

Vloga finančnika v podjetju

Predpogoj za uspešno vodenje finančne funkcije v podjetju je poznavanje podjetja kot celote, predvsem pa vizije, strategije in usmeritve na področju vodenja skupine. Finančnik vodi finančno službo, ta pa finančno funkcijo v podjetju. Finančna služba je organizacijska enota zadolžena za izvajanje tistih nalog, za katere najvišje vodstvo meni, da spadajo v to službo. Naloge finančne službe niso za vsa podjetja enaka, veljajo pa nekatera prepričanja, da v finančno službo spada plačilni promet, zadolževanje in naložbenje in finančne instrumente in devizno poslovanje. V večini podjetij je v okviru finančne službe tudi pomožna knjiga kupcev in dobaviteljev, obvladovanje finančnih tveganj in nadzor nad denarnimi tokovi v skupini. Večja podjetja, kjer je finančna služba zelo razvita in si lahko privoščijo tudi več strokovnjakov, pa v okviru te službe vodijo odnose z lastniki, opravljajo prevzeme in združitve, opravljajo revizije finančnega poslovanja v skupini, prevzemajo upravljanje pokojninskih programov za zaposlene, svetujejo ostalim poslovnim funkcijam in optimirajo finančno sestavo. Ker imajo vse odločitve finančne posledice, lahko trdimo, da so vse odločitve posredno finančne odločitve. Bistvo poslovnih financ je v poznavanju finančnih posledic pri pripravi, sprejemanju in izvajanju poslovnih odločitev. V tem delu pa se dotaknemo finančne funkcije, ki jo opravljajo vsi, ki so pristojni sprejemati poslovne odločitve. Finančnik ali njegova služba so le organizatorji ali skrbniki finančne funkcije v podjetju. Nehote lahko primerjamo kadrovsko službo s finančno službo in kadrovsko funkcijo s finančno funkcijo. Z ljudmi se v podjetju ukvarjamo vsi, četudi nismo kadroviki.

Finančniku morajo biti popolnoma jasne strateške usmeritve podjetja, tudi na operativni ravni. Samo z jasnimi poznavanjem ciljev lastnikov in najvišjega vodstva lahko opredelimo in ovrednotimo dejavnike, ki bodo vplivali na finančno stanje podjetja. Po drugi strani pa so finančni viri omejeni, na eni strani s kapitalom podjetja, na drugi strani pa s posojilno sposobnostjo. Omejeni finančni viri so hkrati omejitve v rasti podjetja. Ko govorimo o rasti, imamo v mislih širši pomen, ne zgolj povečanje prodaje, ki je lahko posledica večletnega razvoja, nakupa znanja ali drugega podjetja. Rast je mišljena kot trajnostna rast, kjer lahko zagotavljamo plačilno sposobnost na dolgi rok. Vsaka poslovna odločitev ima finančne posledice, ki se jasno pokažejo na računu podjetja. Kdorkoli ima v podjetju pooblastila za sprejemanje odločitev, razpolaga z denarjem podjetja. Poslovne odločitve morajo biti ekonomsko upravičene in morajo pomagati ustvarjati pozitiven denarni tok. Če se odločitve sprejemajo decentralizirano, se posledice odločitev pokažejo na stanju računa podjetja. In samo s pozitivnim stanjem na računu lahko poravnavamo obveznosti podjetja.

Temeljni cilj delovanja podjetja je rast vrednosti lastnega kapitala podjetja, zato je cilj vsake odločitve povečanje donosnosti lastnega kapitala. Donos lastnega kapitala je lastniku izplačan v dveh oblikah. Vrednost kapitalne naložbe se lastniku zvišuje z rastjo tržne vrednosti podjetja (delnice), ta donos lastnik realizira ob prodaji podjetja (naložbe) ali pa je donos lastnikom izplačan v obliki dividend. Finančna politika podjetja je tista, ki določa pravila razporejanja poslovnega rezultata in opredeli politiko financiranja podjetja z lastnimi ali tuji viri. V vsakem primeru je uspeh lastnika dosežen z izplačilom denarja na njegov račun. Prejeti denar mora presegati njegov vložek ob nakupu delnic ali deleža oziroma ustanovitvi podjetja. Upravičeno pričakovana razlika mora pokriti stroške financiranja naložbe, tveganja, ki se jim lastnik izpostavlja v primerjavi z netvegano naložbo v državne papirje, in davke, ki jih mora plačati ob vseh teh uspehih.

