

POMEMBNOST GLOBALNEGA RAČUNOVODSKEGA MODELA V VEČNACIONALNIH UVEDBAH CELOVITIH REŠITEV

Ksenča Bokovec, Sapphir d.o.o.

ksenca.bokovec@sapphir.si

Talib Damij, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

talib.damij@uni-lj.si

Izleček

Sodobni sistemi celovitih rešitev vplivajo na preoblikovanje procesov v podjetjih, ki prehajajo od tradicionalnih, funkcijsko in lokalno usmerjenih okolij h globalnemu delovanju, kjer je pomembno združevanje funkcij, procesov in lokacij. Če jih primerno uvedemo, lahko podpirajo specifične procese posameznega podjetja v okviru globalno definiranih organizacijskih struktur in procesov. Prispevek je namenjen področju večnacionalnih uvedb celovitih rešitev. Predstavlja študije primerov, ki so bile izvedene v veliki maloprodajni korporaciji. Poudarek je na globalnem računovodskem modelu z vidika projekta uvajanja celovitih rešitev. Študije primerov analizirajo glavne gradnike globalno zasnovanega modela finančnega in upravljalnega računovodstva in njihovo preslikavo v strukture in procese celovitih rešitev. Poleg tega prikazuje tudi pomembnost uporabe metodologije v zgodnjih stopnjah projekta. Na koncu se prispevek dotakne tudi problemov osrednje standardizacije in vzdrževanja globalnega računovodskega modela.

Abstract

THE RELEVANCE OF A GLOBAL ACCOUNTING MODEL IN MULTI-SITE ERP IMPLEMENTATIONS

ERP systems and their processes are cross-functional. They transform company practice from traditional functional and local oriented environments to global operations, where they integrate functions, processes and locations. If properly implemented, they can support company-specific processes in the framework of globally defined organisational structures and procedures. The paper seeks to contribute to the area of multi-site ERP implementations. A case study of several companies in a large retail corporation is presented, focusing on the global accounting model from the perspective of an ERP implementation project. The case study analyses the most important elements of a globally designed financial and management accounting model and their 'translation' to the structures and processes of the ERP system. Moreover, it demonstrates the importance of the application methodology in early project phases. Central standardisation and maintenance issues of the global accounting model are also outlined.

Ključne besede: celovite rešitve, mednarodna podjetja, globalne uvedbe, finančno in upravljalno računovodstvo



1. Uvod

Podjetja danes prehajajo od nacionalno orientiranega poslovanja k mednarodni razpršenosti dela in usklajevanja dejavnosti. Novo poslovno okolje nujno vnaša spremembe ne samo v načine poslovanja podjetij, ampak tudi v podporno informacijsko tehnologijo. Moderne organizacije so globalne korporacije ter podjetja, ki so del globalnih nabavnih verig in zato potrebujejo najnovejšo tehnologijo za podporo večnacionalnega poslovanja.

V preteklosti so mednarodna podjetja upravljala svoje poslovanje na ravni posameznih držav s pomočjo različnih nepovezanih informacijskih sistemov. Znale so nekatere izjeme, kot sta Hewlett Packard (Lee in Billington, 1995) in Ford (Treece et al.,

1995). Po drugi strani visok nivo mednarodnega usklajevanja tudi ni bil potreben, saj so bila podjetja v glavnem nacionalno usmerjena, inovativnih poslovnih strategij, kot so, na primer, nabavne verige, pa še ni bilo.

Da bi izboljšala upravljanje globalnega poslovanja in zagotovila boljše usklajevanje notranjih in zunanjih dejavnosti, so podjetja začela zamenjevati obstoječe informacijske sisteme z novimi celovitimi rešitvami, ki so bile zasnovane za podporo globalnih korporacij. Celovite rešitve so kmalu postale 'de facto' standard za mednarodne organizacije (Holland in Light, 1999). SAP je na primer prisoten v več kot 60% mednarodnih korporacij (Bowley, 1998). Celovite

rešitve so korporacijsko čudo, ki ima neverjeten vpliv tako na poslovni kot na informacijsko-tehnološki svet (O'Leary, 2000).

V pričujočem prispevku se želimo osredotočiti predvsem na globalizacijo finančnih in upravljalnih računovodskih modelov v večnacionalnih korporacijah. Uvajanje povezanih sistemov celovitih rešitev v mednarodnem okolju je zelo kompleksna naloga. Globalizacija zahteva tesno usklajevanje dejavnosti ter standardizacijo in postavljanje skupne strategije v vseh delih organizacije. Eno najpomembnejših področij organizacije, kjer je nujno slediti tem smernicam, sta finančno in upravljalno računovodstvo. Zato je bistvenega pomena razpoznavanje tistih lastnosti in zmožnosti celovitih rešitev, ki lahko z vidika finančnega in upravljalnega računovodstva podprejo večnacionalno okolje. Lastnosti, ki zagotavljajo razvoj večnacionalnega računovodskega sistema, so:

- večjezikovno okolje,
- večvalutno okolje in
- prilagodljive organizacijske strukture ter specifične rešitve na ravni držav.

