

## **Nekateri pristopi za izboljšanje delovanja finančne funkcije**

*Mag. Damijan Kreslin*

*Visoka šola za management v Kopru*

Značilnost postsocialističnih držav je, da v času socialistične ureditve niso imele financ oz. so bile finance zelo slabo razvite.

Podjetje, ki se spremembam in zahtevam poslovnega okolja prilagaja tudi tako, da razvije in posodobi oz. prenovi funkcije, ki so bile do nedavnega nepomembne (v konkretnem primeru, da obvladuje finančno funkcijo kot poslovno funkcijo), pridobiva na konkurenčni prednosti.

Prenova (reorganizacija, reinženiring, preoblikovanje, inoviranje) poslovne funkcije zahteva temeljit razmislek in bistveno preoblikovanje procesa, s čimer je mogoče doseči izjemne izboljšave: zmanjšanje stroškov, povečanje kakovosti in skrajšanje časa.

Pogoj za uspešno delovanje finančne funkcije je tesna povezava z drugimi poslovnimi funkcijami in podrejenost računovodskemu nadzoru v smislu računovodskih standardov.

### **UVOD**

Značilnost postsocialističnih držav je, da so imele slabo razvite finance. Za vse te države in tako tudi za Slovenijo je značilno, da so morale po koncu socializma razvijati finance od začetka. Razvoj gospodarstva privede nujno do razvoja finančnega sektorja, ki je eden od temeljnih poslovnih funkcij. Tega razvoja ne bi smeli administrativno zadrževati, temveč bi ga morali spodbujati ali vsaj regulirati, in to tako, da bi se hitro razvijal (Senjur 1995, 405).

Vloga in pomen finančne funkcije v podjetju sta odvisna od stopnje razvoja gospodarstva kot celote. Okolje in pogoji poslovanja se stalno spreminjajo in za uspešno delovanje na trgu se morajo podjetja prilagajati spremembam. Poslovna organiziranost je odsev poslovanja podjetja in poslovnega okolja, v katerem deluje.

Cilje delovanja finančne funkcije lahko vidimo kot izterjavo terjatev, plasiranje presežka sredstev, najemanje ugodnih posojil . . . Osnovna naloga finančne funkcije je poravnava obveznosti. Nalog za delo je na primer potrjen račun dobavitelja. Namen financ je optimalno poravnavanje obveznosti. Da bi ta cilj dosegli, moramo imeti sodobno tehnologijo, ki

omogoča ustrezno pripravo dela kot osnovo za optimalno poravnavanje obveznosti.

Sodobno gospodarstvo zahteva od organizacije nenehne spremembe, veliko sedanjih ekonomskih funkcij (izpolnjevanje obrazcev, gotovinska plačila...) se bo namreč izvajalo v popolnoma digitalizirani obliki, kar bo zmanjšalo pomembnost teh opravil, hkrati pa bo povečalo učinkovitost poslovanja. Za primer lahko navedemo stroške bančne transakcije v ZDA, ki v klasični obliki stane 1,07 dolarja, v digitalnem bančništvu pa le 1 cent.

Podjetje, ki se spremembam in zahtevam poslovnega okolja prilagaja tudi tako, da razvije in posodobi oz. prenovi funkcije, ki so bile do nedavnega nepomembne (v konkretnem primeru, da obvladuje finančno funkcijo kot poslovno funkcijo), pridobiva na konkurenčni prednosti. Prenova finančne funkcije je v sodobnem gospodarstvu temeljnega pomena, predvsem zaradi hitrosti transakcij in globalne dejavnosti večine podjetij.

