

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
KONTROLING - PRIMER PODJETJA TIB TRANSPORT D.D.**

ANA KALISTER

IZJAVA

Študentka Ana Kalister izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom dr. Sandre Penger.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. ZGODOVINSKI RAZVOJ KONTROLINGA	2
2.1. Zgodovinski razvoj kontrolinga.....	2
2.2. Začetki kontrolinga v Evropi	2
2.3. Kontroling v Sloveniji	2
2.4. Razvojne faze kontrolinga.....	3
3. SPLOŠNO O KONTROLINGU	4
3.1. Opredelitev kontrolinga.....	4
3.2. Namen in cilj kontrolinga	6
3.3. Naloge kontrolinga in kontrolerja	6
4. UMESTITEV KONTROLIGA V PODJETJE.....	9
4.1. Strateški in operativni kontroling.....	9
4.2. Umestitev kontrolinga v podjetje.....	11
4.2.1. Anglo – ameriški pristop.....	11
4.2.2. Nemški pristop.....	12
4.2.3. Razlike med anglo-ameriškim in nemškim pojmovanjem kontrolinga	13
4.3. Organiziranost kontrolinga.....	14
4.3.1. Notranji in zunanji kontroling.....	14
4.3.2. Mesto kontrolinga v organizacijski strukturi podjetja.....	15
4.4. Odnos med kontrolerjem in managementom	15
4.5. Pogoji za uspešno delovanje kontrolinga v podjetju.....	17
5. KONTROLING V PODJETJU TIB TRANSPORT D.D.	18
5.1. Predstavitev družbe TIB TRANSPORT d.d.....	18
5.1.1. Zgodovinski razvoj podjetja.....	18
5.1.2. Vizija, cilji in poslanstvo podjetja.....	19
5.1.3. Vrsta in dejavnosti podjetja	20
5.2. Organizacijska struktura in vloga kontrolinga v podjetju TIB Transport ...	21
5.3. Podpora procesu kontrolinga	23
5.4. Služba kontrolinga v družbi TIB Transport d.d.	24
5.4.1. Strateški kontroling v podjetju	25
5.4.2. Koristi uvedbe kontrolinga.....	26
6. SKLEP.....	26
LITERATURA	28
VIRI.....	29

SEZNAM SLIK

Slika 1: Kontroler kot registrator

Slika 2: Kontroler kot navigator

Slika 3: Kontroler kot inovator

Slika 4: Prikaz pojmovne in vsebinske razsežnosti kontrolinga

Slika 5: Cilji kontrolinga

Slika 6: Ekonomsko nadziranje in analiziranje

Slika 7: Elementi kontrolinga v gospodarski družbi

Slika 8: Razlike med operativnim in strateškim kontrolingom po posameznih aktivnostih

Slika 9: Odnos med kontrolerjem in managementom

Slika 10: Področja dejavnosti podjetja TIB Transport d.d.

Slika 11: Organizacijska struktura podjetja TIB Transport d.d.

Slika 12: Sestava kupcev

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Razmejitev operativnega in strateškega kontrolinga

Tabela 2: Naloge kontrolinga , ki jih je opredelil inštitut Controller Institut

Tabela 3: Ključne razlike med obema pristopoma

Tabela 4: Značilnosti centralizirane in decentralizirane organizacije kontrolinga

1. UVOD

» Tisoč nevarnosti preži na tistega, ki želi nekaj doseči.«
(japonski pregovor)

V zadnjih desetletjih svetovno gospodarstvo doživlja izjemen razvoj s prehajanjem iz industrijske v informacijsko družbo. Trgi postajajo zaradi razvoja in uporabe novih tehnologij globalni, konkurenca je čedalje večja, spremembe pa so postale stalnica v tem negotovem poslovnem okolju podjetij. Za uspešno poslovanje podjetij in njihov obstoj na trgu je potrebno pravilno usmerjati podjetje za doseganje in uresničevanje zastavljenih ciljev. Podjetja se morajo pravočasno in učinkovito odzivati na priložnosti in nevarnosti v okolju, to pa je v neposredni povezavi z informacijami, ki poleg tradicionalnih finančnih podatkov zajemajo čedalje več nefinančnih parametrov. Ravno v tem se kaže pomen kontrolinga, ki ima poglavitno nalogo podpirati vodstvo z informacijami pri izvajanju managerskih funkcij. Kakovosten sistem kontrolinga povečuje učinkovitost poslovanja podjetja in predstavlja njegovo konkurenčno prednost, kar se kaže tudi na primeru obravnavanega cestno prevozniškega podjetja.

Predmet obravnave strokovne naloge je predstavitev funkcije kontrolinga kot pomoč pri managerskih odločitvah pri uresničevanju temeljnega cilja podjetja. Obravnavala bom tudi kontroling na primeru podjetja TIB Transport d.d., kjer se vidi dinamika in zahteve poslovnega okolja. V podjetju se kaže tesna ter učinkovita povezava kontrolinga in managerjev, saj le ti ne morejo funkcionirati in se prilagajati brez pomoči kontrolinga.

Namen strokovne naloge je prikazati značilnosti kontrolinga, kot relativno mlade veje poslovnih znanj, ki je v svojem bistvu sistem poslovne navigacije. Na primeru obravnavanega podjetja, je namen prikazati vpeljavo funkcije kontrolinga in uporabo le te na praktičnem primeru. Menim, da kontroling v TIB Transportu vodi podjetje k želenim strateškim ciljem in delegira način in stil vodenja managerjev.

Cilj strokovne naloge je preko teoretično raziskovalno – metodološkega pristopa podrobneje proučiti funkcijo kontrolinga. Na praktičnem primeru sem želela prikazati uspešnost kontrolinga v povezavi s posameznimi nosilci nalog v procesu. Kot cilj dela sem poskusila pridobiti izkušnje pri uvajanju kontrolinga na primeru TIB Transport d.d. ter poiskati tiste vrzeli v procesih dela kontrolinga, ki bi jih bilo smiselno nadgraditi in zapolniti.

V strokovni nalogi sem uporabila različne metode dela, ki temeljijo na študiju teoretičnih osnov, kar daje celovito pojmovno in vsebinsko razumevanje kontrolinga. Uporabila sem literaturo tako domačih kot tudi tujih avtorjev. Pri predstavljanju kontrolinga v družbi TIB Transport d.d. sem se oprla na interno gradivo podjetja. V delo sem vključila tudi spoznanja pridobljena v pogovoru z zaposlenimi ter svoja spoznanja pridobljena v času študija. **Strukturo** strokovne naloge predstavljajo štiri deli. V *prvem delu* sem opisala zgodovinski razvoj kontrolinga v svetu in pri nas. V tem poglavju sem opredelila tudi razvojne faze kontrolinga. *Drugi del* zajema opredelitev kontrolinga, njegov namen in naloge, tako kontrolinga kot kontrolerja. Sledi *tretji del* v katerem sem predstavila strateški in operativni kontroling ter njegovo umestitev v podjetje. Podrobneje sem predstavila nemški in angleški pristop umestitve kontrolinga ter organiziranost le tega. Pomembno se mi je zdelo predstaviti tudi odnos med kontrolerjem in managementom, ter ogled pogojev za uspešno delovanje kontrolinga v podjetju. *Četrty del* strokovne naloge zajema praktičen primer kontrolinga v podjetju TIB Transport d.d.. Zanimala me je tako podpora kot tudi koristi uvedbe kontrolinga v podjetje.

2. ZGODOVINSKI RAZVOJ KONTROLINGA

2.1. Zgodovinski razvoj kontrolinga

Zgodovino nastanka kontrolinga je potrebno omeniti, da bi bolje razumeli sedanje razmere. Zаметke kontrolinga najdemo že v 15. stoletju, ko je Angleški dvor uvedel funkcijo kontrolerja z nalogo, da nadzira vse denarne in blagovne tokove (prilive in odlive). Prvič so delovno mesto kontrolerja v gospodarski družbi uvedli leta 1880. Delovno mesto je odprlo železniško podjetje »Athison, Topeka & Santa Fe Railway System«. Dve leti kasneje je še danes znana industrijska družba General Electric Company uvedla funkcijo kontrolerja.

Množično uvajanje kontrolinga pa se začne po letu 1920. Takratne gospodarske razmere so beležile velika poslovna tveganja in visoke inflacije. Podjetja so potrebovala ekonomske strokovnjake, ki bi managerjem pomagali usmerjati in uravnavati poslovanje. Zaradi težišča informacijske dejavnosti, so se naloge kontrolinga razširile iz spremljanja preteklih stanj in dogodkov na oblikovanje ciljev in nalog ter poti za njihovo doseganje. Nastala je potreba po planiranju, računovodstvu ter strokovnjakih, ki bi čim bolj zanesljivo napovedovali prihodnost podjetjem. Tako se je obenem pojavila potreba po nadziranju v ekonomskem smislu oz. presojanju uresničevanju postavljenih ciljev (Hočevar, 1994, str. 154 -155). Leta 1931 je bil ustanovljen ameriški inštitut za kontroling in leta 1934 časopis The Controller. Ustanovljena je bila tudi raziskovalna ustanova Controllershіp Fundatiоn, ki se je kasneje preimenovala v časopis The Financial Executive oziroma raziskovalno ustanovo Financial Executives Research Fundatiоn. Leta 1976 je imela 9.300 članov in združevala večino takrat največjih podjetij (Hočevar, 1995, str. 42).

2.2. Začetki kontrolinga v Evropi

Izraz kontroling in kontroler se je začel pojavljati v Nemčiji v drugi polovici petdesetih let 20. stoletja. Koncept kontrolinga je prišel s strani ameriških svetovalnih hiš, ki so predlagale, da se v organizacijske strukture podjetij uvede kontrolerja, kot člana uprave odgovornega za ekonomsko področje. Leta 1971 je bila ustanovljena controller Academie in kmalu za tem se je tudi na nemških univerzah začelo predavati kontroling. Leta 1975 je prišlo do ustanovitve nemškega združenja kontrolerjev. Takrat je bil tudi organiziran prvi kongres kontrolerjev. V drugi polovici sedemdesetih je doživel kontroling razcvet tudi drugod po Evropi. Takrat so se podjetja, zaradi velike naftne krize, soočila s potrebo po koreniti racionalizaciji poslovanja. Znotraj podjetja je bilo potrebno veliko bolj obvladovati stroške in procese ter natančno opredeliti cilje in načrte. To je hkrati vzrok, da je še danes težišče nemškega kontrolinga predvsem na notranji ekonomiki (Koletnik, 2000, str. 5).

2.3. Kontroling v Sloveniji

Pri nas se je prvič pojavil kontroling v začetku šestdesetih let, ko je švedska svetovalna družba uvedla zаметke današnjega kontrolinga v podjetju Meblo iz Nove Gorice. Meblo je bilo takrat vzorno podjetje, ki je ravno zato dobilo posebno pravico, da lahko uvaja organizacijske novitete s pomočjo tuje svetovalne službe iz naslova mednarodnih pomoči. V Sloveniji se kontroling pojmovno in vsebinsko opredeljuje kot poslovno funkcijo vodenja podjetja, odločevalno naravnano informacijsko dejavnost in ciljno upravljanje in vodenje podjetja. Je motor in krmilo podjetja in managementa; zahteva ciljno in decentralizirano vodenje, razvit podjetniško kulturo ter podjetniško načrtovanje in ekonomsko nadziranje (Koletnik, 2000, str. 3). Tako o kontrolingu razmišlja Koletnik, eden izmed domačih avtorjev, ki je pripomogel k večji prisotnosti kontrolinga v slovenskih podjetjih.

2.4. Razvojne faze kontrolinga

Vloga in funkcija dejavnosti kontrolinga se je spreminjala skozi čas. Do tega je prihajalo zaradi spreminjanja splošnih gospodarskih razmer in pogojev poslovanja podjetij. Glede na potrebe podjetij, razvoj posameznih trgov in konkurence je imel kontroling naslednje razvojne faze (Capuder, 1997, str. 3; Osmanagić, 1995, str. 31-34):

1. Faza zapisovalca (registrator) - V petdesetih in šestdesetih letih 20. stoletja so prevladovale stabilne okoliščine poslovanja podjetij, predvidevanje v podjetjih pa je bilo zelo natančno zaradi zanesljivosti informacij. Osnovna naloga v fazi zapisovalca je obsegala spremljanje in analiziranje preteklih dogodkov, na osnovi knjigovodskih podatkov, tako je kontroler pri delu uporabljal bilance in kalkulacije. Poslovna strategija podjetij je temeljila na notranji proizvodjalni sposobnosti, podjetja pa so bila pasivna in statična. Funkcija kontroliranja zaradi tega ni bila zelo pomembna, saj usklajevanje in usmerjanje nista bila zahtevana.

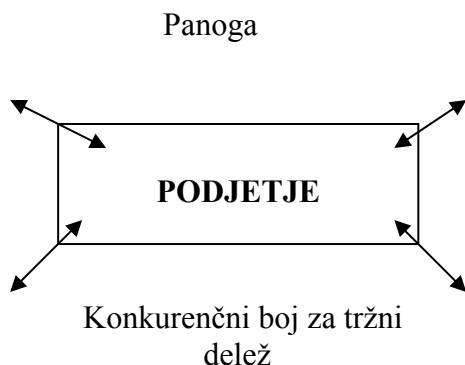
Slika 1: Kontroler kot registrator



Vir: Osmanagić Bedenik, 2004, str. 24.