Cilj teh študij primerov je predstaviti tiste gradnike globalnega računovodskega sistema, ki bi v večnacionalni korporaciji omogočali vzpostavitev:

- skupnega računovodskega sistema na ravni korporacije,
- računovodskih sistemov na ravni posameznih podjetij ter
- sinergijo računovodskih sistemov posameznih podjetij in korporacije.

2. Uporabljene metode

Ker celovite rešitve sodijo v sodobno informacijsko tehnologijo, kjer lahko učinkovito uporabljamo kvalitativne raziskovalne metode, smo kot raziskovalno metodo uporabili študije primerov. Študije več primerov so intenziven empirični raziskovalni pristop, primeren za preučevanje novo nastajajočih, kompleksnih pojavov (Yin, 1994). Študije primerov so tudi osnovna kvalitativna metoda pri raziskavah informacijskih sistemov (Orlikowski in Baroudi, 1999). Raziskovanje globalizacije računovodskih modelov je predvsem organizacijsko vprašanje, ki ga moramo podpreti s primerno informacijsko tehnologijo, da bi lahko dosegli pričakovane rezultate. Metoda študij primerov je še posebno primerna za raziskovanje informacijskih sistemov, saj je predmet naše discipline preučevanje informacijskih sistemov v organizacijah, zanimanje na tem področju, kot pravi Benbasat, pa prehaja iz tehničnih na organizacijska vprašanja. (Benbasat et al., 1987).

Glavna vprašnja, ki so vodila našo raziskavo, so bila:

1. Kako lahko v celovite rešitve uvedemo globalno organizacijsko strukturo, ki bo zagotavljala globalen računovodski sistem?
2. Katere računovodske gradnike moramo globalizirati, da bi zagotovili skupno poročanje na ravni korporacije?
3. Kako lahko istočasno zagotovimo upoštevanje računovodskih standardov in zahtev na ravni posameznih držav in podjetij?

V okviru raziskave smo izbrali pet podjetij s področja maloprodaje. Da bi lahko razumeli naravo in kompleksnost procesov, smo v skladu s cilji teh študij uporabili primere iz različnih nacionalnih okolij (Benbasat et al., 1987; Eisenhardt, 1989).

Izbrana maloprodajna podjetja so pripadala večnacionalni korporaciji in so bila iz različnih držav, tako da bi lahko upoštevali dejansko različnost nacionalnih okolij kot podlago teh študij primerov. Da bi lahko razumeli pomen globalnega finančnega in upravljalnega računovodskega sistema v večnacionalni korporaciji, smo izbrali podjetja, ki so se bistveno razlikovala po svojih specifičnih računovodskih sistemih in so bila vključena v eno od stopenj projekta uvajanja celovitih rešitev. Naslednja dejstva so opredeljevala študije primerov:

- izbrani sistem je bil SAP R/3 z industrijsko rešitvijo 'IS Maloprodaja';
- vseh pet podjetij je bilo v času študij vključenih v eno od stopenj projekta uvajanja celovitih rešitev;
- vseh pet podjetij je imelo obstoječe bolj ali manj izpopolnjene računovodske aplikacije, ki so bile delno ali pa nepovezane s POS in zalednimi sistemi;
- vseh pet podjetij je vodilo računovodstvo po nacionalnih standardih v okviru lokalnih poslovnih knjig;
- računovodska poročila za lastne potrebe so podjetja pripravljala v obstoječih računovodskih aplikacijah in delno s pomočjo Excela;
- poročila za potrebe korporacije so podjetja pripravljala ročno v Excelu na osnovi podatkov, zbranih iz obstoječih računovodskih aplikacij.

V okviru projekta smo uporabljali t.i. pristop izpeljave (*roll-out*). S takim pristopom ustvarjamo model uvajanja na posameznem podjetju in ga nato prenesemo na druga podjetja (Welti, 1999). V okviru tega skupnega pristopa smo v štirih podjetjih uporabili t.i. pristop 'velikega poka' z uvajanjem vseh modulov 'IS Maloprodaje' skupaj s pilotno maloprodajno trgovino. V enem od podjetij pa smo uporabili večstopenjski pristop, kjer smo najprej uvedli računovodske module brez pilotne trgovine. Tako smo pristop izpeljave dejansko uporabljali na dveh ravneh:

- kot izpeljavo maloprodajnih trgovin v posameznem podjetju in

- kot izpeljavo modelnega podjetja na podjetja v drugih državah.

2.1 Zbiranje podatkov

V okviru študij smo uporabljali kvalitativne nestrukturirane intervjuje kot tudi kvantitativne vprašalnike z vnaprej podanim izborom odgovorov. Anketirance smo izbrali iz vseh sodelujočih podjetij kot tudi iz uprave korporacije. Intervjuje smo grupirali v dve skupini: (1) tiste, ki so predstavljali vidike posameznih držav in (2) tiste, ki so predstavljali skupen korporacijski vidik. Da bi lahko ugotovili glavna problemska področja med nacionalnimi in globalnimi računovodskimi pristopi, smo obe skupini intervjujev analizirali ločeno. Na ta način smo lahko dosegli osvetlitev podatkov in vpogledov iz različnih zornih kotov (Broadbent et al., 1999).