#### ORGANIZACIJA PODJETJA

Ko govorimo o poslovanju podjetja, mislimo predvsem na opravljanje določenih funkcij, s katerimi dosežemo skupno nalogo podjetja. Kot pravi Lipičnik (1999), lahko poslovne ali organizacijske funkcije opredelimo kot skupek medsebojno povezanih in odvisnih opravil. Splošna shema reprodukcijskega procesa je temelj za najbolj poznano klasifikacijo temeljnih poslovnih funkcij, ki jih lahko delimo na finančno, nabavno, proizvodno in prodajno funkcijo. Splošni model funkcij v proizvodnih organizacijah lahko po Lipičniku (1999) prikažemo kot skupek naslednjih funkcij:

- raziskovalno-razvojna funkcija
- investicijska funkcija
- priprava proizvodnje
- nabavna funkcija
- proizvodna funkcija
- funkcija tehničnega nadzora
- prodajna funkcija
- kadrovska funkcija

- finančna funkcija
- računovodska funkcija
- splošna funkcija in
- varstvena funkcija.

V vsaki organizaciji moramo izbrati značilne funkcije iz splošnega modela, ki so pomembne za opravljanje dejavnosti. Med funkcijami v poslovnem procesu obstajajo razlike, saj je poudarek predvsem na visoki učinkovitosti produkcijskega procesa, ki zahteva strogo specializacijo funkcij, kar vodi h kopičenju specializiranih znanj po določenih funkcijah.

Iz delitve lahko sklepamo, da je za delovanje sodobnega poslovnega sistema izredno pomembna komunikacija med različnimi organizacijskimi enotami v podjetju. Za bolj učinkovito organizacijo je ključno sprejemanje sprememb organizacije znotraj poslovnega sistema, predvsem v managementu, ki lahko s svojim zgledom pomagajo pri uveljavitvi sodobnega poslovanja v podjetju.

Iz raznih raziskav v Sloveniji lahko sklepamo, da vodilni management v izvajanju sodobnega poslovanja ne vidi spremembe organizacijske strukture v podjetju in s tem možnosti za bolj učinkovito in fleksibilno organizacijo, ki bi se lahko bolje prilagajala hitrim spremembam na trgu.

V sodobnih podjetjih, ki temeljijo na elektronskem poslovanju, se veliko funkcij med seboj združuje, nekatere pa so popolnoma avtomatizirane. Zelo pogosta je povezava med nabavno, prodajno, računovodsko in finančno funkcijo, vedno bolj pa se uveljavlja tudi povezava med prodajno, finančno in proizvodno funkcijo.

#### SPREMEMBA ORGANIZACIJE FINANČNE FUNKCIJE

Prenova (reorganizacija, reinženiring, preoblikovanje, inoviranje) poslovne funkcije zahteva temeljit razmislek in bistveno preoblikovanje procesa, s čimer je mogoče doseči izjemne izboljšave: zmanjšanje stroškov, povečanje kakovosti in skrajšanje časa (Hammer in Champy 1993, 200–213).

Pogoj za uspešno delovanje finančne funkcije je tesna povezava z drugimi poslovnimi funkcijami in podrejenost računovodskemu nadzoru v smislu računovodskih standardov. V našem gospodarstvu imamo,

tako uporabniki kot davčna uprava Republike Slovenije, pogosto težave s tolmačenjem računovodskih standardov.

Prenova poslovnih funkcij obsega opredelitev in določitev mej, opravil, odgovornosti in avtoritete posamezne poslovne funkcije, postavitve celotne organizacije in uvedbo informacijske tehnologije. Cilj sodobno postavljene organizacije finančne funkcije je zagotoviti učinkovito delovanje, kar pomeni pravočasno poravnavanje obveznosti ter doseganje čim večjih finančnih učinkov. Šele učinkovito delovanje finančne funkcije zagotavlja, da je njeno delovanje načrtno, osnovna naloga financ pa izvedena optimalno. Ustrezna organizacija dela in sodobna informacijska tehnologija omogočata managerju finančne poslovne funkcije, da s procesi načrtovanja, izvedbe in kontrole obvlada finance. Zunanji in notranji pogoji poslovanja ter tehnologije se stalno spreminjajo, tem spremembam je treba prilagajati tudi organizacijo. Postavitev organizacije ni enkratna akcija, ampak proces neprestanega iskanja optimalnih rešitev.

