

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**NADGRADNJA SISTEMA OBVLADOVANJA ODVISNIH DRUŽB
V SKUPINI INTEREUROPA**

Ljubljana, april 2016

TATJANA VOŠINEK PUCER

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Tatjana Vošinek Pucer, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Nadgradnja sistema obvladovanja odvisnih družb v Skupini Intereuropa, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Markom Hočevarjem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) ne dovolim objave magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice:

KAZALO

UVOD	1
1 MULTINACIONALNO PODJETJE	4
1.1 Internacionalizacija podjetja	4
1.2 Opredelitev multinacionalnega podjetja	6
1.3 Vrste in organizacijske strukture multinacionalnega podjetja	7
1.4 Odvisne družbe v multinacionalni skupini	10
1.5 Centralizacija in decentralizacija odločanja v multinacionalnem podjetju	13
1.6 Naložbe slovenskih podjetij na trgih nekdanje Jugoslavije	15
2 OBVLADOVANJE ODVISNIH DRUŽB	17
2.1 Dejavniki, ki vplivajo na izbor oblike obvladovanja odvisnih družb	17
2.1.1 Nacionalna kultura in okolje.....	18
2.1.2 Organizacijska kultura	19
2.1.3 Jezik in komunikacija	21
2.1.4 Kompetence poslovodij	22
2.2 Neformalno obvladovanje.....	23
2.3 Formalno obvladovanje	25
2.4 Pomen računovodskih informacij in poročanje	26
2.4.1 Računovodsko predračunavanje v multinacionalnem podjetju	27
2.4.2 Mesta odgovornosti	28
2.4.3 Nagrajevanje poslovodij	32
2.5 Uravnotežen sistem kazalnikov poslovanja kot strateški poslovodni sistem	33
2.6 Pomen informacijskega sistema.....	38
2.7 Transferne cene	40
2.8 Notranja revizija	44
3 PREDSTAVITEV SKUPINE INTEREUROPA	46
3.1 Ustanovitev in razvoj	46
3.2 Organizacija	47
3.3 Osnovni podatki o poslovanju	47
3.4 Vizija, poslanstvo, vrednote, strategija	48
4 ANALIZA TRENUTNEGA STANJA NA PODROČJU OBVLADOVANJA ODVISNIH DRUŽB V SKUPINI INTEREUROPA.....	52
4.1 Formalno obvladovanje preko finančnih poročil.....	52
4.1.1 Računovodska in finančna poročila.....	53
4.1.2 Kontrolinška poročila	56
4.2 Informatizacija poslovanja.....	60
4.3 Transferne cene	63
4.4 Notranja revizija	64

4.5	Neformalno obvladovanje	65
5	PREDLOG IZBOLJŠAVE SISTEMA OBVLADOVANJA ODVISNIH	
	DRUŽB V SKUPINI INTEREUROPA.....	67
5.1	Formalno obvladovanje preko finančnih poročil.....	69
5.2	Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov	70
5.2.1	Finančni vidik.....	71
5.2.2	Vidik kupcev	71
5.2.3	Vidik notranjih procesov	72
5.2.4	Vidik učenja in rasti	73
5.3	Informatizacija poslovanja	74
5.4	Transferne cene.....	76
5.5	Notranja revizija	77
5.6	Neformalno obvladovanje	79
	SKLEP.....	80
	LITERATURA IN VIRI.....	82
	PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela1:	Viri obvladujočih družb in prispevek odvisnih družb v multinacionanih skupinah	11
Tabela 2:	Vrste odvisnih družb	12
Tabela 3:	Povezanost dimenzij organizacijske kulture in oblik nadzora	20
Tabela 4:	Izkaz poslovnega izida dobičkovnega mesta odgovornosti	30
Tabela 5:	Shema stopenjskega ugotavljanja preostanka dobička.....	31
Tabela 6:	Seznam ciljev za pripravo uravnoteženih kazalnikov za ponudnika celovitih logističnih rešitev	37
Tabela 7:	Podatki o poslovanju skupine Intereuropa v obdobju 2012-2015.....	48
Tabela 8:	Strateški cilji za Skupino Intereuropa za leto 2019 v številkah	52
Tabela 9:	Pregled denarnega toka po mesecih	55
Tabela 10:	Mesečni pregled prihodkov od prodaje.....	57
Tabela 11:	Mesečni pregled finančnih rezultatov poslovanja (1. del)	58
Tabela 12:	Mesečni pregled finančnih rezultatov poslovanja (2. del)	59
Tabela 13:	Prednosti in slabosti nakupa ali razvoja ERP	61
Tabela 14:	Strateški cilji in kazalniki za finančni vidik	71
Tabela 15:	Strateški cilji in kazalniki za vidik kupcev.....	72
Tabela 16:	Strateški cilji in kazalniki za vidik notranjih procesov	73
Tabela 17:	Strateški cilji in kazalniki za vidik učenja in rasti.....	74

KAZALO SLIK

Slika 1: Povezava med strategijo in organizacijsko strukturo v mednarodnem okolju.....	8
Slika 2: Model evolucije organizacijskih struktur v multinacionalnem podjetju.....	9
Slika 3: Model odnosov dejavnikov integracije kulture odvisnega podjetja.....	19
Slika 4: Na kakšen način premostiti jezikovne ovire	21
Slika 5: Uravnotežen sistem kazalnikov zagotavlja okvir za preoblikovanje strategije v dejanja	34
Slika 6: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja	35
Slika 7: Tri dimenzije modela COSO.....	44
Slika 8: Sodobni sistem nadzora - tri linije obrambe v podjetju	45
Slika 9: Sestava Skupine Intereuropa	47
Slika 10: Štiri dimenzije strategije skupine Intereuropa.....	49
Slika 11: Področja poslovanja s pripadajočimi produkti	50
Slika 12: Geografska prisotnost družb skupine Intereuropa.....	51
Slika 13: Moduli informacijske rešitve SAP, ki se uporabljajo v skupini Intereuropa	62

UVOD

Skupina Intereuropa je sestavljena iz matične družbe in odvisnih družb, ki se nahajajo v vseh državah nekdanje Jugoslavije, v Albaniji in v Ukrajini. Zaradi svoje dejavnosti je vpeta v svetovne blagovne tokove in se opredeljuje za multinacionalno podjetje. Usklajeno delovanje, visoka kakovost in učinkovitost opravljanja storitev so nujni pogoji za dolgoročni obstoj skupine. Največjo odgovornost za uresničevanje strategije in dolgoročno zastavljenih ciljev ima matična družba, ki to lahko doseže s pomočjo uspešnega obvladovanja odvisnih družb.

V literaturi najdemo več definicij multinacionalnega podjetja, ki so nastala s potrebo po internacionalizaciji poslovanja. Svetličič (1996, str. 71) pravi, da je internacionalizacija sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko geografskih meja. Buckley in Casson (2002, str. 98) definirata multinacionalno podjetje kot podjetje, ki si lasti in kontrolira ekonomske aktivnosti v tuji državi. Jaklič (2005, str. 184) pravi, da lahko podjetje definiramo kot multinacionalko, če ima neposredne naložbe v dveh ali več tujih državah ali pa sodeluje s podjetji in jih aktivno nadzira ter upravlja. Gre za skupino podjetij, ki so v Mednarodnih standardih računovodskega poročanja (2008, v nadaljevanju MSRP) definirana kot matično (obvladujoče) podjetje in vsa njegova odvisna podjetja.

Problem magistrskega dela je proučiti, kako v skupini Intereuropa s strani matične družbe vzpostaviti kakovosten in učinkovit sistema obvladovanja poslovanja odvisnih družb. Predmet raziskave je literatura, ki obravnava proučevano tematiko, in analiza obstoječega stanja na področju obvladovanja odvisnih družb v skupini Intereuropa. Proučila sem področja in dejavnike, ki vplivajo na vzpostavitev sistema nadzora, vodenja, upravljanja, kontroliranja, skratka obvladovanja odvisnih družb znotraj multinacionalne skupine. To so predvsem finančni in nefinančni kazalniki, računovodski podatki, kontroling, informacijski sistem, transferne cene in notranja revizija.

Intereuropa je torej multinacionalno podjetje in je kot javna delniška družba dolžna poročati svojim delničarjem o poslovanju celotne skupine, za kar glavno odgovornost prevzema poslovodstvo matične družbe. To je gotovo dovolj pomemben razlog, zakaj je potrebno zagotavljati učinkovit sistem nadziranja računovodskih podatkov, posredovanih s strani odvisnih družb. Zakon o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 55/2015) določa, da morajo obvladujoče družbe s sedežem v Sloveniji, ki imajo eno ali več odvisnih družb, sestavljati konsolidirane računovodske izkaze, zato morajo družbe, ki skupino sestavljajo, uporabljati enotne računovodske usmeritve. Konsolidirano letno poročilo mora izkazovati resničen in pošten prikaz finančnega položaja, poslovnega izida, denarnih tokov in gibanja kapitala vseh družb, ki so vključene v konsolidacijo kot celote. Kot ugotavlja Zaman Groff (2003, str. 1), so računovodske informacije pomemben del celotnih informacij, ki jih poslovodstvo obvladujočega podjetja potrebuje za odločanje o poslovanju odvisnih

podjetij. V nestabilnem in dinamičnem okolju, v kakršnem delujejo multinacionalna podjetja, postajajo pravočasne, zanesljive in pomembne informacije, za pripravo katerih je zadolžena računovodska funkcija, vedno pomembnejši vir konkurenčne prednosti podjetja.

Za zagotavljanje zadovoljstva vseh deležnikov in s tem dolgoročnega obstoja skupine je pomembno sinhrono delovanje vseh družb v skupini, zato mora imeti matična družba sistem učinkovitega nadzora ne samo računovodskih podatkov, temveč tudi ostalih finančnih in nefinančnih kazalnikov poslovanja, ki ji omogočajo uspešno obvladovanje odvisnih družb. Enega takih sistemov, uravnotežen sistem kazalnikov poslovanja, sta razvila Kaplan in Norton že leta 1992. Te kazalnike je mogoče uporabiti tudi kot pomoč pri uresničevanju strategije podjetja (Kaplan et al., 2000, str. 10).

Kontroling, kot pomembna služba zbiranja informacij, mora nemoteno prejemati podatke z vseh področij poslovanja, da bi lahko učinkovito izpolnjeval svojo vlogo. Podatki morajo biti zanesljivi in pravočasni, saj predstavljajo osnovo za pripravo informacij, potrebnih za odločanje posloводства. Tako si sodobnega sistema kontrolinga brez integriranega informacijskega sistema danes skorajda ne moremo več predstavljati. Del tega predstavlja poslovodni informacijski sistem. Ta v multinacionalnem podjetju priskrbuje informacije, ki jih poslovodstvo v matični družbi potrebuje za načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje, ter informacije, ki jih poslovodstvo različnih ravni odločanja potrebuje za sprejemanje poslovnih odločitev (Muller, Gernon, & Meek, 1994, str. 124).

Obvladovanje odvisnih družb postane še bolj zahtevno, ko so odvisne družbe organizirane kot samostojne pravne osebe v različnih pravnih in kulturnih okoljih. Merchant in Van der Stede (2007, str. 593) pravita, da se s širitvijo v tujino zahtevnost poslovodnega nadziranja poveča, saj obstaja možnost, da se določene oblike nadzora sprevržejo celo v njihovo nasprotje na drugih organizacijskih in kulturnih področjih.

Zaradi različnega kulturnega okolja in gospodarskih razmer je enotno postavljanje meril za uspešnost svojevrsten izziv, saj so enotna merila neposredno povezana z nagrajevanjem in posledično tudi motivacijo zaposlenih. Motivacija je eden bistvenih dejavnikov, s katerim se poslovodje trudijo vplivati na zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za podjetje. Poslovodja si bo bolj prizadeval doseči zastavljene cilje in bo vložil v svoje delo večji napor, če bo lahko v zameno pričakoval primerno nagrado in izpolnitev svojih osebnih ciljev (Treven, 1998, str. 106). Povezavo med računovodstvom, kulturo in jezikom podaja Evans (2004, str. 234), ki ugotavlja, da sta jezik in kultura tesno povezana, saj jezik vpliva na dojemanje in razmišljanje; tako se del pomena pri prevodu lahko izgubi ali zamenja, težave pa se pri prevajanju še povečajo, ko trčijo na različne računovodske in pravne tradicije.

Osrednji instrument procesa internacionalizacije so transferne cene (Dubrovski, 2006, str. 75). To so cene, s katerimi se vrednotijo transakcije med povezanimi podjetji, eno glavnih področij, s katerimi se danes ukvarjajo mednarodna podjetja, tako s poslovnega kot tudi z davčnega vidika (Kuhar, Horvat, & Hočevár, 2008, str. 7). Po raziskavi, ki sta jo opravila Cravens in Shearon (1996, str. 431), so glavni cilji transfernih cen v multinacionalnih podjetjih naslednji: minimizacija celotnega davčnega bremena, ohranjanje konkurenčnega tržnega položaja, motiviranje posloводства, ustrezno ocenjevanje uspešnosti, upoštevanje določil davčne zakonodaje, skladnost ciljev posloводства in podjetja, dosledno izražanje dejanskih stroškov in prihodkov, minimizacija uvoznih dajatev in izmikanje omejitvam, ki so povezane z denarnim tokom. Vodilno vlogo na področju transfernih cen ima Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development*-OECD, v nadaljevanju OECD), ki je izdal Smernice OECD za določanje transfernih cen za mednarodna podjetja in davčne uprave (2012), na katerih temelji zakonodaja v zvezi s transfernimi cenami v večini držav, kjer posluje skupina Intereuropa.

Notranja revizija predstavlja enega od štirih temeljev upravljanja organizacije ali podjetja ob upravi, nadzornem svetu in zunanji reviziji. Primerno zasnovano poročanje notranje revizije pomaga zagotavljati, da se upravljaljske odgovornosti uprave in nadzornega organa ustrezno izvajajo, in da sta seznanjena z resničnim stanjem na področju notranjih kontrol in sistema obvladovanja tveganj (Vezjak, 2013, str. 1).

Namen in cilji magistrskega dela. Glavni cilj magistrskega dela je izoblikovati predloge izboljšav sistema upravljanja kot orodja za uspešno obvladovanje odvisnih družb v skupini Intereuropa. Osnova bodo teoretična spoznanja o metodologiji merjenja uspešnosti, ki omogoča sistematično in celovito spremljanje uresničevanja strategije, vizije in vrednot podjetja. Sistem mora biti pregleden, učinkovit, prilagodljiv in pošten do vseh udeležencev. Merjenje uspešnosti izključno s finančnimi kazalniki ne zagotavlja izpolnjevanje dolgoročnih ciljev podjetja.

S tem namenom opredelim uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetje, ker poleg finančnih obravnava tudi nefinančne kazalnike, torej tiste, ki merijo uspešnost poslovanja v preteklosti in poskušajo napovedovati trende v prihodnosti. Za uspešno poslovodno obvladovanje odvisnih družb je poleg spremljanja poslovanja preko kazalnikov pomembno delovanje organov nadzora odvisnih družb, služb računovodstva, financ in kontrolinga ter notranje revizije. V delu kritično presodim njihovo delovanje in predlagam izboljšave.

Metode dela. Da bi dosegla zastavljeni cilj naloge, sem uporabila več metod znanstvenega raziskovanja. Uporabila sem metodo znanstvene deskripcije, ki temelji na proučevanju teoretične podlage. Ob uporabi teoretičnih spoznanj v drugem delu naloge uporabim

metodo samostojne uporabe deduktivnega sklepanja, ki na podlagi splošnih spoznanj teorije omogoča pojasnjevanje dejavnikov poslovskega obvladovanja odvisnih družb v skupini Intereuropa. Naslanjam se na strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, vire, prispevke in članke s proučevanega področja, pri tem pa sem uporabila tudi lastno znanje, pridobljeno s študijem, izobraževanji in večletno prakso. Da bi dobila boljši uvid v obravnavano problematiko, sem uporabila tudi metodo intervjuja, ki sem ga opravila z nekaj poslovodnimi osebami v odvisnih družbah.

Struktura poglavij. V prvem poglavju proučujem in povzemam literaturo, ki obravnava multinacionalna podjetja in njihovo poslovanje ter predstavim podatke o naložbah slovenskih podjetij na trge nekdanje Jugoslavije. V drugem poglavju pregledam literaturo in povzemam bistvene ugotovitve na temo dejavnikov, ki vplivajo na uspešno obvladovanje odvisnih družb znotraj multinacionalnih podjetij. Opredelim formalne in neformalne oblike obvladovanja odvisnih družb, kjer posebej obdelam računovodsko funkcijo, informatiko, transferne cene in notranjo revizijo. V tretjem poglavju na kratko predstavim skupino Intereuropa, v kateri nato v četrtem poglavju analiziram sedanje stanje na področju obvladovanja odvisnih družb, po področjih, ki sem jih opredelila v tretjem poglavju. V petem poglavju na podlagi raziskave v magistrskem delu predlagam nadgradnjo oziroma izboljšanje sistema obvladovanja odvisnih družb znotraj skupine Intereuropa. Nalogo zaključim s sklepnim poglavjem, kjer povzamem temeljne ugotovitve.

1 MULTINACIONALNO PODJETJE

1.1 Internacionalizacija podjetja

Internacionalizacija je sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko državnih meja. Gre za širjenje ekonomske aktivnosti med več držav oziroma vključevanje v mednarodno proizvodnjo, z vidika menjave blaga in storitev oziroma tekočega in kapitalskega dela plačilne bilance ter določenih oblik mednarodnega ekonomskega sodelovanja, ki v slednjih niso zajete (Svetličič, 1996, str. 72).

Podjetja se za mednarodno poslovanje odločijo zaradi različnih razlogov (Dubrovski, 2006, str. 91-92), ki so:

- povečanje prihodkov ob premajhni absorpcijski moči domačega trga,
- večja izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti,
- znižanje stroškov na enoto izdelka,
- skrajšanje amortizacijske dobe stroškov raziskav in razvoja,
- podaljšanje življenjskega cikla izdelkov,
- porazdelitev tveganj (odprava odvisnosti od enega ali nekaj partnerjev),
- povečanje ali vzdrževanje obsega zaposlitve,

- izboljšanje konkurenčne sposobnosti,
- iskanje strateškega partnerstva in vključevanje v mrežne povezave,
- iskanje ugodnih nabavnih virov,
- iskanje priložnosti za prenos poslovnih funkcij (npr. proizvodnje),
- sledenje ključnim odjemalcem v tujino,
- razvoj in rast.

S tem, ko se podjetje odloči za internacionalizacijo, se mora soočiti s štirimi osnovnimi strateškimi vprašanji (Vezjak, 1987, str.14-21):

- kaj plasirati na svetovni trg,
- katere tuje trge vključiti,
- kako vstopiti na tuji trg,
- kako nastopati na tujem trgu.

Odločitev o tem, kam investirati, je odvisna od vrste in motiva investicije. Po nordijskem modelu internacionalizacije imajo prednost kulturno podobne, sosednje in s strani kupcev manj zahtevne države. Običajno so te prvo izvozno tržišče za podjetja, ki se odločijo za internacionalizacijo. Bolj kot so dežele oddaljene, bolj so zahtevne razmere za poslovanje z njimi, več znanja in izkušenj s področja internacionalizacije potrebujemo. Kulturna in geografska bližina, zgodovinsko in jezikovno podobne sosednje države so gotovo najbolj privlačne za tuje vlagatelje.

Jaklič in Svetličič ugotavljata, da so slovenske investicije v tujini zaradi prej naštetih razlogov tipičen predstavnik nordijskega modela internacionalizacije. Zato je bilo pričakovati, da bodo slovenska podjetja najprej »skočila v vodo« tam, kjer najboljše poznajo njeno »temperaturo in kopališke mojstre«, kjer so jim poznane vse čeri in poznajo »lokalne veljake, hrano in način poslovanja«, da ne govorimo o jeziku in dolgoletnih izkušnjah ter spletenih poslovnih omrežjih (Jaklič & Svetličič, 2005, str. 128). Zato slovenska podjetja največ vlagajo v države bivše Jugoslavije, ob tem Svetličič meni, da bi bilo tako pridobljene izkušnje potrebno uporabiti kot podlago za poznejšo, bolj globalno internacionalizacijo. Vlaganje v tujino krepí konkurenčnost in povečuje produktivnost ter s tem prispeva k doseganju višje stopnje specializacije nacionalnega gospodarstva, brez katere majhno odprto gospodarstvo ne more biti uspešno (Jaklič & Svetličič, 2005, str. 135-138).

Dejavnosti, ki so bolj nagnjene k internacionalizaciji, so (Jaklič & Svetličič, 2005, str. 122):

- dejavnosti, v katerih so pomembne neoprijemljive podjetniško specifične prednosti, organizacijsko znanje in spretnosti,

- panoge, v katerih so pomembne ekonomije obsega,
- specialni izdelki in storitve,
- diferencirani izdelki,
- standardizirani izdelki,
- na znanosti utemeljeni, tehnološko intenzivni izdelki.

1.2 Oprelitev multinacionalnega podjetja

Podjetje, ki doseže visoko stopnjo internacionalizacije, imenujemo multinacionalno podjetje. V literaturi najdemo več definicij takega podjetja, vsem pa je skupno to, da se multinacionalno podjetje ukvarja z mednarodnim poslovanjem. Chang in Taylor (1999, str. 541) opredeljujeta multinacionalno podjetje kot podjetje z mrežo proizvodnih, prodajnih ali razvojno-raziskovalnih enot v popolni ali delni lasti, ki so locirane v več državah.

Buckley in Casson (2002, str. 1) definirata multinacionalno podjetje kot podjetje, ki si lasti in kontrolira ekonomske aktivnosti v tuji državi.

Jaklič (2005, str. 184) pravi, da lahko podjetje definiramo kot multinacionalko, če ima neposredne naložbe v dveh ali več tujih državah ali pa sodeluje s podjetji in jih aktivno nadzira in upravlja. Nekateri avtorji pravijo, da mora biti število podjetij v tujini vsaj štiri ali pet, da bi jih lahko opredelili kot multinacionalna.

Bartlett in Ghoshal (2000, str. 2) podobno, kot to trdijo tudi nekateri drugi avtorji, pravita, da izvoz na tuje trge ne zadošča, da bi podjetje lahko opredelili kot multinacionalno, pač pa so potrebne neposredne tuje naložbe. Poleg tega pa postavljata še drugo merilo, in sicer aktivno vključevanje v poslovanje teh podjetij. Na ta način iz skupine multinacionalnih podjetij izločata mednarodne portfeljske investitorje in uvajata merilo obvladovanja podjetij v tujini v opredelitev multinacionalnega podjetja (Zaman Groff, 2003, str. 13).

Lahko torej rečemo, da je multinacionalno podjetje sestavljeno iz skupine raznih podjetij. Mednarodni standardi računovodskega poročanja (v nadaljevanju MSRP) le-ta opredeljuje kot (MSRP, 2008):

- skupino podjetij (angl. *group*) – obvladujoče podjetje in vsa njegova odvisna podjetja,
- obvladujoče podjetje (angl. *parent*) – podjetje, ki ima eno ali več odvisnih podjetij,
- odvisno podjetje (angl. *subsidiary*) – podjetje, ki ga obvladuje drugo t.i. obvladujoče podjetje.

Slovenski računovodski standardi (2016) uporabljajo pojem skupina organizacij, ki je definirana kot gospodarska enota, ne pa tudi kot pravna enota, ter ni samostojna nosilka

pravic in dolžnosti. V konsolidiranih (skupinskih) računovodskih izkazih je skupina predstavljena, kot da bi šlo za eno samo organizacijo. Skupino sestavljajo:

- obvladujoča organizacija;
- organizacije, odvisne od nje zaradi večinskega deleža v kapitalu;
- organizacije, odvisne od nje zaradi prevladujočega vpliva iz drugih razlogov.

Odvisna organizacija je organizacija, ki jo obvladuje druga obvladujoča organizacija. Pridružena organizacija je organizacija, v kateri ima naložbenica pomemben vpliv, in ki ni niti odvisna organizacija niti naložbenikov skupni dogovor.

Slovenski računovodski standardi po novem ne urejajo računovodskih pravil konsolidiranja. Organizacije, ki so zakonsko zavezane izdelavi konsolidiranih računovodskih izkazov, le-te izdelajo na podlagi Mednarodnih standardov računovodskega poročanja.

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika najdemo pod izrazom »multinacionalka« obrazložitev, da gre za veliko podjetje, ki posluje v več državah.

Obvladovanje, kot pogoj za pripoznavanje odvisnega podjetja, razumemo kot zmožnost odločanja o finančnih in poslovnih usmeritvah podjetja za pridobivanje koristi iz njegovega delovanja (Zaman Groff, 2003, str. 17).

Merilo obvladovanja je doseženo, če ima obvladujoče podjetje neposredno ali posredno, prek odvisnih podjetij, več kot polovico glasov v podjetju, razen, če je v izjemnih primerih mogoče nedvoumno dokazati, da tako posedovanje ne prinaša obvladovanja. Obvladovanje prav tako obstaja, čeprav ima obvladujoče podjetje v podjetju polovico glasov ali manj, če (MSRP, 2001, str. 599):

- obvladuje več kot polovico glasov na podlagi dogovora z drugimi finančnimi vlagatelji,
- ima moč voditi politiko financiranja in poslovanja v podjetju po zakonu ali na podlagi pogodbe,
- ima moč imenovati ali odpoklicati večino članov upravnega odbora ali ustreznega odločevalnega organa ali
- ima večino glasov na sejah upravnega odbora ali ustreznega odločevalnega organa.

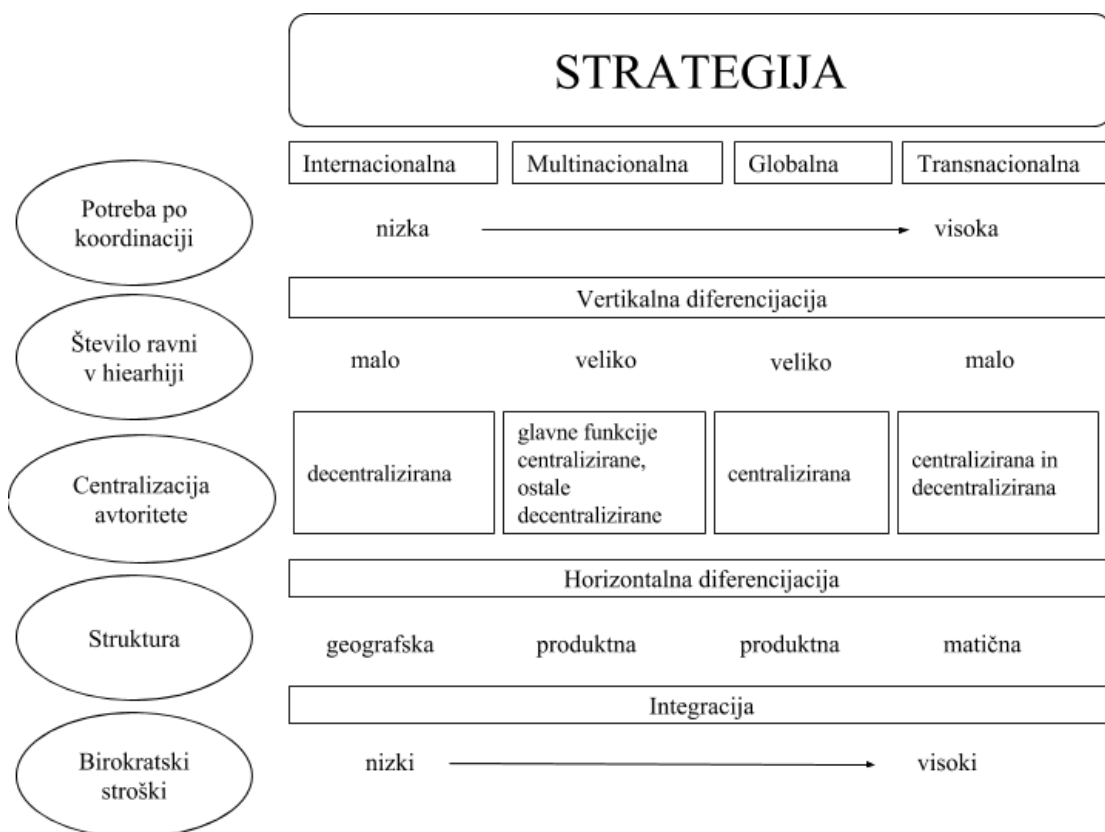
1.3 Vrste in organizacijske strukture multinacionalnega podjetja

V literaturi najdemo več različnih klasifikacij multinacionalnih skupin. Kranias (2000, str. 639) postavlja klasifikacijo s tremi tipi multinacionalnih skupin:

- **Globalna skupina**, ki deluje na velikem geografskem območju z veliko soodvisnostjo enot in s sposobnostjo povezovanja dejavnosti, ki se izvajajo na različnih koncih sveta.
- **Multilokalna skupina**, kot nasprotje globalne, je bolj decentralizirana in daje večjo samostojnost odvisnim družbam. Matično podjetje bolj spremlja učinkovito rabo finančnih sredstev, kot da bi nadziralo vse operacije.
- **Izvozna skupina** je tista, katere organizacija je prilagojena izkoriščanju tržnih in prodajnih kanalov družb po celem svetu.

Struktura podjetja se v času in z razvojem podjetja spreminja. Stalno se usklajuje s strategijo podjetja, kjer je stopnja nadzora eden izmed ključnih dejavnikov, ki vpliva na obliko organizacijske strukture, ki jo izbrana strategija zahteva. Na Sliki 1 je prikazan odnos med organizacijsko strukturo in strategijo podjetja ter spreminjanje potrebe po koordinaciji, kot jo je opredelil Jones (2000, str. 247).

Slika 1: Povezava med strategijo in organizacijsko strukturo v mednarodnem okolju

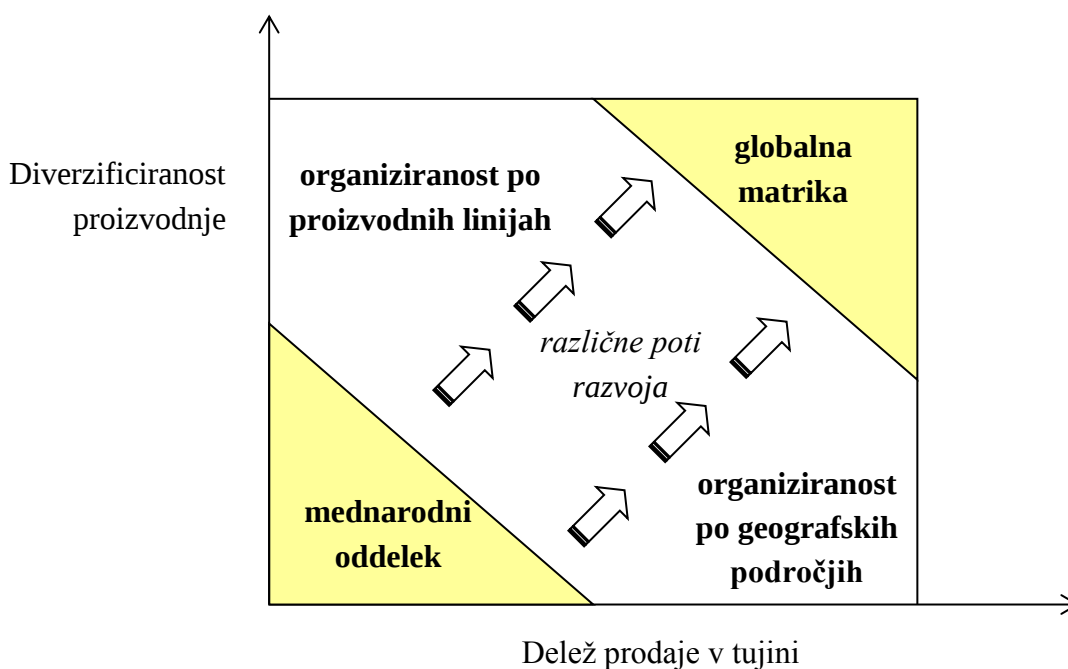


Vir: G. R. Jones, *Organizational Theory*, 2000, str. 247.