Odločitve o priskrbi sredstev in naložbah ter gospodarjenju s sredstvi podjetja imajo neposreden vpliv na financiranje poslovanja. Vse odločitve naj bi prinašale pozitivne denarne tokove ali vsaj pripomogle k njim. Naloga finančnika je, da priskrbi potrebna finančna sredstva in s tem omogoči izvedbo sprejetih odločitev ob zagotavljanju nemotene plačilne sposobnosti. Ob upoštevanju zahtevane donosnosti lastnikov in tveganj, povezanih s poslovanjem, mora finančnik prvenstveno skrbeti za likvidnost sredstev in plačilno sposobnost podjetja. Odločitve finančnika so odvisne od velikosti in sestave sredstev (premoženja) podjetja ter obstoječe finančne sestave (virov financiranja) in sposobnosti podjetja za nadaljnje zadolževanje.

Naloge poslovnega finančnika

V nadaljevanju predstavljamo naloge finančnika ali finančne službe za doseganje finančnih ciljev. Pravila, ki veljajo pri financiranju podjetja, niso teorija, namenjena študentom, ampak praksa oziroma izkušnja mnogih, ki se je izkazala za zakonitost. Metoda »poizkus – napaka« ni samo draga, lahko je tudi usodna za podjetje.

Temeljni cilji finančnika so v zagotavljanju tekoče in dolgoročne plačilne sposobnosti, prispevanje k donosnosti in neodvisnosti poslovanja ter k zmanjševanju finančnih tveganj. Iz teh temeljnih ciljev so se izoblikovale posamezne aktivnosti ali naloge finančnika, ki jih mora opravljati ali nadzorovati v podjetju, da so doseženi cilji podjetja kot celote. Končni cilj podjetja je v zadovoljstvu lastnikov, zadovoljstvu kupcev ali potrošnikov pa je le pot do zadovoljstva lastnikov. Dejavnost, ki jo opravlja podjetje, je le alternativa neki drugi dejavnosti, cilj pa je vedno v ustvarjanju dodane vrednosti.

Merjenje uspešnosti vodenja finančne funkcije, ki ga opažamo v zadnjih letih, je bistveno okrepilo zavedanje o vlogi finančnika v podjetju in o pomena poznavanja finančnih posledic poslovnih odločitev. Poslovne odločitve se sprejemajo decentralizirano, posledice pa se centralizirajo na računu podjetja. Naloga finančnika je zato tudi v usklajevanju interesov posameznih poslovnih funkcij z vidika možnih finančnih posledic. Finančna konkurenčnost je termin, ki govori o skladnosti poslovne in finančne politike. Finančnik mora predstaviti finančne možnosti in hkrati določiti finančne omejitve pri poslovanju. Njegova naloga je tudi v opozarjanju na finančne posledice poslovnih odločitev ali načrtovanih poslovnih aktivnosti in v finančnem spremljanju raznih projektov.

Lastniki so vse bolj prepričani, da je vloga finančnika v podjetju med pomembnejšimi, zato so začeli podrobneje nadzirati in meriti prispevke finančnika k rasti lastnikovega premoženja. Če finančno poslovanje v podjetju ustvarja dodano vrednost, potem se lahko ta tudi izmeri, če tega ne znamo, smo v podjetju na ravni stroškovnega mesta. Običajno ocenjujemo uspešnost komercialistov in poslovodstva, kaj pa uspešnost finančnika? Kakovostno opravljanje nalog finančne službe in doseganje zastavljenih ciljev so izmerljivi in primerljivi dejavniki uspeha. Vsaka poslovna odločitev mora biti ekonomsko upravičena in ima hkrati finančne posledice. So posledice dovolj dobre? Kaj naj bo podlaga za nagrajevanje finančnikov in na kaj smo lahko ponosni?

