

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**OBLIKOVANJE SLUŽBE KONTROLINGA NA OSNOVI  
INFORMACIJSKEGA SISTEMA**

**Ljubljana, oktober 2007**

**ANJA PLIBERŠEK**

## **IZJAVA**

Študentka Anja Pliberšek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Marka Hočevarja, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. KONTROLING</b> .....	<b>3</b>
2.1. Opredelitev in razvoj kontrolinga .....	3
2.2. Vrste kontrolinga .....	4
2.3. Namen in cilji kontrolinga ter njegove naloge .....	6
2.4. Koristi uvedbe kontrolinga za podjetje .....	8
2.5. Umestitev in organizacija kontrolinga v podjetju .....	9
2.6. Aktivnosti kontrolinga .....	10
2.6.1. Načrtovanje .....	11
2.6.2. Nadziranje .....	11
2.6.3. Analiziranje.....	12
2.6.4. Informiranje .....	12
<b>3. INFORMACIJSKI SISTEMI</b> .....	<b>14</b>
3.1. Informacijska tehnologija in njena uporaba .....	14
3.1.1. Sistemi za podporo odločanju .....	15
3.1.2. Podatkovna skladišča in njihova organiziranost.....	16
3.1.3. Podatkovna skladišča in poslovno obveščanje .....	19
3.2. Informacijski sistem SAP R3 .....	20
3.2.1. Pomen ERP rešitev.....	20
3.2.2. Predstavitev in arhitektura informacijskega sistema SAP R3 .....	21
3.2.3. Prednosti in slabosti sistema SAP R/3.....	22
3.3. MIK – OLAP informacijski sistem .....	23
<b>4. SLUŽBA KONTROLINGA NA PRIMERU PODJETJA HIT D.D.</b> .....	<b>27</b>
4.1. Predstavitev podjetja.....	27
4.2. Zgodovinski razvoj kontrolinga v družbi Hit d.d. ....	28
4.3. Kontroling kot samostojna služba v podjetju HIT d.d. ....	29
4.3.1. Organizacijska struktura kontrolinga v podjetju.....	30
4.3.2. Vsebina kontrolinga v podjetju Hit d.d. ....	31
4.3.2.1. Proces planiranja v družbi Hit d.d. ....	32
4.3.2.2. Proces nadziranja in analiziranja .....	34
4.3.2.3. Proces informiranja (poročanja) .....	35
4.4. Kontroling podprt z informacijskim sistemom SAP R/3 .....	36
4.4.1. Nadgradnja IS SAP R/3 z IS MIK_INFO .....	38
4.4.2. Slabosti IS SAP R/3 in IS MIK_INFO .....	39
4.5. Koristi uvedbe kontrolinga za podjetje Hit d.d. in predlogi za izboljšavo ...	39
<b>5. SKLEP</b> .....	<b>40</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>42</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>44</b>



## 1. UVOD

V dinamičnem in celo turbulentnem okolju, brez zavestnega usmerjanja današnje in prihodnje dejavnosti podjetja ni upravljanja in poslovanja podjetja. V podjetju se moramo nenehno spraševati, kje smo in kje bomo, če ne bomo v svoji dejavnosti ničesar spreminjali čez leto, dve leti ali pet let (Pučko, 2003, str. 12).

Pred informatizacijo in avtomatizacijo je bil poudarek predvsem na obdelavi podatkov. Nihče se s podatki ni ukvarjal vsebinsko in jih analiziral. Danes iz podatkov, ki so na voljo, odgovorimo na vprašanje, kaj lahko podjetje na podlagi teh podatkov stori, da bo poslovalo v skladu z zastavljenimi cilji. V tem se odraža pomen kontrolinga<sup>1</sup>, ki vodstvu podjetja zagotavlja ustrezno oblikovane informacije za učinkovito in uspešno odločanje ter s tem povečuje sposobnost pravočasnega in učinkovitega odzivanja na priložnosti in nevarnosti v okolju, kar je nujen pogoj za uspešno poslovanje podjetij. Kontroling kot bistvena sestavina vodenja s cilji in kontroler kot strokovnjak in svetovalec za notranjo ekonomiko se uveljavljata tudi v naših gospodarskih družbah.

Kontroling lahko opredelimo kot skupek aktivnosti, ki vodijo do oblikovanja informacij za kakovostno in pravočasno odločanje. Je proces, ki poteka med managerjem in kontrolerjem, kot soudeležencem v procesu, imenovanem kontroling in službo oziroma oddelkom za kontroling, ki predstavlja organizacijsko enoto, kjer se nahaja eden ali več kontrolerjev. Informacijsko nadgrajuje poslovne procese in pove, kaj se z njimi dogaja, vendar se ne ukvarja z razlago poslovnih dogodkov. Prevzema odgovornost za preglednost rezultatov. Njegova naloga je zagotoviti, da odgovorne osebe ob pravem času pridejo do ustreznih informacij, tako da lahko, glede na ugotovljene informacije, predlagajo ukrepe za naprej (Melavc, Novak, 2007, str. 18).

Ena od ovir pri tem je, da velikokrat med kontrolerji in managerji ni pravega sodelovanja in tako lahko pride do neustreznih odločitev. Druga ovira za kontrolerje pa je omejena dostopnost in nepravočasnost podatkov, ki se jo poskuša odpraviti s pomočjo informacijskega sistema. Problem pa je v tem, da pogosto podjetja ne izberejo ustreznega informacijskega sistema, ki bi zadostil potrebam kontrolinga.

**Namen** diplomskega dela je predstaviti koristnost, vlogo in umestitev kontrolinga v podjetju ter vlogo informacijskega sistema pri izvajanju procesa kontrolinga in opozoriti managerje v družbi Hit d.d. na možne nepravilnosti oziroma pomanjkljivosti ter tako omogočiti izboljšave v smeri zagotavljanja večje uspešnosti poslovanja.

**Cilj** diplomskega dela je na osnovi sodobne strokovne literature opredeliti osnovne značilnosti sistema kontrolinga ter njegovo povezavo z informacijskimi sistemi v podjetju.

---

<sup>1</sup> Beseda »controlling« izvira iz angloameriškega izraza »to controll«, kar pomeni upravljanje, krmiljenje v smislu aktivnosti. V diplomskem delu ne uporabljam besede controlling ampak kontroling.

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na pet poglavij. V **uvodnem delu** bom predstavila pristop in način izdelave ter namen diplomskega dela.

Zgodovinski razvoj kontrolinga od začetkov do danes, funkcijo kontrolinga, njegovo umestitev v podjetju ter razloge za uvedbo kontrolinga bom predstavila v **drugem poglavju**. Drugi del bo zaokrožen z opredelitvijo namena in glavnih nalog kontrolinga ter organizacije kontrolinga v podjetju.

Vlogo in mesto informacijske tehnologije v podjetju bom opredelila v **tretjem poglavju**. Na kratko bom prikazala pomen podatkovnih skladišč za pridobivanje ustreznih informacij, informacijski sistem<sup>2</sup> SAP R/3 in ERP rešitve ter njihov pomen za poslovanje podjetja.

V **četrtem poglavju** bom prikazala zasnovo, razvoj, koristi in vlogo kontrolinga v družbi Hit d.d. ter njegovo povezavo s SAP R/3 informacijskim sistemom in MIK-ONE managerskim informacijskim sistemom. Prikazala bom pomanjkljivosti obstoječega sistema kontrolinga v podjetju ter informacijskega sistema SAP R/3 in nakazala možne ukrepe za njihovo odpravo.

V **zadnjem poglavju** bom predstavila ugotovitve in sklepne misli.

Pri pisanju diplomskega dela bom uporabila različne **metode dela**. Z **metodo analiziranja** bom podrobneje proučila teoretične osnove obravnavane problematike. Pri tem bom uporabila domačo in tujo literaturo s področja kontrolinga in informatike ter vodenja. Tuja literatura je dokaj bogata, kar zadeva sodobno opredeljevanje kontrolinga v podjetju. V zadnjem obdobju je tudi vse več domače literature, ki obravnava to tematiko.

Na osnovi **metode deskripcije** bom podrobno in objektivno opisala predmet proučevanja, to je proces in službo kontrolinga v družbi Hit d.d. ter informacijski sistem SAP R/3 in managerski informacijski sistem MIK-INFO, ki ju pri tem uporabljajo. Na koncu pa bom uporabila **deduktivno metodo**, na osnovi katere bom splošna spoznanja in značilnosti aplicirala na konkretni problem v praksi.

Pri predstavitvi kontrolinga v podjetju Hit d.d. se bom opirala tako na spoznanja, ki jih bom pridobila s proučevanjem tuje in domače literature s področja kontrolinga, kot tudi na spoznanja pridobljena s proučevanjem organizacije kontrolinga v družbi Hit d.d.. Pri tem si bom pomagala tudi s proučevanjem internega gradiva družbe Hit d.d..

---

<sup>2</sup> V nadaljevanju uporabljam za informacijski sistem kratico IS.

## 2. KONTROLING

### 2.1. Opredelitev in razvoj kontrolinga

V literaturi ne najdemo enotnega mnenja o tem kaj je »controlling«. Beseda »controlling« izvira iz angloameriškega izraza »to controll«, kar pomeni upravljanje, krmiljenje v smislu aktivnosti, ki omogoča doseči nek vnaprej postavljen cilj in ne le nadzorovati. Oseba, ki to delo opravlja, je »controller«, ki s svojimi informacijami in dejavnostmi skrbi, da poslovni sistem ostaja na izbrani smeri (Melavc, Novak, 2007, str. 17).

Nekateri avtorji opredelijo kontroling kot sodobno poslovno filozofijo vodenja podjetja<sup>3</sup>, kot način razmišljanja in delovanja, sistem poslovne navigacije ali informacijske nadgradnje poslovnih procesov, ki stremi k doseganju maksimalnih ekonomskih učinkov ob optimalni obvladljivosti in preglednosti poslovanja. Kontroling torej zagotavlja podporo za upravljanje in poslovanje poslovnega sistema v smeri uresničevanja zadanih ciljev. Kljub različnim opredelitvam avtorjev se vsi strinjajo, da je njegov osnovni namen pomoč managerjem<sup>4</sup> pri uresničevanju ciljev podjetja.

Na pojmovanje vsebine kontrolinga v podjetju so vplivale predvsem naloge, ki so se v času spreminjale. V preteklosti je prevladovalo operativno načrtovanje in spremljanje, ki se je kasneje skoraj v celoti umaknilo strateškemu krmiljenju in uravnavanju poslovanja s poudarkom na gospodarjenju z razpoložljivimi viri in predlaganju ukrepov vodstvu na različnih organizacijskih ravneh za izboljšanje poslovanja (Capuder, 1997, str. 3-4).

Pojav pojma kontroling sega v šestdeseta leta, ko so nastajale velike mednarodne korporacije z eno ali več obvladujočimi družbami - multinacionalke. Njihov interes je bil ustvarjanje okoliščin, ki so dosegale maksimalne ekonomske učinke ob optimalni obvladljivosti in preglednosti poslovanja. Nove okoliščine so vplivale na nastanek in razvoj nove veje v računovodstvu, kontrolinga (Kaligaro, 2003, str. 1).

V Ameriki segajo začetki kontrolinga že v drugo polovico 19. stoletja, medtem ko so ga v Evropi najprej uvajali v Nemčiji in sicer šele v drugi polovici petdesetih let. Potreba po novi poslovni miselnosti se je pokazala zaradi hitro se spreminjajočih pogojev poslovanja. Skupni cilji podjetja so se razgradili na delne cilje, del znanja in odgovornosti pa se je preselil od vodstva k posameznim službam. Kazala se je večja potreba po centralnem usmerjanju in usklajevanju ter nadzoru. Razmere po naftni krizi, večja konkurenca ter hiter razvoj tehnologij, so zahtevale racionalizacijo poslovanja. Znotraj podjetja je bilo potrebno veliko bolje obvladovati stroške in procese ter natančneje opredeliti cilje in načrte. Takrat se je razvil kontroling kot poslovna filozofija podjetja, kot poseben slog vodenja oziroma kot odločevalna informacijska dejavnost. Iz opredelitev ameriških in evropskih, zlasti nemških

---

<sup>3</sup>Izraz podjetje uporabljam v diplomskem delu tudi, ko mislim na gospodarsko družbo ali organizacijo.

<sup>4</sup>Izraz manager (management) uporabljam, ko mislim na poslovodjo (poslovodstvo) ali ravnatelja (ravnateljstvo).

teoretikov je razbrati, da so funkcijo kontrolerja v ameriška in nemška podjetja uvedli predvsem zato, da so zadostili poslovodskim potrebam po informacijah (Hočevar, 1995, str. 45).

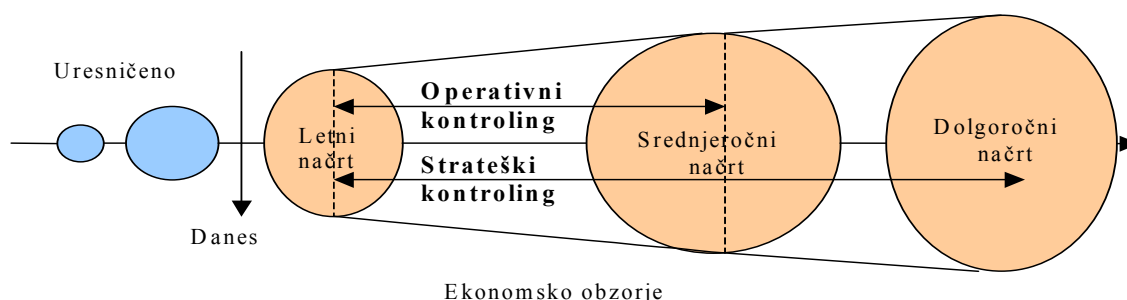
V Sloveniji se je kontroling začel razvijati na osnovi kontaktov in povezav slovenskih podjetij z nemškimi. Že okoli leta 1965 je švedska svetovalna družba uvedla zametke današnjega kontrolinga v podjetju Meblo iz Nove Gorice. Meblo je bilo takrat vzorno podjetje in je dobilo možnost, da lahko uvaja organizacijske novitete s pomočjo tuje svetovalne družbe iz naslova mednarodne pomoči. Ideja o učinkovitosti kontrolinga za izboljšanje notranje ekonomike se je v začetku sedemdesetih let hitro širila. Nato je ideja o kontrolingu nekako zamrla. Šele leta 1990 je Zavod za organizacijo in revizijo poslovanja (ZOP) organiziral posvet o kontrolingu in s tem omogočil kontrolingu ponoven zagon (Erčulj, 2007, str. 1).

V sedanjosti je kontroling v tujini, predvsem v Nemčiji in Avstriji, prisoten ne samo v večjih in srednjih, pač pa tudi v malih podjetjih. V Sloveniji pa se uveljavlja šele v zadnjih letih. Večina slovenskih podjetji pojmuje kontroling še vedno kot del računovodske službe, nekatera pa so že uspešno uvedla kontroling v pravem pomenu besede. Danes se zdi, da je pred nami obdobje hitrega razvoja in uveljavljanja kontrolinga in kontrolerjev (Erčulj, 2007, str. 1).

## 2.2. Vrste kontrolinga

Poznamo več vrst kontrolinga. Temeljna in najbolj groba delitev kontrolinga, ki jo srečamo v literaturi, je delitev na **strateški** in **operativni kontroling**, ki ga prikazujem v Sliki 1.

**Slika 1:** Povezovanje strateškega in operativnega kontrolinga



Vir: Koletnik, 2000, str. 26.

Iz Slike 1 je razvidno, da je **strateški kontroling** usmerjen v prihodnost podjetja, v njen dolgoročni obstoj. Daje strokovno podporo poslovođenju in je opredeljen z vizijo



gospodarske družbe, postavitev ciljev, strategijo, predpostavkami in ukrepi, ki imajo dolgoročno naravo. Pomembne aktivnosti pri strateškem kontrolingu so strateško načrtovanje, analiza zmožnosti podjetja in odkrivanja priložnosti in nevarnosti v prihodnosti ter izvajanje vnaprejšnjega izračunavanja različnih scenarijev v prihodnosti. Tako lahko strateški kontroling deluje tudi kot selektor za tiste odločitve managementa, ki utegnejo škoditi strateškim usmeritvam podjetja (Šarotar, 2005, str. 8; Melavc, Novak, 2007, str. 19-21). Strateški kontroling torej prikazuje zunanje in notranje spremembe okolja podjetja ter s tem poslovodstvo vnaprej opozori, da lahko pravočasno ukrepa.

**Operativni kontroling** se nanaša na krajša obdobja in se ukvarja predvsem z izdelavo predračunov in analizo doseženega, odmikov in popravkov ciljev načrtovanja. Osredotočen je na poslovni uspeh, ekonomičnost, rentabilnost in plačilno sposobnost, to se pravi na učinkovitost podjetja. Raziskuje bolj notranje okolje podjetja, predvsem stroške in uspeh (Koletnik, 2001, str. 26; Melavc, Novak, 2007, str. 19-21). Je izredno pomemben, saj s poslovnim uspehom postavlja temelje razvoja podjetju. Operativni kontroling se ukvarja z obstoječimi, razpoložljivimi prvinami in njihovo ekonomiko v nasprotju s strateškim kontrolingom, ki gradi spoznanja na potencialih, torej na možnostih.

**Tabela 1:** Operativni in strateški kontroling

<b>Oznaka</b> / <b>Področje</b>	<b>Operativni controlling</b>	<b>Strateški controlling</b>
O srednja 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/obv. do virov sredstev.	Raznovrstne informacije iz notranjosti in okolja poslovnega sistema, prednosti/slabosti, priložnosti/nevarnosti.
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 mrež nalog.
Stopnja controllerjeve samostojnosti	Samostojno področje nalog controllerja 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, str. 38.

Iz zgoraj navedenega lahko povzamemo, da je cilj operativnega kontrolinga doseganje planirane donosnosti, cilj strateškega pa obstoj podjetja na daljši rok.