2. Faza usmerjevalca (navigatorja) - Za sedemdeseta leta 20. stoletja je bilo značilno razgibano okolje, ki je postajalo vse bolj zapleteno. Nenehne spremembe na trgu so zahtevale hitro prilagajanje, zaradi zasičenosti trga pa so se bile gospodarske družbe prisiljene usmerjati navzven. Zaradi omenjenih sprememb okolja, so informacije postajale nezanesljive, prav tako pa je predvidevanje postalo nenatančno. Vloga kontrolinga je postala pomembnejša, kontroler pa je deloval kot usmerjevalec.

Slika 2: Kontroler kot navigator

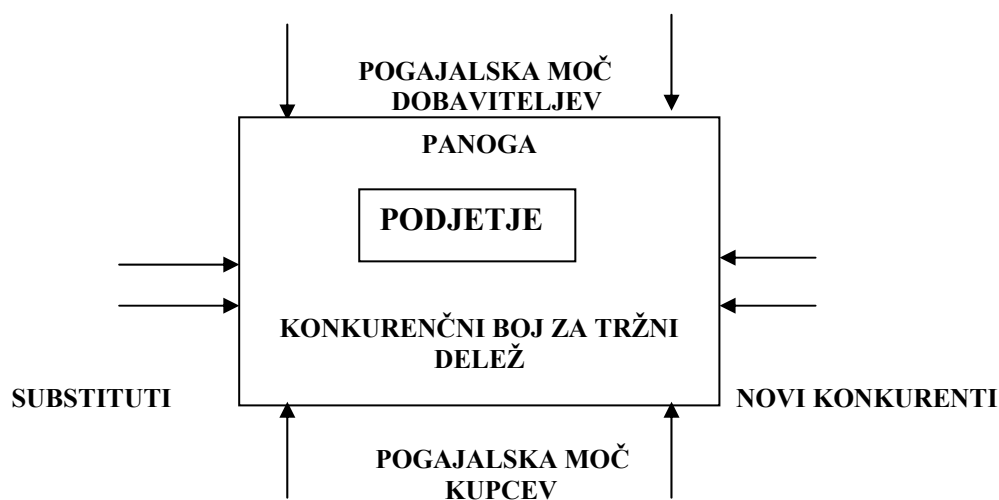


Vir: Osmanagić Bedenik, 2004, str. 24.

3. Faza prenovitelja (inovatorja) – V zadnji razvojni fazi, ki sega v današnji čas, se srečujemo z turbulentnim okoljem podjetja, saj je le to razgibano in zapleteno.

Podjetja se srečujejo z vedno novimi problemi, napovedi pa niso zelo uporabne saj je negotovost informacij zelo izrazita. Naloga podjetij ni samo prilagajanje spremembam v okolju, podjetja morajo tudi sama povzročiti spremembe, saj tako lahko premagajo konkurenco. Podjetja morajo sproti prilagajati proizvodni program, saj je življenjska doba proizvodov vse krajša. Za podjetja, ki so v prejšnjih obdobjih rasla pa je značilno, da imajo sedaj problem z notranjim usklajevanjem posameznih delov in funkcij. Nove probleme lahko rešujejo le z novimi postopki in metodami, zato imajo ključno vlogo visokokvalificirani in motivirani sodelavci. Najtežavnejše opravilo v podjetju je usklajevanje in usmerjanje, vloga kontrolerja pa pride v celoti do izraza, saj managerji potrebujejo pomoč pri strateškem načrtovanju in kontroli. Kontroler deluje kot inovator, saj razvija in uvaja nove instrumente, ki managerjem pomagajo pri njihovem delu.

Slika 3: Kontroler kot inovator



Vir: Osmanagić Bedenik, 2004, str. 24.

3. SPLOŠNO O KONTROLINGU

Sodobno poslovno okolje v katerem delujejo podjetja je okolje hitrih informacij, hitrih akcij in hitrega odločanja. Kljub vsem pritiskom morajo podjetja sprejemati prave odločitve, njihova pravilnost pa se pokaže šele čez čas. Običajne, utečene in dolgoletne prakse podjetij so v sedanjem času predmet spreminjanja in v realnem času ne delujejo več. Od posloводства podjetja se pričakuje, da mora zaradi navedenih razlogov poslovati prožni in učinkovito upravljati z informacijami. Pomen kontrolinga se kaže ravno v tem, saj poslovodu omogoča pridobivanje ustrezno oblikovanih informacij za odločanje. Tudi v slovenski praksi postaja pomen kontrolinga vedno večji v smislu podpore poslovnemu odločanju. Pridružitvev Evropski uniji zahteva večjo konkurenčnost slovenskih podjetij, saj le tem slovenski trg že zdavnaj ne zadošča več. Podjetja se morajo prilagajati razvitejšim poslovnim okoljem in njihovim standardom. Tako se kontroling vse bolj širi tudi v slovenskem prostoru kot interakcija med kontrolerjem in managementom.

3.1. Opredelitev kontrolinga

Izraz »controlling« izhaja iz angleškega glagola »to control« in ima v angleškem jeziku veliko pomenov. Nekateri avtorji navajajo, da jih je v angleškem jeziku kar 57. Prevod te besede tudi v slovenščini zajema več pomenov, tako so najpogostejši prevodi uravnavati, urejati, obvladovati, regulirati, usmerjati, nadzirati, presojsati, krmiliti, upravljati, voditi poslovanje. V

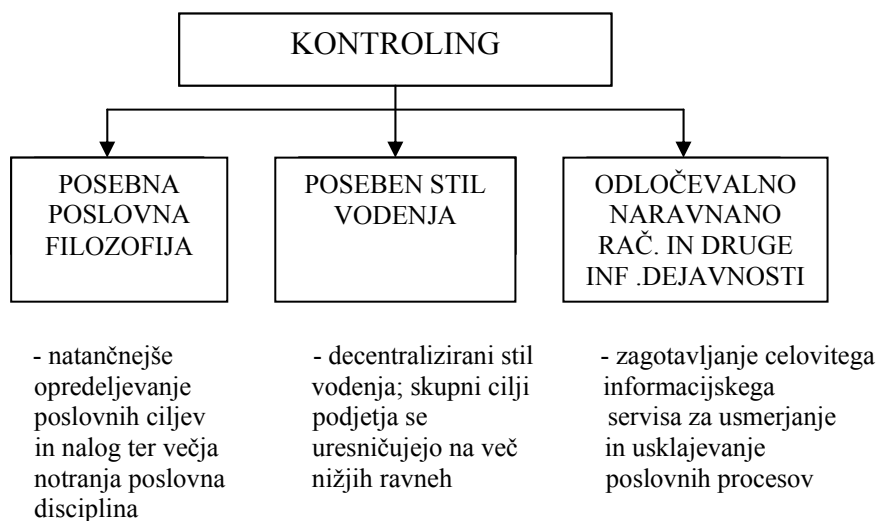
najožjem pomenu predstavlja zgolj nadziranje in kontroliranje, kot ugotavljanje ustreznosti, točnosti in pravilnosti poslovnih aktivnosti. V širšem smislu pa lahko kontroling opredelimo kot sodoben način vodenja, ki ga izvaja poslovodstvo s pomočjo strokovnih sodelavcev. Pri opredelitvi vsebine kontrolinga, avtorji radi uporabljajo prisposodbo, ki vsebino delovanja kontrolinga ponazarja s primerom iz pomorstva. Kontroling enačijo z upravljanjem ali navigacijo plovila. Smer plovbe plovila, torej strategija je začrtana, krmilo (operativno vodenje) pa je v rokah kapetana. Pilot, torej kontroler, pomaga kapetanu, da ostane na začrtani smeri in da se izogiba čerem. Tako kontroling vsebuje elemente tako strateškega kot operativnega vodenja in upravljanja.

Strokovnjaki imajo različne poglede na funkcijo kontroliranja, tako v teoriji najdemo različne opredelitve kontrolinga. Temeljna razhajanja se pojavijo že pri vprašanju upravičenosti kontrolinga kot samostojne poslovne funkcije, saj nekateri menijo, da je kontroling del poslovodne funkcije, drugi, da gre za koordinativni del finančne funkcije, tretji mu pripisujejo ekonomsko svetovalno vlogo, četrti pa pravijo, da je to samostojna podporna funkcija poslovodne funkcije (Debeljak, 1998, str. 2). V nadaljevanju bom predstavila nekaj različnih definicij kontrolinga, kar omogoča celovitejši pogled na dejavnost.

V Evropi se je kontroling pričel uporabljati zaradi spremenjenih pogojev poslovanja, saj so povzročili nov način razmišljanja in vodenja podjetij, prežet z novo poslovno filozofijo, ciljnim delovanjem, potrebo po decentraliziranem vodenju in novimi informacijskimi potrebami. Na podlagi tega Koletnik navaja, da je kontroling (Koletnik, 1996, str. 3-22) posebna poslovna filozofija, poseben slog vodenja in poseben slog informacijske dejavnosti. Koletnik (Koletnik, 2001, str. 1-15) pravi, da je kontroling motor in krmilo podjetja in managementa, ki zahteva ciljno in decentralizirano vodenje, razvito podjetniško kulturo in podjetniško načrtovanje in ekonomsko nadziranje.

Vse je usmerjeno v to, da se v podjetju dela tisto, kar je nujno potrebno za uresničevanje dolgoročnih in sprotih ciljev, zato je kontroling strogo ciljno delovanje podjetja. V podjetjih naj ne bi bilo več naključnega, nenačrtovanega in poslovno nepotrebne. Poleg omenjenega je kontroling tudi odločevalno naravnana celotna informacijska dejavnost v podjetju, ki ustreza odločevalno naravnemu računovodstvu.

Slika 4: Prikaz pojmovne in vsebinske razsežnosti kontrolinga



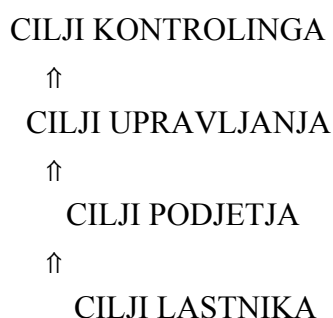
Vir: Koletnik, 1996, str. 22.

Na tem mestu se mi zdi smiselno navesti definicijo kontrolinga, ki jo je postavila mednarodna skupina za kontroling. IGC (International Group of Controlling). Pravijo, da je kontroling »celoten proces določanja ciljev, načrtovanja, predračunavanja in kontrole na finančnem in poslovno-ekonomskem področju« (IGC, 2000, str. 226). Pri pojmovanju kontrolinga bi zavzela podobno stališče kot ga je navedel Križaj, ki pravi, da nanj gleda kot na upravljalni sistem poslovanja. Kot metodo vodenja uporablja vodenje s cilji. Kontroling poteka v interakciji med poslovodstvom in kontrolerjem pri določanju (Križaj, 1998, str. 16) vizije, poslanstva in ciljev podjetja, sestavi planov in ukrepov za uresničitev načrtovane donosnosti. Za prognozo in sprejemanje odločitev, ki vodijo k doseganju ciljev podjetja, pridobi na podlagi analize preteklih dogajanj. Na podlagi teh dogajanj opredeli razloge, ki so pripeljali do neugodnih razmer in določi kaj mora kdo narediti ter kdaj.

3.2. Namen in cilj kontrolinga

Glavni namen kontrolinga je ob upoštevanju sprememb v okolju, zagotavljati podporo za upravljanje in vodenje poslovnega sistema v smeri uresničevanja ciljev (Horvath, 1998, str. 146), zato lahko trdimo, da so cilji kontrolinga enaki ciljem podjetja. Temeljni cilj podjetja je tako hkrati cilj lastnika podjetja, iz tega sledi, da je tesno povezan z lastništvom in upravljanjem podjetja. Lahko rečemo, da cilje postavlja vodstvo in ne kontroler, kar je razvidno iz spodaj prikazane slike.

Slika 5: Cilji kontrolinga



Vir: Debeljak, 2001, str. 5.

Cilj kontrolinga je, da vodstvu podjetja omogoči pravočasno zaznavanje pomembnih sprememb v poslovnem okolju ter pripravi kakovostne informacije s katerimi vodstvo podjetja lahko pravočasno izkoristi poslovne priložnosti oziroma se izogne nevarnostim, ki podjetju grozijo. Iz omenjenega lahko rečemo, da se mora funkcija kontrolinga učinkovito prilagajati spremembam v poslovnem okolju. Tako bo vodstvo podjetja pravočasno opozorjeno na vse priložnosti in grožnje poslovnega okolja, ter imelo možnost ustrezno izbrati in prilagajati poslovne strategije za doseganje zastavljenih strateških ciljev. V podjetju se poslovni dogodki, ne morejo prepustiti naključju ali osebni volji posameznikov, potrebno jih je podrediti ciljnemu delovanju, zato tudi pravimo, da je kontroling strogo ciljno delovanje podjetja.