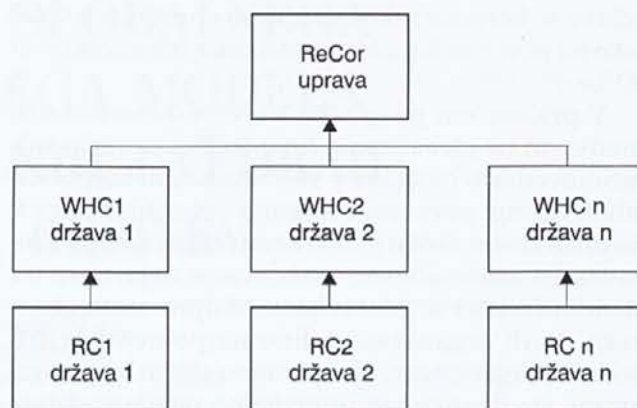
Analizirali smo tudi organizacijsko dokumentacijo, notranja poročila in računovodske standarde posameznih držav. Posebnega pomena je bilo preučevanje obstoječih računovodskih aplikacij, ki nam je omogočilo vpogled v postopke in rezultate posameznih procesov in poročanja. Na ta način smo lahko ocenili čas, ki je bil potreben za izdelavo zahtevanih poročil na ravni posameznih podjetij in korporacije kot celote. To nam je omogočilo določeno primerjavo s časom, ki bi bil po naših izkušnjah potreben za izvajanje teh nalog v novem sistemu, upoštevajoč uvedbo globalnega računovodskega modela.

Poleg tega smo poglobljeno analizirali tudi računovodsko prakso na globalni ravni korporacije, kjer so na sedežu izdelovali skupne, konsolidirane računovodske izkaze.

2.2 Študije primerov

V pričujoče študije primerov smo vključili pet podjetij večnacionalne korporacije, ki smo jo poimenovali ReCor. ReCor je globalna korporacija, ki ima sedež v ZDA s podjetji v več kot 100 državah sveta. Njeno poslovanje se deli na dva sektorja – (1) veleprodajni sektor, ki vključuje tudi nekaj proizvodnih podjetij in (2) maloprodajni sektor. V vsaki državi je običajno eno maloprodajno podjetje z verigo trgovin. Maloprodajna podjetja smo poimenovali RC1 do RC5.

Vsa maloprodajna podjetja prodajajo različno potrošno blago, ki ga nabavljajo iz dveh virov: 80% izdelkov nabavijo neposredno od ReCor-jevih veleprodajnih podjetij (poimenovali smo jih WHC), medtem ko 20% artiklov kupujejo od drugih nacionalnih dobaviteljev. Le-te morajo izbrati iz referenčnega seznama dobaviteljev, ki ga pripravljajo na ravni korporacije. Posamezno RC podjetje tako neposredno trguje z WHC podjetjem iz iste države. Poslovanje RC in WHC podjetij je tesno povezano. Hierarhično strukturirani odnosi poročanja so prikazani na Sliki 1.



Slika 1: Struktura poročanja v korporaciji ReCor

Vsako maloprodajno podjetje periodično poroča svoje finančne, nabavne in prodajne podatke veleprodajnemu podjetju iz iste države. Le-to nato pripravi konsolidirana finančna, nabavna in prodajna poročila in jih pošlje na naslednji nivo – korporacijski informacijski sistem, kjer se izdelujejo globalna konsolidirana poročila.

Poleg tega se v upravi ReCor-ja vzporedno pripravljajo tudi konsolidirana poročila, ki združujejo podatke vseh RC podjetij (gre bolj za agregirana poročila, saj RC podjetja med seboj ne trgujejo in tako ne moremo govoriti o pravi konsolidaciji).

3. Projekt uvajanja celovitih rešitev

Ko smo pričeli raziskovati študije primerov, je projekt uvajanja že potekal, saj se je začel leta 1997 v eni od držav Evropske Unije. Razlog za začetek projekta na 'ad hoc' osnovi je bil zagotoviti prehod na leto 2000 in enotno valuto Euro, kar obstoječi informacijski sistem ni omogočal. Zato projekt že od samega začetka ni bil pripravljen na globalno strateški način, kar je kasneje povzročalo številne probleme v finančnem in upravljalnem računovodstvu. Uvajanje celovitih rešitev je bilo zasnovano le na specifičnih zahtevah posameznega podjetja in njegovega okolja, čeprav so se v tem času že uporabljale skupne ReCor-jeve računovodske in finančne smernice v določenih WHC podjetjih. Strateški odgovor podjetij pogosto zahteva nove načine dela in nove organizacijske oblike, ki jih podpirajo informacijski sistemi (Holland in Light, 1999). Usklajenost poslovnih in informacijskih strategij je nujno potrebna (Henderson in Venkatraman, 1991; Reich in Benbasat, 1996). Da bi zagotovili izpolnjevanje ReCor-jevih zahtev ter zanesljivost, primerljivost in nadzorljivost podatkov RC podjetij, smo projekt morali uskladiti z globalnimi smernicami. Preučevanje študij primerov smo začeli konec leta

