

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBVLADOVANJE HČERINSKEGA PODJETJA V TUJINI: PRIMER
PODJETIJ RENAULT IN REVOZ**

Ljubljana, junij 2012

VOVKO LEA

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Vovko Lea, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica) magistrskega dela z naslovom Obvladovanje hčerinskega podjetja v tujini: Primer podjetji Renault in Revoz, 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) dovolim objavo 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 Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 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 OBVLADOVANJE HČERINSKEGA PODJETJA V TUJINI	3
1.1 INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA.....	3
1.2 OPREDELITEV MULTINACIONALNEGA PODJETJA.....	7
1.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA MULTINACIONALNEGA PODJETJA	9
1.4 ODLOČANJE V MULTINACIONALNEM PODJETJU	11
2 OBVLADOVANJE HČERINSKEGA PODJETJA V TUJINI: PRIMER RENAULT S.A.S. – REVOZ D.D.	13
2.1 AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA V EVROPI IN PO SVETU.....	13
2.2 PREDSTAVITEV PODJETJA RENAULT S.A.S.....	17
2.3 PREDSTAVITEV PODJETJA REVOZ D.D.	21
2.4 KONSOLIDIRANA BILANCA STANJA IN IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA.....	24
2.5 URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALNIKOV POSLOVANJA	26
2.5.1 Finančni vidik	27
2.5.2 Vidik notranjih poslovnih procesov	28
2.5.3 Vidik kupcev	30
2.5.4 Vidik učenja in rasti	31
2.6 KAZALNIKI KAKOVOSTI, STROŠKOV IN ROKOV	33
2.7 TABELA FINANCIRANJA	36
2.8 NOTRANJA REVIZIJA.....	38
2.9 PRENOSNE OZ. TRANSFERNE CENE	39
3 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA	46
SKLEP	47
LITERATURA IN VIRI	51

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Model evolucije organizacijskih struktur v multinacionalnem podjetju</i>	10
<i>Slika 2: Mednarodna primerjava za proizvodnjo avtomobilov v letih 2000-2010</i>	16
<i>Slika 3: Prodaja novih avtomobilov v EU v obdobju 1990-2010</i>	17
<i>Slika 4: Organizacija Skupine Renault</i>	188
<i>Slika 5: Prodaja Revozovih avtomobilov po državah</i>	21
<i>Slika 6: Organigram podjetja Revoz d.d.</i>	23
<i>Slika 7: Shematično določanje transfernih cen po metodi dodatka na stroške</i>	43
<i>Slika 8: Sestava stroškovne osnove v podjetju Revoz d.d.</i>	43

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Model mednarodnega poslovanja</i>	4
<i>Tabela 2: Razvojna pot evolucije multinacionalnih podjetij</i>	7
<i>Tabela 3: Trgovina z avtomobili v letu 2007 za 20 najpomembnejših držav v avto. industriji (v mio EUR)</i>	14
<i>Tabela 4: Proizvodnja motornih vozil po državah za leto 2010</i>	15
<i>Tabela 5: Proizvodnja vozil po svetu za leto 2010</i>	16
<i>Tabela 6: Prodaja Skupine Renault v letu 2010</i>	19
<i>Tabela 7: Konsolidirani rezultati Skupine Renault</i>	20
<i>Tabela 8: Primer razlik med konsolidirano in socialno bilanco stanja</i>	25
<i>Tabela 9: Razlike med konsolidirano in socialno bilanco stanja z vidika kapitala</i>	26
<i>Tabela 10: Kazalci finančnega vidika v podjetju Revoz d.d.</i>	27
<i>Tabela 11: Kazalniki notranjih procesov v podjetju Revoz d.d.</i>	30
<i>Tabela 12: Kazalniki odnosov z kupci v podjetju Revoz d.d.</i>	31
<i>Tabela 13: Kazalniki učenja in rasti v podjetju Revoz d.d.</i>	32
<i>Tabela 14: Kazalnik SAVES</i>	34
<i>Tabela 15: Kazalnik STR tovarne</i>	34
<i>Tabela 16: Kazalnik povprečne tedenske kadence</i>	35

<i>Tabela 17: Kazalnik D-STAR.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabela 18: Kazalnik DSTR povprečni letni.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabela 19: Podatki, ki se poročajo preko tabele financiranja.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabela 20: Dodana vrednost avtomobila v podjetju Revoz, d.d.</i>	<i>44</i>
<i>Tabela 21: Mehanski del direktnih materialnih stroškov pri proizvodnji avtomobila.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabela 22: Del direktnih materialnih stroškov pri proizvodnji avtomobila – karoserija.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabela 23: Stroškovna osnova za izračun transferne cene</i>	<i>46</i>

UVOD

Vsako podjetje, ki ustanavlja podružnice, si prizadeva, da bi le-te uspešno obvladovalo. Obvladovanje je namreč pomemben dejavnik uspešnega poslovanja tako podružnice kot matičnega podjetja. V primeru, da gre za podružnice v tuji državi, govorimo o multinacionalnih podjetjih.

Kolikor je različnih avtorjev, toliko različnih definicij multinacionalnega podjetja poznamo. Pri vseh pa je skupna nit to, da se tako podjetje ukvarja z mednarodnim poslovanjem. Buckley in Casson (2002, str. 98) multinacionalno podjetje definirata kot podjetje, ki si lasti in kontrolira ekonomske aktivnosti v tuji državi. Eden izmed slovenskih avtorjev, Jaklič (1999, str. 184) pa pravi, da lahko podjetje označimo kot multinacionalko, če ima znatne neposredne naložbe v dveh ali več tujih državah, ali pa sodeluje s podjetji, ki jih aktivno nadzira oziroma jih upravlja.

Multinacionalna podjetja so nastajala z procesom internacionalizacije. Svetličič (1996, str. 71) internacionalizacijo navaja kot sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko državnih meja. Gre za širjenje ekonomske dejavnosti med več držav oziroma vključevanje v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo z vidika menjave blaga in storitev oziroma tekočega in kapitalskega dela plačilne bilance ter določenih oblik mednarodnega ekonomskega sodelovanja, ki v slednjih sploh niso zajete.

Vzporedno s procesom internacionalizacije prek ustanavljanja odvisnih podjetij na novih trgih, je začela naraščati potreba po kvalitetnih informacijah za načrtovanje, koordiniranje in nadzorovanje domačih in mednarodnih aktivnosti. Računovodske informacije so 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 (Zaman, 2003, str. 1).

Iz informacij, ki so na voljo, lahko odgovorimo na vprašanje, kaj lahko podjetje na podlagi teh informacij stori, da bo poslovalo v skladu z zastavljenimi cilji. V tem se odraža pomen kontrolinga, ki vodstvu podjetja zagotavlja ustrezno oblikovane informacije za učinkovito in uspešno odločanje ter s tem povečuje sposobnost pravočasnega in učinkovitega odzivanja na priložnosti in nevarnosti v okolju, kar je nujen pogoj za uspešno poslovanje podjetij (Pliberšek, 2007, str. 1).

Eno od multinacionalnih podjetij je tudi francosko podjetje Renault s.a.s., ki ima podružnice po številnih državah sveta. Ena od teh ima locirano tudi v Sloveniji in sicer podjetje Revoz

d.d., ki se nahaja na Belokranjski cesti 4 v Novem mestu. V povezavi Renault s.a.s. in Revoz d.d., je prvo podjetje mišljeno kot obvladujoče, drugo pa kot odvisno podjetje.

Namen dela je predstaviti omenjeni način obvladovanja zaposlenim v podjetju Revoz. Pomembno je namreč, da zaposleni vedo, na kakšen način nadrejeni v podjetju Renault s.a.s. obvladujejo in spremljajo delovanje in poslovanje podjetja Revoz d.d. kot celote. Še posebno pa je poznavanje obvladovanja pomembno za tiste zaposlene, ki delujejo v okviru Finančnega oddelka in Oddelka kontrole poslovanja, saj ravno oni pripravljajo in oblikujejo večji del računovodskih informacij, ki jih podjetje Renault s.a.s. uporablja pri svojem »materinskem« delu.

Cilj mojega magistrskega dela je predstaviti povezavo med podjetjema Renault s.a.s. in Revoz d.d.. Podjetje Revoz d.d. je eno izmed hčerinskih podjetij, ki sestavljajo skupino Renault s.a.s.. In podjetje Renault s.a.s. kot materinsko podjetje obvladuje oz. nadzoruje vsako hčerinsko podjetje posebej. V mojem delu sem predstavila, kako poteka obvladovanje podjetja Revoz d.d. s strani »velike matere«. Osredotočila sem se predvsem na obvladovanja z računovodskega vidika.

Raziskovalno vprašanje, ki sem si ga zastavila v začetku pisanja magistrske naloge je »Ali podjetje Renault s.a.s. uspešno obvladuje svoje hčerinsko podjetje Revoz d.d.?«

Pri pisanju magistrskega dela sem uporabila deduktivni pristop pisanja, se pravi, da sem najprej opisala načine obvladovanja hčerinskega podjetja v tujini kot ga opredeljuje literatura, nato pa obvladovanje opredelila na primeru Renault s.a.s. in Revoz d.d..

Naloga je razdeljena na dvoje poglavij, ki sta razdeljeni na več podpoglavij. V prvem poglavju sem predstavila teoretični pregled strokovne literature, člankov ter ostalih virov tako domačih kot tujih avtorjev, ki so se v svojih delih lotili obravnavanja nastanka oziroma obstoja multinacionalnih podjetij. Pri oblikovanju tega poglavja sem uporabila predvsem deskriptivno oziroma opisno metodo dela.

V drugem poglavju pa sem združila načine obvladovanja hčerinskega podjetja v tujini na konkretnem primeru na podlagi opisne metode in metode spraševanja, pri kateri sem uporabila več nestrukturiranih intervjujev. Le-te sem opravila z zaposlenimi v podjetju Revoz d.d., ki pripravljajo poročanja, ki se pošiljajo v matično podjetje kot osnova za obvladovanje. Za vse načine obvladovanja s strani materinskega podjetja v podjetju Revoz d.d. namreč nimajo literature, ki bi jo potrebovala za pisanje magistrske naloge, zato sem manjkajoče podatke zbrala na podlagi omenjenega intervjuja. Podatki, ki so predstavljeni pri izračunih v nalogi, so prilagojeni.

1 OBVLADOVANJE HČERINSKEGA PODJETJA V TUJINI

V sodobnem poslovanju se glede na dinamične spremembe v okolju spreminjajo tudi podjetja kot celote, bodisi, da bi se obvarovala pred pojavi latentne (tj. krize, ki obstaja, a se na zunaj (še) ne opazi) ali celo akutne krize (kriza, ki jo je potrebno rešiti) ali pa, da bi se lahko v takem turbulentnem okolju kar najbolje znašla. Zato se vedno bolj in na vedno bolj inovativen način iščejo takšne organizacijske oblike in značilnosti, ki bi omogočale obdržanje ali povečanje konkurenčne prednosti na današnjem globalnem trgu (Dubrovski, 2006, str. 20).

Po drugi svetovni vojni smo zabeležili fantastičen razvoj znanosti in tehnike, ki je omogočil nesluten razmah mednarodne menjave ter vseh drugih oblik mednarodnega udejstvovanja podjetij. Priče smo gibanjem v smeri globalizacije poslovanja in okusov, vse močnejšim integracijskim tendencam, vendar regionalizaciji in politični dezintegraciji (Svetličič, 1996, str. 71).

Aktivno udeležbo v mednarodnem poslovanju označujemo z internacionalizacijo poslovanja ali podjetja. Internacionalizacija podjetja predstavlja proces razvoja mednarodnega poslovanja podjetja, v okviru katerega se to z vedno večjim obsegom vključuje v mednarodna poslovna razmerja. Internacionalizacija pa ni samo proces razvoja, temveč je tudi rezultat takšnega procesa in način razmišljanja. Internacionalizacija postavlja vse ekonomska subjekte na svetovnem trgu v medsebojno odvisnost, tako da postanejo proizvodnja, distribucija, menjava in poraba internacionalni (Dubrovski, 2006, str. 62).

Z procesom internacionalizacije poslovanja nastajajo tako imenovana večnacionalna oz. multinacionalna podjetja. Multinacionalno podjetje imenujemo tisto podjetje, ki širi svoje poslovanje izven meja matične države, se pravi, da ustvarja hčerinska podjetja v tujih državah. Matično podjetje v tem primeru imenujemo obvladujoče podjetje, hčerinska podjetja pa odvisna podjetja.

Omenjeno bo tematika prvega poglavja.

1.1 INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA

Veliko število podjetij se v dobi svoje rasti slej ali prej sreča s potrebo po internacionalizaciji. Internacionalizacija je sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko državnih meja. Gre za širjenje ekonomske dejavnosti med več držav oziroma vključevanje v mednarodno proizvodnjo tako z vidika menjave blaga in storitev (v trgovinski bilanci) oziroma tekočega in kapitalskega dela plačilne bilance ter določenih oblik mednarodnega ekonomskega sodelovanja, ki v slednjih sploh niso zajete (Svetličič, 1996, str. 72). Projekt internacionalizacije podjetja je dolgoročno strateško naravnan projekt, ki s seboj prinaša

tveganje in stroške, kar pa direktno vpliva na poslovne rezultate matičnega podjetja (Rajter, 2008).

Odločitev za internacionalizacijo dejansko pomeni odločitev za izvozno (ali uvozno) poslovanje oz. aktivno sodelovanje v mednarodnem poslovanju, ko se mora podjetje soočiti s štirimi osnovnimi strateškimi vprašanji (Vežjak, 1987, str. 32):

- kaj (dolgoročno) plasirati na svetovni trg;
- katere tuje trge vključiti;
- kako vstopiti na tuji trg;
- kako nastopiti na tujem trgu.

Tabela 1: Model mednarodnega poslovanja

Zakaj izvažati	Katere tuje trge vključiti	Kako vstopiti na tuji trg	Kako nastopiti na tujem trgu
Nagibi za nastop na tujih trgih. • spodbude za izvoz • nagibi za izvoz	Predhodna presoja trgov in prvi izbor tujih trgov na temelju makrosegmentov.	Možne alternative tržnega vstopa in odločitev za obliko izvoza.	Programske strategije: • segmentacijska • agregacijska
↓	↓	↓	↓
Ocena izvoznega potenciala podjetja: • sposobnost izdelkov za izvoz • proizvodno-tehnični potencial • razvojno-raziskovalni potencial • finančni potencial • kadrovske potencial • empirični potencial • organizacijski pogoji	Nadaljnja presoja in nadaljnji izbor: • indikativna presoja (analiza, diagnoza in izbira trgov) • nadrobna presoja in izbor trgov • večtržna segmentacija	Nadrobna analiza možnih izvoznih alternativ: • neposreden izvoz • posreden izvoz • skupinski izvoz • partnerski izvoz • kompenzacijski izvoz • kooperacijski izvoz • izvozni franšizing • licenčni izvoz • druge oblike izvoza	Izbiranje ciljnih skupin odjemalcev: • mikrosegmentacija • izbiranje regij • mestna prodaja
↓	↓	↓	↓
Vključevanje zasnove izvoznega marketinga v strategijo podjetja: • nagibi za izvozni marketing • programske strategije	Izbir najobetavnejših trgov	Izbir najučinkovitejše oblike izvoza	Načrtovanje programa izvoznega marketinga: • izdelek za izvoz • pogodbeni pogoji • distribucija • komuniciranje

Vir: D.Dubrovski, Menegement mednarodnega podjetja, 2006, str. 27.

Model mednarodnega poslovanja predstavlja Tabela 1. Izhodišče v primeru modela mednarodnega poslovanja je izvoz – smiselno enaka vprašanja v omejenem obsegu možnosti veljajo tudi za izvoz.

Razlogov, zakaj se podjetja odločijo za mednarodno poslovanje, je več, razlikujejo pa se od podjetja do podjetja ali celo od izdelka do izdelka, med njimi pa zaradi prepletenosti ostrih ločnic ni mogoče postaviti (Dubrovski, 2006, str. 91-92):

- povečanje prihodkov (premajhna absorpcijska moč domačega trga),
- večja izkoriščenost poslovnih oz. proizvodnih zmogljivosti in s tem znižanje stroškov na enoto izdelka (iskanje prednosti, ki izvirajo iz bolj zasedenih zmogljivosti),
- povečanje ali vzdrževanje obsega zaposlitve,
- znižanje stroškov na enoto izdelka,
- skrajšanje amortizacijske dobe stroškov raziskav in razvoja);
- podaljšanje življenjskega cikla izdelkov;
- izravnava zasičenih in ekspanzivnih trgov (kombiniranje krivulj ponudbe in povpraševanja po posameznih trgih),
- porazdelitev tveganja (odprava nevarne odvisnosti od enega ali nekaj partnerjev),
- pridobljena znanja in izkušnje drugih okolij,
- odprava sezonskih vplivov, ki so značilni za domači trg,
- izboljšanje konkurenčne sposobnosti (mednarodni konkurenti in kupci zahtevajo nenehno izboljševanje konkurenčnosti),
- iskanje strateškega partnerstva in vključevanje v mrežne povezave (reševanje obstoječih problemov in izkoriščanje novih tržnih priložnosti),
- iskanje ugodnih nabavnih virov,
- iskanje priložnosti za prenos poslovnih funkcij (npr. proizvodnje),
- inovacije poslovnega sistema (mednarodno okolje zahteva in omogoča več inovacij),
- sledenje ključnim odjemalcem v tujino,
- razvoj in rast (temeljni ali končni vzrok).

Za vključitev v mednarodno poslovanje so za začetek internacionalizacije potrebne določene vzpodbude, ki jih imenujemo tudi sprožilci (Dubrovski, 2006, str. 93). Le-te so številne, v osnovi pa se delijo na zunanje in notranje razloge (Rajter, 2008).

Zunanji razlogi so:

- gospodarsko in politično okolje v domači in ciljni tuji državi (pravni in davčni vidiki, podporno okolje, ekološke zahteve in omejitve, državna razvojna naravnost,...),
- značilnosti domačega in ciljnega trga (velikost, zasičenost, rivalstvo, stopnja internacionalizacije,...),
- druge značilnosti posamezne dejavnosti (sedanje stanje in pričakovani trendi, specifične značilnosti).

