem ko je pri ameriških kontrolerjih osredotočenost tudi na zunanje uporabnike informacij.

Obenem je kontroling izvorno označeval v ameriških podjetjih določeno področje v okviru računovodstva in financ, kasneje pa se je začel širiti tudi na področje načrtovanja. Za razliko od ameriškega pristopa so nemška podjetja že od samega začetka povezovala vprašanja kontrolinga z vprašanji ekonomičnosti podjetja (Pučko, 2006, str. 137). Kljub temu pa, kot že zgoraj navedeno, ne moremo zaključiti, da v Nemčiji oz. Evropi obstajajo enotna mnenja glede kontrolinga.

1.4 Vrste kontrolinga (strateški in operativni)

Kontroling nima samo operativne funkcije v podjetju, ampak tudi strateško (management). S tega naslova so avtorji skupnega mnenja, da obstajata dve vrsti kontrolinga, in sicer strateški in operativni, slednjega zasledimo tudi kot izvajalni.

Usmerjenost strateškega kontrolinga naj bi v glavnini temeljila na ukvarjanju z uspešnostjo podjetja, medtem ko naj bi operativni kontroling zagotavljal plačilno sposobnost, donosnost, rentabilnost (Pučko, 2005, str. 299).

Strateški kontroling

Kot že zgoraj navedeno, predstavlja strateški kontroling v podjetju podporo na ta način, da poskuša zvišati raven uspešnosti podjetja (Melavc & Novak, 2007, str. 37).

Strateški kontroling je torej usmerjen na doseganje prihodnjih ciljev, ne pa na analizo oz. ocenjevanje preteklega dela v podjetju. To pomeni, da namen strateškega kontrolinga ni odgovoriti na vprašanje, kot je »Ali smo sprejeli prave strateške odločitve v preteklosti?«, ampak v smislu »Kako dobro nam gre v tem trenutku, kako dobro bomo to počeli v prihodnost?«. Pomembno je, da se ne izpostavlja napak, ki so se zgodile v preteklosti, ampak da se zazna potrebne spremembe, ki bodo pomagale podjetju oz. ga usmerjale v željeno smer. Tako morajo biti odločitve sprejete na podlagi trenutnih postavljenih ciljih in ne na ciljih, ki so bili postavljeni v preteklosti (Strategic controls, brez datuma).

Torej, strateški kontroling mora nuditi strokovno podporo poslovodstvu, predvsem na sledečo vrsto vprašanj (Melavc & Novak, 2007, str. 37):

- Ali začnemo ustvarjati nov učinek?
- Ali vstopiti na nov trg?
- S kakšnimi tveganji in priložnostmi lahko pričakujemo, da se bomo srečali v prihodnosti?
- Ali moramo tehnološki postopek prenoviti z novimi naložbami?

Orodja strateškega kontrolinga so:

- orodja strateškega načrtovanja in predračunavanja:
 - strateški dejavniki uspešnosti,
 - zamisel krivulje izkušenj,
 - doba koristnosti učinka,
 - SWOT analiza (analiza prednosti in pomanjkljivosti ter priložnosti in nevarnosti),
 - strateška bilanca stanja, strateški predračuni,
- orodja nadziranja:
 - strateško nadziranje,
- orodja informiranja:
 - tihi signali,
 - strateški radar,
- orodja organiziranja:
 - oblikovanje organizacijske ureditve, skladno s poslovno strategijo,
- orodja ravnanja s človeškimi zmožnostmi:
 - izvajanje strategije ravnanja s človeškimi zmožnostmi iz poslovne strategije poslovnega sistema.

Kljub temu, da se strateški kontroling osredotoča na sedANJI čas oz. postavljanje vprašanj za prihodnost, torej postavljanje vizije, poslanstva in ciljev podjetja, se ne sme pozabiti na nenehno prilagajanje, predvsem zunanjim dejavnikom (gospodarski trg, konkurenca).

Če povzamem, koncept strateškega kontrolinga je bil ustvarjen, da bi razvili strateške zmožnosti načrtovanja, pravilno razporeditev nalog za upravljanje, nadzor nad procesom njihovega izvajanja in spremljanja rezultatov. Strateški kontroling torej ustvarja pogoje za zagotavljanje dolgoročnega obstoja in razvoja podjetja ter ustvarjanje novih potencialnih dobičkov (Strategic controlling, brez datuma).

Operativni kontroling

Za razliko od strateškega kontrolinga je operativni kontroling usmerjen na sedanje poslovanje podjetja. Operativno poslovanje kontrolinga predstavlja neke vrste regulacijo notranjih postopkov, kjer sta potrebna nenehno spremljanje in usmerjanje podjetja v kratkem času. Torej je osredotočen na doseganje kratkoročnih in srednjeročnih ciljev (do pet let).

Glavne naloge operativnega kontrolinga so (Operational controlling, brez datuma):

- nadziranje rezultatov,
- likvidnostno planiranje,

- spremljanje donosnosti,
- izboljšanje učinkovitosti danih resursov.

Operativni kontroling omogoča prenos oz. pretvorbo strateških planov v operativne plane. Ti načrti morajo biti prilagojeni vsaki posamezni enoti, skupek teh enot pa predstavlja celotno družbo. Celoten proces je umeščen v tako imenovani proračunski postopek.

Orodja operativnega kontrolinga so:

- orodja operativnega predračunavanja:
 - predračuni stroškov,
 - predračuni prodajnih cen,
 - predračuni prispevka za kritje,
 - predračuni sredstev in obveznosti do virov sredstev,
- orodja nadziranja:
 - operativno nadziranje,
 - analiziranje vzorcev in odmikov,
- orodja informiranja:
 - operativno informiranje in poročanje,
 - členjenje sestavin po pomembnosti,
 - kazalniki in sestava kazalnikov,
 - kazalci,
 - operativno usklajevanje organizacijskega postopka in ustroja.

Torej, operativni kontroling je tisti, ki nudi poslovodstvu strokovno podporo s ciljem povečati učinkovitost poslovanja. Njegov temeljni cilj je spodbujanje pasivnega prilagajanja spremembam v okolje, to je prilagajanje notranjih dejavnikov zunanjim vplivom (Melavc & Novak, 2007, str. 37).

Primerjava strateškega in operativnega kontrolinga

Najpomembnejša razlika med strateškim in operativnim kontrolingom je časovni okvir. Kot primer; operativni cilji so kratkoročni cilji, medtem ko so strateški cilji dolgoročni cilji. Strateški in operativni cilji tudi delujejo drugače v praksi. Strateški cilji so večinoma širšega pomena, zato niso primerni za postavljanje dnevnih ali tedenskih nalog oz. ciljev, medtem ko so operativni cilji osredotočeni na dnevno raven; lahko se jih uporablja na dnevni ravni. Čeprav so strateški in operativni cilji bistveno drugačni, je treba vedeti, da so le-ti med seboj tesno povezani. Pri operativnih ciljih se namreč lahko zgodi, da brez višjega strateškega cilja med seboj ne bodo dovolj dobro povezani oz. ne bodo imeli rdeče niti, kar pomeni, da z njimi ne bomo dosegli zelenega učinka. Po drugi strani pa bodo tudi strateški cilji brez operativnih ciljev zelo težko doseženi (Petryni, brez datuma).

Tudi Melavc in Novak (2007, str. 38) poudarjata, da je strateški kontroling pogoj, podlaga in okvir operativnega kontrolinga. V tabeli 1 lepo vidimo primerjavo strateškega in operativnega kontrolinga oz. njune razsežnosti.

Tabela 1: Operativni in strateški kontroling

Oznaka / področje	Operativni kontroling	Strateški kontroling
Osrednja ciljna velikost.	Denarni izid, dobiček.	Preživetje.
Oblikovanje cilja.	Kolikostno.	Kolikostno in kakovostno.
Prevladujoča usmeritev.	Notranjost poslovnega sistema.	Okolje poslovnega sistema.
Časovna razsežnost.	Omejena, kratkoročna.	Neomejena, dolgoročna.
Prevladujoče informacije.	Učinki/stroški, prihodki/odhodki, pritoki/odtoki, prejemki/izdatki, sredstva/obveznosti do virov sredstev.	Raznovrstne informacije iz notranjosti in okolja poslovnega sistema, priložnosti/nevarnosti, prednosti/slabosti.
Merljivost informacij.	V ospredju.	Praviloma v ospredju, ni pa nujno.
Stopnja svobode.	Stalnost temeljnih ciljev in možnosti delovanja.	Zavestna spremenljivost vseh parametrov načrtovanja, predračunavanja in nadziranja.
Stopnja strukturiranja in formalizacije.	Visoko strukturiran in formaliziran postopek.	Omejen na dajanje mreže nalog.
Stopnja kontrolorjeve 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: Melavc & Novak (2007).

2 FUNKCIJA KONTROLINGA V PODJETJU

Zaradi nenehnih sprememb na gospodarskem trgu morajo podjetja le-te sprotno spremljati in se prilagajati. Vodstvo podjetja stremi k učinkovitemu in uspešnemu poslovanju, vendar prihaja zaradi hitrosti samega poslovanja do uhajanja informacij oz. spregledajo pomembne dejavnike v samem poslovanju podjetja. Ravno zato je pomembno, da podjetje razpolaga z vsemi možnimi resursi, da izpolni njihove vizije in cilje. V veliko pomoč jim

je lahko kontroling, ki dostavlja vodstvu koristne, predvsem pa pomembne informacije. Kot vemo, je v današnjem poslovnem svetu pravočasna informacija ključnega pomena. Lahko bi rekli, da kontroling predstavlja temeljno podporo vodstvu, saj jim nakaže, kako učinkovito upravljati s podjetjem.

2.1 Namen in cilj kontrolinga

Kontroling je uveden v podjetja za učinkovito vodenje. Namenjen je managerjem in vsem vodstvenim strukturam v podjetju, ki potrebujejo ključne informacije. Sodoben kontroling na enostaven in pregleden način prikaže stanje podjetja (Jelenc, brez datuma). Z drugimi besedami je kontroling funkcija v podjetju, ki mora za uravnoteženo poslovanje združevati informacije iz vseh funkcij in poslovnih procesov (GreCom, 2013).

Glede na vse zapisano, lahko trdim, da so cilji kontrolinga tesno povezani s cilji podjetja. Kot vemo, vsako podjetje stremi k tako imenovanemu cilju »maksimizacija dobička«, kar posledično pomeni, da je v tem primeru cilj kontrolinga povečanje učinkovitosti poslovanja. Torej, kontroling mora slediti ciljem, ki jih postavi vodstvo podjetja oz. lastniki, saj so le-ti podlaga za oblikovanje ciljev kontrolinga. Oblikovani morajo biti z namenom zagotovitve ustvarjanja dobrih poslovnih rezultatov, ki bodo močno primerljivi (z minimalnimi odstopanji ali celo brez odstopanj) s postavljenimi plani.

2.2 Funkcije kontrolinga

Ker se definicija kontrolinga razlikuje od avtorja do avtorja, so tudi aktivnosti kontrolinga zelo obširne. Kot vemo, je kontroler tesno povezan z managementom oz. vodstvom podjetja. Ravno zato moramo biti pozorni pri organizaciji oz. umestitvi kontrolinga v podjetje. Torej, pri sami vzpostavitvi kontrolinga je treba najprej opredeliti naloge oz. funkcije, ki jih bo kontroler opravljal. Vedeti moramo, katere naloge so mu naložene, kakšna je razmejitev nalog in kakšen je koncept vodenja ter katere vodstvene ravni bo oskrboval z informacijami. Kot vemo, je položaj kontrolerja različen v ameriških in v nemških oz. evropskih podjetjih.

Kljub temu, da prihaja do razhajanj med anglo-ameriškim in nemškim pristopom, pa so si zagovorniki med seboj enotni glede temeljnih funkcij v podjetju. Torej, kontroling se odraža skozi štiri temeljne funkcije, in sicer:

- planiranje,
- nadziranje,
- analiziranje,
- informiranje.

Kot primer zgoraj navedenih funkcij prilagam sliko 3 – funkcije kontrolinga po mnenju Koletnika in Belaka (1990, str. 7).

Slika 3: Funkcije kontrolinga



Vir: Koletnik & Belak (1990).

Same funkcije kontrolerja oz. samega oddelka kontrolinga bodo podrobneje opredeljene v nadaljevanju.

2.2.1 Planiranje

Po mnenju avtorjev, ki so specializirani za področje managementa in organizacije, je planiranje ena izmed glavnih funkcij managementa, saj le-ta določa smer, kam podjetje gre, in pot, kako naj do tja pride (Dimovski in drugi, 2014, str. 29).

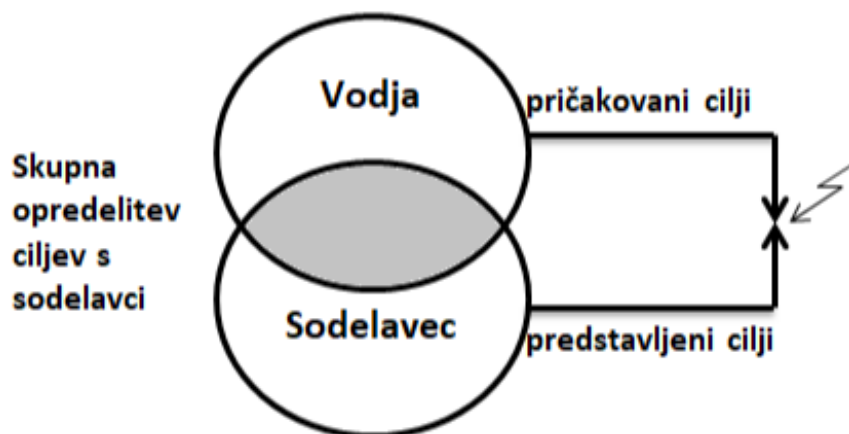
Po mnenju Rozmana (1993, str. 19) so mnenja o planiranju v podjetjih različna. Torej, eni trdijo, da je planiranje bistvenega pomena za uspešnost poslovanja, drugi pa trdijo, da je planiranje nepotrebno, če že ne kar škodljivo za uspešnost poslovanja podjetja. Različna mnenja so posledica različnega razumevanja planiranja. Večina s planiranjem razume nekaj, kar planiranje v resnici ni (je pogosto le formalni del), drugi enačijo planiranje v narodnem gospodarstvu s planiranjem v podjetjih, tretji pa s posameznimi primeri posplošujejo planiranje in posledično, ko njihov pristop v drugačnih podjetjih ne prinaša rezultatov, krivijo planiranje. Prav zaradi navedenih razlog je potrebno planiranje že na začetku opredeliti. Razumevanje planiranja je ključno (če ne celo nujno) za uspešno uporabo planiranja. Razumevanje planiranja je temelj za vpeljavo in uporabo planiranja v posameznem podjetju.