Preureditev poslovanja posamezne poslovne funkcije je treba skrbno načrtovati. Potekati mora tako, da podjetje oz. posamezna poslovna funkcija med preureditvijo lahko nemoteno deluje in opravlja osnovne naloge. Pogoj za uspešno izvedeno prenovo posamezne poslovne funkcije je razmejitev poslovnih funkcij. To pomeni, da se:

1. Postavijo točne meje delovanja posamezne poslovne funkcije. V tej fazi ločimo finance od računovodstva ter prenesemo knjigovodstvo finančne poslovne funkcije iz računovodstva v finance. Ko finančna funkcija prevzame »svoje knjigovodstvo« (saldakonte) in se podredi stalnemu računovodskemu nadzoru, moramo določiti meje poslovne funkcije tako, da točno določimo opravila.
2. Pravilno opredelijo vsa opravila. V drugi fazi je potrebno prevzeti dela, ki jih opravljajo zunaj meja poslovne funkcije, ter izločiti opravila, ki organizacijsko in vsebinsko spadajo med druge poslovne funkcije.
3. Določijo odgovornosti, zadolžitve in avtoriteto.

Pri prenovi organizacije je potrebno upoštevati vse nepravilnosti in pomanjkljivosti, ugotovljene pri analizi finančne službe. Takšna natančna razmejitev med poslovnimi funkcijami omogoča uspešno prenovo organizacije in poslovanje posamezne poslovne funkcije neodvisno od drugih. Kljub razmejitvam morajo biti poslovne funkcije povezane v

celoto, v sistem, ki deluje usklajeno. Uspešno delovanje posamezne poslovne funkcije je odvisno od managementa in od operativnega načrtovanja poslovne funkcije.

S postavitvijo poslovne organizacije in opredeljenimi mejami finančne poslovne funkcije so izpolnjeni pogoji za uvedbo informacijske tehnologije za to področje. Organizacijsko opredeljena poslovna funkcija postavi okvire informacijskega podsistema. Informacijska tehnologija naj podpira proces poslovanja tako, kot ta dejansko poteka.

Tehnologija je postala odločujoč dejavnik v razvoju podjetja in posamezne poslovne funkcije. Odločitev o izbiri tehnologije je odvisna od številnih dejavnikov, uspešnost funkcioniranja delovnega procesa pa med drugim tudi od izbrane tehnologije. Pri postavitvi sodobne organizacije finančne funkcije moramo izbrati sodobno računalniško podprto tehnologijo, ki omogoča načrtovanje in vodenje delovnega procesa finančne funkcije kot celote. Izbrana tehnologija je pomembna, saj določa način dela v financah. Sama organizacija procesa v financah pomeni razčlenitev dela, ki je potrebno za nemoteno delovanje.

Pogoj za uspešno uvedbo izbrane tehnologije je dejavno sodelovanje vseh izvajalcev na vseh ravneh poslovne funkcije. Naloga managementa je, da zaposlene pravočasno obvesti o prednostih nove tehnologije in o ciljih, ki jih s spremembami želimo doseči. Strateško pomembna je tehnološka priprava, saj z njo določimo pravila dela v poslovni funkciji ter v povezavi z drugimi poslovnimi funkcijami in računovodstvom. V financah moramo izvedbeno pripravo dela časovno opredeliti za vse obveznosti, ki jih moramo pokriti na osnovi likvidiranih računov dobaviteljev. Predvideti moramo tudi vse možne načine za njihovo optimalno izpolnjevanje. To pomeni, da pri pokrivanju obveznosti podrobno opredelimo vsa potrebna denarna sredstva. Prav tako je potrebno upoštevati vse možne vire za gotovinsko in brezgotovinsko poravnavo obveznosti (medsebojni pobot, odkup terjatev, črpanje avansov ipd.). Pripravo dela si v financah težko predstavljamo brez uporabe računalnika in ustrezne tehnologije, saj je sodobna računalniška tehnologija prinesla nove možnosti priprave podatkov za izdelavo delovnega naloga finančni izvedbi. Iz množice podatkov o prejetih in izdanih računih, avansih in terjatvah iz borze, lahko pripravimo pregled obveznosti, ki zapadejo na določen dan, ter vse kombinacije za pokrivanje obveznosti brez uporabe gotovine. Na osnovi liste obveznosti in možnosti njihovega pokrivanja moramo iz-

