

**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,
MARIBOR**

DIPLOMSKO DELO

OBLIKOVANJE RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ ZA POSLOVNO ODLOČANJE S PRODUKTOM PANTHEON

Kandidatka: Marjeta Kelenc

Študentka izrednega študija

Številka indeksa: 11190122765

Program: Računovodja

Mentor: dr. Vlasta Črčinovič-Krofič

Maribor, januar 2013

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEDA DELA

Podpisana Marjeta Kelenc, številka indeksa 11190122765, sem avtorica diplomskega dela z naslovom Oblikovanje računovodskih informacij za poslovno odločanje s produktom Pantheon,

ki sem jo napisala pod mentorstvom dr. Vlaste Črčinovič-Krofič.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela.
- sem poskrbel/a, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia.
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah; UL št. 16/2007; (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VSŠ Academia skladno z njenimi pravili.
- skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VSŠ Academia objavo diplomske naloge na spletnem portalu šole.

Maribor, januar 2013

Podpis študentke:

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici dr. Vlasti Črčinovič-Krofič za napotke, razumevanje in ostalo pomoč pri pisanju diplomske naloge.

Prav tako se zahvaljujem celotnemu kolektivu Višje strokovne šole ACADEMIA za posredovano znanje ter vzpodbudo pri študiju.

Hvala lektorici Kseniji Kozar, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Posebna hvala moji družini (možu in hčeri) za vso pomoč, moralno podporo in potrpežljivost med študijem. Brez vaju ne bi zmogla.

POVZETEK

Vodstvo podjetja mora za doseganje ciljev postaviti cilje in politiko podjetja ter skrbeti, da vse dejavnosti potekajo v skladu s sprejetimi cilji in zahtevami. Da lahko poslovodstvo koordinira naloge in sprejema prave odločitve, mora imeti na razpolago prave informacije.

Računovodstvo, kot osrednji del informacijskega sistema, ima pomembno vlogo pri zagotavljanju informacij za poslovodstvo. Informacije morajo biti pravočasne in ustrezne, nanašati se morajo na predmet odločanja in pripravljene morajo biti v obliki, ki je primerna za razumevanje.

V nalogi je poudarek na informacijah, ki jih zahteva poslovodstvo in so namenjene notranjim uporabnikom informacij. Pri tem je bilo ključnega pomena, da so tisti, ki upravljajo podjetje, definirali potrebe po informacijah. Informacije (računovodske in neračunovodske) so predstavljene v poročilih za poslovodstvo, na voljo so ob vsakem času in na vsakem kraju ter na tak način, da jih poslovodstvo razume in interpretira enako kot ostali uporabniki.

Ključne besede: poslovođenje, poslovno odločanje, oblikovanje informacij, informacijski sistem.

ZUSAMMENFASSUNG

Forming the accounting information for business decisions with the product »Pantheon«.

Die Geschäftsführung eines Unternehmens muss sich zur Erreichung ihres Vorhabens Ziele setzen und eine entsprechende Geschäftspolitik führen. Sie muss dafür sorgen, dass alle geschäftlichen Tätigkeiten den gefassten Zielen und Anforderungen nachkommen. Damit die Geschäftsführung die Aufgaben koordinieren und richtige Entscheidungen treffen kann, müssen ihr dementsprechende Informationen zur Verfügung stehen.

Die Rechnungsführung bzw. Buchhaltung eines Unternehmens, stellt bei der Zusicherung der Informationen für die Geschäftsführung den Mittelpunkt des Informationssystems dar. Die entsprechenden Informationen müssen der Geschäftsführung rechtzeitig zur Verfügung stehen, sie müssen sich auf den Gegenstand ihres Entscheidens beziehen und müssen in einer Form vorbereitet sein, in der sie jedermann verständlich sind.

In der Diplomarbeit liegt der Schwerpunkt in den Informationen, die von der Geschäftsführung verlangt werden und auch für interne Informationsbenutzer gedacht sind. Dabei war von Hauptbedeutung, dass diejenigen Personen, die ein Unternehmen führen, den Bedarf nach Informationen klar definieren. Die Informationen (seien die von Buchführungs- oder Nichtbuchführungsnatur) sind in den Berichten dargestellt, die der Geschäftsführung dienen. Sie sollten jederzeit und an jedem Ort abrufbar sein und dies auf eine Art, in der sie von der Geschäftsführung sowie auch von sonstigen Benutzern gleicherweise interpretiert werden.

Schlüsselwörter: Geschäftsführung, geschäftliche Entscheidungen, Formierung von Informationen, Informationssystem.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	9
1.1	Opredelitev problema	9
1.1	Namen, cilji in osnovne trditve	9
1.2	Predpostavke in omejitve raziskave.....	10
1.3	Predvidene metode raziskovanja	11
2	RAČUNOVODSTVO IN INFORMACIJE.....	12
2.1	Računovodstvo in njegovo mesto v podjetju	12
2.2	Opredelitev informacij in njihov pomen.....	13
2.2.1	Računovodske informacije	14
2.2.2	Neračunovodske informacije	15
3	POSLOVODENJE, CILJI TER FUNKCIJA ODLOČANJA V PODJETJU	16
3.1	Definicija poslovnega računovodstva	16
3.2	Poslovodske odločitve	17
3.3	Odločevalne funkcije, za katere potrebujemo računovodske informacije.....	17
3.4	Pomen računovodskih informacij pri poslovodskem odločanju.....	18
4	INFORMACIJSKI SISTEM ZA PODPORO ODLOČANJA	20
4.1	Poslovodni in računovodski informacijski sistemi	20
4.2	Informacijska tehnologija in konkurenčnost podjetja	21
5	OBLIKOVANJE INFORMACIJ ZA POSLOVNO ODLOČANJE S PRODUKTOM PANTHEON.....	23
5.1	Način zbiranja podatkov v podjetju Proizvodnja d.o.o.	24
5.2	Mesečno poročilo za poslovodstvo.....	25
5.2.1	Podatki o proizvodnji	26
5.2.2	Podatki o nabavi	27

5.2.3 Podatki o prodaji.....	27
5.2.4 Bilance in finančni podatki.....	29
5.3 Zahteve posloводства	31
5.3.1 Definiranje zahtev in način zbiranja podatkov	32
5.3.2 Analiza trenutnega stanja.....	33
5.3.3 Priprava poročila kazalnika OEE	33
5.3.4 Analiza poročila.....	35
5.4 Dostop do informacij za posloводство	36
6 ZAKLJUČEK	38
6.1 Pričakovane prednosti rešitve.....	38
6.2 Pogoji za uvedbo zagotavljanja informacij	39
6.3 Možnosti nadaljnje širitve rešitve.....	40
7. LITERATURA IN VIRI.....	42
7.1 Literatura.....	42
7.2 Viri	42

KAZALO SLIK

Slika 1: Plansko-analitska orodja Zeus.....	24
Slika 2: Nadzorna plošča Pregled proizvodnje.....	26
Slika 3: Nadzorna plošča Nekurantna zaloga	27
Slika 4: Nadzorna plošča Hitri pregled poslovanja	28
Slika 5: Nadzorna plošča Kje so naši kupci?.....	29
Slika 6: Plan prilivov in odlivov.....	30
Slika 7: Primerjava prihodkov in odhodkov.....	30
Slika 8: Model izračuna kazalnika OEE.....	32
Slika 9: Ekranska slika izračunanega kazalnika OEE	34
Slika 10: Ekranska slika izračunanega kazalnika OEE – interni kazalnik	35
Slika 11: Ekranska slika OEE kazalnika	36

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema

Podjetja danes poslujejo v okolju, ki postaja vedno bolj kompleksno, tvegano in negotovo. Če želi podjetje uspeti na zahtevnem domačem in svetovnem tržišču, polnem konkurence, se mora hitro prilagajati in slediti spremembam na trgu.

To pa zahteva od poslovodstev podjetij hitro in pravilno odločanje. Odločanje brez ustreznih informacij bi bilo precej tvegano početje. Hitro in pravilno odločanje je možno le, če poslovodstvo razpolaga z informacijami, ki so pomembne za uspešno poslovanje. Konkurenčni boj sili poslovodstvo v poslovne odločitve, ki so pretehtane in ki temeljijo na pravočasnih in kakovostnih informacijah.

Eden od glavnih virov potrebnih informacij predstavlja računovodska funkcija. Vendar pa računovodske informacije večkrat ne povedo dovolj. Zato vedno večji pomen in vlogo dobivajo neračunovodske informacije, ki jih je potrebno upoštevati kot dopolnilo k računovodskim. Oboje zagotavlja računovodstvo v okviru informacijskega sistema podjetja. S svojo ažurnostjo in fleksibilnostjo tako pripomore h kvalitetnejši obdelavi podatkov in s tem odigra veliko vlogo pri odločitvah poslovodstva.

1.1 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen diplomske naloge je predstaviti oblikovanje računovodskih in neračunovodskih informacij, ki jih poslovodstvo potrebuje pri odločanju o poslovanju podjetja ter o uspešnosti poslovanja.

Cilj diplomske naloge je zagotovitev informacij (računovodskih in neračunovodskih), ki jih potrebuje poslovodstvo pri svojem odločanju, pri čemer pa bodo informacije predstavljene v različnih oblikah (klasična poročila, grafi, tabele ...). Informacije so

dosegljive ob vsakem času skozi poročanje. Poslovno informacijski sistemi in poslovodstvo torej ne bodo odvisni od ročno pripravljenih poročil, izpisov, pregledov ...

Podatke za poslovodstvo bomo pridobivali skozi Poslovno informacijski sistem Pantheon, ki je v podjetju že uveden. Produkt Pantheon v svoji osnovi že omogoča del poročanja za poslovodstvo. Iz množice teh pregledov bomo izluščili tiste, ki jih poslovodstvo potrebuje na mesečnem nivoju in pripravili ustrezno poročilo.