Znani avtor Deyhle (1997, str. 117) je mnenja, da je velika umetnost doseči kompromis med pošteno napetim učinkom in za sodelavce uresničljivimi cilji. Nihče ne sme imeti občutka, da je plan preveč ali premalo zahteven. Torej morajo biti plani prilagojeni

konkretnim razmeram. To bi pomenilo, da ni mogoče vsem vodjem dejavnosti v podjetju planirati istih prihodkov, prispevka za kritje. Obenem moramo biti pozorni, da je planska zahteva prilagojena točno določeni osebnosti. Novi zaposleni ne morejo takoj dosegati takih učinkov, kot so jih že izkušeni zaposleni.

Planiranje ne pomeni, da lahko vsak dela, kar sam želi. Pri planiranju oz. določitvi delovnih ciljev gre za nekakšno prepletanje pričakovanih ciljev nadrejenega s cilji in z zamislimi njegovih sodelavcev, kot je prikazano na sliki 4.

Slika 4: Oblikovanje delovnih ciljev



Vir: Deyhle (1997).

Torej, učinkoviti plani so tisti, ki so sestavljeni v sodelovanju z njihovimi izvajalci. Slika 4 lepo prikazuje, da lahko v primeru nesodelovanja pride tudi do navzkrižij (strele). Ko pa je plan dokončan oz. sestavljen, ta velja in ni nobenih dvomov več. Takrat ga je treba upoštevati in delati tako, da je kontrolna točka dosežena.

Večina avtorjev je mnenja, da se planiranje deli na strateško in operativno planiranje. Pri strateškem gre za planiranje razvoja podjetja, za preskrbo in varovanje potencialov ter za izbiro prave poti za obstoj in prodor na tržišče. Tu planiramo, kako bo v prihodnosti podjetje delalo prave stvari. Pri operativnem planiranju pa določimo, kako bo podjetje napravilo stvari; pri planiranju se srečujemo s postavljanjem ciljev in poti za njihovo uresničitev. Pri tem ima kontroler nalogo, da prihaja do novih spoznanj na področju metod in tehnik planiranja in da skrbi, da bodo stvari izvedene. Tabela 2 prikazuje, kako se planiranje deli.

Tabela 2: Strateško in operativno planiranje

Strateško in operativno planiranje	
Planiranje ciljev	Namen poslovanja (a)
	Miselno ozadje (filozofija) podjetja Strateško planiranje (razvojni cilji, strategija podjetja) (b)
Izvedbeno planiranje (srednjeročni in letni plan)	Opisni del: oblikovanje srednjeročnih in kratkoročnih ciljev, ukrepi za doseganje teh ciljev na posameznih poslovnih področjih. (c)
	Številčni del: količinski in vrednostni plani nabave, proizvodnje, prodaje, financiranja, prihodkov, odhodkov in poslovnega izida. (d)

(a) časovno neopredeljeno razdobje

(b) pet- in večletno razdobje

(c) tri- do petletno razdobje

(d) enoletno razdobje

Vir: Koletnik & Belak (1990).

Po mnenju Dimovskega in drugih (2014, str. 31) strateški plani definirajo korake in sredstva, s katerimi želi organizacija doseči strateške cilje, ki se navezujejo na daljše obdobje. Rezultati, ki jih želijo doseči večji oddelki, so taktični cilji, plani, ki pomagajo pri izvedbi, ti se imenujejo taktični plani. Le-ti se oblikujejo za obdobje enega leta. Operativni plani pa so kratkoročnega značaja, oblikujejo se na ravni manjših organizacijskih enot ali posameznikov, podpirati pa morajo taktične plane.

Poleg že navedenega Rozman (1993, str. 157) opredeljuje letno planiranje. Z njim želi podjetje na že določeni poslovni poti poslovati čim bolj učinkovito. V procesu letnega planiranja so v primerjavi s strateškim planiranjem določene značilnosti. Tako je analiza preteklega poslovanja vezana le na eno (največ dve) preteklo leto in bolj podrobna. Tu je poudarek na določanju obstoječih in potencialnih problemov, medtem ko je naloga strateškega planiranja doseči, da bo kratkoročnih planov čim manj. Namen letnega planiranja je zagotoviti čim uspešnejše poslovanje v prihodnjem letu ob danih proizvodnih prvinah.

Kontroler ne opravlja planskih nalog, ampak kontrolira, da se le-te opravijo in da podjetje pride do strateških planov. Za izvajanje samih nalog so zadolženi zaposleni na posameznih funkcijskih področjih. Najbolj značilne tehnike analiziranja in prognoziranja, ki služijo strateškemu planiranju, so (Koletnik & Belak, 1990, str. 10):

- analiza konkurence (preučevanje konkurence, ki lahko vpliva na strateško odločanje);

- analiza potencialov (proizvodne zmogljivosti, kadrov, financ, surovin);
- analiza življenjskega cikla proizvodov in možnosti doseganja boljših učinkov ter uspehov pri oblikovanju prodajnih cen in pri zmanjšanju stroškov;
- portfolio analiza.

Pri operativnem planiranju je pomembno, da kontroler uskladi delne plane ter opredeli pristojnosti in roke za izdelavo, uresničitev planov, integracijo delnih planov v celovit operativni plan podjetja.

Oddelek kontrolinga bo pri svojih nalogah uspešen, če bo vsak na svojem področju sam sodeloval pri planiranju ali celo sam planiral. V največ primerih se planiranje prične zgodaj, in sicer pred nastopom novega poslovnega leta.

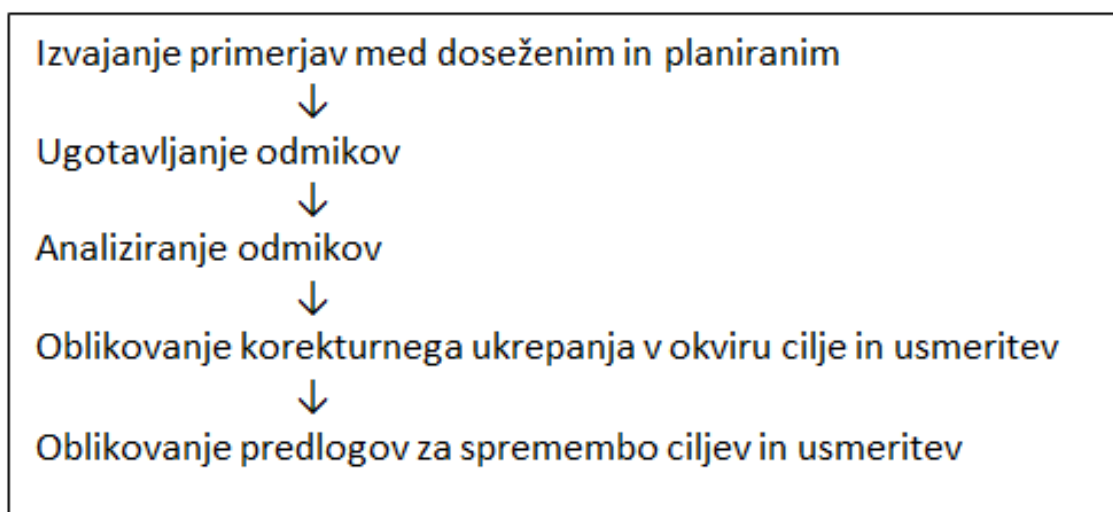
2.2.2 Kontroliranje

Hočevar (1998, str. 3) je mnenja, da funkcija nadziranja predstavlja dejavnost v podjetju, ki se osredotoča predvsem na presojanje pravilnosti in odklanjanje nepravilnosti pri poslovnih procesih. Izvedba, ki sledi načrtovanju ali drugače rečeno planiranju, velikokrat odstopa od plana, zato je vzpostavljena funkcija kontroliranja, ki ugotovi ta odstopanja in poišče vzroke za nastale odmike ter tako predlaga rešitve oz. ustrezne ukrepe za doseg želenega plana.

Kontroliranje je tesno povezano s planiranjem; kontrola naj bi bila pojmovana kot dvojček funkcije planiranja, s čimer se povsem strinjam. Torej, vsaka kontrola je postavljena na podlagi neke naloge, ki omogoča uresničevanje zastavljenega plana. In kot navaja že Hočevar (1998), lahko tako analiziramo odmike med doseženim in planiranim – le-ti nam sporočijo, ali je potrebno ukrepanje za odpravljanje odklonov. Kontrola sama je odvisna od planov, saj si je brez obstoja plana ne moremo sami izmisliti. Takšna kontrola zagotavlja informacije za vse korekturne ukrepanje in za nov cikel planiranja (Pučko, 1996, str. 340).

Če povzamem bistvo kontrole, bi napisala, da je le-to v iskanju odklonov uresničevanega in doseženega od planiranja, v poročanju o teh odklonov in posledično sprožitvi popravljalnih akcij. Kontrola je nujna, če želimo uresničiti naše strateške plane, vendar pa nam ne sme vzeti preveč dela, saj moramo s kontrolo prejeti informacije hitro ter se posledično lahko hitro odpravlja odmike, če se podjetje ne razvija v pravi smeri oz. v skladu z načrtanimi plani. Slika 5 nazorno prikazuje vlogo funkcije kontroliranja pri poslovanju podjetja.

Slika 5: Funkcija kontroliranja



Vir: Pučko (2006).

Pučko (1996, str. 341) izpostavlja tri vrste kontrol uresničevanja strategij:

- povratna kontrola
Le-ta zahteva opredelitev tistega, kar je treba meriti v povezavi s samim poslovanjem podjetja, postavljanja standardov za rezultate, ki jih bomo merili, ter sprejemljivih odmikov doseženega od planiranega. Merjenje dejanskih dosežkov v primerjavi s standardi privede do ugotovitve kritičnih odmikov in posledično se ugotovi ukrepe za odpravljanje nesprejemljivih odmikov.
Povratna kontrola pa predstavlja tudi težavo, saj jo bremenijo kritike, ker informacije prihajajo prepozno, da bi lahko uresničevanje planov popravili v pravem času. Sama povratna kontrola je kontrola tekočega dela, uresničevanja predračunov ter celotnega sistema taktičnih planov.
- izvajalna (taktična kontrola)
Le-ta išče odgovore na vprašanja, ali so bili sprejeti ukrepi ustrezni za uresničitev sprejete strategije.
- strateška kontrola
Za razliko od povratne kontrole strateška kontrola zgodaj opozarja na nepričakovane razvoje v okolju podjetja. Le-ta pa ne more imeti statusa, ki kontrolo podreja planiranju, skrbeti mora za aktualiziranje strateških planov. Primarno mora ta kontrola pomagati pri izboljševanju procesov planiranja. Lahko bi rekla, da je strateška kontrola neke vrste vnaprejšnja kontrola, ki opravlja nekakšno strateško revizijo celotnih strateških planov podjetja. Taka kontrola mora podjetje zgodaj opozarjati na razvoj dogodkov (problemov). Poiskati mora odgovor na vprašanje, če lahko glede na razvoj dogodkov v okolju in glede na učinke sprejetih ukrepov še obdržimo primarni strateški plan podjetja.

Poleg navedenih kontrol pa se moramo zavedati, da vseh kontrol ne moremo istočasno izvajati in ravno zaradi tega obstajajo naslednje kontrole (Dimovski in drugi, 2014, str. 116):

- stalna kontrola
Ta zajema kontrolo organizacijske kulture, delovanja. Sem spadajo navodila, pravila, opredelitve postopkov in politike znotraj organizacije. Pomembnost navedene kontrole je samokontrola, ki mora biti prisotna v podjetju zaradi varnosti in kakovosti opravljenih storitev.
- periodična kontrola
Le-ta se izvaja v nekih zaporednih časovnih periodah (sestanki, poročila, proračuni, revizijski pregledi).
- občasna kontrola
Ta kontrola se izvaja ob načelu izjem, kamor uvrščamo posebne kontrole, kot so disciplinski postopki, pritožbe komisije, kontrola posameznega projekta, ki se izvaja.

Poleg vsega navedenega pa se moramo zavedati, da lahko pri samem procesu kontroliranja naletimo na različne probleme. Če v podjetju niso dobro postavljeni kvantitativni cilji, na podlagi katerih lahko izvajamo meritve, je posledično težko kontrolirati njihovo uresničevanje.

Najlažja kontrola samega poslovanja podjetja je opazovanje dejanskih rezultatov poslovanja, vendar le-to ni mogoče na vseh področjih, zato se je treba posluževati tudi drugih kontrol, ki pa ne predstavljajo primerjave dosežkov s planom ali z odmiki, ampak ali zaposleni v podjetju na posameznih oddelkih ali delovnih mestih upoštevajo politiko podjetja, različne standarde in navodila.

Obenem nam velik problem pri kontroliranju predstavlja sam informacijski sistem. Računovodska poročila nam ne dajejo vedno pravilne informacije in poleg tega vedo določene informacije samo računovodje. Velikokrat se tudi zgodi, da se pri kontroli ne dobi pravočasno poročil s strani računovodstva, ki so za to fazo nujna.

Torej, kontroliranje oz. kontrola je bistvenega pomena, saj pomaga podjetju pri doseganju planov. Obenem je alarm, če se poslovanje podjetja ne odvija v planirani smeri.

2.2.3 Analiziranje

Analiziranje samega poslovanja podjetja je zelo pomembna funkcija, saj z vsako detajlno analizo dobro spoznaš poslovanje podjetja, s čimer se lahko samo še bolj izboljša uspešnost.

Celovita analiza poslovanja praviloma ocenjuje vse poslovne prvine in funkcije ter poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja. Na podlagi le-tega je razvidno, s kolikšnimi in kakšnimi viri podjetje razpolaga, obenem pa tudi, kakšno poslovno uspešnost dosega. Navedene informacije so temelj strateške analize in na koncu tudi odločanja. Seveda pa je treba vedeti, da bolj kakovostne (podrobne, natančne ...), kot so analize poslovanja podjetja, lažje je tudi pri izvajanju strateških analiz (Pučko, 1996, str. 129).

Pomembno je vedeti, da analiza poslovanja podjetja vključuje tudi pridobivanje informacij o preteklem in sedanjem poslovanju, njihovo primerjavo ter ugotavljanje razlik med njima ter posledično iskanje razlogov za morebitna odstopanja. Analiza sedanjega poslovanja, kot že predhodno omenjeno, omogoča spoznavanje poslovanja podjetja in tako tudi ugotavljanje problemov ali tudi prednosti, s katerimi se podjetje srečuje.