vedbeno pripraviti delo in izdelati ustrezne delovne naloge finančne izvedbe. Skupni delovni nalog finančne izvedbe predstavlja računalniški izpis. Na osnovi skupnega delovnega naloga priprava dela izdelava posamezne delovne naloge, na osnovi katerih opravijo svoje delo izvajalci v finančni izvedbi. V finančni funkciji takšna priprava dela pomeni načrtovanje procesa dela in hkrati omogoča kontrolo opravljenega dela.

Manager finančne izvedbe razdeli delovne naloge izvajalcem v oddelku finančne izvedbe, jih časovno opredeli in usmerja. Tako skrbi za nemoten potek delovnega procesa v finančni izvedbi. Poleg tega mora ravnatelj finančne izvedbe opraviti še druge naloge v procesu usmerjanja delovnega procesa. Pri samem delu prihaja do številnih novih informacij in nepredvidenih situacij. V teh primerih mora ravnatelj poseči v proces. Seveda to lahko stori le, če je strokovno usposobljen in ima ustrezno pravico ter odgovornost za ukrepe.

Za učinkovito vodenje delovnega procesa v finančni funkciji je treba izpolniti dve zahtevi:

- časovno opredeliti delovne naloge in vse možne načine za pokrivanje obveznosti ter
- dodeliti te delovne naloge v izvedbo izvajalcem tako, da bodo vse obveznosti pokrite na dan dospelosti.

Izpolnjevanje obeh zahtev omogoča kakovostno kontrolo izvajanja dela v finančni funkciji, v kateri uvedemo tri vrste kontrole:

1. *Izvedbena oz. časovna kontrola* je ugotavljanje izpolnjevanja načrta in je namenjena preverjanju izvajanja in izpolnjevanja prejetih delovnih nalog izvajalcev v določenem terminu. Postaviti moramo sistem primerjave informacij o predvidenem in dejanskem pokrivanju obveznosti. Dnevno moramo preverjati, če so razdeljene delovne naloge izvršene. Ob zaključku delovnega dne se preveri, če so vse zapadle obveznosti na ta dan poravnane. Takšna kontrola je možna šele takrat, ko so podatki urejeni.
2. *Kontrola kakovosti* predstavlja kontrola preverjanja prometa na žiro računu. Dnevni podatki iz Agencije za plačilni promet so povratne informacije, na osnovi katerih kontrolo opravimo. Kontrola povratne informacije preverja pravilnost žiro računa, številke računa, zneska računa in datuma transakcije. Na ta način je možno preveriti, ali so bila vsa plačila pravilno usmerjena, hkrati pa lahko

ugotovimo tudi vse odlive, za katere finančna funkcija ni dala naloga, čeprav je za to edina pristojna. Takšna kontrola zmanjšuje možne zlorabe položaja nekaterih izvajalcev.

3. *Kontrola baze podatkov* je namenjena preverjanju pravilnosti podatkov in delovanju osnovnega programa za celotno finančno funkcijo. Izvaja se s posebnim programom, s pomočjo katerega ugotavljamo vdore v bazo podatkov oz. njihovo uničenje. Sodobna tehnologija finančne funkcije omogoča zapisovanje in shranjevanje podatkov po sistemu lokacije zapisa in načinu zapisa. Ta sicer zapleten način zagotavlja, da lahko takoj odkrijemo vdor v računalnik.

S kontrolnim sistemom preverjamo dogajanja v celotnem procesu, prav tako pa tudi vse njegove elemente. Obseg kontrole je odvisen predvsem od racionalnosti samega kontrolnega postopka. Kontrolni sistem je potrebno v podjetju vnaprej natančno določiti, rezultati pa morajo biti vredni več kot vloženi napor in stroški.