2000. Naš cilj je bil določiti globalne gradnike finančnega in upravljskega računovodstva ter njihovo preslikavo v strukturo in funkcije sistema celovitih rešitev, ki bi jih nato lahko uporabili v prihodnjih projektih izpeljave. Za osnovo smo vzeli ReCor-jeve strateške smernice in pravila na področju finančnega in upravljskega računovodstva.

Slika 2 prikazuje razvoj projekta v RC podjetjih v času med pričetkom v letu 1997 in danes. Medtem smo rezultate študij primerov uspešno vključili v odločilne stopnje projektov v podjetjih RC3 in RC4 kot tudi v nadaljnje projekte izpeljave.

Ugotovili smo, da je za uspeh projekta še posebno pomembno, v kateri njegovi stopnji smo začeli uporabljati globalni računovodski model. Večina projektov je neuspešnih že v stopnji definicije, saj so koncepti na začetku povečini precej 'mehki' (Lewis, 2001). Stopnja načrtovanja, kjer razvijamo zasnovo projekta, se je izkazala za najbolj odločilno fazo za uspeh projekta. Njegov uspeh smo merili v smislu doseganja ciljev ter časovnih in proračunskih okvirov. V času, ko pišemo ta prispevek, sta podjetji RC3 in RC4 v skladu z globalnim računovodskim modelom uspešno prešli v produkcijsko delovanje sistema. V vseh drugih načrtovanih projektih izpeljave smo začeli uporabljati novo zasnovo že v stopnji načrtovanja. Podjetje RC2 smo kasneje delno prilagodili novemu modelu, kar pa je bilo zamudno in utrudljivo delo, ki je povzročilo precej dodatnih stroškov. Podjetje RC1 še vedno deluje v okviru svoje specifične zasnove. Prilagoditev na novi model bo zahtevala precejšen vložek dodatnega dela in stroškov. Vendar pa bomo morali, upoštevajoč zahteve korporacije, v naslednjih dveh letih podjetji RC1 in RC2 popolnoma uskladiti z globalnim

računovodskim modelom, saj njuni podatki niso dovolj zanesljivi in primerljivi.

4. Gradniki globalnega računovodskega modela

Glavna procesa v preučevanih RC podjetjih sta prodaja in nabava. Oba procesa je bilo v toku projekta potrebno v določeni meri prenoviti, da bi bila v skladu z rešitvami najboljše prakse v maloprodajnih podjetjih, ki jih vsebuje izbrani sistem celovitih rešitev. Določena stopnja preoblikovanja poslovnih procesov je neizogibna, še posebno tedaj, ko prehajamo iz obstoječih informacijskih sistemov na celovite rešitve (Parr in Shanks, 2000).

Vrednostni tok vhodnih in izhodnih podatkov omenjenih procesov se vedno konča v finančnem računovodstvu. V obstoječih sistemih so podjetja določene naloge, povezane z integracijo funkcij, opravljala povečini ročno ali s pomočjo vmesnikov, ki so zapisovali vrednosti v računovodske knjige v določenih časovnih intervalih. Visoko integrirani sistemi celovitih rešitev pa omogočajo sprotno ažuriranje računovodskega sistema. Ker je bil eden od ciljev projekta uvajanja celovitih rešitev poenotenje poslovnih procesov v vseh RC podjetjih, je tudi to dejstvo bistveno vplivalo na finančne in upravljske računovodske sisteme preučevanih podjetij.

Tabela 1 prikazuje skupne globalne računovodske gradnike, ki smo jih ocenili kot odločilne pri uvajanju celovitih rešitev.

Uporaba globalnih računovodskih gradnikov je zagotovila medsebojno povezovanje tako specifičnih finančnih in upravljskih računovodskih sistemov

faza I	RC5	RC6	RC7	Faza načrtovanja v skladu z globalno računovodsko strukturo
načrtovanje	RC4			Faza realizacije v skladu z globalno računovodsko strukturo
faza II				
realizacija	RC3			Faza priprave v skladu z globalno računovodsko strukturo
faza III				
priprava				Faza zagona sistema na osnovi specifičnih zahtev prodaje
faza IV	RC2			
zagon sistema				Kasnejša delna uskladitev z globalnim računovodskim modelom
podpora in izpeljava trgovin				
zaključek projekta	RC1			Zaključek projekta na osnovi specifičnih zahtev podjetja