Sam proces analize poslovanja je po mnenju Rozmana (1993, str. 94) sledeč:

1. zbiranje informacij

Ob zbiranju informacij je treba vedeti, da je veliko informacij lahko nekoristnih, zato je vedno treba kategorizirati pridobljene informacije. Problem pri prejemanju informacij nastane že takrat, ko informacije ne pridobimo v pravem času in posledično tudi ne ustrezajo trenutnemu stanju. Razlog le-tega je informacijski sistem. Zaradi navedenega je treba opredeliti podatke, spoznati proces njihovega nastajanja in obenem preveriti njihovo kakovost.

Pri časovnem vidiku je pomembno, da zbiramo podatke za isto časovno obdobje; pri letnem planu zbiramo za zadnje leto pred planiranim, pri strateškem planu pa za daljše obdobje za nazaj. Na ta način so podatki med seboj lahko primerljivi. Pri zbiranju podatkov je pomembno, da se le-te prav strukturira, npr. tabele, kjer v glavnini primerov zbiramo kvantitativne podatke. Tabele lahko postanejo obsežne, zato je treba biti pazljiv – zbiramo le tiste podatke in toliko, kolikor je potrebno za pripravo analize poslovanja.

2. primerjava informacij in ugotavljanje odstopanj

Ko so podatki zbrani, je treba narediti primerjavo le-teh (primerjava s preteklimi leti, s planom, z drugimi konkurenčnimi podjetji):

- zbiranje podatkov o preteklem poslovanju in primerjava s sedanjim poslovanjem,
- primerjava poslovanja z normalnim poslovanjem, kjer se pojavi problem, saj je normalno lahko standardno ali pa planirano. V večini primerov se uporablja primerjava s planiranjem, saj je le-to podlaga za konkretne akcije ali reagirajoče planiranje. Tu se pojavi vprašanje, ali ugotovljeno odstopanje predstavlja težavo ali potrebo po drugačnem planu,
- primerjava s konkurenčnim (podobnim) podjetjem je dobra, ampak je problem pri zbiranju dovolj natančnih podatkov, saj se v večini primerov pridobi grobe podatke, ki

pa so premalo za podrobno analizo. Ti podatki nas lahko zavedejo in prikažejo drugačno sliko, kot je v realnosti.

3. ugotavljanje problemov in prednosti

Pri ugotavljanju problemov pridemo do zaključka, da nekaj ni v redu, in sklepamo na težave pri samem poslovanju, zato poskušamo potrditi ali ovreči posamezne vzroke. To pa privede do zbiranja novih podatkov ali pa iskanja povezav med obstoječimi. Uspešno ugotavljanje prednosti in problemov zahteva široko znanje, da ne bi prišlo do izločitve tistih vzrokov, s katerimi bi lahko prišli do neke nove rešitve, po drugi strani pa zahteva dobro poznavanje poslovanja podjetja. Pri ugotovitvi težav je treba poiskati rešitve, kjer se najde več možnosti in posledično je treba med njimi presoditi, oceniti in izbrati najbolj ustrezno.

Naloga analize je spoznati in ugotoviti tiste težave (probleme), ki povzročajo problemsko stanje, medtem ko je naloga planiranja in kontrole izbrati tiste, ki bodo problem uspešno rešile. Rešitev in preprečitev problema oz. izkoristek prednosti pa šele potrdi pravilnosti tako analize kot odločitve.

2.2.4 Informiranje

Ko kontroler opravi svoje primarne funkcije, kot so planiranje, kontroliranje in analiziranje, temu sledi še informiranje. Vse delo, ki je bilo opravljeno v oddelku kontrolinga, mora biti predstavljeno poslovodstvu oz. upravi podjetja. Pri posredovanju informacij je zelo pomembno, da se pripravljena poročila prilagodijo glede na uporabnika oz. morajo biti sestavljena tako, da jih njihov prejemnik razume.

Seveda pa ni dovolj, da so le razumljiva in primerno sestavljena. Treba je, da prejemnike poročilo motivira, da lahko sprejemajo odločitve na podlagi le-tega. Kontroler mora delovati kot neke vrste prodajalec informacij. Da pa je delo kontrolerja dobro opravljeno, je potrebno (Deyhle, 1997, str. 155):

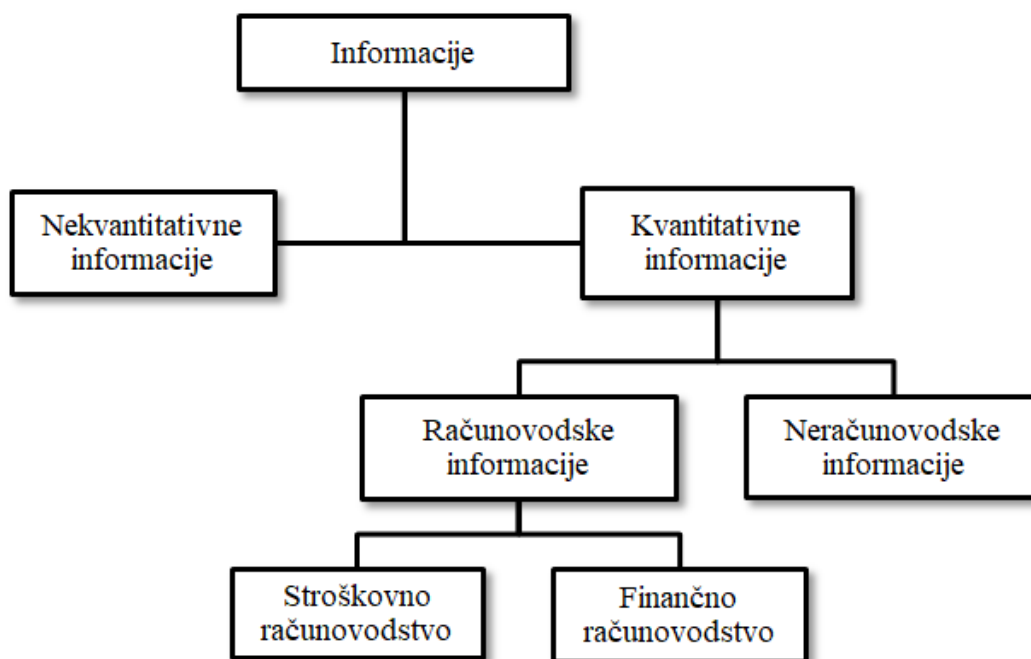
- da ne poda samo možnosti, ampak nekatere tudi predlaga,
- da ne poroča zgolj o podatkih, ampak motivira za njihove posledice,
- da ne pregleduje samo prispevkov za kritje, ampak te tudi vključi v planiranje podjetja za prihodnje poslovno leto,
- da se ne osredotoča samo na izračun praga donosnosti, ampak da se zavzema za uresničenje le-tega.

Če povzamem zgoraj zapisano, mora kontroler biti neke vrste prodajalec ciljev in planov. Ni dovolj, da predstavi poročila, ki vsebujejo vse pomembne informacije, temveč jih mora znati tudi prodati.

Prilagajanje informacij končnemu uporabniku pa ni glavno delo informiranja. Tu je treba vedeti, da velik del predstavljajo tudi informacijski sistemi, saj je treba pridobiti informacije iz sistema in le-te obdelati. Informacijski sistem v podjetju mora v celoti skrbeti za čim boljše informiranost notranjih uporabnikov (Igličar & Hočevar, 2011, str. 25). Pred tem pa je treba razjasniti, da podatki in informacije nimajo istega pomena, saj so podatki tisti, ki nevtralno dokazujejo določeno dejstvo, medtem ko so informacije problemsko usmerjene in nam koristijo kot neka podlaga za odločanje (Hočevar, 1998, str. 4).

Upravljeni podsistem lahko pri svojem odločanju uporablja kvantitativne (tiste, ki so izražene s števkami) ali nekvantitativne informacije (tiste, ki se jih ne da izraziti s številkami), kot nazorno prikazuje slika 6.

Slika 6: Vrste informacij



Vir: Hočevar (1998, str. 4).

Kvantitativne informacije so v glavnini pridobljene iz informacijskih podsistemov. Le-ti iz podatkov oblikujejo informacije, ki so v nadaljnjo pomoč pri odločanju. Informacijski podsistem ima štiri funkcije:

- funkcija obravnavanja podatkov o preteklosti (obdelovanje podatkov iz predhodnih let);
- funkcija obravnavanja podatkov o prihodnosti (obdelovanje podatkov o prihodnjih poslovnih procesih, stanjih);

- funkcija nadziranja obravnavanja podatkov (presojanje pravilnosti in odpravljanje nepravilnosti);
- funkcija analiziranja podatkov (presojanje ugodnosti in iskanje izboljšav).

Lastnosti, ki jih mora vsebovati dobra informacija (Hočevar, 1998, str. 7):

- primernost (informacija mora biti prilagojena potrebam pri odločanju);
- pravočasnost in točnost (informacija mora biti pridobljena pravočasno in točno, torej takrat, ko jo uporabnik potrebuje);
- ustreznost (prava informacija mora biti posredovana točno določenim ljudem);
- popolnost (informacija mora vsebovati vse podatke, ki so pomembni za poslovne odločitve).

3 TRGOVINA NA DEBELO / VELETRGOVSKO PODJETJE

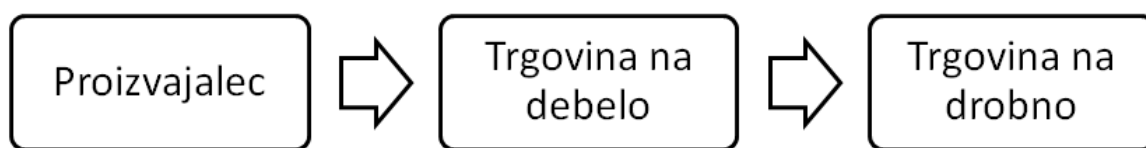
V današnjem času poznamo tri vrste posredne prodaje, in sicer prodaja na drobno, prodaja na debelo in posredovanje raznih storitev. V nadaljevanju bom poskušala čim bolj predstaviti trgovino na debelo, saj spada podjetje, ki je predmet raziskave magistrske naloge, med trgovino na debelo.

3.1 Definicija trgovine na debelo

Osnovna definicija trgovine na debelo je ta, da podjetje nakupuje blago in le-to nato proda trgovcem in ostalim samostojnim podjetnikom, pravnim osebam oz. drugače rečeno tistim, ki blago potrebujejo za opravljanje svoje poklicne dejavnosti.

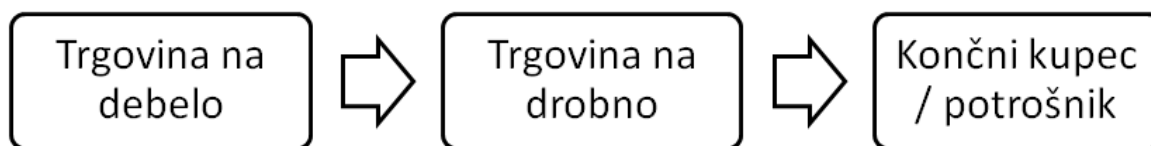
Možina in ostali (Možina & Zupančič & Postružnik, 2010, str. 151) definirajo trgovino na debelo kot neko vmesno fazo v procesu distribucije, kjer se blago oz. izdelki ne prodajo končnim kupcem, ampak poslovnim partnerjem (to bi bili proizvajalci, trgovci na drobno) za njihovo uporabo v poslovanju in preprodajo drugim. Treba je vedeti, da trgovina na debelo ne vključuje kmetov, proizvajalcev, ker se le-ti v glavnem ukvarjajo s proizvodnjo (Kotler, 2004, str. 547). Trgovina na drobno pa za razliko od trgovine na debelo izvaja zadnjo fazo tako imenovanega menjalnega procesa in s tem vzpostavlja stik med proizvajalci in končnimi porabniki (Potočnik, 2001, str. 54). V nadaljevanju prikazujem na sliki 7 prodajno pot pri trgovini na debelo in na sliki 8 prodajno pot pri trgovini na drobno.

Slika 7: Prodajna pot pri trgovini na debelo



Vir: Lastno delo.

Slika 8: Prodajna pot pri trgovini na drobno



Vir: Lastno delo.

Razlike med trgovci na debelo in trgovci na drobno (Kotler, 2004, str. 547):

- trgovci na debelo se ne posvečajo toliko trženjskemu komuniciranju, ozračju in lokaciji, saj se bolj posvečajo poslovanju s poslovnimi kupci kot pa s končnimi potrošniki;
- sklenjeni posli pri trgovini na debelo so v glavnini večji in delujejo na večjem prodajnem območju kot trgovina na drobno;
- trgovci na debelo in trgovci na drobno so s stališča države drugače obravnavani (zakonodaja, davki).

3.2 Pomen trgovine na debelo

Nastanek trgovine na debelo je rezultat delitve dela v procesu posredovanja izdelkov. Kot že omenjeno v prejšnjem poglavju, je njena temeljna funkcija posredovanje izdelkov med proizvajalci in trgovino na drobno, njene dodatne funkcije pa so skladiščenje, sortiranje, pakiranje, prevoz itd. Trgovina na debelo je s svojo prisotnostjo na trgu pripomogla k številnim ugodnostim za proizvajalce in pomembnim prihrankom, ki pa so posledica ekonomije velikega obsega (zmanjševanje transakcij, ki bi nastale med proizvajalci in trgovino na drobno). Torej, trgovina na debelo je koristna vse do takrat, dokler imata proizvodnja in trgovina na drobno ekonomski interes (Potočnik, 2001, str. 46, 47).

Kljub navedenemu se v poslovnem svetu še vedno kdaj poraja vprašanje, zakaj sploh obstaja trgovina na debelo. Torej, trgovina na debelo je koristna takrat, kadar vidimo, da bo učinkovitejša pri izvajanju ene od naslednjih funkcij (Kotler & Armstrong, 2001, str. 495):

- prodaja in pospeševanje prodaje

Trgovci na debelo veliko pripomorejo proizvajalcem pri sklepanju posla z majhnimi kupci in to z nizkimi stroški. Ker so stiki s trgovcem na debelo bolj direktni kot pa s proizvodnim podjetjem, kupci posledično bolj zaupajo trgovcem na debelo.