Finančniki so pod pritiskom, ko morajo dokazati dodano vrednost v podjetju, hkrati pa zniževati stroške ter povečati (standardizirati) preglednost in nadzor nad celotnim poslovanjem podjetja. V upravah in med nadzorniki oziroma lastniki je premalo finančnega znanja in se preveč zanašajo na računovodske izkaze kot merilo uspeha. Rast za vsako ceno in

zagotavljanje četrletnih finančnih uspehov za pozitivnih informacij lačne špekulante marsikateri ego pripravi k neetičnemu poslovanju in zanemarjanju dolgoročnejših ciljev.

Raziskave, ki so bile opravljene v zadnjih letih in katerih izvajalci so bila večinoma profesionalna združenja poslovnih finančnikov v sodelovanju z izbranimi revizorskimi hišami ali pa nekatere strokovne revije, so pokazale, da se povečuje potreba po merjenju uspešnosti ali »donosnosti« finančnika, ki je še pred kratkim veljal za nemerljiv kader, oziroma vodjo stroškovnega mesta. Tri četrtine anketiranih podjetij ima vpeljano formalno merjenje uspešnosti finančnika, medtem ko preostala, ki so v manjšini, menijo, da za to ni primernega sodila in ustreznega orodja merjenja. Novi standardi poročanja, ki so posledica finančnih goljufij in propadov podjetij, zavezujejo poslovodstva, da razkrivajo informacije o podjetju, za katere niti sama niso vedela, da obstajajo oziroma da jih je možno pridobiti. Raziskave, ki smo jih uporabili za nadaljnjo predstavitev, so bile večinoma opravljene v Evropi in med največjimi podjetji. Strokovne revije, ki so v zadnjih letih pisale o merjenju uspešnosti finančnika v podjetju, so: Treasury Management International – TMI, CFO, Treasury & Risk in The Treasurer. Revija TMI je tudi uradna strokovna revija Združenja evropskih poslovnih finančnikov (*European Association of Corporate Treasurers* – EACT), katerega član je tudi Združenje poslovnih finančnikov Slovenije.

V nadaljevanju bomo predstavili razloge za merjenje uspešnosti finančne službe, oblike organiziranosti finančnih služb, naloge finančnika in zahtevnost teh nalog v podjetju, katere od teh nalog so merljive in kakšni so rezultati merjenja. Na koncu so povzeta mnenja finančnikov in lastnikov o pomembnosti posameznih nalog finančnika glede na prispevek k uspehu podjetja in kako to vpliva na prihodnjo organiziranost financ v podjetju in vlogo finančnika.

Zahtevana dodatna razkritja v letnih poročilih, ki so bila posledica velikih finančnih goljufij in propadov podjetij, so pripomogla k večjemu zavedanju o pomenu financ. Mnogo podjetij je končalo poslovanje v prisilni poravnavi ali stečajju, čeprav so imela izjemen tržni položaj. Razlog so bile neobvladovane finance podjetja, zato se je med lastniki ustvarilo prepričanje, da finance vplivajo na uspeh podjetja bistveno bolj, kot so pričakovali, hkrati pa se z novo zakonodajo (ZGD, MRS) povečuje obseg njihovih nalog. Ravno zato je merjenje uspešnosti tudi orodje nadzora nad financami in uresničevanjem zastavljene (finančne) politike podjetja. Merjenje pa je tudi podlaga za nagrajevanje in izbor najboljših med najboljšimi.

Organiziranost finančne službe sledi dejavnosti in profilu tveganja

Organizacijska oblika mora biti vedno prilagojena dejavnosti in usmeritvam podjetja, iz katerih izhaja tudi zahtevnost financiranja poslovanja. Finance so organizacijsko v veliki meri še vedno postavljene kot stroškovno mesto, le v določenih izjemnih primerih so določene kot profitni center, s tem da tedaj obstaja resna nevarnost preobsežnega špekuliranja in ogrožanja uspešnosti osnovne dejavnosti podjetja. Polovica anketiranih podjetij ima finance organizirano kot službo, ki opravlja standardna finančna opravila, s tem da narašča delež podpore drugim poslovnim funkcijam. Pospeseno se uvajajo matrike finančnega odločanja, saj se tudi za finančnike zahteva ekonomika odločanja. V takem primeru imamo finančno službo v obliki *Value added service*. Govorimo o selektivnem pristopu k obvladovanju financ v podjetju, predvsem z vidika ekonomike vlaganja v znanje omejenih človeških zmognosti. Glede na cenovno/stroškovno učinkovitost lahko marsikatero nalogo prepustimo v opravljanje ponudnikom na trgu, sami pa moramo obdržati glavne vzvode financiranja.