Notranji razlogi so:

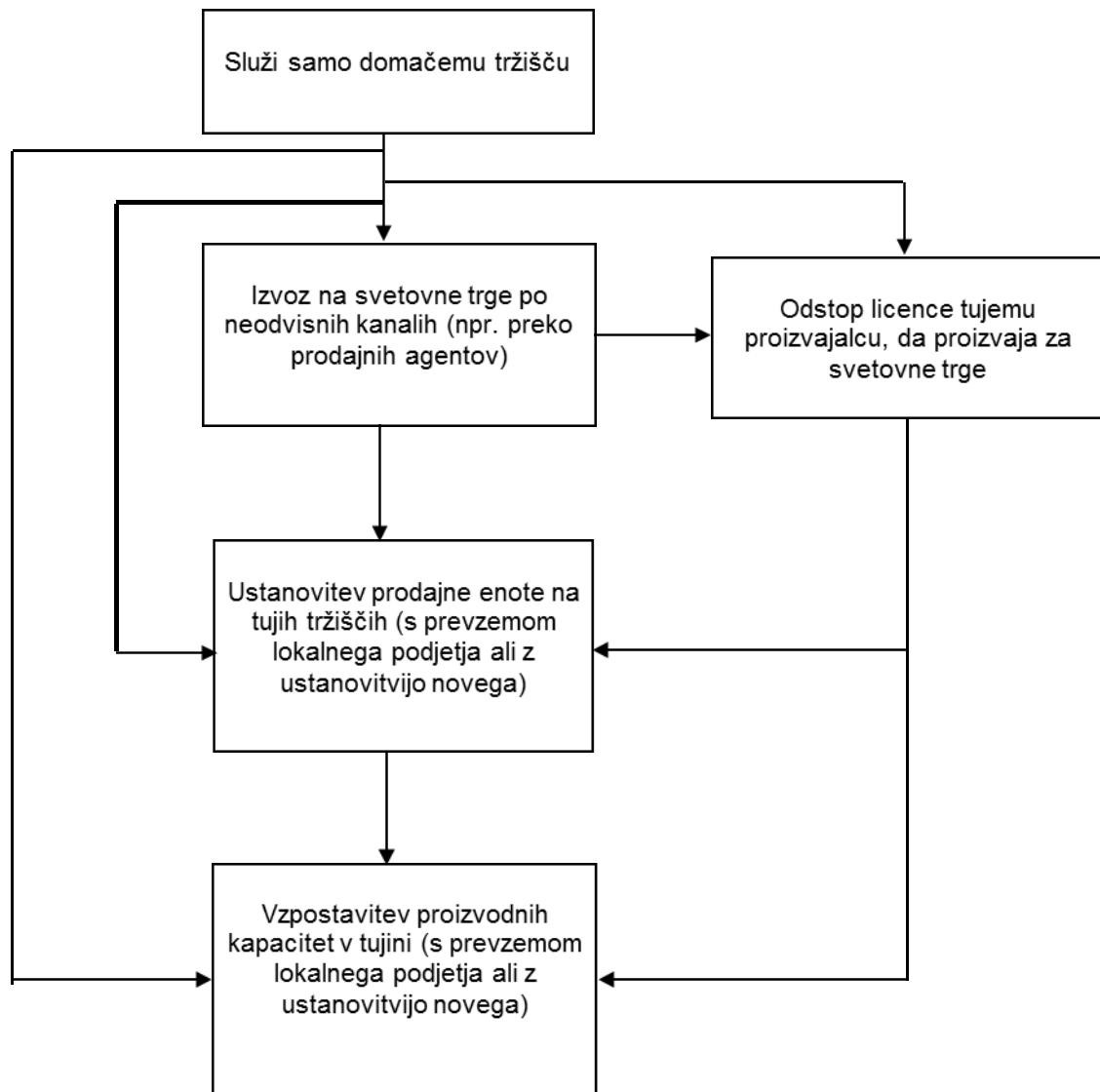
- stagnacija in omogočanje nadaljnje rasti podjetja,
- velikost in resursi podjetja,
- strategija razvoja in zagotavljanje nadaljnje rasti podjetja,
- domače in mednarodne izkušnje,
- interesi podjetja ali posameznikov,
- formalne in neformalne povezave ter poznanstva,
- druge priložnosti.

Z redosledom internacionalizacije dejavnosti podjetij se ukvarja predvsem skandinavski šola. Poudarja postopnost procesa. Podjetja najprej skušajo pridobiti določene izkušnje in šele nato se odločijo začetni zahtevnejše oblike mednarodnega poslovanja, vstopiti na pomembnejše mednarodne trge in se s tem izpostavljati tudi vse večjim in večjim tveganjem. Tipičen predstavnik skandinavske šole je R. Luostarinen (1979, 1994). Omenjeni razlikuje vhodno in izhodno internacionalizacijo oziroma tisto na ravni dežele, panoge in firme. Internacionalizacija namreč ni enosmerna cesta, pač pa dvosmerni proces. Praviloma se začne z domačim delovanjem, zatem z vhodno internacionalizacijo, nadaljuje z izhodno in končno kooperacijsko internacionalizacijo. Med njimi velja tesna povezava, saj je lahko vhodna internacionalizacija sredstvo za izhodno (Svetličič, 1996, str. 74). Razvojno pot evolucije multinacionalnih podjetij prikazuje graf v nadaljevanju.

Vsi opisani pristopi kažejo, da je temeljna značilnost internacionalizacije dejavnosti podjetij postopnost. Podjetja postopno prevzemajo, integrirajo in uporabljajo znanja o tujih trgih in dejavnostih ter se na tej snovi vse bolj usmerjajo na tuje trge (Johanson & Vahlne, 1977, str 26).

Čeprav večina podjetij internacionalizira svojo dejavnost po takšnem vzorcu, to nikakor ni edini možni način. Različen položaj podjetja, domačega in tujega okolja, v katerem deluje, lahko omogoči tudi preskakovanje posameznih faz (Svetličič, 1996, str. 74).

Tabela 2: Razvojna pot evolucije multinacionalnih podjetij



Vir: Dicken, 1992, str. 138 v M. Svetličič, 1999, str. 47.

1.2 OPREDELITEV MULTINACIONALNEGA PODJETJA

Podjetja, ki dosežejo visoko stopnjo internacionalizacije, imenujemo s skupnim imenom večnacionalna oz. multinacionalna podjetja (v nadaljevanju tudi multinacionalke). Relativno majhno število multinacionalk obsega približno 70 % svetovne trgovine. Seveda gre na ta način za izjemno pomembno skupino veliko korporacij, ki razpolagajo z izredno tržno in finančno (nemalokrat pa tudi politično) močjo, zato je njihov vpliv na tržne aktivnosti in razmere zelo signifikativen, bodisi da gre za svetovni (globalni) trg ali lokalne (nacionalne) trge. Za multinacionalke je značilna njihova prisotnost z lastnimi hčerinskimi podjetji ali drugimi kapitalskimi oblikami na vseh za njih najpomembnejših trgih. Na ta način jim je

omogočeno planiranje, alociranje in uporaba njihovih sredstev na globalni ravni, kar jim prinaša sinergične učinke, ki jih druga podjetja ne morejo doseči (Dubrovski, 2002, str. 33).

Ena osnovnejših definicije je ta, da je multinacionalno tisto podjetje, ki ima v 100-odstotni ali delni lasti mrežo proizvodnih, prodajnih ali razvojno-raziskovalnih enot, lociranih v več državah (Chang & Taylor, 1999, str. 541).

Jaklič (1999, str. 184) v svoji literaturi piše, da lahko podjetje označimo kot multinacionalno, če ima znatne neposredne naložbe v dveh ali več tujih državah, ali pa sodeluje s podjetji, ki jih aktivno nadzira oziroma jih upravlja.

Besede, ki se pojavljajo skupaj z besedo multinacionalka, so skupina podjetij ter obvladujoče in odvisno podjetje. Mednarodni računovodski standard (v nadaljevanju MRS) le-te opredeljuje kot (MRS, 2001, str. 1291-1317):

- skupina 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 ti. obvladujoče podjetje.

Slovenski računovodski standardi (v nadaljevanju SRS) pa skupino podjetij opredeljuje širše. SRS skupino podjetij ne opredeljuje kot skupek obvladujočega podjetja in njegova odvisna podjetja; zraven šteje tudi pridružena in skupaj obvladovana podjetja. Skupino podjetju torej po SRS (2007, str. 19) sestavljajo:

- obvladujoče podjetje,
- podjetja, odvisna od njega zaradi deleža v kapitalu,
- podjetja, odvisna od njega zaradi prevladujočega vpliva iz drugih razlogov,
- pridružena podjetja, v katerih ima pomemben, ne pa tudi prevladujoč vpliv (če je udeleženo v njegovem kapitalu z najmanj 20 %) ter
- podjetja, obvladovana skupaj z drugimi lastniki.

Pogačnik (2008) v slovarju slovenskega knjižnega jezika pod pojmom multinacionalka najdemo razlago, da je le-ta veliko podjetje, ki posluje v več državah.

Pomemben del pri definiciji multinacionalnega podjetja so tudi naložbe. Izvoz na tuje trge ne zadošča, da bi podjetje lahko opredelili kot multinacionalno, pač pa so pri tem potrebne tudi neposredne tuje naložbe. Poleg naložb pa obstaja tudi dodatno merilo, in sicer aktivno vključevanje v poslovanje teh podjetij (merilo obvladovanja podjetij v tujini) (Bartlett & Ghoshal, 2000, str. 2).

Obvladovanje je v MRS (2001, str. 599) opredeljeno kot zmožnost odločanja o finančnih in poslovnih usmeritvah podjetja za pridobivanje koristi iz njegovega delovanja. 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:

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

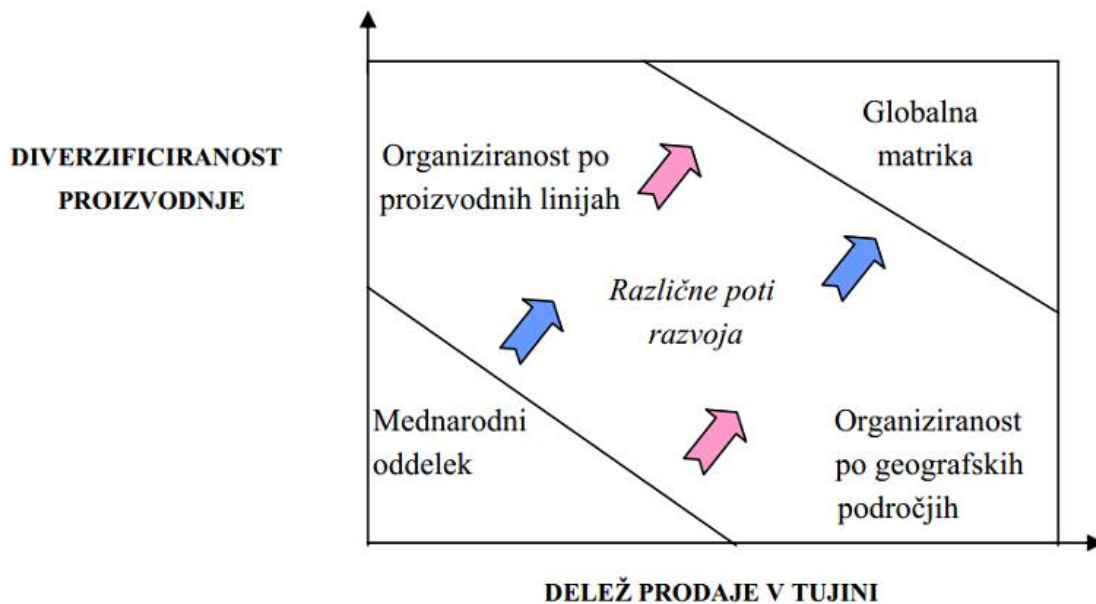
1.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA MULTINACIONALNEGA PODJETJA

Pri razvoju podjetja iz podjetja, usmerjenega v domači trg, v multinacionalno podjetje se pojavljajo številni zunanji in notranji pritiski, ki vplivajo na razširitev samega podjetja in na njegovo obstoječo organizacijsko strukturo. Nekatere odgovornosti so spremenjene, oblikovane so nove, že obstoječe pa so včasih tudi ukinjene. S spremembo odgovornosti se spremenijo tudi poročanja in komunikacijski tokovi (Radebaugh & Grey, 1997, str. 520).

Organizacijska struktura je mehanizem nadzora, ki posameznikom v organizaciji dodeljuje dolžnosti in odgovornosti za uresničevanje postavljenih ciljev (Emmanuel & Otley & Merchant, 1991, str. 38).

Med avtorji najpomembnejših teorij s področja organizacijskih modelov ni popolnega soglasja o vzvodih sprememb in pomenu le-teh za organizacijsko teorijo, vendar pa so si enotni pri ugotovitvah, da je spreminjajoče se poslovno okolje, v katerem delujejo multinacionalna podjetja, pomembno vplivalo na spreminjanje njihovih organizacijskih struktur na prelomu tisočletja in na zmanjševanje razlik na tem področju med podjetji iz različnih držav (Zaman, 2003, str. 18).

Slika 1: Model evolucije organizacijskih struktur v multinacionalnem podjetju



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

Glede na model evolucije organizacijskih struktur v multinacionalnem podjetju (slika 1), ki temelji na empirični raziskavi, s katero je bil potrjen vpliv dveh spremenljivk (deleža prodaje v tujini in diverzificiranosti proizvodnje) na organizacijsko strukturo, ločimo šest različnih organizacijskih struktur (Bartlett & Ghoshal, 2000, str. 504). Le-te se delijo na (Zaman, 2003, str. 19-28):

- *Mednarodni oddelek* je primerna oblika organizacijske strukture v začetni fazi internacionalizacije, ko sta vrednost prodaje v tujini in vrednost v tujini lociranih sredstev v primerjavi z domačimi majhni. Preko mednarodnega oddelka podjetje izvaja izvozne in mednarodne licenčne posle. Prednost mednarodnega oddelka je omogočanje centralizacije odločanja in združevanje mednarodnega know-how-a, katerega naloga je proučevanje investicijskih priložnosti v tujini. Slabosti pa se kažejo predvsem v tem, da mednarodni oddelek običajno nima svojega lastnega razvojnega oddelka, zato je odvisen od domačih oddelkov, ki so organizirani po proizvodnih linijah.
- *Nacionalna struktura* se pojavi v fazi, ko se v tujini začnejo prva neposredna vlaganja v lastno prodajno podjetje, ki je zadolženo tudi za poprodajne storitve in skladiščenje. Potreba po spremembi organizacijske strukture se pokaže, ko v mednarodne operacije poleg izvoza vključijo tudi proizvodnjo v tujini. Le-ta daje največjo samostojnost novoustanovljenim odvisnim podjetjem v tujini, pri ugodnih rezultatih obstaja tudi možnost popolne decentralizacije odločanja o vseh poslovnih funkcijah, vključno s finančnimi odločitvami.

- *Organiziranost po proizvodnih linijah* je primerna za tista multinacionalna podjetja, katerih proizvodi so tehnološko zahtevni in terjajo visoke začetne investicije. Proizvodne linije so medsebojno popolnoma neodvisne, lahko so locirane v različnih državah, pokrivajo pa tako domača kot tuja tržišča. Za omenjeno obliko organizacijske strukture sta značilna centralizirano organizirana proizvodnja in trženje ter velika moč odločanja oddelčne (linijske) poslovodje.
- *Funkcijska organiziranost* je primerna le za tista podjetja, katerih proizvodi so v svetovnem merilu homogeni (npr. nafta in premog) in je zato med organizacijskimi strukturami najmanj pogosta. Zanja je značilna visoka stopnja centraliziranosti, saj so poslovodje posameznih poslovnih funkcij odgovorni za izvajanje posameznih funkcij v svetovnem merilu. Pomanjkljivosti pa se kažejo predvsem pri poročanju o poslovanju ter pri diverzifikaciji proizvodnje, saj zaradi informacijske prezasičenosti poslovodij poslovnih funkcij, ta oblika onemogoča nadaljnjo popolno centralizacijo po funkcijah.
- *Organiziranost po geografskih področjih* je primerna za multinacionalno podjetje, katerega velik delež proizvodnje in prodaje poteka izven nacionalnih meja, pri tem pa nobena država ali regija ni prevladujoča. Odločanje je decentralizirano po geografskih področjih, kar omogoča boljše poznavanje potreb potrošnika in izkoriščanje ekonomij obsega. Slabost strukture pa je predvsem pomanjkanje komunikacij med regijami.
- *Globalna matrika* združuje prednosti več organizacijskih struktur. V tej organizacijski strukturi poslovodja odvisnega podjetja poroča regijskemu poslovodji ter vsem poslovodjem produktnih linij, za katere proizvaja oziroma prodaja njegovo odvisno podjetje. Za globalno matriko je značilna visoka stopnja decentraliziranosti odločanja.

1.4 ODLOČANJE V MULTINACIONALNEM PODJETJU

Pri oblikovanju organizacijske strukture je zelo pomembno, kakšne vrste je odločanje v podjetju. Le-to je lahko centralizirano ali decentralizirano. Problem pri izbiri centraliziranega ali decentraliziranega odločanja je v tem, da obe vrsti odločanja medsebojno vplivata ena na drugo (Radebaugh & Grey, 1997, str. 525).

Decentralizacija je stopnja prenosa odločanja na podrejene. Popolnoma centralizirana oziroma popolnoma decentralizirana podjetja ne obstajajo, vendar se podjetja med seboj razlikujejo glede na stopnjo decentralizacije. V podjetjih z nizko stopnjo decentralizacije je srednje poslovodstvo pri delovanju omejeno s pravili, postopki in predpisanimi politikami, v podjetju z visoko stopnjo decentralizacije pa se v okviru danih pooblastil samostojno odloča (Emmanuel et al., 1993, str. 52).