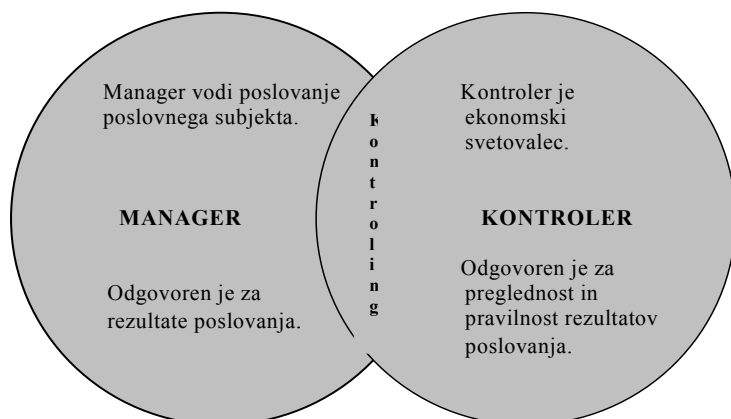
Kontroling je možno razdeliti tudi po posameznih temeljnih funkcijah poslovanja oziroma poslovnih področjih. To delitev omenjata tudi avtorja Melavc in Novak, ki navajata naslednje **vrste funkcijskih kontrolingov**: kontroling stroškov in poslovnega izida, kontroling financ, kontroling naložb, kontroling nabave, kontroling proizvodnje, kontroling prodaje in podobno (Melavc, Novak, 2007, str. 21-26). V primeru praktično vseh poslovnih funkcij mora oddelek oziroma služba za kontroling poskrbeti za »kontrolinško opismenost« njenih zaposlencev. To pomeni, da jih seznanijo s kazalci in kazalniki, ki so pomembni za podjetje kot celoto in izhajajo iz posamezne funkcije.

Iz tega lahko sklepamo, da je kontroling tesno povezan z vsemi temeljnimi funkcijami v podjetju. Za kontrolerje je zato zelo pomembno, da vedo, katere informacije se pričakuje od njih. Izvirna naloga kontrolerjev je namreč ta, da management podjetja s svojim nastopom in informacijami navdihnejo za ali odvrnejo od sprejemanja odločitev.

### 2.3. Namen in cilji kontrolinga ter njegove naloge

Manager v podjetju opravlja funkcije načrtovanja, organiziranja, uresničevanja in kontroliranja, katerih vsebina je usklajevanje in odločanje. Ker je informacij vedno več, časa za odločanje pa vse manj, se lahko zgodi, da manager ne more več kakovostno opravljati svojega dela, zato je treba proces odločanja v čim večji meri informatizirati in avtomatizirati. To je mogoče storiti tako, da osebe, ki so odgovorne za odločanje, dobijo pravočasno poročila, ki jim omogočajo ugotoviti šibke točke poslovanja, potrebne izboljšave in prihodnje izzive za podjetje. Pri tem jim lahko pomaga služba kontrolinga.

**Slika 2:** Odnos med kontrolerjem in managementom



Vir: Kaligaro, 2003, str. 2.

Za učinkovito delovanje kontrolinga je potrebno nenehno in tesno sodelovanje kontrolerja in managerja, saj kontroling kot proces izvajajo kontrolerji in managerji. Informacije morajo potekati v obe smeri, zato je komunikacija zelo pomembna. Ta odnos nam prikazuje Slika 2 na prejšnji strani.

Vsaka odgovorna oseba, ki se mora v podjetju odločati, mora imeti na voljo pravočasne in čim bolj ustrezne informacije, le tako se bo odločala čim bolj pravilno. Za odločanje potrebujejo managerji le nekaj ključnih informacij, ki jih je težko izločiti iz velikega obsega informacij, ki je na voljo v podjetju. V tem primeru govorimo o kontrolingu kot procesu, ki je usmerjen k cilju, da so prave informacije pravih osebam v pravem času na razpolago, da se lahko uporabnik optimalno odloča (Kontroling kot sistem poslovne navigacije, 2007).

Kontroling ima torej **vlogo** servisne oziroma informacijsko – svetovalne in usmerjevalne funkcije kot podporne službe managementu. Aktivno pa se ne vključuje v sprejemanje odločitev. Njegova naloga je, da usmerja svoje aktivnosti v povečanje učinkovitosti poslovanja podjetja, da omogoči managementu podjetja, da zazna spremembe v poslovnem okolju ter da posreduje vodstvu ustrezne informacije za sprejem pravih odločitev, s katerimi se bodo izognili nevarnostim ali pa izkoristili priložnosti v poslovnem okolju. Tako kontroling uresničuje cilj povečanja učinkovitosti poslovanja podjetja in podpore vodstvu (Milčinovič, 2006, str. 7-8).

Iz zgoraj napisanega je že mogoče razbrati tudi katere so **naloge kontrolerja** v podjetju. Glavne naloge kontrolerja so (Jazbec, 2000, str. 3-4):

- vzpostavitev informacijskega sistema kot podpore odločanju, ki bo pravočasno zagotavljal potrebne informacije za odločanje,
- vzpostavitev planskega in nadzornega sistema, ki bo usmerjal podjetje k doseganju sprejetih poslovnih ciljev,
- vodenje strateškega in operativnega planiranja v smislu usklajevanja delnih ciljev in planov,
- izdelava strateških in operativnih predračunov v podjetju,
- predlaganje sodil za presojanje uspešnosti in učinkovitosti izvajanja v posameznih organizacijskih enotah in procesih ter predlaganje dopustnih odmikov,
- analiziranje odmikov uresničenega od načrtovanega in iskanje vzrokov za odmike, njihovih posledic ter določitev ustreznih ukrepov,
- opredeljevanje vrste, vsebine in rokov ter prejemnike poročil (kaj, kdaj, koga in čemu informirati),
- izdelava predračunov ter nadzornih in analitičnih poročil o poslovni uspešnosti posameznih organizacijskih enot, procesov in izračun uspešnosti naložb,
- svetovanje vodjem pri njihovih odločitvah, predstavitev posledic teh odločitev ter iskanje priložnosti izboljšav v delovanju podjetja, organizacijskih enot in posameznih procesov,
- redno nadzorovanje stroškov,

- predlaganje nagrajevanja vodij v skladu z doseženimi rezultati.

Ugotovimo lahko, da kontroler ne opravlja kontrole nad drugimi, ampak skrbi za to, da vsakdo sam nadzira svoje poslovanje glede na cilje podjetja (Deyhle, 1997, str. 9). Rečemo lahko, da je princip kontrolinga princip vodenja s cilji (management by objectives), kjer vsak zaposleni ve, kaj je njegov cilj, in k temu cilju stremi (Kaligaro, 2003, str. 2). To pa zahteva, da so cilji objektivni in tudi dejansko določeni. Kontroling poskrbi, da so ti delni cilji povezani v celoto in da je dosežen cilj podjetja.

## 2.4. Koristi uvedbe kontrolinga za podjetje

V mnogih podjetjih je kontroling še zelo povezan z nadziranjem in kontroliranjem. Vloga kontrolerja je bolj ali manj omejena na poročevalca, ki na eni strani analizira preteklost, na drugi strani pa to uporablja za plane za prihajajoče obdobje. Tako stanje je mnogokrat nezadovoljivo, ker kontroling omeji na upravljanje s številkami. Kontroling na tej stopnji postaja v času moderne, decentralizirane, za uporabnike vedno lažje in uporabne obdelave podatkov nevarnost, da postane povzročitelj stroškov in ne konkurenčna prednost podjetja.

Kontroler se ne sme omejiti le na vlogo poročevalca. Ne sme se ukvarjati le s številkami in z interpretacijo preteklosti, kar je delo računovodij, temveč mora s pomočjo kazalnikov posredovati usmerjenost v bodočnost in motivirano ukrepanje. Vloga kontrolerja tako raste v internega svetovalca. Kontroling kot interno svetovanje lahko postane učinkovit katalizator pri skupnem delovanju sodelavcev v podjetju in s tem pripravlja pot za prehod v organizacijsko kulturo (Železnikar, 2007, str. 2-3).

V vlogi internega svetovalca postane kontroler posredovalec usmerjenosti v bodočnost, pospeševalec vizionarskega mišljenja in uresničevanja vizije in s tem nepogrešljiv člen za management podjetja. Kazalniki imajo pri tem pomembno vlogo za komuniciranje vseh udeleženi. Za doseg tega cilja si lahko kontroler pomaga z razvojem in uvajanjem BSC<sup>5</sup> – sistema uravnoteženih kazalnikov, ki modelira strateške procese in jih vključuje v srednjeročne in kratkoročne načrte.

Kontroler naj bi, odvisno od posebnosti podjetja, saj morajo biti kazalniki prilagojeni viziji oziroma poslanstvu podjetja, strategiji, tehnologiji in organizacijski kulturi, zagotavljal trend naslednjih kazalnikov: kratkoročno in dolgoročno razpoložljiva sredstva (likvidnost), ekonomski dobiček (EVA) in poslovni rezultat z različnih vidikov, operativni denarni tok po poslovnih področjih, prispevke za kritje, donos na investiran kapital (ROI), delež lastnega kapitala, čas poravnania obveznosti oziroma dolgov, zvestobo kupcev oziroma njihov prirast,

<sup>5</sup> Bistvo te metode je, da lahko z njo podjetje prikaže strategijo in poslanstvo s cilji in kazalniki (merili), ki so razvrščeni v štiri skupine: finančni kazalniki, kazalniki odnosa do kupcev, kazalniki notranjih poslovnih procesov ter kazalniki učenja in rasti (Hočevar, 2003, str. 3). Največja prednost metode BSC je v tem, da meri dolgoročno uspešnost podjetja.

zmožnosti vodilnih in sodelavcev, delež napak v procesih (odmik od standardov), zanesljivost partnerjev (dobaviteljev, kooperantov) in tako naprej. V tem smislu zgrajen kontroling predstavlja konkurenčno prednost za podjetje (Železnikar, 2007, str. 2-3).

## 2.5. Umestitev in organizacija kontrolinga v podjetju

V podjetju je funkcija kontrolinga lahko organizirana kot samostojna služba, lahko pa je izenačena z računovodstvom, kjer naloge kontrolinga opravlja računovodja. V prvem primeru gre za **nemški pristop** h kontrolingu, v drugem primeru pa gre za **anglo-ameriški pristop**.

V ameriških podjetjih je kontroler (računovodja) odgovoren za odločevalno raven – poslovodno računovodstvo. **Njegove naloge se nanašajo na notranje in zunanje računovodstvo in so operativne narave.** Vloga računovodje – kontrolerja je, da ugotavlja, meri in zbira podatke o poslovnih dogodkih, da analizira, tolmači aktivnosti in z njimi povezane podatke ter da na njihovi podlagi pripravi primerna poročila (Melavc, Novak, 2007, str. 29). Prednost po tem pristopu je v tem, da kontroler lahko razpolaga z vsemi potrebnimi podatki, ki jih ima računovodstvo, kontroler po nemškem pristopu pa si mora te podatke priskrbeti iz drugih oddelkov v podjetju.

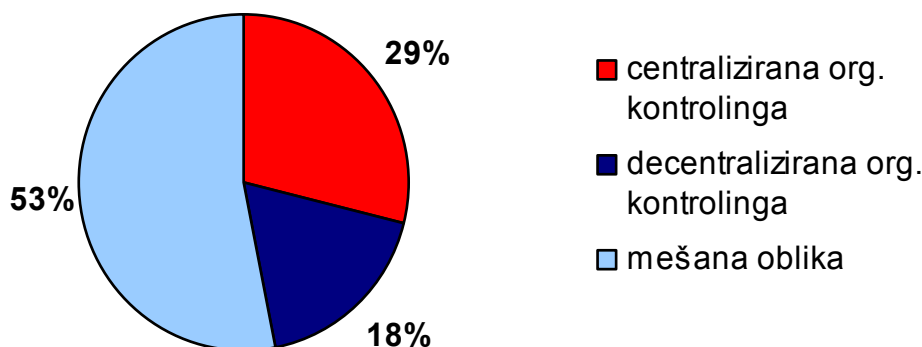
V nemških podjetjih je torej funkcija kontrolinga ločena od računovodstva in organizirana kot samostojna služba ali pa decentralizirana svetovalna funkcija. Tudi naloge kontrolerja se razlikujejo od tistih, ki jih opravlja računovodja. **Po nemškem pristopu se nanašajo samo na notranje računovodstvo in so strateške narave.** Kontroler ugotavlja in preučuje odmike med načrtovanim in doseženim. S tem lastnikom in managerjem ponudi signalni sistem o odklilih in se ne ukvarja s tem, ali so vknjižbe pravilne in usklajene. Prednost nemškega pristopa je ta, da kontroling vključuje poleg nalog operativne narave tudi naloge strateške narave. Po nemškem pristopu deluje kontroler kot navigator pri uresničevanju zastavljenih ciljev v podjetju (Deyhle, 1997, str. 9-10). Kontroling je torej postopek vodenja k ciljem, ki ga je potrebno organizirati.

**Organizacija kontrolinga** je odvisna od postavljene organizacije podjetja in od načina vodenja podjetja. Ni enovite rešitve kako zasnovati in organizirati delovanje oddelka za kontroling. Na to, kako bo zasnovan in kam v organizacijski sestavi družbe bo umeščen oddelek za kontroling vpliva več dejavnikov, kot so okolje, velikost in cilji združbe, raven kompetenc zaposlenih, pa tudi interes in potreba managementa po vzpostavitvi kontrolinga, jasna opredelitev odgovornosti, celovit, računalniško podprt informacijski sistem, organizacijska kultura in seveda nenazadnje tudi sam kontroler (Križaj, 2007, str. 2). Na organiziranost kontrolinga vpliva tudi način organiziranosti posameznih procesov dela v povezavi z informacijskim sistemom. Iz tega sledi, da je možno organizirati kontroling v povezavi z informacijskim sistemom centralizirano ali decentralizirano.

**Centralizirana organizacija kontrolinga** zagotavlja enotnost planiranja in poročanja, centralizirano izvajanje procesov dela, ki se izvajajo na enem mestu. Posamezni kontrolerji so podrejeni neposredno glavnemu kontrolerju oziroma vodji kontrolinga. Taka oblika organizacije ima za posledico večjo učinkovitost kontrolinga, večjo neodvisnost kontrolerjev pri njihovem delu ter lažje uvajanje sprememb v mišljenju, organiziranosti in pri izvajanju poslovnih procesov.

Pri **decentralizirani organiziranosti kontrolinga** pa kontrolerji izvajajo procese dela po poslovnih področjih in so podrejeni vodji posameznega poslovnega področja, vodja kontrolinga pa je skrbnik vzdrževanja procesov kontrolinga celotnega poslovnega področja kontrolinga v podjetju (Šarotar, 2005, str. 8-9). Decentralizirani kontroling torej spada disciplinsko k vodji področja (ali družbe), strokovno pa je podrejen centralnemu kontrolingu.

**Slika 3:** Organizacija kontrolinga v podjetjih



Vir: Piskar, 2007, str. 2.

Iz Slike 3 lahko vidimo, da ima 18% podjetij organizirane decentralizirane kontrolinge (disciplinsko in strokovno), 29% centralizirane kontrolinge (disciplinsko in strokovno) in 53% mešano obliko.

Ne glede na organizacijo kontrolinga v podjetju pa naj bi njegove aktivnosti segale tako v upravljalni kot tudi informacijski podsistem.

## 2.6. Aktivnosti kontrolinga

Kontroling je tesno povezan z upravljanjem podjetja, saj se vse aktivnosti kontrolinga navezujejo na managerske aktivnosti podjetja. Vendar namen kontrolinga ni v upravljanju

podjetja. Namen kontrolinga je zasnovati, razviti, uvajati, spreminjati, koordinirati, integrirati primerne upravljaljske mehanizme, ki managementu omogočajo upravljanje podjetja.

Tako aktivnosti kontrolinga lahko razdelimo na naslednja področja: načrtovanje, nadziranje, analiziranje in informiranje. Tem aktivnostim lahko rečemo tudi managerske funkcije kontrolinga, ki jih bom podrobneje prikazala v nadaljevanju.

### *2.6.1. Načrtovanje*

Vse aktivnosti v podjetju so praviloma načrtovane, še posebej tiste, ki trajajo daljše časovno obdobje. Rezultat načrtovanih aktivnosti pa je načrt.

**Načrtovanje lahko opredelimo kot stalno zamišljanje prihodnjega poslovanja; zamišljanje ciljev in poti za njihovo doseg, zamišljanje usklajevanja delov v celoto in zamišljanje smotrne porabe dela, delovnih sredstev in predmetov dela** (Hočevar, 1999, str. 3). Načrtovanje v podjetju nam daje informacije o možnih in racionalnih bodočih alternativah po poslovnih funkcijah in nam omogoča izbirati med različno učinkovitimi alternativnimi scenariji.

Naloga kontrolinga je omejena na pomoč pri pripravi planov, njihovo koordinacijo in zagotovitev integracije planov v skupni plan podjetja ter preverjanje izvedljivosti in ustreznosti planov, ne pa samo planiranje. Kontroler torej ne odloča o vsebinskih vidikih načrta, kar je naloga managerjev, ampak zgolj pomaga pri pripravi načrta.

Ločimo strateško in letno načrtovanje. Strateško ni časovno omejeno in opredeljuje način uresničevanja zamisli in temeljnih ciljev podjetja. Letno načrtovanje je proces pretvarjanja strateško načrtovanih nalog v specifične cilje in se nanaša na obdobje enega leta. Načrt, katerega kategorije so vrednostno izražene, in se navadno nanaša na leto dni, imenujemo predračun. Pri sestavljanju predračunov je zelo pomembno sodelovanje med posameznimi službami znotraj podjetja, pri tem pa ima služba kontrolinga vlogo koordinatorja med posameznimi službami. Managementu pomaga pri metodologiji, pri zbiranju in pripravljanju ustreznih podatkov, informacij in poročil, pri izračunih in pri zagotavljanju pravočasne priprave predračunov.