Za informacije v obliki poročil, ki jih poslovodstvo potrebuje, jih pa ni v navedenem informacijskem sistemu, bomo definirali zahteve, organizirali način zajema podatkov ter nato pripravili poročila v ustrezni obliki.

1.2 Predpostavke in omejitve raziskave

Pri raziskovanju in iskanju rešitve smo uporabili različno literaturo, v pomoč so bila tudi znanja, pridobljena v času študija ter izkušnje na področju operativnega dela pri zagotavljanju poročil za poslovodstvo. Prav tako je bil v pomoč Poslovno informacijski sistem, preko katerega smo pridobivali želena poročila.

V diplomski nalogi smo ugotavljali primernost in uporabnost poročila, na katerega smo gledali kot dejavnik odločanja. Poslovodstvo upošteva poročilo kot dejavnik odločanja ob več dejavnikih in predpostavkah; te smo analizirali in jih v diplomskem delu potrdili ali ovrgli.

Predpostavke so naslednje:

- Informacije za potrebe poslovodstva se povzemajo iz stroškovnega in finančnega računovodstva in jih mora zagotavljati informacijski sistem.
- Odločitve poslovodstva slonijo na informacijah, zaradi tega morajo te biti ustrezne, pravočasne, razumljive, zanesljive ter popolne.

- Člani posloводства kot uporabniki informacij, morajo biti aktivno vključeni v oblikovanje poslovodnega poročila; medsebojna komunikacija je pogoj za učinkovito in uspešno delovanje t.i. poslovodnega računovodstva.

1.3 Predvidene metode raziskovanja

V diplomskem delu so uporabljene različne metode dela:

- metoda deskripcije (opisovanje),
- metoda kompilacije (povzemanje in opredelitev pojmov s pomočjo strokovne literature različnih avtorjev),
- metoda dedukcije (sklepanje o dejstvih na osnovi splošnih spoznanj),
- metoda indukcije (utemeljevanje splošnih spoznanj na podlagi dejstev),
- metoda analize (analiza obstoječega načina poročanja poslovodstvu),
- uporaba lastnega znanja in izkušenj, pridobljenih pri delu z informacijskimi sistemi in pripravi poročil za poslovodstvo ter z izkušnjami, ki sem jih pridobila v teku študija.

Poleg teh metod je pri zagotavljanju informacij za poslovodstvo uporabljen tudi računalniški pristop, pri čemer je potek zbiranja, prikazovanja in razvrščanja podatkov opisan na način, z kar največjo uporabno vrednostjo.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela, teoretični in praktični del. V prvem delu je opredeljeno poslovođenje, njegove funkcije ter ravni poslovođenja. Opisane so zahteve in odločitve, s katerimi se soočajo poslovođenje. Informacije, ki jih pri tem pričakujejo oz. potrebujejo, so razdeljene na računovodske in neračunovodske. Računovodstvo je opisano kot glavni vir pridobivanja teh informacij, ki v okviru svojega delovanja potrebuje učinkovit informacijski sistem.

V drugem delu diplomskega dela so na praktičnih primerih prikazane informacije, ki se za poslovodstvo pripravljajo v obliki mesečnih poročil. Analizirana je vsebina informacij teh poročil. V poročilih so zajete računovodske in neračunovodske informacije, ki so pomembne za analizo poslovanja in pomagajo poslovodstvu, da spremlja poslovanje in mu hkrati omogočajo hitro ukrepanje.

2 RAČUNOVODSTVO IN INFORMACIJE

2.1 Računovodstvo in njegovo mesto v podjetju

Računovodstvo razumemo kot širok pojem in različni avtorji definicijo računovodstva različno interpretirajo. V Kodeksu računovodskih načel piše, da je računovodstvo posebna celota delov informacijskih dejavnosti, znotraj katerih se zbirajo, urejajo, obdelujejo prikazujejo in shranjujejo podatki ter prikazujejo in shranjujejo informacije o preteklih, prihodnjih pojavih (Kodeks računovodskih načel, 1995, 45).

Računovodstvo je osrednji del informacijskega sestava podjetja (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2003, 20-22). Računovodstvo razumemo tudi kot servisno dejavnost v podjetju, kot proces zbiranja, procesiranja in analiziranja podatkov ter poročanja zbranih informacij zainteresiranim uporabnikom.

Računovodstvo je ena izmed organiziranih enot v poslovnem sistemu in kot takšna pomembno vpliva na ustreznost ali neustreznost odločitev, ki se v poslovnem sistemu sprejemajo na različnih ravneh.

V osnovi računovodstvo delimo na:

- Finančno računovodstvo – spremlja področje poslovanja z drugimi, zato ga velikokrat tudi imenujemo računovodstvo za zunanje uporabnike informacij. Urejeno je s pravili države in s pravili stroke ter zajema spremljanje proučevanja sredstev in obveznosti do virov sredstev, s poudarkom na finančnih odnosih z drugimi in uspešnosti poslovnega sistema.
- Stroškovno računovodstvo – spremlja področje poslovanja znotraj poslovnega sistema, zato ga imenujemo tudi računovodstvo za notranje uporabnike informacij. Podrobneje spremlja in proučuje prvine ter stroške poslovnega sistema (npr. osnovna sredstva, stroške po mestih nastanka ...).

Poleg stroškovnega in finančnega računovodstva poznamo tudi poslovodno računovodstvo oz. računovodstvo za odločanje. To pa ni tretji del celotnega računovodstva, temveč

povzema podatke iz obeh in je usmerjeno k oblikovanju računovodskih informacij, ki se uporabljajo pri poslovnih odločitvah (Jezernik, 2007, 75).

V procesu odločanja dobiva Poslovodno računovodstvo vedno večjo vlogo. Usmerjeno je k potrebam po informacijah pri poslovnem odločanju.

Namen računovodskega informiranja je omogočiti uporabnikom računovodskih informacij, da na njihovi osnovi kar najbolj presojajo, ocenjujejo, sklepajo ter sprejemajo odločitve. Računovodsko informiranje se izvaja preko računovodskih poročil, ki vsebujejo računovodske in neračunovodske podatke in informacije.

2.2 Opredelitev informacij in njihov pomen

Informacija je podatek, ki ima pomen in uporabno vrednost za tistega, kateremu je namenjena. Da lahko poslovodstvo vodi podjetje in odloča, potrebuje informacije v taki obliki in sestavi, ki so v pomoč pri odločanju. Pri tem kot podlaga za odločitve ne zadostujejo le računovodske informacije, temveč njihova prepletenost z neračunovodskimi. Upoštevati je potrebno tudi, da so za nekatere vrste odločitev primernejše računovodske informacije, za druge pa neračunovodske informacije. Povzeli bi lahko, da so potrebne informacije odvisne od ravni odločanja; za strateško odločanje (odločanje najvišjega poslovodstva) so pomembne neračunovodske informacije, za nižje ravni odločanja pa so ponavadi dovolj le računovodske informacije (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2003, 35).

Tako je računovodstvo temeljna informacijska dejavnost v poslovni enoti, ki obsega sistemsko celoto računovodskega informiranja na podlagi knjigovodstva, računovodskega predračunavanja, računovodskega nadziranja in računovodskega analiziranja sredstev, obveznosti do virov sredstev, prihodkov, stroškov in odhodkov (Turk, Kavčič, Koželj, 2001, 32).

Ni vsaka informacija dobra, pomembna in kakovostna. Informacije morajo imeti naslednje značilnosti, da jih lahko opredelimo kot dobre in koristne (Črčinovič-Krofič, Volk, Finančno računovodstvo, 2008, 90):

- razumljive, da jih lahko uporabniki, ki dovolj dobro poznajo poslovno in gospodarsko delovanje, in v kolikor jih dovolj prizadevno proučujejo, razumejo brez težav.
- ustrezne, da pomagajo uporabnikom sprejemati oziroma popravljati ali potrjevati poslovne odločitve.
- zanesljive, kar pomeni, da ne vsebujejo pomembnih napak in pristranskih stališč ter so popolne. Informacije v letnih računovodskih izkazih so bolj zanesljive, če so izkazi revidirani.
- primerljive, tako da je zaradi metodične enotnosti mogoče primerjati podatke v računovodskih izkazih za različna leta ali med različnimi podjetji. Prav tako je zaradi primerljivosti v samem podjetju in med podjetji pomembna uporaba enotnih kontov in vknjižb.

Poleg tega morajo biti informacije zbrane in obdelane s čim nižjimi stroški, oblikovane glede na problem, ki ga želimo rešiti in glede na okoliščino, v katerih ga rešujemo. Informacije morajo biti lahko dostopne – na preprost način ter v obliki, ki je ustrezna za poslovne odločitve.

Tem zahtevam mora slediti tudi informacijski sistem v podjetju, ki mora omogočati hiter, zanesljiv in odprt pretok podatkov in informacij za odločanje.

2.2.1 Računovodske informacije

Računovodske informacije so informacije o preteklih ali prihodnjih procesih in stanjih, ki nastajajo v računovodstvu in so izražene v denarni merski enoti (izražene v vrednosti). Računovodske informacije se nanašajo na računovodsko izkazovanje posameznih ekonomskih kategorij oziroma poslovnih dogodkov.

Uporabniki takih vrst informacij so predvsem zunanji uporabniki (lastniki, delničarji, kupci, dobavitelji, država ...).

2.2.2 Neračunovodske informacije

Neračunovodske informacije, nasprotno od računovodskih, niso izražene v denarni merski enoti. Delimo jih lahko na količinske (ki so izražene v naravnih merskih enotah – npr. fizični obseg proizvodnje, število zaposlenih, višina zalog, število ur dela ...) in kakovostne informacije (ki so izražene opisno – npr. skrb za stranke, zagotavljanje kakovosti, družbena odgovornost ...).

Take vrste informacij so namenjene notranjim uporabnikom informacij, ki na osnovi pristojnosti in odgovornosti sprejemajo poslovne odločitve.