Bartlett in Ghoshal (2000, str. 504) sta izvedla empirično raziskavo in razvila model evolucije organizacijskih struktur v multinacionalnem podjetju, ki je prikazan na Sliki 2. S to raziskavo sta potrdila vpliv deleža prodaje v tujini in diverzificiranosti proizvodnje na organizacijsko strukturo. V prvi fazi, ko sta tako diverzificiranost proizvodnje kot delež

prodaje v tujini še na relativno nizki ravni, se v podjetju najprej oblikuje mednarodni oddelek, ki je odgovoren predvsem za prodajo na tujih trgih. Z naraščajočo diverzifikacijo in deležem prodaje v tujini se organizacijske oblike ustrezno spreminjajo, na koncu prevladajo prednosti globalne matrike.

Slika 2: Model evolucije organizacijskih struktur v multinacionalnem podjetju



Vir: C. A. Bartlett & S. Ghoshal, *Transnational management*, 2000, str. 504.

Glede na model evolucije organizacijskih struktur v multinacionalnem podjetju ločimo šest različnih organizacijskih struktur (Bartlett & Ghoshal, 2000, str. 504; Zaman Groff, 2003, str. 21-28):

Mednarodni oddelek je primerna oblika organizacijske strukture v začetni fazi internacionalizacije, ko je vrednost prodaje v tujini še majhna. Prodaji običajno sledi prenos določenega dela proizvodnje, ki pa še vedno deluje pod nadzorom mednarodnega oddelka. Ta je organizacijsko ločen od domačih oddelkov, prav tako je ločena tudi odgovornost za poslovne rezultate. Prednost mednarodnega oddelka je omogočanje centralizacije odločanja in združevanje mednarodnega znanja.

Nacionalna struktura je običajno prva faza razvoja multinacionalnega podjetja, pojavi se, ko se poleg izvoza vključi tudi proizvodnja v tujini in se v tujini začnejo prva neposredna vlaganja v lastno prodajno podjetje. Nacionalna struktura daje večjo samostojnost ustanovljenim odvisnim podjetjem v tujini. Če ta podjetja dosegajo dobre rezultate, obstaja tudi možnost popolne decentralizacije odločanja o vseh poslovnih funkcijah.

Funkcijska organiziranost multinacionalnega podjetja je primerna za podjetja, ki proizvajajo v svetovnem merilu homogene izdelke in je zato med organizacijskimi strukturami najmanj pogosta. Zanj je značilna visoka stopnja centraliziranosti, poslovanje posameznih poslovnih funkcij so namreč odgovorni za njihovo izvajanje v svetovnem merilu. Pomanjkljivosti take organiziranosti se kažejo pri poročanju o poslovanju in pri diverzifikaciji proizvodnje.

Organiziranost po proizvodnih linijah je primerna za tista multinacionalna podjetja, ki proizvajajo tehnološko zahtevne proizvode in terjajo visoke začetne investicije. Vsaka proizvodna linija je organizirana ločeno, neodvisno od drugih, in lahko je locirana v več različnih državah. Vsebinsko je ta organiziranost najbolj povezana z globalno mentaliteto podjetja, saj sta tako proizvodnja kot trženje organizirani centralizirano na ravni proizvodne linije, kjer imajo veliko moč odločanja linijski poslovodje.

Organiziranost po geografskih področjih je primerna za multinacionalno podjetje, ki ustvari velik delež proizvodnje in prodaje izven nacionalnih meja, ob tem pa nobena država ni prevladujoča. Odločanje je decentralizirano po različnih državah, kar omogoča prilagajanje proizvoda in upoštevanje trženjskih posebnosti lokalnega poslovnega okolja. Slabost te strukture pa je predvsem pomanjkanje komunikacije med regijami.

Globalna matrika združuje prednosti več organizacijskih struktur. V tej organizacijski strukturi poslovodja odvisnega podjetja poroča regijskemu poslovodji ter poslovodjem produktnih linij, za katere proizvaja ali prodaja njegovo odvisno podjetje. Za globalno matriko je značilna visoka stopnja decentraliziranosti odločanja, zaradi česar so posamezna podjetja v tujini najpogosteje obravnavana kot dobičkovna ali naložbena mesta odgovornosti (Radebaugh & Gray, 2002, str. 351).

1.4 Odvisne družbe v multinacionalni skupini

Vloga odvisnih družb se je skozi različna zgodovinska obdobja spreminjala, od popolnoma neodvisnih, samozadostnih enot, do popolnoma integriranih enot, ki so postale soodvisni del velike organizacije. Če želimo razumeti delovanje multinacionalnega podjetja, ni dovolj, da analiziramo samo početje matične družbe, temveč moramo razumeti, kako se obnašajo odvisne družbe v skupini. Da bi lažje razumeli, kako odvisne družbe prispevajo k uspešnosti multinacionalne družbe, moramo pogledati tudi, kakšno vlogo ima posamezna družba znotraj skupine. Vloge odvisnih družb znotraj multinacionalne skupine se lahko spreminjajo, zato se le-te družbe zatekajo k čvrstim odnosom zunaj skupine, kar jim zagotavlja večjo pomembnost. Bolj kot so družbe pri viru surovin, imajo inovativno tehnološko znanje, so pomembno vpete v lokalno okolje, vplivajo na ostale deležnike, večjo vlogo igrajo znotraj multinacionalne skupine.

Govindarajan in Gupta (1991, str. 774) sta odvisne družbe opredelila glede na vzorce tokov znanja v štiri skupine:

- globalni inovator (nizek pritok in visok odtok znanja),
- integrirani igralec (visok pritok in visok odtok),
- lokalni inovator (nizek pritok in nizek odtok),
- izvrševalec (visok pritok in nizek odtok).

V pogojih, ko je merjenje rezultata oteženo, je primerneje uporabljati nadzor vedenja, zato se pri globalnih inovatorjih in integriranih igralcih daje večji poudarek nadzoru vedenja, v primeru lokalnih inovatorjev in izvrševalcev pa se poslužujemo nadzora rezultatov.

Martinez in Ricks (1989, str. 468-469) sta proučevala, kakšen prispevek multinacionalni skupini lahko doprinesejo odvisne družbe in katere vire lahko obvladujoče družbe priskrbijo odvisnim družbam, oboje prikazano v Tabeli 1.

Tabela 1: Viri obvladujočih družb in prispevek odvisnih družb v multinacionalnih skupinah

Viri, ki jih priskrbijo obvladujoče družbe	Prispevek odvisnih družb
Znanje o ali dostop do surovin in proizvodnih komponent	Ustvarjanje dobička
Dostop do kapitala	Ustvarjanje prodaje
Znanje o ali dostop do izvoznih trgov	Sestavljanje proizvodov in polproizvodov za obvladujoče podjetje ali druge odvisne družbe
Znanje o ali dostop do lokalnih trgov	Izvoznik v državo sedeža skupine in druge države
Vodstvena in tehnična znanja o proizvodnji, trženju in finančah	Kupec materialov, komponent ali končnih izdelkov od obvladujoče družbe ali pa drugih odvisnih družb
	Pomen dejavnosti odvisne družbe za strategijo obvladujoče družbe

Vir: Z. L. Martinez & D. A. Ricks, Multinational Parent Companies' Influence over Human Resource Decision Of Affiliates, 1989, str. 468-469.

Kot kaže Tabela 1, je naloga obvladujočih družb v priskrbi virov, predvsem kapitala in znanja o proizvodnji ter trgih. Prispevek odvisnih družb je bolj izvrševalne narave, opravljanje dela proizvodnega procesa, nabava materiala ali končnih izdelkov od obvladujoče družbe in ob tem ustvarjanje dobička.

Različni avtorji, ki so proučevali vpliv raznih spremenljivk na vlogo odvisne družbe v multinacionalni skupini, so ob tem razvili različne tipologije odvisnih družb, kot jih predstavljam v Tabeli 2.

Tabela 2: Vrste odvisnih družb

Avtor	Spremenljivka	Vrsta
White & Poynter (1984)	Proizvodni namen Tržni namen	Posnemovalec Inovator Specializiran za produkt Strateško neodvisen
Porter (1986)	Koordinacija Konfiguracija	Usmerjena v domači trg Enostaven globalist Kompleksen globalist
Jarillo & Martinez (1990)	Integracija Lokacija Aktivnost odvisne družbe	Dovzetna družba Samostojna družba
Bartlett & Ghoshal (1991)	Lokalno dostopne surovine in zmožnosti Strateška pomembnost lokalnega okolja	Črna luknja Izvrševalec Strateški vodja Prispevalec
Gupta & Govindarajan (1991)	Odtok znanja Pritok znanja	Lokalni inovator Izvrševalec Globalni inovator Integrirana družba
Birkinshaw & Morrison (1995)	Avtonomija Integracija dejavnosti	Lokalni izvrševalec Specializirani sodelavec Globalno poslanstvo
Taggart (1997)	Koordinacija Konfiguracija	Nedejavna družba Dovzetna družba Samostojna družba Aktivna družba
Randoy & Li (1998)	Pritok virov Odtok virov	Samozadostna Uporabnica tujih virov Ponudnica svojih virov
King in Sethi (1999)	Vključenost v trg Centralizacija Povezave Sodelovanje	Starš – otrok Portfeljska družba Izvoznik Globalna družba

se nadaljuje

nadaljevanje

Avtor	Spremenljivka	Vrsta
Solberg (2000)	Poznavanje trga Samostojnost	Civilna vojna Lokalni baron Federacija Konfederacija

Vir: S. L. Paterson & D. M. Brock, *The development of subsidiary-management research*, 2002, str. 145-146.

Veliko avtorjev je raziskovalo vloge in pomen odvisnih družb znotraj multinacionalnih skupin, ki so se skozi različna obdobja v zgodovini tudi spreminjale. Če so bile v začetnih obdobjih odvisne družbe bolj namenjene dostopu do surovin in povsem nesamostojne, se z leti njihova vloga spreminja in postajajo veliko bolj avtonomne.

1.5 Centralizacija in decentralizacija odločanja v multinacionalnem podjetju

Med organizacijskimi strukturami, ki prevladujejo v multinacionalnih podjetjih, lahko za nacionalno strukturo, organiziranost po geografskih področjih in globalno matriko rečemo, da so to organizacijske oblike z najvišjo stopnjo decentraliziranosti odločanja. Emmanuel, Otley in Merchant (1991, str. 52) definirajo decentralizacijo odločanja kot stopnjo prenosa odločanja na podrejene. Iz take opredelitve izhaja, da ne obstajajo popolnoma centralizirana ali popolnoma decentralizirana podjetja, temveč da podjetja razlikujemo glede na stopnjo decentralizacije.

V podjetjih, ki imajo nizko stopnjo decentralizacije, so poslovodje pri svojem delovanju omejeni z raznimi pravili, postopki in predpisanimi politikami, v podjetju z visoko stopnjo decentralizacije pa se v okviru danih pooblastil samostojno odločajo (Emmanuel et al., 1991, str. 52).

Prednost decentralizacije odločanja v multinacionalnem podjetju se kaže v sposobnosti lokalnega poslovodstva, da bolje kot poslovodstvo matične družbe procesira informacije o poslovanju odvisnega podjetja in njegovem lokalnem okolju. Vrhnje poslovodstvo ima namreč omejene možnosti odločanja, ker ne doseže vseh informacij, potrebnih za racionalno odločanje. Ker je lokalno poslovodstvo bližje lokalnim trgov, lahko hitreje zaznava spremembe cen vložkov in izložkov ter nanje ustrezno reagira. Obenem pa decentralizacija ustvarja konkurenčno podjetniško ozračje, kar ima za posledico tudi večjo motiviranost lokalnih poslovodij (Zaman Groff, str. 29).

Po drugi strani pa je, kot pravi Zaman Groffova (2003, str. 30), slabost decentralizacije v neskladnosti ciljev odvisne družbe s cilji skupine, saj lahko lokalni cilji postanejo

neskladni z dolgoročnimi cilji skupine. Zato je po njenem mnenju izbrana stopnja decentralizacije odvisna od naslednjih dejavnikov:

- stopnje medsebojne odvisnosti odvisnih podjetij in obvladujočega podjetja,
- negotovosti poslovnega okolja,
- kulturne bližine in fizične razdalje ter
- strategije diverzifikacije.

Stopnja medsebojne odvisnosti odvisnih podjetij in obvladujočega podjetja. Če so podjetja med seboj recipročno odvisna, je odločanje bolj centralizirano, več decentralizacije odločanja je mogoče uporabiti v zaporedno odvisnih podjetjih. Če pa podjetja niso medsebojno odvisna ali si zgolj delijo skupne vire, je odločanje lahko bolj decentralizirano. (Baliga & Jaeger, 1984, str. 32).

Negotovost poslovnega okolja. Bolj kot je okolje, v katerem deluje podjetje, stabilno, večja je lahko centralizacija odločanja. Lokalno poslovodstvo podjetja, ki deluje v dinamičnem in nestabilnem okolju, mora imeti pri sprejemanju odločitev večjo samostojnost (Nobes & Parker, 2008, str. 540).

Kulturna bližina in fizična oddaljenost med obvladujočim in odvisnimi podjetji. V odvisnih podjetjih, ki so z obvladujočim podjetjem kulturno oddaljena, mora biti odločanje bolj centralizirano in nadzor bolj formalen, obratno pa kulturna bližina omogoča decentralizacijo odločanja (Baliga & Jaeger, 1984, str. 28). Bolj oddaljeno kot je odvisno podjetje od obvladujočega podjetja, večjo avtonomijo ima, še posebej, če je locirano v državah z nestabilnimi političnimi razmerami ter strogimi zakonskimi zahtevami (Iqbal, Melcher & Elmallah, 1997, str. 246).

Strategija diverzifikacije. Hill, Hitt in Hoskisson (1992, str. 501) so v svoji raziskavi ugotovili, da je pravilna kombinacija strategije, organizacije in poslovnega nadzora pogoj za boljše rezultate; stopnja delegiranja, razmejevanje aktivnosti in dodeljevanje odgovornosti za dosežene poslovne rezultate morajo biti usklajeni z izbrano strategijo podjetja, da bi lahko dosegali pozitivne učinke diverzifikacije.

Nivo decentralizacije odločanja se razlikuje glede na stopnjo internacionalizacije podjetja. V začetnih stopnjah internacionalizacije, ko so domače aktivnosti bistveno večje kot v tujini, se poslovodstvo obvladujočega podjetja bolj usmerja na domače poslovanje in daje lokalnemu poslovodstvu večjo samostojnost pri odločanju (Radebaugh & Gray, 2002, str. 352).

Bolj kot narašča obseg prodaje in investicije v tujini, bolj se mora pozornost poslovodstva obvladujočega podjetja preusmerjati na odvisno podjetje v tujini. Podjetja v tujini začnejo

tekmovati z domačimi oddelki za finančne vire. V tej fazi se poveča potreba po večji centralizaciji odločanja o ključnih funkcijah zaradi potrebe po usklajevanju aktivnosti doma in v tujini. Finančna funkcija je ena tistih, ki zato pogosto ostaja organizirana kot centralna funkcija, saj kot taka omogoča (Holzer, 1984, str. 182):

- zavarovanje tečajnih tveganj,
- skupno iskanje virov financiranja,
- obvladovanje denarnega toka v želeni smeri s pomočjo posojil znotraj skupine in izplačevanjem dividend,
- minimizacijo plačila davkov s pomočjo politike transfernih cen, določanja višine licenčnin in alokacije posrednih stroškov.

Vseh poslovnih funkcij v multinacionalnem podjetju pa ni mogoče vedno centralizirati. Ena takšnih je kadrovska funkcija, ki zaradi različnih lokalnih delovnih zakonodaj pogosto ostaja decentralizirana, seveda pa o vrhnjem poslovodstvu še vedno odloča obvladujoče podjetje.

1.6 Naložbe slovenskih podjetij na trgih nekdanje Jugoslavije

Slovenska podjetja so se začela intenzivneje ukvarjati z investicijami šele po letu 1997. Seveda najdemo začetke investiranja slovenskih podjetij v druge republike bivše Jugoslavije že v šestdesetih letih prejšnjega stoletja, vendar je to takrat bila enotna država. Politika, javno mnenje in mediji niso bili preveč naklonjeni internacionalizaciji, še več, tuje naložbe pri nas so bile in so deloma še danes nezaželene. Kljub temu so se večja slovenska podjetja lotevala investicij v tujino na način, kot so to počela še v socialističnih časih. Danes so pogoji bistveno drugačni, saj smo del velike evropske družine z ustreznim zakonodajnim okvirom, ki omogoča nemoteno izhodno internacionalizacijo. Danes nihče več ne dvomi o tem, da je internacionalizacija potrebna oziroma celo pogoj za dolgoročno preživetje marsikaterega podjetja (Svetličič, 2006, str. 103).

Še vedno največ slovenskih podjetij investira v države bivše Jugoslavije in mnenje nekaterih je, da to počno izključno zato, ker drugam ne morejo, in da teh investicij ne bi smeli razumeti kot celovitejše globalizacije slovenskih podjetij. Res je, da so se v preteklosti številna podjetja iz malih držav z majhnim nacionalnim tržiščem uvrstila na spisek največjih in najuspešnejših podjetij, zato je ključno vprašanje, ali so slovenska podjetja sposobna tekmovati z največjimi tujimi podjetji tako doma kot v tujini. Poleg tega velja omeniti, da so podjetja, ki imajo izkušnje s poslovanjem na zahodnih trgih, bolj uspešna kot tista, ki so delovala le na socialističnih trgih.

Nujni predpogoj za to bi bil usposobiti svoje poslovodne osebe, ki bi bile sposobne prevzemati naloge in reševati izzive, ki jih prinaša poslovanje v multinacionalnih skupinah.

V Sloveniji imamo veliko tehnično visoko izobraženih in usposobljenih kadrov, manj pa mednarodno izkušenih fleksibilnih in komunikacijsko izvrstnih poslovođij, brez katerih Slovenija ne bo mogla zares prodreti v tujino. Źe pri kandidiranju za poslovodska mesta tujih podjetij pri nas naletimo na hudo konkurenco kadrov, ki so se šolali na najboljših univerzah in pridobivali delovne izkušnje v različnih državah sveta. Le redki slovenski poslovodje imajo take globalne izkušnje.

Pri spodbujanju izhodnih investicij naletimo na dve oviri, na pomanjkanje znanja in mednarodnih izkušenj poslovođij ter na šibke spodbude za internacionalizacijo, kar zavira krepitev konkurenčnosti slovenskega gospodarstva, saj je internacionalizacija njen predpogoj (Svetličič, 2006, str. 102).

Jaklič in Rojec (2013, str. 82-85) sta leta 2012 naredila raziskavo o investicijah slovenskih podjetij v tujino. Povzemam nekaj glavnih ugotovitev po posameznih področjih poslovanja.

a) Motivi za investiranje v tujini

Najpomembnejši motivi, ki so jih navedli anketiranci, so: boljše pokrivanje lokalnega trga, bližina kupcev, dolgoročno sodelovanje, rast lokalnega trga, izkoriščanje ekonomij obsega, sledenje strankam, dostop do tretjih trgov in razpršitev tveganja.

b) Usmeritev prodaje podjetij v tujini

Največ tujih podružnic prodaja na lokalnem trgu, kjer ustvarijo kar tri četrtine prihodkov, sledi izvoz v EU in druge države, samo peščica podružnic največji del svoje prodaje usmerja v izvoz v Slovenijo. Ugotovimo lahko, da slovenska podjetja v večini primerov ustanavljajo podružnice v tujini s tržnim motivom in le manjšina zaradi vzpostavitve proizvodnih obratov.

c) Ovire pri investiranju v tujino

Kot najpomembnejšo oviro pri investiranju v tujino so podjetja, ki tja investirajo, navedla pomanjkanje finančnih virov. Pred krizo so mnoga podjetja navajala, da za dobre projekte ni težko zagotoviti finančnih virov, v času krize in po njej je problem financiranja zaznan pri vseh projektih. Čeprav danes banke razpolagajo z zadostnimi viri za financiranje, so pri dajanju kreditov zelo restriktivne. Druga največja ovira pri odločanju za investicije v tujini je problem pomanjkanja lastnih kadrov, ki bi imeli mednarodne izkušnje oziroma bi sploh želeli oditi v tujino. Sledijo razlogi, kot so: zagotovitev zavarovanj, premajhne kapacitete matičnega podjetja, pomanjkanje znanja o mednarodnem poslovanju in pomanjkanje informacij o možnostih investiranja v tujini.

d) Učinki vzpostavitve tuje podružnice na poslovanje matičnega podjetja

Rezultati raziskave so pokazali, da zaradi vzpostavitve tuje podružnice ni prišlo do

pomembnega zmanjšanja obsega poslovanja v matičnem podjetju.

e) Načrti za prihodnost

Očitno se nam obeta svetlejša prihodnost glede načrtov anketiranih slovenskih podjetij na temo investiranja v tujino, saj so skoraj vsa izrazila željo po novih naložbah v tujino, po nadaljnji širitvi ter rasti v multinacionalnih podjetjih. Zavedajo se namreč, da investicije v tujini ostajajo med ključnimi in vplivnimi vzvodi vključevanja v globalno menjavo in ohranjanja konkurenčnih prednosti podjetij.

f) Storitve in spodbude za investiranje v tujini, ki so na voljo v Sloveniji

V Sloveniji obstaja kar nekaj organizacij, ki nudijo podporo slovenskim izvoznikom, kot so JAPTI, Gospodarska zbornica Slovenije in slovenska diplomatsko konzularna predstavništva v tujini, vendar je večina anketiranih podjetij kot najpomembnejše izpostavila finančne spodbude, posredovanje informacij in organiziranje poslovnih stikov.

Po podatkih Banke Slovenije (2015, str. 27-32) so slovenske neposredne naložbe v tujini v letu 2014 zrasle za 3 odstotne točke glede na predhodno leto in so znašale 5,3 milijarde EUR. Kar četrtna naložb v tujini izhaja iz posrednega tujega lastništva, to pomeni, da že domači investitor pripada tujemu lastniku.

Tiste gospodarske družbe v tujini, ki imajo slovenske lastnike, že od leta 2009 dalje ustvarjajo izgubo, s tem, da je bila ta leta 2014 z 88,7 milijona EUR najnižja doslej. Največ neposrednih naložb v tujino, kar 67 %, je bilo konec leta 2014 v države bivše Jugoslavije, od tega največ na Hrvaško, sledijo Srbija ter Bosna in Hercegovina.

Konec leta 2014 so bile evidentirane 803 slovenske gospodarske družbe, ki so imele skupaj 1.969 neposrednih naložb v direktno povezanih družbah v tujini. Glede na razvrstitev naložb v tujino je bilo največ, 53,1 % naložb v novoustanovljene gospodarske družbe, 25,0 % v že obstoječe družbe, razlika pa v ostalo.

Pri delitvi neposrednih naložb v tujino na proizvodne in storitvene dejavnosti prevladujejo storitvene dejavnosti, ki so konec leta 2014 predstavljale 54,8 % vrednosti slovenskih naložb v tujini.

2 OBVLADOVANJE ODVISNIH DRUŽB

2.1 Dejavniki, ki vplivajo na izbor oblike obvladovanja odvisnih družb

Na vedenje v organizaciji vplivajo tako formalni kot neformalni dejavniki, ki posledično

vplivajo tudi na doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Neformalne dejavnike, ki vplivajo na obvladovanje podjetij, delimo na zunanje in notranje (Anthony & Govindarajan, 2007, str. 99-103):

- Med **zunanje dejavnike** štejemo vedenje zaposlenih in družbene norme, ki veljajo v okolju, v katerem se podjetje nahaja. Recimo delovne navade, ki se odražajo kot lojalnost zaposlenih, skrbnost pri delu, veselje do dela in ponos, s katerim ga opravljajo. Odnos do dela je lahko različen glede na geografsko okolje ali pa glede na panogo.
- Med **notranje neformalne dejavnike**, ki vplivajo na vedenje v podjetju pa štejemo organizacijsko kulturo, način vodenja, neformalne mreže v podjetju, način dojemljanja in komunikacije.

V nadaljevanju podrobneje predstavim vpliv nacionalne kulture in okolja, organizacijsko kulturo, jezik in komunikacijo ter kompetence poslovođij pri obvladovanju poslovanja odvisnih družb.

2.1.1 Nacionalna kultura in okolje

Matična družba znotraj multinacionalne skupine običajno želi prenašati svojo poslovodno filozofijo tudi na vse ostale odvisne družbe. Seveda pa poslovodna kultura, razvita znotraj ene države, ne more biti enostavno prenesena tudi v druga kulturna okolja. S študijo, ki sta jo naredila Tallaki in Bracci (2015, str. 7-29) na italijanskih podjetjih, sta poskušala razumeti vedenje matične družbe in kako nacionalna kultura vpliva na oblikovanje poslovodnega nadzora. Rezultati študije so pokazali, da je le-ta zelo pomembna, in da je njen vpliv na izvajanje poslovodnega nadzora navadno podcenjevan s strani matične družbe.

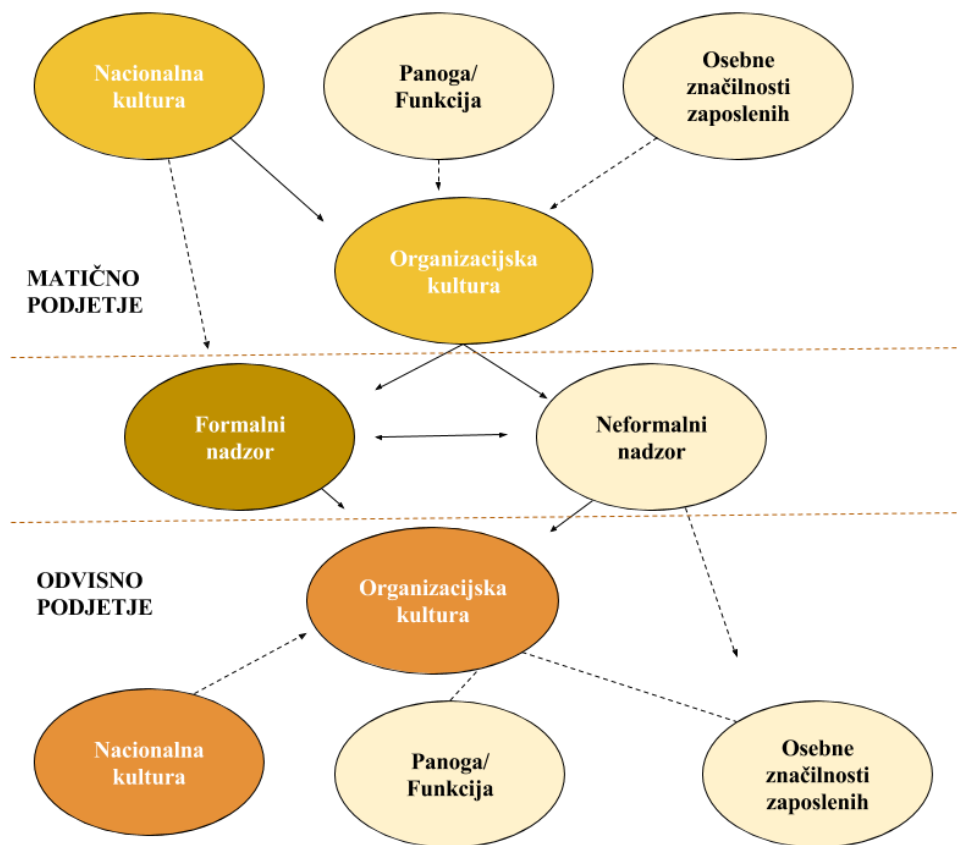
Izoblikovanje skupne kulture, ki upošteva vidike vseh vpletenih znotraj multinacionalnega podjetja, lahko prispeva k večji učinkovitosti, skrajša čas, potreben za komunikacijo, in prispeva k uspešnemu izvajanju strategije podjetja (Tallaki & Bracci, 2015, str. 7).

Raškovič in Svetličič (2011, str. 5) sta raziskovala, kakšen vpliv imajo nacionalni stereotipi na mednarodno ekonomsko sodelovanje s trgi nekdanje Jugoslavije. Ugotovila sta, da so negativni stereotipi absolutno povezani z izvozom, nimajo pa vpliva na neposredne tuje investicije. Ugotovila sta tudi, da imajo med državami nekdanje Jugoslavije državljani posamezne države slabše mnenje o svojih sosedih. Pri Slovencih in državljanih BIH se je izkazala kot zelo nizka nacionalna identiteta, medtem ko je ta najvišja med Kosovarji, Srbi, Črnogorci in Hrvati.

Zagoršek, Jaklič in Stough (2004, str. 31) so proučevali vpliv spola na vodenje v treh različnih kulturnih okoljih in ugotovili, da v Sloveniji ni zaznati večjih razlik med ženskimi ali moškimi poslovodji.

Na Sliki 3 so prikazani dejavniki, ki določajo nivo formalizacije nadzora odvisne družbe, pri čemer imata nacionalni kulturi matičnega in odvisnega podjetja pomemben vpliv.

Slika 3: Model odnosov dejavnikov integracije kulture odvisnega podjetja



Vir: S. Slapničar & A. R. Buhovac, *Organizacijska kultura in managerski nadzor po mednarodnem prevzemu*, 2005, str. 163.

Poleg nacionalne kulture je za izbor oblike nadzora odvisne družbe pomembna tudi panoga, v kateri podjetje deluje, ki skupaj z osebnimi značilnostmi zaposlenih oblikuje organizacijsko kulturo, tako na strani odvisne kot tudi matične družbe.

2.1.2 Organizacijska kultura

Nacionalna kultura podjetja vpliva tudi na organizacijsko kulturo. Bolj kot sta nacionalni

kulturi matičnega in odvisnega podjetja podobni, lažje bo poenotiti organizacijsko kulturo, bolj kot sta različni, višji bodo stroški nadzora (Slapničar & Buhovac, 2005, str. 164).

Organizacijsko kulturo Hofstede s sodelavci (1991, str. 286) opredeljujejo kot:

- usmerjenost v brezpogojno izvajanje predpisanih nalog v nasprotju z usmerjenostjo v rezultate,
- usmerjenost v zaposlene v nasprotju z usmerjenostjo v naloge,
- kultura formalnih odnosov med zaposlenimi v nasprotju s kulturo domačnosti,
- odprta oziroma zaprta kultura se nanaša na komunikacijsko ozračje,
- ohlapen oziroma strog nadzor se nanaša na obseg strogih nenapisanih pravil, ki se jih morajo držati zaposleni,
- normativnost v nasprotju s pragmatičnostjo kulture se nanaša na usmerjenost v kupce.

V odvisnosti od organizacijske kulture uporabljamo različne vrste nadzora. Povezanost dimenzij organizacijske kulture in oblik nadzora prikazuje Tabela 3.