### *2.6.2. Nadziranje*

**Nadziranje je proces, ki zagotavlja uresničitev planov s tem, da analizira odmike med doseženim in planiranim ter sproža potrebne akcije za odpravljanje odmikov.** Z njim ugotavljamo torej, ali so bili cilji doseženi in preverjamo tudi kakovost planiranja. Pomeni **povratno kontrolo** (ang. feedback). Slabost te kontrole pa je ta, da potrebne informacije prihajajo prepozno, torej šele takrat, ko je že prišlo do neželenega rezultata. To

pomanjkljivost naj bi odpravljala **vnaprejšnja kontrola** (ang. feedforward), ki je sredstvo za prilagajanje strateških planov spremenjenemu okolju. Ta pa je težko izvedljiva, saj je v današnjem času okolje precej nepredvidljivo in kompleksno, koncept povratne kontrole pa deluje le, če v strateškem planskem obdobju ne prihaja do večjih nepričakovanih razvojev. Kontroler ima pri tem nalogo zbiranja podatkov in pripravo analiz in s tem pripomore k izboljšanju samega procesa načrtovanja.

Pri letnem nadziranju poslovanja kontroler v sodelovanju z managerjem določi dovoljen obseg odmikov in nujnost podrobnejšega analiziranja le teh. Kontroler ima pri tem nalogo, da skupaj z managerjem analizira vzroke za nastanek odmikov in predlaga možne ukrepe za njihovo odpravo (Režun, 2004, str. 37).

### **2.6.3. Analiziranje**

**Pri analiziranju poslovanja gre za proces spoznavanja, proučevanja, primerjanja in ugotavljanja dejstev o poslovanju podjetja.** Izsledki analiziranja naj bi služili kot podlaga in pomoč pri sprejemanju odločitev, ki vodijo k doseganju ciljev podjetja (Odar, 1999, str. 22). Analiziranje torej omogoča presojo ugodnosti sprememb in stanj gospodarskih kategorij poslovnega sistema.

Naloga kontrolerja v tej fazi je ta, da ugotovi slabosti in prednosti podjetja in s tem pripravi podlago za sprejemanje odločitev.

Analizo poslovanja lahko razdelimo na ocenjevanje poslovanja in na diagnozo poslovanja. Pri prvem kontroler najprej določi, katere informacije bo prikazal, nato vse zbrane podatke vpiše v tabele. Podatke primerja lahko glede na načrt, preteklo obdobje, poslovanje podobnega podjetja (konkurence) in tako ugotovi odstopanja, ki so lahko pozitivna (prednost podjetja), ali pa negativna (slabost podjetja). Temu sledi faza diagnoze poslovanja, kjer kontroler in manager sodelujeta in iščeta vzroke za ugotovljena odstopanja.

### **2.6.4. Informiranje**

Učinkovitost kontrolinga je v veliki meri pogojena prav z ustreznostjo informacijskega sistema ter kakovostjo razpoložljivih informacij. Služba kontrolinga je tako zadolžena za izgradnjo notranjega informacijskega sistema v podjetju. Njena naloga je, da vse dele informacijskega sistema stalno razvija in izpopolnjuje, tako da se lahko managementu podjetja vedno nudi optimalna podpora pri odločanju (Ziegenbein, 1992, str. 369). Zagotoviti mora, da je informacijski sistem dovolj široko zasnovan in računalniško podprt, hkrati je tudi pomembno, da so v podjetju vzpostavljeni primerni komunikacijski kanali za prenos informacij ter s tem tudi znanja in idej.



Informacije lahko uporabnikom posredujemo na različne načine, za potrebe poslovnega odločanja pa se največkrat sestavi poročilo. Poročila prilagodimo uporabnikom, praviloma so poročila tem bolj zgoščena čim višji ravni so namenjene. Poslovna poročila, ki jih v kontrolingu pripravljajo za potrebe managementa (uporabnikov) lahko razvrščamo v skupine po različnih kriterijih:

- z vidika oblike ločimo ustna in pisna poročila,
- z vidika odločanja ločimo predračunske, obračunske in nadzorna poročila,
- z vidika kontinuiranosti ločimo redna in izredna poročila,
- z vidika vira ločimo poročila za notranje in zunanje uporabnike.

Palle Hansen (Deyle, 1997, str. 158) navaja deset napotkov za sestavo dobrega kontrolerjevega poročila:

- vodje vseh ravni naj dobijo poročila, ki zadevajo njihovo odgovornost,
- poročila naj vsebujejo bistvene podatke,
- poročila naj prinašajo dosežene in planirane podatke,
- poročila naj vsebujejo podatke o razlikah med planiranimi in doseženimi zneski, izražene absolutno in v odstotkih ter kumulativno do današnjega dne,
- poročila naj vsebujejo razloge za nastanek odmikov in predloge za izboljšanje stanja,
- poleg rutinskih poročil naj uporabniki dobivajo tudi posebna poročila, kar pomeni predvideti želje in potrebe podjetja,
- poročila naj bi bila kombinacija tabel in grafikonov,
- poročila naj bi prihajala pravočasno,
- poročila naj bi bila prilagodljiva, ne vezana na formalno računsko in tehnično usklajevanje,
- pomembna področja za sestavo poročil so: prihodki, stroški in predvsem dobiček.

Poleg tega mora kontroler poročilo ustrezno predstaviti in odgovorne motivirati za odpravo napak.

**Cilj kontrolinga je torej prelini strateške cilje podjetja v merljive cilje, na podlagi tega izdelati plane, opredeliti mejne vrednosti odstopanj, določiti ključne merilne točke ter zatem organizirati spremljanje poslovanje.** Ob prekoračitvi mejnih vrednosti je potrebno poiskati vzroke za odstopanja, analizirati in predlagati ukrepe oziroma spremeniti sam plan. Te procese je možno upravljati tudi ročno, vendar v današnjih razmerah, ko se procesi odvijajo vse hitreje, ko je količina podatkov vse večja, ko je vse več ljudi vpleteno v sam proces, ko v procesu samem sodeluje več poslovnih subjektov, to enostavno ni več možno. Sistem za upravljanje poslovanja mora biti čim bolj informacijsko podprt in mora omogočati spremljanje poslovanja na enostaven način. Sposoben mora biti opozarjati na prekoračitev mejnih vrednosti ter omogočati uporabnikom podrobno analizo odstopanj, ki so osnova za pripravo popravilnih akcij.

*Dokler podjetje nima vzpostavljenega ustreznega povezanega informacijskega sistema, tudi kontroling pri obsežni, neurejeni količini podatkov ne more pravočasno pripravljati ustreznih informacij, ki bi bile nujne za hitro kontrolo in analizo poslovanja, odmikov, z namenom izpolnitve planskih ciljev. Za to je potrebno imeti ustrezen, računalniško podprt, integriran informacijski sistem.*

V naslednje poglavju bom prikazala kako informacijski sistemi in informacijska tehnologija omogočajo bolj učinkovito izvajanje kontrolinga v podjetju.

### **3. INFORMACIJSKI SISTEMI**

#### **3.1. Informacijska tehnologija in njena uporaba**

Podjetja si v današnjem svetu, kjer je konkurenca vse večja, ne morejo predstavljati poslovanja brez sodobne informacijske tehnologije, saj jim le-ta omogoča dinamične spremembe in hitrejšo rast. To doseže z večjo dostopnostjo informacij, krajšanjem poslovnih ciklusov in z razvijanjem poslovnih rešitev, ki omogočajo izvajanje strategije podjetja in s tem posredno vplivajo na pridobivanje konkurenčnih prednosti podjetja.

Uporaba in vloga informacijske tehnologije se je skozi čas spreminjala. V preteklosti je bila njena uporaba usmerjena predvsem v avtomatizacijo in robotizacijo proizvodnje. V današnjem času pa lahko smotrna uporaba informacijske tehnologije neposredno podpre strategije, ki si jih je zastavilo podjetje. S sodobno informacijsko tehnologijo si lahko pomagamo na številnih strateških področjih. Na primer lahko učinkuje skozi boljšo izrabo surovin in materialov, učinkovitejšega proizvodnje in nam s tem pripomore k znižanju stroškov poslovanja. S sodobno informacijsko tehnologijo lahko ugotavljamo potrebe posameznih tržnih segmentov ali novih trgov in se jim s tem hitreje prilagajamo. S tem informacijska tehnologija prispeva k oblikovanju in izvajanju izbrane strategije.

Vendar pa sama naložba v informacijsko tehnologijo ne pripomore k izboljšanju poslovnih rezultatov podjetja, saj sama po sebi ne zagotavlja boljših informacij. Informacijska tehnologija omogoča obdelavo več podatkov. Podjetja se morajo od vlaganja v informacijsko tehnologijo preusmeriti k oblikovanju informacij. Informacije pa morajo biti za prejemnike vsaj novost, še boljše pa je, če neposredno prispevajo k boljšim in bolj pravočasnim odločitvam (Hočevar, 2007, str. 2). Za doseganje tega pa potrebujemo človeško komponento. Od uporabnika je namreč odvisno ali bo znal informacijsko tehnologijo učinkovito uporabiti za ustvarjanje ustreznih informacij. Danes iz podatkov, ki so na voljo, lahko odgovorimo na vprašanje, kaj lahko podjetje na podlagi teh podatkov stori, da bo poslovalo v skladu z zastavljenimi cilji. Pri tej nalogi nam pomagajo informacijski sistemi za podporo odločanju, ki omogočajo, da pridemo pravočasno do potrebnih informacij.

### **3.1.1. Sistemi za podporo odločanju**

Informacijski sistem lahko opredelimo kot skupek različnih delov, ki sestavljajo funkcionalno celoto. Sestavljen je iz strojne opreme, ki jo predstavljajo računalniki, računalniška omrežja ter enote za shranjevanje podatkov, celote vseh namenskih programov v podjetju, podatkov, postopkov, ki določajo način delovanja uporabnikov ter ljudi, ki skrbijo za sistem ali se ga poslužujejo (Gradišar, Jaklič, Damij, Baloh, 2005, str. 41).

**Naloga informacijskega sistema** je posredovanje prave informacije ob pravem času na pravo mesto in to s čim nižjimi stroški. Iz tega lahko sklepamo, da je kakovosten, učinkovit informacijski sistem pogoj za uspešno in konkurenčno poslovanje vsakega podjetja.

Poznamo različne **delitve informacijskih sistemov** in sicer glede na organizacijsko strukturo (informacijski sistem podjetja, oddelčni informacijski sistem in podobno), funkcijsko področje (računovodstvo, finance, proizvodnja, trženje), sistemsko arhitekturo (samostojni PC, distribuirani/omrežni), aktivnosti, ki jih podpirajo (operativni, managerski, strateški) ter glede na podporo (transakcijski, upravljalni, vodstveni, informacijski sistemi za podporo odločanju, ekspertni sistemi in podobno).

**Sistemi za podporo odločanju** nam pomagajo pri reševanju problemov, ki so unikatni, se hitro spreminjajo ter niso dobro strukturirani. Njihov osnovni namen je ta, da prek komunikacije z uporabnikom poskuša povečati njegove sposobnosti pri sprejemanju odločitev. V ta namen sistem omogoča zbiranje podatkov, ki so potrebni za odločanje ter analizo izbranih podatkov. Včasih so ti sistemi lahko povezani tudi z drugimi informacijskimi sistemi.

Za učinkovito reševanje problemov uporabljajo v svojem delovanju zapletene matematične modele, podatke iz transakcijskih ter managerskih informacijskih sistemov in pogosto tudi podatke iz zunanjih virov, kot na primer trenutne cene delnic. Ti sistemi morajo biti fleksibilni, sposobni delovati tudi večkrat na dan kot odziv na spreminjajoče se dejavnike v okolju. Sistemi za podporo odločanju omogočajo adhoc poizvedovanja po podatkih, generirajo poročila, ki niso vnaprej predvidena, odgovarjajo na vprašanja, ne dajejo količinsko obsežnih rezultatov ter omogočajo hitro uporabo (Gradišar, Resinovič, 2001, str. 129). Managerjem omogočajo, da svoje odločitve ne opirajo samo na pretekle in sedanje podatke, temveč da jih utemeljijo na kompleksnih analizah stanja podjetja.

Kot sem že omenila v opredelitvi informacijskega sistema, je del informacijskega sistema tudi enota za shranjevanje podatkov. Brez baze podatkov informacijskega sistema za podporo odločanju ne bi mogli zgraditi. Tej enoti lahko rečemo tudi podatkovno skladišče.

### 3.1.2. Podatkovna skladišča in njihova organiziranost

Podatkovno skladišče je osrednja zbirka podatkov za celotno podjetje, prirejena za potrebe informacijskih sistemov. Namenjeno je shranjevanju in dostopanju do podatkov podjetja, informiranju, odločanju in izvajanju analiz, saj je ločeno od transakcijskih sistemov<sup>6</sup> in ne obremenjuje tekočega poslovanja. Njegov osnovni cilj je zagotavljanje konsistentnih (celovitih) podatkov.

Podatkovno skladiščenje (ang. data warehousing) s svojimi strukturami in procesi, prirejenimi v podporo poslovnemu procesu ter podatki, omogoča tistim, ki odločajo in skrbijo za razvoj podjetja, celovit pogled na podatke posamezne organizacije. V sinergiji z dodatnimi programskimi analitičnimi orodji, izmed katerih je še posebej pomembna sprotna analitična obdelava (angl. On-Line Analytic Processing – OLAP), ter podatkovnim rudarjenjem predstavljajo vrh današnje informacijske podpore, saj omogočajo celovit pogled na poslovanje organizacije skozi različne vidike.

Ena izmed najpomembnejših odločitev, s katero se mora soočiti vsak načrtovalec podatkovnega skladišča že na začetku, je izbira primerne arhitekture. Izbira arhitekture je kritična, saj le-ta določa podatkovni model, vlogo področnih skladišč ter sosledje korakov v razvojnem ciklu (Golob, Welzer, 2001, str. 4). Informacijska organiziranost je načrt informacijskih potreb organizacije. Predstavlja informacijske potrebe za izvajanje jedra poslovanja, vključno z opredelitvijo kako morajo informacije biti podane. To je idejna zasnova za trenutno delovanje in vodilo za bodoče usmeritve.

Informacijska organiziranost opredeljuje:

- katere informacije potrebujejo kateri uporabniki za katere odločitve,
- kako naj bodo informacije podane (čas, oblika, vrsta) in
- zahteve po varovanju podatkov in informacij.

V nadaljevanju zato predstavljam **tri možne načine organiziranja (arhitekture) podatkovnih skladišč**: centralizirano, distribuirano in federativno (Golob, Welzer, 2001, str. 5):

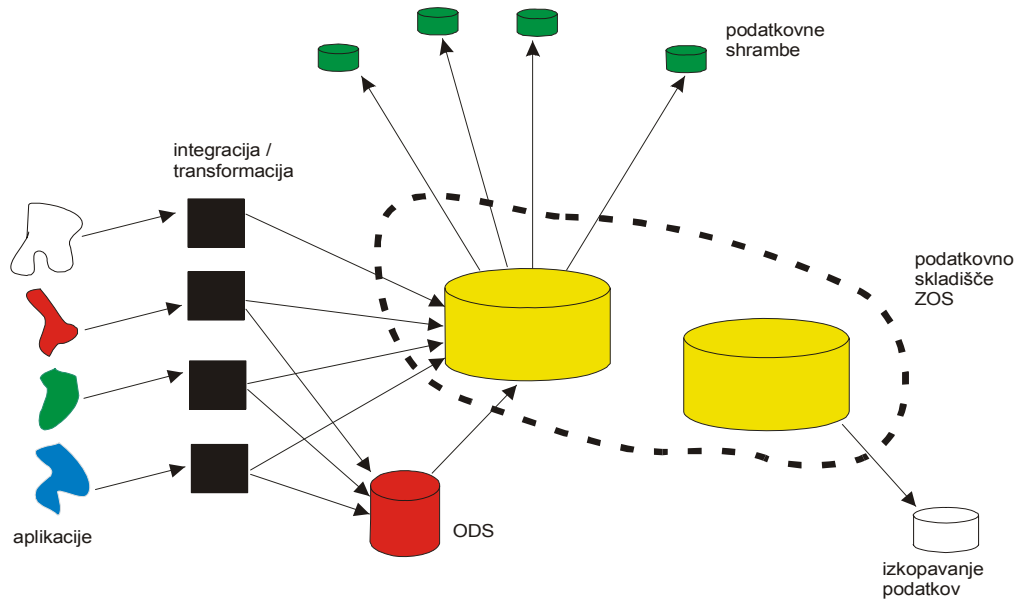
- **centralizirana organiziranost**: v središču je podatkovno skladišče zaključenega organiziranega sistema, ki posreduje podatke za področna skladišča<sup>7</sup>, polni pa se iz operativnih podatkovnih baz ter operativnega podatkovnega skladišča. Strogo rečeno so v taki arhitekturi področna skladišča odvisna struktura, saj so podatki pridobljeni

<sup>6</sup> Transakcijski sistem je informacijski sistem, ki podpira delovanje poslovnih procesov. Njegova naloga je zbiranje, shranjevanje, nadzorovanje in širjenje informacij za vse ponavljajoče se poslovne transakcije. Cilj tega sistema je zagotavljanje vseh informacij, ki jih določata notranja organizacijska politika in zunanja zakonodaja (Kucler, 2007, str. 11).

<sup>7</sup> Področno skladišče je podatkovno skladišče, ki vsebuje integrirane podatke. Podatkovni viri v tovrstnih skladiščih so prirejani za uporabo v sistemih za podporo odločanju za posamezna poslovna področja, npr. finance, prodaja, trženje, kadri in podobno (Jaklič, 2003, str. 20, 180).

oziroma naloženi izključno iz podatkovnega skladišča organizacije (Jaklič, 2002, str. 21). Centralizirano arhitekturo prikazuje Slika 4.