- nabava in oblikovanje sortimenta
Trgovci na debelo, glede na potrebo kupca, sami izberejo in nabavijo izdelke, s čimer prihranijo veliko časa kupcu.
- prerazporeditev velikih količin
S pomočjo trgovcev na debelo je nabava izdelkov za kupca cenovno ugodnejša, saj trgovci na debelo nabavljajo izdelke v večjih količinah za več kupcev.
- skladiščenje
Trgovci na debelo vzdržujejo zaloge, kar posledično zmanjšujejo stroške zalog, obenem pa tudi tveganja dobaviteljem in kupcev.
- prevoz
Ker so trgovci na debelo bližje kupcu kot pa proizvajalcu, omogočajo kupcu cenejši prevoz blaga.
- financiranje
Trgovci na debelo financirajo svoje kupce na ta način, da jim dajo posojila, dobavitelje pa na ta način, da naročijo izdelke nekoliko prej in pravočasno plačajo račune.
- prevzem tveganja
Trgovci na debelo prevzemajo tveganja, kot so prevzem lastništva izdelka, stroški kraje, poškodb, uničenja in zastarelost.
- podatki o trgu
Trgovci na debelo so zadolženi za posredovanje informacij o trgu tako dobaviteljem kot tudi kupcem (dejavnosti konkurentov, novi izdelki, gibanje cen na trgu itd.).
- storitve upravljanja in svetovanja
Da poslovanje dobro poteka in je učinkovito, trgovci na debelo poskušajo pomagati trgovcem na drobno pri izboljšavi poslovanja (izobraževanje prodajalcev, zasnova prodajaln, razporeditev izdelkov, postavitev sistema računovodstva in zalog).

4 UMESTITEV KONTROLINGA V IZBRANEM PODJETJU

Glede na izkušnje lahko rečem, da veliko zaposlenih nasprotuje uvedbi kontrolinga, predvsem tisti, ki jim kontroling prinaša neke nove zahteve, ki so izven njihovih vsakodnevnih rutin. Prav to se dogaja v podjetju, ki ga bom predstavila v nadaljevanju.

4.1 Predstavitev izbranega podjetja

Začetki podjetja segajo v leto 1991, ko je bilo ustanovljeno majhno družinsko podjetje s svojo pražarno kavo. Podjetje je ustanovil gospod, ki je bil najprej zaposlen v Italiji kot potnik za prodajo kavo. Ravno tu se mu je porodila ideja, da bi lahko kavo tudi sami pražili v Sloveniji. Podjetje se je fokusiralo predvsem na gostinski trg, v poslovnem jeziku tako

imenovana Horeca (hoteli, restavracije, kafeterije). Seveda začetki niso bili lahki, saj je trg ponujal že veliko različnih kav in v Sloveniji so favorizirali Barcaffè, saj je bila slovenska blagovna znamka. V začetnih letih svojega delovanja je družba lovila tržni delež kave Droge Kolinska, ki je bila v tistih časih najmočnejši dobavitelj kave v slovenskem gostinstvu in tudi v trgovinah.

Leta 2003 je izbrano podjetje prevzela vodilna dunajska pražarna kave. Odločitev o prodaji podjetja ni bila lahka, vendar se je le-ta kasneje izkazala kot dobra poteza. Prevzelo jih je kapitalsko močno podjetje, ki je imelo boljše nabavne pogoje. Tako je podjetje v par letih podvojilo prihodke in prodano količino kave. Po nekaj letih močne rasti se je nato rast prihodkov umirila, saj so pridobili vodilni položaj na gostinskem trgu (Mihajlovič, 2011).

Podjetje obstoječe in bodoče kupce želi prepričati s kakovostjo kave, zato ima tudi narejen svoj pristop. Kupce že na samem začetku učijo pravilne priprave kave, jih opremijo s kavnimi aparati in z aparati, ki so potrebni (mlinček za kavo, pomivalni stroj, mehčalec), ter ob potrebi servisa aparate popravijo pri svojih serviserjih. Med prodajalci kave je dobro znano, da dobra kava je le začetek poti do dobrega napitka, če je ne pripraviš pravilno, se kakovost kave izniči.

S prevzemom podjetja pa pot ni bila tako enostavna, kot kažejo tudi rezultati. Matična družba je imela svoj način poslovanja, izbrano podjetje pa svojega. Na samem začetku ni bilo večjih vpeljav, saj so želeli samo poslovanje izbranega podjetja najprej spoznati in jih nato počasi usmerjati na način njihovega poslovanja. Vse to pa je v zadnjih šestih letih postalo bolj intenzivno, npr. uporaba SAP programskega sistema, sprememba organizacijske strukture in sprememba notranjih procesov poslovanja.

Na sliki 9 je prikazana organizacijska struktura pred prevzemom podjetja.

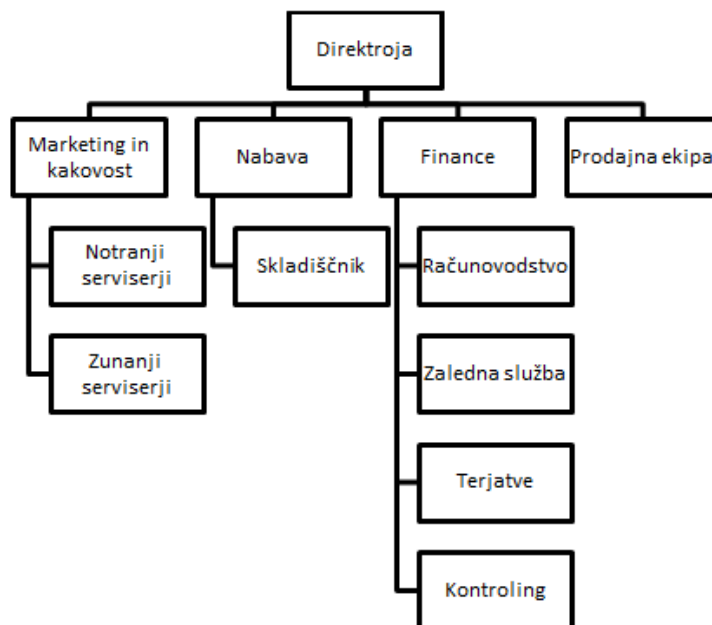
Slika 9: Organizacijska struktura pred prevzemom



Vir: Lastno delo.

Kot je razvidno s slike 9, je imelo podjetje res tiste nujne oddelke, ki jih potrebuje za samo delovanje. Organizacijska struktura je izhajala še iz starih časov in se vse do prevzema ni spremenila, saj niso videli potrebe po tem, ker so bili direktorji učeni vodenja na ta način.

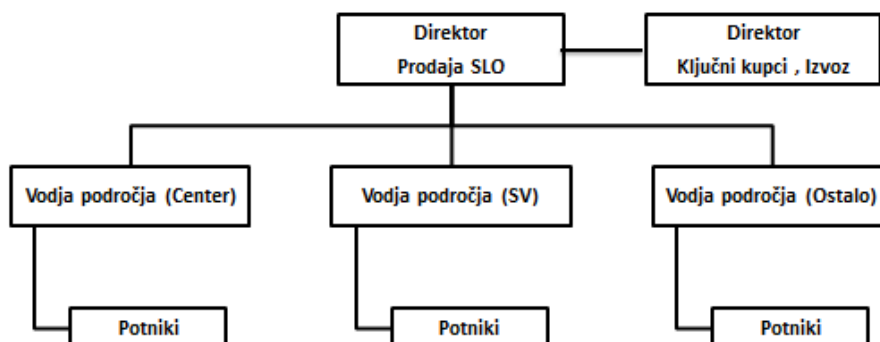
Slika 10: Organizacijska struktura po prevzemu



Vir: Lastno delo.

Sprememba organizacijske strukture je bila ogromna. Seveda ni bila izvedena naenkrat, ampak postopoma, korak za korakom. Kot je razvidno s slike 10, je današnja struktura veliko bolj prijazna, saj so, glede na vse spremembe in novosti, ki se dogajajo v današnjem času, podjetja lahko v koraku s časom in posledično konkurenčna na trgu. Tudi prodajno ekipo so razširili (prej samo potniki), kar je razvidno s slike 11.

Slika 11: Prodajna ekipa po prevzemu



Vir: Lastno delo.

Kljub temu, da so se najprej branili novih sprememb, so se le-te na koncu izkazale za dobre. Nova organizacijska struktura omogoča podjetju večjo preglednost in kontrolo nad poslovanjem. Najnovejša vpeljava pa je bila seveda vpeljava kontrolinga, o kateri bom pisala v naslednjih poglavjih.

4.2 Analiza stanja v izbranem podjetju

Z analizo stanja v izbranem podjetju želim prikazati, kako pomembno je, da podjetje s pomočjo kontrolinga začne prejemati pravilne odločitve za poslovanje.

4.2.1 Analiza poslovanja

V nadaljevanju obravnavam poslovanje podjetja v letu 2018 v primerjavi s planom 2018 in z letom 2017. Ker bi poslovanje podjetja rada predstavila glede na dejansko stanje in le-to primerjala s predhodnim letom in planom, sem izkaz poslovanja povzela in prevedla iz mesečnega poročila za matično družbo, saj je ta struktura izkaza zanje pomembna – tako za nadzor kot tudi za konsolidacijo.

Iz tabele 3 je razvidno, da so prihodki od prodaje blaga glede na plan nekoliko nižji, kljub temu, da je bila prodaja kave v letu 2018 uspešna. Posledica nekoliko nižjih prihodkov nastaja z naslova nekoliko nižje cene kave, kot je bila planirana, in seveda nižje prodaje čaja. Kljub temu, da družba ne posveča veliko pozornosti prodaji čaja in ostalih artiklov, lahko hitro pride do razlike v prihodkih, nato pa mora družba izpad prihodkov nadomestiti z nižjimi stroški ali pa s prodajo aparatov. Družba kavne in ostale aparate, ko so ti zamortizirani ali v slabem stanju, lahko proda in s tem naredi dodatne prihodke. Kljub temu, da so glede na plan prihodki nižji, pa so se le-ti v primerjavi s predhodnim letom povečali, kar je posledica večje porasti prodaje kave (za kar 6 ton).

Stroškovna stran podjetja se razlikuje od stroška do stroška. Velik porast stroškov glede na plan je vidna pri stroških dela, stroških popravil in vzdrževanja, stroških avtomobilov in ostalih zunanjih storitev.

Podjetje je v letu 2018 planiralo stroške dela za dodatnega potnika in vodje področja, vendar so le-ti bili na koncu nekoliko višji, obenem pa je pozabilo planirati stroški osebe, ki je bila dlje odsotna in je se vrnila v drugi polovici poslovnega leta. V primerjavi s preteklim letom so stroški dela višji z naslova novo zaposlenih, nagrad, višjega regresa.

Tabela 3: Poslovanje izbranega podjetja 2018 v primerjavi s poslovnim letom 2017 in planom 2018 (v EUR)

v 1.000 SLOVENIJA	2017	Plan 2018	2018	Razlike			
				+/- Plan	% Plan	+/- 2017	% 2017
Prodana kava v kg	203	208	208	1	0,4 %	6	2,7 %
Količina prodanega čaja v kg	1,83	2,42	1,75	-0,67	-27,6%	-0,08	-4,3%
Prihodki od prodaje	4.271	4.396	4.361	-34	-0,8 %	91	2,1 %
KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA	3.108	3.132	3.289	157	5,0 %	181	5,8 %
Stroški nabave	-6	-6	-6	-0	-2,8 %	-1	-11,9 %
Stroški marketinga	-234	-258	-233	25	9,8 %	1	0,4 %
Ostali poslovni prihodki	17	13	17	4	33,7 %	1	3,6 %
Ostali stroški	-1.364	-1.418	-1.455	-36	-2,5 %	-91	-6,7 %
Stroški dela	-818	-914	-927	-12	-1,4 %	-109	-13,3 %
Stroški najemnin	-50	-50	-47	3	5,4 %	3	6,0 %
Stroški popravil in vzdrževanja	-199	-179	-194	-15	-8,2 %	5	2,7 %
Stroški storitev	-6	-6	-6	0	6,5 %	0	5,1 %
Stroški avtomobilov	-117	-109	-117	-9	-8,2 %	-1	-0,4 %
Zunanje storitve	-59	-56	-62	-6	-11,5 %	-3	-4,8 %
Ostali poslovni stroški	-113	-104	-101	3	3,1 %	12	10,9 %
Ostali prihodki/stroški	-46	-76	-42	34	44,8 %	4	9,3 %
EBITDA	1.475	1.386	1.570	185	13,3 %	95	6,5 %
Amortizacija	-687	-654	-605	49	7,4 %	82	11,9 %
Rezultat iz poslovanja	788	732	965	233	31,8 %	177	22,5 %
Finančni rezultat	0	0	2	-2	0,0 %	2	45311 %
Celotni dobiček	788	732	967	235	32,1 %	179	22,7 %
Davek od dobička	-64	-53	-90	-37	-68,7 %	-26	-39,9 %
Odloženi davki	-1	0	-29	-29	-100,0 %	-29	-4930,9 %
Čisti poslovni izid	723	679	848	169	24,9 %	125	17,2 %

Vir: Izbrano podjetje (2018a).

Podjetju je količina prodane kave v letu 2018 močno poskočila v primerjavi s preteklim letom, kar pomeni veliko novih kupcev in posledično več rednih servisov aparatov ter obnavljanja starih za ponovno uporabo. Stroški popravil in vzdrževanja so nekoliko nepredvidljivi, vendar je kljub temu družbi uspelo naredi manj stroškov kot v predhodnem letu.

Nekoliko višji stroški so vidni pri stroških avtomobilov, kar pa je posledica nepričakovanih okvar kombijev potnikov.

Zunanje storitve so se povečale z naslova stroška odvetnikov, in sicer večjega števila sodnih taks, saj družba izgubljene stranke toži za neporavnane obveznosti. Poleg tega pa so razlog višjih stroškov tudi višji stroški informacijskih tehnoloških (v nadaljevanju IT) storitev.

Kot sem že omenila, se je prodaja kave glede na preteklo leto povečala in posledično se je podjetju portfelj strank povečal. Z večjim številom strank se na eni strani povečajo prihodki, na drugi pa stroški. Podjetje je moralo s tega naslova naročiti več kavnih aparatov kot v preteklem letu, zato je viden porast stroškov glede na preteklo leto. Občutno povečanje stroškov je tudi v primerjavi s planom. Treba je vedeti, da lahko podjetje pridobi malo kupcev, ki kupujejo večjo količino kave, ali pa več kupcev, ki potrebujejo nižjo količino kave. Slednje se je zgodilo podjetju v letu 2018, posledično pa so morali nabaviti večjo količino kavnih aparatov – tu nastaja razlog za odstopanje od plana.

Matična družba daje med letom velik poudarek na tako imenovani EBITDA (Finančni slovar, brez datuma), ki predstavlja dobiček iz poslovanja pred amortizacijo. Ravno zaradi tega se mi je zdelo primerno analizirati poslovanje podjetja s tem izkazom poslovanja. EBITDA je tako konec leta znašal 1.570.000 EUR.