3 POSLOVODENJE, CILJI TER FUNKCIJA ODLOČANJA V PODJETJU

Poslovanje lahko opredelimo kot proces in dejavnost usklajevanja človeških in materialnih virov iz razloga, da bi uresničili določene naloge in zastavljene cilje. Je proces vplivanja na delovanje posameznika ali skupine zaradi doseganja ciljev v neki situaciji.

Če strnemo načela, ki predstavljajo bistvo vodenja (samodisciplina, namen, dosežek, odgovornost, znanje, hierarhičnost, zgled), lahko rečemo, da je pri vodenju pomembno, da opravljamo pomembne stvari dobro. To pomeni, da je potrebno vzpodbujati dejavnost, pri čemer se osredotočimo le na pomembne stvari, hkrati pa še vedno iščemo nove izboljšave, da bi naloge opravili še bolje.

3.1 Definicija poslovnega računovodstva

Definicije poslovnega računovodstva se med seboj razlikujejo. Vsem opredelitvam, ki jih je v strokovni literaturi mogoče najti, je skupno to, da poslovno računovodstvo pripravlja informacije za odločanje na vseh ravneh odločanja v podjetju. Vedno bolj posega tudi na druga področja in ne črpa informacij samo iz računovodskega informacijskega sistema. Informacije, ki jih pripravi poslovno računovodstvo so tako računovodske kakor neračunovodske. Predstavljene so tako, da omogočajo poslovnemu, da izbere najbolj primerno rešitev. Poslovno računovodstvo nato poskrbi za spremljanje rezultatov odločitve in obveščanje o le-teh. (Povzeto po Ivanović, 2010, 4-7.)

Zbiranje pomembnih informacij je bistvo poslovnega računovodstva. Poslovno računovodstvo oblikuje informacije za vse ravni odločanja, zato mora dobro poznati delovanje podjetja, njegov poslovni proces, ravni odločanja ... (Povzeto po Podbregar, 2009, 52.)

3.2 Poslovodske odločitve

Poleg strateških odločitev, ki temeljijo na možnostih (kakšna tveganja in priložnosti je mogoče pričakovati v prihodnosti, ali vstopiti na nov trg, ali začeti ustvarjati nov proizvod...), se poslovodstvo ukvarja tudi z operativnim odločanjem. To je usmerjeno k doseganju najboljših sprotih izidov in nam daje odgovore na vprašanja, kot so (Melavc, Novak, 2002, 29):

- Ali se podjetje drži izbrane smeri?
- Ali je plačilno sposobno in donosno?
- Kako strukturirati proizvodni in prodajni sistem?
- Kako povečati prihodke oziroma, kako in kje zmanjšati stroške?

Za odločitve, ki se nanašajo predvsem na daljše obdobje, so pomembni sintetični računovodski izkazi. Slovenski računovodski standardi med njih prištevajo bilanco stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz finančnega izida in izkaz gibanja. Ti izkazi vsebujejo informacije o finančnem položaju in uspešnosti poslovanja podjetja. Namenjeni so notranjim in predvsem zunanjim uporabnikom. Izkazujejo celotno sliko podjetja – finančno stanje podjetja in uspešnost njegovega poslovanja. Poslovodstvo poleg standardnih informacij potrebuje tudi takšne, ki so prilagojene posamezni odločitvi.

Za poslovodstvo podjetja je razumevanje računovodskih izkazov velikega pomena, saj lahko na osnovi tega presoja uspešnost poslovanja drugih podjetij (konkurenčnih podjetij, dobaviteljev, bodočih partnerjev ...).

3.3 Odločevalne funkcije, za katere potrebujemo računovodske informacije

Računovodstvo zagotavlja podatke, ki jih potrebujejo različni uporabniki informacij, pri čemer pa morajo biti koristi informacij večje od stroškov, ki so potrebni za njihovo zbiranje. Tako se mora računovodstvo posvetiti zbiranju tistih informacij, ki so ustrezne in uporabne za koristnike teh informacij – koristne pa so tiste, ki olajšajo poslovne odločitve.

Poslovodno računovodstvo pripravlja informacije za odločanje notranjih uporabnikov informacij, ti pa potrebujejo različne informacije. Informacije najvišjega posloводства, ki sprejema odločitve o strategiji, so bolj konkretne, medtem ko so informacije za nižje ravni odločanja, bolj okvirne. To torej običajno niso standardne informacije, temveč informacije, prilagojene posamezni odločitvi.

Glede na uporabnike informacij ločimo:

- Notranje uporabnike – to so zaposleni v podjetju. Na osnovi svojih pristojnosti in odgovornosti sprejemajo odločitve in v ta namen zahtevajo oz. potrebujejo določene informacije. To so izvajalci posameznih nalog v podjetju, ki morajo odločati, npr. poslovodstvo v podjetju od najnižje ravni do uprave in nadzornega organa v podjetju. Računovodsko poročanje za potrebe notranjih uporabnikov ni standardizirano in je v celoti prepuščeno znanju in iznajdljivosti računovodskih delavcev ter poslovodstvom posameznih družb. Njegova vsebina je širša in v sodobnem podjetništvu postaja vedno bolj osrednji informacijski servis. Informacije, ki se pripravljajo za poslovodstvo, so lahko enkratne in prilagojene posamezni odločitvi ali podjetju kot celoti – njihove posledice so tu najobsežnejše.
- Zunanje uporabnike – to so lastniki podjetja, kupci, dobavitelji, država, javnost, banke, konkurenčna podjetja, poslovni partnerji. Zunanje računovodsko poročanje (računovodstvo za zunanje uporabnike informacij) je precej standardizirano z računovodskimi standardi, kar posredno vpliva tudi na to, kako je organizirano računovodstvo v podjetju.

3.4 Pomen računovodskih informacij pri poslovodskem odločanju

Za uspešno poslovanje podjetja na dolgi rok, je potreben premišljen pristop k upravljanju podjetja. Poslovodstvo mora predvideti in upoštevati razmere na trgu, tveganja inp. Pri tem mora iskati različne rešitve za možne situacije ter usmerjati podjetje k izbranemu cilju (na krajši in daljši rok). Negotovost in tveganje lahko zmanjšamo, če imamo na razpolago

informacije o dejavnikih, ki vplivajo na uspešnost poslovanja. Informacije, ki jih dobi poslovodstvo, morajo biti zgoščene in dopolnjene z neračunovodskimi informacijami.

Poslovodstvo se neprenehoma srečuje z odločitvami in pri tem izbira med alternativnimi možnostmi delovanja za doseg nekega cilja. Kakor je že bilo omenjeno, je pri tem pomembna kvaliteta informacije, ter da je le-ta pravočasno na razpolago. Pogoji za oblikovanje kvalitetne računovodske informacije je dobro poznavanje gospodarskih kategorij, ki so pomembne za posamezno odločitev. Od vrste odločitve in od osebe, ki se odloča, pa je odvisno, katere informacije bo izbrala.

4 INFORMACIJSKI SISTEM ZA PODPORO ODLOČANJA

Primarna naloga vsakega informacijskega sistema je pridobivanje in posredovanje informacij. Bistven del informacijskega sistema v podjetju predstavlja računovodstvo, katerega osnovna naloge je, da poslovodstvu zagotavlja informacije za odločanje.

Vedno več podjetij se zaveda prednosti, ki jih prinaša računalniško podprto poslovanje. Razvoj informacijske tehnologije in računalniško podprto poslovanje je povečalo kakovost in pravočasnost informacij, saj so informacije zagotovljene v realnem času. Informacijski sistem mora zadovoljevati potrebe po vsakovrstnih informacijah za poslovne odločitve ter zbirati in obdelovati podatke iz vseh temeljnih funkcij. Vodenja podjetja si danes ni možno več predstavljati brez podprtega informacijskega sistema.

Pri obvladovanju informacijskega sistema je pomembno, da ima vgrajene ustrezne kontrole zbiranja in evidentiranja podatkov, dostopa do podatkov ter ustrezno organizirano arhiviranje podatkov. Ravno tako mora imeti informacijski sistem vgrajen nadzor nad poseganjem v bazo podatkov in poročanjem o informacijah.

Pri odločanju izbire informacijskega sistema podjetja ne smejo zanemariti svojih značilnosti in posebnosti, upoštevati pa morajo tudi, da se podjetje razvija, spreminja ter prilagaja. Da bi podjetje ohranilo svojo odzivnost na trgu, mora spreminjati tudi svoj informacijski sistem. Uvedba računalniško podprtega informacijskega sistema v podjetje je kompleksen proces. Rezultat uvedbe se ne odraža le kot preoblikovanje podjetja z informacijskega vidika, temveč tudi z vidika preoblikovanja celotnega poslovnega sistema (odgovornosti, naloge, opravila).

4.1 Poslovodni in računovodski informacijski sistemi

Pri zagotavljanju pričakovanih informacij poslovodstvu, je pomemben dejavnik delujoč informacijski sistem, ki mora zagotavljati hkratno zbiranje podatkov in oblikovanje

informacij. Informacijski sistem ustreza podjetju le tedaj, če izpolnjuje najnujnejše pogoje, torej, če pozna odgovore na temeljna vprašanja o čem, kdaj, kdo in čemu informirati (Koletnik, 1996, 15).

Sama učinkovitost poročanja za poslovodstvo, je v veliki meri odvisna od ustreznega informacijskega sistema ter od kakovosti razpoložljivih podatkov. Čeprav imajo informacije značilnosti, da jih lahko opredelimo kot dobre in koristne, ni nujno, da jih bo poslovodstvo potrebovalo pri svojem delu. Zato mora izgradnja sistema za poslovodno odločanje temeljiti na jasno izraženih informacijskih potrebah poslovodstva. Sistemi za poročanje so tako osredotočeni na tiste informacije, ki zahtevajo nenehno pozornost poslovodstva. (Povzeto po Drakulič, 2005, 25-27.)

Zaradi tega morajo biti sistemi za poročanje v tolikšni meri prilagodljivi in fleksibilni, da lahko zahtevane informacije oblikujemo in o njih poročamo samostojno oz. ob pomoči informacijske službe v podjetju.