Decentralizacija je povezana z oddelčenjem, vendar je med pojmom bistvena razlika. Decentralizacija pomeni prenos pooblastil in odgovornosti na podrejene poslovodje, oddelčenje pa ustanavljanje poslovno samostojnih oddelkov tj. prenašanje tudi odgovornosti za ustvarjanje dobička (Hočevar, 1995, str. 115). Oddelčenje je proces, v katerem se funkcijska oblika organiziranosti podjetja spreminja v večje organizacijske enote, ki so odgovorne za dobiček svojega poslovanja (Hočevar, 1995, str. 120). V nasprotju z oddelčenjem, so glavni dejavnik decentralizacije odločanja nenehne spremembe v okolju podjetja. Le-te povzročajo prenasičenost vrhnjega poslovodstva z informacijami, ki jih mora obvladovati, če želi ohraniti centralizirano odločanje. Zaradi potrebe po večji fleksibilnosti in koordinaciji poslovnih aktivnosti je vrhnje poslovodstvo prisiljeno prenašati del svojih dolžnosti na podrejene (Zaman, 2003, str. 29).

Najpomembnejša prednost decentralizacije odločanja v multinacionalnem podjetju je sposobnost lokalnega poslovodstva, da bolje kot vrhnje poslovodstvo procesira informacije o poslovanju odvisnega podjetja in njegovem lokalnem okolju. Le-ta omogoča olajšan nadzor nad aktivnostmi podjetja, ter ustvarja konkurenčno podjetniško ozračje, kar vpliva tudi na izboljšano motiviranost lokalnih poslovodij. Pomanjkljivosti decentralizacije pa so povezane predvsem z medsebojno odvisnostjo podjetij, zaradi katere so cilji odvisnih podjetij pogosto medsebojno neskladni, poleg tega pa decentralizacija ob odsotnosti ustreznih mehanizmov nadzora povzroča, da postajajo kratkoročni cilji odvisnih podjetij neskladni z dolgoročnimi cilji multinacionalnega podjetja (Zaman, 2003, str. 29).

Na odločitev vrhnjega poslovodstva, za kakšno stopnjo decentralizacije odločanja naj se odloči, vplivajo številni dejavniki, najbolj izraziti pa so naslednji:

- stopnja medsebojne odvisnosti odvisnih podjetij in obvladujočega podjetja,
- negotovost poslovnega okolja,
- kulturno bližino ter
- časovni vidik decentralizacije odločanja.

Pri ugotavljanju **stopnje medsebojne odvisnosti odvisnih podjetij in obvladujočega podjetja** ločimo tri vrste odvisnosti. Odločanje je najbolj centralizirano v podjetjih, ki so med seboj *recipročno odvisna*, kar pomeni da si posamezne enote medsebojno izmenjujejo vložke in izloške. Nekoliko več decentralizacije odločanja je mogoče uvesti v zaporedno odvisnih podjetjih, kjer je izlošek ene enote vložek druge enote. Najbolj pa je decentralizirano odločanje utemeljeno v primerih, ko podjetja *niso medsebojno odvisna* ali pa so zgolj *združeno odvisna* (samostojna podjetja delijo skupne vire) (Baliga & Jaeger, 1984, str. 32).

Negotovost poslovnega okolja se nanaša na dinamičnost, nepredvidljivost in nestabilnost okolja. Lokalnemu poslovodstvu v podjetju, ki deluje v negotovem okolju, mora biti v primerjavi s podjetjem v stabilnem okolju dana večja samostojnost pri sprejemanju odločitev (Nobes & Parker, 1998, str. 196).

Kulturna bližina se nanaša na možnost uvajanja kulturnega etosa (oz. morale/etike) v odvisno podjetje v tujini (Hočevar, 1997, str. 131). Kulturna bližina je pozitivno povezana z decentralizacijo odločanja, saj je v kulturno sorodnih okoljih mogoče bolje izvajati nadzor z uporabo instrumentov neformalnega nadzora (Baliga & Jaeger, 1984, str. 28).

Naslednji dejavnik pri odločitvi je **časovni vidik decentralizacije odločanja**. Empirične študije kažejo, da se raven decentralizacije odločanja razlikuje po posameznih fazah internacionalizacije podjetja. V začetni fazi internacionalizacije, ko je obseg tujih aktivnosti v primerjavi z domačimi še zanemarljiv, se poslovodstvo obvladujočega podjetja usmerja na domače poslovanje in daje lokalnemu poslovodstvu veliko samostojnost pri odločanju (Radebaugh & Grey, 1997, str. 521).

Porast obsega prodaje, dobička in naraščajoče investicije, povezane s podjetjem v tujini, preusmerijo pozornost poslovodstva obvladujočega podjetja na odvisno podjetje v tujini. V tej fazi internacionalizacije se pojavi potreba po večji centralizaciji odločanja. Časovna dimenzija v naslednji fazi pa lahko deluje v smeri ponovnega povečanja decentralizacije odločanja. Vedno večji obseg mednarodnih aktivnosti in strategija divezifikacije proizvodnje na tujih trgih lahko povzroči informacijsko zasičenost vrhnjega poslovodstva, ki čedalje težje ohranja centralizirano odločanje in se na podlagi tega odloči za ponovno decentralizacijo odločanja (Zaman, 2003, str. 38).

2 OBVLADOVANJE HČERINSKEGA PODJETJA V TUJINI: PRIMER RENAULT S.A.S. – REVOZ D.D.

2.1 AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA V EVROPI IN PO SVETU

Evropska unija (v nadaljevanju tudi EU) je največja svetovna proizvajalka motornih vozil. Avtomobilska industrija predstavlja tri četrtine dodane vrednosti evropske predelovalne industrije. Zaradi tega je bistvenega pomena za gospodarstvo EU ter za napredek in blaginjo Evrope. Pomemben prispevek daje tudi bruto domačemu proizvodu EU (BDP EU), ki izvažata veliko več kot uvažata. Nova in rabljena vozila predstavljajo približno 6 odstotkov celotne vrednosti EU izvoza ter več kot 2 odstotka celotne vrednosti uvoza (Tabela 3) (Eurostat, 2012).


Tabela 3: Trgovina z avtomobili v letu 2007 za 20 najpomembnejših držav v avto. industriji (v mio EUR)

	IZVOZ			UVOZ		
	2007	Delež EU-27 pri izvozu motornih vozil v 2001 (v %)	Delež izvoza EU-27 leta 2007 v skupnem izvozu (v %)	2007	Delež EU-27 pri izvozu motornih vozil v 2001 (v %)	Delež izvoza EU-27 leta 2007 v skupnem izvozu (v %)
EU-27	71.109	100	5,7	33.576	100	2,4
USA	24.775	35	9,5	6.359	19	3,5
Japonska	4.179	6	9,6	11.841	35	15,2
Južna Koreja	983	1	4,0	6.698	20	17,0
Turčija	2.830	4	5,4	4.204	13	9,0
Rusija	6.659	9	7,5	36	0	0,0
Švica	4.329	6	4,7	195	1	0,3
Kitajska	3.346	5	4,7	509	2	0,2
Mehika	923	1	4,4	1.978	6	16,6
Noreška	2.703	4	6,2	29	0	0,0
Kanada	2.093	3	8,1	108	0	0,5
Avstrija	2.101	3	9,3	11	0	0,1
Južna Afrika	1.608	2	7,9	70	0	0,3
Ukrajina	1.190	2	5,3	3	0	0,0
Emirati	1.133	2	4,2	19	0	0,3
Hrvaška	917	1	6,9	1	0	0,0
Brazilija	567	1	1,7	303	1	1,4
Tajvan	510	1	3,8	158	0	0,6
Alžirija	627	1	5,6	0	0	0,0
Izrael	614	1	4,3	2	0	0,0
Hong Kong	521	1	2,5	4	0	0,0

Vir: Eurostat, EU-27 trade in motor cars in 2007, str. 2.

Po zelo nizki ravni proizvodnje v letu 2009, je proizvodnja vozil v EU v letu 2010 napredovala in dosegla povišanje za 11 odstotkov. Vendar pa je le-ta še vedno za 8 odstotkov nižja od proizvodnje, ki je bila dosežena v letu 2008. EU je v letu 2010 proizvedla skupno 16.904.436 motornih vozil. Vodilna država v proizvodnji motornih vozil v EU je Nemčija, ki je v letu 2010 proizvedla kar 5.905.985 motornih vozil, sledita pa ji Francija in Španija z proizvedenimi približno 1.900.000 motornimi vozili. Avtomobilska proizvodnja je najmanj razširjena v Nizozemski in na Finskem. Proizvodnjo motornih vozil po državah za leto 2010 prikazuje Tabela 3.

Tabela 4: Proizvodnja motornih vozil po državah za leto 2010

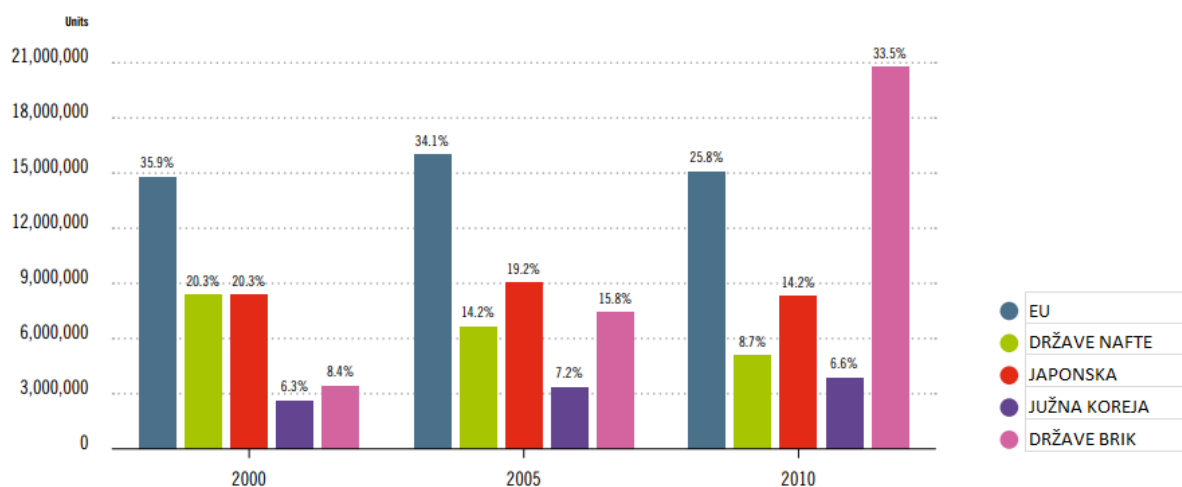
					SKUPAJ
 AVSTRIJA	86,000		18,814		104,814
 BELGIJA	313,520		24,340	430	338,290
 ČEŠKA	1,069,518	2,745	1,411	2,711	1,076,385
 FINSKA	6,500				6,500
 FRANCIJA	1,922,339	262,479	39,120	3,436	2,227,374
 NEMČIJA	5,552,409	212,511	134,129	6,936	5,905,985
 MADŽARSKA	165,000		2,760	130	167,890
 ITALIJA	573,169	254,290	28,770	1,130	857,359
 NIZOZEMSKA	48,025		44,764	1,317	115,487
 POLSKA	785,000	73,953	2,015	4,487	869,376
 PORTUGALSKA	114,563	39,770	4,320	70	158,723
 ROMUNIJA	323,587	27,270		0	350,912
 SLOVAŠKA	556,941				556,941
 SLOVENIJA	195,207	10,504			205,711
 ŠPANIJA	1,913,513	437,242	36,891	254	2,387,900
 ŠVEDSKA	177,084		30,000	10,000	217,084
 VELIKA BRITANIJA	1,270,444	111,395	10,116	1,508	1,393,463
 EVROPSKA UNIJA*	15,068,473	1,426,518	377,106	32,339	16,904,436

* Dvojno štetje ni upoštevano pri seštevku

Vir: Eurostat, EU Economic report, 2011

Do leta 2009 je bilo največ avtomobilov proizvedenih v EU. Sledili so ji Japonska in države NAFTE (Združene države Amerike, Kanada in Mehika). V letu 2010 pa je bilo občutiti visoko povečanje proizvodnje vozil v državah BRIK (Brazilija, Rusija, Indija in Kitajska), ki je v omenjenem letu proizvedla celo več vozil kot EU. Mednarodno primerjavo za proizvodnjo vozil v letih 2000-2010 prikazuje Slika 2.

Slika 2: Mednarodna primerjava za proizvodnjo avtomobilov v letih 2000-2010



Vir: Eurostat, EU Economic report, 2011

Kot sem omenila v prejšnjem odstavku, so v letu 2010 največ motornih vozil proizvedle države BRIK. V spodnji tabeli lahko vidimo, da je proizvodnja držav BRIK znašala kar 35,5 % svetovne proizvodnje motornih vozil. Sledi ji EU z 25,8 % svetovne proizvodnje, najmanj pa je proizvedla Severna Koreja (6,6 % svetovne proizvodnje).

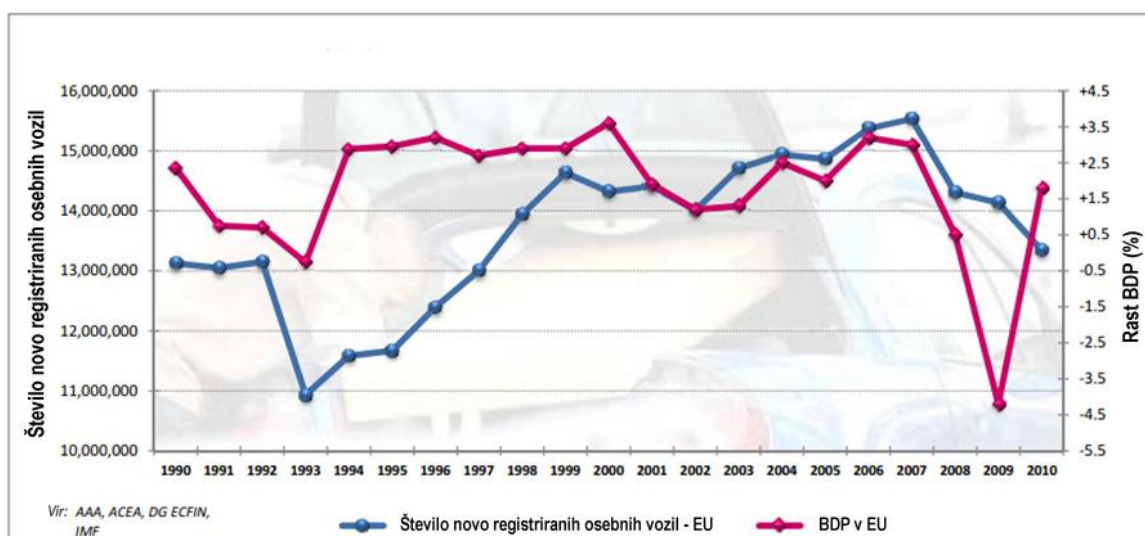
Tabela 5: Proizvodnja vozil po svetu za leto 2010

	OBSEG	% DELEŽ
EU	15,068,473	25.8%
Države NAFTE	5,090,128	8.7%
Japonska	8,307,382	14.2%
Južna Koreja	3,866,206	6.6%
Države BRIK	20,748,302	35.5%
Celotni Svet	58,478,810	100%

Vir: Eurostat, EU Economic report, 2011

V letih od 1990 do 2010 je prodaja novih avtomobilov v EU nihala. Največji padec se je pojavil leta 1993, ko je bilo prodanih manj kot 11.000.000 novih avtomobilov. V letih od 1993 do 1999 je nato prodaja novih avtomobilov v EU naraščala, od 1999 do sredine leta 2008 pa je bilo veliko nihanj glede prodaje. Od sredine leta 2008, po pojavu svetovne krize, je prodaja novih avtomobilov upadla. Največ novih avtomobilov je bilo v omenjenem obdobju prodanih leta 2007, ko je bilo v EU prodanih okoli 15.500.000 avtomobilov (Tabela 5).

Slika 3: Prodaja novih avtomobilov v EU v obdobju 1990-2010



Vir: Eurostat, EU Economic report, 2011, str. 14.

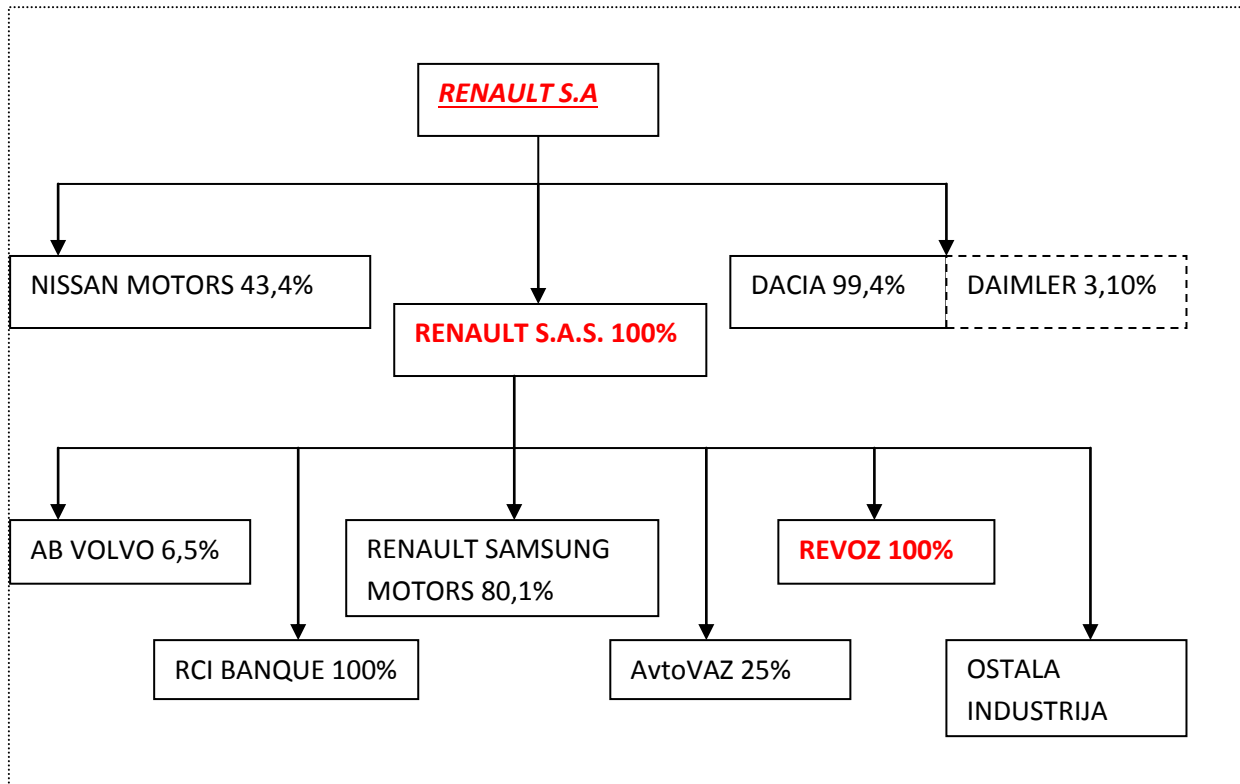
V letu 2012 naj bi svetovni trg (osebna in gospodarska vozila) zrasel za 4 % v primerjavi z 2011. Tudi v letu 2012 bo napredek na trgih v posameznih regijah zelo različen. Trgi izven Evrope bodo še naprej v porastu, zlasti v Braziliji in Rusiji. V še vedno izjemno negotovih ekonomskih razmerah naj bi evropski trg nazadoval za 3 – 4 %, pri čimer naj bi francoski trg upadal za 7 – 8 % (Revoz d.d., Letno poročilo 2010).

