

POROČILO S 5. KONFERENCE O ANALIZI POSLOVANJA

Na visoki šoli za računovodstvo in finance je bila 16. maja 2019 izvedena peta konferenca o analizi poslovanja.

Sodelovali so naslednji referenti:

1. Mag. Igor Manohin (Informacije za notranje poročanje)
2. Dr. Branko Mayr (Analiza bilance za potrebe forenzične preiskave)
3. Mag. Tomaž Glažar (Analiza odmikov v poročanju o serijski proizvodnji)
4. Mag. Nataša Pustotnik (Primerjalna analiza kupcev)
5. Darinka Meško, mag. fin. in rač. (Vloga notranje revizije pri notranjem poročanju)
6. Dr. Adriana Rejc Buhovac (Analiza in revizija strategije podjetja z vidika obvladovanja tveganj)
7. Dr. Živko Bergant (Kako povečati kakovost računovodskega informiranja?)

Povprečna skupna ocena vseh predavateljev, ki so bili v anketi ocenjevani po sedmih sodilih, je 4,66 od 5 možnih točk, kar kaže na zelo visoko zadovoljstvo udeležencev in kakovost predavateljev.

Po predstavitvi referatov je bila organizirana okrogla miza na temo:

KAKO POVEČATI VPLIV RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ NA POSLOVNO ODLOČANJE?

Okroglo mizo so vodili:

- Prof. dr. Adriana Rejc Buhovac
- Prof. dr. Marjana Merkač
- Dr. Damjana Pondelek
- Doc. dr. Živko Bergant.

Izhodišče za razpravo je bil referat dr. Berganta. V njem je obravnaval proces informiranja od analitika do odločevalca. Pri tem opozarja na razliko med občutkom tveganja uporabnika informacije in njegovim odzivom na ta občutek. Ugotavlja, da na oboje vplivajo številni dejavniki. Pri tem procesu razlikuje učinkovitost in uspešnost procesa informiranja, oboje pa je pogoj za kakovostno izvajanje tega procesa.

Vsak od vodij okrogle mize je dodal še svoje misli, ki jih v nadaljevanju na kratko povzemamo.

Dr. Rejc Buhovac:

- Prvi vzvod za večji vpliv računovodskih informacij na poslovno odločanje je 'govoriti pravi jezik', jezik, ki ga poslovodstvo razume. Računovodske informacije tradicionalno slonijo na vrednostnih podatkih in poslovodstvo ima za denarno izražene informacije vedno posluš. Toda za strateške poslovne odločitve so tradicionalne računovodske informacije nezadostne. Danes so v ospredju strateški izzivi, ki jih tradicionalne računovodske informacije običajno ne zajemajo. To so, denimo, digitalizacija poslovanja, trajnostno naravnane dejavnosti (skrb za naravno okolje, družbo in ekonomijo) in vedno aktualno ravnanje z ljudmi pri delu. Pozornost poslovodstva računovodskim informacijam bo bistveno (in upravičeno) večja, če

računovodje izkoristijo svoje znanje ter veščine za komunikacijo dodane vrednosti teh izzivov. Nekaj povsem različnega je, če kadrovski informacijski sistem vključuje informacije o absentizmu (delež absentizma) ali neto fluktuaciji zaposlenih (delež odhodov iz podjetja zaradi nezadovoljstva), kot če računovodski informacijski sistem ponudi tudi informacije o skritih stroških dela, povezanih s tema dvema pojavoma. Podobno je nekaj povsem drugega, če poslovodstvo prejme informacijo o odstotnem zmanjšanju ogljičnega odtisa podjetja, računovodski informacijski sistem pa ponudi informacijo o prihranku v stroških iz tega naslova. S takimi računovodskimi informacijami bodo računovodje vplivali na boljše dojetje poslovnih tveganj.