4.2 Informacijska tehnologija in konkurenčnost podjetja

Sodobna informacijska tehnologija vpliva na računovodstvo na več načinov. Omogoča vse bolj rutinsko in hitrejšo evidentiranje poslovnih dogodkov. Iz tega razloga je možno vse hitreje in z vedno manjšim časovnim zamikom zagotavljati informacije o stanjih in spremembah računovodskih kategorij.

Nekatere raziskave kažejo, da se zaradi uporabe sodobne informacijske tehnologije zmanjšujejo stroški računovodske dejavnosti in kadrovska potreba v okviru samega knjigovodstva. To dejstvo pa sprošča potencial zaposlenih za druga opravila, predvsem na področju preučevanja informacij in zagotavlja ustreznih informacij poslovodstvu. Tako se, kljub temu da se na eni strani poenostavlja način in zmanjšuje obseg dela, na drugi strani zahteva vedno več znanja na različnih področjih.

S tega vidika vidimo, da se v računovodstvu dogajajo velike spremembe. Nove tehnologije omogočajo boljše obdelovanje podatkov in tako tudi računovodstvo zagotavlja hitrejša in kvalitetnejša informacija oz. le-te lahko razčlenjuje tako, da so v največjo pomoč poslovodstvu pri sprejemanju odločitev.

Ne glede na vse prednosti sodobnega informacijskega sistema, pa je potrebno omeniti, da informacijski sistem deluje le toliko dobro in natančno, kolikor dosledno svoje naloge v okviru tega izvajajo uporabniki celotnega poslovnega sistema. V kolikor le eden od njih ne opravi svoje naloge na predpisan način in v predvidenem času, se slednje odraža v podatkih, ki so v informacijskem sistemu na voljo.

5 OBLIKOVANJE INFORMACIJ ZA POSLOVNO ODLOČANJE S PRODUKTOM PANTHEON

Osrednji namen diplomske naloge je predstaviti informacije, ki jih je zahtevalo poslovodstvo v konkretnem podjetju. Pri tem so predstavljena poročila, ki se poslovodstvu zagotavljajo na nivoju mesečnih (avtomatiziranih) poročanj. V nadaljevanju je predstavljena nova zahteva poslovodstva v podjetju po dodatnih poročilih.

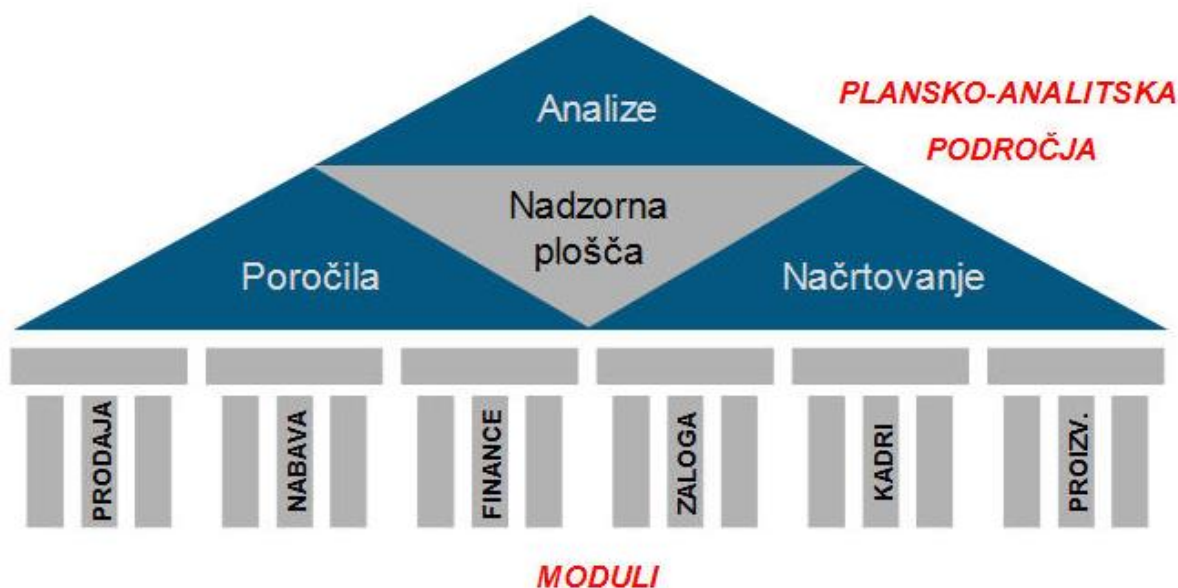
Podjetje, na primeru katerega smo predstavili poročanje poslovodstvu, je proizvodno podjetje in na trgu prisotno več kot 20 let. Podjetje se je razvilo iz male obrtne dejavnosti in ima danes več kot 150 zaposlenih. Osnovna dejavnost je predelava plastičnih mas.

Podjetje pri svojem delu na vseh področjih poslovanja uporablja poslovno informacijski sistem Pantheon, dopolnjen z dodatnimi funkcionalnostmi, ki so bila pripravljena glede na njihove zahteve.

Produkt Pantheon je razvilo (in ga še vedno posodablja) podjetje Datalab, ki deluje pod sloganom Spremenite podatke v dobiček. Začetki delovanja podjetja segajo v leto 1997 in v tem času je ekipa izdelala sodoben poslovno-informacijski sistem Datalab Pantheon. Ta omogoča celostno upravljanje in pregled nad vsemi dejavnostmi in viri v podjetju. Hitre in točne informacije so namreč bistvene za preživetje podjetij, saj lahko svojo tekmovalno sposobnost ohranjajo in razvijajo le s sodobno informacijsko podporo.

Delovanje programa je preizkušeno, saj ga uporablja več kot 29.000 uporabnikov. Rezultat uporabe je urejeno poslovanje v vseh poslovnih funkcijah in nivojih odločanja v podjetju. Sama zasnova programa omogoča strokovnjakom, da kot dopolnilne funkcionalnosti sami izdelajo dodatke k programu.

Programski paket že vključuje sistem informacij za podporo odločanju preko modulov Načrtovanje, Nadzorne plošče, Poročila ter Analize, ki se imenujejo Plansko-analitska orodja Zeus.



Slika 1: Plansko-analitska orodja Zeus

Vir: www.usersite.datalab.eu, 26.12.2012

5.1 Način zbiranja podatkov v podjetju Proizvodnja d.o.o.

Podjetje Proizvodnja d.o.o. uporablja poslovno-informacijski sistem Pantheon od leta 2008. Glavni cilj pri vpeljavi novega sistema v podjetju je bil, povezati vse poslovne funkcije v podjetju v enovito bazo podatkov, s tem pa izničiti možnosti napak (moduli so med seboj povezani, podatki se v sistem vnesejo enkrat) ter zagotoviti ažurnost podatkov. Glede na vedno večjo rast podjetja, je vodstvo poleg sprememb pri zbiranju podatkov, pričakovalo tudi spremembe pri obdelavi in analiziranju podatkov ter ustrezno posredovanje informacij uporabnikom informacijskega sistema.

V navedenem podjetju se v vseh oddelkih in na vseh nivojih redno izvajajo vsi vnosi. Tako torej prodajna in nabavna služba, izvajalci v proizvodnji, izvajalci servisnih in vzdrževalnih storitev in p., vnašajo podatke v informacijski sistem. Vsi podatki, ki jih uporabniki vnašajo v bazo informacijskega sistema, se skozi različne postopke obdelav in analiz pojavijo kot ovrednoteni poslovni dogodki v računovodstvu.

V računovodskem oddelku redno pripravljajo različna poročila, ki poslovodstvu pomenijo podlago za odločanje o nadaljnjem poslovanju. Redno se pripravljajo tedenska poročila (poročila prodaje, terjatve in obveznosti, plan prilivov in odlivov) in mesečna poročila (ki so podrobneje opisana v nadaljevanju diplomske naloge).

Ostala poročila se pripravljajo glede na potrebe poslovodstva za enkratne situacije, ko poslovodstvo potrebuje informacije, ki so osnova za odločitve (npr. na trgu se pojavi enak izdelek ali konkurenčno podjetje).

Programski produkt, ki se v podjetju uporablja, ima vgrajen sistem t.i. Nadzornih plošč, preko katerih poslovodstvo dobi sprotne, dnevne informacije o stanju v podjetju. Za zagotovitev teh podatkov ni potrebna nobena posebna aktivnost računovodstva ali kake druge osebe v podjetju, pomembno je le, da so podatki ažurno vneseni in ustrezno evidentirani. V sklopu tega so v poslovno informacijskem sistemu tudi predvideni koraki zagotovljena funkcionalnosti, ki se izvaja v smislu kontrol potrjenih oz. poknjiženih dokumentov.

5.2 Mesečno poročilo za poslovodstvo

Mesečno poročilo za poslovodstvo spada med poročila, ki jih računovodstvo pripravlja obdobjno (vsak mesec). Mesečno se torej pripravi poročilo, ki je poslovodstvu osnova za analiziranje. Podatki se v sistemu polnijo in preračunavajo redno ter so dostopni v vsakem trenutku (in tako odražajo stanje na določen dan).

Poročilo je nastalo na podlagi zahtev poslovodstva in vključuje informacije iz različnih poslovnih procesov.