2.2 PREDSTAVITEV PODJETJA RENAULT S.A.S.

Renault s.a.s. je francoski proizvajalec avtomobilov in kombijev. Njegovo zavezništvo s podjetjem Nissan ga po velikosti uvršča na tretje mesto med proizvajalci avtomobilov. Podjetje je bilo ustanovljeno 25. februarja 1899 s strani treh bratov; Louis Renault, Marcel Renault in Fernand Renault. Za delovanje celotne skupine Renault s.a.s. skrbi managerski odbor, na vrhu katerega poveljuje Charlos Ghosn. Centrala podjetja se nahaja v Franciji, v zahodnem predmestju Pariza, ki se imenuje Boulogne – Billancourt. Država Francija ima v lasti 15 % delež podjetja Renault. Prihodki skupine so v letu 2010 znašali 38,971 milijonov evrov, kar je za 15,6 % več, kot v letu 2009 (Renault s.a.s., 2010).

Renault s.a.s. dandanes oblikuje, izdeluje in prodaja avtomobile pod okriljem treh znamk: Renault, Dacia in Renault Samsung Motors. Celotna skupina posluje v 118 državah sveta in ponuja verigo vozil, ki sovpadajo z dandanašnjimi potrebami po mobilnosti ter željami različnih trgov. Za lažje spopadanje z izzivi avtomobilske industrije v prihodnosti, se Renault zanaša na izkušnje svojih delavnih ekip po svetu ter na strateška partnerstva. Le-ta omogočajo uspešno delovanje skupine z učinkovitimi medsebojnimi sodelovanji ter z investicijami enih večjih podjetij v industriji, kot so podjetje Nissan (s katerim je Renault zavezništvo sklenil leta 1999), pred kratkim pa tudi z podjetji AvtoVAZ in Daimler (Renault s.a.s., 2010).

Slika 4: Organizacija Skupine Renault



Vir: Renault s.a.s., Renault Annual report 2010.

Renault je v letu 2010 postavila nov rekord pri prodaji vozil; prodali so kar 2.625.800 vozil. V omenjenem letu se je v Skupini Renault prodalo največ vozil znamke Renault (2.115.600, kar je za 13,6 odstotkov več kot v letu 2009) (Renault s.a.s., 2010).

Če razdelimo prodajo glede na tip vozila, je v letu 2010 prevladovala prodaja osebnih vozil, ki se je v primerjavi z letom 2009 zvišala za 12,8 odstotkov. Za skoraj 20 odstotkov pa se je v letu 2010 glede na predhodno leto povečala prodaja lahkih komercialnih vozil, ki pa še vedno predstavlja zmerno majhen del prodaje Skupine Renault. Glede na regije, kjer ima Skupina Renault razprte svoje mreže, pa je v letu 2010 največ proizvedla Evropa. Svetovno prodajo, razdeljeno glede na znamko, tip vozila in regijo, prikazuje Tabla 6 (Renault s.a.s., 2010).

Tabela 6: Prodaja Skupine Renault v letu 2010

	2010	2009	Sprememba (%)
Celotna skupna Renault	2.625.796	2.309.749	13,7
Znamka vozila:			
Renault	2.115.600	1.861.856	13,6
Dacia	348.279	311.426	11,8
Renault Samsung Motors	161.917	136.467	18,6
Tip vozila:			
Osebni avto	2.293.768	2.032.595	12,8
Lahko komercialno vozilo	332.028	277.154	19,8
Regija:			
Evropa	1.642.065	1.530.114	7,3
Amerika	317.028	227.963	39,1
Azija-Afrika	287.421	230.760	24,6
Euromed*	272.748	240.484	13,4
Eurasia**	106.534	80.428	32,5

Vir: Renault s.a.s., Renault Annual report 2010.

* Države EUROMED: Bolgarija, Moldavija, Romunija, Turčija, Ciper, Maroko, Tunizija in Alžirija.

** Države EURASIA: Rusija, Armenija, Azerbajdžan, Belorusija, Gruzija, Kazahstan, Uzbekistan, Tadžikistan, Ukrajina, Turkmenistan.

Februarja 2011 je Renault razkril svoj novi strateški načrt: »Renault 2016 – Drive the Change«. Le-ta temelji na ambiciji Renaulta, da omogoči trajnostno in vsem dostopno mobilnost. Uresničitev te ambicije dokazuje s podpisom znamke »Drive the Change«. Renault 2016 – Drive the Change vsebuje dva cilja (Renault s.a.s., 2010):

- zagotoviti rast Skupine,
- ustvarjati trajen prosti denarni tok.

Skupina Renault bo za doseganje teh ciljev delovala na sedmih ključnih vzvodih:

1. nadaljevanje politike inovacij,
2. trden plan izdelkov,
3. okrepitev podobe znamke Renault,
4. zagotavljanje odličnosti mreže pri sodelovanju s kupci,

5. doseganje najboljšega možnega razmerja med stroški raziskav in razvoja ter vlaganji,
6. zniževanje stroškov,
7. ohranitev položaja v Evropi in razširitev v mednarodnem merilu (Renault s.a.s., 2010).

V letu 2011 je Skupina Renault na svetovni ravni prodala 2.722.063 vozil, kar predstavlja 3,6 odstotkov več prodanih vozil kot leto poprej. Na dinamičnih trgih izven Evrope Skupina uspešno nadaljuje z utrjevanjem svojega mednarodnega položaja. Prodajni rezultati so se na tem območju izboljšali za 19,2 odstotka in predstavljajo 43 odstotkov celotne prodaje Skupine. V Evropi Skupina Renault beleži 10,2 odstotni tržni delež in 1.549.376 prodanih vozil, kar predstavlja 5,7 odstotni padec prodaje. Na dinamičnih trgih izven Evrope Skupina uspešno nadaljuje z utrjevanjem svojega mednarodnega položaja (Renault s.a.s., 2011).

Tabela 7: Konsolidirani rezultati Skupine Renault

v milijonih evrov	2011	2010
Poslovni prihodki	42.628	38.971
Marža iz osnovne dejavnosti <i>v odstotkih poslovnih prihodkov</i>	1.091 2,60 %	1.099 2,80 %
od tega avtomobilska dejavnost	330	396
v odstotkih poslovnih prihodkov sektorja	0,80 %	1,10 %
od tega financiranje prodaje (banka RCI)	761	703
Rezultat poslovanja	1.244	635
Finančni rezultat	-121	-376
Kapitalski dobiček od prodaje delnic B podjetja AB Volvo	-	2.000
Delež povezanih podjetij v rezultatu	1.524	1.289
<i>od tega Nissan</i>	<i>1.332</i>	<i>1.084</i>
<i>od tega Volvo</i>	<i>136</i>	<i>214</i>
<i>od tega AvtoVAZ</i>	<i>49</i>	<i>-21</i>
Tekoči in odloženi davki	-508	-58
Neto rezultat	2.139	3.490
Neto rezultat Skupine	2.092	3.420

Vir: Renault s.a.s., Earnings report 2011 (Renault Group).

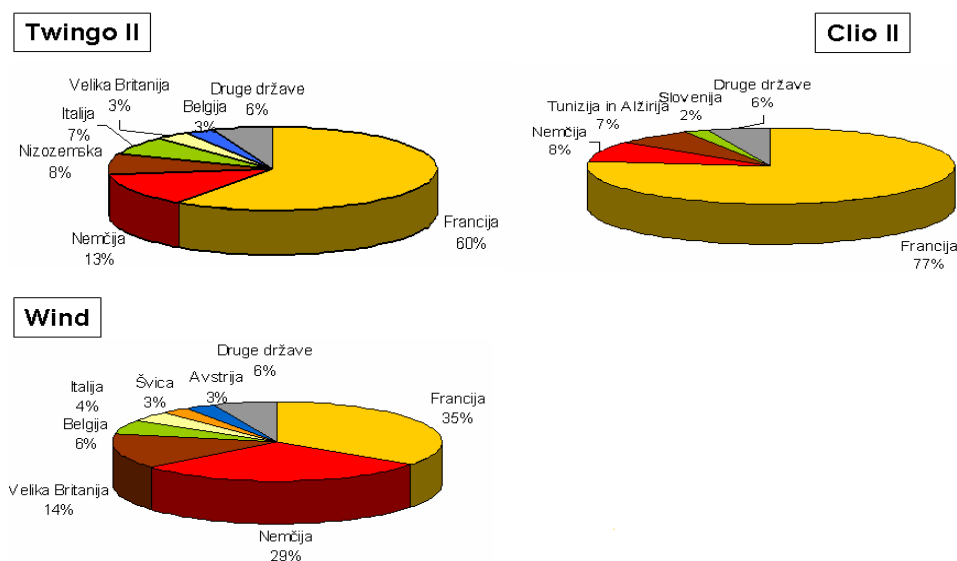
Poslovni prihodek Skupine Renault je v letu 2011 znašal 42.628 milijonov evrov, kar pomeni 9,4 % več kot v letu 2010. Rezultat poslovanja je bil v letu 2011 skoraj 100 % višji in je znašal 1.244 milijonov evrov (635 milijonov evrov v letu 2010). Neto finančni rezultat v 2011 znaša 2.139 milijonov evrov v primerjavi s 3.490 milijonov evrov leta 2010, ki je vključeval tudi kapitalski dobiček v višini 2 milijard evrov, izhajajoč iz prodaje delnic B v podjetju AB Volvo (Tabela 7) (Renault s.a.s., 2011).

Svetovno tržišče bi se moralo v letu 2012 povečati za + 4 % glede na leto 2011. Skupina namerava nadaljevati z rastjo na uspešnih trgih izven Evrope. Na evropskem trgu se pričakuje od -3 do -4 % padec (v Franciji od -7 do -8 %), Skupina bo utrdila svoj položaj ob spoštovanju finančnih ciljev, ki so zastavljeni v okviru strateškega načrta Renault Drive the Change (Renault s.a.s., 2011.).

2.3 PREDSTAVITEV PODJETJA REVOZ D.D.

Revoz je edini proizvajalec avtomobilov v Sloveniji in je bil z okoli 8-odstotnim deležem vrsto zaporednih let največji slovenski izvoznik. Tudi po prihodkih se uvršča v sam vrh slovenskih podjetij. Tovarna Revoz je v celoti vključena v sistem Renaultove Direkcije proizvodne dejavnosti in logistike, ki povezuje evropske tovarne, ki izdelujejo osebna, lahka gospodarska vozila ter mehanske dele in sklope. Revoz je edina tovarna, v kateri nastajata uspešna Renaultova modela novi twingo, clio II in renault wind. Ta sta namenjena predvsem evropskemu tržišču, saj v povprečju že 4 odstotki letne proizvodnje zadovoljijo potrebe domačega trga (Revoz d.d., spletna stran podjetja, 2012).

Slika 5: Prodaja Revozovih avtomobilov po državah



Vir: Revoz d.d., spletna stran podjetja, 2012.

Korenine Revoz-a segajo v sredo petdesetih let, ko so v Agroservisu začeli popravljati kmetijsko mehanizacijo. Pod imenom Moto Montaža je podjetje začelo sestavljati lahka gospodarska vozila ter na podlagi sodelovanja z nemškim Avtounionom vozila DKW. Leta 1959 se je preimenovalo v industrijo motornih vozil (IMV), ki je med drugim izdelovala tudi počitniške prikolice. Podjetje je nato v letih od 1967 do 1972 sodelovalo z British Motor Company (Revoz d.d., 2012).

Leta 1972 pa se je s prenosom kooperacijske pogodbe z Litostroja na IMV, začelo tudi sodelovanje med IMV-jem in Renault-om. V začetku leta 1973 je IMV na temelju te pogodbe začel s proizvodnjo modela renault 4. V tem času je bilo v omejenih količinah sestavljenih tudi nekaj modelov renault 12, renault 16 in renault 18. Junija 1988 je bil v skladu s takratnimi predpisi in na podlagi skupnih vlaganj Renaulta in IMV-ja ustanovljen Revoz. V njegovem programu se je konec leta 1989 priljubljeni "katrci" pridružil renault 5. Ta model je julija 1996 svojo življenjsko pot po skoraj petindvajsetih letih sklenil prav v Revozovi tovarni (Revoz d.d., 2012).

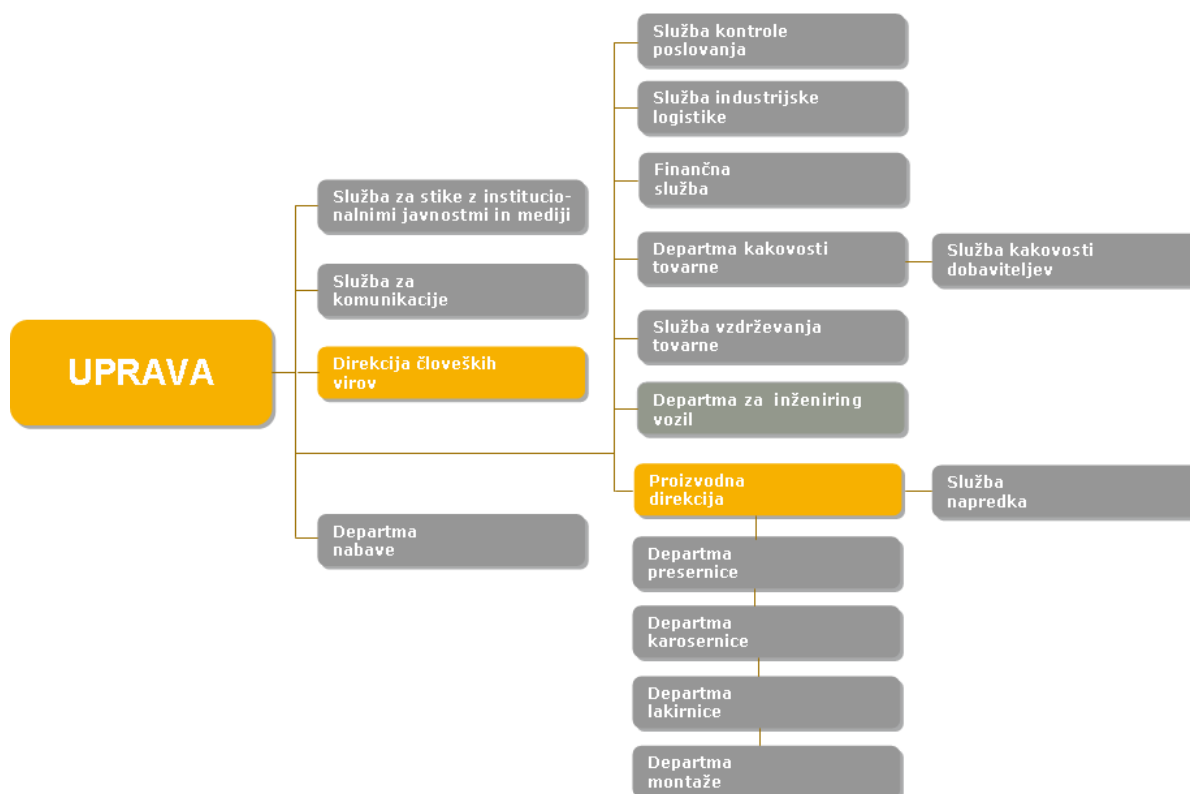
Aprila 1993 je stekla proizvodnja modela clio, ki ga je na pomlad 1998 nasledil clio drugega rodu, leta 2001 pa clio II. Leta 2002 se je komercialna dejavnost Revoza organizirala v obliki komercialne podružnice Renault Slovenija (danes Renault Nissan Slovenija), medtem ko je Revoz ohranil svoje pristojnosti na industrijskem področju. Renault je postal 100-odstotni lastnik Revoza leta 2004, leto zatem pa potrdil projekt proizvodnje novega twinga izključno v Revozu (Revoz d.d., 2012).

Z namenom zagotoviti odličnost poslovanja so v Revozu že pred leti razvili sistem zagotavljanja kakovosti, ki ga zdaj le še potrjujejo v okviru presoje sistema vodenja kakovosti po standardu ISO 9001 (različica 2000). Zunanje presoje opravlja presojevalska hiša UTAC. O ustreznosti ravnanja z okoljem ter o nenehnem prizadevanju za trajnostni razvoj pa priča že leta 1999 pridobljen certifikat ISO 14001. Tudi tega opravlja presojevalska hiša UTAC. Certifikat "zdravje in varnost pri delu" (fr. *Label SMR*), potrjuje ustrezno delovanje tovarne na področju varstva in zdravja pri delu. Tovarna je pridobila tudi certifikat "visoko zaščitena tveganja" (fr. *risque hautement protégés*), tu gre predvsem za ustreznost tovarne na področju protipožarne zaščite (Revoz d.d., 2010).