Tabela 3: Povezanost dimenzij organizacijske kulture in oblik nadzora

Dimenzije organizacijske kulture		Značilnosti sistemov merjenja uspešnosti in nagrajevanja	
1.	Usmerjenost v zaposlene	Uporaba kazalcev uspešnosti	Subjektivno in celovito ocenjevanje uspešnosti
		Postavljanje ciljev	Notranji kriteriji uspešnosti
	Usmerjenost v naloge	Uporaba kazalcev uspešnosti	Objektivno ocenjevanje uspešnosti
		Postavljanje ciljev	Zunanji kriteriji uspešnosti
2.	Kultura domačnosti	Skupinsko oziroma individualno ocenjevanje	Skupinsko in timsko ocenjevanje uspešnosti
		Nagrajevanje	Pretežno fiksno nagrajevanje
	Kultura formalnih odnosov	Skupinsko oziroma individualno ocenjevanje	Individualno ocenjevanje uspešnosti
		Nagrajevanje	Znatno variabilen delež
3.	Odprta kultura	Postavljanje ciljev	Sodelovanje ocenjevanega pri postavljanju ciljev in izboru kazalcev
	Zaprta kultura		Cilji in izbor kazalcev določeni od vrha
4.	Ohlapen nadzor	Uporaba kazalcev uspešnosti	Ohlapna uporaba kazalcev
	Strog nadzor		Stroga uporaba kazalcev

se nadaljuje

nadaljevanje

Dimenzije organizacijske kulture		Značilnosti sistemov merjenja uspešnosti in nagrajevanja	
5.	Normativnost	Izbor kazalcev uspešnosti	Poudarek na finančnih kazalcih
	Pragmatičnost		Poudarek na nefinančnih kazalcih, zlasti kazalcih o kupcih

Vir: S. Slapničar & A. R. Buhovac, *Organizacijska kultura in managerski nadzor po mednarodnem prevzemu*, 2005, str. 168.

Dimenzije organizacijske kulture so povezane s sistemi nagrajevanja, ki so eden od formalnih oblik obvladovanja odvisnih družb. Tako so pri usmerjenosti v naloge ob zaprti kulturi in strogem nadzoru uporabljeni objektivni kazalniki, ki so določeni z vrha in strogo spremljani. Če je kultura v podjetju bolj odprta, odnosi bolj domači in pragmatični, bo poudarek na nefinančnih kazalnikih, pri izboru katerih bodo sodelovali tudi ocenjevalci in uporabljeno bo skupinsko ocenjevanje uspešnosti.

2.1.3 Jezik in komunikacija

Pri obvladovanju odvisnih družb ne smemo zanemariti izredno pomembne vloge jezika in komunikacije. Harzingova, Köster in Magner (2011, str. 279–287) pravijo, da jezikovne ovire upočasnjujejo in dražijo sprejemanje odločitev. V svoji raziskavi so predlagali 12 načinov, ki so prikazani na Sliki 4, kako se spopasti s to oviro.

Slika 4: Na kakšen način premostiti jezikovne ovire



Vir: A. W. Harzing, K. Köster & U. Magner, *Babel in business: The language barrier and its solutions in the HQ-subsidiary relationship*, 2011, str. 6.

Načine, kako premostiti jezikovne ovire med matičnim in odvisnimi podjetji, so razdelili na tri dele. Na eni strani obravnavajo neformalno vsakodnevno komunikacijo, kjer svetujejo uporabo preprostega jezika in odpravo nepotrebne komunikacije. Na drugi strani so po njihovem mnenju zelo pomembni povezovalni posamezniki, kot so dvojezični zaposleni ali v drugo družbo napoteni zaposleni, ki lahko postanejo povezovalni člen med obema družbama. V presečno množico so Harzingova in drugi postavili strukturne rešitve na organizacijskem nivoju, ki morajo biti bolj formalizirane, kot so uvedba jezika skupine, uradna prevajanja in razna jezikovna izobraževanja.

Evans (2004, str. 234) ugotavlja, da sta jezik in kultura tesno povezana, da imata vzajemen vpliv in da jezik vpliva na doajemanje in razmišljanje. Pri pripravi računovodskih izkazov je potrebno biti pozoren pri prevajanju posameznih izrazov, saj se celo v različnih angleško govorečih področjih uporablja različne izraze za isti pomen. Tako se del pomena pri prevodu lahko izgubi ali zamenja, težave pa se pri prevajanju še povečajo, ko trčijo na različne računovodske in pravne ureditve.

2.1.4 Kompetence poslovodij

V raziskavi, ki so jo naredili Markič, Verle in Kodrič (2012, str. 1) so poskušali ugotoviti, kakšno vlogo igrajo kompetence vodilnih slovenskih poslovodij s sodobnimi oblikami organiziranosti, in ugotovili, da so poslovodske kompetence manj razvite pri poslovodjih, ki vodijo podjetja s tradicionalnimi, funkcijskimi organizacijskimi strukturami.

Kompetence poslovodij, ki jih zahteva globalizacija, so poleg specifičnih znanj povezana s čustveno inteligenco, kreativnim mišljenjem, stalnim učenjem, fleksibilnostjo, samoiniciativnostjo in timskim delom, saj se bodo le tako sposobni prilagajati in odzivati na spremembe (Markič et al. 2012, str. 11).

Švicarsko svetovalno podjetje (angl. *Insyst Master Data Establishment*) je leta 2006 izpeljalo raziskavo na področju kompetenc švicarskih, nemških, avstrijskih in slovenskih poslovodij. Ugotovili so, da so slovenski poslovodje v svojem vedenju in mišljenju individualisti in se težko vključujejo v time. Zanimiva je ugotovitev, da niso preveč lojalni nadrejenim, da so zelo kritični do napak in so usmerjeni v iskanje krivcev, kar ustvarja strah pred tveganji in vzdržuje nezaupanje. Pri vodenju slovenski poslovodje ne izžarevajo dovolj pristne avtoritete, zato sodelavci ne vedo, kaj od njih pričakovati, zato izvajanje nalog velikokrat poteka v vzdušju slabih medosebnih odnosov in nezaupanja. So slabo odporni proti stresnim situacijam, kar znižuje vzdržljivost, zlasti v zahtevnih situacijah. Ker se ne počutijo dovolj varne in močne, zelo neradi prevzemajo odgovornost. Z vidika čustvene inteligence so slabo razviti, zato prevladujejo bolj stvarni, k nalogam usmerjeni odnosi, brez čustvene naklonjenosti do sočloveka, kar ljudi bolj ločuje kot pritegne k sodelovanju (Markič et al. 2012, str. 11).

2.2 Neformalno obvladovanje

Neformalno obvladovanje se nanaša na mehanizme izbora, usposabljanja in imenovanja poslovodij ter komunikacijo skupnih ciljev.

Neformalno obvladovanje vpliva na razvoj vrednot in pripadnosti podjetju. Večina podjetij ima nenapisana pravila, kako naj se zaposleni vedejo. Največji vpliv na to imajo poslovodje, saj s svojim vedenjem vplivajo na vedenje ostalih zaposlenih. Socializacija ponazarja vpletenost skupnih vrednot in ciljev v organizacijsko kulturo, ki jo sprejemajo vsi zaposleni v podjetju. Socializacija poslovodij v multinacionalnih podjetjih se izvaja postopoma, in sicer z vodenjem več različnih odvisnih podjetij ali srečanj poslovodij iz različnih držav in kultur, kjer si izmenjujejo izkušnje, znanja in informacije. Socializacija je proces, v katerem norme poslovodij in vrednote postanejo zelo podobne, če ne celo enake normam matičnega podjetja.

Osební stiki najvišje ravni poslovodstva matične družbe s poslovodstvom odvisne družbe pripomorejo k boljšemu razumevanju formalno postavljenih ciljev in kasneje k osebemu spremljanju izpolnjevanja le-teh. Pri tovrstni komunikaciji lahko govorimo tudi o neposrednem vpletanju poslovodstva matične družbe v poslovanje odvisnih družb. Nadzor preko mreženja predstavlja neformalno, nehierarhično izmenjavanje informacij tudi na vseh ostalih nivojih poslovođenja.

Pod neformalne oblike obvladovanja odvisnih družb v multinacionalnih skupinah uvrščamo tudi **v tujino napotene zaposlene**, ki v odvisnih družbah zavzemajo poslovodne funkcije. Edström in Gaibraith (1977, str. 248-263), ki sta bila tudi sama v tujino napoteni poslovodji, sta v svojem prispevku zapisala, da podjetja pošiljajo svoje poslovodje v odvisne družbe z namenom, da bi:

- zapolnili prosta delovna mesta v tujini (angl. *fill positions*),
- omogočali razvoj poslovodij (angl. *develop managers*),
- razvili neformalno verbalno komunikacijo in tako bolje obvladovali odvisne družbe kot samo z birokratskim načinom (angl. *develop organizations*).

Harzingova je v svoji raziskavi 212-ih odvisnih družb ugotovila, da je prvi zgoraj navedeni razlog pošiljanja zaposlenih v tujino, to je zapolnjevanje delovnih mest, najbolj značilen za matična podjetja iz Amerike, Anglije in Daljnega vzhoda; drugi razlog, omogočanje razvoja poslovodij, je najbolj prisoten v anglosaksonskih državah in tretji, razvoj organizacije, v nemških in japonskih podjetjih, tistih, ki so kulturno najbolj oddaljene od matičnih družb (Harzing, 2001b, str. 581-598).

Procesi obvladovanja se med seboj ne izključujejo, ampak dopolnjujejo, zato je priporočljiva kombinacija več oblik obvladovanja. Pošiljanje zaposlenih matične družbe v odvisne družbe omogoča lažjo dvosmerno komunikacijo. Na eni strani si matična družba prizadeva prenesti znanja in način dela v odvisne družbe, kar lažje stori, če pošlje svoje usposobljene poslovodje, ki so na lokacijah prisotni ves čas. Po drugi strani pa so oni tudi neke vrste garancija, da odvisno podjetje prevzema poslovno politiko obvladujoče družbe in uresničuje strategijo ter zadane cilje skupine.

Kakšni delavci so poslani v tujino, je odvisno tudi od nalog, ki so jim določene. Če gre za prenos tehničnega znanja ali organiziranja proizvodnje, so to profili inženirjev, če želimo vzpostaviti dobro komunikacijo z odvisno družbo, je pomembno, da poslani delavci dobro govorijo jezik okolja, v katerega so poslani in se čim bolj socializirajo (Harzing, 2001b, str. 581-598).

Poslovodje, ki so napoteni na delo v tuje odvisne družbe, lahko prevzamejo različne vloge in vzpostavijo različne načine kontrol (Harzing, 2001a, str. 366-379):

- Vloga »medveda«, ko vzpostavijo mini upravo na sami lokaciji in s tem prevzamejo vodilno vlogo pri upravljanju družbe ter skoraj v celoti nadomestijo vlogo centraliziranih funkcij matične družbe. Poslovodje iz matične družbe se le občasno vključuje v poslovanje odvisnih družb.
- Vloga »čmrlja«, ki poskuša socializirati odvisno družbo v skupino in prenaša informacije in odločitve od odvisne družbe na matično in obratno na bolj subtilen način.
- Vlogo »pajka« prevzamejo poslovodje, ki neformalno mrežijo znotraj skupine.

Kako uspešno bo v tujino poslan delavec opravljal svojo nalogo nadzora nad poslovanjem odvisne družbe, je odvisno tudi od njegovih mednarodnih izkušenj in poznavanja razmer v državi, kamor je napoten. Ob tem ne gre zanemariti sistema nagrajevanja, ki je po standardnem principu nadomestilo za različno plačilo in stroške bivanja doma in v tujini. Bonache in Fernandez (1997, str. 470) ugotavljata, da je ob tem dobro, da poslovodstvo matične družbe čim bolj natančno določi strateške cilje, ki naj bodo doseženi v posamezni odvisni družbi in v odvisnosti od tega določi tudi nagrado v tujino napotenemu poslovodji. Nagrada ni le denarna, ampak lahko tudi načrtovanje prihodnje kariere zaposlenega, ko se vrne v domovino.

Kadroviki v multinacionalnih skupinah se nenehno srečujejo s izzivom, kako najti najboljše poslovodje, ki so pripravljeni oditi na delo v tujino. Paik, Segaud in Malinowski (2002, str. 646) so v svoji študiji ugotovili, da prihaja do težav, ker imajo podjetja, ki pošiljajo zaposlene v tujino, različna pričakovanja od njih samih. Poslovodje matičnih družb jih želijo uporabiti kot nadzornike in nekoga, ki uspešno prenaša poslovne politike v

odvisne družbe ter pripomore k doseganju strategije širitve na tuje trge. Na drugi strani pa delavci, poslani v tujino, svoj interes vidijo predvsem v višji plači, napredovanju in pridobivanju mednarodnih izkušenj. Ob tem morajo uskladiti tudi svoje privatno življenje in nemalokrat naletijo na velike težave pri vrnitvi v domovino.

2.3 Formalno obvladovanje

Na nivo formalizacije nadzora vpliva način, na katerega se matično podjetje širi, organizacijska kultura v družbi, fizična razdalja med matično in odvisnimi družbami, odvisnost matične družbe od virov v odvisni družbi, nivo znanja v odvisni družbi in stabilnost okolja, v katerem odvisna družba posluje (Corsi & Guerrini, 2008, str. 28).

Večja kot je odvisna družba, bolj zahtevno tehnologijo kot uporablja in bolj kot je dejavnost poenotena, bolj primerna je oblika koordinacije kot pa kontrole pri obvladovanju njenega poslovanja. Nivo kontrole je odvisen tudi od odstotka lastništva podjetja.

Kakšno obliko nadzora bomo izbrali, je odvisno tudi od vrste organizacije podjetja, ali gre za funkcijsko, linijsko ali matrično organizacijo (Anthony & Govindarajan, 2007, str. 113)

Formalno obvladovanje odvisnih družb lahko razdelimo v dve skupini, in sicer v nadzor, ki ga izvaja poslovodstvo preko pravno formalnih organov nadzora, ki ga imenujemo tudi korporativno upravljanje, in v drugo skupino, v katero štejemo poslovodno računovodstvo, način določanja transfernih cen in notranjo revizijo. Poleg tega uporabljajo podjetja še vrsto pravil, s čimer razumemo fizične kontrole, razne pravilnike in navodila za delo.

V tej nalogi se ne bom podrobneje ukvarjala s korporativnim upravljanjem, zato naj naštejemo samo nekaj osnovnih pravno formalnih oblik nadzora, ki jih uporablja skupina Intereuropa.

Pravno formalen nadzor odvisnih družb se izvaja preko organov nadzora odvisne družbe. V odvisnosti od pravne organizacijske oblike ločimo več vrst nadzornih organov.

V družbah z omejeno odgovornostjo se formalni nadzor opravlja preko skupščine ali sklepov družbenika, ko je družbenik samo eden. V večjih družbah z omejeno odgovornostjo se lahko ustanovi tudi nadzorni svet.

Pri delniških družbah poznamo enotirni in dvotirni sistem upravljanja. Pri enotirnem sistemu upravljanja imamo upravni odbor, ki vodi družbo in nadzoruje izvajanje njenih poslov. Člani odbora direktorjev izmed sebe izvolijo izvršne direktorje za vodenje tekočih poslov, vse pomembnejše odločitve pa sprejemajo skupaj. Dvotirni sistem upravljanja predvideva upravo in nadzorni svet. Uprava je zadolžena za vodenje družbe in ima več

pristojnosti, kot jih imajo izvršni direktorji pri enotirnem sistemu. Nadzorni svet nadzira delovanje uprave.

V nadaljevanju si bomo podrobneje pogledali dejavnike iz druge skupine, ki vplivajo na obvladovanje odvisnih družb, in sicer pomen računovodskih informacij in poročanje, uravnotežen sistem kazalnikov poslovanja kot strateški poslovodni sistem, pomen informacijskega sistema, transfernih cen in vlogo notranje revizije.

2.4 Pomen računovodskih informacij in poročanje

Poslovodni informacijski sistem je sistem, ki multinacionalnemu podjetju preskrbuje informacije, ki jih poslovodstvo v matični družbi potrebuje za načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje. Tako zbrane informacije so koristne tudi za sprejemanje poslovnih odločitev na različnih ravneh odločanja (Mueller et al., 1994, str. 124).

Računovodski informacijski sistem je tesno povezan s poslovodnim informacijskim sistemom, vendar ni v celoti del slednjega, saj v nasprotju z njim ne pripravlja informacij izključno za notranje uporabnike. Računovodski informacijski sistem v poslovodni informacijski sistem prispeva njegovo najpomembnejšo, denarno izraženo dimenzijo (Zaman Groff, 2003, str. 50).

Vzpostavitev optimalnega računovodskega informacijskega sistema v multinacionalnem podjetju je zahteven proces, saj podatke v informacijski sistem prispevajo vsa podjetja iz različnih koncev sveta. Zbrane in obdelane informacije morajo biti na voljo vsem ravnam poslovodstva multinacionalnega podjetja na različnih lokacijah, ob tem pa se mora računovodski informacijski sistem prilagajati zahtevam poslovodstva po novih vrstah informacij, ki jih potrebuje za odločanje (Zaman Groff, 2003, str. 51).

Zakon o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 55/2015) določa, da morajo obvladujoče družbe s sedežem v Sloveniji, ki imajo eno ali več odvisnih družb, sestavljati konsolidirane računovodske izkaze (56. člen), zato morajo družbe, ki skupino sestavljajo, uporabljati enotne računovodske usmeritve. Konsolidirano letno poročilo mora izkazovati resničen in pošten prikaz finančnega položaja, poslovnega izida, denarnih tokov in gibanja kapitala vseh družb, ki so vključene v konsolidacijo kot celote. Za skupine, ki delujejo v mednarodnem okolju, predstavlja to kljub težnji po harmonizaciji računovodskih standardov poseben izziv zaradi (Blake, Amat, Gowthorpe, & Pilkington, 1998, str. 33):

- razlike v zakonodajnem okviru posamezne države, ki omejujejo vpliv računovodske stroke pri podpiranju naporov Odbora za mednarodne računovodske standarde,
- načela »resničen in pošten pregled«, ki velja za eno osnovnih načel harmonizacije računovodskih izkazov, je lahko različno razumljeno,

- zavezujočih določb davčnih izkazov, ki postavljajo lokalno davčno zakonodajo nad računovodske usmeritve skupine.

Kot ugotavlja Zaman Groff (2003, str. 1) so računovodske informacije pomemben del celotnih informacij, ki jih poslovodstvo obvladujočega podjetja potrebuje za odločanje o poslovanju odvisnih podjetij. V nestabilnem in dinamičnem okolju, v kakršnem delujejo multinacionalna podjetja, postajajo pravočasne, zanesljive in pomembne informacije, za pripravo katerih je zadolžena računovodska funkcija, vedno pomembnejši vir konkurenčne prednosti podjetja.

2.4.1 Računovodsko predračunavanje v multinacionalnem podjetju

Računovodsko predračunavanje je obdelovanje podatkov o načrtovanih gospodarskih kategorijah poslovnih procesov in stanj v prihodnosti, ki so izraženi v denarni enoti in zato omogočajo projekcijo celotnega prihodnjega poslovanja podjetja. V multinacionalnem podjetju pa ne zadostuje, da so prihodnji procesi in stanja izraženi v denarni merski enoti, temveč je potrebno vse računovodske predračune pripraviti v enotni valuti za vse dele poslovanja, če želimo, da predračun prikazuje sliko celotnega prihodnjega poslovanja podjetja (Turk, Kavčič, & Kokotec-Novak, 2003, str. 209).

V multinacionalnih podjetjih poznamo več načinov priprave računovodskih predračunov. Pripravljeni so lahko v smeri od zgoraj navzdol, takrat govorimo o centraliziranem predračunavanju ali od spodaj navzgor, čemur pravimo decentralizirano predračunavanje. V primeru centraliziranega preračunavanja predračunske cilje odvisnim podjetjem določa poslovodstvo matičnega podjetja, v primeru decentraliziranega načina predračunavanja pa so za pripravo predračunov v celoti odgovorni lokalni poslovodje. Običajno je računovodsko predračunavanje kombinacija obeh pristopov (Zaman Groff, 2003, str. 61).

Gotovo je računovodsko predračunavanje, ki kombinira oba pristopa, najbolj smiselno, saj empirične raziskave kažejo, da sodelovanje v procesu predračunavanja pozitivno vpliva na motivacijo poslovodstva odvisnih podjetij iz dveh razlogov (Anthony & Govindarajan, 2007, str. 381):

- poslovodstvo je bolj motivirano za doseganje načrtovanih rezultatov, če jih zaznava kot lastne in ne kot vsiljene cilje,
- poslovodstvo se v fazi priprave predračuna ter v fazi njegovega pregleda in potrditve prek komunikacije z vrhnjim poslovodstvom bolje seznani s cilji in načinom njihovega doseganja.

Ne glede na način priprave predračunov se postavlja vprašanje, kakšna naj bo optimalna zahtevnost predračunskih ciljev.

Po teoretičnem priporočilu Emmanuela in drugih bodo optimalni poslovni rezultati doseženi tedaj, ko bodo predračunski cilji zastavljeni tako visoko, da jih bo poslovodstvo ravno še sprejelo kot dosegljive (Emmanuel et al., 1991, str. 173). V tem primeru bodo predračunski cilji zastavljeni nekoliko više od poslovnih rezultatov, ki jih bo poslovodstvo dejansko realiziralo.

Emmanuel in drugi (1991, str. 172-173) so na osnovi raziskav ugotovili, da predračuni delujejo kot motivator samo v primeru, ko jih poslovodstvo sprejme kot lastne cilje. Visoko postavljeni cilji vodijo k boljšim poslovnim rezultatom, vendar le do nivoja, ko predračunski cilji niso več sprejemljivi, če pa so cilji postavljeni previsoko, naletijo na neugodna stališča. Poslovodstvo pogosteje sprejme predračunske cilje, če je v podjetju vzpostavljena dobra komunikacija od spodaj navzgor. Osebnostne značilnosti in kulturne razlike so prav tako pomemben dejavnik, ki vpliva na to, kako se na zahtevne predračunske cilje odzivajo poslovodje.

Anthony in Govindarajan (2007, str. 392) naštevata razloge, zakaj se vrhnje poslovodstvo zateka k postavljanju dosegljivih ciljev:

- če so cilji previsoko postavljeni, spodbujajo kratkoročne ukrepe na račun dolgoročne uspešnosti,
- dosegljivi cilji zmanjšujejo nevarnost manipulacije z računovodskimi podatki,
- povečujejo verodostojnost napovedi poslovnih rezultatov, s katerimi vrhnje poslovodstvo seznanja lastnike,
- doseganje ciljev v podjetju ustvarja pozitivno vzdušje,
- previsoko postavljeni cilji običajno privedejo k želji po dvigu prodaje, zaradi česar podjetje nameni večji obseg sredstev doseganju tega cilja, in v kolikor cilji niso doseženi, se pojavi presežek angažiranih resursov.

2.4.2 Mesta odgovornosti

Mesto odgovornosti se lahko opredeli kot organizacijski del podjetja, ki ga vodi poslovodja, ta je za uspešno poslovanje tudi odgovoren. Nosilec, ki ima v svojem krogu odgovornosti tudi podrejena mesta, soodgovarja z nosilci odgovornosti na teh mestih odgovornosti (Hočevar, Čadež, & Novak, 2012, str. 218).

Na uspešnost odvisnega podjetja v tujini vplivata dve skupini dejavnikov, ki jih je potrebno izločiti iz ocene uspešnosti poslovodij odvisnih podjetij, saj povzročajo z vidika poslovodje neobvladljive stroške in neobvladljive prihodke. Prva skupina dejavnikov so zunanji dejavniki, izvirajo iz **lokalnega poslovnega okolja**, kot so menjalni tečaj, davčna stopnja, cene surovin, strošek delovne sile ter druge primerjalne prednosti poslovnega okolja. Druga skupina dejavnikov so notranji dejavniki, ti pa so povezani s **politiko**

obvladujočega podjetja, pri tem mislimo na politiko mednarodnih transfernih cen, posredne stroške, licenčnine in obresti.

Anthony in Govindarajan (2007, str. 133) razlikujeta mesta odgovornosti glede na to, ali je vložke in izloške posameznega mesta odgovornosti mogoče izraziti vrednostno. Delita jih na:

- **Prihodkovno mesto odgovornosti:** mesto odgovornosti, katerega prihodki se merijo v denarnih enotah. Za ocenjevanje uspešnosti prihodkovnega mesta ni potrebe po povezovanju odhodkov s pripadajočimi prihodki, ki so bili porabljeni v proizvodnem procesu (v nasprotnem primeru gre za dobičkovno mesto odgovornosti).
- **Stroškovno mesto odgovornosti:** mesto odgovornosti, katerega stroški se merijo v denarnih enotah.

Hočevar, Čadež in Novak (2012, str. 219) dodajajo še:

- **Dobičkovno mesto odgovornosti:** mesto odgovornosti, katerega finančna uspešnost se meri kot razlika med prihodki in odhodki.
- **Naložbeno mesto odgovornosti:** mesto odgovornosti, za katero velja merilo donosnosti naložb.

a) Nadziranje odvisnih podjetij kot dobičkovnih mest odgovornosti

Koncept dobičkovnih mest odgovornosti kot orodje obvladovanja odvisnih podjetij uporabljajo multinacionalna podjetja, v katerih geografska razpršenost podjetij narekuje decentralizirano odločanje. Kljub vsemu odločanje o ključnih funkcijah ostaja centralizirano, saj sicer ne bi mogli izkoriščati vseh finančnih in drugih sinergij, ki so ena najpomembnejših primerjalnih prednosti v multinacionalnih podjetjih. Poslovodje odvisnih podjetij torej niso povsem samostojni pri sprejemanju določenih odločitev, saj poslovodstvo matičnega podjetja odvisnim podjetjem postavlja omejitve samostojnosti na področju strateškega odločanja, odločanja o naložbah ter omejitve, ki izvirajo iz prednosti centralizacije nekaterih storitev (Zaman Groff, 2003, str. 116).

Dobički dobičkovnih mest odgovornosti se lahko merijo na različne načine (Anthony & Govindarajan, 2007, str. 195-196):

- **Prispevek za kritje** predstavlja razliko med prihodki in spremenljivimi stroški dobičkovnega mesta odgovornosti. To merilo predvideva, da poslovodja obvladuje le spremenljive stroške, ne pa tudi nekaterih stalnih stroškov, zato ni optimalno merilo za ocenjevanje uspešnosti poslovodje dobičkovnega mesta odgovornosti.

- **Neposredni dobiček** dobičkovnega mesta predstavlja znesek, ki ga dobičkovno mesto odgovornosti prispeva za kritje splošnih stroškov in k dobičku podjetja. To merilo izključuje stroške na ravni vodstva podjetja, ki nastanejo zaradi delovanja dobičkovnega mesta odgovornosti, zato tudi ni najprimernejše merilo uspešnosti.
- **Obvladljivi dobiček** dobičkovnega mesta rešuje problem uporabe neposrednega dobička kot merila uspešnosti. Poleg vseh neposrednih upošteva tudi obvladljivi del splošnih stroškov vodstva podjetja, tako predstavlja najprimernejše merilo uspešnosti poslovodje dobičkovnega mesta odgovornosti.
- **Dobiček pred obdavčitvijo** upošteva vse stroške na ravni podjetja kot celote. Bistvo tega kazalnika je, da se poslovodje zavedajo, da podjetje kot celota ne doseže dobička, če niso pokriti tudi stroški na ravni podjetja (Igličar & Hočevvar, 2011, str. 469). To merilo ne prispeva k boljšemu ugotavljanju uspešnosti poslovanja dobičkovnega mesta odgovornosti.
- **Čisti dobiček** kot merilo uspešnosti poslovodje dobičkovnega mesta odgovornosti ni najboljši. Gre za dobiček pred obdavčitvijo, zmanjšan za višino obračunanega davka na dobiček. Na stopnjo davka pa vplivajo predvsem odločitve glavnega poslovodstva. Poslovodja dobičkovnega mesta odgovornosti nima nadzora nad to kategorijo.

Način izračuna poslovnega izida dobičkovnega mesta odgovornosti je prikazan v Tabeli 4.

Tabela 4: Izkaz poslovnega izida dobičkovnega mesta odgovornosti

Prihodki
- spremenljivi stroški
Prispevek za kritje
- drugi stroški dobičkovnega mesta
- stroški drugih oddelkov
Neposredni dobiček
- obvladljivi stroški podjetja
Obvladljivi dobiček
- drugi stroški podjetja
Dobiček pred obdavčitvijo
- davki
Čisti dobiček

Vir: M. Hočevvar, S. Čadež & A. Novak, *Poslovodno računovodstvo*, 2012, str. 250.

Najbolj ustrezno merilo za merjenje uspešnosti poslovodje dobičkovnega mesta odgovornosti je torej obvladljivi dobiček dobičkovnega mesta.

b) Nadziranje odvisnih podjetij kot naložbenih mest odgovornosti

Za nadziranje odvisnih podjetij v tujini lahko uporabimo tudi način nadzora kot naložbenih mest odgovornosti. Pri naložbenem mestu odgovornosti nas zanimajo predvsem donosi na vložena sredstva oziroma kapital. Pri uporabi sodil za presojanje uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti je potrebno definirati kategorije, na katere ima neposredni vpliv poslovodja tega mesta. Za to lahko uporabimo dve vrsti kazalnikov:

- **Kazalniki donosnosti naložbe**

- Kazalnik čiste donosnosti kapitala (angl. *Return on Owner's Equity-ROE*) – izračunan kot razmerje med čistim dobičkom v poslovnem letu in povprečnim kapitalom brez čistega poslovnega izida proučevanega leta;
- Kazalnik čiste dobičkonosnosti vložnega kapitala (angl. *Return on Investment Capital-ROIC*) – kaže čisti dobiček v poslovnem letu, zmanjšan za dividende, glede na povprečni kapital brez čistega poslovnega izida proučevanega leta in dolgoročne obveznosti do virov sredstev;
- Kazalnik razširjene dobičkonosnosti sredstev (angl. *Return on Assets-ROA*) – prikazuje vsoto čistega dobička in danih obresti v poslovnem letu glede na povprečna sredstva, zato med vsemi kazalniki najbolje opozarja poslovodje na potrebo po učinkoviti uporabi vseh sredstev v podjetju.

- **Preostanek dobička (angl. *Residual income-RI*):**

- Obvladljivi preostanek dobička pred obdavčitvijo, izračunan na podlagi investicijskih sredstev, ki jih obvladuje poslovodja;
- Čisti preostanek dobička (pred obdavčitvijo ali po njej), ki je izračunan na podlagi sredstev oddelka.

V Tabeli 5 je prikazan način izračuna stopenjskega ugotavljanja preostanka dobička, preko obvladljivega preostanka dobička pred davki do čistega preostanka dobička.

Tabela 5: Shema stopenjskega ugotavljanja preostanka dobička

Prihodki od prodaje zunanjim kupcem + Prihodki od prodaje podjetju
= Skupaj prihodki od prodaje
- Spremenljivi stroški prodanih proizvodov
- Obvladljivi stalni posredni stroški oddelka
- Stroški amortizacije obvladljivih stalnih sredstev
- Stroški najema obvladljivih stalnih sredstev
- Stroški obresti za obvladljive investicije

se nadaljuje

nadaljevanje

= Obvladljivi preostanek dobička pred davki - Stroški amortizacije neobvladljivih stalnih sredstev - Razporejeni posredni stroški - Stroški obresti za neobvladljive investicije
= Preostanek dobička pred davki - Davki na dobiček oddelka
= Čisti preostanek dobička

Vir: C. Emmanuel, D. Otley & K. Merchant, *Accounting for management control*, 1991, str. 243.

Obvladljivi preostanek dobička pred davki je bolj primeren način za ocenjevanje uspešnosti poslovodij, medtem ko je čisti preostanek dobička namenjen ocenjevanju organizacijske enote.