Preko navedenega poročila dobivajo odgovore na različna vprašanja:

- kakšne so priložnosti, nevarnosti, prednosti, slabosti za podjetje v prihodnosti;
- katere poslovne učinke mora podjetja ustvariti;
- kakšne ukrepe mora poslovodstvo sprejeti, da bi se izognilo nevarnostim v okolju;

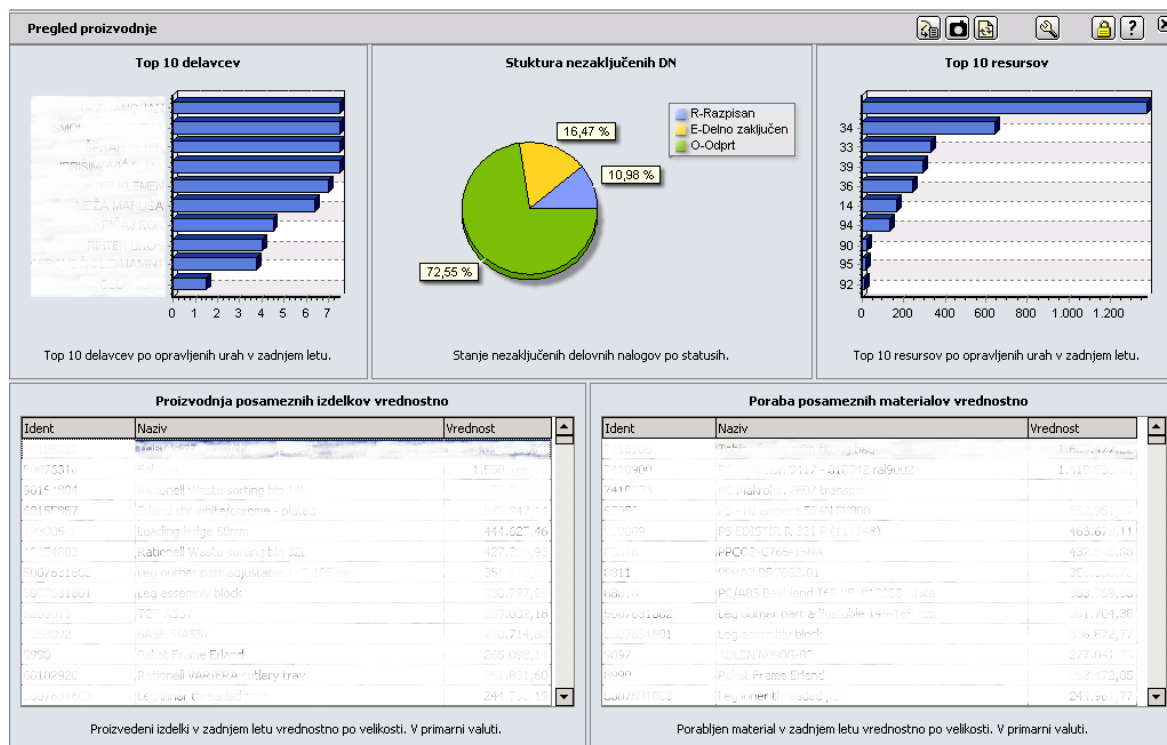
- kakšne ukrepe mora poslovodstvo sprejeti, da bi izrabilo svoje prednosti in odpravilo slabosti.

5.2.1 Podatki o proizvodnji

V poročilu se zagotavljajo podatki o:

- strukturi nezaključenih delovnih nalogah, iz katerih dobimo informacije o stanju nezaključenih delovnih nalogah po statusih;
- proizvodnji posameznih izdelkov v vrednostih, ki nam dajejo odgovor na vprašanje, kateri so tisti izdelki, ki smo jih v zadnjih 12-ih mesecih proizvedli največ;
- porabi posameznih materialov v vrednostih, ki nam dajejo odgovor na vprašanje, kateri so tisti materiali, ki smo jih v zadnjih 12-ih mesecih porabili največ;
- najboljših 10-ih delavcih (top 10 delavcev), ki nam povedo, kateri delavci so v proizvodnji opravili največ ur.

Poslovodstvo je o tem informirano v naslednji obliki:



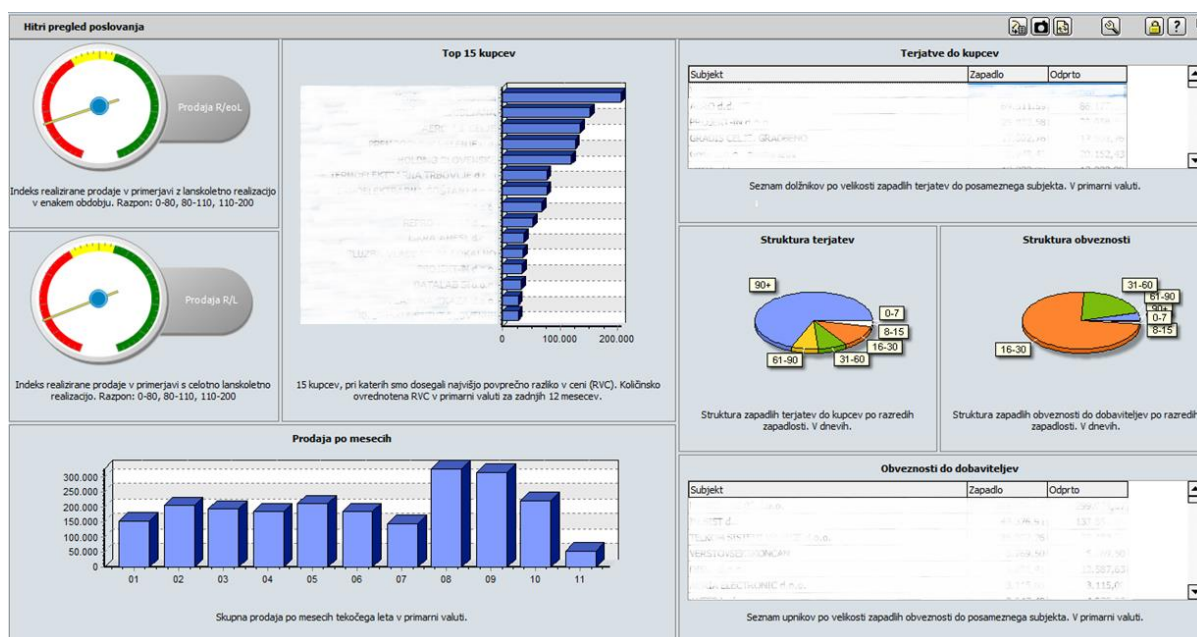
Slika 2: Nadzorna plošča Pregled proizvodnje¹

Vir: Interna dokumentacija podjetja, 2012

¹ Vidnost podatkov smo izločili zaradi varovanja podatkov.

- indeksu realizirane prodaje v primerjavi s celotno lanskoletno realizacijo, ki nam pove, koliko moramo še prodati, da bomo dosegli lanskoletno celotno prodajo;
- najboljših 15-ih kupcev (top 15 kupcev), pri katerih smo dosegli najvišjo povprečno razliko v ceni. Pregled nam pove, kateri so tisti kupci, pri katerih največ zaslužimo.
- skupna prodaja po mesecih tekočega leta, kjer dobimo informacijo o vrednosti prodaje po mesecih;
- terjatvah do kupcev v obliki tabele, kjer dobimo informacijo, kateri so naši največji dolžniki in koliko nam dolgujejo;
- obveznostih do dobaviteljev v obliki tabele, kjer dobimo informacijo, kateri so naši največji upniki in koliko jim mi dolgujemo;
- strukturi terjatev in strukturi obveznosti, kjer dobijo informacijo, kakšna je struktura terjatev in obveznosti po razredih.

Poslovodstvo je o tem informirano v naslednji obliki:



Slika 4: Nadzorna plošča Hitri pregled poslovanja³

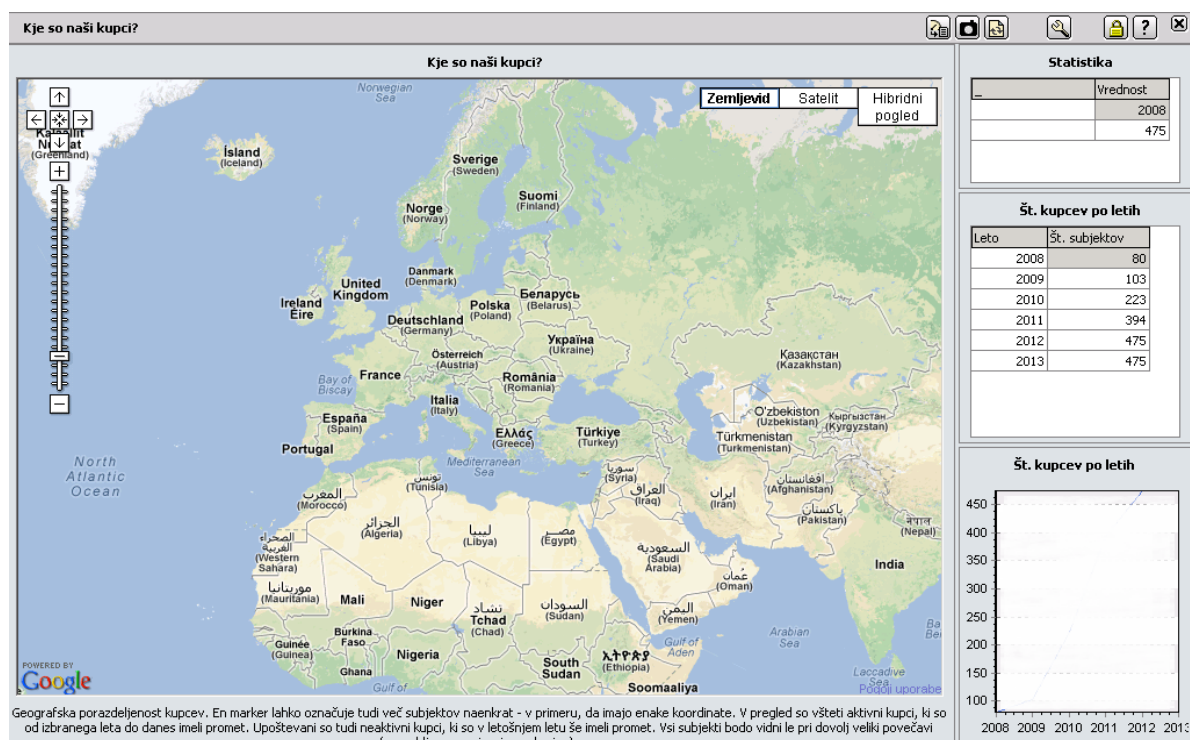
Vir: Interna dokumentacija podjetja, 2012

V tem poročilu se prikažejo tudi podatki o tem:

³ Vidnost podatkov smo izločili zaradi varovanja podatkov.