Tovarna trenutno obratuje v dveh izmenah, dopoldanska in popoldanska izmena se menjata. Konec leta 2011 je bilo v Revoz-u 2.349 zaposlenih, ženske predstavljajo 22,6 % vseh zaposlenih. Poleg redno zaposlenih, je konec 2011 v Revoz-u našlo delo tudi 205 najemnih delavcev (Revoz d.d., 2012).

Uprava podjetja je sestavljena iz treh članov in sicer iz predsednika uprave - g. Aleš Bratož, direktor industrijske direkcije ter dveh članov – g. Franci Bratkovič, direktor direkcije človeških virov in g. Albin Kužnik, direktor proizvodne direkcije. Razdelitev služb (direkcij) oz. departmajev v podjetju prikazuje Slika 3 (Revoz d.d., 2012).

Slika 6: Organigram podjetja Revoz d.d.



Vir: Revoz d.d., spletna stran podjetja, 2012.

Vodilni v podjetju vidijo uspeh Revoz-a v treh adutih. Prvi je *plan odličnosti*, saj podjetje nenehno izboljšuje kakovost serijskih vozil. Namen le-tega je zagotoviti ustrezno kakovost "v prvem poizkusu" s pomočjo doslednega izvajanja SPR-a (Sistem proizvodnje Renault), povezanega z visoko odzivnostjo v primeru težav kjerkoli v proizvodnem procesu (Revoz d.d., 2012).

Drugi adut je *sposobnost hitrega prilagajanja spremembam* na tržišču glede proizvoda in količin. To je ena od odlik, ki jo Revoz zna in mora uporabljati, da lahko zagotovi: zagon novih različic, vključevanje novih aktivnosti, prilagodljivost količin (Revoz d.d., 2012).

Zadnji adut pa so *usposobljeni in motivirani zaposleni*. V podjetju se zavedajo, da je vir napredka sposobnost zaposlenih, da se razvijajo. Vsi viri, vse zmožnosti in kompetence ter strokovnost vsakega posameznika so, zbrani okoli istega cilja z željo po uspehu, njihov najboljši adut, da uspešno uresničijo strateške cilje Revoza na področju kakovosti, dobičkonosnosti in rasti (Revoz d.d., 2012).

Revozove usmeritve za prihodnost so opredeljene v štirih alinejah in sicer:

- občuten napredek na poti doseganja ciljev učinkovitosti tako pri projektu kot pri serijski proizvodnji,

- uporaba enostavnih načel pri vodenju naših aktivnosti: »naredim dobro prvič in brez popravil izven linije«,
- pospeševanje doseganja učinkovitosti z metodo Monozukuri (metoda zniževanja stroškov), s stalnim raziskovanjem in poznavanjem tako notranjih primerjav (v Skupini Renault in Zvezi) kot zunanjih,
- uporaba SPR je bistvo vodenja v proizvodnji in je skladna z načeli vodenja Renault Management Way.

2.4 KONSOLIDIRANA BILANCA STANJA IN IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA

Eden prvih načinov obvladovanja podjetja Revoz d.d. s strani materinskega podjetja Renault s.a.s. je preko konsolidiranih računovodskih izkazov. Najpomembnejša izkaza sta konsolidirana bilanca stanja in konsolidiran izkaz poslovnega izida. Za poročanje slovenskim institucijam se v Revozu pripravljata bilanca stanja ter izkaz poslovnega izida na nivoju podjetja, za področje obvladovanja s strani podjetja Renault s.a.s. pa se pripravlja konsolidirana bilanca stanja ter konsolidiran izkaz poslovnega izida. Mesečna konsolidirana bilanca stanja in izkaz poslovnega izida se oddajata na 5 delovni dan po francoskem koledarju.

Konsolidirana bilanca stanja je ena od konsolidiranih računovodskih izkazov, ki sestavljajo konsolidirano računovodsko poročilo, in jih pridobimo s tako imenovanim postopkom konsolidacije. Konsolidiranje je potrebno v povezanih podjetjih, saj se s tem prepreči učinek razmerij med podjetji v skupini. Konsolidirani računovodski izkazi dajejo informacije o finančnem položaju, poslovnem izidu in spremembah finančnega položaja skupine povezanih podjetij ozirom podjetij kot celote, kot da bi šlo za eno samo podjetje, ne glede na zakonske omejitve posameznih članic skupine (Turk et al., 2003, str. 551).

Materinsko podjetje torej obvladuje podjetje Revoz na podlagi mesečne in letne konsolidirane bilance stanja ter konsolidiranega izkaza poslovnega izida. Le-ta se naredita na podlagi računovodskih izkazov, ki se pripravijo za poročanje slovenskim institucijam, vendar pa je med različicama nekaj razlik. Konsolidirani računovodski izkazi so namreč narejeni po Renaultovih računovodskih standardih, ki so prilagojeni francoskim računovodskim standardom in se v nekaterih točkah razlikujejo od slovenskih.

Razlike med konsolidirano bilanco stanja ter bilanco stanja na nivoju podjetja se pojavijo predvsem pri osnovnih sredstvih. V pogovoru s knjigovodjo osnovnih sredstev v podjetju Revoz sem prišla do informacij, zakaj je temu tako. Slednja mi je razložila, da gre pri razlikah bolj natančno za različno vrednotenje amortizacije ter vodenje službenih vozil. Po SRS namreč službena vozila spadajo med osnovna sredstva, po Renaultovih računovodskih standardih pa med zaloge.

Pri amortizaciji osnovnih sredstev prihaja do razlik pri življenjski dobi osnovnega sredstva ter pri zamiku začetka amortizacije. Po SRS se amortizacija začne obračunavati z naslednjim mesecem, ko je osnovno sredstvo usposobljeno za uporabo, po Renaultovih računovodskih standardih pa se le-ta začne obračunavati s tekočim mesecem, ko je sredstvo usposobljeno za uporabo. Odstotki amortizacije so po obeh verzijah podobni. V podjetju so namreč stopnje amortizacije, po uvedbi novega informacijskega sistema leta 2005, prilagodili Renaultovim računovodskim standardom. Stopnje amortizacije v podjetju Revoz so 8-10 % za osnovna sredstva ter 25 % za stavbe (pred prilagajanjem oz. pred uvedbo informacijskega sistema 30 %). Pri izračunu amortizacije se zaradi mesečnih obračunov upoštevajo delovni dnevi.

Razlika se pojavlja tudi pri osnovnih sredstvih, nabavljenih pred letom 2001. Ta sredstva so bila po SRS prevrednotena po stopnji rasti življenjskih potrebščin, po Renaultovih računovodskih standardih pa po rasti tečaja francoskega franka. Zaradi različnega prevrednotevanja je posledično prišlo do različnih osnov za amortizacijo pri omenjenih osnovnih sredstvih.

Nekaj manjših razlik se pojavlja tudi pri črpanju državnih subvencij. Po SRS črpanje pridobljenih državnih subvencij vpliva na prihodke podjetja ter na zmanjšanje dolgoročnih rezervacij, po Renaultovih računovodskih standardih pa vplivajo na zmanjšanje stroškov amortizacije ter na črpanje avansov, ker je prejeta subvencija knjižena kot prejeti avans.

Tabela 8: Primer razlik med konsolidirano in socialno bilanco stanja

"RAZLIKE V SREDSTVIH PODJETJA" 31/12/2011			
	CONSO	SOCIAL	RAZLIKA
"OSNOVNA SREDSTVA"	266.492.589	322.888.354	56.395.765
OS (BREZ SLUŽBENIH VOZIL) NETO	286.509.939	350.334.579	63.824.640
SLUŽBENA VOZILA NETO	1.287.392	1.168.565	-118.827
SUBVENCije NETO	-21.304.742	-28.614.791	-7.310.049
OSTALO (prejete državne podpore, druge obveznosti do države, itd.)	0	15.396	15.396
SKUPAJ RAZLIKA V SREDSTVIH			56.411.161
RAZLIKA V KAPITALU			56.411.161
			0

Primer razlik med konsolidirano bilanco in bilanco stanja na nivoju podjetja prikazujeta Tabeli 8 in 9. Iz Tabele 8 so razvidne postavke, pri katerih pride do razhajanj med konsolidirano bilanco stanja in bilanco stanja, narejeno po SRS. Enaka razlika, do katere prihaja pri osnovnih sredstvih, pa se odraža tudi v kapitalu, kar lahko razberemo iz Tabele 9. V materinsko podjetje se konsolidirana bilanca stanja in konsolidiran izkaz poslovnega izida poroča na mesečni ravni ter polletni in letni ravni. Podatki, predstavljeni v Tabelah 8 in 9, so prilagojeni.

Tabela 9: Razlike med konsolidirano in socialno bilanco stanja z vidika kapitala

KAPITAL 31/12/2011			
v €	CONSO	SOCIAL	RAZLIKA
OSNOVNI KAPITAL	114.505.375,82	211.506.875,03	97.001.499,2
ZAKONSKE REZERVE	8.262.163,25	8.262.163,25	0,0
PRENESENI POSLOVNI IZID PRED ODLOŽENIMI DAVKI	179.855.671,23	89.431.314,47	-90.424.356,8
POSLOVNI IZID TEKOČEGA LETA PRED ODLOŽENIMI DAVKI	-28.564.381,70	21.269.636,75	49.834.018,4
KAPITAL BREZ ODLOŽENIH DAVKOV	274.058.828,60	330.469.989	56.411.160,9

2.5 URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALNIKOV POSLOVANJA

V podjetju Revoz se uporablja sistem uravnoteženih kazalnikov uspešnosti poslovanja že nekaj let, uvedli pa so ga po navodilih vodilnih zaposlenih v podjetju Renault. V materinskem podjetju namreč oblikujejo in preizkušajo vse nove pristope poslovanja in če se le-ti izkažejo za učinkovite in uspešne, jih nato posredujejo in uvedejo po svojih hčerinskih podjetjih.

Podjetje je na začetku obstoja uporabljalo le finančne kazalnike, kot so kazalniki likvidnosti, obračanja, financiranja in uspešnosti poslovanja. Usmerjeni so bili predvsem v učinkovito proizvodnjo in nižje stroške. Sčasoma so spoznali, da so finančni kazalniki pomanjkljivi, zato so začeli uporabljati tudi nefinančne kazalnike, kot so stroški kakovosti, izobraževanja, stopnja izobrazbe zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, produktivnost itd. Tako je podjetje izoblikovalo svoj sistem uravnoteženih kazalcev merjenja uspešnosti podjetja. Cilj vzpostavitve uravnoteženega sistema kazalnikov za podjetje Revoz je sodobnejše merjenje uspešnosti poslovanja, s pomočjo katerega bi uresničili zastavljene cilje (Revoz d.d., 2010).

2.5.1 Finančni vidik

Kaplan in Norton (2000, str. 71) navajata, da je dolgoročni cilj podjetja ustvarjanje finančnih donosov za vlagatelje in vse strategije. Uravnotežen sistem kazalnikov ohranja finančni vidik, ker kaže ali izvajanje strategije v podjetju prispeva h končnemu izboljšanju poslovanja. Torej rezultati uspešnosti na področju ostalih treh vidikov se prezrcalijo v končni izid v kazalnikih finančnega vidika. Kazalce finančnega vidika podjetja Revoz d.d. predstavlja Tabela 10.

V podjetju je najmanj težav povzročalo določanje kazalnikov v okviru finančnega vidika, saj so te kazalnike spremljali že pred uvedbo sistema. Možnosti analize podatkov iz preteklih obdobj so omogočile določitev realnih ciljev, kar je še dodatno povečalo njihov pomen v primerjavi z nefinančnimi kazalniki. Podjetje izračunava kazalnike iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida. Oba pripravlja mesečno (Revoz d.d., 2010).

Tabela 10: Kazalci finančnega vidika v podjetju Revoz d.d.

Strateški cilji finančnega vidika	Strateški kazalniki
Višja dobičkonosnost	Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala – ROE Koeficient dividendnosti osnovnega kapitala
Rast prodaje	Prihodki
Boljša plačilna sposobnost	Kratkoročni koeficient Pospešeni koeficient Hitri koeficient
Gospodarnost	Koeficient gospodarnosti poslovanja
Rast investiranja	Stopnja lastniškosti financiranja Stopnja dolžniškosti financiranja Stopnja osnovnosti financiranja Stopnja dolgoročnosti investiranja

Podjetje meri rast prodaje z ustvarjenimi čistimi prihodki. Čisti prihodki od prodaje so poslovni prihodki. Kazalnike rasti prodaje podjetje spremlja mesečno. Ključni kazalnik za lastnike je dobičkonosnost kapitala, ki je razmerje med čistim dobičkom in povprečnim

kapitalom. Pove nam, kakšen je dobiček glede na vložen kapital. Podjetje ta kazalnik izračunava kvartalno (Revoz d.d., 2010).

Plačilno sposobnost podjetje meri s kazalniki vodoravnega finančnega vzvoda. Kratkoročni koeficient je razmerje med kratkoročnimi sredstvi in obveznostmi. Pospešeni koeficient podjetje meri z razmerjem med likvidnostnimi sredstvi plus kratkoročnimi terjatvami in kratkoročnimi obveznostmi. Hitri koeficient pa meri z razmerjem med likvidnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Višji kot so ti kazalniki, višja je likvidnost podjetja. Vse tri koeficiente podjetje izračunava dvakrat letno – ob polletni bilanci in ob koncu leta (Revoz d.d., 2010).

Podjetje s koeficientom gospodarnosti izračunava razmerje med celotnimi poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki. S tem kazalnikom podjetje nadzira tako prihodke in odhodke, kot tudi dobiček oziroma izgubo (Revoz d.d., 2010).

Kazalec stopnje lastniškosti financiranja je razmerje med kapitalom in vsemi obveznostmi do virov sredstev in prikazuje delež lastniškega financiranja v vseh sredstvih družbe. Večji kot je delež sredstev, financiran s kapitalom, večja je vrednost tega kazalnika. Tako lastniki nosijo večje tveganje in upniki manjše (Delež kapitala v financiranju, baza gvin).

Kazalec stopnje dolgoročnosti financiranja je razmerje med dolgoročnimi viri financiranja (kapital in dolgoročne rezervacije ter dolgoročne finančne in poslovne obveznosti) in vsemi obveznostmi do virov sredstev. Višji kot je omenjeni kazalnik, težje podjetje odplačuje dolgove v slabih časih.

Kazalec stopnje dolgoročnosti investiranja prikazuje delež stalnih sredstev in dolgoročnih poslovnih terjatev v vseh sredstvih. Rast kazalca je odvisna od padca gibljivih sredstev v primerjavi s stalnimi in v razmerju s celotnimi sredstvi (Konsol, Računovodski poročilo, 2003).

2.5.2 Vidik notranjih poslovnih procesov

Vidik notranjih poslovnih procesov je namenjen opredelitvi ključnih notranjih procesov, po katerih naj bi se organizacija oblikovala. Kazalniki notranjih poslovnih procesov so usmerjeni na procese, ki bodo najbolj vplivali na zadovoljstvo stranke in dosego finančnih ciljev organizacije (Požnel, 2008, str. 33).

Običajni model verige vrednosti vsebuje tri poslovne procese in sicer proces inovacij, operativni proces in proces poprodajnih storitev. V procesu inovacij organizacija raziskuje nastajajoče in prikrite potrebe strank ter nato oblikuje izdelke. V podjetjih visoke tehnologije je proces inoviranja mnogokrat pomembnejši od operativnih procesov in tako je tudi v podjetju Revoz. Za odzive na informacije kupcev imajo v podjetju organizirano Službo

kakovosti, ki izvaja tržne raziskave, s katerimi opredeljujejo velikost trga, lastnosti preferenc strank in izhodišča za določitev cen izdelkov in storitev. Pri procesu inovacije podjetje Revoz uporablja kazalnik deleža inovativnih izdelkov, ki ga izračunava kot razmerje med inovativnimi proizvodi in vsemi proizvodi (Revoz d.d., 2010).

V operativnem procesu, ki je druga stopnja osnovne notranje verige vrednosti, v podjetju proizvajajo izdelke in storitve ter jih dostavljajo strankam. Proces izdelave v proučevanem podjetju poteka preko štirih večjih oddelkov oz. departmajev: Departma za preoblikovanje pločevine, Departma za sestavo in varjenje karoserij, Departma lakirnice in Departma montaže. V Departmaju za preoblikovanje pločevine, pločevino razrežejo v plošče različnih velikosti, na stiskalnicah pa s pomočjo orodij po različnih operacijah dobijo končno obliko pločevinskega dela, v naslednjem departmaju pa določijo geometrijo in prvo obliko vozila. V Departmaju lakirnice potekajo tri faze predobdelava in kataforeza, tesnjenje ter lakiranje, v zadnji fazi izdelave, fazi montaže, pa vgradijo notranjo opremo. Tako v sklopu operativnega procesa podjetje meri izkoriščenost kapacitet, stroške materiala na enoto, dneve vezave zalog materiala in delež okvar (Revoz d.d., 2010).

Poprodajni proces vključuje izdajanje jamstev in popravila, odpravo napak, logistične rešitve, obravnavo vračil izdelkov ter obdelavo plačil. V podjetju Revoz se zelo dobro zavedajo njihovih kupcev in vedo, da so v današnjih časih zelo pomembne poprodajne storitve. Za zagotavljanje kakovosti izdelkov, s čimer podjetje pridobi ali obdrži tudi zadovoljstvo kupcev, podjetje uporablja kazalnike kakovosti izdelkov in merijo delež odpada izdelkov znotraj posamezne serije. Koeficient kakovosti izdelkov je sestavljen iz več koeficientov – število prejetih reklamacij s strani kupca, števila reklamacij znotraj delovnega procesa ter vzroka reklamacij. Za prej našteta opravila v podjetju skrbi poprodajna služba (Revoz d.d., 2010).

Podjetje Revoz izvaja tudi meritve uspešnosti procesov v podjetju, tega pa se poslužuje z merjenjem dodane vrednosti proizvoda, časa izdelave enega proizvoda in številom proizvodov na dan/teden/mesec. Merjenje uspešnosti procesov v podjetju opravlja Oddelek za industrijsko kontrolo. Podjetje pa uporablja tudi kazalnike, ki so bili oblikovani glede na vizijo, poslovne cilje in strateško usmeritev in sicer kazalnik doseganja operativne odličnosti, kazalnike inovativnih, h kupcu usmerjenih izdelkov in kazalnike zagotavljanja kakovosti izdelkov (Revoz d.d., 2010)

Tabela 11: Kazalniki notranjih procesov v podjetju Revoz d.d.