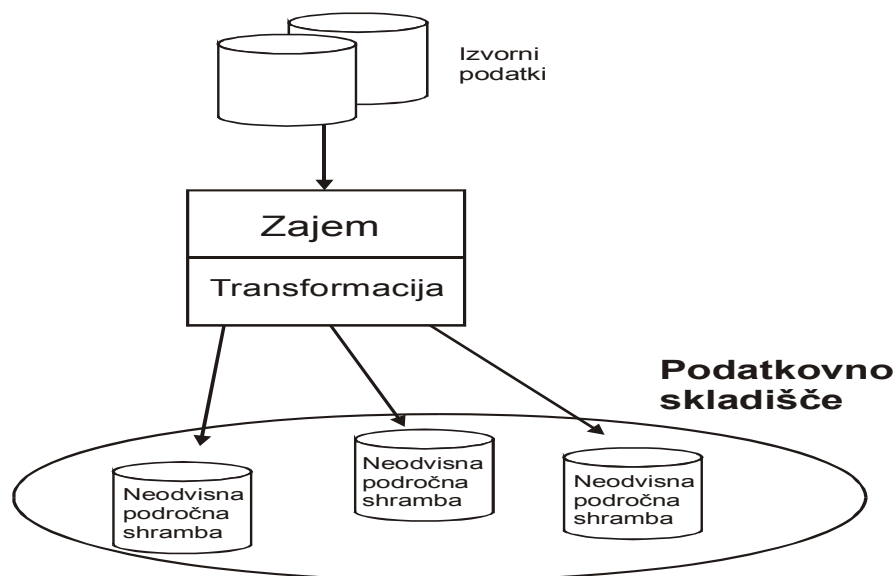
**Slika 4:** Organiziranost centraliziranega podatkovnega skladišča



Vir: Golob, Welzer, 2001, str. 3.

- **distribuirana organiziranost:** je podmnožica podatkovnega skladišča določene organizacije. Distribuirana arhitektura je prikazana na Sliki 5.

**Slika 5:** Distribuirano podatkovno skladišče

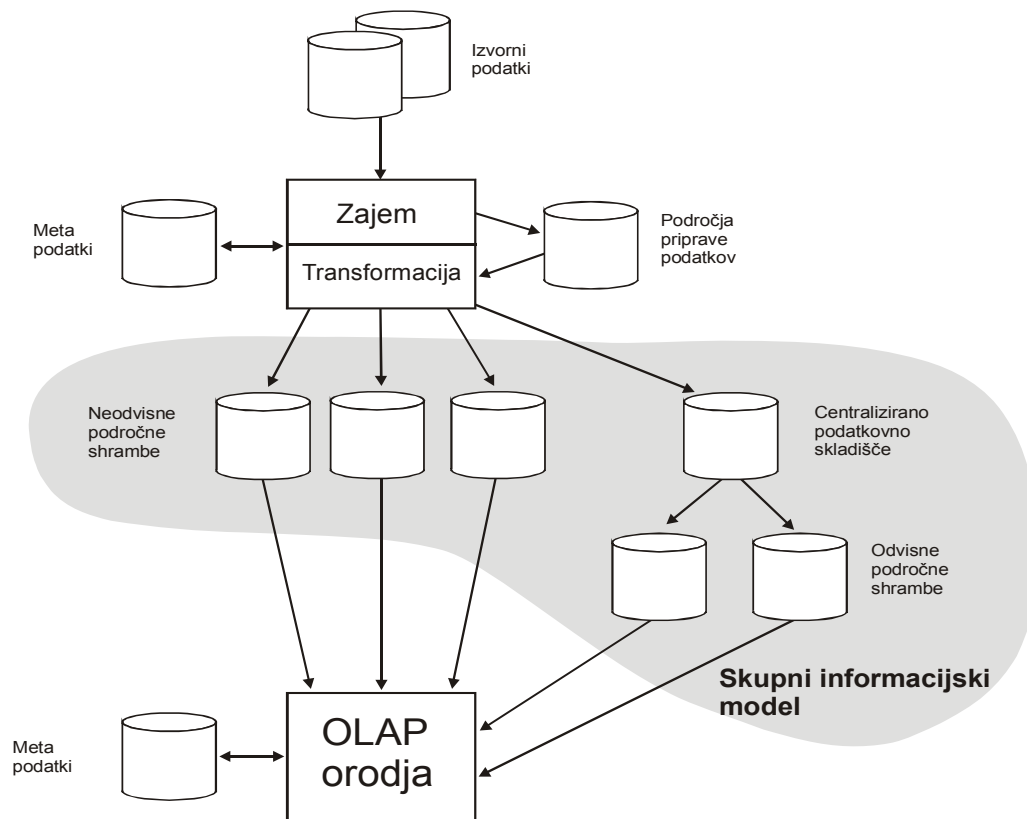


Vir: Golob, Welzer, 2001, str. 5.

V distribuirani arhitekturi, Slika 5, je podatkovno skladišče le unija področnih skladišč. Področno skladišče igra ponavadi vlogo oddelčnega, krajevnega ali funkcionalnega podatkovnega skladišča in podpira eno ali več specifičnih področij. Organizacija kot del iterativnega procesa gradnje podatkovnega skladišča zgradi vrsto distribuiranih področnih skladišč in jih na koncu poveže v logično podatkovno skladišče celotne organizacije. Področna skladišča postavljajo specifične oblikovalske zahteve. Vsako področno skladišče mora biti predstavljeno z dimenzijskim modelom, ki mora biti znotraj enotnega podatkovnega skladišča skladen. Brez upoštevanja koncepta skladnih dimenzij podatkovno skladišče ne more delovati kot integrirana celota.

- **federativna organiziranost:** je hibridna rešitev, ki temelji na skupnem poslovnem modelu (ang. common business model) in področjih priprave informacij (ang. information staging areas), ki so v skupni rabi. Zagotavlja nizke stroške in hitro povrnitev vloženih sredstev z uporabo neodvisnih področnih skladišč, pri čemer kasnejša podatkovna integracija ni potrebna. Federativno arhitekturo prikazuje Slika 6.

**Slika 6:** Federativna arhitektura podatkovnega skladišča



Vir: Golob, Welzer, 2001, str. 6.

Podatkovno skladišče združuje podatke iz različnih virov in je potemtakem najprimernejša osnova za učinkovito poslovno obveščanje, ki ga bom predstavila v naslednjem poglavju.

### ***3.1.3. Podatkovna skladišča in poslovno obveščanje***

Poslovno obveščanje (ang. Business Intelligence) omogoča hiter vpogled v poslovanje podjetja z najrazličnejših vidikov ter zaznavanje potreb strank in trga. Pomeni sposobnost, da na osnovi pravih in pravočasnih informacij spremljamo poslovanje in razvijamo, spreminjamo ter prilagajamo poslovno strategijo. Pomaga tudi pri predvidevanju prihodnjih dogajanj.

Da bi iz podatkov, ki nastajajo med poslovanjem, dobili čim večje število koristnih informacij, morajo biti podatki temu primerno shranjeni in urejeni v podatkovnem skladišču. Poslovne dejavnosti in pomembna področja, ki jih poslovno obveščanje podpira, so prodaja, trženje, nabava, finance, proizvodnja in druge.

Danes je večina izvedbenih procesov v podjetjih informacijsko podprta in v informacijskih sistemih hranimo kopico podatkov o naših strankah, izdelkih, storitvah, poslovanju, pa vendar se zgodi, da nimamo pravih informacij ob pravem času. Povezava podatkovnega skladišča in poslovnega obveščanja organizaciji omogoča integracijo podatkov in s tem reševanje problema prevelike količine podatkov in informacij (Babnik, 2006, str. 21).

**Prednosti**, ki jih rešitve za poslovno obveščanje omogočajo, so (Poslovno obveščanje, 2007):

- velika odzivnost podjetja na zahteve svojih naročnikov,
- poznavanje potreb strank,
- visoka odzivnost podjetja na spremembe na trgu,
- optimiranje poslovanja,
- boljša produktivnost (proces iskanja informacij, čas izvajanja analiz je krajši),
- stroškovna učinkovitost (ni treba izvajati programov za posamezne poizvedbe, saj uporabniki s pomočjo orodij za izvajanje analiz sami kreirajo poizvedbe),
- kakovostna analitika kot osnova za pogled v prihodnost ter
- boljše izkoriščanje virov.

Učinkovito poslovno obveščanje in sistematično skladiščenje podatkov je osnova poslovanja vsakega večjega sodobnega podjetja, ki natančno spremlja svoje poslovanje ter poslovanje partnerjev in konkurence.

Če želimo sodobno informacijsko tehnologijo uporabiti za boljše izkoriščanje podatkov in sprejemanje pravilnejših odločitev, moramo informacijske rešitve približati poslovnim procesom v podjetju.

## 3.2. Informacijski sistem SAP R3

### 3.2.1. Pomen ERP rešitev

ERP (ang. enterprise resource planning) programski sistem zagotavlja popolno integriran sistem podpore ključnim poslovnim operacijam. Zasnovan je na ideji povezovanja vseh oddelkov v podjetju in njihovih nalog v en sam sistem, ki podpira vse njihove poslovne naloge. Zaradi tega je glavna značilnost ERP sistemov uporaba ene same podatkovne zbirke, v kateri se hranijo podatki različnih aplikacijskih modulov<sup>8</sup> sistema kot so finance, plače, kadrovska evidenca, prodaja, nabava, servis, skladišče, proizvodnja in drugi. Oddelki so, s pomočjo takega sistema, med seboj informacijsko povezani, tako da ni več potrebno večkratno vnašanje istih podatkov. Standardne ERP rešitve v veliki večini nadomeščajo programsko opremo, narejeno po meri (bila je prilagojena potrebam posameznega oddelka v podjetju).

**Glavna korist** povezanosti vseh aplikacijskih področij je torej enkratni vnos podatkov. Če uporabljamo več različnih sistemov, potratimo ogromno časa na ponavljajočih zadolžitvah vnosa istega podatka v več sistemov. S tem pa je povezanih tudi več različni problemov (Prednosti uporabe ERP rešitev, 2007):

- izguba časa zaradi večkratnih vnosov istih podatkov v različne sisteme,
- velika verjetnost, da bo pri katerem od vnosov prišlo do napake,
- neenotni šifranti (npr. dvojno poimenovanje istega dobavitelja),
- neskladnost podatkov v različnih sistemov onemogoča kvalitetne analize.

Z uporabo integriranega ERP sistema imamo eno samo verzijo podatkov, ki jo je potrebno vnesti samo enkrat, avtomatski pa se zabeleži v vseh potrebnih aplikacijskih področjih poslovanja. Vsi poslovni procesi in zaposleni, ki uporabljajo ERP sistem in vsi managerji, ki sprejemajo odločitve v podjetju, vidijo isto sliko realnosti v realnem času, kadarkoli.

ERP sistemi pa organizacijam zagotavljajo še številne druge **prednosti** kot so (Babnik, 2006, str. 63):

- nižji stroški vzdrževanja sistema (vzdrževanje enega sistema je cenejše kot vzdrževanje več sistemov),
- izboljšanje kakovosti informacij,
- zmanjšanje stroškov dela,
- izboljšanje odzivnosti,
- večja povezanost in razpoložljivost podatkov in informacij.

---

<sup>8</sup> Delček programa ali procesa, ki je večuporabniške narave in je poljubno vključen ali odstranjen iz sistema (Baza znanja, 2007).



### **3.2.2. Predstavitev in arhitektura informacijskega sistema SAP R3**

**SAP R/3 je informacijski sistem, ki upravlja in koordinira vse razpoložljive vire, sredstva in aktivnosti v določeni organizaciji oziroma podjetju** (Gričar, Podlogar, 2003, str.5). Z IS SAP R/3 je prišlo do uvedbe nove generacije poslovne programske opreme za podjetja – od visoko zmogljivega računalništva, ki podpira večje število uporabnikov, do troslojne arhitekture, ki jo sestavljajo podatkovne baze, aplikacija in uporabniški vmesnik.

SAP R/3 informacijski sistem je integrirana programska aplikacija, ki deluje v okolju odjemalec/strežnik. Pogosto mu pravijo tudi ERP sistem. Strežniki so med seboj povezani v lokalnem komunikacijskem omrežju (ang. Local Area Network – LAN) in opravljajo posamezne naloge brez spodbijanja celovitosti podatkov in procesov osrednjega systemskega omrežja.

**Arhitektura informacijskega sistema SAP R/3** vsebuje aplikacijske strežnike, podatkovne strežnike in osebne računalnike z uporabniškim vmesnikom. Jedro sistema predstavlja zmogljivo omrežje IS SAP R/3 podatkovnih strežnikov, na katerem so shranjeni podatki, šifranti in vsi programi in nastavitve, ki so potrebni za delovanje sistema. Aplikativni nivo sistema vsebuje procesno logiko za obdelavo podatkov. Aplikacija na zahtevo uporabniškega vmesnika zahteva podatke od podatkovnega strežnika ter jih po obdelavi (kot strežnik) posreduje uporabniškemu vmesniku ali pa jih pošlje podatkovnemu delu v shranjevanje. Uporabniški vmesnik pa ima nalogo predstavljati uporabniku vse podatke sistema. Le ta posreduje vnose podatkov in zahteve uporabnikov kot strežnik aplikativnega nivoja in ima vlogo odjemalca za prikaz zahtevanih podatkov na predstavitvenem nivoju (Badovinac, 2005, str. 28).

Vsak uporabnik sistema ima preko svojega računalnika, ki mora biti povezan preko računalniškega omrežja z informacijskim sistemom SAP R/3, možnost spreminjanja in pregledovanja podatkov v sistemu. V tem sistemu ima uporabnik dostop samo do transakcij in podatkov, ki jih potrebuje za opravljanje delovnih nalog, za katere je zadolžen, do ostalih podatkov in transakcij pa mu je dostop onemogočen.

IS SAP R/3 je modularni sistem. Moduli so oblikovani tako, da izkoristijo zmogljivost podjetja. Ti so med seboj povezani in se oblikujejo v avtomatizirane verige delovnih postopkov ter nadzorujejo pretok informacij med oddelki podjetja. Zaradi povezanosti sistema je pomembno, da se podatke skrbno vnaša v sistem, saj napaka, vnesena na katerem koli delu sistema, kvari podatke skozi celoten sistem.

Sistem ima več modulov, vendar bom predstavila le tiste, ki so pomembni za službo kontrolinga:

- **modul FI - finančno računovodstvo** zbira in združuje vse relevantne podatke za računovodske funkcije v podjetju. Nudi ustrezno dokumentacijo in preglede, hkrati

pa je ažurna osnova za nadzor in načrtovanje na ravni celotnega podjetja. Omogoča torej planiranje, evidentiranje, nadzor in analizo računovodskih podatkov. Modul vsebuje glavno knjigo, saldakonte kupcev in dobaviteljev, osnovna sredstva, posebne knjige, konsolidacijo in računovodski informacijski sistem. Značilnosti so: ročno ali avtomatsko knjiženje na osnovi dokumentov, enostaven prehod na podrobne podatke (ang. drill down), raznovrstne funkcije za plačila in opominjanje, enostavna izdelava poročil, povezava s programom Excel in integracija z ostalimi moduli informacijskega sistema SAP R/3 in knjiženje v realnem času;

- **modul CO - controlling** mogoča celovito podporo za pripravo informacij za različne nivoje poslovanja. Modul CO sestoji iz več podmodulov, kar omogoča, da se sistem lahko vpelje korak po koraku, glede na specifične zahteve. Posamezne komponente modula so: stroškovno računovodstvo (računovodstvo stroškovnih mest, interni nalogi), procesno stroškovno računovodstvo, računovodstvo stroškovnih nosilcev, analiza uspešnosti. Nudi nabor združljivih orodij za načrtovanje, spremljanje in nadzorovanje, dopolnjen z enovitim sistemom poročanja, ki omogoča koordinacijo vsebine in postopkov notranjih procesov podjetja;
- **modul EC - controlling podjetja** (enterprise controlling) nudi stalen nadzor nad določenimi deli poslovanja in indikatorji uspešnosti na osnovi posebej pripravljenih upravljaljskih informacij. Sestavni deli modula so: direktorski sistem, upravljaljske konsolidacije ter računovodstvo profitnih centrov (Enterprise Application Integration, 2007, str. 19-25).

IS SAP R/3 ima številne funkcionalnosti; omogoča dostop do potrebnih informacij v realnem času, nudi monitoring in nadzor nad informacijami o uspešnosti podjetja znotraj okolja, ki je popolnoma integrirano s transakcijami in operacijami po vsej organizaciji. Je vir informacij za analitične aplikacije, kar omogoča podjetju strog nadzor nad stopnjo donosnosti.

### 3.2.3. **Prednosti in slabosti sistema SAP R/3**

Nekatere izmed **prednosti**, ki jih prinese uvedba informacijskega sistema SAP R/3 so:

- integracija,
- enoten informacijski sistem,
- nadzor vseh finančnih postopkov v realnem času, kar omogoča natančne in pravočasne informacije,
- povečana učinkovitost poslovnih procesov,
- izboljšani postopki zbiranja in plačil,
- možnost pridobitve velikega števila podatkov,
- učinkovita orodja za ocenjevanje in izboljšanje zmogljivosti za povečanje produktivnosti,

- podpora procesom odločanja kot rezultat točnih in popolnih informacij o stopnji donosnosti in stroških,
- bolj informirano odločanje s hitrejšimi popravnimi ukrepi,
- boljša poslovna uspešnost kot rezultat strateških ukrepov,
- hitrejši odziv na spreminjajoče se poslovne pogoje,
- odlična analitika kot konkurenčna prednost,
- avtomatizirani in izboljšani poslovni procesi z večjo prilagodljivostjo,
- povečana produktivnost kot rezultat rešitve na osnovi vlog in centraliziranih informacij,
- izboljšan proces odločanja s strateškim poslovnim vpogledom.

**Slabost** IS SAP R/3 je ta, da ni primeren za analitična poizvedovanja zaradi (Interno gradivo podjetja Hit d.d., 2006):

- predolgih časovnih odzivov;
- relacijske podatkovne zbirke (IS SAP R/3) podpirajo v glavnem transakcijske procese. Za analitična poizvedovanja, ki ne zahtevajo samo zbiranje trenutnih podatkov, ampak podatkov o starih stanjih (ang. historical data), se pojavljajo zelo dolgi časovni odzivi (za enostavna povpraševanja),
- transakcijsko usmerjene baze podatkov so za analitično usmerjene naloge prepočasne in napačno usmerjene,

Zaradi zgoraj omenjenih slabosti informacijskega sistema SAP R/3 lahko sistem nadgradimo z managerskim informacijskim sistemom, ki nam pomagajo do hitrejšega oblikovanja informacij, saj omogoča analitikom in managerjem hiter ter zanesljiv vpogled v podatke iz različnih zornih kotov.