- Drugi vzvod za pravočasno in boljše dojetje poslovnih tveganj je vsekakor oblika, s katero računovodje ponazorijo informacije. Slikovni prikaz je vedno prepričljivejši kot besedni ali tabelarni. Če ne drugače, ga pa uporabimo v kombinaciji z besedilom ali tabelo. V angleškem jeziku uporabljamo izraz '*visual awakening*' ali '*eye opening*'.
- Tretji vzvod za večji vpliv računovodskih informacij na poslovno odločanje pa je tudi odločnost, vztrajnost ali celo idealizem računovodij. Kdor verjame v moč in pomembnost določenega analitičnega spoznanja, mora skoraj goreče predstaviti to spoznanje, si prizadevati, da sogovornik sliši in dojame to 'resnico'. Ni prostora za mlačnost ali malodušje.
- Sicer pa uporabnost iztočnic prispevka dr. Živka Berganta – kaj vse vpliva na različno dojetje tveganj/priložnosti, ki nam jih nudijo informacije – daleč presega domet računovodskih informacij. Gre za temeljno življenjsko sporočilo: da je treba, če želimo, da se sporočilo dotakne sogovornika, 'pritisniti na pravo tipko'. Vsak ima neko občutljivo področje, posluh za kako specifično vsebino. Odkriti je treba, katera je ta vsebina, in se uglasiti z njo. Nekomu je najpomembnejši osebni ugled in karkoli ga lahko hitro ogrozi, bo predmet njegove pozornosti. Drugemu je pomembnejša podoba ali ugled podjetja in se bo odzival na grožnje njima. Tretjemu bo morda bližje poslovni izid. Računovodje morajo vedeti, kaj je poslovodstvu (lastnikom) pomembno.

Dr. Marjana Merkač:

V vsaki organizaciji ima vodstvo številne strokovne službe za to, da za svoje področje pripravijo kakovostne in uporabne informacije ter predloge za odločanje. S tega vidika je nujno, da tako vodstvo, kot strokovnjaki prevzamejo odgovornost za rezultate svojega dela. Torej eni za oblikovanje in posredovanje informacij, drugi za sprejemanje ustreznih odločitev. Za oboje je potrebno veliko znanja, tako najbolj aktualnega s področja stroke, kot ustreznost širina v razumevanju poslovnih procesov in poslovnega okolja. Podlaga vsemu pa je medsebojno spoštovanje, zaupanje in dobra komunikacija. Spoštovanje sodelavcev se izraža v medsebojnih odnosih, zavzetosti, kreativnosti in razvoju. Zaupanje se vzpostavlja počasi in na podlagi pozitivnih izkušenj. Dobra komunikacija pa predpostavlja osebno zavzetost, ne samo, da sporočamo, temveč predvsem, da se slišimo, z željo, da bi razumeli. In da poteka dvosmerno, tudi s postavljanjem vprašanj in dajanjem povratnih informacij. Ni dovolj, da je informacija kakovostna in verodostojna, če je sporočena na neustrezen način in zato prejemnik ne zazna, katero njegovo težavo bo preprečila ali rešila.

Dr. Damjana Pondelek:

Vsi, ki svetujemo vodstvu, se moramo zavedati odgovornosti, da strokovne informacije posredujemo na način, da bomo lahko prispevali k boljšim poslovnim odločitvam vodstva in organizacije. To pomeni, da moramo biti ne samo dobri strokovnjaki, analitiki in posredovalci informacij, pač pa tudi odlični strategji, učitelji, mentorji, svetovalci, navduševalci; karkoli je potrebno, da podpremo in spodbudimo ustrezne rešitve in odločitve. Pri tem moramo biti za zgled in spodbudo etičnemu delovanju in odločanju na vseh ravneh, kajti odsotnost integritete

je eno največjih tveganj za ugled in prihodnost vsake organizacije. Če želimo ohraniti spoštovanje in zaupanje deležnikov, moramo biti pozorni na tveganja in ranljivosti organizacije, tudi na nefinančna, zlasti na tveganja ugleda, iz katerega se rojevajo najtežje krizne situacije.

Pri ugledu namreč ni bližnjic. Ni namreč odločilno, kaj na nivoju podjetja mislimo o sebi, temveč, kako v resnici delujemo in kako nas doživljajo drugi. Naš ugled se tako zrcali v očeh za nas pomembnih drugih, zlasti naših zaposlenih in drugih deležnikov podjetja. Če nas ti v daljšem časovnem obdobju doživljajo kot zaupanja in spoštovanja vredne, potem bodo z nami sodelovali, od nas kupovali, si želeli zaposlitve v našem podjetju in nas priporočali še drugim. V nasprotnem primeru pa bomo izgubili najdragocenejše, kar imamo - njihovo zaupanje.