2.4.3 Nagrajevanje poslovodij

Vsako podjetje ima svoje cilje in naloga poslovodstva je motivirati zaposlene, da se bodo z njimi poistovetili in prispevali k njihovem uresničevanju. Osebni cilji posameznikov se lahko razlikujejo ali so lahko celo v nasprotju s cilji podjetja. Orodje, ki ga poslovodje uporablja za motivacijo, je lahko nagrada ali kazen. Različne raziskave o nagrajevanju so potrdile (Anthony in Govindarajan, 2007, str. 514):

- Posamezniki so bolj motivirani z nagrajevanjem kot s kaznovanjem.
- Osebna nagrada je odvisna od situacije. Denarna nagrada je pomembna pri zadovoljevanju potreb, vendar ima nad določenim nivojem nedenarna nagrada večjo vlogo.
- Če vrhnje poslovodstvo posveča veliko pozornost kontrolnim mehanizmom, bodo to počeli tudi poslovodje na nižjih nivojih in obratno.
- Posamezniki so visoko motivirani, če dobijo povratno informacijo o svojem delu.
- Nagrajevanje izgubi na vrednosti, če je časovni razmik med dosežki in nagrado predolg.
- Motiviranost je nižja, če so postavljeni cilji nedosegljivi ali prelahko dosegljivi.
- Če zaposleni sodelujejo pri procesu planiranja ali razumejo, da so postavljeni cilji realni in jih doživljajo kot pravične, bo njihova motivacija za doseganje le-teh višja.

Anthony in Govindarajan (2007, str. 523) sta opredelila nabor možnosti, ki jih lahko upoštevamo pri nagrajevanju poslovodstva. Pri izbiri **vrste nagrade** se lahko odločimo za denarne nagrade, kot so dvig plače, bonusi, dodatne ugodnosti, možnosti dodatnega zaslužka ali za psihološke in družbene nagrade, kot so možnost napredovanja, večja odgovornost, samostojnost, boljša lokacija službe, priznanja in pohvale. Pri določanju

višine nagrade za rezultate v primerjavi s plačo določimo znesek pribitka na plačo ali odbitka od plače. Kot **osnova za nagrado** za dobre rezultate je lahko poslovni izid poslovne enote, poslovni izid podjetja ali kombinacija obeh poslovnih izidov.

Pri izbiri **kriterijev uspešnosti** sta ponudila pet različnih možnosti. Finančne kriterije, kot so prispevek za kritje, neposredni dobiček, obvladljivi dobiček, dobiček pred davki, čisti dobiček, donosnost investicij in ekonomska dodana vrednost. Sledi časovno obdobje preverjanja, kjer finančno uspešnost ugotavljamo na letni ravni ali pa to storimo že med letom. Kot nefinančne kriterije sta opredelila rast prodaje, tržni delež, zadovoljstvo strank, kakovost, razvoj novih produktov, osebni razvoj in družbeno odgovornost. Uporabimo lahko tudi tehtane finančne in nefinančne kriterije. Kot peto možnost sta navedla primerjalne analize, ko izvedemo primerjavo plana z rezultati, primerjavo s preteklimi rezultati ali primerjavo s konkurenco.

Način ugotavljanja nagrade je možen na podlagi formule, kvantitativno, na podlagi lastne presoje, kvalitativno, ali najboljše kot kombinacija obojega. Izberemo lahko več **načinov izplačila bonusa**, lahko jih tudi medsebojno kombiniramo. Bonus izplačamo v denarju, z delnicami, delniškimi opcijami, z navideznimi delnicami (gre za delnice, ki služijo zgolj kot obračunska kategorija) ali z delnico, ki je odvisna od uspeha.

2.5 Uravnotežen sistem kazalnikov poslovanja kot strateški poslovodni sistem

Vsako podjetje si izbere svoj način spremljanja poslovanja in največkrat so to različne vrste kazalnikov. V zadnjih letih so se razvili različni modeli presoje poslovne uspešnosti:

- ekonomska dodana vrednost (angl. *Economic Value Added* – EVA),
- tržna dodana vrednost (angl. *Market Value Added* – MVA),
- vrednost za delničarje (angl. *Shareholder Value* – SV),
- evropski model poslovne uspešnosti (angl. *European Foundation for Quality Management* – EFQM),
- metoda 20 ključev,
- model celovitega upravljanja kakovosti (angl. *Total Quality Management* – TQM),
- uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. *Balanced Scorecard* – BSC) in drugi.

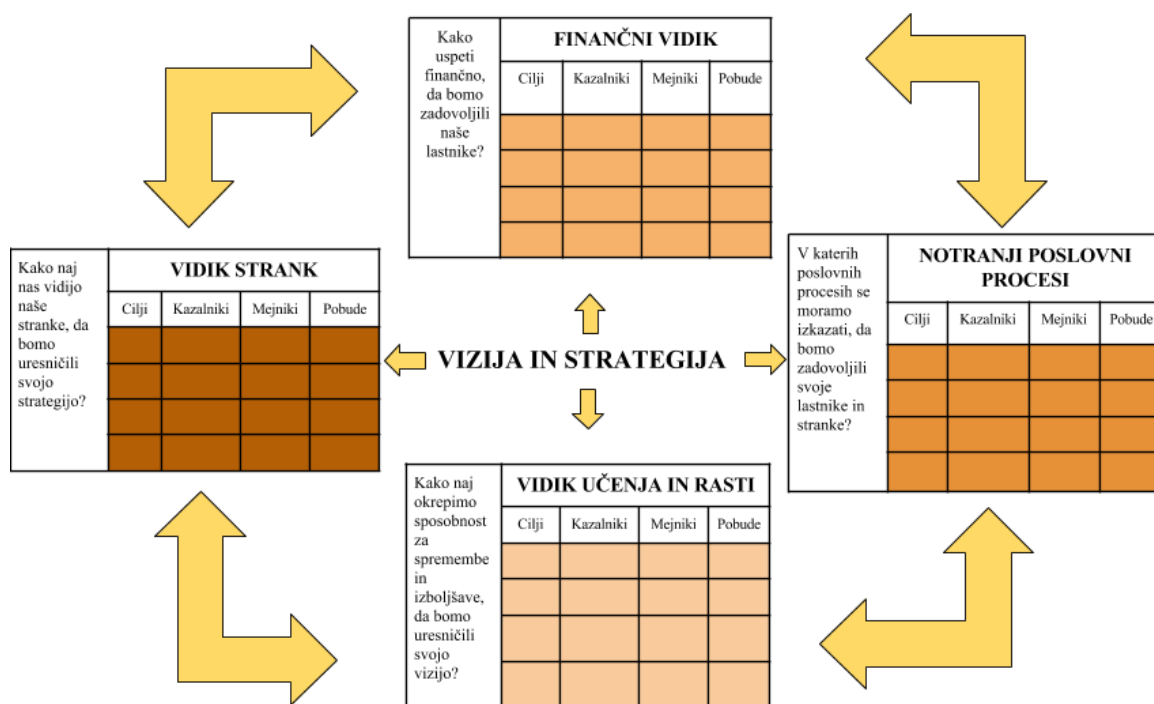
V začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja sta Kaplan in Norton (2000) preko raziskave, ki sta jo opravila v več podjetjih, razvila sistem, ki ga danes imenujemo Uravnotežen sistem kazalnikov (angl. *Balanced Scorecard*). Običajno so podjetja svoje poslovanje spremljala preko finančnih kazalnikov, uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti, ki sta jih razvila zgoraj omenjena avtorja, pa poleg finančnih obravnava tudi nefinančne

kazalnike, torej kazalnike, ki merijo uspešnost poslovanja v preteklosti in poskušajo napovedovati trende v prihodnosti.

Razdelila sta jih v štiri ločene vidike, finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Od takrat pa do danes je to postal eden izmed najbolj uporabljenih načinov spremljanja poslovanja v podjetjih. Še več, s pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov so nekatera podjetja začela pojasnjevati strategijo in jih uporabljati kot pomoč pri izvajanju le-te.

Slika 5 prikazuje medsebojno prepletenost vseh štirih vidikov kazalnikov, ki služijo kot orodje za spremljanje uresničevanja vizije in strategije podjetja.

Slika 5: Uravnotežen sistem kazalnikov zagotavlja okvir za preoblikovanje strategije v dejanja



Vir: R. S. Kaplan et al., *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*, 2000, str. 21.

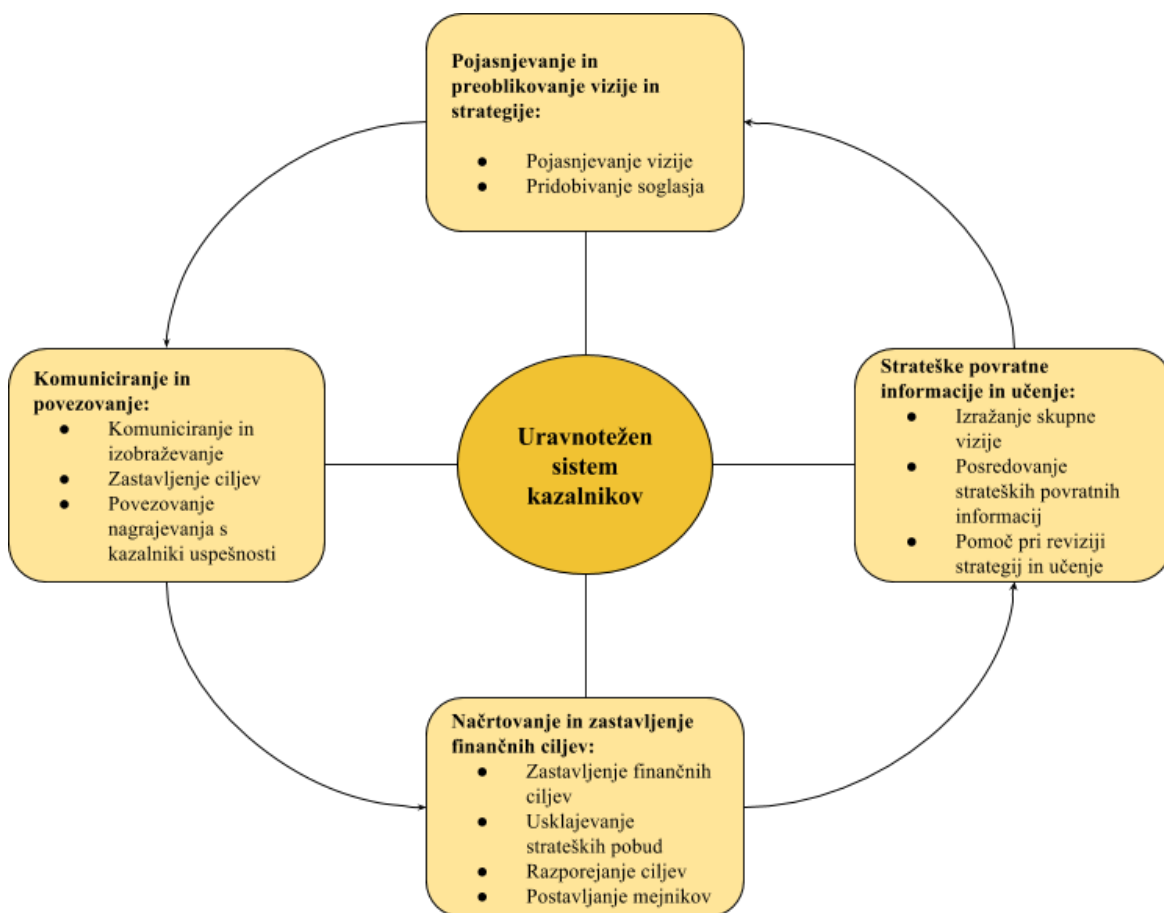
Finančni kazalniki so odraz poslovanja v preteklosti, kazalniki notranjih poslovnih procesov in vidika strank ponazarjajo sedanost, kazalniki vidika učenja in rasti pa so bolj usmerjeni v prihodnost.

Tekavčič je s sodelavci (2010, str. 29) leta 2003 in 2008 proučevala značilnosti merjenja in obvladovanja uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih ter ocenjevala napredek v proučevanem obdobju. Rezultati so pokazali, da velika slovenska podjetja sicer uporabljajo različne sisteme kazalnikov za spremljanje poslovne uspešnosti, vendar še

vedno dajejo veliko prednost finančnim kazalnikom poslovanja. Uporaba nefinančnih kazalnikov je skromna in v opazovanem obdobju ni naraščala, zato bi težko govorili o uporabi »uravnoveženega« sistema kazalnikov v slovenskih podjetjih.

Lahko rečemo, da se uravnotežen sistem kazalnikov uporablja kot strateški poslovodni sistem za dolgoročno izvajanje strategije podjetja, saj ga je mogoče uporabiti za pojasnjevanje in doseganje soglasja o strategiji, posredovanje strategije v celotni organizaciji, usklajevanje ciljev oddelkov in posameznikov s strategijo, povezovanje strateških ciljev z dolgoročnimi cilji in letnimi načrti, določanje in usklajevanje strateških pobud, izvajanje občasnih in sistematičnih strateških presoj, pridobivanje povratnih informacij za učenje o strategiji in njeno izboljšavo (Kaplan et al., 2000, str. 30-31). Povezanost posameznih dejavnikov uresničevanja strategije podjetja z uravnoveženim sistemom kazalnikov je prikazana na Sliki 6.

Slika 6: Uravnoveženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja



Vir: R. S. Kaplan et al, *Uravnoveženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*, 2000, str. 24.

Vsako podjetje si mora opredeliti svoje kazalnike, teh naj bi bilo med 15 in 25, ki bodo kar najbolj merili uspešnost rezultatov in gibal poslovanja. Kot slednje razumemo kazalnike,

ki bodo vsem udeležencem sporočali, kam naj se usmerijo danes, da bodo v prihodnosti ustvarjali dodano vrednost (Kaplan et al., 2000, str. 175). Določitev in uvedba teh kazalnikov je proces, ki zahteva nekaj časa in širši krog udeležencev, da bi lahko dosegli njihovo učinkovito uporabo.

Kot nekaj osnovnih kazalnikov za spremljanje poslovanja po posameznih področjih avtorja (Kaplan et al., 2000, str. 322-323) navajata:

a) Osnovni finančni kazalniki:

- donosnost naložbe/ekonomska dodana vrednost,
- dobičkonosnost,
- rast/splet prihodkov,
- produktivnost ob zmanjševanju stroškov.

b) Osnovni kazalniki z vidika strank:

- tržni delež,
- pridobivanje strank,
- ohranjanje strank,
- dobičkonosnost strank,
- zadovoljstvo strank.

c) Osnovni kazalniki z vidika učenja in rasti:

- zadovoljstvo zaposlenih,
- ohranjanje zaposlenih,
- produktivnost zaposlenih.

Kazalniki z vidika notranjih procesov so najbolj prilagojeni vsakemu podjetju posebej. Olve in drugi v svojih praktičnih napotkih za uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov pravijo, da ni dovolj, da upoštevamo samo kazalnike, ki odražajo trenutno poslovanje podjetja, ampak svetuje vključevanje tudi kazalnikov z vidika raziskav in razvoja (Olve, Roy, & Wetter, 2000, str. 331).

Rajesh in drugi so, skupaj s pomočjo tridesetih sodelujočih vodilnih zaposlenih v pomembnih logističnih podjetjih, sestavili strateške cilje, ki naj bi bili podlaga za izdelavo uravnoteženega sistema kazalnikov v logističnih podjetjih, ki se ukvarjajo s 3PL logistiko (angl. *Third Party Logistic*, v nadaljevanju 3PL). Kot 3PL logistiko razumemo zunanje izvajanje celovitih logističnih rešitev, ki naj bi bilo za podjetje, ki storitev odda, cenovno ugodnejše. Pri projektu so zajeli 5 logističnih funkcij, ki jih opravlja ponudnik celovitih logističnih rešitev (Rajesh, Pugazhendhi, Ganesh, Ducq, & Lenny Koh, 2012, str. 271-272):

- **Transport**, ki vključuje domač in mednarodni transport, izbiro prevoznika in način prevoza.
- **Funkcija nepremičnin**, ki vključuje skladiščenje, rokovanje z blagom in pakiranje.
- **Komunikacije in informacije**, ki vključujejo izvedbo naročil, najavo povpraševanj in razporejanje po produktih.
- **Oskrbovalna veriga**, ki vključuje upravljanje z zalogami in logistiko.
- **Korporativna funkcija**, ki vključuje upravljanje z voznim parkom, strateška pogajanja in strateško nabavo.

Seznam ciljev za pripravo uravnoteženih kazalnikov za 3PL ponudnika logističnih rešitev, ki naj bi jih identificirali, so prikazani v Tabeli 6 (Rajesh et al., 2012, str. 279-280).

Tabela 6: Seznam ciljev za pripravo uravnoteženih kazalnikov za ponudnika celovitih logističnih rešitev

	Skupina	Transport	Skladiščenje	Obveščanje in komunikacija	Oskrbovalna veriga
Finančni cilji	- Dvig profitabilnih prihodkov družbe. - Prispevati k rasti prihodkov v skupini. - Razviti konkurenčno strategijo stroškov.	- Doseči povračilo stroškov za investicije na tovor. - Osvojiti pogajalske veščine za izboljšanje prevoznih cen.	- Znižati povprečne stroške naročila v skladišču.	- Izboljšati obrat obratnih sredstev.	- Nižji stroški na račun globalne nabave. - Znižati stroške na račun optimizacije prostora za vozila.
Poslovanje s strankami	- Razviti storitve in nivo izvajanja, ki bo omogočal sklepanje novih pogodb s strankami. - Izboljšati prožnost cen s pomočjo pogajanj.	- Izboljšati izkoriščenost prevoznih kapacitet. - Skrajšati tranzitne čase in prilagoditi se strankam. - Nuditi visok nivo varnosti blaga. - Vzpostaviti sistem reševanja reklamacij in pritožb s strani strank.	- Razviti strategijo skladiščnih operacij. - Izboljšati izkoriščenost skladiščnega prostora. - Nuditi točno zaračunavanje skladiščenja. - Znižati število manipulacij z blagom. - Izboljšati embalažo Blaga.	- Dosledno izpolnjevati naročila in pretok informacij. - Razviti avtomatizem in prožen sistem distribucije. - Avtomatizirati tehnologijo za rokovanje z blagom. - Povezati IT kupca z WMS/ERP sistemom.	- Izboljšati pravočasnost dostav dobaviteljev. - Vzdrževati točne nabave s strani dobaviteljev. - Razviti sposobnosti upravljanja z materiali.
Učenje in rast	- Ustvariti poslovno kulturo, ki spodbuja aktivnost. - Razviti strateška znanja in veščine. - Povezati poslovno uspešnost z nagrajevanjem. - Dosegati zanesljiv nivo kvalitete. - Razviti najboljšo poslovno prakso v odnosu s strankami.	- Izboljšati usposabljanje zaposlenih. - Razviti sistem napredovanja in kroženja za osebe v transportu. - Osvojiti in izboljšati pogajalske veščine povezane s tovorom.	- Ustvariti dobre odnose med zaposlenimi s ciljem boljšega delovnega okolja v skladiščih. - Izobraževati se na temo skladiščnega poslovanja.	- Izobraževati se na temo IT področja.	- Razvoj vodenja oskrbovalne verige. - Vzpostaviti in razviti najboljše prakse oskrbovalne verige.

se nadaljuje

nadaljevanje

Notranji poslovni procesi	- Izboljšati strateško planiranje upravljanja z vozili in izkoriščenostjo kapacitet. - Izboljšati ocenjevanje povpraševanja. - Izboljšati profitabilnost s pomočjo nižjih cen prevoza blaga in tehnologije. - Vzpostaviti avtomatizirano logistiko s pomočjo IT podpore za stranke. - Povečati posel s pomočjo fleksibilne dostave blaga. - Zastaviti strateške cilje na osebni ravni.	- Povečati razpoložljivost posebne transportne opreme. - Znižati število poškodb in izgube blaga. - Izboljšati kvaliteto operativnega osebja.	- Izboljšati izvedbo naročil. - Znižati število napak pri skladiščenju in komisioniranju blaga. - Vspodbuditi inovacije in reševanje težav preko timskega dela.	- Izboljšati proces naročanja. - Izboljšati poročila in sistem povratnih informacij. - Zagotoviti zanesljivost in vzdržljivost IT sistema. - Izboljšati pretok informacij z vključitvijo ažurnih povratnih informacij.	- Povečati razpoložljivost posebne skladiščne opreme. - Vzpostaviti dolgoročne poslovne odnose z dobavitelji. - Razviti in vzpostaviti B2B (ang. <i>business to business</i>) informacijski sistem. - Povečati obrat zaloga blaga strank. - Dvigniti stroškovni nivo inženiringa s ciljem izboljšati kakovost in dostavo. - Uporabiti tehnološki vzvod za izboljšanje oskrbovalne verige.
----------------------------------	---	---	---	---	--

Vir: Prirejeno po R. Rajesh et al., *Generic balanced scorecard framework for third party logistics service provider*, 2012, str. 279-280.

Multinacionalne skupine so sestavljene iz več podjetij, ki vsebujejo različne oddelke, z raznoterimi znanji in različnimi kulturami. Med njimi lahko obstajajo različne ovire, ki preprečujejo sinhrono delovanje sistema. Uravnotežen sistem kazalnikov je dober model, s pomočjo katerega lahko strateško osredotočena organizacija doseže, da se cilji posameznih delov sistema združijo v enotno doseganje strateških ciljev.

Strateško osredotočena organizacija zahteva, da vsi zaposleni razumejo strategijo podjetja in da vsak od njih z vsakodnevnimi opravili prispeva k njeni uresničitvi. To ne sme biti direktiva, ki prihaja z vrha, temveč komunikacija poslovnih oseb do vsakega posameznika, saj zaposleni na nižjih nivojih bolje poznajo svoje delo in lažje prispevajo k uspešni uresničitvi strategije, če so z njo seznanjeni in postane del njihovih vsakodnevnih opravil (Kaplan et al., 2001, str. 12).

2.6 Pomen informacijskega sistema

Poslovodni informacijski sistem multinacionalnega podjetja je sistem, ki priskrbuje informacije za vrhnje poslovodstvo, da jih to lahko uporabi za načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje ter informacije, ki jih poslovodstvo na različnih ravneh odločanja potrebuje za sprejemanje poslovnih odločitev (Mueller et al., 1994, str. 124).

Definicij poslovodnega informacijskega sistema je še veliko, Zaman Groff (2003, str. 50) pa jih je združila v naslednje ugotovitve:

- poslovodni informacijski sistem je **povezovalni sistem**, s pomočjo katerega zbiramo podatke o načrtovanih in doseženih rezultatih, spremljamo značilnosti različnih ekonomskih in političnih okolij, kulturnih in socioloških značilnostih držav, raznih zakonskih omejitvah, interesih zunanjih deležnikov, v katerih podjetje posluje;
- da bi dobili kar najboljše podatke, jih prispevajo predvsem **poslovodstva odvisnih podjetij** v tujini, ker imajo boljši vpogled v lokalno okolje in lažje spremljajo spremembe obrestnih mer, inflacijo, menjalne tečaje, dogajanje na političnem področju in navade kupcev;
- poslovodni informacijski sistem **preoblikuje podatke v informacije**, ki omogočajo primerjavo med načrtovanimi in doseženimi rezultati, daje primerjavo v času, omogoča analiziranje posameznih programov in daje podlago za ocenjevanje uspešnosti mest odgovornosti;
- učinkovit poslovodni informacijski sistem omogoča **pravočasno posredovanje pomembnih informacij** o spreminjajočih se notranjih in zunanjih razmerah, ki jih poslovodstvo na različnih ravneh odločanja potrebuje za sprejemanje odločitev.

Podjetje lahko z ustreznim informacijskim sistemom izboljša učinkovitost procesov in uspešnost poslovanja. Ta je seveda odvisna tudi od ustreznosti poslovanja, ki si ga ne moremo zamisliti brez kvalitetnih informacij, ki jih nudi ustrezen informacijski sistem. Poslovanje brez dobrega informacijskega sistema je neučinkovito, vodi v nekonkurenčnost in neuspeh (Avison & Fidzgerald, 2003, str. 3-4).

Razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije je močno vplival na razvoj različnih informacijskih rešitev v podjetjih. Informacijsko tehnološko podporo poslovanju je mogoče deliti glede na vrsto podpore, ki jo nudi poslovanju, na informacijsko podporo izvajanju, podporo poslovnim procesom, podporo inovacijam in podporo poslovodstvu (Gradišar, Jaklič, Damij, & Baloh, 2005, str. 48-52).

Informacijske sisteme za podporo odločanju delimo glede na področja, s katerimi se ukvarjajo: podatki, modeli, dokumenti, procesi, komunikacije (Power, 2008, str. 121).

Tako poznamo več namenskih sistemov za podporo odločanju (angl. *Decision Support Systems*; v nadaljevanju DSS). Med te uvrščamo (Bohanec, 2009, str. 353):

- upravljalne informacijske sisteme (angl. *Management Information Systems-MIS*),
- direktorske informacijske sisteme (angl. *Executive Information Systems-EIS*),
- geografske informacijske sisteme (angl. *Geographical information system-GIS*),
- sisteme tipa OLAP (angl. *On-Line Analytical Processing*, v nadaljevanju OLAP),
- sisteme za odkrivanje znanja (angl. *Knowledge Discovery Systems-KDS*),
- ekspertne sisteme (angl. *Expert Systems-ES*),
- sisteme za podporo skupinskega odločanja (angl. *Group DSS*) in

- sisteme za podporo skupinskega dela (angl. *Group Support Systems-GSS*).

Uvedba integriranih informacijskih rešitev postaja nujna, da bi lahko ostali v konkurenčni tekmi na trgu. Ob naraščajočem elektronskem poslovanju med poslovnimi subjekti (angl. *business to business*; v nadaljevanju B2B) so popularne aplikacije za obvladovanje oskrbovalnih verig (angl. *Supply Chain Management-SCM*) in celoviti informacijski sistemi (angl. *Enterprise Resource Planning*, v nadaljevanju ERP) v segmentu poslovanja med poslovnimi subjekti ter fizičnimi osebami (angl. *Business to Customer-B2C*) in pri spremljanju poslovanja s kupci (angl. *Customer Relationship Management-CRM*).

ERP informacijski sistem je orodje za upravljanje, s katerim lahko uravnavamo povpraševanje in ponudbo. Ima zmožnost povezovanja z dobavitelji in kupci v kompletno preskrbovalno verigo, uporaben je v procesu odločanja, omogoča povezavo in integracijo različnih funkcij v podjetju od marketinga, prodaje, proizvodnje, logistike, nabave, financ, do razvoja in kadrov, omogoča boljše servisiranje kupcev, višjo produktivnost, nižje stroške in zaloge in daje temelje e-poslovanju (Wallace & Krezmar, 2001, str. 5). ERP sistemi se stalno prilagajajo novim tehnologijam in povpraševanju na trgu. Srečujejo se s štirimi pomembnimi trendi (Raguž, 2010, str. 128):

- z izboljšanjem integracije in prožnosti,
- s prehodom na e-poslovanje,
- z dosegom novih uporabnikov,
- z uporabo internetnih tehnologij.

Informacijski sistemi za podporo dela v skupini omogočajo komunikacijo med zaposlenimi, ki so lahko razpršeni po različnih lokacijah. V multinacionalnih podjetjih je samostojno odločanje redkost, večina večjih in pomembnejših odločitev je sprejetih kolektivno, kar predstavlja zapleten proces komunikacije in odločanja, ki ga lahko podpremo z računalniškimi sistemi za podporo dela v skupini (Turban, Aronson, & Liang 2005, str. 133).

Spletna in mobilna tehnologija postaja vse bolj pomembna, saj je dostopna širokemu krogu uporabnikov za relativno nizko ceno, zato bo prihodnost sistemov za odločanje temeljila na spletnih platformah, mobilnih orodjih, mobilnih e-storitvah in brezžičnih protokolih. Uporabniki se bodo hitreje uvajali, pretok informacij bo lažji in hitrejši, posledično pa se bo pospešil tudi čas odločanja v podjetjih, ne glede na geografsko oddaljenost (Shim et al. 2002, str. 111-126).

2.7 Transferne cene

Osrednji instrument procesa internacionalizacije so transferne cene (Dubrovski, 2006, str.

75). To so cene, pod katerimi se vrednotijo transakcije med povezanimi podjetji, eno glavnih področij, s katerimi se danes ukvarjajo mednarodna podjetja, tako s poslovnega kot tudi z davčnega vidika (Kuhar et al., 2008, str. 7).

Transferne cene se pojavijo pri kupoprodaji blaga (surovina, material, proizvodi, blago), storitev (raziskave in razvoj, distribucija, računovodstvo, marketing, svetovalne storitve,...), nematerialnih pravic (patenti, licence, blagovna znamka, franšize), denarja (posojila) in uporabe lastnine (oddaja premočnin in nepremičnin) znotraj povezanih podjetij (Kuhar et al., 2008, str. 9).

Storitve v multinacionalni skupini vključujejo take, ki so na razpolago na trgu in jih ponujajo tudi neodvisna podjetja, kot so pravne in računovodske storitve, poleg teh pa tudi take, ki se običajno opravljajo v podjetjih samih, kot so na primer notranja revizija, svetovanje pri financiranju ali usposabljanje zaposlenih (Smernice OECD za določanje transfernih cen za mednarodna podjetja in davčne uprave, 2012, str. 195).

Če so odvisna podjetja v multinacionalni skupini spremljana kot naložbena mesta odgovornosti ali so organizirana decentralizirano, storitve običajno opravljajo sama ali najemajo na trgu. Nasprotno pa v centralizirani skupini nadzorni svet in vodstvo matične družbe lahko sprejemata vse pomembne odločitve o zadevah njenih odvisnih družb, matična družba lahko izvaja vse trženjske, izobraževalne in finančne funkcije (Smernice OECD za določanje transfernih cen za mednarodna podjetja in davčne uprave, 2012, str. 196).

Po raziskavi, ki sta jo opravila Cravens in Shearon (1996, str. 431) so glavni cilji transfernih cen v multinacionalnih podjetjih naslednji: ob upoštevanju določil davčne zakonodaje minimizacija celotnega davčnega bremena, dosledno prikazovanje dejanskih stroškov in prihodkov, skladnost ciljev posloводства in podjetja, ustrezno ocenjevanje uspešnosti in motivacije odvisnih družb ter njihovega posloводства, ohranjanje konkurenčnega tržnega položaja in izmikanje omejitev, povezanim z denarnim tokom.

Vodilno vlogo na področju transfernih cen ima OECD, ki je izdal Smernice OECD za določanje transfernih cen za mednarodna podjetja in davčne uprave (2012), na katerih temelji zakonodaja večine držav v zvezi s transfernimi cenami. V pretežni meri so transferne cene danes obravnavane kot davčni problem, čeprav imajo veliko vlogo tudi pri poslovoidenju, saj z njimi lahko vplivamo na razdelitev dobička med različnimi povezanimi družbami, ki so vsaka zase odgovorne za doseganje poslovnih rezultatov. Če želimo ohraniti motivacijo poslovoidij za doseganje zastavljenih ciljev, mora biti sistem transfernih cen pošteno naravnan, ob tem pa je naloga odločevalcev o transfernih cenah, da vzpostavijo sistem, ki bo omogočal doseganje optimalnih rezultatov na nivoju skupine kot celote in ne le posameznih podjetij.

Poznamo več metod za določanje transfernih cen. Tradicionalne transakcijske metode veljajo za najbolj neposreden način ugotavljanja tržne naravnosti pogojev, ki urejajo komercialne ali finančne odnose med povezanimi podjetji.