- kje se nahajajo naši kupci. Podatki nam prikazujejo geografsko porazdeljenost naših kupcev.

Poslovodstvo je o tem informirano v naslednji obliki:



Slika 5: Nadzorna plošča Kje so naši kupci?⁴

Vir: Interna dokumentacija podjetja, 2012

5.2.4 Bilance in finančni podatki

Na tem področju poslovodstvo analizira naslednje preglede:

- izkaz poslovnega izida za pretekli mesec ter za tekoče leto (prikazano po mesecih),
- bilanco stanja,
- plan prilivov in odливov, ki nam po dnevih in po poslovnih subjektih prikažejo planirane prilive in odlive.

Poslovodstvo je o tem informirano v naslednji obliki:

⁴ Vidnost podatkov smo izločili zaradi varovanja podatkov.

Subjekt	Še odprti	Od 1 do 6	Od 7 do 14	Od 15 do 59	Od 60 do 89	Nad 90	Skupaj
POSREDOVANJE	0,00	0,00	0,00	-40.500	0,00	0,00	-40.500
POSREDOVANJE	22.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	22.800,00
DOBENHATJANCI	0,00	0,00	0,00	-10,00	0,00	0,00	-10,00
DOBEN DOBAVITELJI	0,00	110,00	0,00	0,00	0,00	0,00	110,00
POSREDOVANJE	-1.400,00	0,00	-10,00	0,00	0,00	0,00	-1.410,00
SKUPAJ	-1.300,00	220,00	0,00	-970,00	0,00	0,00	-830,00

Slika 6: Plan prilivov in odlivov⁵

Vir: <https://usersite.datalab.eu/>, 26.12.2012

Pregled zajema tudi:

- primerjavo prihodkov in odhodkov, kjer so od vseh prihodkov odšteti odhodki in stroški.

Poslovodstvo je o tem informirano v naslednji obliki:

Naziv	Stolpec A	Stolpec B
Oddelek:		
A. PRIHODKI	6.428.402,00	6.428.402,00
B. ODHODKI	4.175.014,00	4.175.014,00
I. Stroški blaga, materiala in storitev	1.113.503,00	1.113.503,00
II. Amortizacija OS in prevrednot.odh.	3.029.806,00	3.029.806,00
III. Stroški dela		
IV. Drugi odhodki in stroški	31.705,00	31.705,00
C. KOSMATI DOBIČEK/IZGUBA	2.245.438,00	2.245.438,00
Oddelek: Administracija		
A. PRIHODKI		
B. ODHODKI	33.532,00	33.532,00
I. Stroški blaga, materiala in storitev	33.532,00	33.532,00
II. Amortizacija OS in prevrednot.odh.		
III. Stroški dela		
IV. Drugi odhodki in stroški		
C. KOSMATI DOBIČEK/IZGUBA	-33.532,00	-33.532,00
Oddelek: ODBELEK 1		
A. PRIHODKI	2.001.100,00	2.001.100,00
B. ODHODKI		
I. Stroški blaga, materiala in storitev		
II. Amortizacija OS in prevrednot.odh.		
III. Stroški dela		
IV. Drugi odhodki in stroški		
C. KOSMATI DOBIČEK/IZGUBA	2.001.100,00	2.001.100,00

Vir: <https://usersite.datalab.eu/>, 26.12.2012

Slika 7: Primerjava prihodkov in odhodkov⁶

⁵ Vidnost podatkov smo izločili zaradi varovanja podatkov.

5.3 *Zahteve posloводства*

Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja. Govorimo tako o proizvodnji za neznanega kupca kakor tudi o naročniški proizvodnji. Gre za široko področje, ki ga je potrebno zajeti v poslovno informacijski sistem. S pričetkom uporabe produkta Pantheon je največji preobrat v organiziranosti dela nastal v samem oddelku proizvodnje. Pred tem so se namreč nekateri poslovni dogodki, vezani na nastanek v proizvodnji, evidentirali v računovodski službi. Z novim informacijskim sistemom pa se je ta aktivnost prenesla na mesto nastanka dogodka. Evidentiranje v proizvodnji danes poteka avtomatizirano in v celoti računalniško podprto (terminali, čitalci ...).

Spremembe so povzročile zahtevo po dodatnih znanjih uporabnikov informacijskega sistema v proizvodnji (poznati postopke in način dela v ostalih postopkih dela – npr. nabavna služba, servisiranje, prodaja ...) do take mere, da poznajo vsaj osnovne pojme in procese. Pomembno je tudi, da posameznik v informacijskem sistemu natančno ve, kaj pomenijo njegovi posegi v informacijski sistem, in kaj pomenijo izpadi ali zamuda pri vnosu podatkov v informacijski sistem.

S tem, ko so uporabniki zagotavljali vedno več podatkov v informacijskem sistemu, so se tudi pričakovanja vodstva povečala. Tako je posloводство podjetja podalo zahtevo po spremljanju skupne učinkovitosti opreme z vidika izkoriščenosti proizvodnje. Ta zahteva je bila do podjetja posredovana s strani njihovih kupcev, saj so želeli med svojimi večjimi dobavitelji preveriti kvaliteto dela in dolgoročnost poslovanja podjetja.

Pri tem so pričakovali informacije o naslednjem:

- Kakšna je razpoložljivost kapacitet, ki jih koristijo v proizvodnji?
- Kakšna je uspešnost izkoriščenosti delovnih sredstev v podjetju?
- Kakšna je kakovost proizvodnje v podjetju?

⁶ Vidnost podatkov smo izločili zaradi varovanja podatkov.

Odgovore na zastavljena vprašanja nam dajejo kazalniki poslovanja, ki jih poznamo kot kazalnik razpoložljivosti, kazalnik uspešnosti in kazalnik kakovosti, ki skupaj tvorijo OEE kazalnik (OEE – overall equipment effectiveness), t.j. kazalnik skupne učinkovitosti proizvodnje (<http://www.oee.com>, 27.12.2012).

5.3.1 Definiranje zahtev in način zbiranja podatkov

Da bi lahko ustrezno pripravili model za izračun kazalnikov ter preverili podatke, ki so v informacijskem sistemu na razpolago, nam je poslovodstvo v podjetju predložilo predstavitev OEE kazalnika na konkretnem primeru. Na tej osnovi smo preverili, katere izhodiščne podatke potrebujemo za pripravo analiz.

Proizvodni podatki					
Trajanje izmene	8	ur =	480	minut	
Kratki odmori	0	odmorov	0	minut vsak =	0 minut skupaj
Odmor za malico	0	odmorov	30	minut vsak =	0 minut skupaj
Ne obratuje	33,3	minut			
Optimalni takt	3	kosov na minuto			
Skupno kosov	1.341	kosov			
Zavrženih kosov	9	kosov			
Podporni podatki	Enačba			Rezultat	
Planiran čas dela	trajanje izmene - odmori			480	minut
Dejanski čas dela	planiran čas dela - čas neobratovanja			447	minut
Dobrih kosov	skupno kosov - zavrženih kosov			1.332	kosov
OEE faktor	Enačba			OEE%	
Razpoložljivost	dejanski čas dela / planiran čas dela			93,06%	
Zmogljivost	(skupno kosi / dejanski čas dela) / optimalni takt			100,00%	
Kakovost	dobrih kosov / skupaj kosov			99,33%	
Skupni OEE	razpoložljivost x učinkovitost x kakovost			92,44%	
OEE Faktor	World Class	Naš OEE%			
Razpoložljivost	90,00%	93,06%			
Zmogljivost	95,00%	100,00%			
Kakovost	99,90%	99,33%			
Skupni OEE	85,00%	92,44%			

Slika 8: Model izračuna kazalnika OEE

Vir: Interna dokumentacija, 2012

5.3.2 Analiza trenutnega stanja

Ko smo pričeli analizirati podatke, s katerimi razpolagamo v informacijskem sistemu in jih primerjali s podatki, ki jih potrebujemo v izračunih glede na zahtevo, smo ugotovili, da vseh podatkov, ki vplivajo na izračun kazalnikov, v informacijskem sistemu ni na voljo.

Tako se v proizvodnji ni zajemal podatek o menjavah orodij na posameznih strojih, kar pa pomembno vpliva na razpoložljivost nekega stroja v proizvodnji. Če se na nekem stroju vrši menjava orodja, ta stroj za delo ni razpoložljiv in ta čas je pomemben z vidika zagotavljanja kazalnika razpoložljivosti.

Za zagotavljanje tega podatka, smo pripravili dodatno rešitev, ki omogoča zajem podatkov o menjavah v proizvodnji. Tako morajo izvajalci oz. vzdrževalci strojev ustrezno evidentirati čas pričetka kakor tudi konec menjave orodja.

Skozi analizo smo ugotovili, da sam zajem podatkov v proizvodnji ne zagotavlja dovolj zanesljivega zbiranja podatkov za realen izračun kazalnikov. Zato smo spremenili način zajema podatkov, tako da delavec po zaključku izmene hitro in zanesljivo vnese podatek o času opravljenega dela, tako o dobrih in slabih kosih po posameznem delovnem nalogu in po posameznem stroju.

5.3.3 Priprava poročila kazalnika OEE

Ko smo vse potrebne podatke zbrali v informacijskem sistemu, smo se lotili priprave rešitve. Za stranko smo izdelali modul, ki izračuna naslednje kazalnike OEE:

- Razpoložljivost – spremlja vse dogodke, ki prekinejo načrtovano proizvodnjo skozi merjeno obdobje. Ko odštejemo čas od kapacitete izpada, dobimo čas delovanja. Kazalnik uspešnosti prikazuje razmerje med dejansko proizvodnjo in časom delovanja.
- Uspešnost – določi se skozi neto čas delovanja. Od časa delovanja odštejemo t.i. izgubljeni čas, ki se kaže v obrabi stroja, orodja, kvaliteti materiala in učinkovitosti

delavca v proizvodnji. Dobimo neto čas delovanja. Kazalnik uspešnosti prikazuje razmerje med neto časom in delovnim časom.