Podjetje je ob koncu leta 2018 realiziralo čisti poslovni dobiček v višini 848.000 EUR, kar je 169.000 EUR več v primerjavi s planom in 125.000 EUR več glede na predhodno leto.

Na podlagi pregleda poslovnega izida je razvidno, da je podjetje, kljub slabši prodaji čaja in nekaterim višjim realiziranim stroškom, boljše poslovalo kot v preteklem letu, obenem pa tudi boljše, kot je bilo planirano. Da bo podjetje v prihodnje še vedno dobro poslovalo, imelo pod nadzorom tako stroške kot tudi prihodke, je delo kontrolinga nadvse pomembno.

4.3 Vzpostavitev kontrolinga v izbranem podjetju

Kot sem že omenila, je bilo leta 2003 izbrano podjetje prevzeto s strani dunajske pražarne. Največje spremembe v poslovanju pa so se dogajale v zadnjih letih. Mesto kontrolerja je zahtevala matična družba, za kar v družbi na začetku niso povsem vedeli, kaj bo oseba na

tem delovnem mestu počela. V naslednjih podpoglavjih bom predstavila, zakaj je smiselno vzpostaviti kontroling v taki družbi in katere so naloge kontrolinga.

4.3.1 Razlog vzpostavitve kontrolinga

Matična družba se je odločila, da bo v svojih hčerinskih družbah vzpostavila, tam, kjer tega do sedaj ni bilo, kontroling, kar je bil izziv za mala podjetja, kot je bilo družinsko podjetje v Sloveniji. Kot sem že omenila, je družba poslovala z neko minimalno in nujno potrebno organizacijsko strukturo, zato jim je bilo uvedba kontrolinga tuja, dokler se nova oseba ni zaposlila in začela korak za korakom vzpostavljati sistem, ki pa še danes ni vzpostavljen. Ravno zato so se mnogim zaposlenim porajala vprašanja, ali je to delovno mesto sploh potrebno. Družba je pred prihodom kontrolerja že spremenila osnovno organizacijsko strukturo in prihod kontrolerja je bil eden zadnjih izmed novosti. Naslednje spremembe oz. boljše rečeno dopolnitve so pri prodajnem oddelku, kjer se zaposluje dodatne potnike in obenem vodje področja.

Rada bi omenila, kar je izrednega pomena, da je podjetje lahko samo izbralo novega zaposlenega in ob tem je imelo dve opciji pri zaposlitvi, in sicer, da izbere kontrolerja z že veliko izkušnjami na tem področju ali pa nekoga, ki ima manj izkušenj na samem področju kontrolinga. Podjetje se je odločilo za drugo opcijo, kar je pomenilo, da bo vzpostavitev kontrolinga trajala nekoliko dlje.

Direktor financ je pod seboj imel samo računovodkinjo, knjigovodkinjo, ki je bila obenem še zadolžena za pogodbe, in študentko za pomoč v administraciji. Vse ostalo delo je preostalo njemu, npr.:

- priprava računovodskih izkazov;
- izdelava davčnih obračunov;
- priprava denarnega toka;
- tekoče spremljanje zakonodaje na računovodskem in davčnem področju;
- temeljnice knjižbe;
- urejanje poslovanja prodajne ekipe;
- izdelava mesečnih poročil za matično družbo;
- pregled operativnih stroškov;
- pregled osnovnih sredstev;
- komunikacija z zunanjimi revizorji;
- priprava plana;
- priprava poročil na zahtevo matične družbe;
- desna roka za upravo podjetja;
- nadziranje, vodenje, kontrola poslovnih knjig;
- v koraku z zahtevami matične družbe;

- upravljanje stroškovnih mest in profitnih centrov;
- nadzor nad plačilnim prometom.

Seveda to niso vse naloge, za katere je bil zadolžen, saj bi še lahko naštevala, ampak to ni tako pomembno, saj je bil moj cilj pokazati, da je bil direktor financ močno zaposlen in je edini razumel, zakaj je pomemben prihod kontrolerja. Pomoč ga je močno razbremenila, čeprav so bili začetki naporni, ker je moral vse predstaviti in razložiti, ampak se je obrestovalo in se še bo.

Kot pomembno informacijo je dobro izpostaviti, da zadolžitev, kljub vzpostavitvi novega delovnega mesta ter vzpostavljanju nalog, ni bila edina, s katero se podjetje srečuje, saj matična družba na področju financ nenehno uvaja nove stvari. Nekaj časa nazaj je poenotila kontni plan za vse družbe, kar je zahtevalo svoj čas. Sedaj so v fazi uvajanja novega sistema, v katerim bi pripravljali plane in realizacijo stanja, kar bi se preneslo iz SAP sistema v nov sistem, imenovan CP suite. S tem bi matična družba lažje dostopala do podatkov hčerinskih družb in pripravljala konsolidacijo. Nenehno se udeležujejo izobraževanj, ki jih zahteva matična družba, vendar ni vse tako lepo in idealno, kot je slišati, saj so z uvajanjem začeli nekoliko prehitro in niso pomislili na vse različne zakonodaje, ki veljajo po državah (npr. davčna zakonodaja).

Vzpostavitev kontrolinga pa ni le za potrebe poročanja matični družbi, ampak tudi za pomoč pri odločanju uprave in kot podporna služba prodajni ekipi. V nadaljevanju bom predstavila naloge kontrolinga, ki bodo med drugim tudi bolj nazorno obrazložile, zakaj podporna služba prodajni ekipi.

4.3.2 Naloge kontrolinga

Kontroling je bil prvotno vzpostavljen za namen pravočasnega posredovanja informacij vodstvu, ki te informacije potrebuje za postavljanje ciljev in sprejemanje pravih odločitev, ukrepov, ter matični družbi. Poleg tega pa je namenjen tudi ostalim v organizacijski strukturi, ki potrebujejo informacije na enostaven in posamezniku pregleden način.

Predstavila vam bom naloge kontrolinga, ki so že vpeljane v sistem, in tiste, ki jih je treba še vzpostaviti:

- sodelovanje pri oblikovanju strategije in ciljev podjetja;
- priprava letnih poslovnih izkazov;
- priprava plana bilance stanja, izkaza poslovnega izida;
- priprava plana prodaje po regiji, potnikih;
- priprava mesečnega poslovnega poročila (izkaz poslovnega izida, bilanca stanja, denarni tok) za matično družbo;

- priprava kvartalnega poslovnega poročila;
- posodobitev plana po zaključku kvartala;
- kontrola doseganja planski ciljev;
- tedensko poročanje prodaje matični družbi;
- mesečna kontrola porabe reklamnega materiala;
- mesečna kontrola porabe osnovnih sredstev;
- kvartalni pregled prodaje po kupcu;
- podpora prodajni ekipi s posredovanjem informacij o prodaji posameznega kupca;
- mesečni pregled novih, izgubljenih in stalnih kupcev;
- analiza povprečne cene;
- profitabilnost kupca;
- analiza stroškov (marketinga, nabave, servisov ...);
- priprava mesečnega poročila za potnike za tekoči mesec v primerjavi s preteklim (prodaja kave in čaja, stanje terjatev, stanje popisa osnovnih sredstev, poraba reklamnega materiala);
- pregled izgubljenih strank z odprtimi obveznostmi do naše družbe (terjatve, osnovna sredstva);
- komunikacija z revizorji.

Kontroling v obravnavanem podjetju pa je še daleč od tistega, kar bi kontroling moral biti. V začetni fazi se je podjetje srečevalo z nekakšnim uporom zaposlenih proti kontrolingu, saj niso vedeli, kakšna je vloga kontrolinga v podjetju, poleg tega pa jih je bilo strah, kakšen nadzor bo sedaj uveden. Ta problem se je pojavil zato, ker so v preteklosti zaposleni lahko delali, kar so želeli, in niso imeli nobenih večjih omejitev. Z uvedbo kontrolinga so govorili, da njih ne bo nihče omejeval in kontroliral, vendar so se z obrazložitvijo vloge le-tega sčasoma sprijaznili in lepo sodelujejo z njim. Sčasoma pa je razvoj tega oddelka nekoliko obstal oz. bil v mirovanju, saj je bila odgovorna oseba dlje časa odsotna. Aktivna vpeljava pa se ponovno nadaljuje ob vrnitvi osebe po daljši odsotnosti.

Da bo kontroling v podjetju tisto, kar mora biti, pa bo potrebnega še nekaj časa, saj bo moralo podjetje za uspešen kontroling še marsikaj postoriti. Za uspešno poslovanje bo najprej treba vzpostaviti potrebne pogoje, kar pa pripelje do nastanka novih stroškov, ampak bo na drugi strani privedlo do koristi, ki se bodo odražale v poslovnem izidu podjetja. Podjetje bo moralo vlagati v dodatna izobraževanja kontrolerja (razne šole kontrolinga) in podpirati več sodelovanja s sestrskimi družbami, ki imajo to funkcijo že vpeljano. Vsak dodaten strošek pa ne predstavlja vedno samo minus podjetja, ampak s tem načinom oz. s temi ukrepi privede tudi do koristi podjetju, kot so preglednost podatkov, manjša poraba časa, uspešnejše poslovanje podjetja.

Glede na trenutno stanje v podjetju bi kontroling uvrstila med anglo-ameriški pristop, kjer je kontroling tesno povezan z računovodstvom in s finančnimi dejavnostmi (Melavc & Novak, 2007, str. 18), medtem ko nemški pristop obravnava kontroling kot samostojni oddelek. Tudi iz organizacijske strukture je razvidno, da spada pod finančnega direktorja, poleg tega pa je delovno mesto tik ob njem in si kontroler izmenjuje informacije z njim.

4.4 Aktivnosti kontrolinga v izbranem podjetju

Glede na trenutno stanje v fazi uvajanja kontrolinga je podjetju in matični družbi pomembno, da ob koncu meseca kontroler pripravi mesečno poročilo, iz katerega je razvidno, kako je podjetje poslovalo v tekočem mesecu, odstopanja od plana in primerjavo s preteklim letom. Ob predložitvi mesečnega poročila tudi utemelji nastala odstopanja, bodisi pozitivna ali negativna. Aktivnosti kontrolinga so torej v podjetju planiranje, kontroliranje, analiziranje in informiranje. V nadaljevanju opisujem navedene aktivnosti v podjetju.

4.4.1 Planiranje

Tako kot se razlikuje definicija planiranja med avtorji (omenjeno v začetnih poglavjih), tako imajo zaposleni v družbi različna mnenja. Vodstvo dobro ve, da je planiranje pomemben del poslovanja podjetja, saj nakazuje smer, kako bo podjetje poslovalo. Na drugi strani pa imamo prodajno ekipo, ki je mnenja, da so plani nepotrebni, ker oni delajo kolikor morajo. Po mojem mnenju njihovo razmišljanje ni pravilno, saj človek ali podjetje ne sme biti nikoli zadovoljen s tistim, kar ima, ampak mora stremeti k izboljšavi in k novim ciljem. Dobro vem, da v kolikor se plana ne bi postavljalo, bi potniki zaspali na lovorikah. Vedno, ko prejmejo nove zadolžitve, jim je to težko sprejeti, ampak se morajo na koncu sprijazniti, saj jih v drugem primeru čaka drugačna poslovna pot. Splošno je znano, da se zaposleni, ki so že vrsto let vpeti v nek sistem dela, navadijo rutine in vsako novo informacijo, navodilo, usmeritev težko sprejmejo, ampak treba je vedeti, da poslovni svet ni več tak kot 20 let nazaj, ampak se hitro spreminja. Če želi biti podjetje konkurenčno, je treba uvajati vedno nove stvari (informacijske, reorganizacije itd.).

Po drugi strani, kot navaja Rozman (1993, str. 19), so nekateri mnenja, da je planiranje škodljivo za uspešnost poslovanja podjetja. S tem mnenjem se v neki meri strinjam, saj mora biti planiranje oblikovano na pravi ravni, torej podjetja ne smejo biti požrešna oz. plan ne sme biti »prenapihnjen«. Vedno se je treba postaviti v neko izhodišče in postaviti cilj, na podlagi katerega se lahko pričakuje, da je ta izvedljiv.

V obravnavanem podjetju sta potek in priprava plana po naslednjih fazah:

1. Faza: Zastavljeni cilji s strani matične družbe

Matična družba ima na podlagi zgodovine poslovanja podjetja pripravljen 5-letni plan za vsako hčerinsko družbo, ki je obenem usmeritev poslovanja v prihodnost (matična družba tako predstavlja strateški kontroling). Kljub temu vsako leto v drugi polovici leta, bolj točno enkrat po mesecu septembru, pripravi tako imenovane zastavljene cilje, ki jih posreduje podjetju. Ta dokument je osnova za planiranje v prihodnosti, ni pa treba, da se ga mora podjetje 100 % držati.

2. Faza: Priprava plana

Ko prejme zastavljene cilje, si podjetje le-te vzame kot neko osnovo oz. vodilo, kaj od njih pričakuje matična družba, in tako pričnejo s pripravo plana. Kot v drugih podjetjih tudi v obravnavanem podjetju stremijo k povečanju prihodkov in optimizaciji stroškov, ampak je glavna stvar v tem podjetju prodana količina kave v tonah; seveda tudi povprečna prodajna cena kave.

Na podlagi realizacije oktober 2017–september 2018 se prične priprava plana. Zastavljene cilje s strani matične družbe se preveri, in sicer v kolikšni meri (procentualno) pričakujejo spremembe, čemur se poskušajo približati. Pri prodani količini kave in povprečni prodajni ceni kave ne dovolijo večjih odstopanj, medtem ko imajo pri drugih postavkah bolj proste roke za pripravlanje. S pomočjo analiz preverijo, kaj se je tekom leta dogajalo pri posamezni postavki poslovnega izida, na podlagi tega pa postavijo plan. Rok oddaje plana postavi matična družba, ki je predvidoma v mesecu novembru. Takrat se tudi osebno sestanejo z njimi.

3. Faza: Predstavitev plana matični družbi

Pred samim sestankom z vodstvom matične družbe, kjer so prisotni vodja financ, kontroling, direktorja in marketing, se morajo vsi dobro pripraviti. Pripravijo prezentacijo in morajo vsa odstopanja plana od zastavljenih ciljev dobro utemeljiti, da se plan sprejme. V večini primerov se borijo za nižje zmanjšanje stroškov, kot so marketing, servisi in vzdrževanje kavnih aparatov, reklamni material, stroški dela in še drugi. Če se res dobro pripravijo in dobro utemeljijo odstopanja, so pripravljene popustiti. Ravno zaradi tega je pomembno, da je v družbi prisoten kontroling, katerega naloga je analiziranje dejanskega stanja poslovanja. Če imaš vse potrebne analize in dejstva, težko kaj zgrešiš. Seveda je možnost tudi nepričakovanih dogodkov, ki lahko marsikaj spremenijo (pozitivno, negativno), ampak na to ne morajo vplivati. Kljub pripravljenosti vodstva glede zagovora plana, ima matična družba vedno kakšno malenkostno pripombo, zaradi katere je treba popravljati plan.