Vrste tradicionalnih transakcijskih metod so:

- **Metoda primerljivih prostih cen**, je metoda, kjer se primerjajo cene, zaračunane za sredstva oziroma storitve povezanim osebam, s cenami, zaračunanimi za sredstva oziroma storitve nepovezanim osebam, v primerljivih okoliščinah. Primerljiva prosta cena se določi s primerjavo cene primerljivega sredstva oziroma storitve v transakcijah, opravljenih v primerljivih okoliščinah med nepovezanimi osebam.
- **Metoda preprodajnih cen** izhaja iz cen, po katerih so sredstva oziroma storitve, ki so bile kupljene od povezane osebe, ponovno prodane nepovezani osebi. Primerljiva tržna cena se določi z zniževanjem prodajne cene, ki jo prodajalec zaračunava nepovezanim osebam za sredstva oziroma storitve, pridobljene v poslih s povezanimi osebam, za ustrezno razliko v ceni.
- **Metoda dodatka na stroške** temelji na stroških, ki so nastali dobavitelju sredstev oziroma storitev v povezani transakciji. Primerljiva tržna cena se določi z dodatkom ustrezne razlike v ceni (dobička) na stroške nakupa ali proizvodnje sredstev oziroma stroške storitev pri prodajalcu.

V primerih, ko je v povezani transakciji vsaka stranka udeležena z dragocenimi in edinstvenimi prispevki, ali ko stranke delujejo v visoko integrirani dejavnosti, je primernejša izbira transakcijske metode porazdelitve dobička.

Metode transakcijskega dobička:

- **Metoda stopnje čistega dobička** je metoda, s katero se ugotovi znesek dobička (kombinirani dobiček) povezanih oseb iz povezane transakcije ali povezanih transakcij in nato razdeli ta dobiček med povezane osebe na podlagi ekonomsko veljavne osnove, ta predstavlja približek delitve dobička, ki bi bil pričakovan in bi nastal v transakciji med nepovezanimi osebam pod tržnimi pogoji.
- **Z Metodo porazdelitve dobička** se primerja čisti dobiček, ki nastane zaradi povezane transakcije ali transakcij, s primerno osnovo (na primer stroški, prihodki, sredstva). Primerljiva tržna cena se določi na podlagi razmerja med dobičkom in ustrezno osnovo, primeroma stroški, prihodki od prodaje ali sredstvi, v primerljivih transakcijah z nepovezanimi osebam.

Način določanja transfernih cen je odvisen od organiziranosti skupine podjetij, pri čemer sta znana dva modela vodenja (Kuhar et al., 2008, str. 10-11):

- Za **horizontalni model** vodenja je značilno, da vsaj dve povezani podjetji v sklopu skupine proizvajata isti proizvod, ali da gre za izrazito sorodnost posameznih poslovnih področij in ta tvorijo skupno vrednostno verigo, ali imajo vsaj skupne sestavine vrednostne verige. Enako velja tudi, kadar se trgi posameznih področij prekrivajo.
- Za **vertikalno organizacijo** multinacionalke pa je značilna segmentacija proizvodnje, tako da se proizvodi podjetij od začetne faze proizvodnega procesa z menjavo prenašajo vse do zadnjega podjetja v verigi dodane vrednosti. Ta proizvod konča in ga ponudi nepovezanim podjetjem na trgu. Tako vsako podjetje v verigi prispeva del dodane vrednosti.

V decentralizirano organiziranih multinacionalnih podjetjih prevladujejo bolj tržne cene, medtem ko centralizirana podjetja pogosteje uporabljajo metodo pribitka na stroške. Izsledki raziskave v srednjih in velikih slovenskih obvladujočih podjetjih, ki jih je naredila Zaman Groffova (2006, str. 2) kažejo, da večja slovenska podjetja v primerjavi z manjšimi bolj uporabljajo metodo primerljivih tržnih cen, predvsem v izogib dvojnemu obdavčenju ob morebitnem davčnem nadzoru.

Riahi-Belkaoui (1998, str. 97; Zaman Groff, 2003, str. 143) našteva naslednje cilje učinkovite politike transfernih cen v multinacionalnih podjetjih:

- uporabna je kot merilo uspešnosti odvisnih podjetij v tujini, in sicer na nivoju obvladljivega prispevka k celotnemu dobičku multinacionalnega podjetja,
- služi kot motivacija poslovođij odvisnih podjetij,
- povečuje čisti dobiček multinacionalnega podjetja,
- poslovođstvu matične družbe nudi informacije, ki jih to potrebuje za sprejemanje odločitev ter
- prek minimizacije davkov znižuje mednarodne transakcijske stroške.

Prva dva cilja zasledujeta objektivno ocenjevanje uspešnosti, zadnji trije pa stremijo k usmerjanju vseh aktivnosti k skupnemu cilju.

Velja prepričanje, da se mednarodne transferne cene v multinacionalnih skupinah izrabljajo z namenom čim nižjega plačila davka na globalnem nivoju. Vendar, a ni to ekonomsko racionalna reakcija poslovođstva na neenakovredno urejeno zakonodajo, ki so jo ustvarile vlade različnih držav? Seveda lahko to razumemo tudi kot neenakopravno obravnavanje podjetij iz različnih držav oziroma kot izkoriščanje moči. Napetosti med matično družbo in odvisnimi družbami pri dogovarjanju o transfernih cenah so lahko večje, ko gre za dogovarjanje z družbami, ki poslujejo v državah, katerih davčna zakonodaja še ni dovolj urejena (Emmanuel, 1999, str. 252).

2.8 Notranja revizija

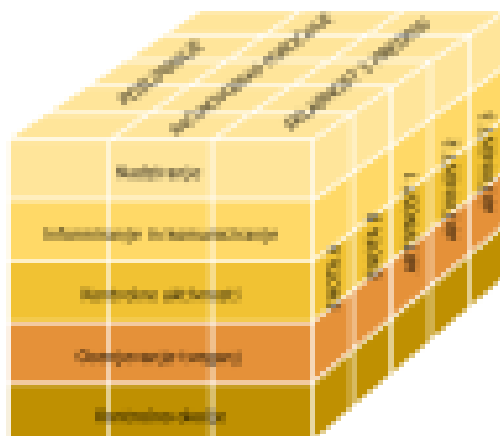
Notranja revizija ob upravi, nadzornemu svetu in zunanji reviziji predstavlja enega od štirih stebrov korporativnega upravljanja podjetja. Primerno zasnovano poročanje notranje revizije pomaga zagotavljati, da se upravljaljske odgovornosti uprave in nadzornega organa ustrezno izvajajo in da sta seznanjena z resničnim stanjem na področju notranjih kontrol in sistema obvladovanja tveganj (Vezjak, 2013, str. 1).

Vse več razvitih držav v svetu izpostavlja zahtevo po doslednem vključevanju notranjih kontrol v podjetja in druge organizacije ter njihovem razkritju zainteresiranim deležnikom in javnosti. Vse bolj se uveljavlja tudi težnja po obvladovanju tveganj in korporacijskem upravljanju.

Pojav finančnih škandalov in pomembnih revizijskih napak, ki so se pojavile pri revidiranju notranjega kontroliranja v prejšnjem stoletju, so spodbudile organizacijo COSO (angl. *Committee of Sponsoring Organizations, v nadaljevanju COSO*), da je pripravilo poročilo, ki je prispevalo k redefiniciji notranjih kontrol in sodil za presojo uspešnosti njihovega delovanja. Poročilo COSO naj bi poslovodstvu pomagalo pri opredelitvi pomembnih tveganj in notranjih kontrol, pomagalo je tudi notranjim revizorjem, da svojo pozornost usmerjajo na področja povečevanja koristi in izboljšave delovanja podjetij.

Metoda COSO predpostavlja, da so notranje kontrole sestavni del osnovnih poslovnih procesov načrtovanja, izvajanja in nadziranja. Poleg poslovnih ciljev pa metoda COSO opredeljuje tudi pet medsebojno odvisnih sestavin notranjih kontrol, med katere uvrščamo: okolje kontroliranja, ocenjevanje tveganja, kontrolne aktivnosti, informiranje in komuniciranje ter nadziranje (COSO, 2013, str. 6-7). Slika 7 predstavlja prepletenost vseh naštetih dejavnikov.

Slika 7: Tri dimenzije modela COSO



Vir: COSO, *Internal Control – Integrated Framework*, 2013, str. 6.

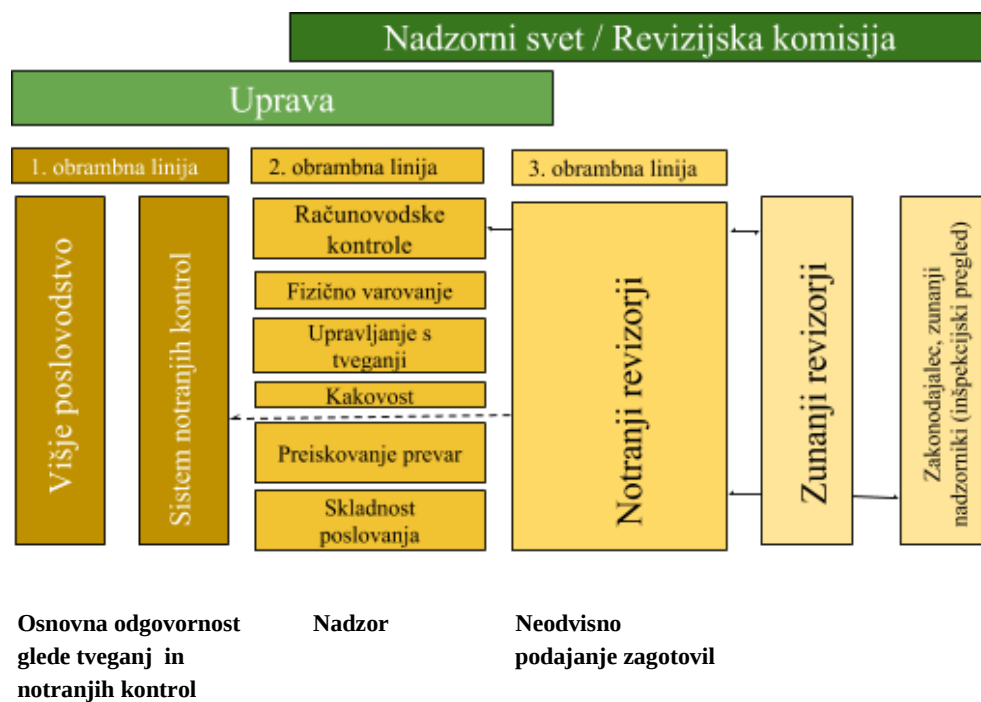
Z vpeljavo sistema notranjih kontrol v podjetje želi poslovodstvo doseči tri cilje:

- uspešno in učinkovito poslovanje,
- zanesljivo računovodsko poročanje in
- skladnost poslovanja s predpisi.

Tretjo dimenzijo modela COSO predstavljajo organizacijske enote oziroma aktivnosti podjetja, na katere se notranja kontrola nanaša.

Model treh obrambnih linij, kot jih prikazuje Slika 8, omogoča preprost in učinkovit način za izboljšanje komunikacije o upravljanju s tveganji in kontrolami s pojasnitvijo bistvenih vlog in nalog. Podaja nov pogled na poslovanje in je primeren za vsa podjetja, ne glede na njihovo velikost (The Institute of Internal Auditors, 2013, str. 2).

Slika 8: Sodobni sistem nadzora - tri linije obrambe v podjetju



Vir: The Institut of Internal Auditors, Three lines of defence in effective risk management and control, 2013, str. 2.

Prvo obrambno linijo predstavlja poslovodstvo, ki je odgovorno za vzpostavitev in ohranjanje uspešnosti notranjih kontrol ter za izvajanje postopkov upravljanja tveganj in notranjih kontrol na dnevni ravni.

Druga linija obrambe vključuje tiste, ki izvajajo nadzor nad poslovnimi procesi in tveganji ter skrbijo za pravilno implementacijo politik obvladovanja tveganj in postavitev sistema obvladovanja tveganj. Skupaj s poslovodstvom skrbijo, da je proces upravljanja tveganj skladen s strategijo poslovanja.

Tretja linija obrambe, revidiranje, je sestavljena iz dveh delov, ki se dopolnjujeta – notranje in zunanje revizije. Notranja revizija podaja neodvisna zagotovila nadzornemu organu o uspešnosti sistema upravljanja tveganj in potrjuje procese upravljanja tveganj. Naloga zunanje revizije je podajati mnenja o pravilnosti računovodskih izkazov. Poleg tega pa lahko pod tretjo linijo obrambe štejemo tudi razne zunanje regulatorje, ki posameznim panogam določajo dodatne kontrole poslovanja.

3 PREDSTAVITEV SKUPINE INTEREUROPA

3.1 Ustanovitev in razvoj

Intereuropa je bila ustanovljena že leta 1947 v takratni "coni B" Svobodnega tržaškega ozemlja. Začela je poslovati s tremi zaposlenimi, vendar je njihovo število, kot tudi obseg različnih storitev, ki jih je opravljala iz leta v leto, naraščalo. Uspešno delo je botrovalo stalni rasti poslovanja, s tem pa se je spreminjala tudi organizacijska struktura.

Največjo rast je Intereuropa dosegla med letoma 1965 in 1990. V tem obdobju so se ustanovljale podružnice v vseh večjih mestih nekdanje Jugoslavije. Po razpadu skupne države leta 1991 so se podružnice zunaj Slovenije organizirale kot družbe z omejeno odgovornostjo. Leta 1995 je bila izpeljana privatizacija družbe Intereuropa, ki je nato postala javna delniška družba. Delnice Intereurope kotirajo na Ljubljanski borzi od leta 1998.

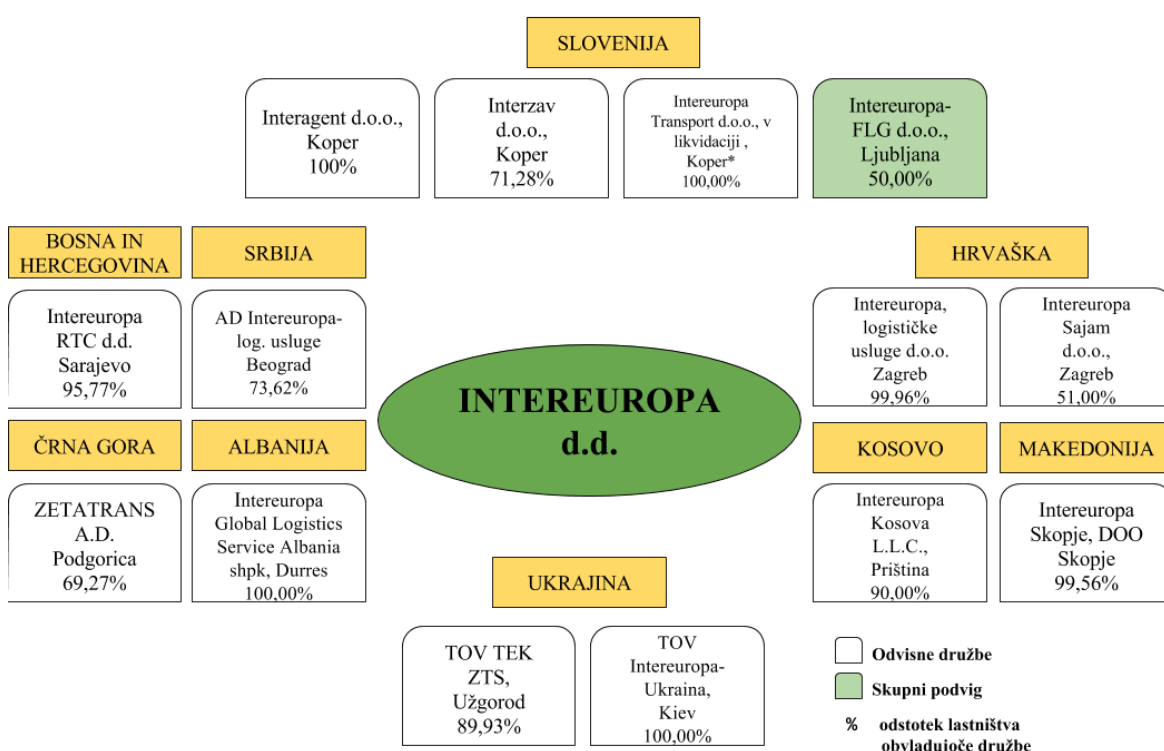
Tik pred začetkom novega stoletja je Intereuropa ponovno začela širiti svojo mrežo na trge jugovzhodne Evrope, predvsem z nakupom nekdanjih podružnic, ki so se medtem osamosvojile, in tudi z nakupom nekaterih konkurenčnih družb. V tem času se je Intereuropa razvila iz prevoznika in carinskega posrednika v globalni logistični koncern s celovito ponudbo logističnih storitev z največjim tržnim deležem na področju držav bivše Jugoslavije.

Po poslovnem in finančnem prestrukturiranju v letu 2012 so s pretvorbo kreditov v kapital v lastniško strukturo vstopile banke upnice, ki so danes imetnice 72-ih odstotkov delnic. Med desetimi največjimi delničarji, ki imajo v lasti 82 odstotkov delnic najdemo, poleg bank, še Luko Koper d.d. in Kapitalsko družbo d.d. Razlika do celote je razpršena med nekaj več kot 5.000 delničarji.

3.2 Organizacija

Kot prikazuje Slika 9 je skupina Intereuropa sestavljena iz matične (obvladujoče) družbe, trinajstih odvisnih družb in ene pridružene (skupni podvig) družbe, ki se nahajajo v devetih različnih državah. Matična družba je v odvisnih družbah udeležena z različnimi odstotki lastništva. Tri odvisne družbe so delniške družbe, od katerih sta dve javni delniški družbi in kotirata na borzah v Srbiji oziroma Črni gori. Uprava matične družbe in ostali zaposleni sestavljajo organe nadzora v odvisnih družbah.

Slika 9: Sestava skupine Intereuropa



Vir: Intereuropa d.d., Letno poročilo 2015, 2015a, str. 9.

3.3 Osnovni podatki o poslovanju

V Tabeli 7 predstavljam nekaj osnovnih podatkov o poslovanju skupine Intereuropa v zadnjih štirih letih, iz katerih je moč razbrati, da so v tem obdobju precej padli prihodki od prodaje, ob tem pa se je zaradi optimizacije v poslovanju in stroškovne učinkovitosti poslovni izid iz poslovanja ohranil skoraj na enaki ravni. K spremembam so najbolj botrovali svetovna gospodarska kriza in posledično zmanjšanje blagovnih tokov ter pritiski na cene. Dodaten negativen vpliv na poslovanje v zadnjih letih je imel vstop Hrvaške v Evropsko unijo, ki je imel za posledico izgubo prihodkov iz naslova carinjenja,

in nestabilne politične razmere v Ukrajini, zaradi katerih je prišlo do izgube poslov in visokih negativnih tečajnih razlik.

V zadnjih štirih letih se je bilančna vsota zmanjševala predvsem zaradi amortizacije in prevrednotenja zemljišč. Kljub temu, da se finančni dolg počasi znižuje je Intereuropa danes še vedno prezadolžena skupina, saj kazalnik neto finančnega dolga na EBITDA znaša 7.

Tabela 7: Podatki o poslovanju skupine Intereuropa v obdobju 2012-2015

(v 1000 EUR)

	2012	2013	2014	2015	I 15/14
Prihodki od prodaje	188.409	161.061	140.769	134.613	96
Poslovni izid pred obrestmi, davki in amortizacijo (EBITDA)	12.693	13.755	11.786	11.268	96
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	-7.226	5.301	5.052	4.733	94
Poslovni izid iz rednega delovanja	-20.238	544	421	1.271	302
Čisti dobiček/izguba	-13.430	2.152	329	797	242
Dodana vrednost	47.418	42.127	37.157	36.481	98
Čisti dobiček/izguba na delnico (v EUR)	-1,60	0,10	0,01	0,04	400
Bilančna vsota	322.969	313.419	295.246	292.420	99
Dolgoročna sredstva	267.212	259.370	247.038	242.639	98
Kratkoročna sredstva	55.757	54.049	48.208	49.781	103
Kapital	154.893	153.763	147.638	148.174	100
Finančne in poslovne obveznosti	161.042	154.009	142.137	137.957	97

Vir: Intereuropa d.d., Letno poročilo 2015, 2015a, str. 5.

V skupini Intereuropa je bilo na zadnji dan leta 2015 zaposlenih 1.417 ljudi, od tega 623 v matični družbi in 794 v odvisnih družbah. Skupina razpolaga s 232.445 m² lastnih skladiščnih površin, ki stojijo na 1.710.515 m² zemljišč. V lasti ima 106 tovornjakov, priklopnih in drugih dostavnih vozil.

3.4 Vizija, poslanstvo, vrednote, strategija

Skupina Intereuropa je v letu 2014 sprejela strateški poslovni načrt za obdobje od 2015 do 2019 v katerem je opredelila svojo vizijo, poslanstvo, vrednote in strategijo.

Vizija. Biti vrhunski ponudnik celovitih logističnih rešitev.

Poslanstvo. Poslanstvo koncerna je zadovoljevanje potreb po logističnih storitvah in zagotavljanje optimalnega delovanja oskrbovalnih verig v popolno zadovoljstvo kupcev ter hkrati družbeno odgovorno ustvarjanje vrednosti za lastnika, zaposlene in druge deležnike.

Vrednote družbe so:

- Integriteta. Spoštujemo najvišja etična načela in dobre poslovne običaje. Delujemo skladno z zakonodajo, veljavnimi smernicami in priporočili ter internimi pravili družbe.
- Odličnost. Naše storitve so usmerjene v vrhunsko zadovoljevanje potreb po logističnih storitvah slehernega kupca in temeljijo na sodobnem logističnem znanju.
- Prilagodljivost in prožnost. Naše storitve so hitre in prirejene željam kupcev. Dosegamo jih z inovativnim pristopom in vitko organiziranostjo.
- Odgovornost. Odlikuje nas visoka odgovornost do sprejetih obveznosti in dogovorov ter do družbenega in naravnega okolja.
- Timsko delo in spoštljiv odnos do sodelavcev. Kakovost naših storitev je plod dela posameznikov in odličnih strokovnih skupin. Cenimo različna znanja, izkušnje in poglede sodelavcev.

Strategija družbe. Uresničevanje vizije temelji na izvajanju strategije štirih ključnih dimenzij: razvoju in segmentaciji logističnih produktov, obvladovanju kupcev, geografski prisotnosti ter učinkovitem upravljanju koncerna.

Slika 10: Štiri dimenzije strategije skupine Intereuropa

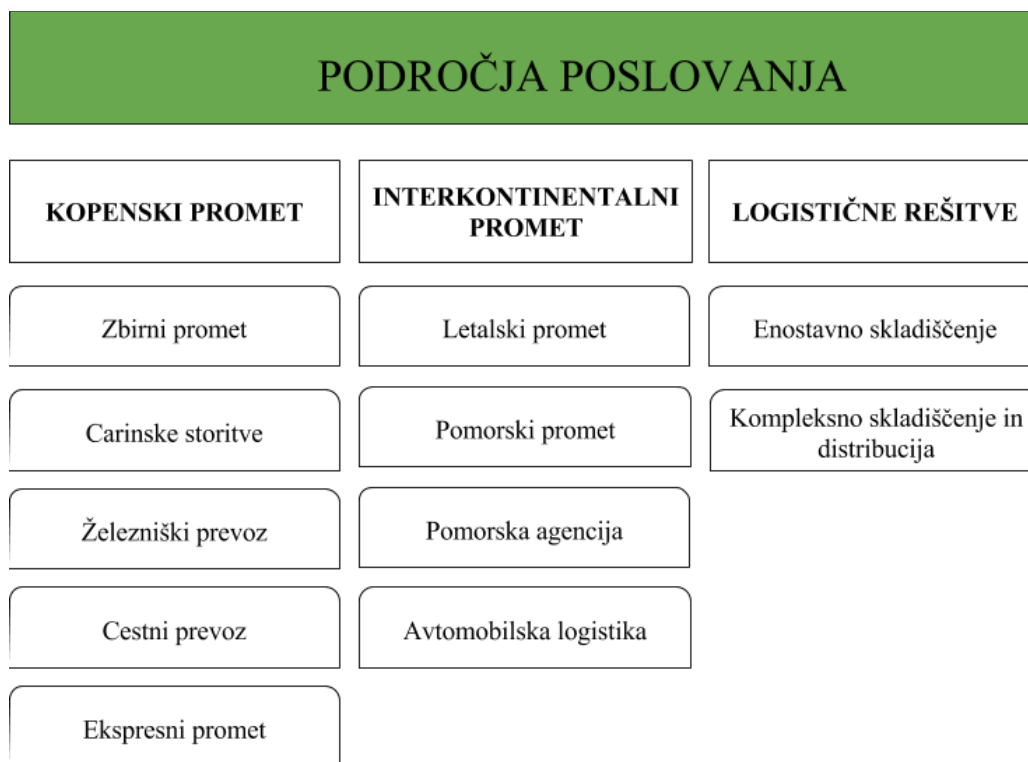


Vir: Intereuropa d.d., Povzetek strateškega načrta skupine Intereuropa za obdobje 2015-2019, 2014, str. 5.

a) Logistični produkti

Razvoj logističnih produktov bo temeljil na razvoju poslovnih področij kopenskega prometa, interkontinentalnega prometa in logističnih rešitev s pripadajočimi produkti kot jih prikazuje Slika 11.

Slika 11: Področja poslovanja s pripadajočimi produkti



Vir: Intereuropa d.d., Povzetek strateškega načrta skupine Intereuropa za obdobje 2015-2019, 2014, str. 5.

Na področju kopenskega prometa bomo še naprej razvijali produkte zbirni in ekspresni promet, cestne in železniške prevoze ter carinske storitve. Znotraj interkontinentalnega prometa bomo osredotočeni na pomorski in letalski promet, avtomobilsko logistiko in pomorsko agencijo. V okviru logističnih rešitev bomo pospeševali storitve kompleksnejšega skladiščenja z distribucijo blaga za blagovne skupine z višjo dodano vrednostjo.

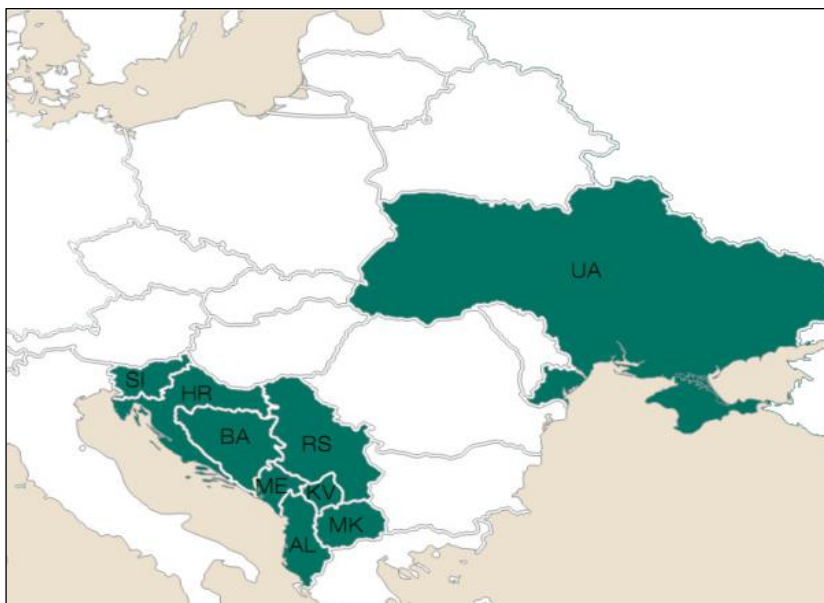
b) Obvladovanje kupcev

Pri obvladovanju kupcev je pomembna segmentacija kupcev po trgih in industrijah. Osredotočamo se na strateške kupce, to so tisti kupci, katerim nudimo storitve na več trgih koncerna, ključne kupce po posameznih trgih in po blagovnih skupinah ter na ostale manjše kupce, ki so pomembni predvsem na področju kopenskega prometa. Razvili bomo tržni pristop, ki bo slonel na postavljanju strategije trženja, spremljanju izvedbe in nagrajevanju prodajnega kadra.

c) Geografska pokritost

Z lastnimi družbami bomo prisotni na trgu nekdanje Jugoslavije, vključujoč tudi Albanijo. Dopuščamo možnost širitve na preostanek JV Evrope, v kolikor bi to želeli strateški kupci oziroma bi se pokazale priložnosti za nadaljnji razvoj omenjenega trga. Ostale trge pokrivamo s partnersko mrežo tako na področju produktov kopenskega kot tudi letalskega in pomorskega prometa.

Slika 12: Geografska prisotnost družb skupine Intereuropa



Vir: Intereuropa d.d., Letno poročilo 2015, 2015a, str. 33.

d) Upravljanje skupine

Upravljanje skupine je četrta dimenzija strategije in vključuje aktivnosti doseganja finančne stabilnosti skupine, razvoja informacijske podpore poslovanju in upravljanje s kadri. Posebno pozornost bomo posvetili upravljanju odvisnih družb.

Iz štirih dimenzij strategije razvoja in delovanja izhajajo **strateške usmeritve** skupine:

- ohranitev in krepitev vodilnega tržnega položaja ponudnika celovitih logističnih rešitev na področju držav bivše Jugoslavije,
- optimizacija poslovnih procesov s pomočjo inovativnih informacijskih rešitev,
- razvoj kulture inovativne organizacije, dovzetne za spremembe, v središču katere je motiviran sodelavec in učinkovito timsko delo,
- ohranjanje finančne stabilnosti z dezinvestiranjem, razdolževanjem in učinkovitim upravljanjem z obratnim kapitalom.

Strateški finančni cilji skupine Intereuropa, ki naj bi jih dosegli v letu 2019, so prikazani v Tabeli 8.

Tabela 8: Strateški cilji za skupino Intereuropa za leto 2019 v številkah

	Strateški cilji v letu 2019
Prihodki od prodaje	166,0 mio EUR
EBITDA	15,8 mio EUR
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	7,8 mio EUR
Investicije (CAPEX)	24,5 mio EUR skupaj v 5 letih
Število zaposlenih konec leta	1.405
Upravljanje z dolgom	Neto dolg/EBITDA: 3,4

Vir: Intereuropa d.d., Povzetek strateškega načrta skupine Intereuropa 2015-2019, 2014, str. 8.

4 ANALIZA TRENUTNEGA STANJA NA PODROČJU OBVLADOVANJA ODVISNIH DRUŽB V SKUPINI INTEREUROPA

Skupina Intereuropa je svojo sedanjo multinacionalno sestavo dosegla na več načinov. Nekaj odvisnih družb je nastalo iz podružnic, ki jih je Intereuropa imela v bivših republikah nekdanje Jugoslavije. Sledil je nakup nekaterih konkurenčnih družb in kasneje njihova pripojitev, tako v Sloveniji kot tudi v ostalih državah. Nekaj manjših družb pa je nastalo kot »green field« naložba. Zaradi različne zgodovine se odnos med matično družbo in posamezno odvisno družbo še danes razlikuje od družbe do družbe, vsekakor pa velja, da je odločanje decentralizirano, z različnimi stopnjami decentralizacije, ki je pogojena tudi s pravno formalno obliko organiziranosti.

Skupina Intereuropa je organizirana matrično, kjer za posamezne produkte skrbijo produkti vodje. Izvršni direktor za prodajo je zadolžen za vodenje prodajne funkcije na nivoju skupine in posebej spremlja strateške kupce. Poleg prispevka k prihodkom in dobičku je delovanje odvisnih družb pomembno tudi zaradi kvalitetnega opravljanja storitev, še posebej tistih, ki so del celotne logistične storitve za posameznega kupca. To je najbolj pomembno pri opravljanju storitev zbirnega prometa, ko pošiljke prehajajo preko različnih družb v skupini do končnega cilja in kjer je uspešnost storitve odvisna od vsakega posameznega člana verige.

4.1 Formalno obvladovanje preko finančnih poročil

Matična družba spremlja uspešnost odvisnih družb preko različnih finančnih poročil in kazalnikov. Sprejeta je metodologija in postavljeni so roki poročanja, kjer je določeno, kaj družbe poročajo mesečno, četrtletno in letno. Odvisne družbe so spremljane kot dobičkovna mesta odgovornosti.