- **Kakovost** – prikazujejo se proizvedeni kosi, ki ne izpolnjujejo kakovostnih zahtev, vključno s časom, ki je potreben za predelavo. Če od neto časa odštejemo čas, ki je povezan s kakovostjo, dobimo informacijo o skupnem času delovanja. Kazalnik kakovosti prikazuje razmerje med skupnim časom delovanja v primerjavi z neto časom delovanja.

Če med seboj zmnožimo vse tri kazalnike, pridemo do izračuna OEE kazalnika.

Skozi pripravljen modul podjetje dobi naslednje informacije:

1. KAZALNIK RAZPOLOŽLJIVOSTI					
	Menjave	Zastoj	Neiz čas	Izguba	Cilj
$\frac{\text{Dejanski čas}}{\text{Planiran čas}} = 0,5892$	0,0741	0,0695	0,2671	0,4108	1

2. KAZALNIK ZMOGLJIVOSTI		
	Izguba	Cilj
$\frac{\text{Št. izdelkov} * \text{optimalen cikel proi.}}{\text{Dejanski čas}} = 0,9300$	0,0700	1

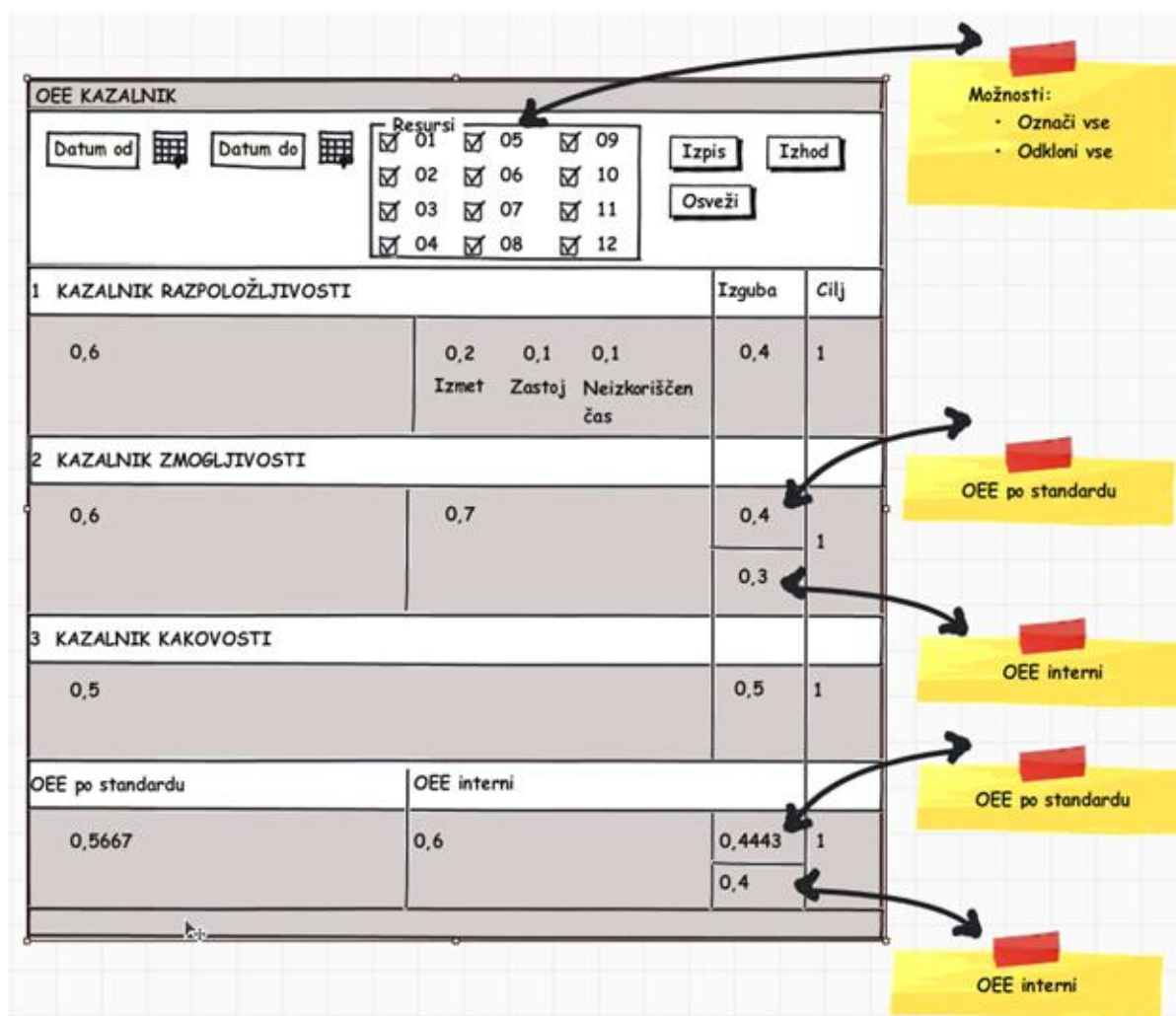
3. KAZALNIK KAKOVOSTI		
	Izguba	Cilj
$\frac{\text{Dobri izdelki}}{\text{Dobri + slabi izdelki}} = 0,9609$	0,0391	1

OEE		
	Izguba	Cilj
$\text{Razpoložljivost} * \text{Zmogljivost} * \text{Kakovost} = 0,5265$	0,4735	1

Slika 9: Ekranska slika izračunanega kazalnika OEE

Vir: Interna dokumentacija podjetja, 2012

Za svoje lastne potrebe je poslovodstvo pripravilo spremembo izračuna kazalnika zmogljivosti, ki se izračuna po formuli: dobri izdelki / norma, vnesena v poljubno polje v kosovnici. Rezultat uporabljajo kot interni podatek o kakovosti, ki ga proučujejo na določen način. Posledično se končni rezultat OEE kazalnika ravno tako spremeni.



Slika 10: Ekranska slika izračunanega kazalnika OEE – interni kazalnik

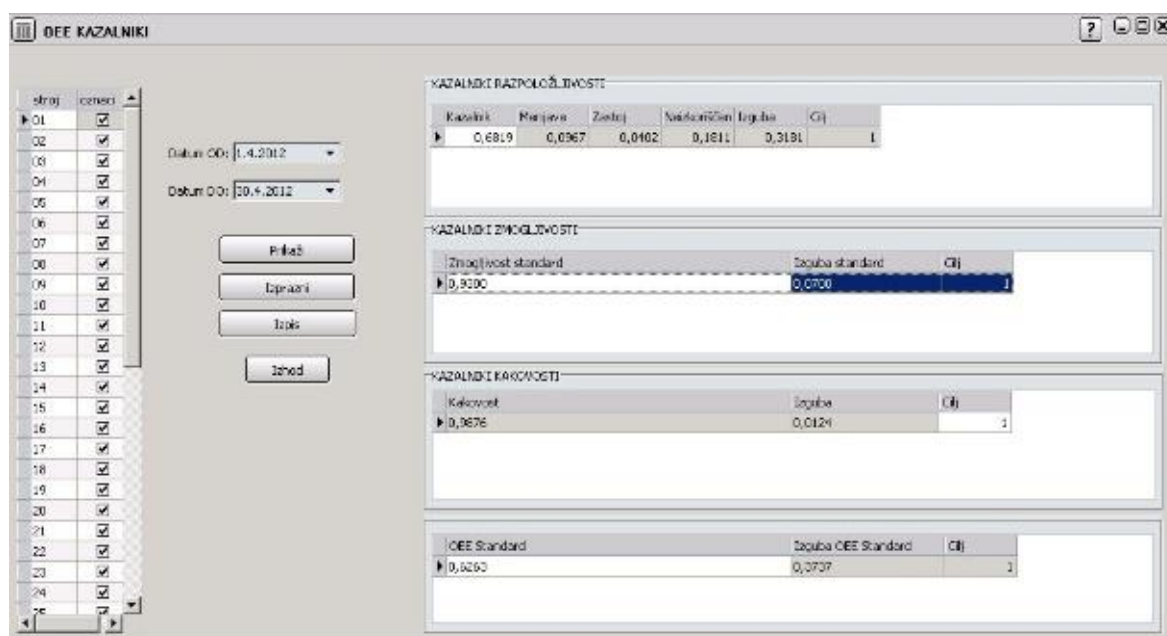
Vir: Interna dokumentacija podjetja, 2012

5.3.4 Analiza poročila

Kazalniki skupne učinkovitosti proizvodnje se vse pogosteje uporabljajo za sistematično in natančno merjenje uspešnosti. Na podlagi izmerjenih vrednosti kažejo trenutno stanje in

spremljanje tega stanja v daljšem časovnem obdobju. Poslovodstvo lahko spremlja in analizira rezultate vsakega posameznega kazalnika ločeno in/ali skupek le-teh. Rezultate lahko uporabi tudi za primerjavo z drugimi (primerljivimi) proizvodnjami, z najboljšim oz. najslabšim v panogi ...

Podjetje rezultate oz. informacije o stanju razpoložljivosti, zmogljivosti, kakovosti ter OEE kazalnik dobi v naslednji obliki:



Slika 11: Ekranska slika OEE kazalnika

Vir: Interna dokumentacija podjetja, 2012

Kazalnik skupne izkoriščenosti proizvodnje prikaže rezultate, ki predstavljajo izhodišče za opredelitev potrebnih ukrepanj (opredelitev ciljev, ukrepi za izboljšave ...). Ne dajo pa nam odgovora, kako odpraviti vzroke za neko stanje, niti ne, kako bodo ukrepi, ki jih bomo sprejeli, vplivali na njihovo vrednost.