Finančnik in dodana vrednost za lastnike

Kakšna je dodana vrednost finančnika v podjetju, je še vedno marsikje neznanka. V raziskavi (European Treasury Survey 2006), ki so jo izvedli v revizorski hiši PWC v sodelovanju z Evropskim združenjem poslovnih finančnikov, so predstavljena mnenja lastnikov in finančnikov o pomenu posamezne naloge ali aktivnosti finančnika v podjetju glede na dodano vrednost podjetju.

V nadaljevanju so predstavljena mnenja lastnikov po pomembnosti posamezne naloge.

1. Obvladovanje finančnih tveganj
2. Obvladovanje denarnih tokov
3. Obvladovanje obratnega kapitala
4. Kapitalska ustreznost
5. Dolgoročno zadolževanje
6. Podpora upravi pri odločitvah
7. Podpora drugim poslovnim funkcijam
8. Odnosi z banko
9. Davki
10. Podpora pri prevzemih in združitvah
11. Bonitete kupcev
12. Pokojninski načrti
13. Zavarovanje premoženja in odgovornosti
14. Trgovanje/špekuliranje na finančnem trgu

Kot vidimo iz vrstnega reda aktivnosti, lastniki daleč največ pričakujejo od finančnikov na področju obvladovanja finančnih tveganj, denarnih tokov in obratnega kapitala. Takoj za tem je uravnavanje kapitalske ustreznosti oziroma prilagajanje finančne sestave sestavi premoženja, pogajalskemu položaju in tveganjem. Vse preostale naloge finančnika so po padajoči pomembnosti navedene do špekuliranja, o katerem večina meni, da naj to sploh ne bi bila naloga finančnika.

Obvladovanje znanj in izkušnje potrebnih za opravljanje nalog finančnika z večjo dodano vrednostjo bodo zagotovilo za dobro plačano zaposlitev finančnika. Kapitalska ustreznost zagotavlja preživetje podjetja, obvladovanje obratnega kapitala zagotavlja plačilno sposobnost, obvladovanje denarnih tokov nam omogoča učinkovit nadzor nad finančnim poslovanjem, obvladovanje finančnih tveganj pa nam omogoča ustvarjanje donosa iz osnovne dejavnosti, kjer smo strokovnjaki, in odpravo ali minimiziranje finančnih tveganj, ki lahko ogrozijo obstoj podjetja.

Finančniki vidimo svojo vlogo v podjetju precej podobno kot naši delodajalci, pa vendarle nekoliko drugače. Po padajoči pomembnosti so naštetje aktivnosti finančnika z vidika ustvarjanja dodane vrednosti.

1. Odnosi z banko
2. Dolgoročno zadolževanje
3. Obvladovanje finančnih tveganj
4. Obvladovanje denarnih tokov
5. Kapitalska ustreznost

6. Podpora upravi
- 7. Obvladovanje obratnega kapitala**
8. Podpora drugim poslovnim funkcijam
9. Obvladovanje bonitetnih razvrstitev lastnega podjetja
10. Davki
11. Podpora pri prevzemih in združitvah
12. Zavarovanje premoženja in odgovornosti
13. Pokojninski načrti

Če pravilno razumemo mnenje povprečnega finančnika, lahko trdimo, da največ svoje energije vpliva v pogajanja z banko in dolgoročno zadolževanje. Te aktivnosti so na kratek rok tudi najbolj opazne, ampak glede na boniteto podjetja cenovno omejene. Vsaka cena storitve ima mejo, medtem ko obrestne mere, devizni tečaji in cene blaga kot da nimajo meja. Spremenljivost obrestnih mer in deviznih tečajev nekajkrat presega možnosti pogajalskega položaja finančnika v podjetju. Presenetljivo je le mnenje finančnikov, da ne moremo bistveno vplivati na učinkovitost obratnega kapitala. V sodelovanju z drugimi poslovnimi funkcijami lahko finančniki veliko pripomoremo k obvladovanju terjatev, zalog in dobaviteljev. Neto učinkovitost obratnega kapitala se kaže v potrebnem zadolževanju oziroma v omejevanju ali sproščanju kapitalske ustreznosti podjetja. Z ekonomsko upravičeno politiko naložbenja v stalna sredstva in obratni kapital lahko z enako količino kapitala povečamo obseg poslovanja ali pa kapital namenimo za druge naložbe in ostanemo kapitalsko ustrezni.