3.3. Naloge kontrolinga in kontrolerja

V zgornjem poglavju smo omenili, da so cilji kontrolinga enaki ciljem podjetja. Iz tega izhaja, da morajo naloge kontrolinga slediti tem ciljem, ter managementu zagotoviti ustrezne informacije, da lahko realno določi cilje poslovanja. V nadaljevanju si bomo ogledali glavne naloge kontrolinga. Koletnik pravi, da je težišče kontrolinga (Koletnik, 1996, str. 26-34):

1. **Skrb za trajni obstoj in razvoj podjetja**

Cilj vsake gospodarske družbe je zagotoviti trajni obstoj in razvoj. Management podjetja za svoje odločitve potrebuje strokovne podlage, tako lahko zmanjša tveganje, oceni poslovni položaj v prihodnosti in pravilno ter učinkovito porazdeli naloge na posamezne odločitvene ravni.

Kontrolerjeva naloga je, da nudi strokovno pomoč pri strateškem vodenju podjetja, pri tem si pomaga z analizami in načrtovanji, ob pogoju, da ima vodstvo že izoblikovan temeljni cilj, vizijo in poslanstvo podjetja.

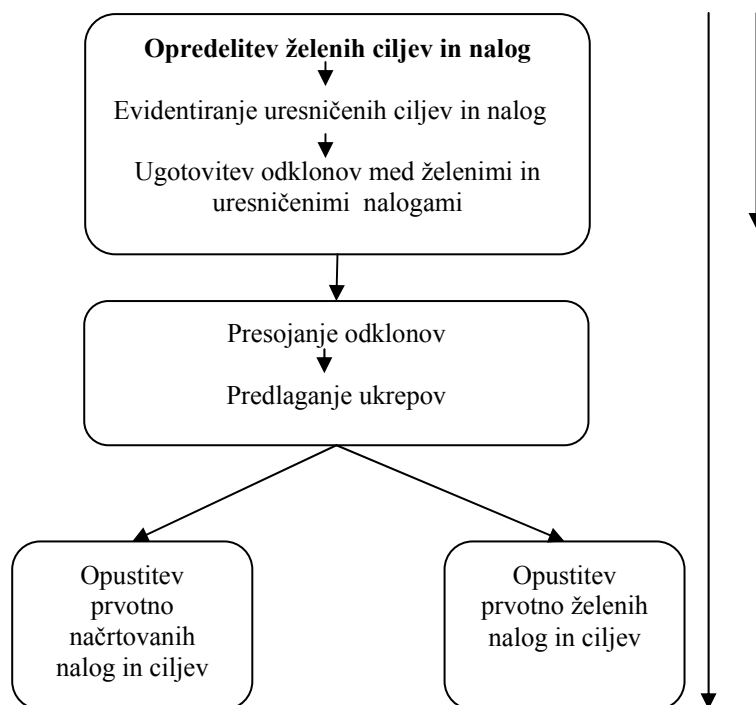
2. **Skrb za usmerjanje podjetja**

Usmerjanje oziroma planiranje v gospodarski družbi je lepo opredelil Pučko kot (Pučko, 1991, str. 186) « organiziran intelektualni proces, s katerim človek skuša premakniti svojo posebno celoto, t.j. podjetje iz sedanjega položaja tja, kjer želi biti ali čuti, da bi moral biti v določenem prihodnjem obdobju». Planiranje, ki je lahko operativno ali strateško bom predstavila v posebnem poglavju, saj mu je potrebno nameniti nekaj več besed. Naloga kontrolerja je odkrivati nova spoznanja na področju metod in tehnik planiranja,skrbeti pa mora tudi za izvedbo planiranja.

3. **Presojanje uresničevanja poslovnih ciljev**

Kontroler poleg planiranja skrbi tudi za nadziranje in analizo uresničevanja planiranih nalog in ciljev. Kontroler nadzira delovanje notranjih kontrol ter posredovanje kontrolnih informacij. Pri analiziranju pa so naloge kontrolerja, da presoja odmike, ki prihajajo vsakodnevni in pomenijo znak za odločanje. Prav tako ima kontroler nalogo informirati o odklonih in predlagati morebitne ukrepe.

Slika 6: Ekonomsko nadziranje in analiziranje



Vir: Koletnik, 1996, str. 33.

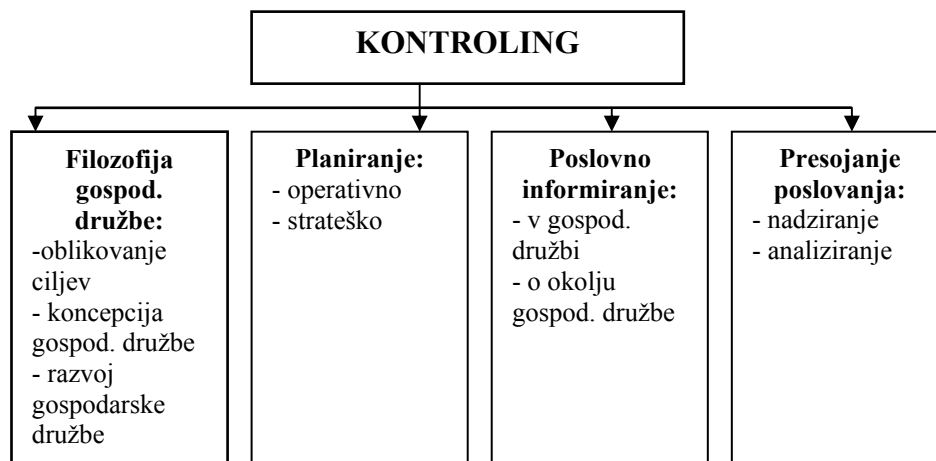
4. **Skrb za informiranje**

Informacije so ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetij in ker je informacijski sistem jedro vsakega kontrolinga, je naloga kontrolinga, da vodstvu

zagotavlja vse informacije. Velja omeniti, da morajo biti to dobre informacije, dobra informacija pa je: primerna, pravočasna, točna, ustrezna in popolna.

Za to nalogo potrebuje kontroler dober informacijski sistem, ki pozna odgovore na temeljna vprašanja o informiranju: kaj, kdaj, kako, kdo in čemu (Koletnik, 1996, str. 25). Tako uporabna informacija odločevalcu omogoča takojšen vpogled v posebne odmike dejanskih procesov in stanj od planiranih.

Slika 7: Elementi kontrolinga v gospodarski družbi



Vir: Koletnik, 1992, str. 37 .

Ob prebiranju literature sem zasledila, da avtorji naloge kontrolinga nekako združujejo in se definicije približujejo ena drugi. Menim pa, da naloge kontrolinga določajo dejavniki kot so pričakovanja vodstva, narava posla, velikost podjetja itd.. Avtorji različno opredeljujejo naloge in poslanstvo kontrolerja. Zaradi nejasnosti, ki so se pojavile pri opredelitvi nalog kontrolerja, so se v IGC (International Group of Controlling) odločili, da objavijo enotno klasifikacijo kontrolorjevih nalog in poslanstva. Tako je bila leta 1999 objavljena sledeča klasifikacija, ki pravi (IGC International Group of Controlling, 2000, str VI), da kontroler opravlja za poslovodstvo poslovno-ekonomsko svetovalno funkcijo, pri čemer je ciljno usmerjen, načrtovan in upravljan. Kontroler prispeva k večji ekonomičnosti, tako da skrbi za nazornost in preglednost poslovnega izida, financ in procesov ter organizira celovito v prihodnost usmerjeno poročanje ter celovito usklajuje delne cilje in načrte. Po klasifikaciji kontroler ustvarja ter vzdržuje sistem kontrolinga, procesi pa so modelirani tako, da lahko vsak odločevalec ukrepa ciljno usmerjeno, na podlagi pridobljenih podatkov in informacij. Če povzamem iz literature lahko rečemo, da so naloge kontrolerja:

- vzpostaviti učinkovit informacijski sistem, ki zagotavlja potrebne informacije za odločanje, za potrebe odločanja vodstva, na različnih organizacijskih ravneh
- sodelovanje pri opredelitvi ciljev, ter vzpostavitev sistema, ki usmerja podjetje k doseganju sprejetih poslovnih ciljev
- svetovanje in predlaganje ukrepov vodstvu glede gospodarskega poslovanja
- izvajanje primerjav med doseženim in planiranim ter analiza odmikov, iskanje vzrokov in določitev posledic ter ustreznih ukrepov
- vodenje planiranje tako strateškega kot operativnega, ter izdelava strateških in operativnih predračunov
- organiziranje rednih srečanj z managerji zaradi sprotnega informiranja in reševanja problemov

- opredeljevanje vrste, vsebine in rokov ter prejemnike poročil; koga informirati, kdaj, kako in čemu informirati
- predlaganje uvedbe novih orodij in metod v odločevalnem podsistemu, njihova uvedba v praktično uporabo in inštruktaža uporabnikov

Predvsem tuji avtorji poudarjajo, da bi moral kontroler najprej skrbeti za strateško planiranje, ki zajema postavitev vizije, poslanstva in temeljnih ciljev, šele nato naj bi se ukvarjal z nalogami poslovnega računovodstva. Iz nalog, ki jih ima kontroler se da sklepati, da za tovrstno delovno mesto ni primeren vsak človek. Kontroler mora biti oseba, ki ima znanje iz managementa in računovodstva. Mora imeti sposobnost komuniciranja in uporabe sodobnih računalniških aplikacij. Značajske lastnosti kontrolerja pa so določene kot so potrpljenje, pri razlagi že znanih stvari, prijaznost, strpnost, vztrajnost in sposobnost dela z ljudmi.

4. UMESTITEV KONTROLIGA V PODJETJE

4.1. Strateški in operativni kontroling

Z razvojem kontrolinga, glede na njegov časovni obseg in postavljene naloge, je prišlo do ločevanja med strateškim in operativnim kontrolingom.

- Strateški kontroling je usmerjen v prihodnost podjetja, osredotoča se na dolgoročne napovedi, analize in zbiranje heterogenih znanj informacij. Opredeljen je z vizijo podjetja, postavitvijo ciljev, strategijo, predpostavkami in ukrepi, ki so dolgoročni. Pokriva predvsem izbiro strategij za doseganje postavljenih ciljev. Ključen je za dolgoročni uspeh podjetja, saj se ukvarja z vprašanjem kaj početi. Strateški kontroling je kreativnejši in svoboden po drugi strani pa potencialno nevarnejši in kompleksnejši. Strateški kontroling obsega obdobje od 2 do 5 let.
- Operativni kontroling obsega obdobje do dveh let, usmerjen je k doseganju učinkovitosti podjetja. Ukvarja se z izdelavo predračunov in analizo doseženega, odmikov in popravkov ciljev načrtovanja. Osredotočen je na poslovni uspeh, ekonomičnost, rentabilnost in plačilno sposobnost. Raziskuje notranje okolje podjetja, predvsem stroške in uspeh. Operativni kontroling pokriva način izvajanja izbranih strategij. Je manj kreativen od strateškega kontrolinga, kljub temu pa izredno pomemben, saj s poslovnim uspehom postavlja temelje razvoja vsem podjetjem. Operativni kontroling je bolj determinističen in tehnično podprt.

Lahko torej povzamemo, da je operativni kontroling usmerjen v spodbujanje k pasivnemu prilagajanju spremembam v okolju oziroma prilagajanju notranjih dejavnikov. Usmerjen je na obvladljive in merljive pojave ter procese pri poslovanju podjetja.

Strateški kontroling pa se torej nanaša na zvišanje ravni uspešnosti poslovanja podjetja, ki je zasnovana na medsebojnem vplivanju poslovanja in okolja. Strateški kontroling se nanaša na zunanje vplive, strategije in ukrepe podjetja, zanj pa je pomemben odnos med podjetjem in njegovim okoljem. Usmerjen je v graditev temeljev bodoče uspešnosti podjetja, povečanju njegove vitalnosti in izboljšanju možnosti za trajni uspeh. V spodnji preglednici sem prikazala Stahlov prikaz za razmejitev operativnega in strateškega kontrolinga.