4. Faza: Plan je sprejet, prerazporeditev prihodkov, stroškov

V kolikor plan ni sprejet, so potrebne spremembe po navodilih vodstva matične družbe. V primeru, da plan je sprejet, pa se začne prerazporejanje stroškov, prihodkov, novih nabav itd.

Glede same priprave plana ne vidim večjih napak, ki bi jih bilo treba popravljati, saj se, kot sem že omenila, pripravlja na podlagi dejanskih stroškov in posameznih analiz. Nekoliko bolj zapleteno je nadaljevanje, ko je treba stvari prerazporejati po mesecih. Kot primer bi vzela pripravo plana prodaje.

V preteklosti so plan prodaje pripravljali na podlagi dejanskih podatkov, torej so se držali istega trenda prodaje, kot je bil v predhodnem letu, in se v podrobnosti niso spuščali. S prihodom kontrolinga se je pričela bolj podrobna priprava le-tega; še vedno se učijo in vsako leto bolj izpopolnjujejo plan. Menim, da je za dobro pripravo plana prodaje treba preveriti slednje:

- trend dejanske prodaje po mesecih zadnjih 12 mesecev
S tem lahko vidimo, kako se je gibala prodaja kave čez leto, posledično pa vemo, koliko prodanih količin razporediti v posamezni mesec. Med letom se kdaj zgodi, da je kakšen mesec prevelika količina prodane kave, kar pomeni, da so potniki zalagali kupce z zalogo kave v primeru dopusta potnika ali ko so nastopili prazniki (več o tem v nadaljevanju). Posledica navedenega je nižja prodaja v naslednjih mesecih.
- delovne dneve po mesecih
Delovni dnevi v mesecih se lahko med leti spreminjajo (kot primer lahko navedem mesec marec, ki ima v letu 2019 21 delovnih dni, medtem ko jih je imel leta 2018 22). Primer medletne primerjave delovnih dni in praznikov v posameznem mesecu je razviden iz tabele 4.

Tabela 4: Medletna primerjava delovnih dni med meseci

2019						2018			
Mesec	Delovniki	Prazniki	Dan praznika	Dan praznika	Vpliv	Delovniki	Prazniki	Dan praznika	Dan praznika
januar	21	2	torek	sreda	=	21	2	ponedeljek	torek
februar	19	1	petek	/	↑	19	1	četrtek	/
marec	21	0	/	/	↓	22	0	/	/
april	21	1	ponedeljek	/	↑	19	2	ponedeljek	petek
maj	21	2	sreda	četrtek	=	21	2	torek	sreda
junij	19	1	torek	/	↓	20	1	ponedeljek	/
julij	23	0	/	/	↑	22	0	/	/
avgust	21	1	četrtek	/	↓	22	1	sreda	/
september	21	0	/	/	↑	20	0	/	/
oktober	22	1	četrtek	/	=	22	1	sreda	/
november	20	1	petek	/	=	21	1	četrtek	/
december	20	2	sreda	četrtek	↑	19	2	torek	sreda
Skupaj	249	12	/	/	/	248	13	/	/

Vir: Izbrano podjetje (2018b).

- kateri dnevi v mesecu predstavljajo praznik
Človek ne bi pomislil, da lahko tudi posamezen dan praznika vpliva na prodajo, ampak temu je tako. Če vzamem za primer avgust, je lahko iz tabele 4 razbrati, da je praznik na četrtek. Kljub temu, da je že na splošno en dan manj v mesecu avgustu, igra tudi praznik vlogo pri prodaji, saj si bodo zaposleni na dan petka vzeli kolektivni dopust, kar pomeni izpad prodaje za tisti dan. Seveda se prodajo nadoknadi na ostale delovne dni, ampak prodaja še vedno ni ista.
- pogovor s posameznim potnikom o tem, kje vidi priložnosti za rast
Kljub temu, da se tega v obravnavanem podjetju še ne poslužujejo, menim, da je pomemben faktor pri načrtovanju. S tem načinom potnike vključiš v planiranje in posledično vplivaš na njihovo mnenje o planiranju in jim pokažeš, da niso zgolj številka v podjetju, ampak so zelo pomembni. S tem lahko pridobiš večjo pripadnost posameznega zaposlenega.
- vremenske dejavnike, ki so bili v realiziranem obdobju
Vremenske dejavnike je zelo težko napovedovati. Kljub temu, da človek ne pomisli na to, je vreme pri nas ključni faktor. V enem poslovnem letu se lahko zgodi, da je mesec februar topel, kar pomeni, da odstopa od povprečja, saj je mesec februar, kot je splošno znano, mrzel mesec. Topli meseci pri podjetju pomenijo večjo količino prodane kave.
- analizo izgubljenih in novih strank
Analiza strank, ki se jo izvaja že na mesečni ravni, je zelo pomembna, saj s tem vidiš, kdaj si izgubil stranko, ki je kupovala večje količine kave, kar posledično pomeni izpad prodaje v naslednjih mesecih. To je treba izključiti v planiranju za naslednje leto. Ravno tako je treba gledati pri novih kupcih.

Kot sem že omenila, je to moje mnenje o idealnih postavkah, na podlagi katerih lahko pripravijo dober približek plana za prihodnost. Podjetje vseh teh postavk še ne upošteva, ampak se iz leta v leto uči in bo le-to nadgradilo. Pomembno si je vzeti čas in ne narediti vsega na hitro, kot je to v navadi zaposlenih. Veliko stvari je odvisnih od plana prodaje, saj se na podlagi le-tega pripravi še ostalo, na primer:

- stroški reklamnega materiala;
- stroški marketinga;
- stroški nabave osnovnih aparatov;
- stroški dela prodajne ekipe;
- plan nabave prodajnih artiklov;
- stroški rezervnih delov.

Potrdimo lahko torej, da je zelo veliko stvari, ki izhajajo iz plana prodaje. Ravno zato sem se tega dotaknila v sami magistrski nalogi.

Vedeti moramo, da faza planiranja ni tako enostavna, kot je slišati, potrebnih je veliko priprav in časa, če želimo pripraviti plan, ki je dober približek realizaciji. Na ta način bodo manjša odstopanja med planom in realizacijo. Treba pa je vedeti, da so še vedno prisotni enkratni dogodki (izguba večje stranke, sejmi oz. dogodki s prisotnostjo izbrane kave), ki lahko vedno vplivajo na samo poslovanje in posledično večja odstopanja, ampak le-ta se lahko utemelji in ni večjih razočaranj.

4.4.2 Kontroliranje

Kontroliranje je tesno povezano s planiranjem oz. naj bi bila kontrola pojmovana kot dvojček funkcije planiranja (Pučko, 2006, str. 340). Če smo si zadali neke plane, cilje, potem moram te spremljati, da se ne pripetijo večja odstopanja. S tem načinom imamo pod kontrolo večja odstopanja in tako stremimo k uresničevanju postavljenih ciljev. Torej aktivnost kontroliranja v podjetju ni vzpostavljena zato, da bi z njo iskali napake posameznika, ampak zato, da se odkrije nepravilnosti, ki povzročajo izgube, in jih odpravimo v čim večji meri ali celo popolnoma.

Ker je v podjetju velik poudarek na prodano količino kave, se to spremlja vsak teden (periodična kontrola) – ob začetku tedna se podatke pošlje matični družbi. V nadaljevanju tabela 5 in tabela 6 skupaj, ki prikazujeta primer tedenskega poročila. V tem primeru gre za prodajo v začetku izbranega meseca.

V času prihoda kontrolinga se je poročilo o prodaji dodelalo in prikazana je trenutna verzija poročila. Tabela 5 in tabela 6 prikazujeta prodajno območje, potnike, število delovnih dni po posameznem tednu v mesecu, s katerim dnem se zaključi teden, realizacijo, plan, odstopanja in prodajo v preteklem letu za isto obdobje. Torej lahko iz poročila razberemo prodajo po tednih v tekočem in v preteklem letu ter odstopanja. Ko kontroling na tedenski ravni vidi večja odstopanja, v spodaj podani situaciji je v tem primeru to Potnik 1, te podatke posreduje vodji področja, da se pogovori s potnikom, od kje je nastala razlika in če bo lahko to nadoknadil. S tem načinom se lahko vidi še, kje je prišlo do napake pri planiranju in kako le-to izboljšati.

Tabela 5: Tedensko poročilo prodaje (2019)

1/2019			do 6	do 13	do 20	do 27	do 31	Skupaj	PLAN	% PLAN	% vs PY
Območje	Vodja področja	Potnik	2	5	5	5	4	21	kg (month)	100 %	
Ostalo	Vodja področja 1	Skupaj	325	1.183	0	0	0	1.508	5.590	27 %	27 %
		Centrala	1	20				21	48	44 %	44 %
		Potnik 1	12	251				263	1.283	20 %	20 %
		Potnik 2	159	226				385	1.207	32 %	32 %
		Potnik 3	136	510				646	2.232	29 %	29 %
		Potnik 4	17	176				193	819	24 %	24 %
			0	0				0			
Center	Vodja področja 2	Skupaj	356	975	0	0	0	1.331	2.977	45 %	45 %
		Potnik 5	170	348				518	1.496	35 %	35 %
		Potnik 6	109	427				536	1.089	49 %	49 %
		Potnik 7	71	73				144	392	37 %	37 %
		Potnik 8	6	127				132	0	100 %	0 %
			0	0							
SV	Vodja področja 3	Skupaj	516	1.210	0	0	0	1.726	5.268	33 %	33 %
		Potnik 9	143	313				456	1.388	33 %	33 %
		Potnik 10	152	268				419	1.553	27 %	27 %
		Potnik 11	122	283				404	1.092	37 %	37 %
		Potnik 12	99	347				446	1.236	36 %	36 %
			0	0							
Skupaj			1.197	3.368	0	0	0	4.565	13.834	99 %	99 %

Vir: Izbrano podjetje (2019č).

Tabela 6: Tedensko poročilo prodaje (2018)

1/2018		do 7	do 14	do 21	do 28	do 31	Skupaj	
Območje	Vodja področja	Potnik	3	5	5	5	3	21
Ostalo	Vodja področja 1	Skupaj	873	1.276	1.334	1.527	580	5.590
		Centrala	2	5	17	20	4	48
		Potnik 1	204	311	269	434	65	1.283
		Potnik 2	179	247	311	293	177	1.207
		Potnik 3	406	498	564	518	246	2.232
		Potnik 4	83	214	172	262	88	819
Center	Vodja področja 2	Skupaj	628	646	1.101	319	282	2.977
		Potnik 5	277	306	726	75	111	1.496
		Potnik 6	248	232	260	188	161	1.089
		Potnik 7	102	109	115	56	10	392
		Potnik 8	0	0	0	0	0	0
SV	Vodja področja 3	Skupaj	777	1.279	1.146	1.391	675	5.268
		Potnik 9	255	343	306	326	157	1.388
		Potnik 10	191	358	330	383	291	1.553
		Potnik 11	200	266	230	320	76	1.092
		Potnik 12	131	312	280	362	152	1.236
Skupaj		2.278	3.201	3.581	3.238	1.537	13.834	

Vir: Izbrano podjetje (2019č).

Velik problem v podjetju je predstavljal strošek reklamnega materiala, saj so stranke nenasitne in želijo vedno več. Potniki poskušajo obrazložiti strankam, da jim določena količina pripada, ampak je v določenih situacijah zelo težko komunicirati s stranko. Pod reklamni material podjetje uvršča skodelice (teh obstaja več velikosti oz. vrst, barv, motivov), kozarčke, sladkornice, predpasnike, table, ure, držala za serviete. Strošek reklamnega materiala so poskušali nekako držati pod kontrolo, ampak je bilo treba narediti neko pregledno poročilo, ki bo razumljivo predvsem vodji logistike, ki je zadolžen za reklamni material in posledično tudi potnike.

Spodaj prikazujem primer uvedbe kontrole reklamnega materiala na mesečni ravni. Sestava tabele in obrazložitev posameznih postavk je sledeča:

- potnik;
- prejeta POS – vrednost reklamnega materiala, ki je bila predana iz centralnega skladišča na potnikovo skladišče;
- poraba POS – vrednost reklamnega materiala, ki je bila razknjižena iz sistema. To pomeni, da je bil reklamni material predan iz potnikovega skladišča stranki;

- plan porabe – planirana vrednost reklamnega materiala za posameznega potnika in centralno skladišče;
- raz por/plan – razlika med dejansko porabo reklamnega materiala in planom.

Tabela 7: Mesečna kontrola reklamnega materiala

	Januar			
	PREJETO POS	PORABA POS	PLAN PORABA	RAZ POR/PLAN
Potnik 1	663	270	992	-722
Potnik 2	761	428	1.264	-836
Potnik 3	1.698	869	2.125	-1.256
Potnik 4	1.210	1.048	768	280
Potnik 5	948	562	1.215	-653
Potnik 6	1.084	1.223	1.206	17
Potnik 7	496	437	499	-62
Potnik 8	377	187	205	-18
Potnik 9	1.075	1.019	1.039	-20
Potnik 10	1.383	1.329	1.355	-26
Potnik 11	1.382	12	1.088	-1.076
Potnik 12	1.412	791	1.203	-412
CENTRALNO	0	3.536	3.090	446
TABLE	0	0	942	-942
SKUPNO	12.487	11.711	16.990	-5.280

Vir: Izbrano podjetje (2019b).

Iz tabele 7 je razvidno, da so nekatere številke v stolpcu »RAZ POR/PLAN« obarvane z rdečo. To pomeni, da je potnik razknjižil več materiala, kot bi ga lahko. Poročilo bo treba še dodelati, saj so v stolpcu »PREJETO POS« vrednosti na dan, ko se tabela pripravlja, saj se vrednost zaloge obračunava na podlagi metode tehtanih povprečnih cen. Torej je ta stolpec zgolj kot neka pomoč, bolj pomembni podatki pa se nahajajo v ostalih stolpcih, zato tudi izračun razlike le-teh.

Sčasoma bo tu ali v drugem poročilu za reklamni material treba dodati še artikle reklamnega materiala, da se bo takoj videlo, česa je bilo največ predanega stranki, in tako se bo videlo, kaj je tisto, kar povzroča večja odstopanja od plana.