Strateški cilji notranjih poslovnih procesov	Strateški kazalniki
Doseganje operativne odličnosti	Izkoriščenost kapacitet
	Stroški materiala na enoto
	Dnevi vezave zalog materiala
	Delež okvar
	Odstotek izpolnjenih ciljev
	Delež zastojev v proizvodnji
Inovativni, h kupcu usmerjeni izdelki	Delež inovativnih izdelkov
Zagotavljanje kakovosti izdelkov	Delež odpada izdelkov znotraj posamezne serije
	Koeficient kakovosti izdelkov

2.5.3 Vidik kupcev

Podjetje mora preko različnih dejavnikov spremljati odnos do kupcev in obratno, kajti za ohranjanje trenutnih ter pridobivanje novih poslov je zelo pomembno, kako kupci gledajo na podjetje. Zato so pomembni dejavniki ohranjanje poslov pri kupcih, zadovoljstvo kupcev ter s tem povezana dobičkonosnost kupcev (Učakar, 2008, str. 35).

Tudi v podjetju Revoz se zavedajo pomembnosti zadovoljstva kupcev za uspešnost podjetja. Za odzive na informacije kupcev imajo v podjetju organizirano Službo kakovosti. Odzivi na informacije so le ena izmed petih področij, na katerem služba deluje. Služba kakovosti zbira in uporablja informacije, ki pridejo od kupcev skupaj z drugimi službami podjetja ter zagotavlja uvedbo ustreznih planov aktivnosti z namenom odpravljanja nezadovoljstva ter ohranjanja zadovoljstva kupcev. Omenjene informacije zbirajo s pomočjo kazalnika zadovoljstva kupcev, ki ga dobijo s pomočjo anket rešenih s strani kupcev ter število pritožb in reklamacij odjemalcev (Revoz d.d., 2010).

Podjetje Revoz strateški cilj izboljšane razmerja med vrednostjo in ceno izračunava s koeficientom med vrednostjo in ceno, ki podjetju omogoča spremljati informacije o odstopanju pri vrednotenju izdelka s strani kupca in proizvajalca. Kazalnik prikaže razmerje med polno lastno ceno izdelka in ceno, ki jo je kupec pripravljen plačati. Ta kazalnik podjetju omogoča, da pri postavljanju cen upošteva ali je kupčeva cena realna in odraža ponudbo na trgu ali pa želi doseči le čim nižjo ceno (Revoz d.d., 2010).

Cilj podjetja je tudi povečanje tržnega dela, ki ga povečuje s pridobivanjem novih kupcev. Ta cilj meri z ugotavljanjem deleža prihodkov novih kupcev, ki prikazuje kakšen delež prihodkov predstavljajo novi kupci skupaj. S pomočjo tega podatka podjetje lažje planira prodajo v prihodnosti (Revoz d.d., 2010).

Podjetje Revoz se zaveda, da je lažje obdržati stare kupce, kot pridobiti nove, zato le-tem nameni veliko pozornosti in spremlja njihovo zadovoljstvo s pomočjo ankete, ki jo izvajajo enkrat letno, pomagajo pa si tudi s številom reklamacij (Revoz d.d., 2010).

Tabela 12: Kazalniki odnosov z kupci v podjetju Revoz d.d.

Strateški cilji vidika do kupcev	Strateški kazalniki
Izboljševanje razmerja vrednost - cena	Koeficient razmerja med vrednostjo in ceno
Pridobivanje kupcev	Delež prihodkov novih kupcev
Doseganje zadovoljstva kupcev	Koeficient zadovoljstva kupcev
	Število reklamacij
	Točnost dobav kupcem
Večji tržni delež	Tržni delež v Sloveniji
	Delež izvoza

2.5.4 Vidik učenja in rasti

Tako kot vsako uspešno podjetje, tudi podjetje Revoz ve, kako pomemben je pomen človeških virov za doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Ravno zato v skladu s strateško usmeritvijo Renaulta predstavlja pomemben del vizije Revoza usmeritev na področju človeških virov. S spoštovanjem zaposlenih in okolja želijo prispevati k temu, da bo tovarna v Novem mestu postala dobičkonosna baza za Renaultovo mednarodno širitev ter s svojo prilagodljivostjo, odzivnostjo in učinkovitostjo zaposlenih zgled vsem tovarnam za sestavo vozil. H kakovosti vodenja zaposlenih v podjetju prispevajo z različnimi orodji: izobraževanje za izboljšanje veščin komuniciranja, ocenjevanje vodij po metodi »360°«, načrtovanje in uresničevanje napredovanj na odborih za spremljanje poklicne poti, uvajanje vodenja s pomočjo kompetenc, letni razgovori. Neposredni vodje se z zaposlenimi dogovarjajo o delu, nalogah, ciljnih, želenih spremembah, jih spodbujajo, izobražujejo, itd. (Revoz d.d., 2010).

Konec leta 2011 je bilo v Revozu 2.349 zaposlenih, ženske predstavljajo 22,6 % vseh zaposlenih. Poleg redno zaposlenih, je konec 2011 v Revozu našlo delo tudi 205 najemnih delavcev (Revoz d.d., 2012).

Tabela 13: Kazalniki učenja in rasti v podjetju Revoz d.d.

Strateški cilj učenja in rasti	Strateški kazalniki
Dvig sposobnosti, motiviranosti zaposlenih	Kazalnik rasti št. ur izobraževanj zaposlenih
	Kvalifikacijska struktura
Večje zadovoljstvo zaposlenih	Kazalnik zadovoljstva zaposlenih
Ohranjevanje zaposlenih	Stopnja fluktuacije
Učinkovitost zaposlenih	Kazalnik produktivnosti zaposlenih

Podjetje Revoz vsako leto meri število zaposlenih, kvalifikacijsko strukturo, starost, spol zaposlenih. Poleg teh osnovnih podatkov merijo tudi zadovoljstvo zaposlenih. To meri z anketo o zadovoljstvu z delom Službe za vodenje razvoja zaposlenih, ki se izvajajo preko intraneta (program računalniških povezav znotraj podjetja). Le-te oblikujejo v matičnem podjetju Renault v Franciji in so enaki po vseh podjetjih v sklopu Renault-a. Sposobnost in motiviranost zaposlenih podjetje meri s kazalniki rasti števila ur izobraževanj zaposlenih. S tem kazalnikom spremljajo, kako se zaposleni izobražujejo, pridobivajo nova znanja za svoje področje dela. Ohranjanje zaposlenih podjetje meri s kazalnikom fluktuacije, ki meri prekinitev pogodb zaposlenih. Če je ta kazalnik visok, pomeni visoko stopnjo nezadovoljstva zaposlenih. Učinkovitost zaposlenih podjetje meri s kazalnikom produktivnosti dela (Revoz d.d., Letno poročilo 2010).

Za delo v proizvodnji je potrebna osnovnošolska izobrazba, zato predstavlja največji delež zaposlenih nekvalificirana in polkvalificirana delovna sila (41,7 %). Sledijo kvalificirani zaposleni (28,7 %), zaposleni s srednješolsko izobrazbo (18,7 %), približno 10 odstotkov pa je zaposlenih z višjo, visoko in univerzitetno izobrazbo.

Revoz se zaveda, da brez ustreznega znanja in kompetenc ni napredka. V lastnem izobraževalnem centru, v izobraževalnih centrih matične družbe Renault in izobraževalnih ustanovah v Sloveniji ter v tujini zaposleni pridobijo teoretična in praktična znanja na delovnem mestu v proizvodnji ter po potrebi tudi formalno izobrazbo. Tako je bilo v letu 2011 za usposabljanje in pridobivanje novih znanj, potrebnih za delovno mesto, opravljenih 76.004 ur izobraževanja ali 32 polnih ur na osebo (Revoz d.d., 2012).

Podjetje Revoz, d. d., izobražuje svoje zaposlene na različnih področjih, kot so (Revoz d.d., 2012):

- kakovost (gre za programe, ki zagotavljajo kakovost oz. omogočajo spremljanje le-te),
- management (izvaja se za vse ravni vodenja),
- tehnika (gre za programe, ki omogočajo spoznavanje opreme, tehnik ipd. v proizvodnji),

- računalništvo (programi, ki so standardni za vse tovarne v sklopu Renault-a),
- strokovnost osebja (programi za izboljšanje strokovnosti, komunikacije, preprečevanje stresa itd.),
- jeziki (predvsem francoščina) in
- proizvodni delavci (usposabljanje delavcev na njihovem delovnem mestu – v glavnem gre za osvajanje veščin, ki jih potrebuje delavec za opravljanje nalog na svojem delovnem mestu).

V okviru Skupine Renault v podjetju redno sodelujejo v anketah o zadovoljstvu zaposlenih in kakovosti managementa. Dobljeni rezultati jim služijo kot podlaga pri oblikovanju novih strateških usmeritev (Revoz d.d., 2010).

Revoz veliko pozornosti namenja komuniciranju z zaposlenimi. Orodja za komuniciranje zagotavlja Služba za komunikacije, ki poleg osnovnega poslanstva, posreduje vodstvenim delavcem strateške cilje tako matičnega podjetja kot tudi Revoza svojim sodelavcem, s svojo dejavnostjo prispeva tudi k motivaciji in zavzetosti zaposlenih za doseganje teh ciljev (Revoz d.d., 2010).

2.6 KAZALNIKI KAKOVOSTI, STROŠKOV IN ROKOV

Podjetje Revoz d.d. pripravlja mesečne podatke, na podlagi katerih materinsko podjetje Renault s.a.s. obvladuje njegovo delovanje. Oddelek Kontrole poslovanja, v sodelovanju z ostalimi službami v podjetju, tedensko analizira tri kazalnike in sicer kakovost, roke in stroške. Cilji/končni cilji posameznih kazalnikov so določeni s strani podjetja Renault s.a.s. glede na predvidevanja za vsako hčerinsko podjetje posebej. Podatki, predstavljeni v naslednjih tabelah, so prilagojeni. Razlika med določenim ciljem in končnim ciljem pri posameznem kazalniku predstavlja toleranco, ki je še dovoljenja pri doseganju rezultatov podjetja.

Podjetje kakovost meri preko dveh kazalnikov. Prvi je kazalnik **SAVES** (angl. *Short Alliance Vehicle Evaluation Standard*), ki je krajša verzija kazalnika AVES. AVES je enotni standard Zveze Renault – Nissan za ocenjevanje vozil z vidika kupca. Zasnovan je na podlagi zahtev kupcev in pripomb iz anket o zadovoljstvu kupcev. Razlika med kazalnikoma AVES in SAVES je v trajanju samega ocenjevanja vozila. Pri AVES-u ocenjevanje traja 6 ur, pri SAVES-u pa 2 uri. Rezultat AVES je predstavljen kot vsota napak V2, V1 in V1+, ki predstavljajo:

- V2 – napaka, za katero kupec v raznih anketah izrazi nezadovoljstvo,
- V1 – napaka, ki povzroči nezadovoljstvo kupca in za katero kupec zahteva popravilo,
- V1+ - napaka, ki ogroža varnost, ali napaka, ki lahko povzroči zaustavitev vozila.

Nižji kot je AVES, boljša je kakovost (Revoz d.d., 2012).

Tabela 14: Kazalnik SAVES

SAVES V1+V2	Cilj	Končni cilj	Rezultat
Twingo	0,3	0,2	0,1
Clio	0,3	0,3	0,1
Wind	0,3	0,3	0,0

Zgornja tabela prikazuje doseganje kazalnika SAVES glede na določene cilje/končne cilje po tipih proizvodov. Podjetje Renault s.a.s. z izračunom SAVES-a za podjetje Revoz d.d. ugotavlja, kako le-to sledi zadanemu cilju in kaj se dogaja s kakovostjo proizvodov z vidika kupca iz tedna v teden. Iz podatkov lahko vidimo, da v dotičnem tednu cilji niso bili doseženi. Napake, ki povzročajo nedoseganje ciljev, so lahko tujki v laku, deformirano tesnilo vrat, neenakomerna zaščitna masa na pragu vozila itd. (Revoz d.d., 2012).

Drugi kazalnik pa je tako imenovani kazalnik **STR** (angl. *Straight Through Ratio*). Le-ta meri trdnost kakovosti v proizvodnem procesu, se pravi kakovost, doseženo na delovnem mestu v proizvodnji. Dejansko je najboljša kakovost za kupca tista, ki se jo doseže neposredno na delovnem mestu, zahvaljujoč standardiziranim delovnim operacijam. Podatek STR dobimo tako, da število vozil brez popravil izven linije primerjamo z skupnim številom izdelanih vozil. Enota kazalca so odstotki. Višji, ko je odstotek, boljše je kakovost na delovnem mestu (Revoz d.d., 2012).


Tabela 15: Kazalnik STR tovarne

STR TOV.	Cilj	Končni cilj	Rezultat
Twingo	80	84	82,6
Clio	80	84	74,2
Wind	80	84	40,0

STR tovarne pri proizvodnji twinga je v nekem tednu znašal 82,6 %, kar pomeni da je bil takšen odstotek twingov narejenih brez popravil izven linije. Na podlagi rezultatov lahko ugotovimo, da je bil zastavljen cilj (80 %) dosežen, poleg tega pa se je kazalnik izboljšal glede na predhodni teden. Pri proizvodnji clia in winda pa lahko ugotovimo nedoseganje ciljev in padec kakovosti glede na predhodni teden (Revoz d.d., 2012).

Roki se merijo na podlagi **povprečne tedenske kadence** in kazalnika **D-STAR**. Kazalnik povprečne tedenske kadence nam pove, koliko avtomobilov je bilo povprečno dnevno narejeno na proizvodnji liniji. D-STAR pa meri učinkovitost tovarne pri obvladovanju proizvodnih pretokov. V odstotkih izraža spoštovanje roka na izhodu iz tovarne, ki ga določimo 6 dni vnaprej. Če je odstotek D-STAR visok, to pomeni, da tovarna in logistična veriga dobro delujeta. Na izhodu iz tovarne, mora dober rezultat D-STAR omogočiti sinhrono nalaganje vozil s čim manj zaloge oz. z nič zaloge ter izboljšanje distribucije vozil po proizvodnem procesu (Revoz d.d., 2012).

Tabela 16: Kazalnik povprečne tedenske kadence

Pov. Ted. Kad	Plan	Realizacija	Razlika	Gibanje glede na cilj
Twingo + Clio + Wind	761	779	18	

Na podlagi Tabele 16 lahko vidimo, da je za določen teden povprečna tedenska kadenca znašala 779 proizvedenih vozil, kar je za 18 vozil več, kot je bilo predvideno po planu. Na podlagi tega podatka matično podjetje ugotavlja in spremlja, kakšna je proizvodnja zmogljivost tovarne, kar posledično vpliva na uspešnost doseganja rokov (Revoz d.d., 2012).

Prav tako na uspešnost doseganja rokov vpliva kazalnik D-STAR. Spodnja tabela poroča, da je bil za določen teden D-STAR enak 84,5 odstotkom, kar pomeni, da je bil pri takšnem odstotku vozil spoštovan urnik na izhodu vozila iz tovarne, ki je bil določen ob vstopu vozila v proizvodnjo. Ker je rezultat višji od ciljev, lahko matično podjetje ugotavlja, da povezava med tovarno in logistično verigo deluje uspešno (Revoz d.d., 2012).

Tabela 17: Kazalnik D-STAR

D-STAR	Cilj	Končni cilj	Rezultat
Twingo + Clio	82	85	84,5

Stroški se merijo z kazalnikom **DSTR** (angl. *Design Standard Time Ratio*). DSTR je kazalnik, ki meri učinkovitost porabljenega časa v proizvodnji. Predstavlja razmerje med dejansko porabljenim časom proizvodnje in standardnim časom (z dodano vrednostjo za kupca), ki izhaja iz zasnove. Manjše kot je razmerje, večja je učinkovitost (Revoz d.d., 2012).

Tabela 18: Kazalnik DSTR povprečni letni

DSTR pov. letni	Cilj letni (budget)	Končni cilj letni	Rezultat pov. Ted-1
Tovarna	1,57	1,49	1,53
Karoserica	1,54	1,46	1,46
Lakirnica	1,71	1,20	1,24
Montaža	1,26	1,63	1,50

Tabela 18 prikazuje spremljanje DSTR kazalnika glede na celotno tovarno ter glede na tri proizvodne obrate in sicer karoserico, lakirnico in montažo. Pri vseh štirih področjih merjenja DSTR kazalnika lahko vidimo, da so razmerja ugodna glede na določene cilje/končne cilje, pri upoštevanih tolerancah med njimi. Le-ti rezultati nam povejo, da podjetje Revoz uspešno sledi zadanim ciljem ter da je učinkovitost porabljenega časa v proizvodnji ugodna (Revoz d.d., 2012).

Na podlagi vseh, zgoraj omenjenih kazalnikov, podjetje Renault spremlja stroške, kakovost proizvodnje ter doseganje rokov. V primeru negativnih rezultatov se zaposleni v matičnem podjetju, ki skrbijo za spremljanje kazalnikov posvetujejo z odgovornimi v podjetju Revoz, zakaj je do negativnih rezultatov prišlo, ter kako poteka iskanje rešitev, da do njih ne bi več prihajalo. Sprotno spremljajo cel postopek iskanja rešitev za odpravo negativnih rezultatov, ki poteka v hčerinskem podjetju. Ali je bila najdena pravilna rešitev pa vidijo pri novem poročanju o kazalnikih. V primeru ugodnih rezultatov ni posebnih reagiranja s strani matičnega podjetja (Revoz d.d., 2012).

2.7 TABELA FINANCIRANJA

V matično francosko podjetje se z namenom obvladovanja mesečno pošilja tudi tako imenovana tabela financiranja. Omenjena tabela se je pričela uporabljati z uvedbo tako imenovanega cashpool-inga, ki omogoča podjetjem da urejajo debetne in kreditne pozicije tako, da imajo podjetja največ koristi. Denarna sredstva podjetja Revoz d.d. sestavljajo sredstva na lastnih transakcijskih računih in pri banki Skupine Renault v skladu s pogodbo o združevanju sredstev, sklenjeno z matično družbo. Družba nima gotovinskega poslovanja (Revoz d.d., Letno poročilo 2010).