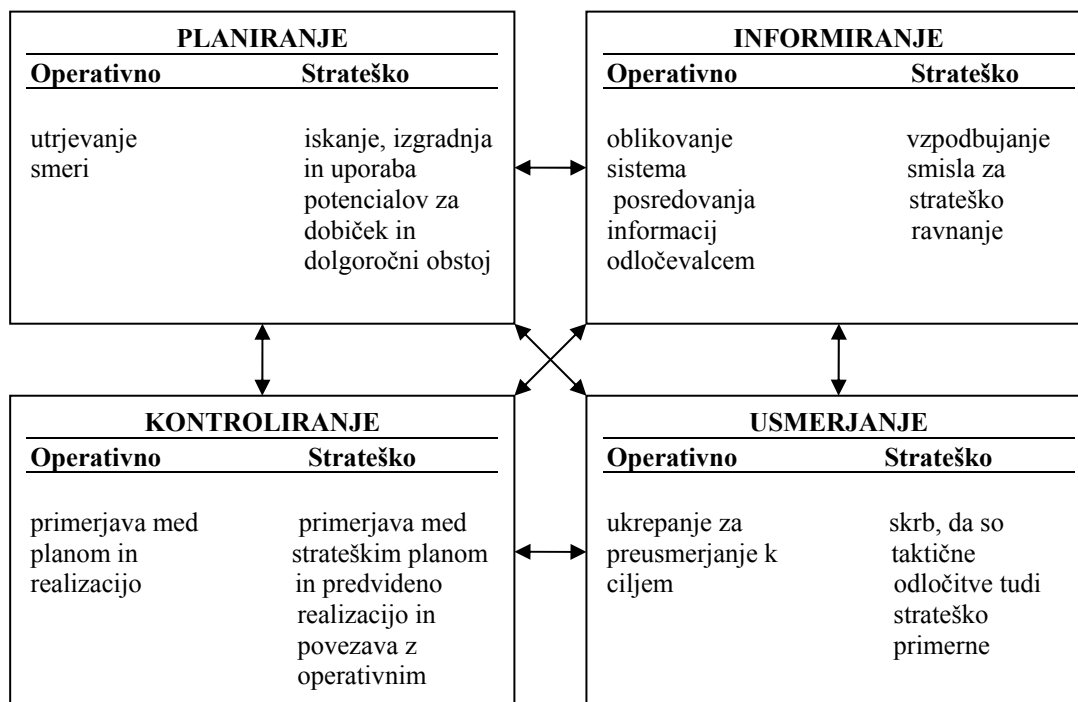
Tabela 1 : Razmejitev operativnega in strateškega kontrolinga

Oznaka	Področje	
	Operativni kontroling	Strateški kontroling
Temeljni cilji	Plačilna sposobnost Dobiček	Preživetje na dolgi rok Vitalnost
Oblikovanje cilja	Numerično	Numerično in kakovostno
Prevladujoča usmeritev	Podjetje	Okolje podjetja
Časovna razsežnost	Omejena Kratkoročna	Neomejena Dolgoročna
Prevladujoče informacije	Učinki – stroški Prihodki – odhodki Prejemki – izdatki	Raznovrstni podatki o podjetju in okolju: Moč – slabost Priložnosti – nevarnosti
Merljivost informacij	Prvenstveno	Prvenstveno in podrejeno
Stopnja svobode	Stalnost temeljnih ciljev in možnost delovanja	Zavestna spremenljivost vseh parametrov načrtovanja in nadziranja
Stopnja strukturiranja formalizacije	Visoko strukturiran in formaliziran postopek	Omejen na dajanje mreže nalog
Način dela	- delo je natančno določeno - delne naloge je mogoče delegirati	- usmeritev na skupinsko delo - visoka stopnja gibkosti pri delu

Vir: Stahl, 1992, str. 53.

Glede na zgornjo preglednico ugotavljam, da je glavna pomanjkljivost operativnega kontrolinga njegovo osredotočenje na omejen čas enega leta. Ukrepi, ki jih danes izvaja strateški kontroling pa zagotavljajo dolgoročni obstoj podjetja. Danes je potrebno sistematično prepoznavati bodoče priložnosti in nevarnosti, iz tega pa graditi potencial za uspeh v prihodnosti (Schroder, 1992, str. 219). Tako kot operativni kontroling pozna tudi strateški kontroling planiranje, kontroliranje, informiranje in usmerjanje, vendar v drugem smislu, kar sem prikazala na sliki 8.

Slika 8: Razlike med operativnim in strateškim kontrolingom po posameznih aktivnostih



Vir: Schröder, 1992, str. 222.

Schröder (1992, str. 220 – 223) pravi, da če želimo doseči cilje podjetja, moramo izvajati tako taktične kot strateške naloge. V praksi se obe aktivnosti izvajata istočasno in ju ni mogoče deliti.

4.2. Umestitev kontrolinga v podjetje

Časovni razvoj kontrolinga v ZDA in Evropi se ni ujema. Iz zgodovinskega razvoja kontrolinga lahko razberemo, da se je le ta pojavil najprej v ZDA, zaradi večje gospodarske svobode in krize, ki je nastopila najprej v Ameriki. V Evropi se je kontroling pojavil šele po letu 1920, ko so gospodarske razmere postale neugodne. Prav zato danes prihaja do razlik v njegovem pojmovanju med obema celinama in nalogami kontrolerjev.

4.2.1. Anglo – ameriški pristop

V Združenih državah Amerike ni splošno sprejetega obrazca, ki bi opredeljeval obseg nalog kontrolerja. Med organizacijami se tako pojavljajo velike razlike v razumevanju vsebine kontrolinga, kot področja nalog. Obseg nalog, ki jih opravlja kontroler je odvisen od velikosti in zapletenosti organizacije, panoge, njegove osebnosti in sposobnosti ter zamisli vrhovnega posloводства (Turk et al., 2006, str. 40).

Izraz kontroler bi lahko po anglo – ameriškem pristopu nadomestili z izrazom računovodja, saj je v večini organizacij kontroler glavni poslovni in finančni računovodja. Kontrolor kot glavni računovodja nadzoruje vse oddelke računovodstva in je odgovoren za zadovoljitev zahtev tako notranjih kot zunanjih uporabnikov računovodskih storitev (Hansen, Mowen, 1992, str. 7). Težišče odgovornosti kontrolerja je opravljanje vseh računovodskih področij nalog. Po anglo-ameriškem principu je kontroler odgovoren tudi za zunanje informiranje v

zvezi z davki, zavarovanji, statistiko, revizijo in bilanco. Po ameriški literaturi je Hočevar povzel največkrat opredeljene funkcije kontrolerjev, kot so planiranje in nadziranje, poročanje, pojasnjevanje, ocenjevanje, svetovanje, davčno poslovanje, poročanje vladi, varovanje premoženja vladi in ekonomsko analiziranje (Hočevar, 1994, str. 156).

V ameriških gospodarskih družbah je kontroling osredotočen na planiranje poslovanja gospodarske družbe, izdelavo in interpretacijo za odločitvene ravni v gospodarski družbi in za zunanje uporabnike, izdelavo ekonomskih analiz o dogajanjih v gospodarski družbi in okolju ter nadziranje poslovanja (Koletnik, 2000, str. 3).

Iz zgoraj navedenega lahko zaključimo, da kontroling vključuje tako notranji kot zunanji nadzor, to je poslovno in finančno računovodstvo. Poslovodno računovodstvo obsega tudi strokovno računovodstvo, tako je običajno računovodja tudi kontroler in finančnik. Včasih sta kontroler in finančnik podrejena vodji računovodstva. V tem primeru se kontroler ukvarja s stroškovnim torej notranjim računovodstvom, finančnik pa s finančnim oziroma zunanjim računovodstvom. Anglo-ameriški pristop teoretično ne utemelji kontrolinga v podjetju. Delovne naloge kontrolerja bi lahko nadomestili z računovodjo, zato se postavlja vprašanje smiselnosti uvajanja pojma kontroling v podjetje. Pojem kontroling bi lahko nadomestili s pojmom računovodstvo.

4.2.2. Nemški pristop

Nemški pristop nima enotnega gledanja pri opredeljevanju kontrolinga. Različni avtorji različno opredeljujejo naloge kontrolinga. Razdelimo jih lahko v tri skupine (Turk et al., 2006, str. 41):

1. Pristaši prve različice kontrolinga so Horvath, Küpper in Werber ki zagovarjajo stališče, da je osrednja naloga kontrolinga usklajevanje različnih delnih ureditev podjetniškega vodenja. Zagotavlja načrtovanje in uresničevanje, preskrbovanje informacij ter organe za usklajevanje in urejevanje problemov usklajevanja.
2. Pristaša druge različice sta Dellman in Siegwart, ki menita, da je kontroling delno področje podjetniškega vodenja, kontroler pa deluje kot navigator. Kontroling predstavlja strokovno pomoč funkciji poslovodenja, saj gre za način razmišljanja pri vodenju, Sefing pravi da je kontroling podlaga za komuniciranje in inštrument podjetniškega vodenja.
3. Tretjo različico predstavljata Higl in Müller, ki menita, da je glavna naloga kontrolinga preskrba informacij. Hahn pravi, da vsebuje kontroling vse procese oblikovanja informacij. Le te temeljijo na računovodstvu in na bankah ekonomsko-tehničnih podatkov, modelov in znanj.

Pri nemškem pristopu kontrolinga ne gre samo za informacijsko dejavnost v organizaciji, saj mu dodeluje širše in pomembnejše področje. Tako je kontroling prepletanje različnih načinov vodenja (Ziegenbein, 1991, str. 438):

- managementa z upoštevanjem rezultatov (Management by Results)
- managementa izjem (Management by Exceptions)
- managementa s postavitvijo ciljev (Management by Objectives)

Controller Institut, ki deluje v Avstriji je leta 1983 opredelil spodaj napisane naloge kontrolinga.

Tabela 2: Naloge kontrolinga , ki jih je opredelil inštitut Controller Institut

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

Vir: Melavc, 1991, str. 42.

4.2.3. Razlike med anglo-ameriškim in nemškim pojmovanjem kontrolinga

V zgornjem poglavju sem analizirala oba pristopa. Za lažje razumevanje sem poiskala večje razlike med obema pristopoma in jih predstavila v preglednici.

Tabela 3: Ključne razlike med obema pristopoma

	Anglo-ameriški pristop	Nemški pristop
Delovno mesto	Delovno mesto kontrolerja je izenačeno z delovnim mestom računovodje ali pa je temu neposredno podrejeno.	Kontroler in računovodja sta običajno ločeni delovni mesti.
Organizacijski vidik	Kontroling je opredeljen kot služba računovodstva oziroma njen del.	Pojavlja se več organizacijskih rešitev, kontroling pa prevladuje kot posebna svetovalna, štabna služba.
Naloge kontrolerja	Naloge se nanašajo na zunanje in notranje računovodstvo ter naloge z davčnega področja. Notranje revizije ter finančnega računovodstva.	Po nemškem pristopu naloge kontrolerja temeljijo na notranji ekonomiki.
Uporabniki storitev	Uporabniki storitev so notranji in zunanji.	Uporabniki storitev so predvsem notranji, torej managerji.
Področje nalog	Naloge so operativne in zajemajo: letno planiranje, kontroliranje, analiziranje in informiranje.	Poleg operativnih nalog nemški pristop vključuje tudi naloge tudi s strateškega področja poslovanja podjetja.
Slabosti in prednosti	<u>Slabost</u> je v tem, da v ospredje postavlja operativne naloge, <u>prednost</u> pa je v tem, da ima kontroler na razpolago boljše podatke.	<u>Slabost</u> nemškega sistema je, da si mora kontroler ustrezne podatke pridobivati iz drugih oddelkov podjetja. Kontroling presega okvire operativnih nalog, kar je <u>prednost</u>

		tega pristopa.
Vključitev dejavnosti kontrolinga v podsistem	Dejavnost kontrolinga lahko vključimo v informacijski podsistem podjetja, kakor računovodstvo.	Dejavnost je podrejena odločevalnemu podsistemu, kar pomeni, da kontroler pomaga managerjem pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Kontroling se enači z ravnalnimi funkcijami in upravljanjem.
Teoretični in praktični razvoj kontrolinga	Značilno je, da je teorija sledila praksi, saj teoretični pogled na delovanje kontrolinga temelji na tem, kar se izvaja v praksi.	Teorija in praksa sta se razvija vzporedno in ne povsem povezano, saj se teoretični kontroling ne ujema s praktičnim.
Analiza razlik	Anglo-ameriški pristop je bolj enoten, logičen in jasen, vendar ga enačijo z računovodstvom in se pojavlja vprašanje smiselnosti uporabe pojma kontroling.	Pristop je veliko bolj neenoten, toda veliko lažje je razbrati uporabo pojma kontroling.

4.3. Organiziranost kontrolinga

Umestitev kontrolinga v podjetje je naloga vodstva, ki se mora odločiti na kakšen način bo organiziralo kontroling v podjetju. V nadaljevanju bom na kratko predstavila vzpostavitev kontrolinga v podjetje.

4.3.1. Notranji in zunanji kontroling

Ugotovili smo že, da je glavni razlog za nastanek funkcije kontrolinga, čedalje bolj kompleksno in negotovo okolje. Managerji pri tako hitrih in nepredvidljivih spremembah v vseh podsistemih širšega sistema okolja, ne morejo več sami dobro opravljati svojega dela. S strani kontrolinga potrebujejo pomoč in podporo. Za primerno organiziranost podjetja navajajo avtorji pet situacijskih spremenljivk in sicer okolje podjetja, velikost podjetja, tehnologija, cilji podjetja in zaposleni. Odločitev podjetja ali naj organizira notranji ali zunanji kontroling je odvisna od zgoraj navedenih spremenljivk. Če je okolje podjetja negotovo je priporočljivo, da ima funkcijo kontrolinga organizirano kot močno, samostojno štabno službo, saj potrebuje specializirane strokovnjake za kontroling. Vloga kontrolerjev bo močno osredotočena na strateško planiranje, ki v stabilnem okolju ni nujno potrebno. Majhna podjetja se odločajo predvsem za zunanji kontroling, ker je bolj racionalno plačevati storitve kontrolinga zunanjim svetovalcem. Običajno imajo zunanji svetovalni servisi več znanja in izkušenj na tem področju, pogosto pa je v majhnih podjetjih podjetnik tudi kontroler in običajno zanemarja strateško delo in usmerjanje zaradi obremenjujočih izvajalnih nalog.