V podjetju se poslužujejo tudi kontrole ostalih stroškov, prihodkov, ki so nujni za nadzor samega poslovanja, izpostavila pa sem dve, po mojem mnenju pomembni postavki, ki sta se vzpostavili v podjetju oz. se ju je moralo dodelati.

Kontrola je izrazito pomembna aktivnost kontrolinga in če so ljudje ali zaposleni skeptični do tega, naj si postavijo vprašanje, kaj nam bo plan, če ne delamo nenehnih kontrol med realizacijo in planom ter ugotavljamo odstopanja.

4.4.3 Analiziranje

Planiranju in kontroli sledi analiziranje. Če se je s kontrolo odkrilo večje odmike, je pomembno, da se ugotovi, zakaj je temu tako. Do odgovora se pride s pomočjo podrobnih analiz, ki ti prikažejo celotno sliko odmika. Torej – od kje je nastal odmik, kdaj, kako in zakaj. Ravno tu velja, da si mora kontroler nenehno postavljati vprašanje (omenjeno v začetnih poglavjih).

V podjetju se je pred uvedbo kontrolinga že izvajalo posamezne analize, kot so analiza povprečne cene, analiza prodaje, analiza stroškov, vendar le po potrebi, kot je čas dovoljeval. S prihodom kontrolinga pa se je to spremenilo. Uvedlo se je analize, ki pa jih je treba še dodelati. Spodaj navajam obstoječe in uvedene analize v podjetju glede na časovno vrsto:

- a) Dnevni pregledi:
 - kontrola prenosa podatkov iz dlančnika v sistem,
 - kontrola stanja zalog v dlančnikih s stanjem v SAP sistemu,
- b) Tedenski pregled:
 - tedenska prodaja po potniku,
- c) Mesečni pregled:
 - analiza reklamnega materiala,
 - analiza mesečne prodaje po kupcu,
 - analiza mesečne nabave kavnih aparatov,
 - priprava izkaza poslovnega izida, bilance stanja,
 - analize povprečne prodajne cene,
 - analiza portfelja stranke,
 - analiza stroškov glede na stroškovno mesto,
- d) Kvartalni pregled:
 - priprava izkaza poslovnega izida, bilanca stanja,
 - analiza prodaje za realizirano obdobje,

- analiza stroškov po stroškovnih mesecih za realizirano obdobje,
- popravek plana na podlage realiziranih mesecev,
- analiza osnovnih sredstev.

Podjetje ima po zaslugi matične družbe dobra informacijska ogrodja za pripravo različnih analiz, vendar je kljub temu končni izdelek shranjen v Excelovi tabeli. Podatki so v glavnini prikazani tabelarično, in sicer absolutno in relativno.

Rada bi izpostavila analizo portfelja strank, ki je v fazi uvajanja. Tudi matična družba vedno bolj daje poudarek na spremljanje portfelja. Postopek analize je sledeč:

1. Pregled prodaje za realiziran mesec po kupcu v primerjavi z istim mesecem preteklega leta. Na podlagi tega se lahko pride do naslednjih ugotovitev:
 - Stranka v realiziranem mesecu ni kupila nič, medtem ko je v lanskem letu kupila. To lahko pomeni, da je stranka izgubljena.
 - Stranka je kupila manj v realiziranem mesecu v primerjavi s preteklim letom. To lahko pomeni, da stranka meša kavo (kupi še eno drugo kavo).
 - Stranka je kupila letos več. To pomeni, da je podjetje lahko pridobilo novega kupca ali enostavno več kupuje.
2. Analiza prodaje za zadnje tri realizirane mesece, kjer se pogleda, katere stranke niso kupile nič. Nato se kontaktira vodje področij in se jim sporoči te stranke, oni pa morajo ugotoviti razlog, zakaj je do tega prišlo (ali so odšle h konkurenci, prenehali z dejavnostjo), in s pomočjo le-tega izboljšati poslovanje podjetja. V kolikor so stranke izgubljene, je treba te stranke blokirati v sistemu.
3. Analiza novih, stalnih in izgubljenih strank. Na podlagi informacij, ki se jih prejme od potnikov, se iz sistema pridobi sliko, koliko novih strank je v tekočem mesecu, koliko izgubljenih in koliko je stalnih. Zelo pomembna informacija je tudi, da potnik sporoči, ali je kupec nov ali je na isti lokaciji, kot je bil izgubljen, ker se v tem primeru to ne šteje za novega kupca ali za izgubljenega, ampak kot stalnega kupca. Na podlagi tega se pridobi informacijo o količini in približnem izračunu o letni prodaji za posamezne stranke. Del poročila prikazujem v tabeli 8.

Tabela 8: Analiza – novi kupci

JANUAR	Število	1.2019	1.2018	2018
Novi kupci	31	281	0	0
Predhodniki	20	147	130	1.857

Vir: Izbrano podjetje (2019c).

Tabela 8 prikazuje analizo novih kupcev. V mesecu januarju je podjetje pridobilo 31 novih kupcev, ki so kupili 281 kg kave, kar bi na letni ravni pomenilo približno 3372 kg. Z 20 kupci so sklenili pogodbe, ampak so ti kupci lahko na isti lokaciji kot predhodni kupci. Torej se te kupce jemlje kot stalne kupce in so tako v mesecu januarju 2019 naredili 147 kg, kar predstavlja 17 kg več kot predhodniki v istem obdobju preteklega leta. Na letni ravni so predhodniki naredili 1857 kg. Če bi naredili splošen preračun za ta kupce, ki so letos naredili 147 kg, bi to pomenilo, da od njih pričakujemo na letni ravni 1764 kg. Treba je vedeti, da je to nek približek, saj je lahko več faktorjev, ki vplivajo na količino prodane kave, in sicer:

- sezonski kupci, kar pomeni, da ne kupujejo celo leto, ampak lahko le v določen obdobju, npr. čez poletje;
- kupci, ki kupujejo kavo vsak drugi, tretji mesec;
- kupci, ki kupujejo na zalogo;
- kupci, ki kupujejo samo ob priložnostih, kot so sejmi;
- vreme.

Tabela 9: Analiza – izgubljeni kupci

JANUAR	Število	1.2019	1.2018	2018
Izgubljeni	11	0	61	890
Nasledniki	12	75	76	972

Vir: Izbrano podjetje (2019c).

Tabela 9 pa prikazuje stanje izgubljenih strank. Razvidno je, da je podjetje v mesecu januarju izgubilo 11 kupcev, ki so v preteklem letu v mesecu januarju kupili 61 kg, medtem ko so na letni ravni 890 kg. Drugi sklop predstavljajo nasledniki, torej je bilo 12 kupcev zavedenih kot izgubljeni, vendar že imajo naslednike, ker jih tako enačimo kot stalne kupce (kot pri novih kupcih). V tem primeru so torej izgubljeni kupci januarja 2018 kupili 76 kg, kar na letni ravni predstavlja 972 kg, medtem ko so njihovi nasledniki kupili 75 kg. Vidimo, da lahko pričakujemo isto prodano količino kave v letu 2019.

Če naredim povzetek, je podjetje naredilo neto 20 kupcev, ki bi glede na splošen izračun, brez vpliva zgoraj navedenih faktorjev, naredili 220 kg mesečno in 2482 kg na letni ravni.

Mislím, da se, glede na to, da v preteklosti podjetje sploh ni imelo nekega pogleda na nove in izgubljene kupce, analiza premika v pravo smer. Treba jo bo še dodelati na ta način, da se bo pri izračunu napovedovanja za tekoče leto upoštevalo zgoraj navedene faktorje. Obenem je zelo pomembno, da se podjetje fokusira tudi na stalne stranke, saj so one temelj podjetja, ki mu prinašajo dobiček, zato je treba analizirati tudi njih in na nek način negovati odnos z njimi. Seveda je bistvo pridobivanje novih strank, ampak če bi podjetje

izgubljajo stalno bazo kupcev, ne bi prinašalo dobrih poslovnih rezultatov, kot jih je do sedaj.

Kot je razvidno na zgornjem primeru, je analiziranje zelo pomembno, saj ti da odgovor na večno vprašanje, zakaj. S pomočjo analize pridobiš več znanja o samem poslovanju in smernico, kako poslovati v prihodnje, da bo poslovanje podjetja še uspešneje.

Vse analize, ki jih podjetje pripravlja na mesečni ravni, združi ob kvartalu in za morebitna dodatna odstopanja pridobi pojasnila. Ob zaključku kvartala je treba narediti celovito sliko realiziranih podatkov in na podlagi tega se naredi popravek ali drugače rečeno nadgradnja plana za preostale nerealizirane mesece v letu. V kolikor se je določenih stroškov porabilo preveč, se plan le-teh za mesece, ki prihajajo, zmanjša in obratno v primeru, da so bili stroškovno varčni. Za morebitna odstopanja, v glavnini negativna odstopanja, se je treba z odgovornimi pogovoriti in pridobiti primerne rešitve.

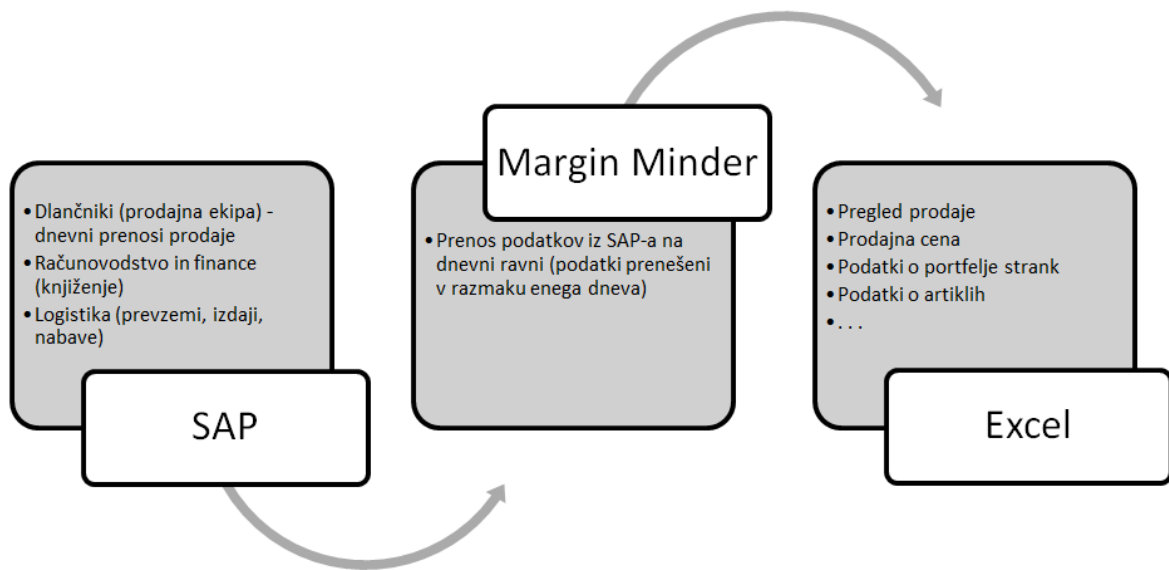
4.4.4 Informiranje

Informiranje je zadnja in zelo pomembna funkcija v podjetju. Informacija je sporočilo, ki prejemnika, v tem primeru poslovodstvo, pouči o nekem dogodku, stanju ali podobnem, kar je pomembno ali uporabno za nadaljnjo uporabo (Informacija, brez datuma). Sama informacija pa ni zadostna, tu je zelo pomembno, da se informacijo posreduje ob pravem času in da je le-ta prilagojena za razumevanje samemu prejemniku.

Potreba po vzpostavitvi kontrolinga v obravnavanem podjetju se je pojavila takrat, ko je poslovodstvo ugotovilo, da so informacije, ki bi omogočale boljše poslovanje podjetja, vedno prišle v zadnjem trenutku ali celo takrat, ko je bilo že prepozno. Ob vzpostavitvi novega delovnega mesta je postavilo rok, kdaj naj bi se poročila oz. informacije pripravljalo in posredovalo posameznemu prejemniku. Da do poročila in informacij kontroling pride, pa potrebuje dober in zanesljiv informacijski sistem.

Kot sem že omenila v predhodnih poglavjih, podjetje nima vpliva na izbiro informacijskih sistemov, saj je to določeno s strani matične družbe, katera si želi enoten sistem za celotno skupino. Kot glavno programsko opremo se uporablja SAP, kjer se na dnevni ravni izvaja knjiženje v računovodstvu, financah, logistiki. Prodajna ekipa uporablja dlančnik in ob zaključku poslovnega dne mora narediti prenos, kar pomeni, da se podatki prenesejo v SAP sistem. Vsako noč pa se avtomatsko generira prenos podatkov iz SAP-a v Margin Minder. To je informacijsko ogrodje, ki zaposlenim omogoča boljši pregled podatkov o strankah, prodani količini, prodajni ceni, osnovnih sredstvih, terjatvah, v glavnini vsemu, kar je vneseno v SAP sistem. Kljub temu pa se za nadaljnje preglede in analize naredi izpis v Excelu. Sam pregled informacijskega sistema v podjetju je razviden s slike 12.

Slika 12: Pregled informacijskega sistema v izbranem podjetju



Vir: Lastno delo.

Torej, podjetje za izboljšanje informacijskega sistema trenutno ne more narediti nič, vendar pa dela sedaj na tem matična družba, ki poskuša vzpostaviti sistem, kjer se bo pripravljalo poslovne izkaze in vsa ostala poročila, ki jih trenutno pripravljajo v Excelu.

Po mojem mnenju je informacijski sistem dobro postavljen, ampak kot težavo vidim Excel, ker je tu še vedno veliko ročnega dela, kar lahko privede do napak. Ročno delo je smatrano kot prirejanje poročila, priprave različnih izračunov, kazalniki, ki jih sam sistem ne omogoča za namen poročanja poslovodstvu ali drugemu prejemniku, saj poslovodstvo ne bo razumelo zgolj samo računovodskih in ostalih števil.

Kot že omenjeno, je informiranje zelo pomemben korak. Pri izbranem podjetju bi razdelila informiranje na tri sklope, in sicer:

1. Informiranje zaposlenim, ko potrebujejo informacije o svojem področju:

- informacija potniku o prodani količini za izbrano obdobje v primerjavi s planom,
- informacija potniku, logistiki o porabi reklamnega materiala za izbrano obdobje v primerjavi s planom,
- informacija potniku o zapadlih terjatvah kupcev,
- informacija potniku o podpisanih oz. nepodpisanih pogodbah,

2. Informiranje poslovodstvu:

- informacija o tedenski in mesečni prodani količini v primerjavi s planom,

- informacija o povprečni prodajni ceni,
- mesečno poročilo o poslovnem izidu,
- mesečno poročilo o novih in izgubljenih strankah,
- mesečni pregled stroškov,

3. Informiranje matični družbi:

- tedensko poročilo o prodani količini po regiji in potniku,
- mesečno poročilo o poslovnem izidu (izkaz poslovnega izida, bilanca stanja, denarni tok),
- mesečno poročilo investicij v osnovna sredstva,
- kvartalna posodobitev plana,
- letna priprava plana.