Slika 2: Razvoj projekta uvedbe celovitih rešitev

Entiteta v sistemu	Pomen gradnika	Opomba
Organizacijska struktura		
Šifra podjetja	lokalen	podjetje kot ekonomski subjekt
Poslovno področje	globalen	definiran je bil globalen seznam poslovnih področij
Funkcijsko področje	globalen	definiran je bil globalen seznam funkcijskih področij
Kontrolinško področje	globalen	za vsa RC podjetja je bilo določeno enotno stroškovno področje
Profitni centri	globalen	za vsa RC podjetja je bila določena enotna struktura profitnih centrov
Področje dobičkonosnosti	globalen	za vsa RC podjetja je bilo določeno enotno področje dobičkonosnosti
Kontni načrt		
Skupni konti korporacije	globalen	določeni v upravi korporacije
Lokalni konti	lokalen	določeni v upravi korporacije
Korporacijski konti	globalen	določeni v upravi korporacije
Valute in tečajna politika		
Podjetje (valuta države)	lokalen	lokalna valuta, v kateri se vodi glavna knjiga
Vzporedna valuta	globalen	valuta korporacije (USD)
Metode valutnega prevrednotovanja	globalen	za ugotavljanje realiziranih in nerealiziranih tečajnih razlik po državah
Postopki prevrednotovanja	globalen	odvisno od lokalne valute podjetja
Jezik		
Primarni jezik sistema	globalen	angleščina
Jezik države	lokalen	samo za statutarne poročanje

Tabela 1: Gradniki globalnega računovodskega sistema

RC in WHC podjetij kot tudi povezavo z glavnim korporacijskim računovodskim sistemom.

4.1 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura glede uporabljenih entitet sistema celovitih rešitev, ki odražajo organizacijo podjetja, je tvorila osnovo za uvajanje globalnega računovodskega sistema. Ker je bil izbran sistem SAP R/3, smo uporabili njegove notranje organizacijske strukture, s katerimi smo orisali različne ravni organizacije korporacije ReCor. To nam je omogočilo primerljivost različnih poslovnih sektorjev in oddelkov vzdolž celotne korporacije in njenih podjetij. Vsakega od šestih gradnikov smo uporabili za točno določen namen v sistemu poročanja:

- šifro podjetja za zunanje, statutarne poročanje,
- poslovno področje za poročanje vzdolž glavnih poslovnih sektorjev (veleprodaja, proizvodnja, maloprodaja),
- funkcijsko področje za ponazoritev stroškov prodaje,
- kontrolinško področje za upravljalno računovodstvo in porazdelitve stroškov,
- profitne centre za poročanje o notranji uspešnosti in

- področje dobičkonosnosti za poročanje o zunanji, tržno segmentirani uspešnosti.

Tak pristop nam je omogočil poročanje po posameznih poslovnih sektorjih, podjetjih ter notranjih in zunanjih segmentih dobičkonosnosti v splošnem korporacijskem konsolidiranem sistemu poročil. Posamezni segmenti poročanja so bili namreč jasno opredeljeni s pomočjo entitet organizacijske strukture.

4.2. Kontni načrt

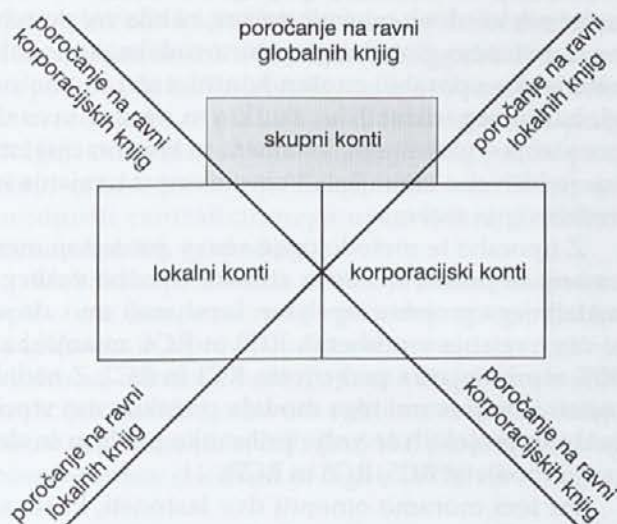
Vsak kontni načrt mora biti podroben in urejen seznam vrednostnih kategorij, s pomočjo katerih beležimo ekonomski položaj podjetja. Večina držav od podjetij zahteva možnost vpogleda v finančne dokumente skupine kot celote kot tudi njenih posameznih podjetij (ASAP World Consultancy, 1998).

V ta namen je bilo potrebno vzpostaviti globalen kontni načrt, ki bi zagotavljal statutarne in korporacijske poročila na več ravneh:

- globalni ravni skupine (skupni konti celotne skupine),
- lokalni ravni podjetja (lokalni konti v skladu z zahtevami posameznih držav),

- ravni sedeža podjetja (konti v skladu z zakonskimi zahtevami ZDA).

Nekatera podjetja (npr. podjetje RC2) niso imela posebnih lokalnih zahtev glede kontov, medtem ko so bila druga (npr. podjetja RC3 in RC4) prisiljena uporabljati specifične, lokalne konte. Slika 3 prikazuje različne kombinacije računovodski knjig v večnivojskem sistemu poročanja.