Obvladovanje likvidnosti in zagotavljanje plačilne sposobnosti sta še vedno na prvem mestu med nalogami finančnika, sledi obvladovanje valutnega tveganja in na tretjem mestu zadolževanje z obvladovanjem obrestnega tveganja na četrtem mestu. Tem področjem za zdaj finančniki tudi namenijo največ časa. Za popolno obvladovanje finančnih ciljev pa se naloge finančnikov širijo tako, da se delo finančnika usmerja tudi v podporo osnovni dejavnosti in upravi pri odločanju. Vse več je interdisciplinarnosti pri obvladovanju kupcev, zalog in dobaviteljev. Od osredotočenosti na finančna tveganja moramo finančniki preiti tudi k drugim poslovnim tveganjem. Vse bolj smo finančniki odgovorni za nadzor, analiziranje in poročanje na ravni podjetja kakor tudi za odnose z morebitnimi delničarji in drugimi deležniki. Preostale naloge, s katerimi se še dodatno srečujemo, so financiranje kupcev, obvladovanje pokojninskih programov, centralizacija odločanja v skupini in zagotavljanje celostne informacijske podpore.

Zahtevnost vodenja financ v podjetju

Poleg vse večje spremenljivosti finančnega in blagovnega trga se hitro spreminjajo tudi razmere poslovanja in položaj panoge, v kateri delujemo, zato je treba nenehno vlagati v razvoj, kar ogroža kapitalsko ustreznost podjetja. Povečuje se število poslovnih partnerjev in s tem odgovornost za neizpolnitev nasprotne stranke. Rast lahko zagotovimo tudi z združitvami in prevzemi, kar pomeni, da mora finančnik opraviti vse potrebne pred- in poprevzemno-združitvene aktivnosti. Vse več je skupin podjetij, ki so poslovno ali kapitalsko povezana, kar zahteva vpeljavo enotne finančne politike ne glede na dejavnost posamezne članice v skupini ali državo sedeža.

Ena večjih težav finančnika je nepoznavanje finančnih posledic poslovnih odločitev »finančnikov« in drugih odločevalcev v podjetju, čeprav ti posredno ali neposredno sprejemajo finančne odločitve. Omejitve pri vodenju financ v podjetju so ljudje z razpoložljivim znanjem in zahteve po stalnem izobraževanju ter prilagajanju nenehno spreminjajoči se zakonodaji. Hitro

razvijajoča se tehnologija na področju financiranja, ki je po naravi konservativno, je problem, ker morajo biti informacije, potrebne za odločanje, iz dneva v dan bolj ažurne. Razpoložljivost, pogostost in zaupanje podatkom ob hkratnem pomanjkanju "virov" in časa je zelo težko zagotoviti. Omejitve pri vodenju financ v skupini so tudi v pomanjkanju nadzora nad denarnimi tokovi po odsekih in v podjetjih v skupini.

Področja merjenja finančnikove uspešnosti

Po raziskavah so v podjetjih vpeljali merjenje uspešnosti finančnikov na področju obvladovanja tveganj, denarnih tokov in obratnega kapitala. Meri se tudi zadovoljstvo drugih poslovnih funkcij s financami, ko so te v vlogi svetovalca.

Obvladovanje tržnih tveganj

Najprej je treba postaviti proces obvladovanja tveganj, da lahko kasneje merimo uspešnost delovanja procesa in finančne posledice obvladovanja tveganj. V okviru procesa obvladovanja tveganj je treba najprej določiti orodja za prepoznavo tveganj, v nadaljevanju ovrednotiti tveganja, zato da se na podlagi tvegane vrednosti odločimo za pristop k obvladovanju teh tveganj.

Merjenje uspešnosti obvladovanja tržnih tveganj:

- Izračun tvegane vrednosti (VaR) pred varovanjem, med njim in po njem.
- Uspešnost varovanja po računovodskih standardih kot stopnja pobotanja prevrednotovalnih popravkov varovane postavke in inštrumenta za varovanje.
- Analiza odstopanja načrtovanih vrednosti od uresničenih in primerjava uspešnosti obvladovanja tveganj s konkurenco ter poslovnimi partnerji, kar nam omogoča nova zakonodaja (ZGD, MRS) na področju razkrivanja.

