

Inštitut za poslovodno računovodstvo



Živko Bergant

ANALITIK V POSLOVNI PRAKSI

(usmeritve za delovanje analitika)



Predgovor

Gospodarsko in politično okolje sta vedno bolj negotova, tveganja v poslovanju rastejo, kar je možno obvladovati na sprejemljivo raven samo z analitičnimi pristopi. Obenem se razvija tudi informacijsko-komunikacijska tehnologija, ki omogoča oblikovanje podrobnejših in kakovostnejših informacij. Zaradi obeh razlogov pomembnost analitika v združbah vedno bolj raste.¹

Analiziranje poslovanja združb je obravnavano v številnih delih strokovne literature tako s teoretičnega kot tudi s praktičnega vidika. Med drugim ga sam obravnavam tudi v svojih knjigah: Osnove analize poslovanja (2011), Plačilna sposobnost in kapitalska ustreznost – računovodska analiza (2012), Analiza poslovanja od teorije do prakse (2013), Dodana vrednost iz novega zornega kota (2017), Priročnik za analizo poslovanja (2018). Pri vseh je praviloma poudarek na orodjih analize in njihovi uporabi ter izrazni moči posameznih informacij. Manj pogosto je v strokovni literaturi obravnavan proces analiziranja, še manj pa pogoji učinkovitega delovanja analitika, ki si pogosto mora priboriti "svoj prostor na soncu". Če lahko opišem prve knjige kot "oda analizi", je pričujoče delo "oda analitiku".

Osnovno izhodišče te knjižice je refleksija na ključne dejavnike razvoja informacijskih sistemov v združbah² (to so potrebe po informacijah in informacijsko komunikacijska tehnologija), ki neposredno vplivajo tudi na delo analitika in proces analiziranja poslovanja. S tem se nenehno spreminjajo naloge analitika, ki jih tu podrobneje obravnavam.

Zato je temeljni namen tega dela prispevati k izboljšanju razumevanja procesa analiziranja in vloge analitika ter o njegovem ravnanju pri oblikovanju strokovnih podlag za poslovne odločitve v združbah.

Oprelitev, kdo je *analitik poslovanja*, ni enoznačna. Lipovec je k temu pristopil na naslednji način (povzeto po: Lipovec, 1983, 73): analizo poslovanja opravlja vsak zaposlenec na svojem delovnem mestu pri izvajanju svojih delovnih nalog razmeroma majhnem obsegu in pogosto celo nezavedno; pomembne so analize, ki jih opravljajo poslovodje, ki pa so že bolj kompleksne; v večji združbi se pojavi potreba po

¹ Več o pomembnosti analitika v Rozman (2006, 96).

² Z združbo razumemo vse možne oblike poslovnih sistemov (podjetja, zavode, društva ipd.).

združevanju analiziranja za zahtevnejše namene v okviru dela ustreznih strokovnjakov, ki se lahko organizirajo tudi kot poseben analitski oddelek.

V okviru take organizacijske enote se običajno razvije vsa vsebina dela analitikov, ki ga obravnavamo v tej knjigi. Zato obravnavamo delo analitika sicer abstraktno, vendar po eni strani z vsemi pristojnostmi in odgovornostmi vodje analitske službe, po drugi strani pa se lahko v tem vidi vsak, ki se ukvarja z analiziranjem poslovanja.

V manjših združbah pomemben del nalog analiziranja opravi kar vodja računovodstva. Tedaj deluje kot analitik, vendar se tega pogosto ne loti na ustrezen način, še pogosteje pa nima ustrezno zainteresiranih uporabnikov informacij.

V nadaljevanju bomo zato z analitikom razumeli nosilca procesov analiziranja poslovanja, ne glede na velikost združbe ali njeno organiziranost.

S tega vidika je knjiga namenjena tudi poslovojem, kot osnovnim uporabnikom informacij, torej tistim, ki bi morali razumeti in upoštevati pomembnost vloge analitikov v procesu odločanja. Obravnavati bi jih namreč morali kot "svojo desno roko".

Vsako pripombo ali predlog za izboljšanje ali dopolnitev gradiva bo avtor hvaležno proučil in upošteval.

Ljubljana, 2018.

Avtor

VSEBINA

| | | |
|-----------|---|------------|
| 1. | UVOD | 7 |
| 2 | OPREDELITEV ANALIZE IN PROCESA ANALIZIRANJA POSLOVANJA | 9 |
| 2.1 | Opredelitev analize poslovanja..... | 9 |
| 2.2 | Analiziranje kot informacijska funkcija | 10 |
| 2.3 | Temeljni pojmi analiziranja..... | 11 |
| 2.4 | Proces analiziranja..... | 16 |
| 2.5 | Vsebinska usmerjenost analiziranja..... | 29 |
| 2.6 | Uporabniška usmerjenost analiziranja | 30 |
| 2.7 | Informacijska usmerjenost..... | 31 |
| 3 | PODROČJA DELA ANALITIKA | 34 |
| 3.1 | Izhodišče..... | 34 |
| 3.2 | Zbiranje podatkov..... | 34 |
| 3.3 | Obravnavanje podatkov | 38 |
| 3.4 | Oblikovanje potencialne informacije..... | 41 |
| 3.5 | Komuniciranje z uporabnikom | 44 |
| 3.6 | Uporabnost potencialne informacije..... | 53 |
| 3.7 | Ocena tveganj pri uporabi informacij | 54 |
| 3.8 | Načrtovanje in pripravljanje analiziranja..... | 55 |
| 4 | NALOGE ANALITIKA | 59 |
| 5 | TEMELJNA NAČELA ANALIZIRANJA | 62 |
| 6 | ANALITSKO POROČILO | 65 |
| 6.1 | Opredelitev | 65 |
| 6.2 | Priprava analitskega poročila..... | 66 |
| 6.3 | Sestavljanje analitskega poročila..... | 67 |
| 6.4 | Struktura analitskega poročila | 69 |
| 7 | ETIKA IN ANALIZA POSLOVANJA | 72 |
| 8 | ORGANIZIRANJE ANALIZIRANJA | 78 |
| 8.1 | Uvod..... | 78 |
| 8.2 | Sistem analiziranja poslovanja | 79 |
| 8.3 | Organiziranje enote analiziranja | 82 |
| 8.4 | Organiziranje analitikovega dela | 85 |
| 8.5 | Analitik kot vodja oddelka | 86 |
| 9 | ODGOVORNOST ANALITIKA | 94 |
| 10 | LITERATURA IN VIRI | 100 |
| 10.1 | Avtorska literatura | 100 |
| 10.2 | Drugi viri | 103 |