Tabela 19: Podatki, ki se poročajo preko tabele financiranja

Rezultat pred obdavčitvijo
Davek od dobička
Neto rezultat po obdavčitvi
Amortizacija
Prihodki od subvencije
DENARNI TOK (a)
Zaloge
Kupci
Dobavitelji
Ostalo
VARIACIJA GIBLJIVIH SREDSTV (b)
PRETOK DENARNIH SREDSTEV IZ POSLOVANJA (I) = a +b
PROJET twingo
PROJET wind
EDISON
Tehnična pomoč Renault-a
Ostale investicije*
SKUPAJ INVESTICIJE (c)
PRETOK DENARNIH SREDSTEV IZ INVESTIRANJA (II) = c
Izplačila dividend (e)
Denar na poti
Državna subvencija (Republika Slovenija) (f)
Financiranje s strani Renault-a (-depozit, +credit) (g)
PRETOK DENARNIH SREDSTEV IZ FINANCIRANJA (III) = e + f+g
NETO PRETOK DENARNIH SREDSTEV (IV) = (I) - (II) + (III)
KUMULATIVNI NETO PRETOK DENARNIH SREDSTEV
Finančna situacija
Depozit pri Renault-u
Kredit pri Renault -u

Vir: Revoz d.d., Tabela financiranja, 2012.

V decembru tekočega leta se pripravi plan tabele financiranja na podlagi planiranega izkaza poslovnega izda, planirane bilance ter planirane tabele investicij za celotno prihajajoče leto. Podjetje Revoz torej pripravi plan tabele financiranja s podatki, ki se jih pripravi na osnovi planiranih aktivnosti za naslednje leto. V omenjeno tabelo pa se nato mesečno vnaša realizirane podatke. Pri tem pa je cilj podjetja delovanje v smeri, da pri realiziranih in planiranih vrednostih konec leta ne bo preveč odstopanj.

Podatke, ki se predstavljajo v tabeli financiranja, prikazuje Tabela 19. Le-ti se pridobijo iz naslednjih gradiv:

- izkaz poslovnega izida,
- bilanca stanja,
- stanje sredstev na računu podjetja Revoz pri matičnem podjetju, ki se izpiše iz programa za elektronsko bančno poslovanje z tujimi dobavitelji ter
- tabela realizacije investicij.

Tabela financiranja se pripravlja mesečno, v začetku meseca (ponavadi 10. v mesecu) za predhodni mesec. Le-ta se posreduje v matično podjetje v Franciji, v službo, ki skrbi za kontrolo financiranja hčerinskih podjetij. Podjetje Renault s.a.s. na podlagi omenjene tabele spremlja gibanje prostega denarnega toka podrejenega podjetja.

Če so odstopanja realiziranih podatkov od planiranih velika in le-ta negativno vplivajo na poslovanje podjetja Revoz in skupine Renault, se v matičnem podjetju začnejo raziskovanja, zakaj je do teh odstopanj prišlo. Poleg tega pa se daje velik poudarek tudi na morebitne rešitve, da se odstopanja v nadaljnjem poslovanju ne bi več pojavljala.

2.8 NOTRANJA REVIZIJA

Obvladovanje poslovnega sistema je temeljni problem poslovanja v vsakem podjetju, saj v te sisteme ni možno vgraditi samodelujočih naravnih regulacij. Zato so potrebni ljudje, usposobljeni za usmerjanje in uravnavanje takšnih sistemov (to so notranji revizorji). Potreba po notranjem revidiranju se mora poroditi pri poslovodstvu, ki se zave, da se z notranjo revizijo ohranjata in krepi premoženje in trajni obstoj gospodarske družbe (Marolt, 2007, str. 25).

Od začetka moje zaposlitve v podjetju Revoz d.d. še ni bilo opravljene notranje revizije, zato sem se glede potrebnih podatkov obrnila na vodjo računovodstva. Le-ta mi je razložila zgodovino notranje revizije v podjetju Revoz d.d. ter me informirala o podatkih, ki jih navajam v nadaljevanju.

Podjetje Renault s.a.s. ima v okviru matičnega podjetja oblikovan oddelek notranje revizije. Le-ta pa opravlja dejavnost notranje revizije za matično podjetje, posredno pa tudi do svojih hčerinskih podjetij. V Revozu je že dolgo tega, kar so imeli notranjo revizijo računovodskih izkazov in listin ter procesov. Tedaj so se osredotočali predvsem na varnost informacijskih sistemov in nadzor nad izvajanjem posameznih operacij.

Po uvedbi novega informacijskega sistema in pa s prehodom na uporabo postopkov, ki so v praksi v matičnem podjetju, notranjih revizij s fizično prisotnostjo v podjetju s strani matičnega podjetja, ni več. Nov informacijski sistem v primerjavi s prejšnjim namreč omogoča direkten vnos in nadzor za potrebe mednarodnih in slovenskih standardov. Vsi vnosi in vknjižbe so interaktivni. Za celotno skupino veljajo enaki postopki, v primeru novitet se

uskladi vsak projekt posebej. Zaposleni v oddelku računovodstva in revizije v materinskem podjetju, ki so zadolženi za področje Evrope, dnevno spremljajo računovodenje oz. poslovanje podjetja Revoz d.d.. Vsa navodila in vse odobritve glede računovodenja in poslovanja prihajajo s strani matičnega podjetja. Le-to omogoča odgovornim za spremljanje poslovanja, da lažje obvladujejo in spremljajo delovanje Revoz-a.

Ker podjetje Revoz d.d. spada med večje delniške družbe v Sloveniji, mu zakon narekuje redne zunanje revizije. V podjetju se zato redno, enkrat letno, izvaja zunanja revizija s strani zunanje revizijske družbe. Podjetje, ki opravlja zunanjo revizijo, je določeno s strani matičnega podjetja in je isto za vsa hčerinska podjetja z namenom lažjega in enostavnejšega sodelovanja. Za izvedbo zunanje revizije je v Skupini Renault določeno podjetje Delloite. Na podlagi ocene, ki jo vsako leto poda zunanja revizijska družba po opravljeni reviziji, so v vrhu matičnega podjetja sklenili, da ni potrebno opravljati dveh revizij. Pri obeh se namreč na isti način preverjajo dokumenti in poslovanje podjetja Revoz.

Opravljanje notranje revizije s strani materinskega podjetja pa se je ukinilo le na področju finančnega oz. računovodskega vidika. Redno se namreč opravlja notranja presoja s strani podjetja Renault s.a.s., ki preverja kakovost proizvodnega procesa.

2.9 PRENOSNE OZ. TRANSFERNE CENE

Osrednji inštrument procesa internacionalizacije so transferne cene (v nadaljevanju tudi prenosne) (Dubrovski, 2006, str. 75). To so cene, po katerih se vrednotijo transakcije med povezanimi podjetji, eno glavnih področij, s katerim se dandanes ukvarjajo mednarodna podjetja, in to tako s poslovnega kakor tudi z davčnega vidika (Kuhar, 2008, str. 7).

Povezave pri povezanih osebah so lahko naslednje (ZDDPO-2):

1. povezava med rezidentom in nerezidentom (UL RS, št. 117/2006, 90/2007, 16. člen ZDDPO-2) – ko je zavezanec rezident ali nerezident in tuja pravna oseba ali tuja oseba brez pravne osebnosti, ki ni zavezanec, če gre za sodelovanje in obvladovanje na podlagi pogodbe ali transakcije, ki se razlikujejo od pogojev, kot bi bili med nepovezanimi osebami, kadar je v upravljanju, nadzoru ali lasti 25 % vrednosti, števila delnic ali deležev v kapitalu:

- a) tuje osebe s strani davčnega zavezanca,
- b) davčnega zavezanca s strani tuje osebe,
- c) davčnega zavezanca in tuje osebe hkrati s strani tretje osebe,
- d) davčnega zavezanca, tuje osebe ali dveh rezidentov s strani fizične osebe ali njihovih družinskih članov.

2. povezava med rezidenti (UL RS, št. 117/2006, 90/2007, 17. člen ZDDPO-2) – ko je zavezanec rezident, drug rezident ali fizična oseba, če gre za sodelovanje in obvladovanje na podlagi pogodbe ali transakcije, ki se razlikujejo od pogojev, kot bi bili med

nepovezanimi osebami, kadar je v upravljanju, nadzoru ali lasti 25 % vrednosti, števila delnic ali deležev v kapitalu:

- a) rezidenta s strani drugega rezidenta,
- b) dveh rezidentov s strani istih pravnih ali fizičnih oseb ali njihovih družinskih članov,
- c) rezidenta s strani fizične osebe, ki opravlja dejavnost.

Prenosne cene med povezanimi osebami davčna teorija obravnava z nacionalnega (davčni zavezanci s sedežem v istih državah) in mednarodnega vidika (davčni zavezanci s sedežem v različnih državah). Le-te so pomembne tako za davčne zavezance in za davčne oblasti, saj v veliki meri določajo dohodek in stroške povezanih oseb včasih tudi v različnih davčnih pristojnostih in s tem seveda dobičke, ki se jih lahko obdavči (Kuhar, 2006, str. 4).

Transferne cene se uporabljajo v naslednje namene (Dubrovski, 2006, str. 75):

- za zniževanje obveznosti plačila davkov,
- za zniževanje zneskov plačanih carinskih dajatev,
- za izogibanje deviznemu nadzoru,
- za podpiranje kreditne sposobnosti enot v tujini,
- za povečevanje deleža večnacionalnega podjetja v skupni naložbi v tujini,
- za prikrivanje dejanskega dobička enot v tujini,
- za zniževanje tečajnih tveganj.

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

- a) Za **horizontalni model** vodenja je značilno, da vsaj dve povezani podjetji v sklopu skupne proizvajata isti proizvod, ali da gre za izrazito sorodnost posameznih poslovnih področij in ta tvorijo skupno vrednostno verigo (poslovni sistem), ali imajo vsaj skupine sestavine vrednostne verige (npr. v razvoju, proizvodnji ali distribuciji). Analogno velja tudi, kadar se trgi posameznih področij prekrivajo; če imajo torej podobne odjemalce in konkurente.
- b) 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.

Vodilna vloga na področju transfernih cen pripada OECD-ju (Organizaciji za ekonomsko sodelovanje in razvoj, s sedežem v Parizu, katere članice so najrazvitejše svetovne države) in ki je leta 1995 objavila »Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations« (Vodila s področja transfernih cen za multinacionalke in davčne uprave) in na katerih bazira praktično vsa zakonodaja razvitih držav v zvezi s transfernimi cenami; to velja tudi za Slovenijo (Petauer, 2005, str. 11).

Metode za določanje transfernih cen se po ZDDPO-2 kakor tudi po Vodilih OECD v izhodišču delijo na standardne transakcijske metode in metode, ki temeljijo na transakcijskem dobičku (Kuhar, 2008, str. 75). Metode za določanje transfernih cen so naslednje:

1) Metoda primerljivih prostih cen – pri tej metodi se cene, zaračunane za sredstva oz. storitve povezanim osebam, primerjajo s cenami, zaračunanimi za sredstva oz. storitve nepovezanim osebam, in sicer v enakih ali primerljivih okoliščinah (Kuhar, 2008, str. 77). Pri tem v skladu s 7. členom Pravilnika o transfernih cenah velja, da je nepovezana transakcija primerljiva s povezano transakcijo, če je izpolnjen vsaj eden izmed naslednjih pogojev:

- a) nobena od razlik med transakcijami, ki se primerjajo, ali med osebami, ki so udeležene v teh transakcijah, ne more bistveno vplivati na ceno na prostem trgu,
- b) obstaja možnost, da se bistveni vplivi razlik med primerjanimi transakcijami odpravijo z ustreznimi prilagoditvami.

2) Metoda preprodajnih cen - metoda izhaja iz cene, po kateri so bila sredstva ali storitve kupljene od povezane osebe in ponovno prodane neodvisni osebi. Zaradi preprodajnega postopka je potrebno obračunati razliko v ceni in stroške posrednika, na osnovi česar lahko izračunamo ceno, po kateri bi morali zaračunati blago ali storitev nepovezani osebi. Že sama narava poslovanja nas napeljuje na ugotovitev, da je ta metoda najprimernejša na področju trgovine, vendar le če ne gre za večjo dodano vrednost preprodajalca. V nasprotnem primeru ali v primeru, ko gre za neopredmetena sredstva velike vrednosti, je ta metoda neuporabljiva (Pravilnik o transfernih cenah, 2006).

3) Metoda dodatka na stroške – le-ta izhaja iz stroškov, ki so nastali dobavitelju sredstev oz. storitev v povezani transakciji. Primerljiva tržna cena se določi tako, da se tem stroškom prišteje ustrezen dodatek, ki ga v enakih ali primerljivih okoliščinah na trgu dosežejo ali bi ga dosegle nepovezane osebe. Za ustrezen dodatek se šteje tisti, ki zagotavlja ustrezen dobiček glede na opravljene funkcije ter s tem povezanimi vloženi sredstvi in prevzetimi tveganji. Dodatek na stroške tako pomeni kosmati dobiček (Kuhar, 2008, str. 99).

4) Metoda porazdelitve dobička – je metoda, ki ugotavlja povezanost večjega števila poslovnih subjektov, ki vstopajo v poslovni proces in znesek kombiniranega dobička povezanih oseb iz povezanih transakcij, ki se ga nato razdeli med povezane osebe na ekonomsko veljavni osnovi – kot bi to delile nepovezane osebe pod tržnimi pogoji. Metoda temelji na natančni analizi prispevkov posameznih udeležencev, kar po navadi predstavlja veliko težavo tako davčnim zavezancem kot tudi davčnim nadzornim organom (Pravilnik o transfernih cenah, 2006).

5) Metoda stopnje čistega dobička – metodo se uporablja podobno kot metodo preprodajne cene ali metodo dodatka na stroške, le s to razliko, da metoda stopnje čistega dobička temelji na čistem dobičku in na bruto dobičku. Z metodo stopnje čistega dobička se primerja čisti dobiček, ki je dosežen v povezani transakciji ali transakcijah, s primerno osnovo (na primer

stroški, prihodki od prodaje, sredstvi). Primerljiva tržna cena se določi na podlagi razmerja med čistim dobičkom in ustrezno primerno osnovo in to ob upoštevanju opravljenih funkcij ter s tem povezanimi vloženimi sredstvi in prevzetimi tveganji (Pravilnik o transfernih cenah, 2006).

V podjetju Revoz d.d. se za izračun transfernih cen uporablja *metoda dodatka na stroške*. Uporaba omenjene metode je določena s strani matičnega podjetja v Franciji in je enotna za področje internih transakcij med podjetjem Renault s.a.s. ter njegovimi hčerinskimi podjetji. Matično podjetje je na podlagi raziskav ter smernic OECD ugotovilo, da je metoda dodatka na stroške v tem primeru najbolj primerna za urejanje transfernih cen.

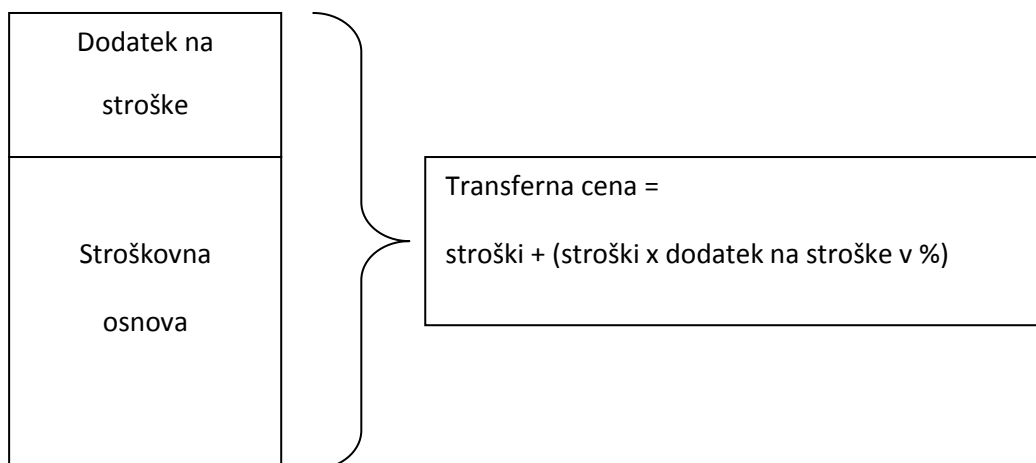
Podatke o načinu obračunavanja transfernih cen sem pridobila s pogovorom z odgovorno osebo za plan, analizo in davke v podjetju Revoz, d.d..

Transferne cene podjetje Revoz d.d. izračunava za prodajo avtomobilov, delov (oz. polizdelkov) ter storitev (npr. izvajanje inženiringa Revozovih zaposlenih v matičnem podjetju v Franciji). V vseh treh primerih se uporablja metoda dodatka na stroške. Informativno naj omenim, da se v podjetju izračunava tudi transferne cene za prodajo vozil podjetju Renault Nissan Slovenija d.o.o., ki je prav tako odvisno podjetje podjetja Renault s.a.s.. Pri tem se uporablja metoda preprodajnih cen. Podjetji Renault s.a.s. in Renault Nissan Slovenija d.o.o. sta tudi edina kupca podjetja Revoz d.d.. 99 odstotkov proizvedenih količin se proda podjetju Renault s.a.s., ostali en odstotek pa se proda na slovenskem trgu.

Ker je glavna dejavnost novomeškega podjetja proizvodnja in prodaja avtomobilov, se bom v tem delu magistrske naloge osredotočila na izračun transferne cene pri prodaji avtomobilov. Podjetje izračunava transferne cene ločeno, glede na tri tipe vozil, ki jih proizvaja, in sicer twingo, clio II in wind. V matičnem podjetju Renault s.a.s. je oblikovan oddelek, ki enkrat letno določa pribitke za hčerinska podjetja ter spremlja njihova delovanja na področju transfernih cen. Pribitki so različni glede na to, ali gre za prodajo avtomobilov, delov ali storitev s strani podjetja Revoz d.d. podjetju Renault s.a.s.. Transferne cene navzven niso vidne in so poslovna skrivnost podjetja, zato so številke, predstavljene v primeru izračuna v nadaljevanju, prilagojene po določenem razmerju.