Nove baze podatkov, kot je na primer MIK-OLAP podatkovno skladišče, so posebej prilagojene za analitične procese in niso namenjeni le zbiranju podatkov kot običajni transakcijski sistemi. Navezujejo se lahko na transakcijske baze (IS SAP R/3) in vanje lahko vsak dan shranijo njihovo stanje. Zbirka zbranih podatkov je ogromna.

V nadaljevanju bom predstavila managerski informacijski sistem MIK-OLAP, kot nadgradnjo IS SAP R/3.

### **3.3. MIK – OLAP informacijski sistem**

Managerski informacijski sistemi, ki jih poimenujemo s kratico MIS, se uporabljajo predvsem na višjih nivojih vodenja v podjetju. Ukvarjajo se z avtomatizacijo oskrbovanja vodij z informacijami, ki jih potrebujejo pri odločanju. Njihov osnovni namen je zagotavljanje poročil o stanju v podjetju in s tem pomoč pri usmerjanju tekočega poslovanja

podjetja. Z vidika podatkov so nadgradnja operativnih sistemov. Managerski informacijski sistem ima svoje podatkovne zbirke, ki so prilagojene dajanju hitrih odgovorov na zahteve vodij po podatkih. Tem posebnim podatkovnim zbirkam pravimo analitične ali OLAP podatkovne zbirke.

Sprotna analitična obdelava ali OLAP (ang. On Line Analytical Processing) je tehnologija, ki omogoča analitikom in managerjem hiter ter zanesljiv vpogled v podatke iz različnih zornih kotov. Ima zmožnost obdelave velike količine podatkov in v vsakem trenutku lahko uporabnikom pripravi analize poslovnih procesov, ki so ključni vir strateških informacij pri procesu odločanja (Interno gradivo Hit d.d., 2006).

Zaradi ogromne količine podatkov so razvili posebne vrste orodij za OLAP podatkovno analizo. Ta vizualizacijska orodja so (Interno gradivo Hit d.d., 2006):

- MIK-ONE je interaktivni grafični vmesnik, ki ima že integrirane standardne poslovne analize, na primer primerjave s predhodnim letom in primerjave planiranega z realiziranim,
- MIK-XLREPORT, ki se uporablja za dinamičen dostop do MIK baznih podatkov preko programa Microsoft Excel ter za enostavno prikazovanje in pripravo poročil. Standardna poročila so posodobljena avtomatično, brez ročnega vpisovanja ali dodajanja podatkov.

MIK-OLAP sistem je zasnovan za multidimenzionalno (večdimenzionalno) sprotno analitično procesiranje (ang. MOLAP - Multidimensional On-line Analytical Processing). To pomeni, da podatki za uporabnika niso le večdimenzionalno prikazani temveč tudi tako shranjeni. Zato se podatki kopirajo iz relacijskega podatkovnega skladišča v multidimenzionalno bazo podatkov. V podatkovnih skladiščih samo hranijo podatke, ki se uporabljajo pri sprejemanju poslovnih odločitev. Urejenost podatkov, shranjenih v podatkovna skladišča, olajša izgradnjo managerskega informacijskega sistema. Iz podatkovnih skladišč črpajo podatke za pripravo informacij, ki jih rabijo vodje pri vodenju in odločanju.

MIK-OLAP podatkovna skladišča zbirajo podatke iz daljših časovnih obdobj in so optimizirana za najbolj pogoste vrste podatkovnih povpraševanj. V teh skladiščih so podatki kar se da čisti (ni napačnih podatkov), preverjeni in pravilno agregirani.

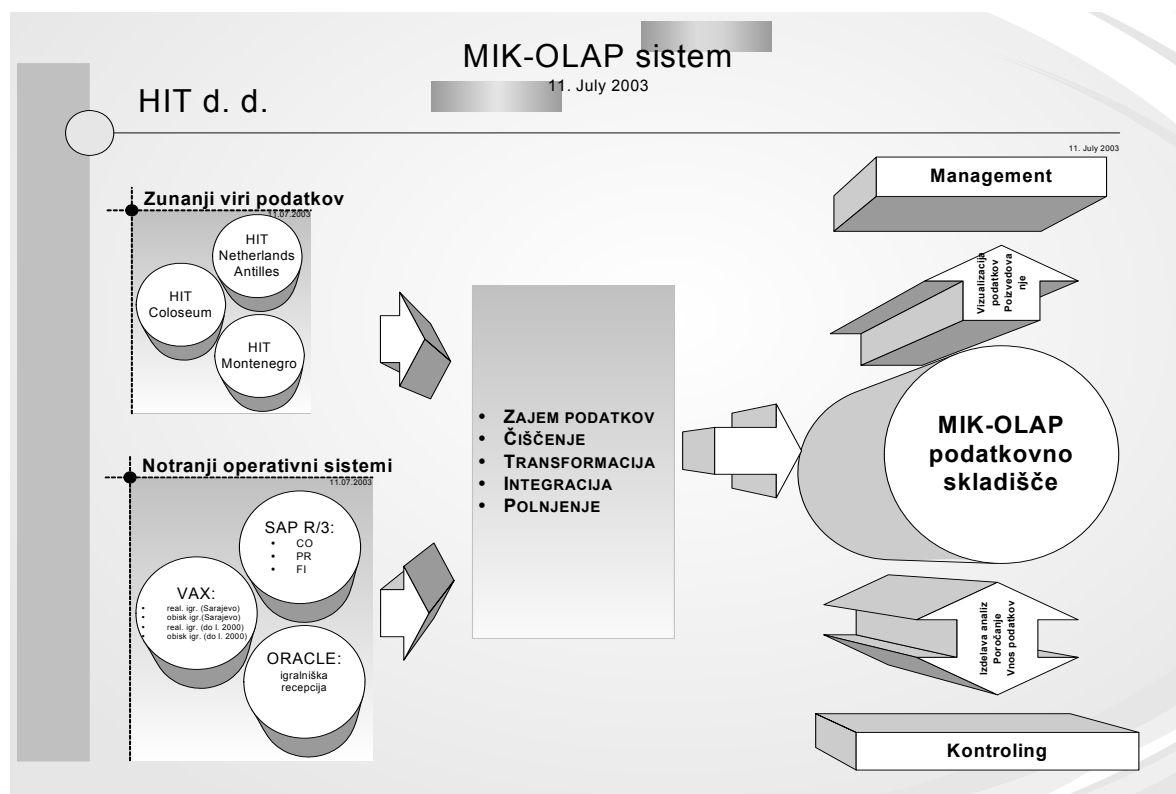
MIK-OLAP analitične rešitve so namenjene managerjem in analitikom za podporo odločanju. Podpirajo hitre analize velikih količin podatkov, ki so agregirani, strukturirani, večdimenzionalno organizirani in kompleksnejši (na primer napovedovalni, zgodovinski) ter izhajajo iz več različnih podatkovnih virov.

**Glavni namen sistema MIK-OLAP** je, da omogoča hitro in enostavno analiziranje in obdelovanje ključnih podatkov, ki so vse pogosteje potrebni pri odločanju in izbiranju novih strategij v podjetju. MIK-OLAP uporabnik upravlja s podatki v mnogo dimenzijah, z namenom razumevanja sprememb. Poleg tega omogoča tudi enostavno rabo ljudem, neveščim dela z informacijami.

**Uporabnost MIK-OLAP** rešitev se lahko izkaže na vseh področjih, kjer se želi spremljati in izboljševati procese in postopke v podjetju. Poleg obstoječih področij (kontroling stroškov stroškovnih mest, kontroling poslovnega izida profitnih centrov, kontroling projektov in podobno) bi lahko z nadaljnjim razvojem OLAP sistema izpeljali integracijo vseh poslovnih funkcij (Interno gradivo Hit d.d., 2006):

- kontroling kadrov (analize kadrovskih podatkov, analize plač),
- naložbeni kontroling (ROI, analize projektov),
- marketinški informacijski sistem (analize trženjskih aktivnosti), ki se že delno izvaja z drugimi analitičnimi orodji,
- prodajni informacijski sistem (analize zalog, analize izpolnjevanja obveznosti)
- nabavni informacijski sistem (analize materialnih tokov),
- informacijski sistemi za logistiko,
- analize in načrtovanje denarnih in finančnih tokov in tako naprej.

**Slika 7:** Struktura MIK-OLAP sistema



Vir: Interno gradivo Hit d.d., 2006.

**Prednosti MIK-OLAP sistema** so naslednje (Interno gradivo Hit d.d., 2006):

- omogoča izvajanje večdimenzionalnih analiz zgoščenih podatkov in nudi boljšo pomoč pri iskanju informacij za odločanje,
- izdelan je na podlagi več različnih konceptov, od celovitega, ki zahteva izdelavo skladišča podatkov, kock in pripravo odjemalcev, pa do delnih rešitev (za povezana podjetja), ki omogočajo hitro in cenejšo izgradnjo sistema (brez skladišč podatkov),
- vseskozi ima kratek odzivni čas (ne glede na število uporabnikov, velikost in zapletenost podatkovne baze),
- uporabniku pomaga pri sintezi podatkov preko primerjalnega pregledovanja, različnih analiz podatkov iz preteklega obdobja in planskih podatkov,
- uporabniku nudi ustrezen pogled na podatke,
- uporabniki lahko hitro in preprosto pridobijo informacije,
- prihranek časa, saj ni potrebno naročati in čakati razne izpise od drugih oddelkov,
- poročila, ki si jih uporabniki sami pripravijo, imajo večjo informacijsko vrednost, saj vsebujejo samo tiste podatke, ki so potrebni in so predstavljeni v želeni obliki,
- uporabniki dobijo odgovore takoj in jim ni potrebno prekiniti miselnega procesa,
- omogočeno je samostojno raziskovanje po podatkih in niso potrebna papirnata poročila,
- uporabniki lažje pridejo do bistva problema,
- povečuje produktivnost uporabnikov in omogoča bolj učinkovit proces odločanja, ki na dolgi rok prinese veliko koristi,
- bolj transparentno poslovanje in hitrejšo ugotavljanje napak,
- sistem vse podatke zbere, sešteje in prikaže v agregatih in tako lažje opazimo točnost podatkov,
- uporabniki lahko hitro ugotovijo, kje se podatki ne ujemajo in zakaj so agregati nepravilni,
- boljše poznavanje realne situacije v podjetju in “kristaliziranje” (informacijskih) potreb s strani vodstva.

MIK-OLAP sistem ima, kakor vsi sistemi, tudi **slabosti** (Interno gradivo Hit d.d., 2006):

- v podjetju se podatki podvajajo v različnih IS - potrebna je nova podatkovna baza, saj sistem ni sposoben dostopati do relacijskih baz podatkov (npr. različnih tabel v SAP R/3 sistemu),
- sistem ni sposoben upravljati s podatki, ki bi bili shranjeni v več kot 17 dimenzijah (omejeno število dimenzij),
- ne pridemo do dejanskih podatkov (dokumentov),
- zapleten prenos podatkov (množica prepisnih programov),
- za vodstvo podjetja stroški investicije, ki so potrebni za izdelavo tega sistema, predstavljajo največjo slabost,
- vsaka realna cena takega sistema je za podjetje visoka, pa čeprav lahko tak sistem prinese veliko več kot znašajo stroški investicije,

- relativno visoki stroški dodatnih licenc (dodatna MIK licenca je kljub temu cenejša od SAP R/3 licence),
- veliko težav povzroča postavitve modela kock, zajem in prepis podatkov,
- problemi z MIK-OLAP produkti oz. programi, ki kljub večkratni nadgradnji še vedno vsebujejo veliko napak (hroščev),
- vsi uporabniki niso navdušeni nad spremembami, ki jih sistem prinaša.

Praksa je pokazala, da managerji neradi uporabljajo zapletene sisteme za podporo odločanju. Zato se za njih razvijajo poenostavljeni informacijski sistemi. Ti se uporabljajo predvsem v večjih podjetjih. V teh visokonivojskih managerskih informacijskih sistemih so vidni le ključni faktorji, ki odločajo o uspešnosti korporacije. Sistem vsebuje finančne podatke, podatke o poslovanju, zaposlenih in podobno ter nudi vizualizacijo teh podatkov in visokonivojske funkcije analize.

MIK-OLAP managerski informacijski sistem relativno dobro zajema interne informacije, ki se nanašajo na ključne faktorje poslovanja znotraj poslovnega sistema, ne zajema pa zunanjih informacij, ki se nanašajo na okolje poslovnega sistema.

Da bi MIK-OLAP managerski informacijski sistem lahko uvrstili v sodoben managerski informacijski sistem bi morali dograditi podsistema obveščanja o okolju, podsistema za podporo odločanja (kot splet modelov in splet algoritmov) in pripomočke za komuniciranje (Interno gradivo Hit d.d., 2006).

Vsaka poslovna rešitev prinese v podjetje razne spremembe, ki so ponavadi zelo obsežne in vplivajo na poslovne procese v podjetju, strukturo in kulturo podjetja. Zato se morajo podjetja, ki uvajajo te rešitve, zavedati na kakšen način bo to vplivalo na poslovanje.

## **4. SLUŽBA KONTROLINGA NA PRIMERU PODJETJA HIT D.D.**

V prvem delu diplomske naloge sem predstavila kontroling kot ga obravnava teorija. V nadaljevanju pa ga bom predstavila še v praksi na primeru družbe Hit d.d.. Osredotočila se bom na organizacijo službe kontrolinga v družbi Hit d.d., na njeno vlogo in pomen v podjetju ter na pomen informacijskega sistema SAP R/3 in managerskega informacijskega sistema MIK-ONE pri oblikovanju nalog službe kontrolinga.

### **4.1. Predstavitev podjetja**

Nastanek igralništva na Slovenskem je povezan z odprtjem igralnice v Portorožu, leta 1964, in leto kasneje na Bledu, odločilen premik k sodobnim oblikam igralništva pa je pomenilo

odprtje prve goriške igralnice v letu 1984. Podjetje Hit d.d. je tega leta, tik ob italijanski meji, odprlo svojo prvo igralnico Park.

Danes je podjetje Hit d.d. eno od vodilnih podjetij v igralniško-zabavišni dejavnosti. Prevladujoča dejavnost podjetja Hit d.d. je dejavnost prirejanja posebnih iger na srečo, ki je združena še s hotelsko in gostinsko dejavnostjo. V dvajsetih letih se je iz majhnega gostinskega podjetja razvila kompleksna igralniško-turistična skupina, predana gostom, njihovim željam in visoki kakovosti ponudbe za preživljanje prostega časa.

Razmah podjetja temelji na eni od najdonosnejših turističnih panog. Koncept poslovne zasnove igralništva izvira iz Združenih držav Amerike. Pri tem gre za igralništvo, podprto z intenzivnim trženjem in podjetniškim duhom, ki temelji na povezavi množičnega turizma z igralništvom ter ostalo turistično ponudbo. Svoje izzive išče predvsem v evropskem prostoru, kjer z inovativnim pristopom izpolnjuje pomemben del trga igralništva, zabave in turizma.

#### **4.2. Zgodovinski razvoj kontrolinga v družbi Hit d.d.**

Kontroling v podjetju Hit d.d. se je, tako kot v mnogih slovenskih podjetjih, razvil iz plansko-analitskega oddelka. Plansko-analitska služba je bila organizirana v sklopu računovodstva. Glavna naloga je bila kratkoročno planiranje, ki pa je bilo dolgotrajen in zamuden proces, saj ni bilo na voljo današnje računalniške podpore, ki bi omogočala učinkovitejše in hitrejše delo. Tekoče spremljanje poslovanja podjetja in pravočasno ukrepanje ni bilo mogoče, ker je bilo analiziranje usmerjeno v spremljanje preteklih dogajanj in stanj.

Podjetje je kontroling kot filozofijo vodenja začelo uvajati v začetku 90. let, najprej v igralništvu, pozneje v gostinstvu in leta 1995 na nivoju celotnega podjetja. Že od leta 1990 so v družbi Hit d.d. z ustrezno softversko podporo (program TZ- info) podrobneje spremljali in načrtovali realizacijo igralništva. To so bili vsekakor prvi zametki kontrolinga v tem podjetju. Gostinstvo je sledilo s svojim projektom spremljanja realizacije ter ugotavljanja dobička. Proces planiranja in analiziranja uspešnosti je torej potekal zelo neusklajeno in neenotno znotraj podjetja samega, zato so se sredi leta 1994 odločili za projektno nalogo - uresničitev celovite zasnove kontrolinga v družbi Hit d.d.. Odločili so se torej za koncept vodenja s cilji (Interno gradivo Hit d.d., 2006).

S kontrolingom so želeli opredeliti gospodarske cilje družbe in posameznih dejavnosti (določiti strateške ter letne plane), opredeliti odgovornosti za uresničevanje teh ciljev, spremljati uresničevanje ciljev ter pri odstopanju predlagati ukrepe za realizacijo ciljev.

Poslovnega projekta so se lotili z analizo položaja projekta (razkritje šibkih točk ter ugotovitev potrebe po izdelavi kontrolniškega instrumentarija v podjetju). Za vodjo projekta



so določili delavko iz podjetja, ki je dobro poznala organiziranost in delovanje družbe ter imela izkušnje na podobnem projektu. V sodelovanju z vodstvom podjetja so najprej opravili analizo obstoječega informacijskega sistema (knjigovodski sistem ter znotraj njega finančno in stroškovno knjigovodstvo, finančnoobračunski sistem, poslovnooperativni ter statistični sistem). Proučili so tudi ustreznost do tedaj uporabljenega softverskega programa, ki je že deloval na področju igralnštva in gostinstva ter se odločili za prireditev in izpopolnitev letega na sistem Hit d.d.. Poleg tega so tudi ugotavljali kakšen slog vodenja bo za takšen sistem primeren v podjetju. Opredelili so naloge na posameznih odločitvenih ravneh ter potrebne informacije, ki jih bo treba zagotoviti za tovrstno odločanje. Na začetku so tudi organizirali izobraževalni seminar, kjer so managerjem pojasnili pomen kontrolinga. Pri njih so s tem dosegli naklonjenost do tega pripomočka na odločitvenih ravneh za uspešno vodenje podjetja. V prvi fazi projekta so tudi opredelili rokovni načrt nalog, posamezne naloge znotraj načrta ter predračun stroškov tega projekta. Odgovoren za ta projekt je kasneje postal vodja službe kontrolinga v družbi Hit d.d..