Obvladovanje denarnih tokov

Obvladovanje denarnih tokov je še vedno ključna naloga finančnika. Uspešnost se običajno meri skozi učinkovit nadzor in le deloma skozi poslovni izid obvladovanja denarnih tokov. Večina podjetij meri uspešnost obvladovanja denarnih tokov skozi kakovost načrtovanja denarnih tokov, in sicer kot delež odstopanja uresničenih od načrtovanih denarnih tokov. Kakovostno načrtovanje denarnih tokov je podlaga za kakovostno opravljanje preostalih finančnih nalog, hkrati pa je nadaljevanje obvladovanja obratnega kapitala in pripomore k manjšim potrebam po likvidnostnih rezervah. Vse finančne odločitve se sprejemajo za prihodnost in so običajno vezane na uresničitev načrtovanih aktivnosti (denarnih tokov) drugih poslovnih funkcij.

Obvladovanje obratnega kapitala

Uspešnost obvladovanja obratnega kapitala se meri v dnevih vezave zalog, terjatev in obveznosti ali pa v doseganju načrtovanih ciljnih vrednosti bruto obratnega kapitala. Težnje v gibanju obratnih sredstev glede na obseg poslovanja določajo tudi koeficiente likvidnosti, kar pomeni, da lahko ocenimo vpliv terjatev ali zalog na spremenjeno likvidnost podjetja. Ker so dnevi vezave obratnih sredstev preprosto merljivi in ker pomembno vplivajo na učinkovitost financiranja ter posledično na posojilno sposobnost, je smiselno vključiti ciljne vrednosti teh kazalnikov v podlago za nagrajevanje ključnih kadrov.

Kar petina anketiranih meri zadovoljstvo svojih zaposlenih s finančno službo oziroma ali jim finančna služba daje zadostno podporo pri sprejemanju poslovnih odločitev in pri pripravi podatkovnih podlag za odločanje.

Rezultati merjenja

Z razpoložljivostjo informacij o uspešnosti vodenja financ narašča potreba po merjenju financ in hkrati narašča zadovoljstvo lastnikov z vzpostavljanjem merjenja uspešnosti finančnika, res pa je, da hkrati obstaja nezadovoljstvo z možnostmi merjenja, saj merjenje financ zahteva precizna mehka merila.

Ker se finančniki zavedamo, da postajajo informacije o uspešnosti našega dela zaradi zavez podjetij k razkrivanju informacij javno dostopne, se je raven kakovosti dela izboljšala. Večina finančnikov že ima dokumentirano finančno strategijo in jasno določena pravila službe, kar je bilo še pred leti »nepotrebno«. Tudi pristopi k obvladovanju tveganj so postali previdnejši.

Ko ocenjujemo finančnika kot strokovnjaka in vodjo, moramo najprej določiti elemente njegove uspešnosti. Jasno moramo postaviti načrtovane rezultate dela, zelene osebnostne značilnosti in pričakovani prispevek preostalim nosilcem odločanja. Absolutno ocenjevanje omogoča ocenjevalcu, da določi delovno uspešnost ene osebe glede na zastavljeno merilo (kriterij) brez neposredne primerjave te osebe z drugimi.

Poslovne finance jutri

Danes so finance še marsikje ločene od dogajanja v podjetju in se tudi lastniki in najvišje poslovodstvo premalo zavedajo pomena finančnika za uspeh podjetja. Finančne službe so še marsikje organizirane kot stroškovno mesto in obravnavane temu primerno. Veliko dela še vedno ni ustrezno podprtega z informacijskimi rešitvami, kar z vidika odgovornosti pomeni veliko tveganje netočnosti informacij za lastnike in najvišje poslovodstvo. Največja težava pa je pomanjkanje znanja o poslovnih financah, ker so bila pred leti v ospredju pozornosti trženjska in vodstvena znanja.