Pod vsakim sklopom je navedenih nekaj najbolj pogostih in obveznih primerov informiranja. Informiranje zaposlenim poteka v glavnini po zaključenem mesecu oz. po potrebi, poslovodstvu po potrebi in na mesečnem sestanku, ki je sklican v prvi polovici meseca. Informiranje matični družbi pa poteka po vnaprej določenih koledarskih dnevih, ki jih matična družba poseduje ob začetku poslovnega leta. Primer podanih datumov za poročanje je razvidno iz tabele 10.

Tabela 10: Koledar poročanja

Skupna XYZ – koledar za poročanje 2019				
	Usklajevanja stanja med povezanimi družbami	Mesečno poročilo (paket)	Posodobitev plana (IPI, BS, ostala poročila)	Plan (IPI, BS, ostala poročila)
Jan 19	12. 1.	15. 1.		
Feb 19	5. 2.	11. 2.		
Mar 19	5. 3.	7. 3.		
Apr 19	3. 4.	5. 4.	12. 4.	
Maj 19	6. 5.	8. 5.		
Jun 19	5. 6.	7. 6.		
Jul 19	3. 7.	5. 7.	12. 7.	
Avg 19	5. 8.	7. 8.		
Sep 19	4. 9.	6. 9.		
Okt 19	3. 10.	7. 10.	14. 10.	
Nov 19	6. 11.	8. 11.		11. 11.
Dec 19	4. 12.	6. 12.		

Na podlagi tabele 10 lahko vidimo, da morajo biti knjižbe zaključene do enega dneva pred oddajo poročila, narejeni morajo biti tudi vsi interni prenosi. V kolikor določeni računi niso še prispeli v podjetje, se stroške vračuna na podlagi preteklega mesca ali leta, odvisno od meseca. Ko je le-to zaključeno se lahko prične s pripravo zaključka meseca (izkaz poslovnega izida, bilanca stanja).

Kot vse aktivnosti kontrolinga je tudi informiranje izredno pomembno, saj lahko uspemo z njim izboljšati samo poslovanje podjetja. Na podlagi informiranja poslovodstvo izve, katere so tiste ovire, ki jih je treba odpraviti za boljše poslovanje, in kaj je tisto, kar podjetje dela boljše od konkurence na trgu.

SKLEP

Namen magistrskega dela je priprava poročil in podrobna predstavitev izbranih poročil, ki jih pripravlja oddelek za kontroling, s katerimi bi omogočali v izbranem podjetju pravilno odločanje pri poslovanju in doseganju zastavljenih ciljev. Uvedba samega kontrolinga obenem predstavlja tudi razbremenitev finančnega direktorja in v prihodnosti boljšo podporo pri poslovanju podjetja tako zaposlenim kot samemu vodstvu podjetja.

Za doseganje samega namena magistrske naloge sem v teoretičnem delu podrobno opisala pomen kontrolinga (definicija, razvoj, vrste kontrolinga) in njegove funkcije. Le-to pripomore k boljšemu razumevanju, kaj kontroling sploh je, in mi v drugem delu pomaga pri analizi izbranega podjetja, torej, kaj je v podjetju s kontrolingom že uvedeno, kaj se lahko izboljša in kaj je tisto, kar pripomore k boljšemu poslovanju podjetja.

Kontroling je zelo širok pojem, kar dokazujejo tudi avtorji, ki ga različno definirajo. Glede na pridobljeno znanje pa lahko rečem, da so vsi istega mnenja, da je kontroling v podjetju tisti, ki informacije z vseh področij združi ter jih ustrezno in pravočasno posreduje poslovodstvu in je tudi njihova glavna podpora. Različne definicije so pa tudi posledica razvoja kontrolinga, ki se je po celinah razvijal v različnih obdobjih, posledično so nastali različni pogledi, kot sta nemški in anglo-ameriški. Kontroling se razlikuje tudi na vrsto kontrolinga, in sicer operativni in strateški kontroling.

Obravnavano podjetje je moralo uvesti kontroling na podlagi potreb matične družbe. Sami o tej možnosti niso razmišljali, saj niso vedeli, da obstaja, z izjemo finančnega direktorja. Uvedba tega delovnega mesta je zaposlene nadvse zmotila, saj so si predstavljali, da prihaja kontrolor in ne kontroler, kar predstavlja v družbi napačno razumevanje. Kontrolor je tisti, ki sprotno pregleduje podatke oz. kontrolira, kontroler pa nima te funkcije, ampak je podpora zaposlenim in poslovodstvu. Sčasoma so funkcijo sprejeli in ugotovili, da je njihova podpora.

Nekatere funkcije kontrolinga je pred prihodom kontrolerja opravljala finančni direktor, vendar le-te po potrebi oz. ko je bilo nujno potrebno. Ob prihodu se je pričelo redno pripravljati poročila, informacij in tako se je postavilo roke na tedenski, mesečni, kvartalni in letni ravni, kar je po mojem mnenju zelo pomembno. S tem imaš vedno preglednost in pravočasnost nad informacijami, kar močno vpliva na poslovanje podjetja.

Verjamem, da se v podjetju trudijo, da kontroler opravlja svojo funkcijo čim boljše in pomaga, motivira zaposlene in poslovodstvo pri uresničevanju zastavljenih ciljev, ampak še vedno nima dovolj odgovornosti, saj ni prišlo do predaje vseh, ker je oseba v času uvajanja kontrolinga bila dlje časa odsotna. Če želijo čim boljše izkoristiti novo delovno silo, bo to treba narediti hitreje, da bodo rezultati še bolj učinkoviti. Treba je vedeti, da je podjetje zaposlilo kontrolerja z manj izkušnjami, premalo pa vlagajo tudi v samo izobraževanje kontrolerja. Vse, kar so vložili, je to, da so ga poslali v sestrške družbe ob pričetku nastopa delovnega mesta, kar pa je bilo nekoliko prezgodaj.

Pomembne pri kontrolingu so njegove štiri funkcije: planiranje, nadziranje, analiziranje in informiranje. V izbranem podjetju se vse to izvaja, vendar je tu še veliko stvari, ki se jih da izboljšati, npr.:

- planiranje
Pri planiranju ni pomembno le to, kaj se je zgodilo v preteklem letu, prav tako ne moremo na podlagi tega planirati, da bo prihodnje leto isto ali z manjšo rastjo. Vedno je treba preučiti vse dejavnike (zunanje in notranje), ki na sam plan lahko vplivajo.
- kontroliranje
Plan je postavljen zato, da podjetje motivira in sili k vedno boljšemu poslovanju. Torej je treba kontrolirati dejanske podatke s planiranimi, saj tako vidimo večja odstopanja. V podjetju so se postavile kontrole, ki omogočajo ugotavljanje odstopanj. Velik problem je podjetju predstavljala pomanjkljivost kontrole na stroškovni strani, kar pa so s prihodom kontrolinga uvedli. Seveda pa je treba na določenih področjih sčasoma, ko bo več znanja, narediti preglede bolj detajlno.
- analiziranje
Ko pride do večjih odmikov in poslovodstvo želi pojasnilo le-teh, nastopi analiziranje. Analiza je zelo pomembna funkcija in je zanjo treba biti natančen in poln znanja. Podjetje ima in je uvedlo veliko analiz, ki pa so nekoliko pomanjkljive – predvsem tiste, ki so pomembne za poslovanja v fazi uvajanja (analiza portfelja strank, analiza profitabilnosti strank, analiza osnovnih sredstev itd.). Menim, da je podjetje tu na pravi poti.
- informiranje
Z informiranjem so naredili velik korak, saj so si postavili roke, kdaj se kaj poroča, in s tem so se izognili problemu, da je poslovodstvo prejelo informacije, ko je bilo že

prepozno. Kot problem tu vidim bolj ogrodja, in sicer uporabo Excela, vendar se matična družba trudi pri odpravi uporabe le-tega.

Uvedba kontrolinga v podjetje je bila za podjetje težka odločitev, predvsem zato, ker je le-to naročila matična družba, hkrati pa izjemno pomembna odločitev za samo poslovanje podjetja. Podjetje in matična družba si želita, da bi čim hitreje vzpostavili to funkcijo, kar pa lahko dosežejo z vložkom sredstev v izobraževanja, glede na to, da je tudi kontroler nekoliko neizkušen. S tem bi dosegli tudi stabilnejše poslovanje oz. poslovanje, ki je v skladu s cilji matične družbe. Naveden je eden od večjih problemov, ki nekoliko zavirajo delo kontrolerja, kot drugi problem pa vidim predajanje informacij s strani finančnega direktorja na kontrolerja – zaradi daljše odsotnosti je to nekoliko razumljivo in verjamem, da bo v prihodnosti rešen tudi ta problem.

LITERATURA IN VIRI

1. Česen, P. (2008, 28. november). Obrnite recesijo podjetju v prid. *Finance*. Pridobljeno 25. novembra 2016 iz <http://www.finance.si/230989>
2. Deyhle, A. (1997). *Kontroling in kontroler v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J. & Grah, B. & Turk, D. & Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. EBITDA. (brez datuma). Finančni slovar. Pridobljeno 12. januarja 2019 iz <http://www.financnislovar.com/definicije/ebitda.html>
5. Erčulj, D. (2011, 21. februar). Kontroling v podjetju ni zato, da bi ugajal. *Finance*. Pridobljeno 15. oktobra 2016 iz <http://www.finance.si/303536/Kontroling-v-podjetju-ni-zato-da-bi-ugajal?cctest&>
6. GreCom. (2013, 14. oktober). *Strategija je pod do uresničitve ciljev, kontroling je stičišče informacij*. Pridobljeno 15. decembra iz <http://siol.net/novice/gospodarstvo/strategija-je-pot-do-uresnitve-ciljev-kontroling-je-sticisce-informacij-54038>
7. Hočevar, M. (1995). *Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
8. Hočevar, M. (1998). *Planiranje in kontrola poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Igličar, A. & Hočevar, M. (2011). *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: GV Založba.
10. Informacija. (brez datuma). V *Wikipedia*. Pridobljeno 27. marca 2019 iz <https://sl.wikipedia.org/wiki/Informacija>
11. International controller Association (ICV) & International Group of Controlling (IGC). (2012). *Temelji kontrolinga*. Pridobljeno 15. oktobra 2016 iz https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Verein/Verein_Dateien/Grundsatzpapier/Grundsatzpapier_SLOWENISCH.pdf

12. Izbrano podjetje. (2018a). *Mesečno poročilo družbe XY* (interno gradivo). Sežana: Izbrano podjetje.
13. Izbrano podjetje. (2018b). *Plan prodaje podjetja XY za leto 2019* (interno gradivo). Sežana: Izbrano podjetje.
14. Izbrano podjetje. (2019a). *Koledar poročanja Podjetja XY* (interno gradivo). Sežana: Izbrano podjetje.
15. Izbrano podjetje. (2019b). *Mesečne kontrole reklamnega materiala podjetja XY za izbrani mesec* (interno gradivo). Sežana: Izbrano podjetje.
16. Izbrano podjetje. (2019c). *Mesečno poročilo o statusu kupca in prodaji 2019* (interno gradivo). Sežana: Izbrano podjetje.
17. Izbrano podjetje. (2019č). *Tedensko poročilo prodaje podjetja XY za izbrani mesec* (interno gradivo). Sežana: Izbrano podjetje.
18. Jelenec, N. (brez datuma). Yelly d. o. o. *Kontroling – samostojna funkcija v podjetju*. Pridobljeno 20. oktobra 2016 iz http://yelly.si/clanki/kontroling_samostojna_funkcija_v_podjetju/
19. Koletnik, F. (1996). *Kontroling*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
20. Koletnik, F. & Belak, J. (1990). *Controlling*. Ljubljana: Center za izobraževanje GIP GRADIS Ljubljana.
21. Kontroling. (brez datuma). V *Finančni slovar*. Pridobljeno 20. oktobra 2016 iz <http://www.financnislovar.com/definicije/kontroling.html>
22. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba
23. Kotler, P. & Armstrong, G. (2001). *Principles of marketing*. New Jersey: Prentice-Hall.
24. Križaj, F. (2001, oktober). Kontroling in kontroler 500 let kasneje. *E-revija Kontrolerjev glasnik*. Pridobljeno 10. decembra 2016 iz <http://kontroling.si/wp-content/uploads/2015/11/Kontrolerjev-glasnik-01.pdf>
25. Križaj, M. (2004, 21 september). Kontroling – podjetje, ki ve, kje je. *E-revija Podjetnik*. Pridobljeno 3. novembra 2016 iz <http://www.podjetnik.si/clanek/kontroling-za-podjetje-ki-ve-kje-je-20042109>
26. Melavc, D. & Novak, A. (2007). *Controlling*. Kranj: Moderna organizacija.
27. Mihajlovič, N. (2011). Tona kave na dan bratoma Milič odžene skrbi stran. *Finance*. Pridobljeno 12. januarja 2019 iz <https://www.finance.si/299038>
28. Možina, S., Zupančič, V. & Postružnik, N. (2010). *Trg, trgovina in potrošnik*. Maribor: Založba Pivec.
29. Operational controlling. (brez datuma). V *Ceopedia*. Pridobljeno 30. aprila 2017 iz https://ceopedia.org/index.php/Operational_controlling
30. Petryni, M. (brez datuma). Difference between strategic & operational objectives. *Chron*. Pridobljeno dne 30. aprila 2017 iz <http://smallbusiness.chron.com/difference-between-strategic-operational-objectives-24572.html>
31. Poslovni bazar. (2008). *Kaj je kontroling?* Pridobljeno 15. oktobra 2016 iz <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=1576>
32. Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV Založba.
33. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

34. Pučko, D. (2005). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Pučko, D. (2006). *Planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Rozman, R. (1993). Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Strategic control. (brez letnice). V *Wikipedia*. Pridobljeno 28. aprila 2017 iz https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_control#cite_note-reufli_1981-1
38. Strategic controlling. (brez letnice). V *Ceopedia*. Pridobljeno 30. aprila 2017 iz https://ceopedia.org/index.php/Strategic_controlling
39. Turk, I. (2000). *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.