Vrsta tehnologije ne vpliva bistveno na organizacijo kontrolinga v podjetju. Pri posamični in procesni tehnologiji je večja potreba po posebnem oddelku kontrolinga, kot pri množinski tehnologiji, saj je koordinacija pri kompleksnejši tehnologiji težja. Vloga kontrolinga je pomembnejša v podjetjih, ki imajo ambicioznejše cilje, saj je njihovo ravnanje težavnejše. Takšni temeljni cilji podjetja zahtevajo več kontroliranja in pravočasno opozarjanje na kritične odmike. Nasprotno pa je pri enostavnejših ciljih, saj kontroling v tem primeru nima takšnega pomena. Potrebno je dosti manj usklajevanja in opozarjanja na odmike med letom.

Lastnosti zaposlenih se med seboj razlikujejo (usposobljenost, samostojnost, prevzemanje tveganja, ambicioznost) in vplivajo na vodenje, motiviranje, komuniciranje, kontrolni razpon, centralizacijo in formalizacijo oziroma centralizacijo (Rozman et al., 1993, str. 144).

Vloga kontrolinga je pri takih kadrih bolj pomembnejša, kot pri kadrih, ki so manj usposobljeni in samozavestnejši.

4.3.2. Mesto kontrolinga v organizacijski strukturi podjetja

Organiziranost kontrolinga je odvisna od postavljene organizacije podjetja ter sloga vodenja podjetja. Ključnega pomena je tudi delovanje in organizacija posameznih procesov dela v povezavi z informacijskim sistemom. Dejavnost kontrolinga je lahko organizirana centralizirano ali decentralizirano. Koletnik (1992, str. 35-26) pravi, da je potrebno opredeliti in razmejiti naloge kontrolerjev in določiti, katere vodstvene ravni bo oskrboval z informacijami. V spodnji preglednici so opisane značilnosti decentralizirane in centralizirane organizacije kontrolinga.

Tabela 4: Značilnosti centralizirane in decentralizirane organizacije kontrolinga

Centralizirana organizacija kontrolinga	Decentralizirana organizacija kontrolinga
<ul style="list-style-type: none">- centralizirano izvajanje procesov dela v kontrolingu- procesi dela so lokacijsko organizirani in se izvajajo na enem mestu- strokovno in organizacijsko so posamezni kontrolerji podrejeni neposredno glavnemu kontrolerju (vodji)	<ul style="list-style-type: none">- posamezni kontrolerji procese dela izvajajo po poslovnih področjih in organizacijsko podrejeni vodji področja- vodja kontrolinga je skrbnik vzdrževanja procesov kontrolinga celotnega poslovnega področja kontrolinga v podjetju- posamezni kontrolerji poslovnih področij so strokovno podrejeni izvajanju procesov dela kontrolinga poslovnega področja

Pri odločitvi postavitve kontrolerja v organizacijsko shemo je potrebno upoštevati kje so viri podatkov in kako utegne podrejenost kontrolerja vplivat na dostopnost podatkov. Pozorni moramo biti tudi na strokovno avtonomijo kontrolerja. V manjših gospodarskih družbah je funkcija kontrolerja centralizirana, saj je kontroler običajno vključen v računovodstvo ali štabno službo direktorja. V večjih gospodarskih družbah je funkcija kontrolerja decentralizirana in specializirana po poslovnih funkcijah ali lokacijah.

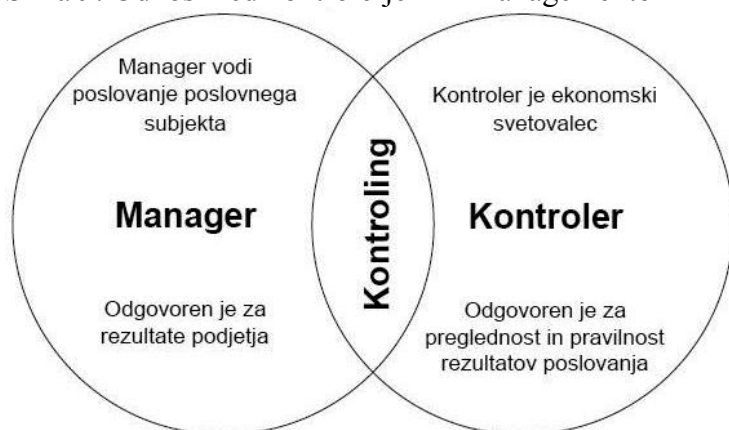
Prednosti decentraliziranega kontrolinga se kažejo v tem, da hitreje spoznava probleme in odkriva rešitve. Na svojem poslovnem področju so kontrolerji v centru dogajanja oziroma poslovnega področja in dela, ki ga pokrivajo. Slabost takšne organizacije kontrolinga pa se kaže v nevarnosti prikrivanja slabega poslovanja. Do tega pride zato, ker so kontrolerji neposredno podrejeni vodji poslovnega področja, na katerem izvajajo procese dela.

Višja stopnja centralizacije omogoča uporabo preprostejših upravljanih sistemov ter enostavnejšo koordinacijo aktivnosti. Pri takšni organizaciji se kaže tudi večja neodvisnost kontrolerjev pri njihovem delu, večji je tudi obseg in izrazna moč razpoložljivih informacij za vodstvo pri sprejemanju poslovnih odločitev. Prednost centraliziranega izvajanja procesov dela je tudi v večji učinkovitosti kontrolinga in boljši organizaciji izvajanja procesov dela kontrolinga. Po drugi strani pa je tovrstno organiziranje kontrolinga manj dovzetno in odzivno na spremembe v okolju.

4.4. Odnos med kontrolerjem in managementom

Za učinkovito izrabo potencialov kontrolinga in za uspešnost poslovanja podjetja, je izjemno pomembno, da management razume koncept in naloge kontrolinga. Uvajanje kontrolinga je nujno potrebna dvosmerna komunikacija med kontrolerjem in managementom, pri čemer mora management vedeti, katere so naloge kontrolerja in kaj lahko od njega pričakuje. Za uspešno delo mora tudi kontroler poznati svoje naloge, odgovornosti in pristojnosti. V spodnjem shematskem prikazu, sem prikazala odnos med kontrolerjem in managementom. Kot je razvidno iz prikaza, izvajajo kontroling kot proces oziroma funkcijo kontrolerji in poslovodje oziroma management, tako da vsebuje koncept kontrolinga princip vodenja s cilji (Management by Objectives).

Slika 9: Odnos med kontrolerjem in managementom



Vir: Kaligaro, 2005, str. 47.

Pravilno delovanje funkcije kontrolinga, ki jo podpira in uvaja management, le temu omogoča osredotočenje na cilje in predvidevanja poti njihovega doseganja. Takšen management je izrazito usmerjen v prihodnost, je prilagodljiv in decentraliziran. Glede na to lahko rečemo, da je smiselno vpeljati in razvijati funkcijo kontrolinga le v tiste gospodarske subjekte, v katerih management verjame v filozofijo kontrolinga in je kontroling tudi voljan prakticirati. Za vse ravni odločanja, ki dajejo managementu možnost planiranja in nadziranja poslovnih operacij glede na dogovorjene in osvojene cilje, izvaja kontroling servis notranjega računovodstva in računovodsko – finančnih analiz. Glede na zgoraj omenjeno sledi, da:

- je kontroling odgovoren za preglednost poslovnih rezultatov, procesov in strategij, saj le ti usmerjajo k večji dobičkonosnosti in dolgoročni stabilnosti delovanja
- kontroling koordinira cilje nižjih ravni upravljanja in načrtovanja z višjimi. Organizira sistem poročanja, ki je usmerjen v prihodnost in velja za poslovni sistem kot celoto.
- so procesi kontrolinga izoblikovani na način, ki omogoča vsem ravnam upravljanja delovanje v smeri vsebinsko osvojenih in enotnih ciljev
- kontroling zagotavlja managementu razpolago z vsemi potrebnimi informacijami za upravljanje
- kontroling oblikuje in vzdržuje sistem kontrolinga glede na okolje v katerem deluje

Ob vsem tem pa mora imeti kontroler vlogo notranjega svetovalca vsem odločitvenim ravnam, glede vprašanj ekonomike in smeri upravljanja družbe. Kaligaro navaja, da je kontroling v svojem bistvu informacijska nadgradnja poslovnih procesov družbe (Kaligaro, 2005, str. 47). V tem segmentu se kontroling ostro in odločno ločuje od sistema

računovodenja, ki sicer povzema podatke, ki jih posamezni procesi nudijo kot informacijski izložek, ne vpliva pa pomembno na njihovo oblikovanje, še manj pa na njihovo nastajanje.

4.5. Pogoji za uspešno delovanje kontrolinga v podjetju

V nadaljevanju bom predstavila temeljne pogoje za uspešno uvedbo in delovanje kontrolinga v praksi. Le te lahko razmejimo na:

1. Interes oziroma potreba managementa

Prvi in nujen pogoj za vzpostavitev in delovanje kontrolinga v podjetju je interes oziroma potreba managementa po strokovni, podporni pomoči pri njegovem delu. Sledi, da mora management izraziti potrebo po pomoči pri svojem delu in organizirati ter vzpostaviti kontroling v podjetju, ki mu bo kar najbolj učinkovito pomagal pri zagotavljanju smotrnega uresničevanja temeljnega cilja podjetja.

Za učinkovito delovanje kontrolinga pa je bistveno, da potekajo informacije med kontrolerjem in managerjem v obe smeri. Če potekajo informacije le v eni smeri (kontroler-manager), povratnih informacij pa s strani managerja kontroler nima, potem ne moremo govoriti o svetovalni, podporni dejavnosti kontrolerja, saj tako rekoč kontrolingu »odpove srce«.

2. Jasna opredelitev odgovornosti v podjetju

Jasno morajo biti razmejeni in opredeljeni nosilci odgovornosti, saj kontroling zahteva jasno delegiranje zadolžitev odgovornosti in avtoritete za njihovo izvedbo. Za stroške, prihodke, poslovni izid in naložbe kapitala ne morejo biti odgovorni proizvodi ali storitve, temveč managerji v podjetju.

Kontroling je v praksi uspešen v tistih podjetjih, v katerih lahko govorimo o dejanskem prenosu zadolžitev, moči in pristojnosti navzdol. Izkušnje iz prakse v slovenskih podjetjih kažejo, da management velikokrat le v besedah prisega na prenos zadolžitev in pristojnosti navzdol, dejansko pa si zadrži vse pravice do vmešavanja in odločanja. To pomeni, da je treba pri posameznem nosilcu odgovornosti spremljati le tiste spremenljivke, na katere ima ta nosilec odgovornosti vpliv.

Mislím, da je v slovenskih podjetjih izpolnitev tega pogoja vprašljiva, zato ker je odvisna od interesov in razmišljanja vodstva podjetja. V slovenskih podjetjih se pogosto vodstvo kaže kot avtokratično in samozadostno, kontroling pa vzpostavljajo predvsem zaradi svojega lastnega »imidža«, ne pa zaradi uresničitve in uveljavitve njegovega pravega pomena.

3. Računalniško podprt ter integriran informacijski sistem

Za pravočasno pripravljanje informacij pri neurejeni in obsežni masi podatkov potrebuje kontroling ustrezen povezan sistem v podjetju. Lahko rečemo, da kontroling zahteva integriran informacijski sistem.

Nekompatibilni, nepovezani informacijski sistemi in razne ročne evidence so slaba podlaga za učinkovito delo kontrolinga. Kontroling ima ob slabem informacijskem sistemu veliko dodatnega, nekoristnega in zamudnega dela, saj mora potemtakem usklajevati različne vire podatkov in informacij.

4. Ustrezna kultura v podjetju

Organizacijska kultura je pojem, ki ga je težko enostavno opisati. Najpogosteje imamo v mislih temeljne vrednote, norme, običaje in navade, prepričanja, ki so se izoblikovala med zaposlenimi. Gre za vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila.

Te skupne vrednote so pri uvajanju kontrolinga pomembne, saj je pri zaposlenih potrebno doseči prepričanje, da gre pri uvajanju kontrolinga za pozitivno stvar. Ustvariti je potrebno takšno vzdušje, da zaposleni ne bodo kontrolinga jemali kot neko nujno zlo nadzora, temveč da ga sprejmejo kot svetovalno – informacijski servis. V

primeru, da organizacijska kultura podjetja ni »kontrolingško« naravnana, jo je potrebno spreminjati vzporedno z uvajanjem kontrolinga v podjetje.

5. Strokovnost, etičnost in odličnost kontrolerja

Četudi so izpolnjeni vsi do sedaj navedeni pogoji, pa kontroling v podjetju ne bo mogel biti uspešno uveden in učinkovito delovati, če vodstvo podjetja na delovno mesto kontrolerja ne postavi osebo z ustreznimi strokovnimi in etičnimi vrlinami. Dober kontroler mora imeti številna strokovna znanja (poznavanje metod komuniciranja, proizvodne tehnologije, analitično radovednost, obvladovanje računovodskega sistema...), toda svoje vloge ne bo uspešno izpolnil brez etičnih vrtilin. V Sloveniji delo kontrolerja se ni tako zelo priznan poklic, tako da nima napisanih etičnih pravil igre. Vsekakor pa lahko upošteva etični kodeks, ki velja za računovodje. Vendar pa so ti etični kodeksi le zahteve, ki jih v praksi upoštevajo ali pa ne. Paradoks pa je v tem, da se neetičnost širi, čeprav se čedalje bolj borimo proti njej. Kontroler, ki naj bi nastopal kot ugledna osebnost, mora imeti takšne lastnosti in značilnosti, ki oblikujejo njegovo odličnost v medsebojnih odnosih. Kontrolerja naj bi krasile sledeče pozitivne lastnosti (Turk, 2000, str. 14 – 19): **izobraženost, olikanost, preudarnost, prizadevnost, izvirnost, zanesljivost, podjetnost, voditeljskost, pravičnost, resnicoljubnost, poštenost, plemenitost in samozavednost.**

V prejšnjih poglavjih sem predstavila vsebinski in organizacijski vidik kontrolinga. V nadaljevanju bom predstavila kontroling na praktičnem primeru podjetja. Zanima me predvsem kontroling kot razvijanje možnosti za razrešitev problema oziroma fazo v procesu odločanja, kar je širša naloga od same analize.