Nepoznavanje finančnih posledic vodenja in tržnih aktivnosti je privedlo do velikih poslovnih katastrof, zato so se po letu 2005 pomembno spremenile zakonodaje na področju obvladovanja podjetij in računovodskih standardov, še posebno razkrivanja finančnih aktivnosti v podjetju. Vloga finančnika se zelo spreminja, temu primerno pa tudi nadzor nad uspehom njegovega dela. V bodoče bodo finančniki mnogo več svojega časa namenili obvladovanju tveganj (ne samo finančnih) v podjetju, skrbi za pokojninske fonde zaposlenih, financiranju kupcev, nadzoru skupine in vpeljavi integriranih informacijskih sistemov. Visokospecializirane naloge finančnika se bodo delile na tiste, ki so strateške in bodo ostale njegova osebna skrb in tiste, pri katerih je ključna stroškovna učinkovitost in jih lahko najame na trgu.

Finančni outsourcing

Finančni outsourcing pomeni zunanje izvajanje nalog finančnika za naročnika. Podjetje se mora odločiti za namen najetja zunanjega izvajalca določenih nalog. Zunanje izvajalce najameš zaradi stroškovne učinkovitosti, kjer lahko ponudnik storitev opravi določene naloge/storitve za naročnika ceneje, kot jih je ta sposoben izvajati v svoji organiziranosti.

Najetje zunanjega izvajalca, ki prispeva dodano vrednost, zaradi enkratnih projektov večje vrednosti, kjer je projektno financiranje ključnega pomena za uspeh, ali pa vzpostavitev določenih nalog finančnika v tekoče poslovanje, kot so; obvladovanje finančnih tveganj, obratnega kapitala, denarnih tokov, postavitve finančnega načrtovanja, ali le vodenje nadzora nad finančno funkcijo. To so lahko enkratni projekti, kjer podjetje lahko zaposli finančnika, da kasneje vodi s projektom vzpostavljeno aktivnost.

Finančni outsourcing, ki ga ponuja SMARTFIN ne pomeni zgolj svetovati, kaj bi bilo za vas dobro. Mi naloge potrebne za učinkovito finančno podporo izvedemo v praksi in tekom pogodbenega odnosa spremljamo zastavljene cilje. Mi kot vaš »vodja finančne službe« prevzamemo nadzor nad finančno funkcijo v podjetju, kar pomeni, da sodelujemo v timu ljudi, ki se morda niti ne zavedajo, da sprejemajo finančne odločitve. Finančne odločitve v podjetju sprejemajo skoraj vsi; prodajniki, nabavniki, proizvodnja in še kdo, računovodja pa naj poskrbi za posledice.

Računovodja samo beleži poslovne dogodke v skladu z računovodskimi standardi, ki so urejeni po namenu, preživetje podjetja, pa ni odvisno od namena, ampak posledic, odvisno je od likvidnosti neto sredstev, kar se iz bilanc ne vidi.

Finančne odločitve se sprejemajo decentralizirano, posledice se centralizirajo na računu podjetja. Mi vstopamo v proces decentraliziranega odločanja v podjetju in osredotočamo razmišljanje vseh v procesu odločanja na denarni tok. Prihodek je dober, dobiček je boljši, denar je pa car. Samo z denarjem lahko poravnavamo račune.

Zunanji izvajalci so tudi zelo koristni pri reševanju podjetja v krizi, kjer je potrebna reorganizacija in postavitve učinkovitega tima z jasno finančno politiko. Večja podjetja si nikakor ne morejo privoščiti zunanjega opravljanja nalog finančne funkcije v celoti. Izbor izvajalca storitev je zelo zahteven, saj mora biti ta predvsem neodvisen, strokoven, vreden zaupanja in osredotočen na cilje naročnika. Banke, kot »finančne svetovalce« težko opredelimo kot neodvisne, saj svetujejo tako, da posredujejo najboljše posle svojemu delodajalcu, banki. Zaradi tega podjetja raje koristijo nebančne ali neodvisne zunanje izvajalce poslovno finančnih nalog.

Z koriščenjem zunanjih izvajalcev lahko pričakujemo stroškovno in časovno učinkovitost, neobremenjenost s predsodki zaposlenih, dostop do visoko strokovnega znanja, večjo prilagodljivost spremembam v okolju, skratka dodano vrednost. Dogovor o finančnem outsourcingu se običajno sklene za daljše časovno obdobje, najmanj eno leto.