4.1.1 Računovodska in finančna poročila

Konsolidirani računovodski izkazi so najbolj spremljani s strani deležnikov, ki imajo v matični družbi dolgoročne interese. To so dolgoročni vlagatelji, poslovodstvo matične družbe, banke z dolgoročnimi posojili in drugi deležniki.

Uprava matične družbe potrebuje za svoje delovanje informacije tako o skupnem poslovanju skupine kot tudi o poslovanju posameznih podjetij, ki skupino sestavljajo. Konsolidirani računovodski izkazi so za upravo matične družbe še posebej pomembni tudi zato, ker lastniki preko organov nadzora uspešnost poslovodstva največkrat ocenjujejo na osnovi poslovanja celotne skupine, ki se izraža v konsolidiranih računovodskih izkazih. Rezultati celotne skupine služijo tudi kot osnova za nagrajevanje uprave matične družbe.

V Intereuropi imamo ločeno organiziran sektor za računovodstvo in sektor za finance. Sektor za računovodstvo je zadolžen za izdelavo računovodskih ter davčnih izkazov za matično družbo in konsolidiranih izkazov za skupino Intereuropa. Lokalno vsaka družba zase izdeluje računovodske izkaze mesečno, konsolidacija pa poteka četrtno, ko konsolidirane izkaze skupaj s krajšim poročilom tudi javno objavljamo na spletnih straneh Ljubljanske borze (SEONET). Pri izdelavi konsolidiranih izkazov uporabljamo Mednarodne standarde računovodskega poročanja (v nadaljevanju MSRP) in Pravilnik o uskupinjevanju, ki določa računovodsko politiko celotne skupine. V primeru, da se lokalna zakonodaja v določenih postavkah razlikuje od MSRP ali pravil skupine, si družbe za lokalne potrebe izdelajo ločene računovodske izkaze.

Podatki iz odvisnih družb se konsolidirajo preko modula za konsolidacijo informacijskega sistema SAP (angl. *Systems, Applications, and Products*, v nadaljevanju SAP). Žal vse odvisne družbe še nimajo uvedene enotne informacijske rešitve, zato podatke iz svojih lokalnih informacijskih sistemov pošiljajo v excel tabelah, ki jih nato v matični družbi prenesemo v skupno datoteko. Pri tem seveda obstaja možnost napak ali dvom o verodostojnosti poslanih podatkov. Zaradi množice razkritij, ki jih kot javna delniška družba četrtno in letno objavljamo, predstavlja tak način dela veliko obremenitev za računovodje v odvisnih podjetjih.

Z letošnjim letom smo v tri večje odvisne družbe vpeljali finančni modul informacijske rešitve SAP. Ob tem smo naleteli na nekaj, sicer pričakovanih, izzivov, kot je poenotenje kontnega načrta, skupnega šifrant partnerjev, različnih načinov knjiženja dogodkov in drugih. Tu so imele odvisne družbe do sedaj večjo svobodo, saj so si način dela določale same, pomembno je bilo le to, da so podatke pravilno umeščale v konsolidacijske tabele.

Ob četrtno prejetih izkazih od vseh odvisnih družb izračunavamo tudi razne kazalnike na nivoju posamezne družbe ter za skupino kot celoto, in sicer:

a) kazalnike, ki izhajajo iz izkazov iz poslovanja, kot so:

- poslovni prihodki/poslovni odhodki,
- čisti prihodki od prodaje/zaposlenega /mesec,
- stroški dela/zaposlenega/mesec,
- dodana vrednost/zaposlenega/mesec,
- poslovni izid iz poslovanja (EBIT)/zaposlenega/mesec;

b) kazalnike, ki izhajajo iz bilance stanja, kot so:

- stopnja dolgoročnosti financiranja,
- koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev,
- kratkoročna sredstva/kratkoročne obveznosti,
- kratkoročne terjatve iz poslovanja/kratkoročne obveznosti iz poslovanja,
- čista dobičkonosnost kapitala,
- čista dobičkonosnost sredstev,
- kapitalska (ne)ustreznost,
- stopnja lastniškosti financiranja.

V Sektorju za finance matične družbe ločeno spremljamo upravljanje s finančnimi viri na nivoju celotne skupine. Odvisne družbe tako redno pošiljajo izkaze o denarnih tokovih. V primeru potreb po dodatnem zadolževanju v odvisni družbi se najprej preveri možnost posojila s strani matične družbe, kar pa je v zadnjih letih, ko smo zelo omejili investicijsko politiko bolj izjema kot pravilo.

Zadolženost skupine Intereuropa je previsoka, zato je razdolževanje ena glavnih nalog posloводства matične družbe. Finančni dolg skupine je neenakomerno razporejen, saj se pretežno nahaja na matični družbi, ki poskuša vsa prosta denarna sredstva iz odvisnih družb preko dividend prečrpati k sebi, da bi jih uporabila za odplačilo dolga. Tega seveda niso veseli poslovodje odvisnih družb, saj bi sredstva raje namenili za svoje investicije, zato je toliko bolj pomembno tekoče spremljanje denarnih tokov.

Iz Tabele 9 je razviden denarni tok preteklih mesecev in plan razporejanja finančnih sredstev za prihodnje tri mesece.

Tabela 9: Pregled denarnega toka po mesecih

Realizacija denarnega toka po mesecih v letu 2015								v 000 EUR
ODVISNA DRUŽBA	Januar	Februar	Marec	April	Maj	Junij	...	Leto 2015
	realizacija	realizacija	realizacija	plan	plan	plan	...	
ZAČETNO STANJE								
- stanje na TRR								
- kredit (-)								
- depozit (+)								
POSLOVANJE								
PREJEMKI IZ POSLOVANJA								
- prodaja storitev (razen v skupini)								
- prodaja storitev v skupini								
IZDATKI IZ POSLOVANJA								
- carina								
- dobavitelji (razen v skupini)								
- dobavitelji v skupini								
- plače								
- dajatve								
- drugi izdatki								
1.NETO PREJEMKI IZ POSLOVANJA								
INVESTIRANJE								
- prodaja opredm.in neopredm. osn.sredstev								
- nakup opredm.in neopredm. osn.sredstev								
2.NETO PREJEMKI IZ INVESTIRANJA								
FINANCIRANJE								
PREJEMKI IZ DEJAVNOSTI FINANCIRANJA								
- koriščenje/vračilo dolgoročnega kredita								
- dokapitalizacija								
- koriščenje kratkoročnega kredita								
- prejeti kred./vrač. kratk. kred. od družb koncerna								
- prejeti kred./vrač. dolg. kred. od družb koncerna								
- prejete obresti od družb v koncernu								
- obresti za depozite in dane kredite								
- prejemki iz naslova dobička in dividend								
- prejemki iz naslova dobička odvisnih družb								
- prodaja kratkoročnih naložb								
- prodaja dolgoročnih naložb								
IZDATKI IZ DEJAVNOSTI FINANCIRANJA								
- vračilo dolgoročnega kredita								
- vračilo kratkoročnega kredita								
- dani kred./vračilo kratk. kred. od družb koncerna								
- dani kred./vračilo dolg. kred. od družb koncerna								
- plačilo obresti družbam v koncernu								
- plačilo obresti in stroškov po prejetih kreditih								
- izplačilo dividend/dobička								
- nakup kratkoročnih naložb								
- nakup dolgoročnih naložb								
3.NETO PREJEMKI IZ FINANCIRANJA								
4.DELTA DENARNI TOK								
Učinek tečajnih razlik								
KONČNO STANJE								
- stanje na TRR								
- kredit (-)								
- depozit (+)								

Vir: Intereuropa d.d., 2015b.

S tabelami sledimo denarnemu toku preko treh področij delovanja, in sicer poslovanja, investiranja in financiranja.

Posebno pozornost posvečamo upravljanju s terjatvami do kupcev. Poleg rednega preverjanja bonitet novih in obstoječih strank imamo vzpostavljen sistem limitov izpostavljenosti do posamezne stranke, ki pa žal še ni v celoti informatiziran. Na nivoju skupine četrtletno spremljamo podatke o strukturi zapadlih terjatev do kupcev, mesečno pa izračunavamo naslednje kazalnike:

Delež zapadlih terjatev 30+ = (bruto kratkoročne terjatve do kupcev zapadle nad 30 dni – popravek kratkoročnih terjatev do kupcev) / stanje vseh bruto kratkoročnih terjatev do kupcev – popravek kratkoročnih terjatev do kupcev

Pokritost obratnega kapitala = (stanje vseh bruto kratkoročnih terjatev do kupcev – popravek kratkoročnih terjatev do kupcev – kratkoročne poslovne obveznosti) / povprečno mesečno Pokritje 1

Dnevi vezave sredstev = fakturirana realizacija / bruto terjatve do kupcev

4.1.2 Kontrolinška poročila

Kontroling je zadolžen za pripravo kontrolinškega sistema, s pomočjo katerega poteka planiranje in poročanje o poslovnih rezultatih podjetja. V multinacionalnem podjetju mora poleg nalog, ki jih opravlja v matičnem podjetju, skrbeti tudi za zasnovo in vpeljavo kontrolinga v vseh odvisnih podjetjih v sodelovanju z lokalnimi kontrolorji. Kontroling ima nalogo zbiranja, analiziranja in razlaganja podatkov, s čimer pomaga vodstvu podjetja pri opravljanju funkcije nadzora in odločanja. Nikakor pa kontroling ne prevzema poslovske odgovornosti (Anthony & Govindarajan, 2007, str. 110-113).

Vloga kontrolinga je pomembna pri strateškem planiranju in še bolj pri letnih operativnih planih. Skrbi za metodologijo planiranja, usklajenost planskih ciljev na nivoju skupine in vsakega podjetja posebej. Naslednja naloga kontrolinga je poročanje o rezultatih poslovanja. Prava dodana vrednost kontrolinga je v analiziranju odmakov od načrtanih ciljev, saj s tem pomaga poslovodstvu, da to lahko opravlja funkcijo nadzora in sprejema odločitve.

Kontroling pripravlja razna poročila o finančnem poslovanju podjetij, ekonomski uspešnosti, merjeni z različnimi kazalniki, kot tudi poročila s podatki o količinah. Najširše uporaben način spremljanja poslovanja so kontrolinške mesečne tabele. Vse družbe v skupini Intereuropa morajo v prvih dneh meseca poslati podatke o doseženih prihodkih iz prodaje in bruto marži, interno poimenovani pokritje ena (P1), in sicer razdeljeno po poslovnih področjih in posameznih produktih. To je prva informacija po zaključku meseca in je uporabna za vse poslovodne osebe znotraj skupine, ne samo za direktorje družb, temveč tudi za vodje posameznih organizacijskih enot. Ker imamo v skupini uvedeno

matrično organizacijo, katere del so tudi produktni vodje, ki so zadolženi za posamezno poslovno področje oziroma produkt na nivoju skupine, je ta pregled za njih edini finančni pregled prodajnih rezultatov na nivoju celotne skupine. Tabela 10 prikazuje del mesečnega poročilnega sistema, ki prikazuje spremljanje prodaje in pokritja 1 po posameznih produktih in področjih poslovanja.

Tabela 10: Mesečni pregled prihodkov od prodaje

MESEC 2015		Leto	struk	Plan	struk	Leto	struk	indeks		odmiki	
koncern Intereuropa		2015	tura	2015	tura	2014	tura	15/plan	15/14	15-plan	15-14
v 1000		EUR		EUR		EUR				EUR	EUR
Prihodki od PRODAJE											
1	KOPENSKI PROMET										
1.1	Zbirni promet										
1.2	Ekspresni promet										
1.3	Cestni promet										
1.3.1	Cestni promet - polni nakladi										
1.3.2	Dokladi - delni nakladi										
1.4	Carinske storitve										
1.4.1	Carinsko zastopanje										
1.4.2	Mejna odprava										
1.5	Železniški promet										
1.6	Distribucija avtodielov										
2	LOGISTIČNE REŠITVE										
2.1	Skladiščenje										
2.1.1	Enostavno skladiščenje										
2.1.2	Skladiščenje										
2.1.3	Pretovor										
2.2	Distribucija										
3	INTERKONTINENTALNI PROMET										
3.1	Pomorski promet										
3.1.1	Konvencionalni tovari										
3.1.2	Kontejnerji										
3.1.3	RO-RO										
3.2	Avtomobilska logistika										
3.2.1	Storitve na avtoterminalih										
3.2.2	Prevozi avtomobilov										
3.3	Pomorska agencija										
3.4	Avio promet										
3.5	UPS										
4	DRUGE STORITVE										
4.1	Sejemski dejavnost										
4.2	Najemi										
4.3	Ostale storitve										
Prihodki od PRODAJE											

Vir: Intereuropa d.d., 2015b.

Po zaključku knjiženj za predhodni mesec sledi pregled finančnih rezultatov poslovanja za predhodni mesec in za kumulativno obdobje od začetka leta. Tekoči rezultati se primerjajo s planiranimi in z rezultati primerljivega obdobja predhodnega leta.

Postavke, ki jih spremljamo, le deloma sledijo logiki računovodskih izkazov, saj je osnovni namen uporabljenega prikaza, kot ga vidimo v Tabeli 11, čim bolj natančno sledenje stroškov, na katere imajo poslovnodje posameznih organizacijskih enot neposreden vpliv.

Tabela 11: Mesečni pregled finančnih rezultatov poslovanja (1. del)

MESEC 2015		Leto	strukt	Plan	strukt	Leto	strukt	indeks		odmiki	
konzern Intereuropa		2015	ura	2015	ura	2014	ura	15/plan	15/14	15-plan	15-14
	v 1000	EUR		EUR		EUR				EUR	EUR
1.	Prihodki od PRODAJE										
2.	Direktni stroški										
3.	POKRITJE 1										
4.	Stroški dela										
4.a	Skupaj plača										
4.b	Str.socialnega in pok.zavarovanja										
4.c	Drugi str. dela										
	Regres										
	Prevoz in prehrana										
	Ostali stroški dela										
	Dodatno pokojninsko zavarovanje										
5.	POKRITJE 2										
6.	Stroški materiala										
	NV prodanega blaga										
	Pisarniški material										
	Ostali material										
7.	Stroški storitev										
	Telefonski stroški										
	Str.vzdrževanja										
	Str. najemnin										
	Zavarovalne premije										
	Reprezentanca in oglaševanje										
	Str. izobraževanja										
	Študentski servis										
	Najeta delovna sila										
	Str. intelektualnih storitev										
	Ostali str.storitev										
8.	Amortizacija										
9.	Odpisi										
10.	Drugi odhodki poslovanja										
11.	POKRITJE 3										

Vir: Intereuropa d.d., 2015b.

Od prihodkov od prodaje odštejemo tako imenovane direktne stroške, ki v naši dejavnosti posredovanja predstavljajo stroške storitev podizvajalcev, za opravljene različne vrste prevozov. Te stroške je možno razporediti na posamezen posel, zato se jih prikazuje ločeno. Od doseženega prvega pokritja (P1), kot ga imenujemo, odštejemo stroške dela in dobimo pokritje dva (P2), sledijo stroški materiala in storitev, ki so razdrobljeni bolj podrobno, saj so, kot že rečeno, to stroški, na katere imajo neposredni vodje vpliv in tako lažje spremljajo uspešnost svoje enote in vplivajo na doseganje postavljenih ciljev. Sledi še odbitek amortizacije in odpisi terjatev, pri čemer gre za oblikovanje popravkov vrednosti za terjatve, zapadle nad 180 dni. Terjatvam posvečamo še posebno pozornost, zato popravke vrednosti posebej prikazujemo v mesečni kontrolinški tabeli in neposredno zmanjšujejo rezultat posamezne enote. Pokritje tri (P3) je neke vrste neposredni izid iz poslovanja (EBIT) posamezne poslovne enote.

Tabela 12 prikazuje drugi del mesečnih kontrolinških finančnih podatkov, prikazuje stroške, ki niso neposredno obvladljivi s strani vodij posameznih organizacijskih enot, saj gre za stroške režije, finančne stroške in izredno dejavnost.

Tabela 12: Mesečni pregled finančnih rezultatov poslovanja (2. del)

MESEC 2015		Leto	strukt	Plan	strukt	Leto	strukt	indeks		odmiki	
koncern Intereuropa		2015	ura	2015	ura	2014	ura	15/plan	15/14	15-plan	15-14
v 1000		EUR		EUR		EUR				EUR	EUR
11.	POKRITJE 3										
12.	Str. podpornih funkcij filiale / podr.										
13.	Str. PF družbe										
14.	Stroški IE IT d.o.o.										
15.	Stroški koncernskih funkcij										
16.	POKRITJE 4										
17.	Finančna dejavnost										
	Obresti										
	Tečajne razlike										
	Prihodki iz deležev										
18.	Izredna dejavnost										
	Odtujitev sredstev										
	Ostala izredna dejavnost										
	Odpravnine										
19.	POSLOVNI IZID										
	DODANA VREDNOST										
	EBITDA										
20.	Število zaposlenih (ure)										
21.	Število zaposlenih (na zadnji dan)										
22.	Stalna sredstva										
23.	Gibljava sredstva										
24.	Angažirana sredstva										

Vir: Intereuropa d.d., 2015b.

Pokritju tri (P3) sledi odštevanje stroškov, ki niso neposredno obvladljivi s strani poslovnih oseb posameznih organizacijskih enot. To so po ključu razdeljeni stroški za podporne podjetniške in koncernske funkcije, pod kar razvrščamo stroške režije in pa stroške informacijske podpore. Tako pridemo do pokritja štiri (P4), ki je skoraj primerljivo z izidom iz poslovanja (EBIT) v računovodskih izkazih. Sledi še finančna dejavnost in izredna dejavnost. Slednja se v računovodskih izkazih ne pojavlja ločeno ampak med ostalimi postavkami. Namen ločenega prikazovanja izredne dejavnosti je v osnovnem prikazu slediti rednemu poslovanju enote, podjetja ali skupine. Izračunan poslovni izid je primerljiv s čistim poslovnim izidom pred davki v izkazu poslovnega izida (IPI).

Mesečno se v kontrolinškem poročilu spremlja še število zaposlenih in spremembe med stalnimi in gibljivimi sredstvi ter izračunavajo naslednji kazalniki:

- Prihodki od prodaje/zaposlenega/mesec

- Pokritje 1 (bruto marža)/zaposlenega/mesec
- Strošek dela/zaposlenega/mesec
- Dodana vrednost/zaposlenega/mesec
- Stroški dela/dodano vrednost
- Pokritje 4 (EBIT)/prodaja (EBIT marža v %)
- Pokritje 4 (EBIT)/zaposlenega/mesec
- Pokritje 4 (EBIT)/sredstva

Poleg omenjenih mesečnih poročil, zbira služba kontrolinga še precej ostalih podatkov in pripravlja razna poročila o poslovanju na zahtevo vodij posameznih enot matične družbe, uprave ali nadzornega sveta. Vsa poročila nastajajo najprej lokalno na nivoju posamezne odvisne družbe in se nato zbirajo in konsolidirajo v kontrolingu matične družbe z uporabo excelovih preglednic.

Kontrolinški pregled služi tudi kot osnova za nagrajevanje, in sicer za ugotavljanje skupinske uspešnosti, kjer se upoštevajo rezultati do pokritja tri oziroma pokritja štiri. Individualna uspešnost poslovdij posameznih odvisnih družb je določena v njihovih pogodbah in upošteva celotno poslovanje vodenega podjetja.

Enake preglednice se uporabljajo tudi v procesu planiranja. Uprava matične družbe najprej določi planske cilje na nivoju skupine in vsake posamezne družbe. Nato poslovdje posameznih odvisnih družb pripravijo svojo različico planskih rezultatov, pri kateri morajo zasledovati postavljene planske cilje. V primeru, da prihaja do odstopanj, se poslovdstvu matične in odvisne družbe poskušata uskladiti glede na to, da imajo lokalni poslovdje več informacij o dogajanju v svojem okolju in podjetju samem. Lahko bi rekli, da je proces planiranja v skupini Intereuropa kombinacija načina od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor.

4.2 Informatizacija poslovanja

Informatizacija poslovanja je danes nujen in zahteven proces, ki v podjetjih zahteva podporo najvišjega vodstva, sodelovanje vseh vpletenih zaposlenih in veliko finančnih virov ter časovne razpoložljivosti. Vsa podjetja pišejo o tem, da s pomočjo informacijskih rešitev izkoriščajo svoje konkurenčne prednosti. V primeru, da uporabljajo na trgu dostopne celovite informacijske rešitve (angl. *Enterprise Resource Planning – ERP*), je vprašanje, koliko jim to zares pripomore h konkurenčnim prednostim pred ostalimi udeleženci na trgu.

Pred uvedbo ali zamenjavo informacijske rešitve se v vsakem podjetju pojavi vprašanje, ali kupiti že izdelano celovito informacijsko rešitev na trgu ali razvijati lastno. V Tabeli 13 sem na podlagi lastnih izkušenj navedla nekaj prednosti in slabosti obeh možnosti.

Tabela 13: Prednosti in slabosti nakupa ali razvoja ERP

ERP	Prednosti	Slabosti
Nakup	• preizkušena rešitev • najboljša praksa poslovnih procesov • možnost takojšnje uvedbe • predvidljiv rezultat	• visoki stroški nakupa • prilagajanje poslovnih procesov • prilagajanje podjetja informacijski rešitvi • odvisnost od tujega znanja • stroški vzdrževanja
Lasten razvoj	• prilagojen procesom družbe • razporejeni stroški skozi daljše časovno obdobje • lažje prilagajanje spremembam • odvisnost od internega znanja	• daljši rok uvedbe • ni znan rezultat uvedbe • skupni stroški so na daljši rok lahko višji • znanje o rešitvi vezano samo na nekaj oseb

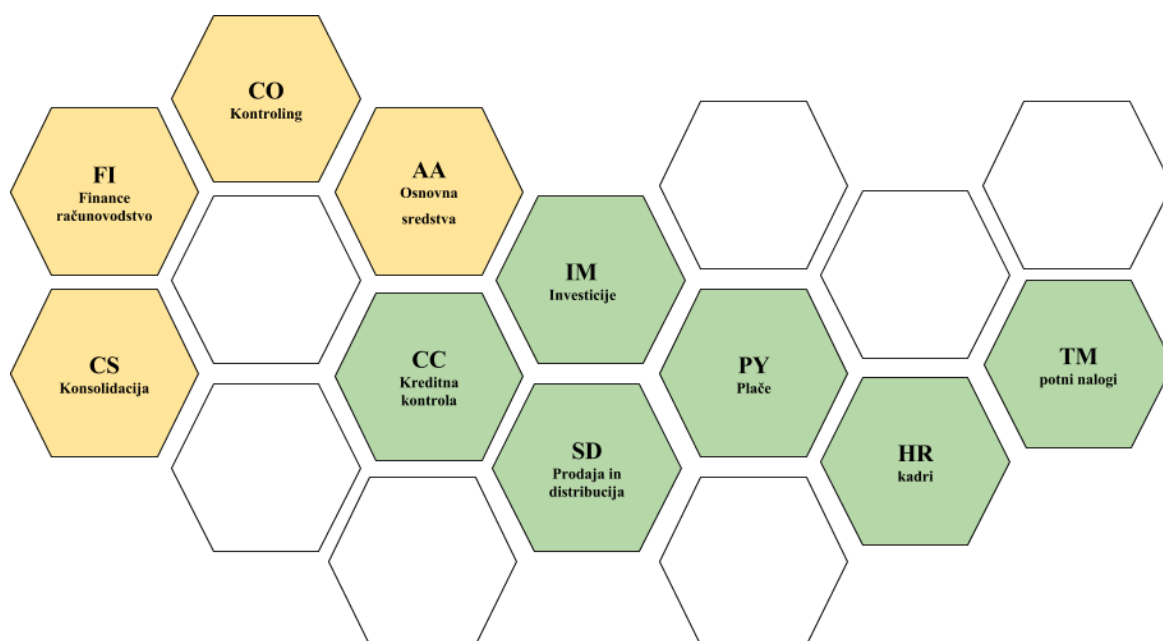
Za katero možnost, ali nakup ali razvoj informacijske rešitve, se bo podjetje odločilo, je odvisno od časa in sredstev, ki jih ima na razpolago.

V skupini Intereuropa uporabljamo zelo veliko različnih informacijskih rešitev. Vsaka družba znotraj skupine ima svoje lokalne dobavitelje, tako za podporo poslovnih procesov kot tudi za podporo financ in računovodstva. V nekaterih manjših odvisnih podjetjih za določene dele poslovanja sploh še ne uporabljajo informacijskih rešitev. To seveda povzroča veliko stroškov in nepovezanega delovanja znotraj skupine.

Za podporo financ in računovodstva je matična družba že pred 10 leti uvedla informacijsko rešitev SAP. Nekaj let kasneje je sledila implementacija v odvisno družbo na Hrvaškem, z letošnjim letom pa smo SAP implementirali še v odvisne družbe v Srbiji, Bosni in Hercegovini ter Črni gori. Sedaj uporabljamo informacijsko rešitev SAP v šestih največjih družbah skupine. Gre za svetovno znano informacijsko rešitev, pri kateri je prilagajanje individualnim potrebam podjetja, precej drago. Kljub temu se je matična družba odločila za širitev SAP rešitve tudi v odvisne družbe skupine, saj je bil to edini program, ki ima urejene lokalizacije po posameznih državah, kjer odvisne družbe poslujejo.

V Sloveniji uporabljamo vse module SAP rešitve, ki so predstavljeni na Sliki 13, v odvisnih družbah pa so trenutno implementirani samo moduli financ in računovodstva, osnovnih sredstev, konsolidacije in kontrolinga.

Slika 13: Moduli informacijske rešitve SAP, ki se uporabljajo v skupini Intereuropa



Največji izziv Intereurope je bil najti ustrezno informacijsko rešitev, ki bi pokrila celotno področje poslovanja. Dejavnost Intereurope znotraj logističnega sektorja velja za zelo razvejano, saj nudimo zelo široko paleto logističnih produktov, medtem ko je konkurenca veliko bolj specializirana na posamezne produkte. Zato je bila pred leti sprejeta odločitev, da pričnemo z razvojem lastnega ERP sistema, imenovanega WexVS. Ta je sestavljen iz več modulov, od katerih vsak pokriva svoje področje poslovanja. Razvoj informacijske rešitve je tako potekal postopoma in v tem trenutku še ni zaključen. Največji izziv razvoja lastne rešitve je v popisih procesov in standardizaciji poslovanja ter v nenehnih spremembah, ki jih zahtevajo kupci in se s časom ter skladno s potrebami spreminjajo. Če kupimo delujočo informacijsko rešitev na trgu, se zaposleni nekako lažje sprijaznijo z mislijo, da je potrebno delo in procese vsaj deloma prilagoditi delovanju informacijskega sistema. Ko gre za razvoj lastne rešitve, se moč sodelujočih poveča do te mere, da vsakdo poskuša vplivati na rešitev tako, da bi najbolje ustrezala njegovemu sedanjemu načinu dela. S temi težavami sicer upravlja projektna skupina, zadolžena za razvoj, vendar imamo v Intereuropi neprijetno izkušnjo, ki se je pojavila ob prvi poizkusni implementaciji rešitve WexVS. Veliko neupoštevanih predlogov je predstavljalo nepremostljivo oviro pri implementaciji, ki smo jo morali prestaviti.

Danes je informacijska rešitev WexVS delno implementirana v matični družbi, začeli pa smo z implementacijo v prvo odvisno družbo. Ob tem se vedno znova pojavljajo potrebe po dograditvi informacijske rešitve, tako zaradi prilagoditve načinu dela kot zaradi zakonskih okvirjev v drugih državah. To seveda upočasnjuje in dražji implementacijo ERP Sistema.

Z implementacijo WexVS rešitve v večje odvisne družbe v skupini Intereuropa si obetamo, poleg boljše podpore poslovanju, tudi dostop do podatkov, ki bodo omogočali spremljanje fizičnih kazalcev kakovosti poslovanja. S tem bo omogočen tudi lažji nadzor in podlaga za izboljšano učinkovitost poslovanja.

4.3 Transferne cene

Transferne cene v skupini Intereuropa so postavljene skladno s smernicami OECD za določanje transfernih cen za mednarodna podjetja in davčne uprave (2012) in upoštevaje lokalne zakonodaje držav, v katerih se nahajajo družbe v skupini.

Med matično družbo in odvisnimi družbami se vršijo naslednje transakcije:

- nabava in prodaja špedicijskih storitev,
- posredniške storitve pri zavarovanju poslov,
- nudenje IT storitev,
- nadomestila za storitveno znamko, upravljanje s tveganji in koncernske funkcije,
- oddajanje nepremičnin v najem,
- zaračunavanje stroškov za zaposlene, napotene v tujino,
- opravljanje podpornih funkcij (pravne in računovodske storitve) in
- posojanje denarja.

Metodi, ki se uporabljata pri oblikovanju transfernih cen za našteje transakcije, sta predvsem metoda zunanje primerljivih prostih cen in metoda dodatka na stroške.

Največji obseg transakcij med povezanimi osebami predstavlja nabava in prodaja špediterskih storitev v skupini. Skladno s pogodbami ali sprejetimi ponudbami glede cene in pogojev transakcij matična družba nabavlja storitve od povezanih družb in prodaja storitve povezanim družbam. Poslovanje poteka skladno s splošnimi pogoji poslovanja mednarodnih špediterjev. Špediterske storitve v najširšem pomenu so organiziranje in koordiniranje dejavnosti prevoza, skladiščenje, manipulacija, pakiranje in kontrola blaga, zavarovanje, razni carinski, tranzitni, inšpekcijski postopki in financiranje. Posamezna družba znotraj skupine špediterske storitve kupi ali proda drugi družbi za kupce skupine Intereuropa.

Špediterske storitve v najširšem smislu se nabavljajo in prodajajo na podlagi usklajenih cen. Transakcije se opravljajo po primerljivih cenah in pogojih, ki veljajo tudi za nepovezane osebe. Odmiki od cen so možni le v primerih, ko to določajo posebne razmere na trgu.

4.4 Notranja revizija

V skupini Intereuropa je notranja revizija organizirana že od leta 2001. Podlage za delovanje službe za notranjo revizijo so opredeljene v listini o delovanju službe za notranjo revizijo in v pravilniku o delovanju službe za notranjo revizijo.

Cilj delovanja službe za notranjo revizijo je pomagati vodstvu skupine Intereuropa k boljšemu upravljanju in večji učinkovitosti poslovanja v okviru sprejete razvojne strategije ter poslovnih in finančnih načrtov.

Služba za notranjo revizijo se ukvarja s preiskovanjem in ocenjevanjem ustreznosti, uspešnosti in učinkovitosti delovanja celotne skupine in njenih odvisnih družb, ustreznosti in učinkovitosti procesov upravljanja, upravljanja s tveganji in notranjimi kontrolami, zanesljivosti in celovitosti računovodskih in drugih poslovnih informacij, skladnosti delovanja s predpisi ter daje strokovna mnenja in priporočila z namenom izboljšanja poslovanja, zmanjšanja tveganj in doseganja poslovnih ciljev skupine Intereuropa.

Naloge notranje revizije so razdeljene na naloge dajanja zagotovil in svetovalne naloge. Storitve dajanja zagotovil zajemajo objektivno presojo notranjih revizorjev o dokazih, ki omogočajo neodvisno mnenje ali sklepe v zvezi z organizacijo, delovanjem, področjem dela, postopki, ureditvijo ali kakšno drugo obravnavano zadevo. Storitve svetovanja so po svoji naravi nasveti in se na splošno izvajajo na posebno zahtevo naročnika posla.