Tveganja ugleda v največji meri izhajajo iz odnosov, vodenja in poslovnih odločitev. To so v celoti notranja tveganja, ki imajo, ko se prelijejo v krizne situacije in druge hude zgodbe, hude poslovne in družbene posledice. Ko se v kriznih situacijah, ki jih organizacijam z www.urednica.si pomagamo obvladovati, pogovarjamo z analitiki in drugimi sodelavci, se izkaže, da so za obstoječa notranja tveganja in ranljivosti običajno vedeli in dostikrat nanje tudi opozarjali, vendar pa zaradi različnih razlogov niso bili slišani. Eden izmed najbolj tveganjih razlogov je kultura strahu v organizaciji, zaradi katere kritični notranji glasovi sčasoma pojenjajo. Svetovalec mora kot varuh stabilnosti storiti vse, da v vseh okoliščinah ohranja kritičnost in profesionalnost in pomaga vodstvo razumeti tveganja in ranljivosti organizacije oz. resnost krizne situacije, če so bila tveganja in ranljivosti spregledana. Pri tem mora storiti vse, kar je v njegovih močeh, da naslednjic ne bodo.

Na podlagi zgornjih iztočnic se je razvila živahna razprava med udeleženci. V nadaljevanju a kratko povzemamo nekaj misli posameznih razpravljalcev. Pri tem se opravičujemo, če smo katerega, seveda nenamerno, izpustili.

Mag. Tomaž Glažar:

Pri analiziranju podatkov za potrebe notranjega poročanja se vse preveč se podcenjuje pomen knjigovodenja. Od kakovosti podatkov je odvisna tudi analiza. Informacije, pridobljene na osnovi nepravilnih in nepravočasnih podatkov, ne morejo biti kakovostne, ne glede na to, kako dober strokovnjak na področju analiziranja jih pripravi. Problem je v tem, da pogosto knjigovodje nimajo ustreznih strokovnih znanj s področja knjigovodenja. Poleg tega ne razumejo poslovnih procesov in podatke zbirajo in urejajo samo mehanično, brez logičnega razmisleka komu in zakaj so namenjeni. Zato bo v prihodnje treba usmeriti dodatna prizadevanja za kakovostnejše usposabljanje tistih, ki zbirajo in urejajo podatke za namene analiz za potrebe notranjega poročanja.

Mag. Vladimir Bukvič:

1. Odnos managementa do kakovosti

V marsikaterem podjetju pri nas morajo priti kupci (predvsem tuji), da spodbudijo in sprožijo določene ukrepe s ciljem izboljšanja procesov in doseganja večje učinkovitosti poslovanja. Na primer, če se želi neko podjetje vključiti v nabavno oskrbno verigo v avtomobilski industriji, si mora seveda pridobiti vse potrebne standarde kakovosti, ki veljajo za avtomobilsko industrijo in potem začeti uporabljati metode, kot so FMEA analiza, control plan, statistične kontrole procesov, merjenje sposobnosti procesa, 8D poročila o kakovosti. S tem prihaja v podjetje novo znanje, drug način razmišljanja, zaostri se odgovornost itn. Tako se spremeni tudi odnos vrhnjega menedžmenta do kakovosti, saj hitro spozna, da so to vzvodi za povečanje obsega prodaje in za doseganje boljših poslovnih rezultatov. Področje kakovosti

postane v očeh vrhnjega menedžmenta naenkrat zelo pomembno področje v podjetju, ki mu potem posveča neprimerno večjo pozornost, saj odjemalci vztrajajo pri monitoringu in izvajajo številne zunanje presoje (audit).