Slika 3: Vidiki poročanja v globalnem računovodskem sistemu

Vsa RC podjetja iz pričujočih študij primerov so morala uporabljati globalni kontni načrt, ki je vseboval vse potrebne konte. Podjetje RC2 je uporabljalo samo globalne konte in mu ni bilo treba izvajati dvojnih knjižb. Podjetji RC3 in RC4 sta za namene statutornega poročanja poleg globalnih uporabljali tudi nekatere lokalne konte. V teh primerih sta morali izvajati dvojna knjiženja hkrati v lokalne in korporacijske knjige (ta pristop se je uporabljal za določene računovodske kategorije, kot so rezervacije, davki na plače in osnovna sredstva, kjer je uprava korporacije uporabljala drugačne metode izračunov v skladu z ameriškim zakoni).

S pomočjo tako strukturiranega kontnega načrta smo, ob upoštevanju različnih računovodskih standardov, zagotovili usklajeno poročanje tako na ravni posameznih držav kot na ravni korporacije kot celote. Ob računovodskem zaključku mesecev oziroma poslovnega leta ni bilo potrebno izvajati zamudnih preknjiževanj ter združevanj in preslikav kontov. Računovodske knjige podjetij smo lahko enostavno vključili v korporacijski računovodski sistem, saj smo načelo ujemanja kontov, konceptov in organizacijske strukture upoštevali že od spodaj navzgor.

4.3 Valute in tečajna politika

Podjetja globalnih korporacij običajno poslujejo v različnih monetarnih okoljih. Na eni strani imamo podjetja s stabilnimi valutami, na drugi pa podjetja v državah z relativno visoko stopnjo inflacije. Poleg tega pogosto obstajajo tudi zahteve, da korporacijske knjige vodimo v skupni valuti korporacije, ki velja za celotno skupino.

Pričujoče študije primerov so obsegale štiri podjetja iz Evropske Unije in eno iz Latinske Amerike. Tako smo imeli dve vrsti valutnih okolij:

1. EUR → stabilno okolje (podjetja RC1, RC2, RC4 in RC5) in
2. LAV¹ → nestabilno okolje (podjetje RC3).

Ker SAP R/3 podpira večvalutno okolje, smo lahko zasnovali več ravni valut:

- transakcijsko valuto (valuto dokumentov),
- lokalne valute (v katerih so podjetja vodila svoje poslovne knjige) in
- valuto skupine (USD).

S pomočjo ameriškega dolarja kot valute skupine, se je vsaka knjižba v sistemu istočasno odrazila tako v lokalni valuti kot v valuti skupine po točno določenem tekočem menjalniškem tečaju med lokalno valuto in ameriškim dolarjem.

Kot rezultat večnivojske valutne zasnove in stabilnih oziroma nestabilnih monetarnih okolij smo razvili kompleksen globalni model valutnega prevrednotovanja, ki je vseboval naslednje gradnike:

- seznam kontov, ki jih je potrebno prevrednotiti,
- metode prevrednotovanja v različnih monetarnih okoljih,
- postopke knjiženja izidov prevrednotovanja,
- uporabo različnih tečajnic (povprečni tečaji, tečaji konec meseca itd.).

Ob koncu meseca, po izvajanju avtomatskega procesa prevrednotovanja, so bili vsi konti izraženi v valuti skupine v skladu z različnimi valutnimi tečaji, določenimi za posamezna monetarna okolja. S pomočjo globalnega modela valutnega prevrednotovanja so bile poslovne knjige vseh podjetij prevedene v ameriški dolar in tako, brez večjega truda, pripravljene za poročanje na ravni korporacije.

4.4 Jezik

Glavni sistemi celovitih rešitev podpirajo večjezikovno okolje. SAP R/3, na primer, podpira vedno več jezikov. Globalne korporacije ponavadi želijo uporabljati le en jezik. Korporacija ReCor se je odločila, da bo v vseh podjetjih po svetu uporabljala angleščino kot primarni jezik poslovanja. To pomeni, da je bilo potrebno sistem nastaviti v angleščini, ki je

¹ LAV pomeni fiktivno valuto Latinske Amerike

bila obenem tudi jezik prijave na sistem. Ta metoda temelji na nizu standardnih besedil, ki jih pripišemo poročilu, zaslonom in tiskanem dokumentom (ASAP World Consultancy, 1999). Vsako podjetje je moralo uporabljati funkcionalnost SAP v angleškem jeziku. Na splošno smo zasledili dva problema v zvezi z uporabo jezika:

- raven znanja angleščine ni bila povsod enaka,
- obstajale so zahteve za izdelavo statutarne poročila v lokalnem jeziku.