Pri delu na tem projektu, ki je trajal približno leto dni, so sodelovali razni managerji. Skupaj so najprej postavili organizacijo podjetja. Opredelili so organizacijske enote, pristojnosti in štabna mesta. Na vseh delovnih področjih so pomen pripisali opredelitvam pristojnosti in sistemu delegiranja. Grafično in pisno so predstavili organizacijsko sestavo podjetja tako, da je bilo razvidno, kateri ljudje oziroma skupine delajo in odgovarjajo na posameznih področjih ter kako se njihovo delo povezuje in vključuje v skupno nalogo podjetja. Določili so tudi, katere informacije bodo na posameznih ravneh potrebovali za odločanje in za katere rezultate bodo odgovarjali (jasna določitev centrov odgovornosti).

Tako so v kontroling družbe Hit d.d. vključili tudi stroškovna mesta, ki so skupna za podjetje ter zanje do tedaj ni bil izdelan sistem, ki bi omogočal postavljanje ciljev in odgovornosti za njihovo uresničenje.

### **4.3. Kontroling kot samostojna služba v podjetju HIT d.d.**

Osnovni cilj službe kontrolinga v družbi Hit d.d. je podpora managementu vodenju. To funkcijo služba kontrolinga lahko izvaja, če je sposobna pravočasno in kvalitetno pripraviti informacije, ki jih potrebuje management za sprejemanje pravih poslovnih odločitev in jih tudi opozarjati na neustrezna gibanja. Odgovoren je torej za to, da se v podjetju uporablja takšne metode, instrumente in postopke, ki omogočajo doseganje ciljev podjetja.

Da to funkcijo lahko služba kontrolinga opravlja potrebuje (Interno gradivo Hit d.d., 2007):

- opredeljene cilje (vsak posameznik se mora zavedati pomembnosti določanja planskih ciljev, pri oblikovanju katerih tudi aktivno sodeluje, in nato tudi potrebe po njihovem uresničevanju),
- izdelano metodologijo planiranja,

- opredeljeno odgovornost za doseganje ciljev (jasno morajo biti opredeljeni in razmejeni nosilci odgovornosti),
- ažurne in točne podatke,
- programsko orodje za obdelavo in prikaz podatkov,
- ustrezno kadrovske zasedbo.

Za obdelavo podatkov podjetje uporablja posebno nemško programsko orodje MIK\_ONE, ki spada med boljša orodja s tega področja in zna komunicirati s programom EXCEL, ki je najbolj univerzalno orodje za analitike.

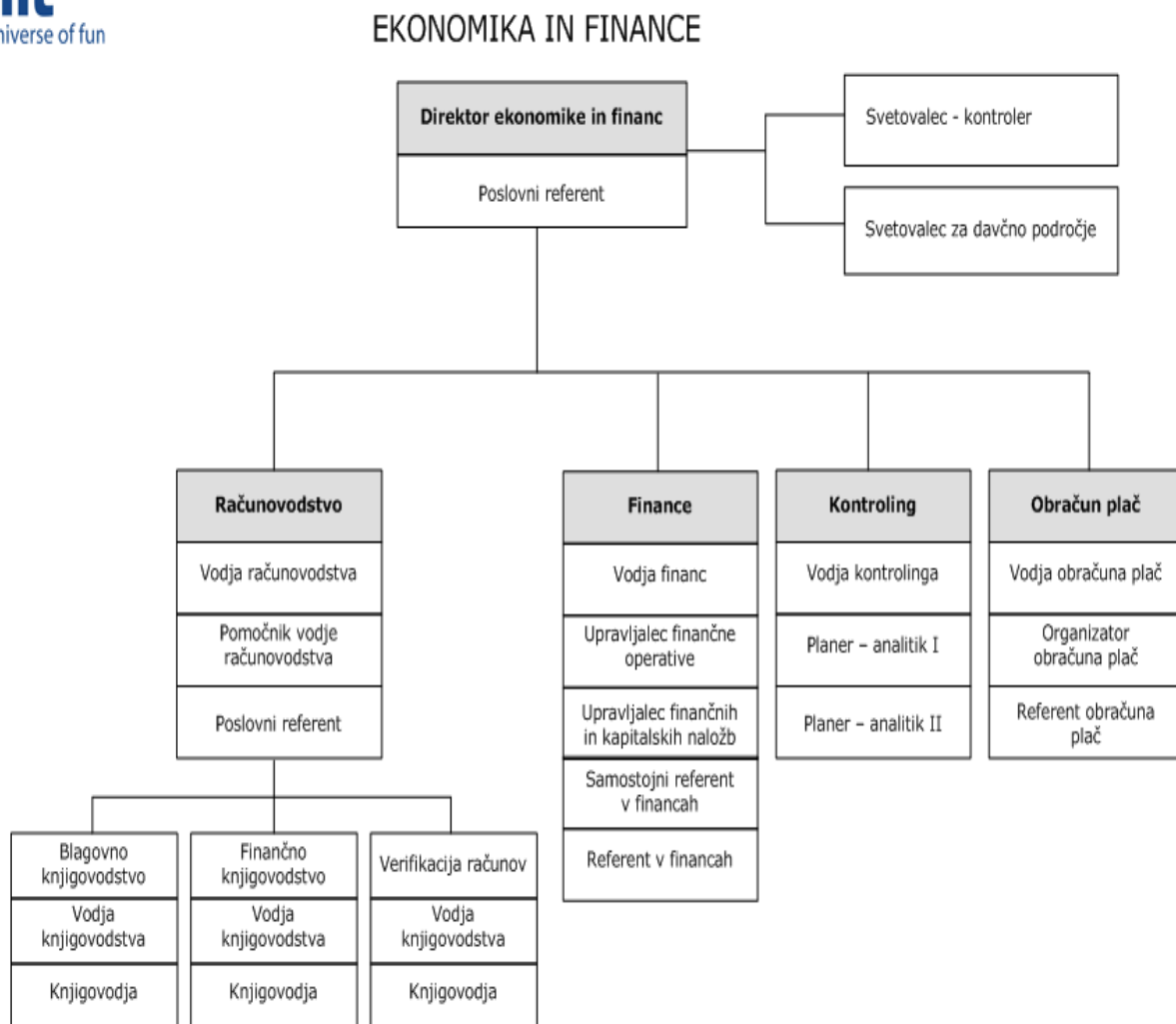
V podjetju Hit d.d. je vloga kontrolinga v strokovni pomoči vodstvu pri iskanju odgovorov na vprašanja ter opredeljene cilje podjetja razčleniti na parcialne cilje posameznih področij, tako da so integrirani v temeljni cilj podjetja.

#### **4.3.1. Organizacijska struktura kontrolinga v podjetju**

V podjetju Hit d.d. je služba kontrolinga organizirana kot samostojna služba oziroma oddelek in je ločena od računovodstva. Pri organiziranosti službe kontrolinga se opirajo na **nemški pristop**, ki sem ga opisala v poglavju 2.5.. Vzrok uvedbe samostojne službe kontrolinga, ki ni organizacijsko del računovodstva, je spoznanje managementa, da kontroling namreč lahko le kot samostojna služba zagotovi dovolj objektivne informacije, ki niso prilagojene morebitnim trenutnim interesom posameznih managerjev znotraj podjetja. Seveda pa mora biti služba kontrolinga dobro povezana z ostalimi službami v podjetju, a vseeno mora ostati samostojna oziroma neodvisna.

Zaradi hitrejšega pretoka informacij in učinkovitejše organizacije dela deluje služba kontrolinga v družbi Hit d.d. centralizirano, kar je dobro, saj ima tako vodja službe kontrolinga boljši nadzor nad zaposlenci v tej službi in lažje delegira in organizira naloge, ki jih morajo opravljati. Za **centralizirano organizacijo** kontrolinga je značilno, da v povezavi z informacijskim sistemom procese dela izvaja centralno in lokacijsko na enem mestu. Centralizirani kontroling je v družbi Hit d.d. podrejen direktorju ekonomike in financ. To pomeni, da pod direktorja ekonomike in financ organizacijsko spada tudi služba kontrolinga »Kontroling«. Slika 8 kaže organizacijsko shemo oddelka ekonomike in financ ter umestitev in organizacijo službe kontrolinga v družbi Hit d.d., celotna organizacijska shema družbe pa je prikazana v Prilogi 1.

**Slika 8:** Organizacijska shema oddelka ekonomika in finance



Vir: Interno gradivo Hit d.d., 2007.

Službo kontrolinga v podjetju Hit d.d. sestavljajo: vodja kontrolinga in štirje kontrolerji. Delo oziroma naloge niso razdeljene po posameznih funkcijah, temveč so razporejene med kontrolerje. Vsak kontroler pozna vse naloge, ki se v kontrolingu izvajajo, vendar opravlja le tiste, ki so mu določene, občasno pa poleg teh opravlja še enkratne naloge. To je koristno v primeru odsotnosti enega od zaposlencev. Naloge po zaposlencih (kontrolerjih) so razdeljene po vrstah nalog in področjih. To pomeni, da določen zaposlenec izvaja naloge planiranja, drugi poročanja in analiz za posamezne vodje in podobno. V nadaljevanju bom podrobneje opredelila naloge in funkcijo kontrolinga v družbi Hit d.d..

#### **4.3.2. Vsebina kontrolinga v podjetju Hit d.d.**

**Osnovna naloga službe kontrolinga** v podjetju je, da management podpira z informacijami, na osnovi katerih lahko managerji postavljajo poslovne cilje in sprejemajo ukrepe za

uresničevanje teh ciljev. Služba kontrolinga pomaga managementu pri izvajanju, tako da povezuje planiranje in kontrolo poslovanja (Interno gradivo Hit d.d., 2007). Prične se z načrtovanjem, nadaljuje z analizo uspešnosti poslovanja ter zaključi s poročanjem managementu o nastalih odmikih. Njeno delovanje je usmerjeno v prihodnost in v doseganje zastavljenih ciljev, zato so tudi poročila o nastalih odmikih osnova za ukrepanje. Služba kontrolinga v podjetju torej koordinira delo in svetuje pri pripravi poslovnih planov (strateških, letnih), spremlja in se aktivno vključuje pri njihovem uresničevanju, ugotavlja uspešnost poslovanja na različnih nivojih in poroča o doseženih poslovnih rezultatih, skrbi za razvoj sistema kontrolinga in planiranja v podjetju in vzdržuje bazo podatkov.

Poleg navedenega opravlja služba kontrolinga v družbi Hit d.d. še razne enkratne analize (za investicijske projekte, razvojne projekte), predračune in poročila, ki temeljijo predvsem na računovodskih podatkih in so namenjena managerjem na različnih nivojih.

Da lahko kontroling uspešno opravlja svoje naloge, morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji (Interno gradivo Hit d.d., 2007):

- določeni morajo biti cilji kontrolinga,
- določena mora biti metodologija planiranja ciljev poslovanja,
- določene morajo biti odgovornosti za doseganje teh ciljev,
- pristojnosti za odločanje in sprejemanje ukrepov morajo biti usklajene z odgovornostmi za doseganje postavljenih ciljev,
- zagotovljeno mora biti vsebinsko pravilno in ažurno evidentiranje poslovnih dogodkov,
- imeti je potrebno orodje in postopke, ki omogočajo ažuren pretok informacij.

Večina podatkov, ki jih kontroling obdeluje, izvira iz računovodskih in drugih evidenc, to so podatki o prihodkih in stroških. Poleg računovodskih podatkov pa obdeluje tudi vrsto drugih (zaposleni, ure, obiskovalci, nočitve, itd. ). Moderne metode ciljnega vodenja se vse bolj opirajo na informacije in merila, ki ne izvirajo iz računovodskih evidenc.

V nadaljevanju bom poskušala aktivnosti kontrolinga v družbi Hit d.d. primerjati z aktivnostmi, ki so predstavljene v poglavju 2.6. in na ta način prikazati razlike v nalogah in dejavnostih službe kontrolinga v teoriji in v praksi. V družbi Hit d.d. se odvijajo v kontrolingu aktivnosti planiranja, nadziranja in analiziranja ter informiranja.

#### **4.3.2.1. Proces planiranja v družbi Hit d.d.**

V podjetju imajo za proces planiranja zelo dobro izdelano metodologijo planiranja, ki določa postopek, vsebino, roke in odgovornosti pri pripravi in izpolnjevanju letnih planov. Proces priprave letnega plana steče v začetku septembra, z analizo obstoječega stanja in doseženih gibanj v tekočem letu ter z njihovo primerjavo s preteklim letom. Postopek izdelave letnega plana je prikazan v Prilogi 2.

Služba kontrolinga mora pripraviti vse ključne informacije o že doseženih rezultatih v tekočem letu ter v sodelovanju s posameznimi vodji izdelati projekcijo poslovanja do konca leta in za plansko leto. Podatke za pripravo informacij o doseženih rezultatih črpa iz IS SAP R/3. Hkrati zbere informacije o institucionalnih ukrepih, ki so že v veljavi ali se predvidevajo (predvidena zakonodaja in drugi predpisi, predvidena gospodarska gibanja, planirana inflacija, gibanje tečaja, % davčnih obremenitev) ter o tržnih pogojih poslovanja (strategija tržnega nastopanja, konkurenca, kupna moč potencialnih obiskovalcev, generiranje nove ponudbe, itd.). Nato projekcijo poslovanja ter zbrane informacije posreduje vodstvu podjetja.

Management opredeli osnovne usmeritve v poslovni politiki in strategiji poslovanja podjetja, določi predvidena investicijska vlaganja v podjetju (v lastna sredstva) in kapitalna vlaganja izven podjetja (finančne naložbe) ter potrdi izhodišča oziroma predpostavke glede pogojev okolja in tržišča, ki jih bodo vodje upoštevali pri pripravi planov.

Na osnovi prejetih izhodišč ter posredovanih tabel za vnos planskih podatkov pripravijo vodje prve projekcije letnega plana. Sistem tabel za vnos plana je izdelan v programu Excel, ki omogoča medsebojno povezavo in združevanje tabel. Tabele so pripravljene tako, da omogočajo primerjavo pričakovanih – planskih podatkov z doseženimi vrednostmi v preteklem letu, v prvih osmih mesecih tekočega leta ter z letnim planom za tekoče leto. Posebej so izdelane tabele za vnos prihodkov, stroškov, drugih podatkov (zaposleni, učinkovite ure, ...) in pokazateljev, nabav drobnega inventarja ter nabav osnovnih sredstev, investicijskih in drugih vlaganj. Pri razporeditvi posameznih planskih kategorij (realizacija, stroški, odhodki, obisk igralnic, ...) po mesecih si posamezni vodje pomagajo z mesečno dinamiko preteklih let, ki pa jo ustrezno prilagodijo pričakovanim spremembam v planskem letu.

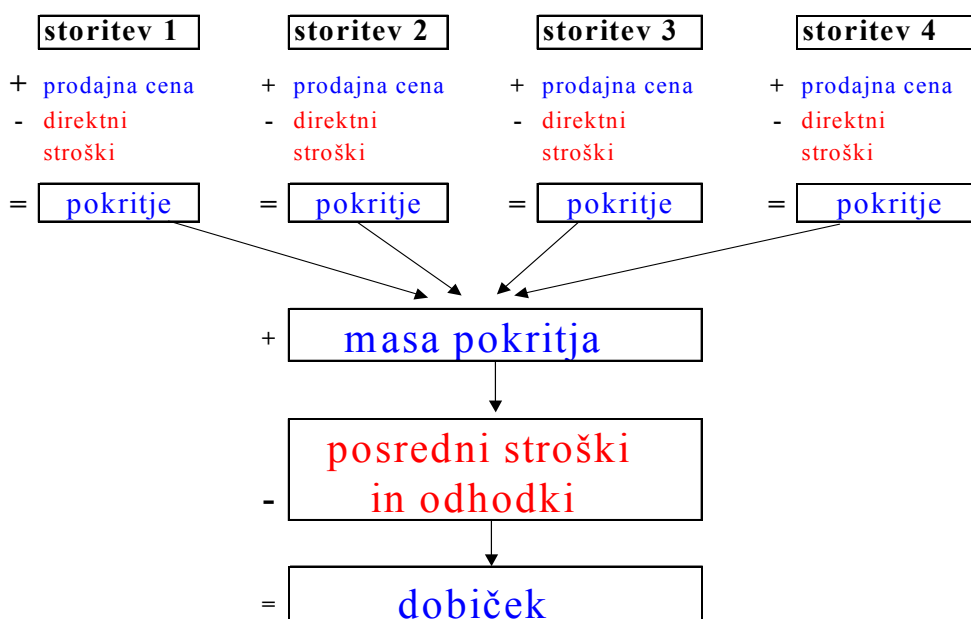
Ko so prvi osnutki planov pripravljene, jih služba kontrolinga v sodelovanju z srednjim managementom pregleda ter pripravi celotno gradivo ter zbirne plane za usklajevanje na nivoju dejavnosti in celotnega podjetja. Sledi usklajevanje z nadrejenimi. Po tem usklajevanju managerji v sodelovanju s službo kontrolinga pripravijo usklajene predloge planov svojih organizacijskih enot. Na osnovi teh planov pripravi služba kontrolinga zbirne plane na nivoju dejavnosti in celotnega podjetja, pripravi rekapitulacijo vseh predvidenih nabav osnovnih sredstev, vlaganj v sklopu projektov in enkratnih nalog ter izdela osnovne poslovne izkaze po računovodskih standardih (planirano bilanco stanja, izkaz uspeha, izkaz finančnih tokov) ter izračuna planske vrednosti pokazateljev. Celotno gradivo, opisni del in tabele, posreduje v obravnavo višjemu managementu podjetja, ki ga potrdi in da v sprejem nadzornemu svetu. Po sprejemu plana na nadzornem svetu stečejo v službi kontrolinga vsa potrebna opravila za končen prepis planskih podatkov v ustrezne baze (IS SAP R/3 in MIK\_one) (Interno gradivo Hit d.d., 2007).