5. KONTROLING V PODJETJU TIB TRANSPORT D.D.

V prejšnjih poglavjih sem predstavila vsebinski in organizacijski vidik kontrolinga. V tem poglavju pa bom predstavila kontroling na praktičnem primeru podjetja. Zanima me predvsem kontroling kot razvijanje možnosti za razrešitev problema oziroma fazo v procesu odločanja, kar je širša naloga od same analize.

Predstavitev družbe TIB TRANSPORT d.d.

Družba sodi med največja cestno-prevoznaška podjetja v Sloveniji. Na področju prevoza nevarnega blaga (goriv, kuriv, plinov in kemikalij) pa je največja, saj vozniki park šteje 110 kompozicij. Poleg svoje izrazite specializacije na področju cestnega prevoza nevarnega tekočega blaga posveča družba posebno pozornost logistični podpori cestnemu prevozu nevarnega blaga. Z znanjem in izkušnjami, ki so se skozi leta razvoja skoncentrirala v družbi, podjetje širi in izpopolnjuje osnovno dejavnost prevoza ter logistično podporo v skladu z razvojno strategijo.

5.1.1. Zgodovinski razvoj podjetja

Začetki družbe segajo leto 1947, ko je bilo ustanovljeno okrajno podjetje OKAP Ilirska Bistrica, ki je imelo 7 starih izrabljenih vozil, s katerimi je preskrbovalo prebivalce in pomagalo pri obnovi kraja. V naslednjih letih pa se je majhen 16 članski kolektiv razširil in povečal delovno področje skoraj na celotno območje Jugoslavije ter se leta 1954 preimenoval v Transport.

Pomembno prelomnico pa je družba doživela leta 1962, ko je bil načrtan koncept njenega razvoja za prevoze naftnih derivatov in ostalih tekočin, s poudarkom na prevozu nevarnega

blaga. Potrebe tržišča so zahtevale širjenje voznega parka ter nabavo posebno opremljenih vozil. Po letu 1965 pa se je poslovanje razširilo tudi na mednarodne prevoze, vzporedno s tem pa se je razvijala tudi servisna služba za vzdrževanje voznega parka. V letu 1973 je delovna organizacija doživela samoupravne organizacijske spremembe, ki so izhajale iz ustavnih načel. Leta 1989 je bilo podjetje Petrol Transport p.o., podjetje za prevoz blaga v cestnem prometu, reorganizirano v celovito podjetje s polno odgovornostjo. Nastalo je iz delovne organizacije Transport Ilirska Bistrica n.sol.o. in z združitvijo TOZD-ov Tovorni promet in Avtoservis. Tako je do leta 1996 delovalo kot družbeno podjetje. Leta 1997 je podjetje pridobilo soglasje pri Agenciji za prestrukturiranje in privatizacijo, ter tako zaključilo proces lastninskega preoblikovanja. Tako je od tega leta vpisano kot TIB Petrol Transport d.d.. Od leta 2001 do leta 2007 je bila družba del največje slovenske cestno-prevozniške skupine Viator & Vektor. V letu 2007 pa je prišlo do spremembe lastništva v delniški družbi, saj je lastništvo prešlo na družbo Naftni derivati d.o.o..

5.1.2. Vizija, cilji in poslanstvo podjetja

Podjetje izvaja logistiko, transport, poslovne funkcije in druge storitve skladno s cilji in strategijo družbe. S strateškim načrtovanjem si družba pomaga izbrati in organizirati svoje dejavnosti tako, da ostane zdrava, četudi pride do nepričakovanih nevšečnosti pri katerekoli dejavnosti, ki jih družba opravlja. Poslovanje družbe bo tudi prihodnje strateško odvisno od prevozov naftnih derivatov, največjih kupcev in dobaviteljev, obvladovanja stroškov dela zaradi odvisnosti družbe od velikega števila zaposlenih obstoječih in potencialnih invalidov, ter visokih stroškov režije in administrativnih ukrepov sosednjih držav in zaščite lastnih trgov, na področju proizvodnje in transporta nevarnega blaga.

Glavni strateški cilji podjetja pa so:

- ostati največji prevoznik nevarnega blaga v Sloveniji
- prestrukturirati vozni park in povečati obseg prevozov kemikalij ter tržni delež družbe
- ustvariti soodvisnost in partnerski odnos s pomembnimi poslovnimi partnerji in izboljšati pogajalske pozicije družbe
- vzpostaviti svetovalni center (»consulting«) za prevoz nevarnega blaga za potrebe voznikov
- izvajanje storitev v sklopu zahtev standarda kakovosti 9001 in ISO 14001

Podjetje je razvilo za vsako dejavnost opravila, s katerimi dosega svoje dolgoročne cilje. Poglavitni cilj družbe pa je zagotoviti kvalitetne, varne ekološko neoporečne in cenovno konkurenčne storitve prevozov in tako zadovoljiti potrebe svojih strank. Družba se zaveda, da so zaposleni ključni faktor pri uresničevanju začrtanega poslanstva, zato skrbi za urejeno delovno okolje vseh zaposlenih v najširšem smislu.

Veliko pozornost posvečajo tudi odnosu do okolja, tako da so leta 2000 kot prva družba v Sloveniji pridobili certifikat sistema ravnanja z okoljem po mednarodnem standardu ISO 14001, ki ga vsako leto nadgrajujejo. Le tega pa zahtevajo njihovi kupci. In iz tega lahko ugotovimo, da družba zagotavlja kupcem zadovoljstvo z posredovanjem storitev v obliki konkurenčnih prednosti. Podjetje se zaveda, da so zadovoljni kupci dalj časa zvesti družbi, kupijo več in so manj občutljivi na morebitne spremembe.

V TIB Transportu vodstvo opredeli cilje, strategijo in politiko družbe znotraj katerih oddelki in enote pripravljajo načrte. Oddelki in enote nimajo prostih rok razvijati svoje lastne strategije. Določena odstopanja so možna, vendar morajo ob vsem tem upoštevati zakonske in druge predpise ter vse specifične zahteve cenjenih kupcev. Poslanstvo družbe temelji na kvaliteti, varnosti, ekološki neoporečnosti ter cenovni konkurenčnosti prevoznih sredstev.

Poslanstvo je zastavljeno na podlagi zahtev kupcev oziroma trga samega, saj se pogoji na trgu spreminjajo. Opredelitev poslanstva je natančno določena in tako daje zaposlenim v podjetju skupen občutek namena, smeri in možnosti. Ko je družba opredelila poslanstvo je tako določila glavna konkurenčna področja, znotraj katerih podjetje deluje.

5.1.3. Vrsta in dejavnosti podjetja

Po izvedbi lastninskega preoblikovanja je kot pravno organizacijska oblika podjetja v sodni register Gospodarskega oddelka Okrožnega sodišča v Kopru vpisana delniška družba. Število zaposlenih je ob koncu leta 2006 znašalo 240, vozni park pa v istem obdobju šteje 110 vozil. Podjetje se uvršča med srednje velika podjetja in sicer upošteva naslednja merila:

1. število zaposlenih je manj kakor 250,
2. letni prihodki ne presegajo 50 milijonov EUR
3. vrednost aktive ne presega 10 milijonov EUR

Tako kot večina podjetij se tudi TIB Transport ukvarja s številnimi dejavnostmi. Obstoječe dejavnosti družbe so:

1. Transportne dejavnosti:

- splošni prevozi nevarnega blaga
- prevozi blaga po ADR konvenciji
- prevozi drugih specialnih tekočih tovorov
- prevozi PVC granulato, praškastih snovi
- prevozi blaga občutljivega na temperaturo
- prevozi blaga v zamenljivih zabojih in kontejnerjih

2. Špedicijske dejavnosti:

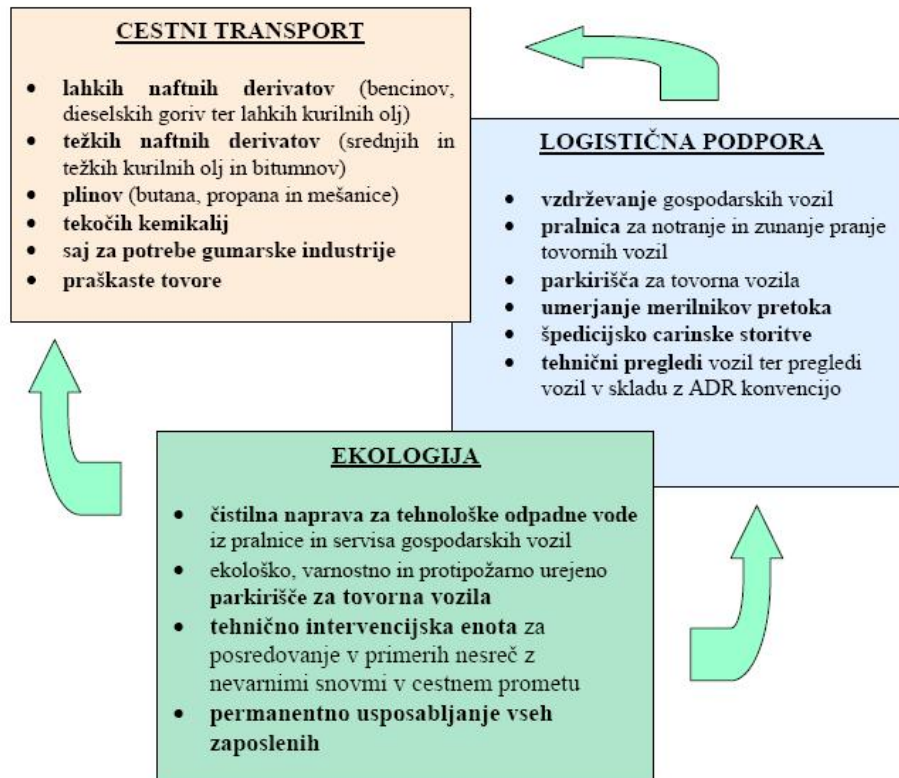
- carinsko posredovanje in mejna odprava blaga
- običajno in carinsko skladiščenje
- organizacija zbirnega prometa v izvozu in uvozu z vsemi evropskimi državami
- organizacija kombiniranih prevozov cesta – železnica

3. Vzdrževanje gospodarskih vozil

- servis tovornih vozil in avtobusov
- tehnični pregledi in registracije vseh vrst vozil
- izvrševanje tehničnih pregledov po metodi ATP
- 24 – urna pomoč na terenu in v delavnici ter pranje vozil

Na sliki 10 so prikazana področja dejavnosti podjetja.

Slika 10: Področja dejavnosti podjetja TIB Transport d.d.