2. Uvajanje sodobnih pristopov v procese (IT podpora) in digitalizacija

V marsikaterem podjetju je vrhnji menedžment prepričan, da glede na stopnjo tehnološke ravni in razvitosti, ki so jo dosegli v podjetju, niso v stanju sprejemati in implementirati novosti, še niso pripravljene na uvajanje sodobnega IT, da bi eliminirali človeški faktor in zagotovili kakovosten vnos podatkov v sistem. Razlog za to je večkrat v tem, ker vrhnji menedžment za sprejemanje svojih odločitev od svojih strokovnih služb ne dobi takoj kakovostnih informacij, recimo podatkov o marži za posamezne izdelke, ali kalkulativne postavke kot osnovo za oblikovanje prodajnih cen ipd. Vrhnji menedžment se ne more sprizniti s tem, da so podatki oziroma računovodski izkazi za pretekli mesec na voljo šele po 20. v tekočem mesecu. Ob predpostavki, da ima podjetje dober IS, vrhnji menedžment težko sprejme argument, da poslovni dogodki še niso vsi poknjženi, da vsi podatki še niso na voljo.

V marsikaterem podjetju vrhnji menedžment ne verjame in ne zaupa posredovanim podatkom iz plansko analitskih služb. Ali ti podatki niso logični, ali so netočni, ali so pomanjkljivi in s tem nezanesljivi, ali so preobsežni (množica podatkov!) in ne nudijo prave sporočilne vrednosti itn. V marsikaterem podjetju še vedno ni vzpostavljen kvaliteten vnos podatkov v njihov IS. Danes se procesi digitalizirajo.

Velikokrat se dogaja, da vrhnjemu menedžmentu ne znamo na enostaven način predstaviti pričakovanih rezultatov in učinkov sodobnih IT orodij. Ne pokažemo dovolj prepričljivo pričakovanih rezultatov, izmerjenih v denarju, torej razmerje med vložkom in izložkom, kakšno koristi bo to prineslo podjetju.

V podjetjih, kjer so vpeljali dober in učinkovit IS, podprt s sodobnimi programskimi orodji, bi si vrhnji menedžment moral za sprejemanje poslovnih odločitev sam znati pripraviti – generirati ustrezna poročila. Sodobna informacijsko komunikacijska tehnologija danes že omogoča pristop do informacijskih baz na daljavo. Za to ne potrebuje več strokovnih služb. Le-te bi morale samo zagotoviti pravočasen vnos kvalitetnih podatkov in izdelovati zgolj standardna poročila, ki se redno posredujejo na ustrezne portale.

3. Pomen in vloga računovodstva in drugih podpornih funkcij

Računovodstvo danes v podjetjih vse bolj pridobiva na pomenu. Vrhnji menedžment vse bolj prisluhne svojim računovodjem, notranjim revizorjem, kontrolorjem, analitikom, saj se preteklosti ni bil sposoben odzivati pravočasno.

Mirko Jenko:

Managemet v podjetju potrebuje ustrezne informacije kot podporo pri odločanju. Vir informacij je običajno računovodstvo, ki pri oblikovanju poročil potrebuje usmeritve. Odgovornost vodje je vsekakor ta, da sam najprej pozna potrebo po vrsti in obliki informacij za notranje poročanje; ni sprejemljivo, da vodja celotno odgovornost prenaša na zaposlene v računovodstvu oziroma pripravljavce informacij.

Gorazd Martinčič:

Računovodja mora rasti, ne samo s svoje strokovne plati, ampak mora rasti tudi kot osebnost. Vsak računovodja posameznik mora stalno razvijati tudi svojo strokovno etično stran. O integriteti računovodij lahko govorimo takrat, kadar računovodja pri svojem delu ravna strokovno etično in z visoko stopnjo integritete. Integriteta računovodij pomeni, da

računovodje opravljajo svoje delo, ne samo strokovno etično, ampak, da delajo stvari prav ne glede na to ali je njihovo delo nadzirano ali morda tudi ni.

Peter Zdravje:

Povedal bom svojo zgodbo o poslovni komunikaciji. Bil sem v svoji prvi službi, od 1980. leta, in po približno dveh letih sem bil pozoren na to, da takratna družba ni imela letnega poslovnega poročila niti enkrat od njene ustanovitve 1974. leta. Predlagal sem direktorici, da bi ga izdelal, ker sem bil na mestu planerja-analitika. Direktorica je bila izjemno uspešna, a ni razumela mojega predloga. Še več, zavrnila ga je, češ da imam drugega dela dovolj in ne bi izgubljal časa z nečim nepomembnim.