Področja revidiranja v skupini Intereuropa so razdeljena v tri sklope:

- ključna poslovna področja (zbirni promet, domači promet, cestni promet, carinske storitve, železniški promet, skladiščenje in distribucija, pomorski promet, avtomobilska logistika, avio promet);
- podporni procesi in procesi vodenja (korporativno upravljanje, načrtovanje, poročanje, prodajna funkcija, upravljanje z nepremičninami in premičninami, upravljanje s kupci, upravljanje z dobavitelji, upravljanje z naložbami in krediti, upravljanje s kadri);
- manjše odvisne družbe skupine Intereuropa.

Vsako leto se pripravi oceno tveganja po posameznih področjih revidiranja in določi, katero poslovno področje in kateri podporni proces bo predmet revizije. Po posameznih poslovnih letih in družbah skupine so načrtovane naslednje vrste revizij:

- revizije usklajenosti s pravili, katerih cilj je preizkusiti in presoditi ustreznost notranjih kontrol, ki zagotavljajo skladnost poslovanja s sprejeto strategijo, načrti poslovanja, zakonskimi in drugimi zunanjimi in notranjimi predpisi in dogovori,

- revizije uspešnosti in učinkovitosti poslovanja družbe, poslovnega področja ali procesa, katerih cilj je preizkusiti in presoditi uspešnost in učinkovitost vgrajenih notranjih kontrol, s katerimi se zagotavlja uspešno in učinkovito poslovanje,
- revizije zanesljivosti računovodskega in drugega poročanja, katerih cilj je preizkusiti in presoditi točnost, pravočasnost in pravilnost poročanja.

V službi za notranjo revizijo se uporabljajo kazalniki, ki merijo odnos do posloводства in revidirancev. Uporabljajo se kazalniki, vezani na stopnjo realiziranosti priporočil: delež realiziranih priporočil, delež vseh zapadlih priporočil in delež priporočil z zapadlostjo nad 180 dni, za katere so opredeljene tudi ciljne vrednosti.

Uprava matične družbe je odgovorna za nemoteno izvajanje sistema notranjega kontroliranja. Kontroliranje je ustrezno, če ga uprava družbe načrtuje, organizira in usmerja tako, da daje sprejemljivo zagotovilo, da bodo nameni in cilji skupine doseženi na učinkovit in uspešen način. Kontrola je vsak ukrep uprave družbe za povečanje verjetnosti, da bodo postavljeni nameni in cilji doseženi.

Naloga službe za notranjo revizijo je preiskovanje in ocenjevanje ustreznosti in učinkovitosti notranjih kontrol z namenom ugotovitve, ali ima skupina oziroma posamezna družba ustrezne in učinkovite notranje kontrole v povezavi s tveganji, ki ogrožajo skrbno poslovanje, zanesljivo računovodsko poročanje in zakonito delovanje skupine.

Mednarodni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju določajo, da zunanjo presojo najmanj enkrat na vsakih pet let opravi usposobljen neodvisni pregledovalec. Zunanja presoja kakovosti delovanja notranje revizije družbe Intereuropa je bila opravljena v poslovnem letu 2015 in ugotovljeno je bilo, da je delovanje notranje revizije družbe Intereuropa skladno z Mednarodnimi standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju.

4.5 Neformalno obvladovanje

Pri obvladovanju odvisnih družb v skupini Intereuropa zaznamo več oblik neformalnega obvladovanja.

Kot najdražjo bi lahko opredelili kadrovske nadzor oziroma pošiljanje poslovodnih oseb na začasno delo v odvisne družbe v tujino. Matična družba že vrsto let pošilja svoje zaposlene na delo v odvisne družbe. V tujino napoteni zaposleni tam zavzemajo različne položaje. Imenovani so na delovna mesta direktorjev, članov uprav, prokuristov, vodij posameznih služb ali svetovalcev. Na kakšno delovno mesto bo v tujino napoten zaposleni imenovan, je odvisno od več dejavnikov:

- kako dolgo je odvisna družba del skupine,
- kako močno je delovanje posamezne družbe vpeto v poslovanje celotne skupine,
- kakšni kadri so na voljo v državi, kjer družba posluje,
- ali je pomembno, da je vodilni kader iz lokalnega okolja,
- kakšne so kompetence v tujino napotenega poslovodje.

V tujino napoteni poslovodje so imenovani za obdobje dveh let, vendar se jim mandati običajno podaljšujejo. Njihova osnovna naloga je uvajanje standardov matične družbe v odvisne družbe in prenašanje informacij iz odvisnih družb v matično družbo. Lahko bi rekli, da igrajo delavci Intereurope, poslani na delo v tujino, vlogo »čmrlja« (Harzing, 2001a, str. 8). Ker razumevanje standardov poslovanja v različnih okoljih ne bo nikoli popolnoma izenačeno, je samo vprašanje časa, kdaj zaposlenec matične družbe, poslan na delo v odvisne družbe, začne prevzemati navade okolja in družbe, v kateri dela.

Osnovna dejavnost Intereurope je storitvena dejavnost špedicije v najširšem pomenu besede, kjer je najpomembnejša kvaliteta storitve, ki jo izvaja vsak posamezen zaposleni. Zato ni mogoče enostavno kopirati procesov ali tehnologije, ki se izvaja v matični družbi v lokalna okolja odvisnih družb, kot se to zdi lažje pri proizvodnih podjetjih. Naloge v tujino napotnih poslovodij so zato toliko bolj zahtevne, saj se od njih pričakuje, da bodo v obratni smeri prenašali tudi dobro prakso, ki se je po njihovem izoblikovala v nekem odvisnem podjetju.

Druga oblika neformalnega nadzora so razni **stiki uprave matične družbe** s poslovodnimi osebami v odvisnih družbah. Takšnih stikov je v različnih oblikah precej. Enkrat letno je organizirana letna konferenca, ki se je udeležijo vsi poslovodni zaposleni v vseh odvisnih družbah in vsi vodstveni in vodilni zaposleni v matični družbi. Konferenca služi pregledu poslovanja tekočega leta ter pripravi plana za prihodnje leto in je najbolj množično srečanje vseh vodilnih v skupini.

Vsaka odvisna družba najmanj enkrat letno skliče skupščino, ki se odvija na lokaciji odvisne družbe v tujini. Takrat je običajno prisoten vsaj en član uprave, ki to priložnost izkoristi za pregled poslovanja družbe in seznanjanje tamkajšnjih zaposlenih s pričakovanji matične družbe.

Uprava matične družbe je v tujini prisotna tudi preko organov nadzora posamezne odvisne družbe. Poleg fizičnih stikov smo v Intereuropi uvedli konferenčne klice preko elektronskih medijev, kjer se ob komentiranju mesečnih rezultatov preverja, ali je poslovanje skladno z zadanimi cilji in strategijo družbe. Pri reševanju vsakodneвне problematike je tudi veliko stikov preko elektronske pošte ali telefona.

Kot tretjo obliko neformalnega nadzora bi lahko imenovali stike **izvršnega direktorja za prodajo in produktnih vodij** z odvisnimi družbami. Ti so locirani v matični družbi in so zadolženi za razvoj posameznih produktov ter prodajo na nivoju skupine. Zaradi narave dela so v stalnem stiku z zaposlenimi, ki so odgovorni za določeno področje poslovanja v odvisni družbi. Organizirajo tudi več srečanj na nivoju posameznega produkta ali področja poslovanja.

Neformalni nadzor opravljajo tudi službe kontrolinga, financ in računovodstva, ko ob rednih stikih pri prejetju finančnih podatkov prenašajo informacije v obe smeri.

5 PREDLOG IZBOLJŠAVE SISTEMA OBVLADOVANJA ODVISNIH DRUŽB V SKUPINI INTEREUROPA

Da bi dobila vpogled v dojemanje poslovdstev odvisnih družb na sistem obvladovanja s strani matične družbe, sem pripravila 15 vprašanj na temo seznanjenosti s strategijo skupine Intereuropa, samostojnosti vodenja poslovdij odvisnih družb, znanja in kompetenc ter formalnega in neformalnega načina obvladovanja. Vprašalnik se nahaja v Prilogi 1. Odločila sem se, da bom vprašanja zastavljala osebno, tako da sem z desetimi poslovdji odvisnih družb iz Slovenije, Hrvaške, Srbije, Bosne in Hercegovine, Črne gore, Kosova, Makedonije in Ukrajine opravila krajši intervju. Omejitev takega načina spraševanja je gotovo ta, da sem neposredno nadrejena, kar bi lahko vplivalo na iskrenost odgovorov. Kljub omejitvi sem se odločila, da je osebni pristop najbolj transparenten in pošten način pridobivanja informacij.

Na vprašanje, ali so seznanjeni s strategijo skupine Intereuropa, so vsi odgovorili pritrdilno. Na vprašanje, ali ob tem zasledujejo cilje, s katerimi bi lahko skupaj uresničili to strategijo, jih je osem odgovorilo pritrdilno, dva pa ne, kar si je moč razložiti z dejstvom, da gre za dve manjši družbi, ki imata specifičen položaj in poslovno nista zelo prepleteni z ostalimi družbami.

Glede vodenja družbe so na vprašanje, ali imajo dovolj svobode pri opravljanju svojih funkcij, vsi poslovdje odvisnih družb odgovorili z da, seveda v okviru svojih pooblastil, jih je k odgovoru dodala večina. Na vprašanje, ali imajo dovolj podatkov in informacij, potrebnih za sprejemanje odločitev, jih je osem odgovorilo z da. V dveh družbah, kjer so poslovdje na to vprašanje odgovorili negativno, gre za nezadostno informacijsko podporo. Trije poslovdje odvisnih družb so odgovorili, da imajo občutek, da se od njih pričakuje več, kot to dovoljujejo njihove pristojnosti, ostalih sedem pa tega občutka nima.

Vprašala sem jih, ali imajo dovolj znanja in usposobljenih kadrov za uspešno uresničevanje poslovnih načrtov. Osemdeset odstotkov jih meni, da imajo dovolj znanja in usposobljenih kadrov, dvajset pa, da temu ni tako. Ob tem vprašanju je bilo podanih kar

nekaj predlogov o potrebah po dodatnem izobraževanju, pri katerem je bil najbolj zanimiv predlog o uvedbi interne šole logistike, ki jo je predavnimi leti Intereuropa že organizirala. Predlagali so tudi, da bi perspektivne posameznike iz odvisnih družb za nekaj časa poslali na delo v matično družbo in jim s tem omogočili pridobivanje dodatnih znanj. Sledilo je vprašanje, ali pogrešajo prenos dobrih praks tako s strani matičnega podjetja kot tudi s strani sestrskih družb, na katero je šest od desetih odgovorilo, da to zelo pogrešajo. Gre za podjetja, ki so tudi zelo soodvisna pri poslovanju in si ravno zato želijo več skupnih srečanj, delavnic, internih izobraževanj in večjo prisotnost srednjega posloводства v odvisnih družbah.

Na temo nadzora so na vprašanje, ali po njihovem mnenju organi nadzorna uspešno nadzirajo poslovanje njihove družbe in jim nudijo potrebno podporo, vsi odgovorili pritrdilno.

Sledili sta dve vprašanji na temo poročanja matični družbi. Na prvo vprašanje, kako ocenjujejo obremenjenost njihove družbe s formalnimi kontrolami matične družbe, so vsi vprašani odgovorili, da je obremenjenost s pošiljanjem raznih poročil prevelika, celo do te mere, da jih ovira pri rednem poslovanju. Na drugo vprašanje, koliko ljudem poročajo in ali se funkcije podvajajo, so vsi odgovorili, da preveč ljudi iz matične družbe pošilja zahteve po raznih podatkih in poročilih, da se roki za pripravo velikokrat terminsko pokrivajo in da včasih prihaja tudi do podvajanja funkcij.

Ob vprašanju, ali občutijo neformalno kontrolo nad svojim delovanjem, je večina odgovorila, da bi si želela več neformalne komunikacije in izmenjave mnenj ter manj pošiljanja podatkov in poročil.

Vprašala sem jih, ali jim transferne cene omogočajo doseganje planiranega rezultata, in ali menijo, da so poštene do njih. Na to vprašanje so sicer vsi odgovorili, da doseganje rezultata zaradi transfernih cen ni vprašljivo, se pa trem družbam niso zdele najbolj pošteno nastavljene. Ob tem so komentirali, da bi določene storitve na lokalnih trgih zagotovili ceneje, pri čemer so bili izpostavljeni stroški informatike. Za informatiko pa vemo, da je skupen informacijski sistem eden bistvenih konkurenčnih prednosti.

Da priporočila notranje revizije dvigujejo nivo in urejenost poslovanja v odvisni družbi, so potrdili samo trije poslovodje. Štirje menijo, da trditev drži le delno, tri družbe pa v zadnjih letih notranjerevizijskega pregleda niso imele, zato na vprašanje niso mogli odgovoriti. Odgovore so utemeljevali s tem, da pogrešajo bolj jasne standarde matične družbe predvsem na področju operativnega poslovanja in da določena priporočila notranje revizije povzročajo dodatno administriranje, ki v praksi ne prinaša dodane vrednosti.

Kako ocenjujejo uvedbo enotnega informacijskega sistema in ali mislijo, da bi jim olajšal poslovanje, je bilo naslednje vprašanje, na katero je sedem poslovođij odvisnih druŹb odgovorilo, da imajo velika priĉakovanja od integriranega informacijskega sistema. Ob tem so nekateri sicer izrazili bojazen glede višjih stroškov, vendar vsi priĉakujejo, da jim bo enoten informacijski sistem olajšal poslovanje. Tri druŹbe ne priĉakujejo, da jih bomo povezali v enoten informacijski sistem, ker imajo nekoliko specifiĉen poloŹaj in na vprašanje niso podali odgovora.

Na zadnje vprašanje, kakšen je odnos matične druŹbe do njih, jih je polovica odgovorila, da je ta odnos zelo dober, celo odliĉen, trije intervjuvanci so uporabili izraz korekten, dva pa sta rekla, da se matična druŹba do njih vede kot maĉeha.

Odgovori na zastavljena vprašanja v intervjujih so opozorili na nekaj izzivov, ki jim bomo v prihodnje posvetili veĉ pozornosti.

5.1 Formalno obvladovanje preko finanĉnih poroĉil

Kot je bilo jasno izraŹeno tudi v intervjujih s poslovođnimi osebami v odvisnih druŹbah, je poroĉil, ki jih morajo pripravljati odvisne druŹbe na zahtevo matične druŹbe, odloĉno preveĉ. Poroĉila se še vedno pripravljajo v excelovih tabelah. Odvisne druŹbe pridobijo podatke iz razliĉnih lokalnih podsistemov, nekatere celo roĉno, in jih nato pretvorijo v excelove preglednice. V skupini Intereuropa imamo doloĉeno metodologijo in postavljene roke za poroĉanje podatkov kontrolingu ter pošiljanje konsolidacijskih tabel raĉunovodstvu. Źal se ti roki najveĉkrat ne spoštujejo, kar povzroĉa dodatne obremenitve zaposlenih v matični druŹbi, ki imajo zaradi v naprej toĉno doloĉenega finanĉnega koledarja o objavah finanĉnih rezultatov tako matične druŹbe kot skupine, manj ĉasa za zdruŹevanje, kontrolo in pripravo podatkov.

Z vpeljavo informacijske rešitve SAP v odvisne druŹbe bo veĉina informacij o poslovanju skupine Intereuropa postala veliko laŹje in hitreje dosegljiva, saj bo to omogoĉalo direkten dostop do izvornih podatkov in s tem laŹje preverjanje, hitrejše pojasnjevanje in predvsem dodatno kontrolo nad rezultati poslovanja. Boljša tehniĉna rešitev pa sama po sebi ne bo rešila teŹave, kako obdelovati podatke, da bomo prišli do pravih informacij.

Poslovođstvo matične druŹbe dobiva nepregledno mnoŹico števil v raznih tabelah, ki pa same po sebi ne dajejo vsebinskih pojasnil, ki bi jih potrebovali. Sledi iskanje pojasnil od poslovođstev odvisnih druŹb ali njihovih nadzornih organov, kar podaljšuje ĉas zbiranja informacij. Zato predlagam, da v meseĉno poroĉilo, ki ga pripravlja kontroling, dodamo kratka tekstualna pojasnila, ki bodo vsebinsko pojasnila odstopanja od naĉrtovanih rezultatov, vsaj tistih, ki odstopajo za veĉ kot 3 %. Ćeprav zgleda, da bi to pomenilo veĉ dela za odvisne druŹbe, se bo v praksi le prestavil ĉas, ki ga sedaj porabijo, ko od njih

zahtevamo dodatna pojasnila. Ob tem pa bomo v matični družbi v krajšem času pripravili natančnejše in vsebinsko popolnejše informacije.

Čeprav so odvisne družbe vodene kot dobičkovna mesta odgovornosti, pa dobiček še zdaleč ni edina kategorija, ki jo želimo spremljati. Poslujemo z več različnimi produkti, katerih struktura stroškov ni enaka. Če želimo izboljšati profitabilnost posameznega produkta, nujno potrebujemo podatke, ki bodo omogočali sledenje tako prihodkov kot stroškov po posameznem produktu. Do sedaj smo v računovodskih podatkih zasledovali princip mesta odgovornosti po geografski delitvi, če pa želimo spremljanje poslovanja po posameznih produktih in lokacijah obenem, moramo najprej spremeniti način vnosa podatkov, nato pa pripraviti tabele za poročanje po produktih. Predlagam, da ob tem poskušamo določiti standarde, vezane na strukturo stroškov po posameznem produktu, kar bi nam olajšalo primerjavo med družbami in omogočalo izboljševati produktivnost posameznega produkta.

Od vseh družb v skupini Intereuropa zahtevamo enake podatke, ne glede na njihovo velikost in pomembnost vpetosti v delovanje celotne skupine. Predlagam, da bi odvisne družbe razdelili v dve skupini, na večje in pomembnejše ter manjše, manj pomembne. Za te družbe bi ostalo obvezno le četrtletno poročanje po vseh postavkah računovodskih izkazov, ker to predstavlja del konsolidacije in obveznega zunanjega poročanja. Za notranje poročanje bi na mesečnem nivoju od njih pridobili le podatke o prihodkih in poslovnem izidu, ki glede na višino nimajo odločilnega vpliva na poslovanje celotne skupine, s tem bi bistveno razbremenili računovodje v teh družbah. V večje odvisne družbe bi implementirali enak informacijski sistem, kot ga uporablja matična družba, in uporabili OLAP (angl. *On Line Analytical Processing*) tehnologijo za obdelavo podatkov ter pripravo potrebnih informacij za poslovodstva.

5.2 Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov

Čeprav v Intereuropi na različne načine spremljamo poslovanje odvisnih družb, se mi zdi uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov, kot sta jih opredelila Kaplan in Norton, primerna rešitev za določitev enotnih kazalnikov za vse odvisne družbe, saj ti poleg finančnega pokrivajo tudi ostala področja delovanja. V družbi smo pred dobrim letom sprejeli nov strateški poslovni načrt za prihodnje petletno obdobje, iz katerega jasno izhajajo določeni strateški cilji in uravnotežen sistem kazalnikov se zdi odličen sistem, kako preko kazalnikov, ki izhajajo iz strateških ciljev, vzpostaviti sledenje uresničevanja strategije za vse družbe v skupini.

V nadaljevanju podajam predlog izbora kazalnikov, ki so vezani na strateške cilje. Seveda bo pred implementacijo le-teh potrebno vključiti širšo skupino zaposlenih, ki bo ponovno preverila uporabno vrednost posameznega kazalnika in možnost njegovega sledenja.

Enoten način spremljanja poslovanja v vseh družbah skupine je tudi orodje za obvladovanje poslovanja vsake odvisne družbe posebej.

5.2.1 Finančni vidik

Finančni kazalniki so najbolj razširjena oblika spremljanja poslovanja podjetij in so ne glede na dejavnost skoraj povsod enaki. Dolgoročni cilj vseh podjetij je namreč ustvarjanje vrednosti za lastnike ob hkratnem zadovoljstvu ostalih deležnikov v poslovanju. Finančni kazalniki odražajo preteklo poslovanje podjetja, kar pomeni, da se rezultati uspešnosti poslovanja ostalih treh vidikov na koncu odrazijo skozi kazalnike finančnega vidika. Izbrane finančne kazalnike sicer že sedaj spremljamo v vseh družbah skupine, vendar postajajo sedaj del širše družine. V Tabeli 14 so predstavljeni strateški cilji in kazalniki finančnega vidika, s pomočjo katerih bi lahko spremljali uresničevanje teh strateških ciljev po posameznih družbah v skupini in na nivoju celotne skupine Intereuropa.

Tabela 14: Strateški cilji in kazalniki za finančni vidik

Strateški cilj	Kazalnik
Rast prodaje	Stopnja rasti prihodkov
Višja dobičkonosnost	Stopnja rasti EBIT marže
Donosnost	Donosnost kapitala (ROE)
	Donosnost sredstev (ROA)
Dvig produktivnosti	Prihodki na zaposlenega
	EBIT na zaposlenega
Stroškovna učinkovitost	Delež stroškov v bruto marži
Zagotavljanje finančne stabilnosti	Kazalnik stopnje finančne varnosti
Učinkovito upravljanje z dolgom	Kazalnik finančnega vzvoda
Učinkovito upravljanje z obratnim kapitalom	Kratkoročni koeficient (terjatve/obveznosti)
	Koeficient obračanja terjatev
	Delež zapadlih terjatev

5.2.2 Vidik kupcev

Osredotočenost na kupce in njihovo zadovoljstvo je danes nujen moto podjetja, če želi dolgoročno ostati v konkurenčnem okolju, ki je zaradi globalizacije poslovanja še toliko bolj neizprosno. Če kupcu ne nudimo kvalitetne storitve ali če samo začuti, da se nismo dovolj potrudili zadovoljiti njegovih potreb, je to dolgoročno izgubljen kupec, zato je skrb za kupce prva naloga v podjetju. Ob današnji borbi na trgu in velikem pritisku na cene ter slabi plačilni disciplini je potrebno skrbeti tudi zato, da se podjetju poslovanje s posameznim kupcem izplača.

V skupini Intereuropa kot strateške kupce opredeljujemo tiste, ki sodelujejo z več družbami v skupini. Skrb zanje je toliko bolj pomembna, saj nezadovoljstvo kupca v eni državi lahko predstavlja potencialno nevarnost izgube posla tudi za ostale družbe v skupini. Zato bomo uvedli skrbništvo (angl. *Key Account Management-KAM*) za posameznega kupca na nivoju skupine. Uvedba enotnih kazalnikov spremljanja kupcev v vseh družbah skupine bo omogočila nadzor nad osredotočenostjo odvisnih družb na kupce. Preko katerih kazalnikov z vidika kupcev bi lahko uresničevali strateške cilje, prikazuje Tabela 15.

Tabela 15: Strateški cilji in kazalniki za vidik kupcev

Strateški cilj	Kazalnik
Ohranitev in krepitev tržnega deleža	Tržni delež
Obvladovanje strateških in ključnih kupcev	Rast deleža strateških in ključnih kupcev
Ohranjanje obstoječih kupcev	Rast prometa obstoječih kupcev
	Število obiskov kupcev
Pridobivanje novih kupcev	Delež prihodkov novih kupcev
	Število realiziranih ponudb
Dobičkonosnost strank	Marža po stranki
Zadovoljstvo kupcev	Anketa zadovoljstva

5.2.3 Vidik notranjih procesov

Vidik notranjih procesov opredeljuje ključne operative procese v podjetju, ki so vir konkurenčne prednosti podjetja. Notranji procesi so tisti, ki bodo skupaj z zaposlenimi vplivali na zadovoljstvo naših strank in posledično na dolgoročne finančne koristi podjetja. Opredelitev kazalnikov za spremljanje notranjih procesov je najtežji del. Kateri kazalniki so tisti, katerih spremljanje nam bo zagotovilo informacije o uspešnem obvladovanju poslovnih procesov in s katerimi bomo zaznali možnosti za izboljšave le-teh?

Strateška usmeritev Intereurope je izvajanje celovitih logističnih storitev, saj v nasprotju z večino konkurenčnih podjetij nismo specializirani za posamezen logistični produkt, zato lahko kupcem omogočamo kompletno outsorsanje logistične funkcije. Delež strank, za katere opravljamo 3PL storitev, je zato eden ključnih kazalnikov. Brez informatizacije si današnjega poslovanja skorajda ne moremo več predstavljati, se pa ta širi v smeri elektronskega povezovanja tako s kupci in dobavitelji kot v smeri digitalizacije poslovne dokumentacije. Največji izziv bo uvedba enakih informatizacijskih standardov v vseh odvisnih družbah skupine, saj je zato potreben tudi zakonski okvir delovanja v posameznih državah.

Močna partnerska mreža je predpogoj za učinkovito opravljanje predvsem zbirnega kopenskega prometa. Kot partnerje definiramo podjetja, ki so obenem naši dobavitelji in kupci v posamezni državi, kjer nimamo svoje odvisne družbe. Preko njih prejemamo in pošiljamo pošiljke v sistem, ki je izredno prepleten in zahteva dobro organizacijo in sodelovanje vseh udeležencev s ciljem zadovoljitve končnega kupca. Pri tem produktu je kakovostno opravljena storitev vsake odvisne družbe posebej predpogoj za obstoj celotnega zbirniškega sistema, zato je obvladovanje odvisnih družb tudi z vidika delovanja notranjih procesov nujno.

Notranji procesi so najbolj lastni vsakemu podjetju posebej. Kako povezati opredeljene strateške cilje s kazalniki za vidik notranjih procesov prikazujem v Tabeli 16.

Tabela 16: Strateški cilji in kazalniki za vidik notranjih procesov

Strateški cilji	Kazalniki
Celovite logistične rešitve	Delež strank za katere opravljamo 3PL storitev
Optimizacija in informatizacija poslovnih procesov	Delež zasedenosti skladišč
	Pokritost z ERP sistemom
Informatizacija komunikacije s strankami	Delež računalniškega vnosa podatkov
	Delež EDI povezanosti s strankami
Specializacija na blagovne skupine	Rast deleža prihodkov po opredeljenih blagovnih skupinah
Močna partnerska mreža	Rast števila pošiljk po partnerju
Kakovostno izvajanje storitev	Delež pravočasno prepeljanih pošiljk
	Število/strošek reklamacij
Upravljanje z dobavitelji	Delež stalnih podprevoznikov
Razvoj brezpapirnega poslovanja	Delež digitaliziranih dokumentov

5.2.4 Vidik učenja in rasti

Intereuropa opravlja storitveno dejavnost, za katero je zaposlenec še posebej pomemben dejavnik. Samo usposobljen, motiviran in zadovoljen zaposleni je garancija za dobro izpeljano storitev, ki ima za posledico zadovoljnega kupca in dolgoročne finančne koristi podjetja. Večna uganka za poslovodje je, kako motivirati zaposlene. Na motivacijo vpliva veliko dejavnikov - plača, dodatno nagrajevanje, možnosti napredovanja, delovni pogoji, odnosi s sodelavci, varnost zaposlitve, ugled podjetja in drugi. Iz različnih raziskav izhaja, da plača še zdaleč ni edini in najpomembnejši motivator, ker pa je večino ostalih dejavnikov težko meriti, sem se odločila za izbor kazalnika, ki meri rast variabilnega dela plače, ki jo v Intereuropi uporabljamo za nagrajevanje uspešnih sodelavcev.

Stalno izobraževanje povečuje samozavest zaposlenih, njihova usposobljenost pa je garancija za učinkovitejše opravljanje nalog. Poleg spodbujanja formalnega izobraževanja in udeležbe na posameznih seminarjih, delavnicah ali drugih kratkotrajnih oblikah izobraževanja, je pomemben tudi prenos dobrih praks. Tako smo začeli z internimi izobraževanji znotraj skupine, ki pa so se poleg prenosa znanja izkazala tudi kot odličen način povezovanja zaposlenih iz različnih odvisnih družb in posledično boljšega poslovnega sodelovanja med njimi.

Zaradi visoke povprečne starosti v družbi je skrb za zdravje zaposlenih še toliko bolj pomembna. Zato smo v matični družbi v zadnjem letu pričeli s projektom Skrb za zdravje na delovnem mestu, ki je naletel na pozitiven odziv, zato bi ga bilo smiselno razširiti tudi na ostale družbe v skupini. Ob tem pričakujem povečano pripadnost podjetju in zavzetost za uresničevanje strateških ciljev podjetja s strani vseh zaposlenih. Kazalniki, s pomočjo katerih bi spremljali vidik učenja in rasti na poti uresničevanja strategije, so prikazani v Tabeli 17.

Tabela 17: Strateški cilji in kazalniki za vidik učenja in rasti

Strateški cilj	Kazalnik
Motivirani zaposleni	Rast variabilnega dela plače
Zadovoljni zaposleni	Merjenje zadovoljstva z anketo
	Povprečno število let zaposlitve v družbi
	Fluktuacija zaposlenih
Učinkovitost zaposlenih	Dodana vrednost na zaposlenega
Ohranitev ključnih kadrov	Fluktuacija ključnih kadrov
Izobraženi in kompetentni zaposleni	Ure izobraževanja
	Stroški izobraževanja
Zdravje pri delu	Absentizem
	Število poškodb pri delu
	Strošek za zdravje na delovnem mestu
Fleksibilnost delovne sile	Delež najete delovne sile

5.3 Informatizacija poslovanja

Največja pomanjkljivost na področju informatizacije poslovanja v skupini Intereuropa je velika množica različnih informacijskih rešitev, ki niso medsebojno povezane in ne omogočajo elektronskega spremljanja poslovanja, tako v sami matični družbi kot tudi v vseh odvisnih družbah. Prav tako nimamo urejenega tako imenovanega podatkovnega skladišča (angl. *data warehouse*), iz katerega bi lahko črpali in obdelovali podatke, ki bi bili podlaga za pripravo informacij, potrebnih za odločanje.

Že pred nekaj leti smo pričeli z razvojem lastne celovite informacijske rešitve WexVS, ki pa še ni v celoti zaključena. Implementacija v odvisne družbe bo potekala postopoma in naša naloga je, da jo poskušamo v čim krajšem času tudi uspešno dokončati. Glede na pretekle izkušnje bi morali v projekt vključiti večje število zaposlenih, predvsem iz odvisnih družb, ki sedaj pričakujejo, da bo ekipa iz matične družbe prišla k njim in sama opravila vsa opravila, vezana na implementacijo informacijske rešitve. Informacijska rešitev WexVS predstavlja odlično platformo za pridobitev tako količinskih kot vrednostnih podatkov in informacij, potrebnih za odločanje.

Za obdelavo računovodskih podatkov uporabljamo informacijsko rešitev SAP, ki smo jo do sedaj uporabljali v matični družbi in še treh odvisnih družbah, letos pa smo jo implementirali še v tri odvisne družbe v tujini, tako da sedaj pokrivamo vse večje družbe v skupini. Z implementacijo SAP smo lokalnim računovodjem olajšali delo, ki so ga imeli z dvojnim vodenjem računovodskih postavk, saj SAP omogoča tudi alternativni kontni načrt, kar pomeni, da z eno knjižbo dobimo dva možna pregleda podatkov, lokalnega in skupinskega. Vsi podatki se nahajajo na strojni opremi v Sloveniji, prav tako je centralizirano vzdrževanje programske opreme in morebitne dograditve informacijske rešitve. Nadaljnja širitev informacijske rešitve SAP v manjše družbe zaradi ekonomskih razlogov ni smiselna.