#### 4.3.2.2. Proces nadziranja in analiziranja

Sistem nadziranja temelji predvsem na spremljanju tekočega poslovanja. Poslovanje analizirajo z metodo ugotavljanja odmikov med planiranim in uresničenim. Razlike prikažejo z indeksi. Vir podatkov o dejanskem poslovanju podjetja za službo kontrolinga v družbi Hit d.d. so različna računovodska poročila in podatki ostalih služb v podjetju, ki jih dobijo v podatkovni bazi.

V družbi Hit d.d. so se odločili za planiranje in nadziranje na osnovi sistemov pokritij v več stopnjah. Shematični prikaz lahko vidimo v sliki 9. Prispevek za kritje tako predstavlja razliko med prihodki in direktnimi stroški profitnega centra - gostinske enote oziroma igralnice.

**Slika 9 :** Shematični prikaz metode pokritij



Vir: Interno gradivo Hit d.d., 2006.

Tako na primer v gostinski enoti predstavlja razlika v ceni (RVC) razliko med prihodki od prodaje in materialnimi stroški. Ta RVC zmanjšan za stroške dela pomeni pokritje 1 (prispevek za kritje 1). Podatek nam kaže, kolikšen znesek doseženega neto prihodka je še na voljo za kritje ostalih stroškov poslovne enote ali podjetja. Prispevek za kritje 1 je kazalnik poslovne uspešnosti prodaje. Pokritje 1 brez ostalih materialnih stroškov, stroškov reklame, amortizacije, povračil in storitev pa predstavlja pokritje 2. Z odbitjem stroškov internih storitev (dela, ki jih drugi sektorji opravijo za to enoto npr. pranje perila) dobimo pokritje 3. Dodatno obremenitev enote s skupnimi stroški dejavnosti in strokovnih služb, ki se s ključi prenesejo nanjo, pa pomeni pokritje 4 podjetja oziroma ob upoštevanju še drugih odhodkov

poslovni izid podjetja. Ob odbitju izrednih odhodkov in odhodkov financiranja izračunamo še celoten poslovni izid podjetja.

Direktorji centrov odgovornosti tako lahko odgovarjajo le za pokritje 3. Merilo njihove uspešnosti predstavlja prispevek za kritje centra. Za postavljanje in kontrolo svojega rezultata potrebujejo ustrezne podatke, za katere poskrbi služba kontrolinga. Pripravlja jim mesečna poročila o realizaciji, stroških, ki jih primerja s podatki iz predhodnih obdobj (na zahtevo tudi s konkurenco), opozarja na odmike od zastavljenih ciljev ter spodbuja izvajanje ustreznih ukrepov. V primeru velikih odstopanj pripravljajo poročila tudi pogosteje. Tako lahko sproti ugotavljajo vzroke za nastale odmike in sprejmejo potrebne ukrepe.

#### **4.3.2.3. Proces informiranja (poročanja)**

Za učinkovitost poslovanja in ohranjanja konkurenčne prednosti podjetja so za odločanje na vseh ravneh potrebne hitre, stalne in po možnosti že vnaprejšnje informacije o dogajanjih.

Kontroling je služba, ki prejema podatke in informacije iz vseh področij poslovanja in poslovnih funkcij v podjetju. Zato je pomembno, da je v podjetju vzpostavljen integriran informacijski sistem. V podjetju imajo vzpostavljen integriran informacijski sistem SAP R/3, ki daje možnost uporabniku na dokaj preprost in hiter način pridobiti podatke o poslovanju in sicer na različnih nivojih odločanja (podjetje, poslovna enota – profitni center, stroškovno mesto).

Bistvena prednost takega sistema je v tem, da omogoča enkraten zajem podatkov na mestu poslovnega dogodka. To pomeni, da se nastali poslovni dogodki knjižijo takoj in hkrati v vse module informacijskega sistema.

Osnovni cilj kontrolinga v podjetju je zagotavljanje takih informacij, ki jih poslovodstvo potrebuje pri svojem odločanju. Ključne informacije, ki jih mora priskrbeti uporabniku, so informacije namenjene načrtovanju in kontroli. Vsebinsko posredovane informacije v obliki poslovnega poročila mora prejemnika poleg ustrezne sestave, razumljivosti in pravočasnosti tudi motivirati za sprejem ustreznih odločitev.

Redna poročila v kontrolingu sestavljajo v rednih, vnaprej določenih rokih (npr. vsak dan, mesec, kvartal ali leto). Vsako izmed njih obsega informacije povsem določene vrste, odvisno od njegovega pomena.

Izredna poročila se izdelujejo po potrebi. To pomeni, da se pripravljajo v časovno nerednih presledkih ali enkratno. Tovrstna poročila so ponavadi zelo specifična in nudijo uporabniku bolj analitično informacijo (Interno gradivo Hit d.d., 2007).

Ko gre za strateško vodenje, so signali slabi in strateška orodja kontrolerja še niso dobro izdelana. Strategiji bodo morali kontrolerji posvečati več skrbi. Ko ni denarja na računu, je signal zelo močan, vendar prepozen. Prave odločitve je treba sprejemati dovolj zgodaj.

Iz opisa nalog in postopkov kontrolinga v družbi Hit d.d. lahko vidimo, da se naloge, ki jih kontrolerji opravljajo v praksi, bistveno ne razlikujejo od nalog, ki naj bi jih opravljal kontroler glede na teorijo. V družbi Hit d.d. je ravno tako poudarek na povratni (ang. feedback) kontroli, primanjkuje pa vnaprejšnja kontrola (ang. feedforward), ki je sredstvo za prilagajanje strateških planov spremenjenemu okolju.

Vendar pa v družbi Hit d.d. lahko govorimo o pozitivni kontrolinški miselnosti. Managerji v večini podpirajo delovanje te službe, ji pripisujejo pomen in veljavo. Najbolje to dokazuje praksa, saj se managerji velikokrat nanjo obračajo kot na pomoč pri zniževanju svojih stroškov in prosijo za podrobnejše razlage poročil in informacije. Ta odziv lahko samo motivira delo kontrolerja.

#### **4.4. Kontroling podprt z informacijskim sistemom SAP R/3**

Kontroling je del sistema informiranja in s tem tudi odvisen od ustrezne informacijske podpore, kar je tudi osnovni pogoj za učinkovito in uspešno delovanje kontrolinga. Dokler podjetje nima ustreznega povezanega sistema, tudi kontroling pri obsežni, neurejeni masi podatkov ne more pravočasno pripravljati potrebnih informacij, ki bi bile nujne za hitro kontrolo in analizo poslovanja, odmikov, z namenom izpolnitve planskih ciljev. Tega dejstva se zavedajo tudi v družbi Hit d.d., zato so v podjetju leta 1999 pričeli z implementacijo informacijskega sistema SAP R/3, v katerem so oblikovali tudi modul kontrolinga, leta 2000 pa je potekalo oblikovanje sistema poročil in planiranja v okolju IS SAP R/3. Kontroling realizacije igralnic so vzdrževali vzporedno na managerskem sistemu MIK-ONE.

Kontroling vključuje računovodstvo stroškovnih mest, internih nalogov in profitnih centrov. Organizacijska shema lahko temelji na funkcijski, regionalni delitvi ali delitvi po zaposlenih. Temu je prilagojeno tudi spremljanje stroškov v okviru kontrolinga. Shema profitnih centrov povezuje shemo hierarhije stroškovnih mest s funkcionalnega vidika in omogoča podroben nadzor nad tokom stroškov in prihodkov na posameznih profitnih centrih.

Kontroling, opredeljen s procesi dela v informacijskem sistemu SAP R/3, je zasnovan celovito in sestavljen iz več modulov, ki so med seboj povezani. Na podlagi uporabe SAP-ovih orodij je omogočeno načrtovanje in spremljanje stroškov ter prihodkov za vsak posamezen posel.

Moduli sistema SAP R/3, implementirani v podjetju so:

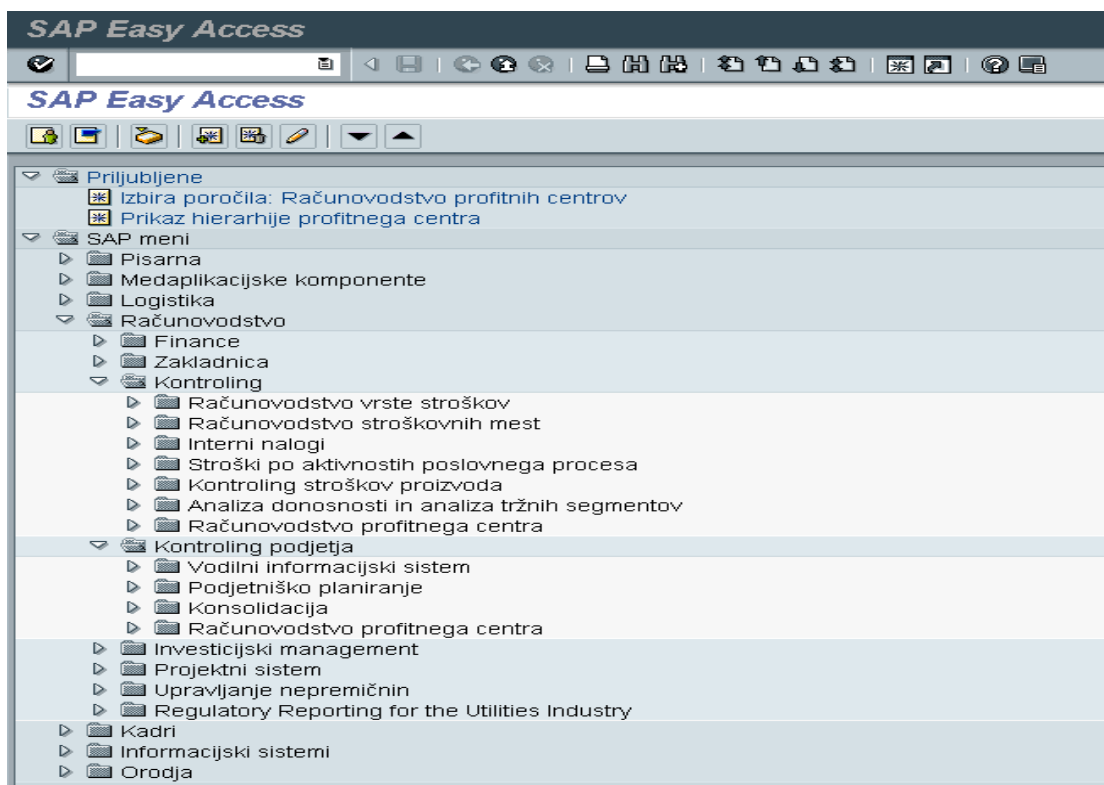
- modul finance in računovodstvo FI,



- modul kontroling CO,
- modul materialno poslovanje,
- modul prodaja,
- modul projektni sistem PS,
- modul zakladništvo CM+CPM in
- modul HR – razvoj kadrov.

Razvrstitev modulov, implementiranih v podjetju, lahko vidimo na sliki 10. Modul kontrolinga temelji na obsežnem poročilnem sistemu z možnostjo poročanja v globino do izvornega dogodka. Za ta modul v informacijskem sistemu SAP R/3 je bistveno, da združuje funkcije, ki so potrebne za izvajanje stroškovnega računovodstva za notranje potrebe in da vsebuje dinamičen informacijski sistem s standardnimi poročili in posebnimi analizami, ki ponujajo odgovore na mnoga vprašanja s področja kontrolinga in upravljanja podjetja. Modul kontrolinga sestoji iz več podmodulov, kar omogoča, da se sistem lahko vpelje korak po koraku, glede na specifične zahteve in rast organizacije. Ta podmodula sta naslednja: kontroling stroškovnih mest odgovornosti<sup>9</sup> in kontroling dobičkovnih mest odgovornosti (profitnega centra).

**Slika 10:** Razvrstitev modulov kontrolinga v sistemu SAP R/3



Vir: Interno gradivo Hit d.d., 2007.

<sup>9</sup> Stroškovno (odhodkovno) mesto odgovornosti je mesto odgovornosti, na katerem poslovodnik odloča in odgovarja znotraj svojih pooblastil samo v zvezi z načrtovanimi stroški (odhodki) (SRS, 2006).

Podmodul kontrolinga stroškovnih mest odgovornosti nam omogoča ugotoviti, na katerem stroškovnem mestu nastajajo posamezni stroški, obdobje nastanka stroška, kateri stroški nastajajo, kdo je zanje odgovoren ter kakšni so odmiki uresničenih stroškov od planiranih. Ti podatki so uporabni kot podlaga za ugotavljanje uspeha po dobičkovnih mestih odgovornosti.

S pomočjo hierarhije dobičkovnih mest odgovornosti<sup>10</sup> v informacijskem sistemu SAP R/3 lahko spremljamo uspešnost poslovanja dobičkovnega mesta odgovornosti družbe kot celote in ostalih dobičkovnih mest odgovornosti. Dobičkovno mesto odgovornosti vključuje vse prihodke, stroške in odhodke, ki se neposredno knjižijo na določeno mesto odgovornosti. Vsakemu dobičkovnemu mestu odgovornosti so dodeljena stroškovna mesta odgovornosti.

#### **4.4.1. Nadgradnja IS SAP R/3 z IS MIK\_INFO**

Zaradi nezadovoljstva uporabnikov z informacijskim sistemom SAP R/3 je bil v letu 2002 vpeljan managerski informacijski sistem MIK\_INFO, ki je nadgradil modul CO v SAP R/3. Managerski informacijski sistem MIK\_INFO omogoča hitrejšo in enostavnejšo izdelavo poročil, prikazovanje potrebnih podatkov v tabelah je bolj fleksibilno, obvladovanje funkcij je enostavno, iskanje podatkov po bazi pa je hitro. Vse te lastnosti informacijskega sistema MIK\_INFO močno olajšajo delo v službi kontrolinga.

Managerski sistem MIK\_INFO, ki črpa podatke iz podatkovne baze sistema SAP R/3 in jih prikaže v grafični in tabelarni obliki. To pomeni veliko pridobitev za službo kontrolinga, saj je s tem dostop do podatkov hitrejši in uporaba programa je enostavnejša in prijaznejša za uporabnike.

Managerski IS MIK-INFO omogoča izvoz podatkov v program Excel, v katerem kontroler lažje oblikuje ustrezne informacije v tabelarni obliki, funkcije managerskega IS MIK – INFO so prijaznejše uporabniku in lažje razumljive in obvladljive, iskanje podatkov je hitro in enostavno. Ta sistem preko oblikovanih avtorizacij omogoča članom uprave in vodjem igralnic direkten in s tem takojšen pregled poslovnih poročil oziroma podatkov. V istem letu so tudi dodelali sistem planiranja – izdelali ustrezne datoteke v Excelu ter jih povezali med sabo. Tabele so locirane na mrežnem disku in zaščitene z ustreznimi avtorizacijami. Podatke o že doseženih gibanjih polnijo v tabele preko MIK baze, hkrati pa so opremljene tudi s formulami za direkten prepis planskih podatkov v MIK bazo.

---

<sup>10</sup> Poslovnoizidno mesto odgovornosti (dobičkovno mesto odgovornosti) je mesto odgovornosti, na katerem poslovodnik odloča in odgovarja znotraj svojih pooblastil v zvezi z načrtovanimi stroški (odhodki) in prihodki oziroma v zvezi z načrtovanim poslovnim izidom (SRS, 2006).

#### **4.4.2. Slabosti IS SAP R/3 in IS MIK\_INFO**

**Slabosti** IS SAP R/3, za službo kontrolinga, so naslednje;

- v okolju SAP je pripravljanje poročil dolgotrajno,
- prikazovanje potrebnih podatkov v tabelah je nefleksibilno (težko je dodajati nove podatke, indekse v tabele),
- obvladovanje funkcij, ki jih nudi SAP R/3 sistem, je zapleteno,
- iskanje pravih podatkov po bazi zamudno.

**Slabost** IS SAP R/3 in managerskega IS MIK-ONE v podjetju Hit d.d. je tudi ta, da je njihovo vzdrževanje drago, izkoriščenost funkcij (predvsem IS SAP R/3) pa nezadostna. **Izkoriščenost bi, po mojem mnenju, lahko izboljšali s tem, da bi organizirali izobraževanja zaposlencev.** S tem bi omogočili boljše poznavanje dela v okolju SAP in funkcije, ki jih ponuja IS SAP R/3, bi jim lahko olajšale delo. Zaradi nepoznavanja možnosti in funkcij IS SAP R/3 managerjev se poveča tudi količina dela za službo kontrolinga, saj morajo kontrolerji vsakemu posamezniku posebej pripravljati in pošiljati poročila, namesto, da bi si jih ti sami ogledali v sistemu.

Skupino družbe Hit d.d. sestavljajo odvisna podjetja, ki nimajo implementiranega IS SAP R/3. **Z uvedbo tega sistema v odvisnih družbah bi omogočili boljši pretok podatkov med temi družbami in družbo Hit d.d.,** saj morajo sedaj podatke pošiljati posebej v tabelah preko elektronske pošte in jih kontrolerji vpisujejo v podatkovno bazo IS SAP R/3. Težava pri tem so zopet dodatni stroški licenc in vzdrževanja, saj bi lahko bili ti večji od koristi, ki bi jih v družbi Hit d.d. pridobili z uvedbo IS SAP R/3 v odvisnih družbah.

#### **4.5. Koristi uvedbe kontrolinga za podjetje Hit d.d. in predlogi za izboljšavo**

Za družbo Hit d.d., po mnenju zaposlencev, je imela **uvedba** službe **kontrolinga več koristi:**

- vzpostavitev enotnega sistema načrtovanja in poročanja,
- večja preglednost (tudi transparentnost) in nadzor nad poslovanjem podjetja ter ažurnost podatkov in informacij za vodstvo,
- usklajevanje doseganja operativnih ciljev z razvojnimi cilji,
- kontroling deluje kot navigacijski sistem, ki s podatki in informacijami kaže na smer razvoja podjetja in kontroling kot signalni sistem, ki opozarja na težave pri doseganju ciljev.