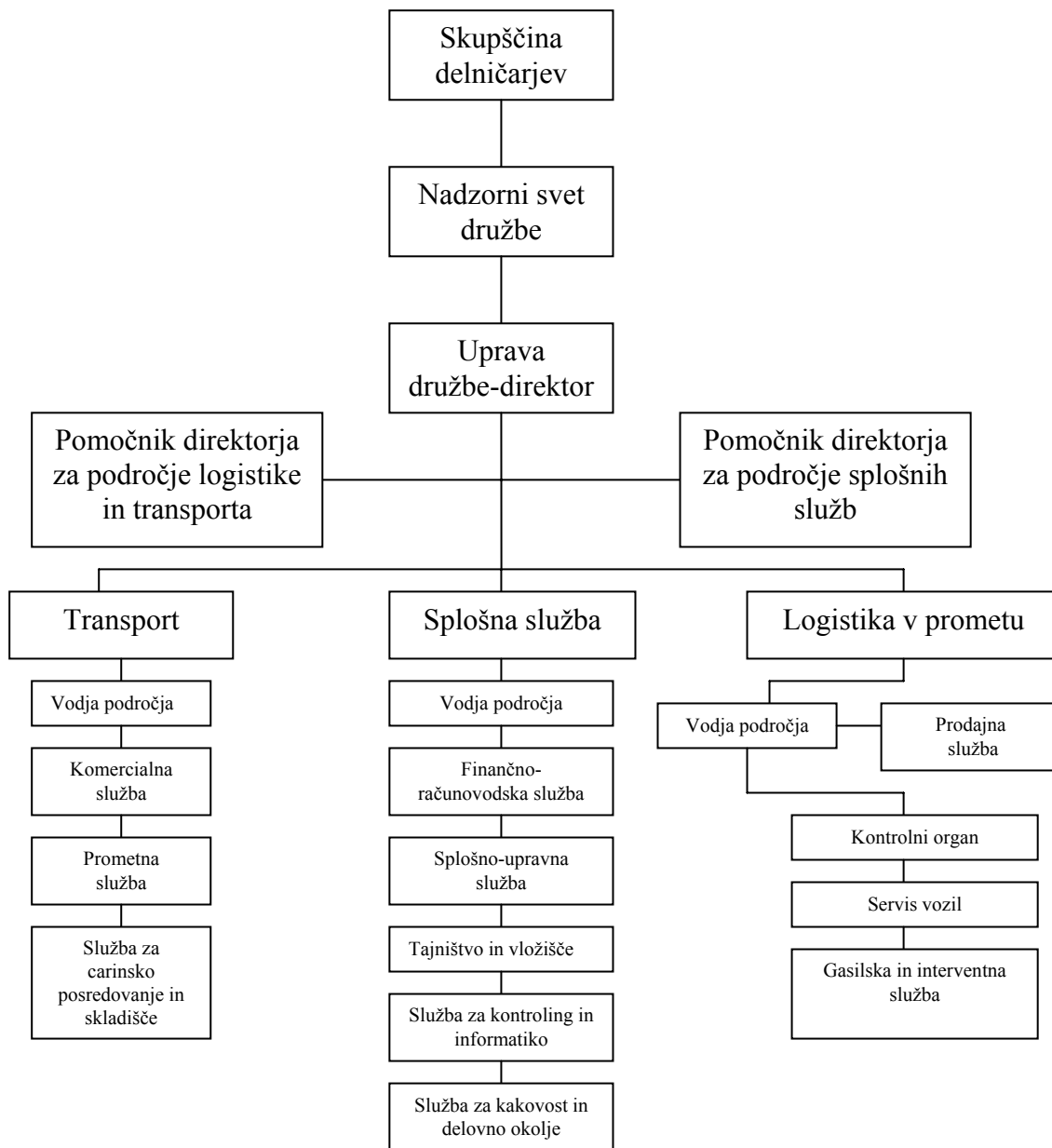


Vir: Dokumentacija TIB Transport d.d..

5.2. Organizacijska struktura in vloga kontrolinga v podjetju TIB Transport

Družba se organizira v skladu s potrebami opravljanja svojih dejavnosti in zahtevami učinkovitosti poslovanja. Natančnejšo organizacijo in način dela določenih organizacijskih enot določa direktor. Organizacijska struktura podjetja je nazorno prikazana v spodnji sliki.

Slika 11: Organizacijska struktura podjetja TIB Transport d.d.



Vir: Pravilnik o sistematizaciji delovnih mest, 2001, str. 1.

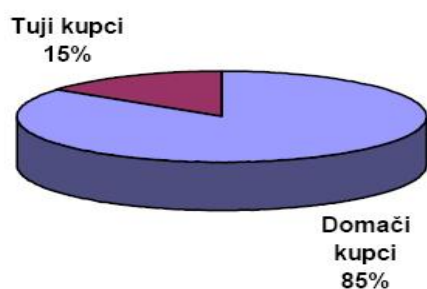
Pri uvajanju kontrolinga v podjetje je organizacijska struktura pomemben dejavnik, saj zagotavlja ogrodje poslovnim procesom, ki v podjetju potekajo, hkrati pa mora omogočati prilagajanje vse bolj dinamičnemu okolju. Podjetje ima izoblikovano funkcijsko organizacijsko strukturo in linijski način vodenja. Nadzor znižujejo z horizontalnimi povezavami, ki jih vzpostavljajo z informacijskimi sistemi in neposrednimi kontakti med oddelki kolikor je le mogoče. Družba se s timskim delom ne srečuje pogostokrat, ker ni ključnega pomena za družbo. Timsko delo uvajajo pri reševanju konfliktov, sicer pa je odločitev za timsko delo odvisna od narave naloge, njene stopnje težavnosti in časa ki ga imajo na voljo.

Družba ima centralizirano organizacijsko strukturo, ki je oblikovana tako, da se oblikuje v zaokrožene organizacijske službe oz. področja, to so transport, splošna služba in logistika. Prednosti funkcijske strukture družba opaža v omogočanju izkoriščanja ekonomij obsega znotraj funkcijskih oddelkov, prav tako se kaže prednosti tudi v specializaciji in profesionalizaciji nenazadnje pa tudi pri uresničitvah ciljev. Vse te prednosti se kažejo v manjših stroških, specializaciji zaposlenih npr. na področju logistike, enostavno je tudi njihovo usposabljanje.

Kontroling se je začel v podjetje postopoma uvajati v preteklih 10 letih, ko je nastala potreba po tem poslovnem procesu. Tako kot v mnogih slovenskih podjetjih se je tudi služba kontrolinga razvila iz službe planiranja in analiziranja, ter se hitro povezala z ostalimi poslovnimi procesi. Razlogov za uvajanje kontrolinga je več, med najvažnejše uvršča podjetje ohranjanje tržnega deleža, kljub spremembam v poslovnem okolju. Drugi poglobitni razlog je uvajanje standarda ISO 14001 za ravnanje z okoljem standarda kakovosti ISO 9001, sledi povečana stopnja konkurence in srečevanje s problemi porabe goriva.

Poraba goriva predstavlja 30% vseh stroškov v podjetju, zato morajo skrbno načrtovati in spremljati morebitne odmike porabe goriva. Največ prihodkov ustvari podjetje na domačem trgu in sicer 85% je domačih kupcev. V tujini ustvarja podjetje večino prometa s Italijo, Hrvaško, Avstrijo, Madžarsko in Nemčijo.

Slika 12: Sestava kupcev



Vir: Dokumentacija TIB Transport d.d.

Če želi podjetje ohranjanje tržni delež, se mora prilagajati razmeram na tujih trgih in v tujih podjetjih. Ker se razmere na trgu zaostrejejo, poslovno okolje je dinamično in zahtevno, zato je potreba po natančnejšem vodenju in upravljanju vedno večja. Kontroling, ki je uveden v podjetje s svojo dejavnostjo zagotavlja informacije, z izvajanjem usklajevalnih akcij in predlogi za izboljšanje rezultatov pa bistveno pripomore k doseganju zastavljenih ciljev, tako operativnih kot tudi strateških.

V podjetju od kontrolerja zahtevajo dobro poznavanje poslovanja podjetja in njegovih poslovnih procesov, prav tako pa mora poznati pristojnosti ter odgovornosti vseh nosilcev poslovnih odločitev. V podjetju si zato prizadevajo, da je funkcija kontrolinga dobro povezana z ostalimi poslovnimi funkcijami, da z njimi sodeluje vendar ostaja neodvisna in avtonomna. Poročanje za vodstveni pregled poteka za različne kontrolne točke in sicer dnevno, mesečno, četrtletno, polletno ali letno. Ta poročila zajemajo različne informacije, ki se nanašajo na različne poslovne procese oziroma poslovne funkcije v podjetju. Kontroling v obravnavanem podjetju opravlja naloge oskrbovanja odločevalskih ravni z informacijami o poslovanju in opozarjanje na razlike med načrtovanim in uresničenim, prav tako pa sodeluje pri odkrivanju razlogov za odstopanja in pomaga pri pripravi ukrepov za izboljšanje.

5.3. Podpora procesu kontrolinga

TIB Transport za učinkovito izvajanje kontrolinga potrebuje ustrezno podporo in med njene najpomembnejše elemente uvrščajo:

- **ustrezen informacijski sistem**

Nahajamo se v informacijski dobi, kjer informacijska funkcija kot združevalni dejavnik in razvojni nosilec uspeha popolnoma prevladuje v tekmi za prevlado na trgu. Informatizacija poslovanja znotraj sistema in učinkovito povezovanje z viri informacij iz okolja sistema podjetju omogočata uspešno poslovanje in svetlo prihodnost. Podjetja, ki ne sledijo razvoju informacijskih sistemov, se v čedalje bolj zapletenih razmerah na trgu ne znajdejo več.

V podjetju so s 01.07.2000 začeli uporabljati IIS Perftech Largo, ki ima različne module usmerjene v pridobivanje podatkov za vodenje podjetja. Informacijski sistem je bil uveden najprej na računovodskem in finančnem področju, nato pa ga je podjetje uvedlo tudi na področje transporta in kontrolinga. Cilji projekta so bili:

- izgradnja informacijskega sistema podjetja za vse poslovne funkcije v projektu izgradnje sistema
- ukinitve obstoječega informacijskega sistema, ki ga je nadomestil IIS Perftech Largo
- tehnološko rešiti IIS Perftech Largo tako, da ga bo možno povezati z GIS –om in zahtevami strateških kupcev pri optimizaciji transporta
- integracija transporta z IIS Perftech Largo
- enkratni vnos podatkov in s tem posledično zmanjšanje delovne sile na mestih, kjer se je delo podvajalo
- izgradnja informacijskega sistema, ki je osnova za izgradnjo direktorskega informacijskega sistema
- podpora pri izdelavi specifičnih analiz

Vse zastavljene cilje je podjetje uspelo uresničiti, posamezne obdelave pa potekajo hitreje, enostavneje ter z manjšim številom oseb. Podatki so tako postali preglednejši, poenotila in dvignila se je kakovost notranjega in zunanjega poročanja. Vse oblike poročil pa so poenotene s standardi.

- **strokovne in izkušene kadre**

Kot sem že prej omenila, se v podjetju zavedajo, da potrebujejo za učinkovit kontroling izkušene in strokovne kadre. Njihova naloga je povezovati in razumevati vplive med različnimi funkcijami. Uvajajo spremembe in sodobne metode upravljanja v družbi.

V podjetju TIB Transport zaposlujejo v funkciji kontrolinga večje število oseb, od katerih podjetje pričakuje komunikacijske sposobnosti, samoiniciativnost, sposobnost dela v skupini kadar je to potrebno in izkušnje. Od zaposlenih se zahteva tudi poznavanje poslovnih procesov, računovodskih in finančnih standardov, standardov kakovosti in okoljevarstvenih standardov. Kadru nudijo dodatna izobraževanja in strokovna usposabljanja.

- **razumevanje s strani managementa**

Glavni uporabnik kontrolinga v podjetju je vodstvo podjetja. Kot naročnik storitve pa zahteva od kontroling službe, da informira nosilnike tako, da jih spodbudi k sprejetju akcijskega programa za uresničitev izboljšav (Keranović, 2003, str. 120).

V TIB Transportu je kontroling pooblaščen za dajanje mnenja o rezultatih posameznega poslovnega dogodka in poslovnega subjekta. Vodstvo kontroling obravnava kot svojega svetovalca, zato le ta vpliva na spreminjanje uspešnosti poslovanja ter način strateškega vodenja.

5.4. Služba kontrolinga v družbi TIB Transport d.d.

Ena izmed glavnih dejavnosti kontrolinga v TIB Transport d.d. je obvladovanje in zmanjševanje stroškov, saj le ti v veliki meri vplivajo na poslovni izid podjetja. Tržna situacija sili podjetje, da nudi kvalitetne storitve s čim manjšimi stroški. V podjetju je pomembno, da ugotovijo kje stroški nastajajo, kateri poslovni učinki jih povzročajo in kdo je za njih odgovoren. Podjetje stroške zmanjšuje s sistematičnim nadzorom in ugotavljanjem odgovornosti zanje. S pomočjo stroškovnih mest in mest odgovornosti ugotovijo hkrati kdo je za nastale stroške odgovoren. V TIB Transport d.d. ločijo tri procese vsebine poročanja za vodstveni pregled:

- 1. PROCES: Prevoz blaga
- 2. PROCES: Pregled vozil
- 3. PROCES : Izobraževanje usposabljanje in svetovanje

Določene so tudi odgovorne osebe, ki spremljajo kontrolo in imajo pristojnosti odločanja. Te osebe so lahko: vodja področja transport, vodja voznikov, komercialist, zunanji kontrolor, vodja kontrolnega organa, vodja področja transport, vodja tehničnih pregledov, kontrolor – ADR inšpektor, direktor TIB Storitve, vodja področja logistike in vodja kakovosti in del. okolja. Vodja področja transport je odgovoren za kontrolne točke prevoza blaga. V TIB Transport predstavlja prevoz blaga glavno storitev podjetja. Kontrolne točke, ki se pojavijo pri tem procesu so najpomembnejša stroškovna mesta. Največ stroškov nastane pri porabi goriva, saj prestavlja to največji problem v podjetju. Kontrolerjeva naloga je spremljanje porabe goriva skozi mesečno, četrtletno, polletno in letno obdobje in oddajo poročila vodji oziroma managerju.

Poraba goriva predstavlja 23,6 deleža stroška v ceni. Na strošek porabe goriva vpliva več dejavnikov in funkcija kontrolinga ni samo računovodskega vidika. Podjetje je izdalo priročnik dobre prakse, kjer so napisana pravila varčne in do okolja prijazne vožnje. Dober voznik lahko neposredno prihrani do 10% celotnih stroškov na vozilu, podaljšuje njegovo življenjsko dobo ter ohranja čisto okolje. Stroški, ki nastajajo na vozilu se nanašajo predvsem na porabo goriva, obrabo pnevmatik, oskrbo in popravilo vozila ter varnost v cestnem prometu. Vožnja, ki zagotavlja majhno porabo goriva, manjšo obrabo motorja, manj hrupa ter čistejši izpuh je vožnja v »zelenem« območju števila vrtljajev. Ob tem pa na ekonomičnost vožnje ter delovanje vozila vpliva več dejavnikov. Kontrolerjeva naloga je usposobiti šoferje na varčno vožnjo in njihovo delo mesečno spremljati.