#### UVEDBA SODOBNE INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Sodobno informacijsko tehnologijo finančne poslovne funkcije je možno uvesti šele takrat, ko je postavljena poslovna organizacija in ko so opredeljene meje omenjene funkcije. Organizacijsko opredeljena poslovna funkcija torej postavi okvire informacijskega podsistema. Praviloma naj informacijska tehnologija podpira proces poslovanja tako, kot le-ta dejansko poteka. Problem pogosto predstavlja programska oprema za celovito obvladovanje finančne funkcije, saj o njej ponavadi odločajo informatiki. Prav je, da o programski opremi odloča manager poslovne funkcije, ker pozna delovanje in cilje poslovne funkcije, namen programske opreme pa je, da podpira delo celotne poslovne funkcije. Informatiki naj izberejo le strojno opremo in določijo načine povezave.

Manager finančne poslovne funkcije odgovarja tudi za uspešno uvedbo nove informacijske tehnologije. Podrejeni morajo poznati tako namen celotne prenove organizacije poslovne funkcije kot tudi prednosti nove tehnologije. Pri uvedbi nove tehnologije je zelo pomembno, da manager motivira podrejene in tako zagotovi njihovo dejavno sodelovanje. Izvajalci dejavno sodelujejo tako pri sami uvedbi kakor tudi pri prilagoditvi programa. Hkrati poteka tudi izobraževanje in usposablja-

nje izvajalcev za delo z novo programsko opremo. V tej fazi sta opravljeni prva selekcija in razvrstitev izvajalcev.

V naslednji fazi ravnatelj dodeli izvajalcem v izvedbo točno določene delovne naloge, opredeli pristojnosti in odgovornosti. Tako tudi postavi osnove za kontrolo dela posameznega izvajalca. Sodobna informacijska tehnologija mora zagotoviti zanesljivo delovanje brez zastojev in razpada sistema. Zelo pomembna je tudi zaščita podatkov. V primeru uničenja podatkov nastane za podjetje nepopravljiva škoda.

Z uvedbo sodobne informacijske tehnologije želimo znižati stroške delovanja finančne funkcije in doseči celovitost delovanja finančnega poslovanja, kar omogoča računalniška povezava z ostalimi funkcijami v podjetju ter z okoljem.

Uvedba sodobne informacijske tehnologije nudi podjetju nekatere prednosti, ki jih lahko razdelimo na:

1. *Prednosti z vidika finančnih učinkov.* Uporaba tehnologije omogoča manjši odliv gotovine, saj opozarja na ostale možne načine poravnave obveznosti (terjatev, pobot, avans, menica, ček, akceptni nalog). S pomočjo prikaza lestvice obveznosti ABC lahko denar bolje plasiramo glede na dogovorjeni *cassasconto* za predčasno plačilo, ker program zbira ustrezne podatke in omogoča poravnavo prometnega davka po plačani realizaciji, kar nam omogoča kasnejši odliv gotovinskih sredstev za plačilo prometnega davka. Med prednosti lahko štejemo tudi avtomatični obračun in knjiženje pogodbenih in zamudnih obresti v saldakontih ter izpis potrebnih bremepisov.
2. *Boljšo uporabnost za ravnateljstvo.* Sodobna informacijska tehnologija nudi kakovostne, jedrnate in pravočasne informacije za poslovne odločitve na osnovi dnevno ažurnih podatkov. Omogoča nam prikaz trenutnega stanja posameznega poslovnega partnerja (promet, odprte terjatve, odprte obveznosti, prejeta in izdana plačilna sredstva oz. načini zavarovanja plačil). Izpis največjih upnikov po metodi ABC omogoča uspešnejše spreminjanje in obvladovanje finančnih tokov podjetja. Seveda je omogočen tudi zbirni prikaz terjatev in obveznosti, lahko pa tudi prejemo podatke za spremljanje stroškov financiranja.
3. *Organizacijske prednosti.* Informacijska tehnologija omogoča eno-