Nisem opustil svojega cilja. Po dolgem razmišljanju sem doumel, da je treba misliti drugače: ne prepričevati, zakaj bi bilo dobro poslovno poročilo, ampak sem začel razmišljati o osebi, direktorici in njenih osebnih lastnostih. Kaj je njena osebna slabost, šibkost? Katera je njena lastnost, na katero moram »igrati«, da dosežem njen »Da« za moj nesporno dober predlog?

Spoznal sem, da je šibka v tistem delu osebnosti, kjer je pričakovala pohvale za svoje poslovne dosežke. Zato sem ji naslednjič predlagal, da bi na koncu poslovnega leta zapisal zgodovino poslovanja našega TOZD-a, da bodo kasneje lahko brali, kaj je ona dosegla v svojem poslovanju. To je bil zmagovit predlog. Takoj je bilo sprejeto, da pišem zgodovino družbe. Tej zgodovini sem dal naslov Poslovno poročilo.

Takrat sem prvič spoznal, da ima poslovna komunikacija nešteto načinov, strategij, kako doseči svoj cilj. Poiskati je treba pravo pot do cilja. Takrat in kasneje sem uporabljal mnoge strategije za dosege ciljev, a uporabil sistem le en sistem, »win-win« sistem, ob katerem sem tudi povedal poslovnemu sogovorniku, kaj bova oba pridobila.

Suzana Friegl:

Poslovodstvo mora razumeti pomen računovodstva v organizaciji, V primeru, da poslovodstvo ne razume pomena računovodstva v celoti, si le-to mora samo pridobiti mesto v podjetju.

Računovodstvo ni samo sebi namen. Ni organizirano zato, da bi zadostili zakonodaji ali drugim predpisom. Predvsem se v računovodstvu odražajo pretekli dogodki poslovanja. Hkrati pa se na njihovi osnovi in spremljanju zakonodaje ter opazovanju okolja, ki vpliva na poslovanje, na njihovi osnovi snujejo tudi prihodnji tokovi podjetja.

Računovodstvo je podpora poslovodenju. Direktor družbe iz računovodstva pridobiva podatke in informacije na osnovi katerih se odloča. V kolikor direktor ne zazna računovodstva, kot pomožne veje poslovodenja in se sprejemajo odločitve samo na osnovi podatkov, so le-te lahko napačne.

Če izhajamo iz enega praktičnega primera, so se v organizaciji odločili za novo uvedbo sistema plačila v enem oddelku. Na novo delovno mesto v okviru računovodstva pa so hkrati zaposlili kontrolerja. Ko je kontroler proučil zadeve, je ugotovil, da se zadeva ne pokriva, in da so stroški provizije previsoki glede na prodajno v tem oddelku. Kontroler je o tem poročal vodji računovodstva. Vodja računovodstva pa ni posredoval informacije dalje poslovodstvu, saj je bil njegov komentar: »Če so se tako odločili, pač bo tako«.

V opisanem primeru bi pravilno ravnanje posloводства bilo, da najprej pridobi informacije o velikosti stroškov provizije, ter pridobi podatek o prodaji v tem oddelku. Vendar ker tega ni storil, bi bilo pravilno, da bi računovodstvo opozorilo posloводство, da so dodatni stroški provizij zaradi novega načina plačila previsoki, oziroma, da se prodaja zaradi načina plačila ne bo bistveno povečala.

Iz gornjega primera izhaja, v kolikor posloводство ne zazna, da je računovodska funkcija v podjetju pomembna, si mora računovodja prizadevati seznaniti posloводство na način, da mu predlaga rešitve oziroma ga vsaj opozori na posledice, ki lahko nastanejo zaradi odločitev. Večkrat bo računovodstvo posredovalo s svojimi predlogi in opozorili, večjo veljavo bo s časoma pridobilo tudi pri poslovodu.

Razprava seveda ni izčrpala vseh vidikov, nedvomno pa je razvidna pomembnost obravnavane teme, kar bi morali upoštevati tako uporabniki kot tudi oblikovalci informacij.

Neformalni komentarji udeležencev konference so nedvomno pokazali njeno uspešnost in željo po podobnih dogodkih, kar daje organizatorjem dodatno spodbudo.