Nosilec podatkov v voznem parku je tahograf. Gre za pomemben pripomoček in je zelo uporabna statistična podlaga za vozni park iz katerega je možno pridobiti vse podatke o poteku pogona. Odčitavanje tahografa poteka računalniško, nudi pa nam podatke o dispoziciji časa (prikaz časa, točnost, čas v avtobazi, čas vožnje, planiranje vzdrževanja), prikaže učinke in režim vožnje, osebne dohodke, informacijske sisteme in nudi sredstva za odločanje in vodenje. Za uspešno vodenje voznega parka je nujna kontrola dela vozila in voznika. Ta kontrola je omogočena s uporabo tahografov v vozilu.

Vodstvo ob pomoči kontrolerja sestavi normo porabe goriva, kar predstavlja operativni plan. Kontroler spremlja odstopanja na mesečni, četrtletni, polletni in letni ravni. V primeru večje porabe goriva od normirane, kontroler ugotavlja kje in kdo je povzročil odstopanja. Poročila in ugotovitve kontroler posreduje vodji, skupaj pa določita nove smernice in tehnike za zmanjšanje porabe goriva. Tu se vidi ključna vloga kontrolerja pri hitrem in učinkovitem podajanju jasnih informacij, vsestranski usposobljenosti kontrolerja in sodelovanju z vodstvom ter zaposlenimi.

5.4.1. Strateški kontroling v podjetju

Strateški kontroling v obravnavanem podjetju srečamo pri standardu kakovosti ISO 14001 in ISO 9001. Družba se zaveda, da lahko z ustrezno okoljsko politiko, ki temelji na varovanju okolja, poveča ugled podjetja v javnosti, izboljša komunikacije znotraj in zunaj podjetja in kar je najpomembnejše zagotovi tudi v bodoče kakovostno življenje ljudem. To spoznanje o varovanju okolja v vsakdanjem poslovanju podjetje uresničuje tako, da je uveden Sistem ravnanja z okoljem v skladu z zahtevami standarda ISO 14001. Cilj podjetja je skrb za varen in okolju prijazen prevoz nevarnih snovi. Z uvedbo Sistema ravnanja z okoljem so začeli postopno in sistematično zmanjševati negativne vplive na okolje in preprečevati njegovo onesnaževanje. V to usmerjajo tudi nove investicije in tehnologije, ki so ekološko sprejemljive in ne obremenjujejo vode, tal in ozračja. Ob vsaki novi poslovni odločitvi od nabave vozil do drugih investicij vodstvo izdelava temeljito predhodno analizo vplivov na okolje. Sistem ravnanja z okoljem je pomemben zaradi izboljšanja zaupanja zaposlenih, poslovnih partnerjev, lokalne skupnosti, sokrajanov in državnih organov, ki krojijo pravila igre na tem področju.

Funkcija kontrolinga se tu pojavi v službi za kakovost in delovno okolje. Kontroler in vodstvo sledijo strateškemu cilju izvajanju storitev v sklopu zahtev standarda kakovosti 9001 in ISO 14001. Kontroler ima več nalog, kot so definicija strank in zagotavljanje zadovoljstva kupcev. Posluhuje se različnih tehnik kontroliranja s katerimi ocenjuje kvaliteto storitev, išče stebre zagotavljanja kakovosti in odpravlja morebitne napake. S tem vodstvo pridobi izboljšanje kakovosti, čas za odkrivanje in odpravo napak je krajši, prav tako pa se odpravljajo korenine vzrokov za napake z različnimi orodji za nadzor kvalitete.

V podjetju se zavedajo, da za učinkovit Sistem ravnanja z okoljem potrebujejo jasne in dokumentirane opise nalog, odgovornosti in pooblastil zaposlenih, katerih delo je karkoli povezano z vplivi na okolje. Vedo, da je pomembno, da vsi zaposleni poznajo okoljsko politiko družbe in opravljajo svojo vlogo v zvezi z uresničevanjem zastavljenih ciljev. Vodstvo družbe, ki je določilo okoljsko politiko, je zagotovilo tudi ustrezna sredstva, potrebna za obvladovanje Sistema ravnanja z okoljem. Poleg tega je za zagotovitev izvajanja sistema določilo predstavnika vodstva za okolje, ki je odgovoren in ima pooblastila za uvajanje, zagotavljanje učinkovitosti delovanja ter vzdrževanja Sistema ravnanja z okoljem. Odgovoren je tudi za poročanje oziroma posredovanje informacij vodstvu o delovanju sistema. Vodstvo je izbralo pooblaščenca oziroma kontrolerja za okolje, ki skrbi, da se izvajajo in vzdržujejo zahteve standarda.

5.4.2 Koristi uvedbe kontrolinga

V podjetju zaznavajo koristi uvedbe kontrolinga, saj le ta zagotavlja ustrezno pomoč managerjem, s tem pa tudi lastnikom podjetja. Funkcija kontrolinga zagotavlja fleksibilen in pregleden način nadzora nad poslovanjem in uspešno sodeluje pri uresničevanju ciljev. Krajši je tudi čas za odkrivanje in odpravo napak, kar je ključnega pomena pri določenih procesih. Kontroling bo v prihodnje še bolj povezan z ostalimi poslovnimi procesi na vseh področjih, saj nudi veliko pridobitev. S kontrolingom se je oblikovala ustrezna organizacijska kultura, prav tako pa se je uvedla nova filozofija podjetja, ki temelji na nenehnem postavljanju in nadziranju ciljev na vseh ravneh odločanja. Kontroling omogoča tudi usklajevanje operativnih ciljev z razvojnimi cilji. S tem se spremlja tudi izvajanja strategij podjetja, kar daje konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji.

6. SKLEP

*»Skrivnost posla je v tem, da veste nekaj, česar ne ve nihče drug.«
(A. Onassis)*

Namen strokovne naloge je bil prikazati funkcijo kontrolinga in kako je le ta vpeljana v obravnavano podjetje. Predstavila sem poglobljene značilnosti kontrolinga in ga povezala z managerjem, kateremu je kontroling v pomoč pri odločanju in stilu odločanja. Ugotovila sem, da se je kontroling v podjetju TIB Transport razvil zaradi hitrih sprememb in vse večjih zahtev poslovnega okolja. V podjetju se je pojavila potreba po podporni organizacijski funkciji, ki ji pravimo kontroling. Le ta pomaga družbi pri zagotavljanju uresničevanja temeljnih strateških in operativnih ciljev, ugotovila pa sem, da se tudi prepleta s funkcijo odločanja. Čeprav ta še vedno ostaja v rokah vodstva, je čutiti, da igra kontroler v podjetju ključno vlogo.

V teoretičnem delu sem prikazala nemški in angleški pristop umestitve kontrolinga v podjetje. Razlika med obema pristopoma je v organiziranosti kontrolinga, kjer nemški pristop razume kontroling kot samostojno službo, angleški pristop pa kot del računovodstva. Kot je iz strokovne naloge razvidno kontroling ne enačim s poslovnim računovodstvom, prav tako funkcije kontrolinga ni mogoče enačiti s funkcijo odločevanja, saj odločanje v ožjem pomenu besede ostaja v popolni pristojnosti managerjev. Prikazala sem tudi zgodovinski razvoj kontrolinga za lažje razumevanje le tega in omenjenih pristopov. Pomembno se mi je zdelo predstaviti kontroling v povezanosti z managerjem ter pogoji, ki so potrebni za uspešen kontroling v podjetju. V nadaljevanju pa sem teoretična spoznanja združila s praktičnim primerom.

Ob spoznanjih, ki sem jih dobila po pogovoru z zaposlenimi, lahko povzamem, da mora učinkovit kontroling v podjetju temeljiti na interesu vodstva, v podjetju pa morajo biti jasno opredeljeni nosilci odgovornosti. Osnova za delovanje učinkovitega kontrolinga mora biti računalniško podprt, integriran informacijski sistem. Družba TIB Transport d.d. poudarja funkcijo kontrolinga, ki je organiziran kot samostojna služba podprta z ustreznim informacijskim sistemom. Podjetje ima tudi ustrezno organizacijsko kulturo, ki kontrolingu omogoča učinkovito in kvalitetno delovanje. Zaposleni poznajo namen kontrolinga, kontrolerju zaupajo in sodelujejo z njim. Delovanje kontrolerja v podjetju je podkrepljeno z strokovnimi sposobnostmi in dodatnimi izobraževanji le tega. Po pogovoru s kontrolerjem sem ugotovila, da ima številne pozitivne osebnostne lastnosti in visoke etične norme. Funkcija kontrolinga v učečem podjetju igra ključno vlogo, saj so informacije ki jih posreduje vodstvu pomemben dejavnik v poslovnem okolju podjetja. Za podjetje niso pomembna samo finančna merila, vse bolj pomembna so tudi nefinančna merila, ki ustvarjajo nove možnosti za konkurenčni uspeh. V strokovni nalogi sem prišla do zaključka, da ne glede na to, kako v podjetju kontroling poimenujejo ali ga organizirajo, je najpomembnejše le to, da kontroling učinkovito deluje. Nujno potrebno je, da je njegova vsebinska opredelitev jasna. K uspešnejšemu poslovanju podjetja pa pripomore s kakovostnimi informacijami za odločanje managerjev.

LITERATURA

1. Bertoncej Mateja: Kontroling za dobre krmarje podjetij. Finance, Ljubljana, 1997, 76, str. 11.
2. Capuder Jožica: Kako organizirati delovanje kontrolinga v poslovnih bankah. Bančni vestnik, Ljubljana, 1997, 3, str. 3-7.
3. Debeljak Žiga: Kontroling v proizvodnem podjetju na primeru družbe Plutal, d.d. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 81 str.
4. Deyhle Albrecht: Kontroling in kontroler v praksi. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997, str. 81, 133.
5. Dolžan Mojca: Projektni kontroling. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 98 str.
6. Hansen Don R., Mowen Maryanne M.: Management Accounting. 3. izdaja. Cincinnati (Ohio) : South Western Publishing, 1994. 940 str.
7. Hočevar Marko: Nekaj razlogov proti uvajanju pojma »Controlling«. Revizor, Ljubljana, 1995, 4, str. 37 – 47.
8. Hočevar Marko: Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 220 str.
9. Hočevar Marko: Planiranje in kontrola poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 143 str.
10. Horvath Peter: Controlling. Munchen : Verlag Franz Vahlen, 1998. 902 str.
11. International Group of Controlling: Kontrolorjev slovar: 100 izrazov, pomembnih za delo kontrolerja, z izčrpnimi pojasnili. Ljubljana : Orgos, 2000. 83 str.
12. Kaligaro Jože: Organizacija kontrolinga v proizvodnih podjetjih. Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Portorož : Lm Veritas, 2005, str. 45 – 65.
13. Koletnik Franc: Upravljalno računovodstvo. Teze za predavanje rednim študentom 4. letnika Ekonomske fakultete v Ljubljani. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 3 str.
14. Koletnik Franc: Kontroling. Maribor : Ekonomsko – poslovna fakulteta, 1996. str. 9-46.
15. Koletnik Franc: Kontroling in management. Gradivo za seminar Kontroling in management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta – CISEF, 2000. 3 str.
16. Koletnik Franc: Dolgoročno (strateško) računovodenje – 3. šola računovodenja (kontrolinga). Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001. 15 str.
17. Križaj Franc: Kontroling kot upravljani sistem v bančništvu. Bančni vestnik, Ljubljana, 1998, 11, str. 15 – 17.
18. Melavc Dane: Kaj je controlling? Organizacija in kadri, Kranj, 24 (1991), 5 - 6, str. 141 - 145.
19. Novak Aleš: Angleški in nemški pristop h kontrolingu. Organizacija, Kranj, 32 (1999), 10, str. 554 – 563.
20. Osmanagić Bedenik Nindžara: Kontroling in revizija. Revizor, Ljubljana, 1995, 6, str. 29 – 49.
21. Osmanagić Bedenik Nindžara: Kontroling, Abeceda poslovnog uspeha. Zagreb : Školska knjiga, 2004. 278 str.
22. Pučko Danijel: Strateško poslovodenje in planiranje v podjetju. Radovljica : Didakta, 1991. 322 str.

23. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 144 str.
24. Schröder Ernst F.: Modernes Unternehmens – Controlling. Handbüch für die Unternehmenspraxis. Ludwingshafen (Rhein) : Kiehl, 1992. 509 str.
25. Stahl H.W.: Controlling. Wiesbaden : Gabler, 1992. 53 str.
26. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec – Novak Majda: Poslovno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2000. 620 str.
27. Turk Ivan et al.: Osnove poslovnega računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 462 str.
28. Ziegenbein Klaus: Controlling. 4. izdaja. Ludwigshafen : Kiehl Verlag, 1992. 469 str.

VIRI

1. Debeljak Žiga: Kontroling v praksi (seminarsko gradivo). Ljubljana, 2001.
2. Interni viri TIB Transporta d.d. za leto 2007.
3. Kavčič Slavka: Poslovno računovodstvo (zapiski predavanj). Ljubljana, 2003.