stavno uporabo izvajalcev pri delu na operativni ravni, saj jih logično pelje skozi menije s standardnimi ukazi. Podatke vnašamo samo enkrat, uporabimo pa jih lahko tudi za nadaljnje obdelave. Pri vnosu podatkov lahko postavimo kontrolne točke, s katerimi preverjamo pravilnost dela. Knjiženje je avtomatično. Tolarski in devizni saldakonti so obračunani avtomatsko na osnovi vnesenih podatkov in izvršenih transakcij. Urejen je izpis virmana, izjave o pobotu, obrazca 10P, opomina za plačilo, prav tako pa tudi tožbe oz. predloga za izvršbo. Pregled terjatev in obveznosti je omogočen glede na različne kriterije (dospelih, nedospelih, vseh, po kontih, po poslovnih partnerjih, po datumih itd.). Evidence menic, čekov in akceptnih nalogov ter njihova priprava sta možna na več načinov skupaj s spremnimi dopisi. Avtomatično pripravimo temeljnico in finančno poročilo za glavno knjigo (dnevno, mesečno, letno, kumulativno).

#### ZAKLJUČEK

Finančna funkcija je temeljna poslovna funkcija. Tako kot vse druge poslovne funkcije je tudi finančna funkcija podrejena računovodskemu nadzoru. Njena osnovna naloga je gospodarjenje z denarjem tako, da je poslovanje čim bolj učinkovito, hkrati pa lahko z njim poravnamo vse obveznosti do okolja.

Ker slovenska podjetja v preteklosti niso potrebovala financ, so bile le-te zelo slabo razvite. V večini podjetij je finančna funkcija v organizacijskem in izvajalskem smislu še vedno pripojena k računovodstvu, s tem pa je zmanjšan njen pomen v poslovnem sistemu. Zaradi tega je delo v finančni funkciji neorganizirano, osnovna naloga ni točno opredeljena in načrtno izvedena. Prenova finančne funkcije se izvede, ko se vodstvo podjetja odloči, da sprememba prinaša določeno konkurenčno prednost in omogoči boljšo učinkovitost podjetja. Uspešno prenovo finančne funkcije je potrebno skrbno načrtovati tako, da točno določimo meje sodelovanja, vsa opravila, odgovornost in oblast posamezne poslovne funkcije. Šele nato postavimo sodobno organizacijsko strukturo in organizacijo delovnega procesa.

Delovanje finančne funkcije je učinkovito, ko izpolni zahtevane naloge v določenem času, torej poravna obveznosti ob zapadlosti plačila. Pravilne in pravočasne informacije na osnovi podatkov iz podjetja ter

informacije iz okolja omogočajo, da je delovanje finančne funkcije uspešno.

Podjetje, ki želi uspešno delovati na trgu, se mora stalno prilagajati spremembam v poslovnem okolju ter zahtevam trga. Sodobno organizacijo finančne funkcije narekujejo potrebe po uspešnosti poslovanja z nižjimi stroški, krajšimi izvajalnimi časi in z boljšo kakovostjo dela. Pri prenovi se pogosto srečujemo z omejitvami, ko management ni pripravljen na prilagajanje nastalim okoliščinam ali ko nimamo zadostnih finančnih in kadrovskih potencialov. Slovenska zakonodaja, ki ne kaznuje finančne nediscipline, ter sodstvo, ki deluje prepočasi in neučinkovito, nista možna zunanja impulza, ki bi dodatno spodbujala k razvoju in prenovi finančne funkcije v podjetjih.

#### UPORABLJENA LITERATURA

- Hammer, M. in J. Champy. 1993. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper.
- Lipičnik, B. 1999. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Senjur, M. 1995. Vloga finančne ureditve v gospodarskem razvoju. *Slovenska ekonomska revija* 46 (5): 403–421
- Središče za elektronsko poslovanje. 2001. Vstopna stran. [http://ecom.fov.unimb.si/ecomframes.nsf/pages/ecom\\_sredisce](http://ecom.fov.unimb.si/ecomframes.nsf/pages/ecom_sredisce) (15. september 2001).
- Šibič, G. 1997. Preureditev in obvladovanje financ v podjetju. *Gospodarski vestnik*, št. 15 (april): 85.