Veliko spremembo v poslovanju predstavlja digitalizacija poslovne dokumentacije. Zaradi velikega števila predvsem vhodnih računov smo v matični družbi že pred leti uvedli način optične prepoznave podatkov takoj po prejemu računa in s tem zagotovili elektronski krogotok obdelave računa in avtomatsko knjiženje v SAP ter elektronsko hrambo dokumentov. Na ta način smo znižali stroške pisarniškega materiala, predvsem pa prihranili veliko časa. Nato smo po enakem principu uredili še izhodne račune v upanju, da bomo lahko uvedli tudi način elektronske izmenjave dokumentov, tako z dobavitelji kot kupci. Žal ta proces v okolju poteka prepočasi, nekoliko bolje je od lanskega leta, ko so vse državne ustanove prešle na elektronsko prejemanje računov.

Ker lokalne zakonodaje v posameznih državah, kjer poslujejo naše odvisne družbe, še ne podpirajo elektronskega načina pošiljanja računov in arhiviranja dokumentacije, se jim zdi nesmiselno uvajanje optične prepoznave vhodne dokumentacije. Vendar nam elektronski način obdelave računov ponuja vsaj še dve možnosti, ki izboljšujeta notranje procese in možnost nadzora. Prva je elektronsko podpisovanje računov z zapisano revizijsko sledjo, kaj točno se je z računom dogajalo, kdo in kdaj ga je obdeloval, pošiljanje med geografsko oddaljenimi enotami poteka preko elektronskih medijev in končno sam zapis podatkov iz računa v računovodski podsistem poteka avtomatsko brez ročnega vnosa. Druga prednost omogoča vpogled v vsebino računa v vsakem trenutku, od koderkoli in za nazaj, kar daje veliko večjo možnost nadzora nadrejenim. Sedaj, ko smo v matični družbi ugotovili koliko

prednosti ima tak način hrambe dokumentov, predlagam, da pričnemo z implementacijo te informacijske rešitve tudi v ostale družbe v skupini.

Končni cilj informatizacije poslovanja v skupini Intereuropa je uvedba tako imenovanega direktorskega informacijskega sistema (angl. *Executive Information Systems*) ali kakšne druge informacijske rešitve kot je DSS (angl. *Decision Support Systems*) za podporo odločanju tako srednjemu kot najvišjemu vodstvu. Sedaj se srečujemo z nepregledno količino excelovih preglednic, ki zahtevajo veliko časa in kaj hitro se v obilici podatkov odmakneš od bistva problema. Gre za informacijski sistem, ki naj na pregleden način omogoča dostop do podatkov in raznih kazalnikov, ki jih vodje lahko pretvorijo v sebi razumljive informacije, na podlagi katerih nato sprejemajo odločitve.

5.4 Transferne cene

Transferne cene so danes v glavnem obravnavane kot davčni problem, saj z njimi lahko vplivamo na razdelitev dobička med različnimi povezanimi družbami, ki so vsaka zase odgovorne za doseganje poslovnih rezultatov. Ob tem se moramo zavedati, da bo motivacija poslovođij posameznih odvisnih družb za doseganje zastavljenih ciljev ohranjena le v primeru, da so cene »pošteno«¹ naravnane. V nasprotnem primeru si bo poslovođstvo nehalo prizadevati za doseganje dobrega rezultata družbe. To je sicer možno delno kompenzirati z ustreznim nagrajevanjem, ki iz ocene o doseganju načrtovanih rezultatov izključi postavke, na katere poslovođja odvisne družbe ni mogel vplivati.

Ne glede na urejenost davčne zakonodaje v državah, kjer poslujejo odvisne družbe, in aktivnosti lokalnih davčnih oblasti na področju transfernih cen, se v skupini Intereuropa v vseh družbah ravnamo skladno s smernicami OECD za določanje transfernih cen za mednarodna podjetja in davčne uprave (2012).

Pri določanju transfernih cen v skupini Intereuropa uporabljamo dve metodi, metodo zunanje primerljivih prostih cen in metodo dodatka na stroške. Pri največji postavki medsebojnega poslovanja, to je nabava in prodaja špedicijskih storitev, je uporabljena metoda zunanje primerljivih prostih cen, zato verjamemo, da so transferne cene pošteno postavljene. Res je, da se razmere na trgu, predvsem pri prevoznih storitvah, dnevno spreminjajo in je težko nadzirati vsako posamezno transakcijo posebej, vendar vztrajamo pri načinu dela, ki najprej zaposluje povezana podjetja.

Več težav nastaja pri transakcijah, ki se obračunavajo po metodi dodatka na stroške. To metodo uporabljamo pri zaračunavanju stroškov za storitve informacijske tehnologije in ob tem trčimo na konflikt o tem, ali je bolj pomembno slediti načelu najnižjih stroškov, kjer se izkaže, da bi bile tovrstne storitve na manjših, manj razvitih trgih, cenejše, ali je pomembneje zagotavljati enotne informacijske rešitve, ki pa za posamezno družbo lahko

pomenijo višji strošek. Z vidika posloводства matične družbe je odgovor jasn, to je enotna informacijska platforma za vse odvisne družbe, saj le-ta predstavlja pomemben predpogoj za zagotavljanje potrebnih informacij za učinkovito planiranje, organiziranje, vodenje in nadziranje odvisnih podjetij. Če pogledamo vidik lokalnega posloводства, ki si želi ustvariti čim večji dobiček, bo njegovo mnenje obratno, reklo bo, da tega ne potrebuje in da lahko informacije zagotavlja na drugačen način.

Podobno mnenje, čeprav redkeje javno izraženo, je mnenje o zaračunavanju stroškov za zaposlene, napotene v tujino, ki jih je tja poslala matična družba. Ker prihajajo iz Slovenije, so njihove plače višje, kot so primerljive plače na lokalnem trgu, kjer poslujejo odvisne družbe. Lokalno posloводство tako čuti neke vrste nepotrebne vsiljene stroške, še posebej, če zaposleni, napoten v tujino, ni prva poslovodna oseba v odvisni družbi. Ker so v tujino napoteni delavci pomembna oblika obvladovanja odvisnih družb, predvsem tistih, v čigar posloводство matična družba ne goji velikega zaupanja, predlagam, da pri takem načinu nadzora ostane in da se stroški, ki nastanejo na račun napotenih delavcev, transparentno prikazujejo ter ločeno obravnavajo pri ugotavljanju uspešnosti odvisnega podjetja in njegovih zaposlenih.

Pri ostalih transakcijah, kot je oddajanje nepremičnin v najem ali posojanje denarja, so transferne cene tržno primerljive, pravila jasno določena in zato niso predmet spora med posameznimi poslovodstvi.

Ne glede na željo po obvladovanju poslovanja odvisnih družb ali določenih lokalnih interesov je seveda ob upoštevanju zakonodaje naloga odločevalcev o transfernih cenah, da vzpostavijo sistem, ki bo omogočal doseganje optimalnih rezultatov na nivoju skupine kot celote in ne le na nivoju posameznih podjetij.

5.5 Notranja revizija

Ocenjujem, da notranja revizija v Intereuropi dobro opravlja svojo nalogo in nudi potrebno podporo tako upravi matične družbe kot tudi nadzornemu svetu in revizijski komisiji v njegovi sestavi. Večjo težavo zaznavam pri dojemanju notranje revizije s strani odvisnih družb, saj jo prevečkrat doživljajo kot »nepotrebno kontrolo« in ne kot priložnost za izboljšavo svojih procesov ter kakovosti poslovanja. To je bilo ob opravljenem intervjuju zaznati tudi iz odgovorov poslovodnih oseb odvisnih družb.

Notranja revizija kot »tretja linija obrambe« igra v sistemu korporativnega upravljanja pomembno vlogo z dajanjem zagotovil. To pomeni, da za ključna področja tveganj, na katerih posamezne odgovorne osebe upravi že podajajo zagotovila, da so tveganja ustrezno obvladovana, tudi notranja revizija poda dodatno, neodvisno zagotovilo. Notranjo revizijo

bi lahko uporabili kot pomoč pri nadgradnji sistema za obvladovanje tveganj in razvoja korporativnega upravljanja.

Gre predvsem za svetovalno vlogo notranje revizije pri nadgrajevanju sistema za obvladovanje tveganj, zlasti na področju prepoznavanja tveganj s strani odgovornih lastnikov, za poenotenje merjenja tveganj, pri določitvi ravni želenega tveganja in ravni sprejemljivosti tveganja, svetovanje pri postavitvi sistema celovitega, procesnega in funkcijskega obvladovanja tveganj na ravni skupine, s strani obvladujoče družbe. Vloga notranje revizije je zelo pomembna tudi pri prenosu dobrih praks med družbami v skupini na načrtovan in urejen način.

Zaradi narave dela vidim vlogo notranje revizije tudi na področju preprečevanja in zgodnjega odkrivanja prevar, kot tudi pri promociji etičnega ravnanja. Za uspešno upravljanje tveganj prevar je ključno, da je njihovo obvladovanje del celovitega upravljanja tveganj podjetja, kar je sicer naloga posloводства, lahko pa bi bila vloga notranje revizije pri promociji etičnega ravnanja in sprotnega zaznavanja prevar ter ustreznega sporočanja o sumih prevar vidnejša.

Notranja revizija je vključena tudi v različne druge projekte, ki potekajo v matični družbi. Zaradi dobrega poznavanja skupine, še posebej družb v tujini, je sposobna prevzeti zelo različne vloge, poleg nesporno potrebnega prispevka notranje revizije na področju dajanja zagotovil je notranja revizija vključena tudi v več aktivnosti na področju svetovanja, zlasti vezano na prenos dobrih praks v okviru skupine na načrtovan in urejen način.

Ker je poslovna uspešnost v veliki meri odvisna tudi od uspešnosti in učinkovitosti uporabe informacijske tehnologije, ni naključje, da je v notranjih revizijah, predvsem v finančnih institucijah po svetu, že polovica revizorjev prav revizorjev informacijskih sistemov. Za tovrstno revizijo so potrebna posebna znanja, ki jih zaposleni v notranji reviziji Intereurope nimajo, zato revizij informacijskih sistemov ne opravljajo. Ker menim, da bi bilo dobro občasno opraviti tudi tovrstno revizijo, predlagam najem zunanjega specializiranega izvajalca za revizijo informacijskih sistemov.

Tudi za službo notranje revizije predlagam uvedbo kazalnikov z namenom spremljanja uspešnosti njenega delovanja, in sicer:

- kazalnik za merjenje učinkovitosti notranjerevizijskih procesov (odstotek izpolnitve letnega plana dela),
- kazalnik uspešnosti realizacije priporočil (odstotek realiziranih priporočil v času),
- kazalnik, ki meri odnos do posloводства in revidirancev (stopnja zadovoljstva revidirancev),

- kazalnik, ki meri strukturo opravljenih nalog (delež rednih/izrednih notranjerevizijskih nalog v vseh nalogah, delež svetovalnih nalog v vseh nalogah),
- kazalnike za merjenje usposobljenosti notranjih revizorjev (število ur izobraževanja na notranjega revizorja, odstotek notranjih revizorjev, ki imajo licenco, preizkušeni notranji revizor).

5.6 Neformalno obvladovanje

Čeprav govorimo o neformalnem obvladovanju odvisnih družb, je možno uvesti bolj sistematičen nadzor tudi na tem področju. Predvsem vidim možnosti za izboljšave na področju napotitve poslovođij v tujino in spremljanju poslovanja s strani uprave ter matrično odgovornih zaposlenih v matični družbi.

Če pogledamo dosedanje prakso Intereurope na področju v tujino napotenih poslovođij, lahko zaključimo, da smo v tujino pošiljali predvsem starejše zaposlene, ki so imeli bolj vlogo svetovalcev, včasih tudi izvršno funkcijo poslovođenja v kombinaciji z lokalnim poslovođstvom. Čeprav je šlo za zelo izkušene zaposlene, je ob tem obstajal določen generacijski konflikt in občutek, tako zaposlenih v odvisnih družbah kot nemalokrat tudi samega v tujino napotenega delavca, da gre za »odslužen« kader. Predlagam, da se pristopi k aktivni politiki identificiranja zaposlenih v matični družbi, ki bi bili v prihodnje pripravljeni oditi na delo v tujino. Profil zaposlenih, ki bi ustrezal tej nalogi, naj bi bila oseba srednjih let z dovolj izkušnjami in leti dela v Intereuropi. Glede na znanja in kompetence identificiranih kandidatov bi izpeljali proces šolanja na temo poslovođenja in ostalih manjkajočih znanj, kot na primer osnovno poznavanje financ in računovodstva, če gre za kader, ki izhaja s področja špedicije in logistike ali obratno. Takega kandidata bi nato imenovali najprej v organ nadzora posamezne odvisne družbe, da bi se ob tem pobliže spoznal tudi z njeno problematiko. Ob samem imenovanju v tujino napotenega poslovođje bi morali bolje določiti, kakšni so cilji, ki jih matična družba od njega pričakuje v dvoletnem mandatu, in opredeliti nagrado za opravljeno delo. Predpogoj za to, da bi se za odhod v tujino odločali mlajši in kompetentni zaposleni, pa je tudi ureditev njihovega statusa po vrnitvi iz tujine. Ob zapuščanju pozicij v matični družbi se njihova delovna mesta zapolnijo in tako se ustvarja vtis, da se ne bodo mogli vrniti. Predlagam, da se v naprej opredeli možna delovna mesta za v tujino napotene zaposlene po njihovi vrnitvi in ustvarja organizacijsko okolje, v katerem velja, da so si zaposleni, ki so zapustili matično družbo z namenom odhoda na delo v odvisno družbo v tujino, pridobili mednarodne izkušnje, povečali svoja znanja in kompetence, zato se jim omogoči nadaljnji karierni razvoj.

Na stike med zaposlenimi v različnih podjetjih ima vpliv tudi kulturna bližina in fizična oddaljenost med matičnim in odvisnimi podjetji. V duhu racionalizacije stroškov smo v preteklih letih zelo zmanjšali število fizičnih kontaktov. Delno se te da nadomestiti s

komunikacijo preko elektronskih medijev, vendar tak način sporazumevanja nikakor ne more v celoti nadomestiti fizičnih srečanj med poslovodstvi družb v skupini. Premalo je tudi obiskov zaposlenih iz odvisnih družb v matično družbo. Poznavajoč kulturo držav na Balkanu predlagam v naprej določene periodične obiske uprave, produktnih vodij in kontrolinga odvisnih družb, s konkretno določenimi cilji, in obiske lokalnega posloводства v matični družbi.

Prav tako predlagam uvedbo programa internega izobraževanja zaposlenih iz odvisnih družb v matični družbi z namenom prenosa dobrih praks. S tem mislim tako na krajša skupinska izobraževanja oziroma delavnice po posameznih področjih kot tudi na prisotnost posameznikov iz tujih držav v matični družbi za nekoliko daljše obdobje. Menim, da bi s tem veliko pripomogli k širjenju znanja in predvsem k oblikovanju organizacijske kulture povezanosti in sodelovanja.

SKLEP

Magistrsko delo obravnava nadgradnjo sistema obvladovanja odvisnih družb v skupini Intereuropa. Najprej sem proučila literaturo s področja multinacionalnih podjetij in obvladovanja odvisnih družb s strani matične družbe.

Vodenje multinacionalnega podjetja je zahtevno predvsem zaradi razlik v nacionalnih kulturah, fizičnih razdaljah, v jeziku in nivoju znanja v odvisnih družbah. Res pa je, da so nam države bivše Jugoslavije, kjer se nahaja večina odvisnih družb skupine Intereuropa, geografsko bližje in bolj sorodne po vseh vidikih od tistih v drugih delih sveta.

Skupina Intereuropa je organizirana matrično z visoko stopnjo decentralizacije odločanja. Odvisne družbe so pomembne zaradi prispevka k dobičku matične družbe in zaradi pomena dejavnosti odvisne družbe za strategijo matične družbe.

Formalno obvladovanje odvisnih družb poteka preko računovodskih sistemov poročanja, spremljanja raznih kazalnikov, nagrajevanja poslovdij, določanja transfernih cen in kontrole notranje revizije. Najpomembnejši neformalni dejavnik nadzora pa so poslovdje, ki jih matična družba pošlje na začasno delo v odvisne družbe v tujino.

Po pregledu teorije in po analizi dejanskega stanja v skupini Intereuropa ugotavljam, da so odvisne družbe obvladovane, saj ima matična družba vzpostavljenih veliko tako formalnih kot tudi neformalnih oblik nadzora svojih odvisnih družb, po izjavah poslovdstev celo preveč.

Obvladovanje je proces, ki je deležen stalnega spreminjanja in prilagajanja aktualnim spremembam na trgu, zato sem podala nekaj predlogov, kako bi lahko izboljšali obstoječi sistem obvladovanja odvisnih družb v skupini Intereuropa. Predlogi so vsekakor uporabni tudi za vse matične družbe multinacionalnih skupin, ki se srečujejo s podobnimi izzivi.

Predlagam uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov poslovanja kot strateškega poslovnega sistema za izvajanje strategije podjetja. V ta namen sem opredelila nabor kazalnikov po posameznih področjih, ki podpirajo strateške cilje skupine Intereuropa. Zdi se mi primerno orodje za sledenje poslovanju v vseh družbah skupine Intereuropa, še posebej kot pomoč za obvladovanje odvisnih družb.

Poleg tega podajam nekaj predlogov za izboljšanje poročil, ki jih pošiljajo odvisne družbe, predvsem z dopolnilnimi komentarji k številkam in z novimi pregledi, ki bi omogočali večjo primerljivost poslovanja med posameznimi družbami znotraj enega produkta. Dotaknem se tudi področja transfernih cen, kjer zagovarjam poštenost njihovega določanja ob skrbi za omogočanje doseganja optimalnih rezultatov na nivoju skupine kot celote in ne le na nivoju posameznih podjetij.

Notranja revizija v skupini Intereuropa dobro deluje na področju dajanja zagotovil, pomembna pa je tudi pri prenosu dobrih praks med družbami v skupini. Poleg vključevanja v sistem upravljanja s tveganji vidim vlogo notranje revizije tudi na področju preprečevanja in zgodnjega odkrivanja prevar, kot tudi pri promociji etičnega ravnanja.

Na področju informatizacije poslovanja je nujna implementacija integriranega informacijskega sistema, ki bo poenostavil in poenotil poslovanje ter omogočil avtomatsko zbiranje cele vrste podatkov. Nadgradnjo tega sistema bi predstavljal direktorski informacijski sistem, ki bi omogočil pripravo informacij, potrebnih za sledenje uresničevanju strateških ciljev in pomoč pri sprejemanju odločitev.

Na področju neformalnega nadzora dajem največji poudarek ureditvi statusa zaposlenega, napotenega v tujino, ker menim, da je to pomembna oblika obvladovanja odvisnih družb. Žal je zelo težko najti zaposlene, ki bi ustrezali zahtevanim kriterijem in bi bili obenem pripravljeni oditi na tuje.

V prihodnje lahko pričakujemo, da bo elektronski način poslovanja bistveno spremenil hitrost in način komunikacije med povezanimi družbami v skupini in bo poslovodstvu matične družbe omogočal kvalitetnejše informacije, ki jih potrebuje za obvladovanje odvisnih družb.

LITERATURA IN VIRI

1. Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
2. Avison, D. E., & Fitzgerald, G. (2003). *Information systems development: methodologies, techniques, and tools*. London: McGraw-Hill.
3. Baliga, B. R., & Jaeger, A. M. (1984). Multinational corporations: Control systems and delegation issues. *Journal of International Business Studies*, 15(2), str. 25-40.
4. Banka Slovenije. (2015). *Neposredne naložbe – Direct investment 2014*. Ljubljana: Banka Slovenije.
5. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2000). *Transnational management: Text, cases, and readings in cross-border management*. Boston: McGraw-Hill.
6. Blake, J., Amat, O., Gowthorpe, C., & Pilkington, C. (1998). International accounting harmonisation-a comparison of Spain, Sweden and Austria. *European Business Review*, 98(3), 144.
7. Bohanec, M. (2009). Računalnik in odločanje: odločitveni modeli in sistemi za podporo pri odločanju. *Zbornik 12. mednarodne multikonference Informacijska družba-IS 2009, 12.-16. oktober 2009* (str. 350-353). Ljubljana: Inštitut Jožef Štefan.
8. Bonache, J., & Fernandez, Z. (1997). Expatriate compensation and its link to the subsidiary strategic role: a theoretical analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 457-475.
9. Buckley, P. J., & Casson, M. (2002). *The future of the multinational enterprise*. Basingstoke (Hampshire). New York: Palgrave.
10. Chang, E., & Taylor, M. S. (1999). Control in multinational corporations (MNCs): The case of Korean manufacturing subsidiaries. *Journal of Management*, 25(4), 541-565.
11. Corsi, K. & Guerrini, A. (2008). Management Control Systems in Multinational Corporations: an Exploratory Study on Italian Business Groups. *Paper presented at the 8th Global Conference on Business & Economics* (str. 1-41). Florence: Università degli Studi di Firenze.
12. COSO. (2013). Internal Control — Integrated Framework, Executive summary. Najdeno 13. marca na spletnem naslovu https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive_Summary.pdf
13. Cravens, K. S., & Shearon Jr, W. T. (1996). An outcome-based assessment of international transfer pricing policy. *The International Journal of Accounting*, 31(4), 419-443.
14. Dubrovski, D. (2006). *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
15. Edström, A., & Gaibraith, J. R. (1977). Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 248-263.

16. Emmanuel, C., Otley, D., & Merchant, K. (1991). *Accounting for management control*. London: Chapman & Hall, University and Professional Division.
17. Emmanuel, C. R. (1999). Income Shifting and International Transfer Pricing: A Three-Country Example. *Abacus*, 35(3), 252-267.
18. Evans, L. (2004). Language, translation and the problem of international accounting communication. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(2), 210-248.
19. Gradišar, M., Jaklič, J., Damij, T., & Baloh, P. (2005). *Osnove poslovne informatike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. *The Academy of Management Review*, 16(4), 768.
21. Harzing, A.W. (2001a). Of bears, bumble-bees, and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 36(4), 366-379.
22. Harzing, A. W. (2001b). An analysis of the functions of international transfer of managers in MNCs. *Employee Relations*, 23(6), 581-598.
23. Harzing, A.W., Köster, K., & Magner, U. (2011). Babel in business: The language barrier and its solutions in the HQ-subsidiary relationship. *Journal of World Business*, 46(3), 279-287.
24. Hill, C. W., Hitt, M. A., & Hoskisson, R. E. (1992). Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms. *Organization Science*, 3(4), 501-521.
25. Hočevar, M., Čadež, S., & Novak, A. (2012). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Philadelphia: Harper Collins Business.
27. Holzer, P. (1984). *International accounting*. New York : Harper & Row Publishers.
28. Igličar, A., & Hočevar, M. (2011). *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: GV založba.
29. Intereuropa d.d. (2014). Povzetek strateškega načrta skupine Intereuropa za obdobje 2015–2019. Koper: Intereuropa d.d.
30. Intereuropa d.d. (2015a). Letno poročilo 2015. Koper: Intereuropa d.d.
31. Intereuropa d.d. (2015b). *Pregled poslovnega rezultata koncerna Intereuropa* (interno gradivo).
32. Iqbal, Zafar M., Melcher, Trini U., & Elmallah, Amin A. (1997). *International Accounting – A Global Perspective*. Cincinnati: South-Western College, International Thomson Publishing.
33. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Jaklič, A., & Rojec, M. (2013). *Neposredno investiranje slovenskih podjetij v tujini zakaj, kako in s kakšnimi učinki?* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.
35. Jaklič, A., & Svetličič, M. (2005). *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

36. Jones, G. R. (2000). *Organizational Theory* (3rd ed.) Upper Saddle River (N.J.): Prentice- Hall.
37. Kaplan, R. S., Norton, D. P., Česen, T., Mejak, T., & Trajkovski, S. (2001). *Strateško usmerjena organizacija: kako podjetja, ki uporabljajo uravnoteženi sistem kazalnikov, uspevajo v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV založba.
38. Kaplan, R. S., Norton, D. P., Česen, T., Mejak, T., Trajkovski, S., & Kodrin, A. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja = The balanced scorecard*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. Kranias, D. (2000). Cultural control: the case of Japanese multinational companies and their subsidiaries in the UK. *Management Decision*, (9/10), 638-649.
40. Kuhar, S., Horvat, T., & Hočevár, M. (2008). *Transfjerne cene : poslovni in davčni vidiki*. Ljubljana: Časnik Finance.
41. Markič, M., Verle, K., & Kodrič, B. (2012). Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura. *Organizacija* 45(1), 2-13.
42. Martinez, Z. L., & Ricks, D. A. (1989). Multinational Parent Companies' Influence over Human Resource Decisions of Affiliates: U.S. Firms in Mexico. *Journal of International Business Studies*, 20(3), 465-487.
43. Mednarodni standardi računovodskega poročanja–MSRP. *Uradni list EU* L339/2008.
44. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*: Financial Times/Prentice Hall.
45. Mueller, G. G., Gernon, H. M., & Meek, G. K. (1994). *Accounting: an international perspective*. Burr Ridge, Ill.: Business One Irwin.
46. Nobes, C., & Parker, R. H. (2008). *Comparative international accounting*. Harlow etc.: FT/Prentice Hall.
47. Olve, N. G. , Roy, J., & Wetter, M. (2000). *Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard*. Chichester: J. Wiley.
48. Paik, Y., Segaud, B., & Malinowski, C. (2002). How to improve repatriation management: Are motivations and expectations congruent between the company and expatriates? *International Journal of Manpower*, 23(7), 635-648.
49. Paterson, S. L., & Brock, D. M. (2002). The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. *International Business Review*, 11(2), 139-163.
50. Power, D. J. (2008). Decision Support Systems: A Historical Overview. *Handbook on Decision Support Systems 1* (str. 121-140); Springer Berlin Heidelberg. Najdeno 20. Decembra 2015 na spletnem naslovu [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236\(01\)00139-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236(01)00139-7)
51. Riahi-Belkaoui, A. (1998). *Significant Current Issues in International Taxation*. Ann Arbor: Univerza v Michiganu, Quorum Books.
52. Radebaugh, L. H., & Gray, S. J. (2002). *International accounting and multinational enterprises*. Chichester: J. Wiley.

53. Raguž, I. V. (2010). *ERP Concept for Enterprise Management and Knowledge Management Era*. Najdeno 20. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.intechopen.com/books/new-trends-in-technologies--control--management--computational-intelligence-and-network-systems/erp-concept-for-enterprise-management-and-knowledge-management-era>
54. Rajesh, R., Pugazhendhi, S., Ganesh, K., Ducq, Y., & Lenny Koh, S. C. (2012). Generic balanced scorecard framework for third party logistics service provider. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 269-282.
55. Rašković, M., & Svetličič, M. (2011). Stereotipi in mednarodno ekonomsko sodelovanje s trgi nekdanje Jugoslavije. *Javnost*, 18(5), 5-22.
56. Slapničar, S. & Buhovac, R. A. (2005). Organizacijska kultura in managerski nadzor po mednarodnem prevzemu. *Prašnikar Janez, Cirman Andreja: Globalno gospodarstvo kulturna različnost*. Ljubljana: Časnik Finance.
57. Slovar slovenskega knjižnega jezika. (2014). Najdeno 20. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/besede.html>
58. *Slovenski računovodski standardi 2016*. (2016). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije. Najdeno 20. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.si-revizija.si/standardi/slovenski-racunovodski-standardi-2016>
59. *Smernice OECD za določanje transfernih cen za mednarodna podjetja in davčne uprave*, 22. julij 2010. (2012). Najdeno 13. marec 2016 na spletnem naslovu <http://www.zvezarfr.si/zakonodaja/predpisi/smernice-oecd-za-dolocanje-transfernih-cen->
60. Shim, J. P., Warkentin, M., Courtney, J. F., Power, D. J., Sharda, R., & Carlsson, C. (2002). Past, present, and future of decision support technology. *Decision Support Systems*, 33(2), 111-126. Najdeno 20. decembra 2015 na spletnem naslovu [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236\(01\)00139-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236(01)00139-7)
61. Svetličič, M. (2006). Slovenske multinacionalke - včeraj, danes, jutri. *Teorija in praksa* (43), 102-122.
62. Svetličič, M. (1996). *Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
63. Tallaki, M., & Bracci, E. (2015). The Importance of National Culture in the Design of Management Control Systems: Evidence from Morocco and Italy. *IUP Journal of Management Research*, 14(1), 7-29.
64. Tekavčič, M., Sobota, A., Peljhan, D., Marc, M., & Ponikvar, N. (2010). Spremljanje uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih. *IB revija*(44), 3-4.
65. The Institute of Internal Auditors. (2013). IIA position paper: The three lines of defense in effective risk management and control. Najdeno 20. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>
66. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

67. Turban, E., Aronson, J.E., & Liang, T.P. (2005). *Decision Support Systems and Intelligent Systems*. London: Prentice Hall International.
68. Turk, I., Kavčič, S., & Kokotec-Novak, M. (2003). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
69. Vezjak, B. (2013). *Gradivo za izobraževanje za pridobitev strokovnega naziva preizkušeni notranji revizor- Vloga notranje revizije pri upravljanju organizacije in upravljanju tveganj*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
70. Vezjak, D. (1987). *Mednarodno trženje*, Knj. 2, Strategija (str. 430). Maribor: Založba Obzorja.
71. Wallace, T. F., & Krezmar, M. H. (2001). *ERP: Making It Happen*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
72. Zagoršek, H., Jaklič, M., & Stough, S. J. (2004). Comparing leadership practices between the United States, Nigeria, and Slovenia: does culture matter? *Cross Cultural Management: An International Journal*, 11(2), 16-34.
73. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS*, št. 55/2015.
74. Zaman Groff, M. (2006). Transfer pricing in multinational companies : empirical evidence in medium-sized and large Slovene parent companies = Prenosne cene v multinacionalnem podjetju: izsledki raziskave v srednjih in velikih slovenskih obvladujočih podjetjih. *Zbirka Delovni zvezki/Raziskovalni center Ekonomske fakultete = Collection Working papers/Research Center of the Faculty of Economics*, št. 189. Ljubljana: Ekonomska fakulteta = Faculty of Economics.
75. Zaman Groff, M. (2003). *Pomen računovodskih informacij za poslovodsko uravnavanje odvisnih podjetij v tujini: empirična preverba teoretičnih spoznanj na primeru slovenskih podjetij: doktorska disertacija*. Ljubljana: [M. Zaman Groff].

PRILOGA

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik namenjen poslovnim osebam odvisnih družb.....	1
---	---

Priloga 1: Vprašalnik, namenjen poslovnim osebam odvisnih družb

1. Ali ste seznanjeni s strategijo skupine IE?
2. Ali zasledujete cilje, s katerimi bi lahko skupaj uresničili to strategijo?
3. Ali imate dovolj svobode pri odločanju in opravljanju ostalih funkcij poslovanja?
4. Ali imate dovolj podatkov in informacij, potrebnih za odločanje?
5. Imate občutek, da se od vas pričakuje več, kot to dovoljujejo vaše pristojnosti?
6. Imate dovolj znanja in usposobljenih kadrov za uspešno uresničevanje poslovnih načrtov?
7. Ali pogrešate prenos dobrih praks z matičnega in s sestrskih podjetij?
8. Ali organi nadzorna uspešno nadzirajo poslovanje vaše družbe in ali vam nudijo potrebno podporo?
9. Kako ocenjujete obremenjenost vaše družbe s formalnimi kontrolami matične družbe, ob tem mislim na pošiljanje podatkov in poročil?
10. Koliko ljudem poročate in ali se funkcije podvajajo?
11. Ali občutite neformalno kontrolo nad vašim poslovanjem?
12. Ali transferne cene omogočajo doseganje rezultata, in ali menite, da so poštene do vas?
13. Ali menite, da priporočila notranje revizije dvigujejo nivo in urejenost poslovanja v vaši družbi?
14. Kako ocenjujete uvedbo enotnega informacijskega sistema? Mislite, da vam bo olajšal poslovanje?
15. Kakšen je odnos matične družbe do vas?