Odločitev za uporabo angleščine je temeljila na dejstvu, da bi bilo potrebno mnogo nastavitvev sistema izvesti v obeh jezikih, če bi želeli uporabljati sistem v domačem jeziku. To bi seveda povzročilo dodatne stroške in ReCor se je odločil za uporabo enega samega jezika. Še vedno pa je obstajal problem statutarne poročila, ki smo ga rešili z vpeljavo alternativnih kontnih načrtov po posameznih državah, kjer so globalni konti z opisom v angleščini dobili še opis v lokalnem jeziku. Korporacijska poročila pa so bila s pomočjo standardne SAP-funkcionalnosti izdelana samo v angleškem jeziku.

V določenih državah (podjetja RC2, RC3 in RC4) je bilo znanje angleščine med uporabniki na precej nizki stopnji, zato smo se mnogokrat srečali s problemom jezikovnih pregrad, kar je vplivalo na šolanje in samo delo. Vendar pa smo po drugi strani prihranili mnogo svetovalnih dni, saj smo nastavitve sistema in matične podatke pripravljali samo v enem jeziku.

5. Zaključek

Ker večina uvajanj celovitih rešitev preseže postavljene proračunske in časovne okvire, so raziskovalci začeli analizirati projekte celovitih rešitev na študijah primerov, da bi tako prišli do spoznanj, ki bi omogočila večjo učinkovitost projektov (Parr in Shanks, 2000). Namen pričujočih študij primerov je prispevati metodološki pristop za izboljšavo učinkovitosti globalnih uvajanj celovitih rešitev na področju finančnega in upravljalnega računovodstva. Zavedati se moramo, da finančno in upravljalno računovodstvo tvori podlago poslovanja v vsakem podjetju in je ključnega pomena za upravljanje podjetja z vidika zunanjih (statutarne) kot tudi notranjih odnosov. To dejstvo je za nas pomenilo osnovno vodilo, in nas je napeljalo k temu, da smo raziskavo pričeli prav na računovodskem področju.

Prišli smo do zaključka, da obstajajo štirje globalni gradniki, ki so ključnega pomena za uspešnost projekta uvajanja celovitih rešitev v globalnih večnacionalnih korporacijah. Ti štirje gradniki – organizacijska struktura, zasnova in uporaba kontnega načrta, valutni model ter jezik – so igrali odločilno vlogo pri globalni standardizaciji in poenotenju korporacijskih

poslovnih procesov. Ne samo da so poenotili in standardizirali organizacijske entitete v celotni korporaciji in njenih sestavnih podjetjih, ampak so tudi omogočili uporabo skupnega kontnega načrta, neodvisnega od posebnosti držav in zakonskih predpisov. S pomočjo nove metodologije so se podjetja pri pripravi korporacijskih poročil in poročil na ravni posameznih podjetij izognila dvojnemu delu. Preslikava specifičnih in korporacijskih kontov, ki je bila značilna za obstoječe informacijske sisteme, in jo pogosto srečamo tudi v sodobnih uvedbah celovitih rešitev, ni bila več potrebna. S pomočjo globalnega računovodskega modela smo lahko uporabili enoten kontni načrt in enotno globalno organizacijsko strukturo na več ravneh poročanja – globalnem, lokalnem in korporacijskem, kar je bistveno zmanjšalo kompleksnost uvajanja in vzdrževanja sistema.

Z uporabo te metodologije smo v precejšnji meri zmanjšali potreben čas in stroške uvedbe vsakega nadaljnjega projekta izpeljave. Izračunali smo, da se je čas uvajanja v podjetjih RC3 in RC4 zmanjšal za 30% v primerjavi s podjetjema RC1 in RC2. Z nadaljnjimi izboljšavami tega modela pričakujemo v prihodnjih projektih še večje prihranke pri času in denarju (podjetja RC5, RC6 in RC7).

Pri tem moramo omeniti dve lastnosti, ki sta se nam zdeli izjemno pomembni za uspešno uporabo metodologije:

- stopnjo projekta, v kateri smo začeli uporabljati globalni računovodski model ter
- centralizirano in standardizirano vzdrževanje globalnih računovodskih gradnikov.

Na podlagi ocene časa uvajanja celovitih rešitev v RC podjetjih je postalo očitno, da je bila metodologija bolj učinkovita, če smo jo uporabili že v zgodnjih stopnjah projekta. To pomeni, da so bili projekti, kjer smo globalni računovodski model uporabili že v stopnji načrtovanja, uspešnejši v smislu časa in stroškov potrebnih za dokončanje projekta (podjetja RC3 in RC4). Uporaba metodologije v stopnji realizacije je bila še sprejemljiva, vendar je povzročala dodatne napore in stroške (podjetje RC2), medtem ko so bile kasnejše stopnje projekta neprimerne za njeno uporabo, saj je bil sistem že zasnovan na drugih načelih. Prehod na globalni računovodski sistem (podjetje RC1) bi, zaradi bistvenih sprememb v osnovi celovitih rešitev v podjetju z 'živim' sistemom, zahteval popolnoma nov projekt. Vsako spremembo je namreč treba izvesti, ne da bi bistveno vplivali na redno dnevno delo uporabnikov in delovanje sistema.