Poudarjena je torej vloga kontrolerja kot internega svetovalca usmerjenega v bodočnost, pospeševalca vizionarskega mišljenja in uresničevanja vizije podjetja. **Težavo pri opravljanju vloge svetovanja te službe pa vidim v premajhnem poznavanju vzrokov za odmike, ki jih mora kontroler analizirati, saj služba velikokrat ne razpolaga z vsemi potrebnimi informacijami, ki jih mora posredovati srednji management.** Kontinuirano

sodelovanje z njimi je v družbi Hit d.d. še nerazvito in pomanjkljivo in tako je tudi vnaprejšnja kontrola onemogočena. Nekateri managerji se izogibajo sodelovanju s to službo, saj jo pogosto razumejo kot kontrolo njihovega dela in napak. Potrebno bo vzpostaviti zaupanje do te službe ter jo razumeti v vlogi pomoči za kvalitetno vodenje.

**Pomanjkljivost vidim tudi v sodelovanju službe kontrolinga z višjim managementom podjetja, saj vodja kontrolinga v družbi Hit d.d. ni prisoten pri sprejemanju odločitev za razne investicije in strategije.** S tem je kontrolerjeva funkcija omejena na poročevalca in se ne more razviti v vlogo internega svetovalca in navigatorja. Služba kontrolinga v družbi Hit d.d. bi morala nuditi managementu, v večji meri kot je to delala do sedaj, ne le podatke temveč ustrezne informacije in zaključke, na podlagi katerih bi managerji lahko sprejemali ustrežnejše odločitve. Management pa bi ji moral prisluhniti in omogočiti vlogo svetovalca.

Čeprav je služba kontrolinga organizirana kot samostojna služba v družbi Hit d.d. je podrejena direktorju ekonomike in financ. To lahko oskrni neodvisnost službe kontrolinga in objektivnost informacij, ki jih le ta posreduje managementu. **Tako imajo kontrolerji v primeru, ko se nahaja oddelek oziroma služba za kontroling na nižji organizacijski ravni v podjetju, preveč nadrejenih, s tem pa izgubijo možnost dostopa do podatkov na eni strani in notranjih strank (odločevalcev) na drugi strani.** Zaradi tega se mi zdi bolj smiselna organizacija samostojne službe kontrolinga, ki bi bila podrejena neposredno direktorju podjetja.

Koristi uvedbe kontrolinga v družbi Hit d.d. vidim predvsem v večji preglednosti in nadzoru poslovanja podjetja, ažurnosti podatkov in informacij za vodstvo in vzpostavitvi enotnega sistema načrtovanja in poročanja. Vendar je njegova vloga še vedno preveč osredotočena le na krajša obdobja in se ukvarja predvsem z izdelavo predračunov in analizo doseženega, odmikov in popravkov ciljev načrtovanja (operativni kontroling).

## 5. SKLEP

Kontroling kot podporna poslovna funkcija predstavlja vezno nit med samim informacijskim sistemom organizacije in sistemom upravljanja. Pravilno zasnovan sistem kontrolinga omogoča pridobivanje dovolj velike množice podatkov, na podlagi katerih se pridobi dovolj informacij in usmeritev, da se lahko poleg mnogo drugih znanih in neznanih dejavnikov izvaja odločanje in uspešno vodenje ustrezne poslovne politike, ki omogoča vzdrževanje dobrega poslovanja. Managementu in odgovornim ljudem nekega okolja mora nuditi dovolj trdno in učinkovito oporo pri sprejemanju poslovnih odločitev.

Dobro zasnovan sistem kontrolinga se v organizaciji razvija kot nadgradnja osnovnim transakcijskim sistemom in izkorišča vso informacijsko moč sodobnih informacijskih sistemov z upravljanjem z zajetimi podatki. Šele z jasno opredeljeno poslovno strukturo

lahko sodobna orodja informacijske tehnologije oblikujejo dodano vrednost v procesu sprejemanja poslovne odločitve.

V diplomskem delu sem predstavila službo kontrolinga v podjetju Hit d.d. kot poslovno-informacijsko funkcijo podprto z informacijskim sistemom SAP R/3 in managerskim sistemom MIK-OLAP. Ti informacijski sistemi igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju in izvajanju nalog v službi kontrolinga, saj dokler podjetje nima ustreznega povezanega sistema, tudi kontroling pri obsežni, neurejeni masi podatkov, ne more pravočasno pripravljati potrebnih informacij, torej je učinkovitost vseh aktivnosti kontrolinga pogojena prav z ustreznostjo informacijskega sistema ter kakovostjo razpoložljivih informacij.

Kot glavne prednosti uvedbe službe kontrolinga v družbi Hit d.d. se kažejo predvsem večja preglednost in nadzor poslovanja podjetja, ažurnost podatkov in informacij za vodstvo in vzpostavitev enotnega sistema načrtovanja in poročanja. Pomanjkljivosti obstoječega sistema kontrolinga pa se nanašajo na neustrezno umestitev v organizacijsko strukturo podjetja, slabo razvito kontinuirano sodelovanje s srednjim managementom (onemogočena vnaprejšnja kontrola) ter slaba izkoriščenost SAP R/3 informacijskega sistema. Z rešitvijo teh težav bi služba kontrolinga resnično postala podporna dejavnost, ki bi lahko managementu podjetja omogočila pravočasno zaznavanje sprememb v okolju ter hitrejšo odzivanje na priložnosti in nevarnosti.

## LITERATURA

1. Babnik Luka: Opredelitev predloga implementacije podatkovno-informacijskega skladišča v Banki Slovenije. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta 2006. 100 str., 3 pril.
2. Badovinac Petra: Uporaba celovite rešitve SAP R/3. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 47 str.
3. Capuder Jožica: Kako organizirati delovanje kontrolinga v poslovnih bankah. Bančni vestnik, Ljubljana, 46(1997), 3, str. 2-7
4. Deyhle Albrecht: Kontroling in kontroler v praksi. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 205 str.
5. Gale Tomaž: Oblikovanje informacijskega sistema za poslovno odločanje v malem rastočem podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2007. 86 str., 13 pril.
6. Gordon R. Judith, Gordon R. Steven: Information systems. A management approach. 2. izdaja. Fort Worth [etc.] : The Dryden Press, cop., 2000. 586 str.
7. Gradišar Miro et al.: Osnove poslovne informatike. Ljubljana : Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2005. 327 str.
8. Gradišar Miro, Resinovič Gortan: Informatika v poslovnem okolju. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 508 str.
9. Gričar Primož, Podlogar Mateja: Proces oskrbovanja; uporaba programa SAP v celovitem poslovnem informacijskem sistemu proces oskrbovanja – priložnik. Kranj : Moderna organizacija, 2003. 82 str.
10. Hočevar Marko: Kontroling stroškov: oblikovanje računovodskih informacij za managersko odločanje. Ljubljana : GV založba, 2007. 256 str.
11. Hočevar Marko: oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti, Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995. 274 str.
12. Hočevar Marko: Nekaj razlogov proti uvajanju pojma »controlling«, Revizor, Ljubljana, 1995. 4, str. 37-47.
13. Hočevar Marko: Kratkoročno(operativno) računovodenje – 3. šola računovodenja (kontrolinga). Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001. 13 str.
14. Jaklič Jurij: Upravljanje in uporaba podatkov. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 213 str.
15. Jaklič Jurij: Baze podatkov in njihova uporaba. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 186 str.
16. Jazbec Boža: Priročnik za kontroling. Gradivo za preučevanje kontrolinga na CISEF. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 42 str
17. Jelerčič Katja: Oblikovanje kontrolinga v zavarovalnici. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2007. 98 str., 7. pril
18. Jowett Paul, Rothwell Margaret: The economics of information technology. London : Macmillan, 1986. 108 str.

19. Kaligaro Jože: Sodoben kontroling za podporo uspešnega vodenja procesov gospodarske družbe. Strokovni prispevki. Gib, letnik 12, št. 04, 2003. 7 str.
20. Kavčič Slavka: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2007. 601 str.
21. Koletnik Franc: Kontroling. Maribor : Ekonomsko – poslovna fakulteta, 1996. 76 str.
22. Koletnik Franc: Kontroling – 3. šola računovodenja (kontrolinga). Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001. 35 str.
23. Koletnik Franc: Kontroling in management. Gradivo za preučevanje kontrolinga na CISEF. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 34 str.
24. Koletnik Franc: Dolgoročno (strateško) računovodenje - 3. šola računovodenja (kontrolinga). Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001. 15 str.
25. Koletnik Franc: Računovodstvo stroškov kakovosti - 3. šola računovodenja (kontrolinga). Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001. 21 str
26. Kovačič Andrej, Bojan Peček: Prenova in informatizacija delovnih procesov. Ljubljana : Fakulteta za upravo, 2004. 123 str.
27. Kucler Sandy Aleksander: Aktivno podatkovno skladišče kot platforma za operativno odločanje v podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2007. 82 str., 3 pril.
28. McLoughlin Ian: Creative technological change. The shaping of technology and organisations. London, New York : Routledge, 1999. 188 str.
29. Melavc Dane, Novak Aleš: Controlling. Maribor : Založba Moderna organizacija, 2007. 518 str., 18 pril.
30. Milčinovič Anica: Kontroling polne lastne cene izdelka. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 86 str.
31. Odar Marjan: Analiziranje, kontroling in revidiranje – prekrivanje, podobnosti in razlike. Referat za 5. strokovnem posvetovanju o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije v Portorožu. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije, 1999. str. 7-20.
32. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
33. Režun Špela: Vsebinska in organizacijska usmeritev kontrolinga v podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 92 str.
34. Slatinek Bogdan: Avtorizacija v informacijskem sistemu SAP R/3. Diplomsko delo. Maribor : Ekonomsko poslovna fakulteta 2004. 64 str.
35. Šarotar Nadja: Kontroling v Radenska Radenci. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 84 str., 21 pril.
36. Štefančič Sonja: Kontroling stroškov projektov. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 43 str.
37. Upchurch A.: Management Accounting Principles & Practise. London : Financial Times Pitman Publishing, 1998. 706 str.
38. Ziegenbein Klaus: Controlling. Ludwiggshafen : Kiehl Verlag, 1992. 369 str.
39. Žilnik Vanja: Izgradnja informacijskega sistema za potrebe kontrolinga poslovne skupine. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 89 str., 8 pril.

40. Wilson J.D., Roehl – Anderson, J.M., Bragg, S.M.: Controllership – The Work of the Managerial Accountant. New York : JohnWiley&Sons, 1995. 405 str.

## VIRI

1. Baza znanja [URL: <http://www.e-uspeh.com/baza-znanja/entry/12/66/>], 1. 09. 2007.
2. Enterprise Application Integration, [URL: <http://lisa.uni-mb.si/student/predmeti/pris/literatura/SAP%20MRP%20SCADA.pdf>], 28. 08. 2007, 64 str.
3. Erčulj Dragica: Uvodne misli. [URL: <http://www.mik.si/solak/literatura/Kontrolerjev%20glasnik%20%C5%A1t.%2015.pdf>], 25. 08. 2007. 1 str.
4. Golob Izidor, Welzer Tatjana: Arhitekture podatkovnih skladišč. Maribor : Univerza v Mariboru, Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko: [URL: [http://www.drustvo-informatika.si/dogodki/arhiv/dsi2001/sekcija\\_a/golob\\_welzer.doc](http://www.drustvo-informatika.si/dogodki/arhiv/dsi2001/sekcija_a/golob_welzer.doc)], 2001. 8 str.
5. Hočevar Marko: Prednosti in omejitve metode BSC. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, [URL: [http://www.zls-zveza.si/RL\\_3\\_2003\\_Hocevar.pdf](http://www.zls-zveza.si/RL_3_2003_Hocevar.pdf)], 2003. 7 str.
6. Informacijski sistem SAP R3. Interno gradivo HIT d.d.. Nova Gorica, 2006.
7. Jagarlnec Darko: Olap in podatkovna skladišča [URL: [http://www.mojmikro.si/articles/mi10\\_78-79\\_podatkovne\\_zbirke.pdf](http://www.mojmikro.si/articles/mi10_78-79_podatkovne_zbirke.pdf) ], 2005. 2 str.
8. Jakič Milojka: Strateško vodenje podjetja s pomočjo sodobne informacijske tehnologije – SAP Slovenija. [URL: [http://www.drustvo-informatika.si/dogodki/arhiv/dsi2001/sekcija\\_a/jakic.doc](http://www.drustvo-informatika.si/dogodki/arhiv/dsi2001/sekcija_a/jakic.doc)], 20.08.2007.
9. Kontroling kot sistem poslovne navigacije. [URL: <http://www.src.si/library.si/pdf/infosrc/2007-49/Kontroling.pdf>], 25.08.2007. 2 str.
10. Kontroling v podjetju Hit d.d.. Interno gradivo Hit d.d.. Nova Gorica, 2007.
11. Križaj Matej: Kje se skriva vaš kontroler? [URL: <http://www.mik.si/solak/literatura/Kontrolerjev%20glasnik%20%C5%A1t.%2015.pdf>], 25. 08. 2007. 3 str.
12. Navodila za izvajanje procesov dela v informacijskem sistemu SAP R3. Interno gradivo HIT d.d.. Nova Gorica, 2006.
13. NPS poslovne rešitve ERP. [URL: <http://www.nps.si/poslovne-re-itve-erp.html>], 15.08.2007.
14. Organizacijska shema podjetja. Interno gradivo HIT d.d.. Nova Gorica, 2007.
15. Piskar Sebastijan: Kako iz MIS do pravočasnejših in pravilnejših odločitev? [URL: <http://www.mik.si/MikKakoZMisDopravocas.pdf>], 20.8.2007. 3 str.
16. Piskar Sebastijan: Uspešnost kontrolinga je odvisna od organiziranosti. [URL: <http://www.mik.si/solak/literatura/Kontrolerjev%20glasnik%20%C5%A1t.%2016.pdf>], 2007. 4 str.
17. Poslovno obveščanje. [URL: <http://www.src.si/resitve/poslovnoobvescanje/default.asp>], 20. 08. 2007.
18. SAP tables documentation. Interno gradivo HIT d.d.. Nova Gorica, 2007.



19. Slovenski računovodski standardi 2006 (Uradni list RS, št. 118/2005).
20. Železnikar Joža: Kontroling – povzročitelj stroškov ali konkurenčna prednost? [URL: <http://www.mik.si/solak/literatura/Kontrolerjev%20glasnik%20%C5%A1t.%2011.pdf>], 2003. 4 str.



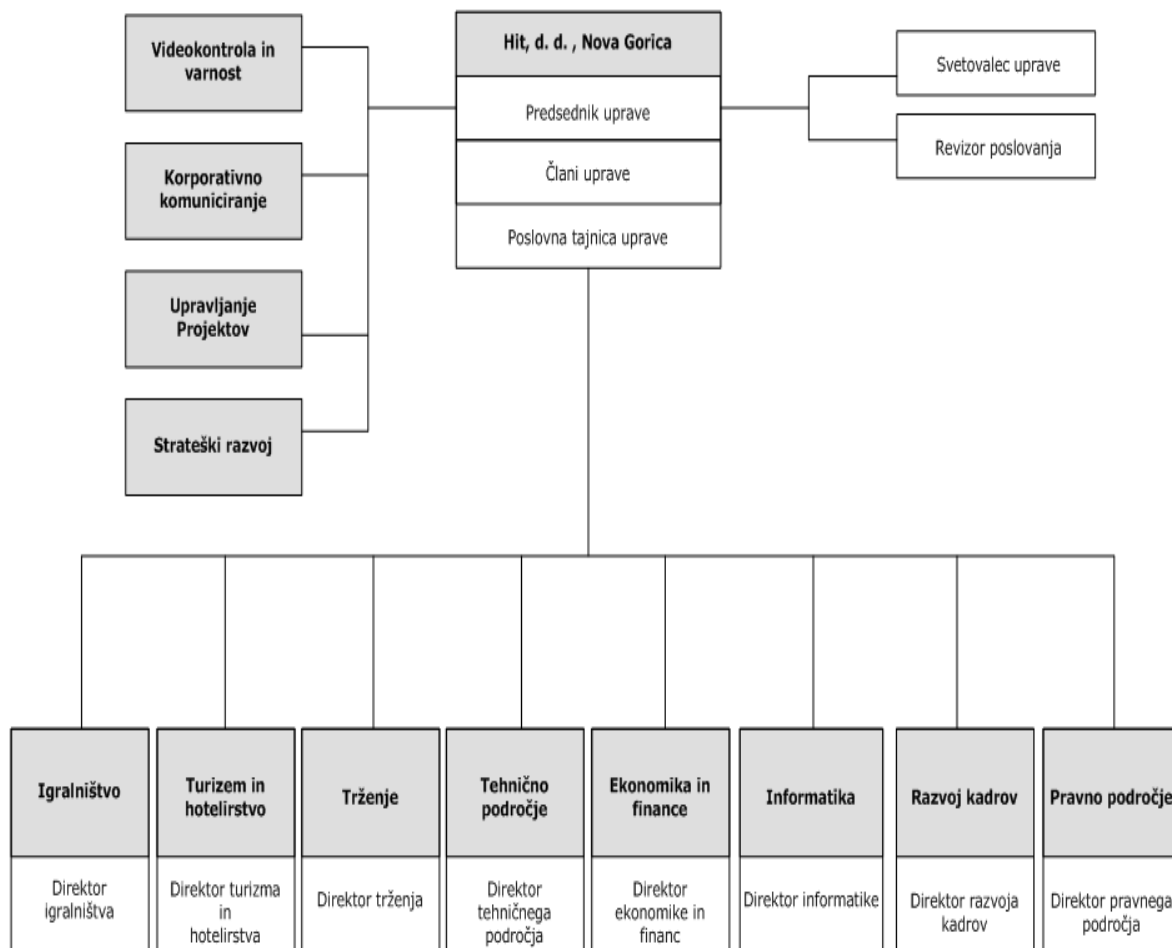


## **PRILOGI**

**Priloga 1:** Makroorganizacijska shema družbe Hit d.d.



**MAKROORGANIZACIJSKA SHEMA PODJETJA**



## Priloga 2: Postopek izdelave letnega plana

### POSTOPEK IZDELAVE LETNEGA PLANA POSLOVANJA DRUŽBE HIT D.D.