5.4 Dostop do informacij za poslovodstvo

Kontrola dostopa do podatkov (preprečitev dostopa do podatkov nepooblaščenim osebam) je pomembna na vseh nivojih uporabe informacijskega sistema in še predvsem nad

podatki, namenjenimi poslovodstvu. Poleg varovanja podatkov, v smislu varovanja poslovne tajnosti podatkov (npr. možne zlorabe ali nenadzorovano uhajanje zaupnih informacij), je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da so za pravilno razumevanje podatkov in informacij potrebna določena znanja in veščine, in da so lahko informacije, ki so na voljo, brez tega znanja napačno ali drugače razumljene.

Poslovno informacijski sistem Pantheon ima tudi vgrajen način dodeljevanja pravic uporabnikom. Uporabnik ob prijavi v sistem, poleg lastnega uporabniškega imena, vnese še geslo. Sistem ob prijavi preveri pravice tega uporabnika v poslovno informacijskem sistemu in tako se v menijskih postavkah prikažejo samo tisti meniji, njihove postavke in funkcionalnosti, do katerih ima uporabnik pravico dostopa. Poleg tega zagotavlja še dodatne funkcionalnosti prilagajanja pravic uporabnikom (npr. neke podatke lahko vidijo, ne morejo pa jih spreminjati).

6 ZAKLJUČEK

Na podlagi obravnavane teme diplomske naloge ugotovimo, da smo izpolnili vse postavljene cilje, saj smo predstavili pomen računovodskih in neračunovodskih informacij z uporabo produkta Pantheon ter hkrati opozorili na nove možnosti njegove uporabe pri zagotavljanju informacij, potrebnih pri sprejemanju odločitev.

Pri doseganju zastavljenih ciljev podjetja imajo veliko vlogo poslovodje, ki so odgovorni za uspešnost poslovanja podjetja. Lastniki so jim zaupali pomembne naloge, ki jih lahko uresničujejo preko drugih ljudi. Poslovodje sprejemajo poslovne odločitve v vseh fazah svojega dela od planiranja, koordiniranja do kontroliranja.

Od zastavljenih ciljev je odvisno, kakšne poslovne odločitve bodo sprejemali poslovodje in kakšne merila ali metode bodo pri tem uporabljali. Nepravočasno ukrepanje lahko pomeni, da podjetje zastavljenih ciljev ne bo doseglo, zato se potrebe po pravočasnih in ustreznih računovodskih informacijah v procesu odločanja povečujejo.

Podjetje lahko deluje dobro in usklajeno le, če ima na voljo dovolj informacij. Le-te so pogoj za uspešno odločanje, proučevanje in analiziranje z namenom, da sprožijo določene aktivnosti. Informacije se morajo nanašati na predmet odločanja, odražati pa morajo vse dejavnike, pomembne za odločanje. Pomembno je tudi, da so pravočasno na razpolago in to v obliki, ki je primerna za razumevanje.

6.1 Pričakovane prednosti rešitve

Prednost rešitve je predvsem v tem, da se vsi podatki in informacije zbirajo skozi poslovno informacijski sistem ter se poročila posledično pripravljajo ažurno in neposredno v sistemu. Tako so informacije dostopne kadarkoli neposredno v informacijskem sistemu in to ob vsakem času.

S tem so odpravljeni kakršnikoli ročni posegi, priprave ali dopolnitve v poročila (razen pojasnil) ter večkratni vnosi ali kontrole, s čimer je ustvarjen prihranek tudi na času.

Ni zanemarljiv tudi strošek tiskanja in shranjevanja podatkov, saj so se v preteklosti poročila poslovodstvu predlagala v pisni obliki, poleg tega pa so se poročila arhivirala. Preko novega sistema poročanja, se poročilo lahko hrani tudi v elektronski obliki v različnih formatih.

Predvsem dejstvo, da ima poslovodstvo dostop do potrebnih informacij za odločanje ob vsakem času in na vsakem kraju, predstavlja največjo prednost uporabe t.i. Nadzornih plošč in obveščanja v produktu Pantheon. Obdobna, v naprej določena poročila, se oblikujejo skozi pripravljen avtomatizem in sistem ta poročila sam shrani oz. pošlje določenim prejemnikom.

Poročila so sestavljena glede na zahteve poslovodstva v taki obliki, da jih poslovodstvo razume na enak način kot ostali uporabniki sistema, s čimer se izognemo napačnim interpretacijam informacij. Ker se informacije zbirajo iz enovite baze podatkov, ne pride več do situacije, da podatki ne bi bili usklajeni.

Potrebno je omeniti tudi same uporabnike informacijskega sistema (zaposlene v podjetju), ki s spremenjenim načinom dela dobijo občutek, da pomembno prispevajo k skupnim ciljem podjetja (kot je npr. preglednost nad skupno uspešnostjo procesov v podjetju).

6.2 Pogoji za uvedbo zagotavljanja informacij

Kakor je skozi diplomsko nalogo že večkrat ugotovljeno, si ustreznega sistema za poročanje ne znamo predstavljati brez podpore informacijskega sistema. Ta mora omogočati, da se hkrati s spreminjanjem in prilagajanjem podjetja na nove razmere na trgu, prilagaja tudi informacijski sistem. Zagotavljati mora hkratno zbiranje, oblikovanje in razčlenjevanje informacij, ki so poslovodstvu na voljo ob vsakem času in na vsakem mestu.

Informacije, ki jih posredujemo skozi poročila poslovodstvu, morajo imeti značilnosti, zaradi katerih smatramo, da so dobre in koristne. Posredovane morajo biti na tak način, da bodo za tiste, ki bodo informacije uporabljali, koristne. Zaradi tega je pomembno tudi natančno definiranje zahtev poslovodstva.

6.3 Možnosti nadaljnje širitve rešitve

Načrtovanje in razvoj računalniško podprtega sistema je kompleksen proces. Informacijska tehnologija pa se izredno hitro spreminja in omogoča množico obdelav, analiz ter pregledov v različnih oblikah. Tudi poslovodstvo običajno ni več zainteresirano za informacije obračunske narave, temveč pričakuje takšne, ki omogočajo takojšen vpogled nad procesi in stanji – zahteve poslovodstva se povečujejo.

Vseh možnosti, ki jih omogoča informacijski sistem Pantheon, podjetje prav gotovo še ni izkoristilo, zato še vedno ostajajo izzivi in nove možnosti za prihodnost.

Na področju delovanja nabavne službe in analize zalog, bi bile dobrodošle analize, s katerimi bi dobili boljši pregled nad delovanjem nabavne službe in tako dobili podlago za izboljšanje procesa. S tem mislim predvsem na bolj kakovostno segmentiranje dobaviteljev (ocenjevanje z vidika kvalitete dobavljenega materiala, doseganja dogovorjenih dobavnih rokov, kako se dobavitelji odzivajo na spremembe naročil ...).

Za še bolj učinkovito obvladovanje kakovosti, bi po našem mnenju bile dobrodošle še dodatne analize z namenom, da se zmanjša izmet v proizvodnji (zaradi neustreznega materiala, napak na orodjih, napak pri pripravi orodij, napak zaradi obrabe orodja ...).

Za bolj kvalitetno spremljanje zastavljenega plana v primerjavi z realizacijo, obstaja možnost bolj natančnega planiranja predvsem prodajnih podatkov. Tako bi bilo koristno, da podjetje tisti del svoje proizvodnje, ki je za neznanega kupca (za zalogo), planira vsaj po blagovnih skupinah, če ne celo po posameznih artiklih. Glede na to, da ima podjetje za

to vrsto prodaje angažirane tudi zunanje prodajalce, bi bilo smotrno planirati prodajo tudi po prodajalcih.

Na tem mestu naj omenimo tudi t.i. elektronsko izmenjavo podatkov v čim več poslovnih procesih. Kljub temu da brezpapirno poslovanje v nekaterih procesih že poteka, je prav gotovo na tem področju še veliko neizkoriščenih možnosti: elektronsko arhiviranje, integracija z različnimi ERP sistemi, ki jih uporabljajo tako kupci kot dobavitelji.

Z opisanim načinom poročanja smo ugodili zahtevam posloводства po zagotavljanju točno tistih informacij, ki jih potrebujejo pri odločanju. Zagotovili smo, da so informacije na voljo neposredno v informacijskem sistemu v zahtevani obliki (ne le suhoparno naštevande podatkov in prikazovanje v tabelah, temveč tudi v obliki grafov in podobno). Odpravljene so ročne kontrole in posegi pri pripravi poročila.

Informacije so poslovodstvu dostopne kadarkoli in od koderkoli na enostaven način ter izkazujejo trenutno stanje. Za mesečno poročanje je urejen avtomatizem, ki na določen dan zbere posamezna poročila, jih združi v celoto ter odpošlje poslovodstvu preko elektronske pošte.

7. LITERATURA IN VIRI

7.1 Literatura

1. Črčinovič-Krofič, V. in Volk, A.: *Finančno računovodstvo*, Academia, Maribor, 2008.
2. Drakulič, M.: *Kontroling v gradbenem podjetju*, Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2005.
3. Ivanović, S.: *Oblikovanje poslovnega računovodstva v podjetju Ljubljanske mlekarne*, Diplomaska naloga, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2005.
4. Jezernik, L.: *Osnove računovodstva*, Academia, Maribor, 2007.
5. *Kodeks računovodskih načel*, Revizor, Ljubljana, 1995.
6. Koletnik, F.: *Računovodstvo za notranje uporabnike informacij*, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana, 1996.
7. Melavc, D. in Novak A: *Controlling*, Moderna organizacija, Kranj, 2002.
8. Podbregar, M.: *Računovodska poročila kot podpora vodjem poslovnih programov v podjetju x*, Diplomsko delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, 2009.
9. Turk, I., Kavčič, S., Kokotec Novak, M.: *Poslovno računovodstvo*, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana, 2003.
10. Turk, I., Kavčič, S., Koželj, S.: *Stroškovno računovodstvo*, Narodna in univerzitetna knjižnica Ljubljana, 2001.

7.2 Viri

1. <http://www.datalab.si/>, dne 26.12.2012
2. <http://www.oee.com>, dne 27.12.2012
3. <https://usersite.datalab.eu/>, dne 26.12.2012