Poudariti moramo tudi pomen osrednjega vzdrževanja gradnikov globalnega računovodskega modela, saj le-ta zahteva centralizirano določanje in vzdrževanje posameznih elementov. V ta namen je bila v upravi ReCor-ja ustanovljena posebna skupina za

podporo, ki je upravljala globalni računovodski model. Posamezna podjetja so bila prisiljena upoštevati postavljene standarde. Osrednja skupina za podporo je določala organizacijske strukture v SAP R/3, njihov namen in številčenje. Tudi osnovni niz globalnih in korporacijskih kontov je bil postavljen centralno. Vsako lokalno zahtevo po novih kontih je bilo potrebno posredovati osrednji skupini za podporo v odobritev. Razvita je bila enotna baza podatkov, ki je vsebovala enoten kontni načrt z globalnimi, lokalnimi in korporacijskimi konti kot tudi že vnaprej določene organizacijske strukture z obsežnimi razlagami. Posamezna podjetja so lahko izbirala konte in druge gradnike iz osrednje baze podatkov. Včasih smo bili priča dolгим odzivnim časom osrednje skupine za podporo, vendar pa smo po drugi strani izkusili mnoge prednosti centraliziranega upravljanja globalnih računovodskih gradnikov.

Globalizacija celovitih rešitev je imela pomemben vpliv na korporacijske procese na področju finančnega in upravljalnega računovodstva in se je istočasno odražala tudi na vseh drugih poslovnih funkcijah. Sistemi celovitih rešitev namreč utelešajo bistvo organizacije, njenih struktur, procesov in vlog posameznikov (Holland in Light, 1999).

6. Literatura

- ASAP World Consultancy, 1998.
Administering SAP R/3: The FI-Financial Accounting and CO-Controlling Modules, Que Corporation. USA.
- ASAP World Consultancy, 1999.
Using SAP R/3, Que Corporation. USA, Special Edition.
- Benbasat I., Goldstein D.K., Mead M., 1987.
The Case Research Strategy in Studies of Information Systems, MIS Quarterly (11:3). Str. 369-386.
- Bowley G., 1998.
Silicon Valley's Transplanted Sapling. Financial Times, March 27, 1998.

- Broadbent M., Weill P., St. Clair D., 1999.
The Implications of Information Technology Infrastructure for Business Process Redesign, MIS Quarterly (23:2). Str. 159-182.
- Eisenhardt K.M., 1989.
Building Theories from Case Study Research, Academy of Management Review (14:4). Str. 532-550.
- Henderson J.C., Venkatraman N., 1991.
Understanding Strategic Alignment, Business Quarterly, Winter, 1991. Str. 72-78.
- Holland C.P., Light B., 1999.
Global Enterprise Resource Planning Implementation. In Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on System Sciences IEEE. Computer Society Press. Los Alamitos, CA.
- Lee H.L., Billington C., 1995.
The Evolution of Supply-Chain Management Models and Practice at Hewlett-Packard, Interfaces, Vol.25, No. 5. Str. 42-63.
- Lewis J.P., 2001.
Project Planning Scheduling and Control: A Hands-on Guide to Bringing Projects in on Time and on Budget, McGraw-Hill. New York.
- O'Leary D.E., 2000.
Enterprise Resource Planning Systems: Systems, Life Cycle, Electronic Commerce, and Risk, Cambridge University Press. Cambridge, UK.
- Orlikowski, W.J., Baroudi, J.J., 1991.
Studying Information Technology in Organisations: Research Approaches and Assumptions, Information Systems Research (2). Str. 1-28.
- Parr A.N., Shanks G., 2000.
A Taxonomy of ERP Implementation Approaches. In Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences.
- Reich B.H., Benbasat I., 1996.
Measuring the Linkage between Business and Information Technology Objectives, MIS Quarterly, May, 1996. Str. 55-81.
- Treece J.B., Kerwin K., Dawley H., 1995.
Alex Trotman's Daring Global Strategy. Business Week, 3 April, 1995. Str. 36-44.
- Yin, R., 1994.
Case Study Research: Design and methods, Sage Publications. Newbury Park, CA, 2nd Edition.

Mag. Ksenča Bokovec ima diplomu druge stopnje na Filozofski fakulteti in magisterij iz ekonomske informatike na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V informatiki jo še posebno zanimajo naslednja področja: projektno vodenje, integracija kompleksnih poslovnih informacijskih sistemov, finance, računovodstvo in kontroling. Kot svetovalka in projektni vodja pri uvajanju sistemov ERP ima že desetletne izkušnje. Od leta 1997 je zaposlena pretežno v tujini, kot projektni vodja in svetovalka – ekspert pri uvajanju SAP R/3.

Dr. Talib Damij je izredni profesor za področje poslovne informatike na Ekonomski fakulteti. Na tej fakulteti je nosilec predmetov: objektno-orientirane metodologije in vodenje informacijskih projektov. Raziskovalno se ukvarja s področji: metodologije razvoja informacijskih sistemov, vodenje informacijskih projektov in operacijske raziskave.