Slika 7 prikazuje shematično določanje transferne cene na podlagi metode dodatka na stroške, razdelitev stroškovne osnove v podjetju Revoz d.d. prikazuje Slika 8.

Slika 7: Shematično določanje transfernih cen po metodi dodatka na stroške

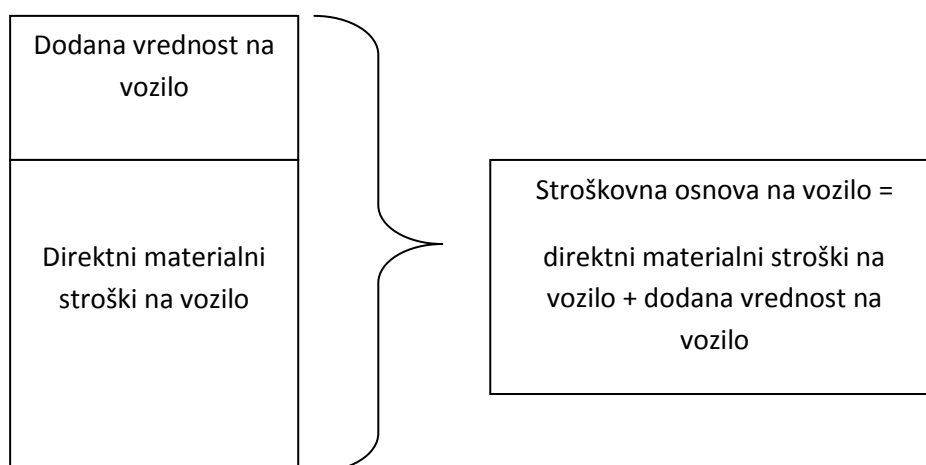


Vir: Š. Kuhar, *Transferne cene: poslovni in davčni vidik*, 2008, str. 99.

Dodano vrednost na vozilo sestavljajo naslednje postavke:

- indirektni stroški plač in amortizacija industrijske divizije,
- logistični stroški,
- garancije,
- stroški inženiringa,
- ostali stroški podjetja izven industrijske divizije in
- splošni stroški.

Slika 8: Sestava stroškovne osnove v podjetju Revoz d.d.



Vsi zgoraj omenjeni stroški, ki sestavljajo dodano vrednost avtomobila, so izračunani na podlagi plana za vsak tip avtomobila posebej. Planirani stroški se spremljajo skozi leto in se v primeru odstopanj prilagajajo. Prilagoditve se lahko izvajajo z spreminjanjem odstotka

pribitka ali z poračunom v masi. Slednji način se v podjetju Revoz d.d. uporablja najbolj pogosto. Iz Tabele 20 lahko razberemo, da dodana vrednost na vozilo iz primera znaša 2.524,50 EUR.

Tabela 20: Dodana vrednost avtomobila v podjetju Revoz, d.d.

	<i>v EUR</i>
Strošek plač	810,90
Ostali indirektni stroški	429,60
Amortizacija	887,10
Ostali industrijski stroški	35,40
Splošni stroški	165,60
Stroški proizvodnje	192,30
Zaloge	3,60
SKUPAJ DODANA VREDNOST NA VOZILO	2.524,50

Direktne materialne stroške, ki sestavljajo transferne cene, predstavljajo stroški delov in materiala, ki so direktno vezani na proizvodnjo avtomobila. Le-ti so preračunani po veljavnem ceniku delov in materiala med podjetjem Revoz d.d. in matičnim podjetjem Renault s.a.s. oz. ostalimi dobavitelji. Ker se lahko cenik skozi leto spreminja, se redno spremljajo tudi direktni materialni stroški. V primeru odstopanj se le-ti prilagajajo.

Tabela 21: Mehanski del direktnih materialnih stroškov pri proizvodnji avtomobila

<i>RUBRIKE</i>	<i>NABAVA</i>		<i>v EUR</i>
	<i>DELI</i>	<i>MATERIAL</i>	<i>SKUPAJ</i>
motor + elektrika + sklopka	2.627,94		2.627,94
menjalnik in pedala	907,54		907,54
pogonske osi, pogonske naprave in orodja	199,12		199,12
sistem za gorivo	224,73	23,04	247,77
avtomobilska vezava	2.418,18	3,54	2.421,72
izpušni sistem	616,48		616,48
sistem za hlajenje	115,66	10,90	126,56
**SKUPAJ MEHANIKA	7.109,65	37,48	7.147,13

Celotne direktne materialne stroške sestavlja seštevek mehanskih stroškov in seštevek stroškov proizvodnje karoserije. Izračun mehanskih stroškov prikazuje Tabela 21, seštevek stroškov proizvodnje karoserije pa Tabela 22.

Tabela 22: Del direktnih materialnih stroškov pri proizvodnji avtomobila – karoserija

RUBRIKE	NABAVA		v EUR
	DELI	MATERIAL	SKUPAJ
elektronika, kablovje	737,74		737,74
sedeži vozila	1.354,56		1.354,56
dodatna oprema vozila	870,04		870,04
zunanja oprema vozila	411,28		411,28
oblazinjenje vozila	814,44	1,20	815,64
odpirni elementi	613,12	4,56	617,68
potniški prostor (števcik/kazalci, armaturna plošča)	720,40		720,40
zibelka motorja	197,16		197,16
montaža		17,04	17,04
razstavljeni deli	349,23		349,23
barva in zaščita	80,13	1,11	81,24
presernica - pločevina	270,03	726,06	996,09
podvozje	348,72	274,14	622,86
**SKUPAJ KAROSERIJA	6.766,85	1.024,11	7.790,96

Iz Tabele 21 lahko razberemo, da seštevek mehanskih stroškov znaša 7.147,13 EUR, seštevek stroškov za proizvodnjo karoserije, kar prikazuje Tabela 22, pa znaša 7.790,96 EUR.

Iz vseh predstavljenih podatkov v tem podpoglavju lahko izračunamo stroškovno osnovo za izračun transferne cene in sicer tako, da seštejemo dodano vrednost na vozilo ter izračunane direktne stroške. Le-to prikazuje tabela v nadaljevanju.

Tabela 23: Stroškovna osnova za izračun transferne cene

	v EUR
Dodana vrednost na vozilo	2.524,50
Skupaj karoserija	7.790,96
Skupaj mehanika	7.147,13
STROŠKOVNA OSNOVA ZA TWINGO	17.462,59

Da dobimo transferno ceno, po kateri podjetje Revoz prodaja proizvedene avtomobile svojemu matičnemu podjetju, pa moramo stroškovni osnovi dodati še pribitek. Recimo, da so v podjetju Renault določili, da le-ta znaša 2,25 %. Izračun transferne cene je torej:

$$\text{Transferna cena} = 17.462,59 \text{ EUR} + (17462,59 \text{ EUR} \times 2,25\%) = \underline{17.885,50 \text{ EUR}} \quad (1)$$

Transferna cena za prodajo Revozovega twinga obvladujočemu podjetju Renault s.a.s. znaša 17.885,50 EUR.

3 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Podjetje Renault s.a.s. je oblikovalo enoten sistem poročanja za namen obvladovanja svojih podrejenih družb. Mnenje o trenutnem sistemu poročanja, ki se uporablja po hčerinskih podjetjih, sem poiskala pri vodji računovodstva v podjetju Revoz d.d.. Na podlagi praktičnega dela magistrske naloge in pridobljenega mnenja, omenjenega v prejšnjem stavku, sem prišla do ugotovitev, ki jih navajam v nadaljevanju.

Zaposlenim v podjetju se trenutni sistem poročanja zdi ustrezen in učinkovit. Najbolj so zadovoljni s preходом na skupni računalniški (oz. informacijski) sistem, s katerim je sam sistem poročanja postal veliko hitrejši in enostavnejši, kot je bil pred uvedbo le-tega. Ker je sistem poročanja enoten po vseh hčerinskih podjetjih, je veliko lažje izvajanje primerjav med podjetji znotraj skupine Renault s.a.s.. Omenjene primerjave so zelo dobrodošle, saj se tako izkažejo prednosti določenih podjetij v skupini, ugotovljene prednosti pa se skušajo nato prenesti v ostala podjetja ter s tem izboljšati poslovanje celotne skupine Renault s.a.s.. Hkrati pa lahko zagotovijo poslovno poročanje skupine v zelo hitrem času. Kot zanimivost, zaključek letne bilance Skupine Renault s.a.s. je na razpolago 7 delovni dan (za leto 2011 je bila bilanca objavljena 10.1.2012).

Kot sem že omenila, so v podjetju Revoz d.d. zadovoljni z sistemom poročanja, ki ga uporabljajo. Večjih problem pri njem ni zaznati, do sedaj vse poteka po pričakovanjih. Edina

malenkost, ki bi jo izpostavili pri samem poročanju, in ki se nanaša na enotni računalniški sistem, je poraba dodatnega časa, ki ga izgubijo, ko izvajajo dodatne vknjižbe po kontih skupine. Sistemske vknjižbe se izvajajo avtomatsko, pri ročnih pa mora prisostvovati človeška roka. In pri vsaki ročni vknjižbi se v sistem opravijo štiri vknjižbe – dve vknjižbi po Slovenskih in dve vknjižbi po Francoskih računovodskih standardih. Pri omenjenih računovodskih standardih obstajajo namreč različni kontni plani. Vknjižbe po obeh standardih se izvajajo zaradi prilagajanja podatkov glede na zahteve centralne službe računovodstva materinskega podjetja, da bi bili podatki čim bolj pravilni in usklajeni.

Na vprašanje, ali se jim zdi, da bi bilo potrebno pri poročanjih kaj spremeniti, so odgovorili, da večjih sprememb ni načrtovanih. Uveljavljen sistem se uporablja tekoče, brez izkazovanja večjih pomanjkljivosti. Razmišljajo le o možnosti prehoda na poročanja po Mednarodnih računovodskih standardih, trenutno se poročanja izvajajo po Slovenskih računovodskih standardih, ki so prilagojeni Francoskim računovodskim standardom. Na podlagi tega bi jim priporočala, da bi realizirali svoja razmišljanja o prehodu, saj bi poročanja po Mednarodnih računovodskih standardih še bolj poenotilo vsa poročila in jim olajšalo delo z dodatnimi vknjižbami.

Z vsemi uveljavljenimi načini poročanja so zaposleni zadovoljni. Z matičnim podjetjem uspešno in korektno sodelujejo, za enkrat večjih problemov še niso imeli. Preko vseh opisanih načinov poročanja, predstavljenih v magistrski nalogi, podjetje Renault s.a.s. spremlja tako finančno kot proizvodno plat podjetja Revoz d.d. in tako prejme vse potrebne podatke za področje odločanja.

Podjetju Renault s.a.s. bi, glede na to, da v zadnjem času ne izvaja notranje revizije, priporočila, da ponovno uvedejo njeno izvajanje po hčerinskih podjetjih, saj naloga notranje revizije ni le iskanje nepravilnosti pri poslovanju, temveč tudi izboljševanje oz. nadgrajevanje kakovosti poslovanja podjetja.

SKLEP

Multinacionalno podjetje je skupina podjetij, ki jo združujejo obvladujoča in odvisna podjetja. Del multinacionalnega podjetja, Skupine Renault s.a.s., je tudi slovensko podjetje Revoz d.d. iz Novega mesta. Naloga podjetja Renault s.a.s., ki v skupini predstavlja obvladujoče podjetje, je tudi obvladovanje svojega hčerinskega podjetja v Sloveniji.

Eden prvih načinov obvladovanja podjetja Revoz d.d. s strani materinskega podjetja je preko bilance stanja ter izkaza poslovnega izida. Za področje obvladovanja s strani podjetja Renault se pripravlja konsolidirana bilanca stanja ter konsolidiran izkaz poslovnega izida. Omenjena izkaza se pripravita na osnovi socialne različice bilance stanje in izkaza poslovnega izida.

Med obema različicama obstajajo razlike z vidika osnovnih sredstvih in sicer so razlike vidne pri drugačnem vrednotenju amortizacije ter vodenje službenih vozil.

Drugi način obvladovanja je obvladovanje s pomočjo sistema uravnoveženih kazalnikov, s katerimi podjetje sprejema odločitve o njegovem nadaljnjem poslovanju. Z omenjeno metodo je Revoz opredelil in poudaril vidike poslovanja in strateške cilje posameznih procesov. Kazalniki so določeni za organizacijo kot celoto, za strateške poslovne enote, osnovne delovne enote in oddelke ter delovne skupine. Vsi cilji ter kazalniki so oblikovani na podlagi vizije in strategije podjetja.

Kazalniki, ki merijo stroške, roke in kakovost, so tretji način obvladovanja s strani materinskega podjetja. Le-ti se v podjetju pripravljajo tedensko. Cilji/končni cilji posameznih kazalnikov so določeni s strani podjetja Renault s.a.s. glede na predvidevanja za vsako hčerinsko podjetje posebej.

Podjetje kakovost meri preko dveh kazalnikov. Prvi je kazalnik SAVES, krajša verzija kazalnika AVES, ki je enotni standard Zveze Renault – Nissan za ocenjevanje vozil z vidika kupca. Drugi kazalnik pa je tako imenovani kazalnik STR, ki meri trdnost kakovosti v proizvodnem procesu, se pravi kakovost, doseženo na delovnem mestu v proizvodnji. Roki se merijo na podlagi povprečne tedenske kadence in kazalnika D-STAR. Kazalnik povprečne tedenske kadence nam pove, koliko avtomobilov je bilo povprečno dnevno narejeno na proizvodnji liniji. D-STAR pa meri učinkovitost tovarne pri obvladovanju proizvodnih pretokov. Stroški se merijo z kazalnikom DSTR, ki meri učinkovitost porabljenega časa v proizvodnji.

Četrty način obvladovanja se opravlja na osnovi tabele financiranja, ki se pripravlja mesečno. Podjetje Revoz pripravi plan tabele financiranja z podatki, ki so zanj predvideni kot najbolj učinkoviti. Le-ta pa se nato mesečno prilagaja z realiziranimi podatki. Pri tem pa je cilj podjetja delovanje v smeri, da pri realiziranih in planiranih vrednostih konec leta ne bo preveč odstopanj.

Naslednji način obvladovanja, ki pa se v podjetju Revoz že nekaj časa ne opravlja, je notranja revizija. Podjetje Renault s.a.s. ima v okviru matičnega podjetja oblikovan oddelek notranje revizije, ki opravlja dejavnost notranje revizije za matično podjetje, posredno pa tudi do svojih hčerinskih podjetij. V Revozu približno od leta 2000 neposredno notranje revizije ni izvajal, le-ta pa se je pred ukinitvijo izvajala občasno. Notranji revizorji so obiskali podjetje ter v enem mesecu opravili revizijo računovodskih izkazov in listin. Osredotočali so se predvsem na procese, informacijske sisteme, varnost in nadzor. Po ukinitvi notranje revizije se v podjetju Revoz opravlja le zunanja revizija, ki pa zadostuje potrebam matičnega podjetja po reviziji.

Transferne cene so zadnji in eden najpomembnejših načinov obvladovanja s strani materinskega podjetja. V podjetju Revoz d.d. se za izračun transfernih cen uporablja metoda dodatka na stroške. Uporaba omenjene metoda je določena s strani matičnega podjetja v Franciji in je enotna za področje internih transakcij med podjetjem Renault s.a.s. ter njegovimi hčerinskimi podjetji. V magistrski nalogi sem predstavila izračun transferne cene za prodajo avtomobila twingo, ki je trenutno najpomembnejši proizvod novomeškega podjetja. Izračunana višina transferne cene je 17.885,50 EUR. Le-ta je sestavljena iz dodane vrednosti na avto ter vseh stroškov karoserije in mehanike. Naj poudarim, da so vsi podatki pri izračunu transferne cene v nalogi prilagojeni, saj so transferne cene poslovna skrivnost podjetja.

S pomočjo vseh opisanih načinov podjetje Renault s.a.s. obvladuje svoje hčerinsko podjetje Revoz. V primeru negativnih rezultatov pa se vključi v pripravo aktivnosti za izboljšanje le-teh.

Področje obvladovanja v podjetju je zelo olajšala uvedba informacijskega sistema, ki je enoten za vsa hčerinska podjetja kot tudi za matično podjetje. Le-ta je omogočil boljše in hitrejšo dostopnost podatkov, posledično pa tudi lažje planiranje in ugotavljanje odmikov. Na osnovi enotnega sistema pa je lažje in pravočasno tudi združevanje podatkov na nivoju celotne Skupine Renault, ki jih matično podjetje uporablja za potrebe odločanja.

Za podjetje Renault s.a.s., kot tudi za ostala multinacionalna podjetja, je značilno, da odvisna podjetja sledijo strateškim ciljem, ki so določena s strani matične družbe. Renault s.a.s. spremlja poslovanje svojega hčerinskega podjetja v Novem mestu preko finančnih in nefinančnih kazalnikov. Strogo pa so določeni tudi roki poročanja. Na podlagi napisanega lahko sklepam, da obstaja v Skupini Renault velika stopnja centralizacije pri poslovanju in odločanju. Le-ta pa je ena večjih prednosti podjetij, saj omogoča lažje obvladovanje ter olajša primerljivost med posameznimi hčerinskimi družbami. Menim, da primerjave posameznih hčerinskih družb pozitivno vpliva na delovanje le-teh, saj jih sprotno spodbuja k nadgrajevanju poslovanja in izboljševanju rezultatov.

Transferne cene, ki so določene med podjetjem Renault s.a.s. in odvisnim podjetjem Revoz d.d. so na nek način le administrativne cene. Določene so na podlagi pogodbe, sklenjene med podjetjem Revoz d.d. in matičnim podjetjem, odvisno podjetje pa jih mora sprejeti, saj na njih nima vpliva. Ravno zaradi tega so transferne cene lahko davčni problem, saj želi vodstvo obvladujočega podjetja izkazati višji dobiček na podlagi transfernih cen v državah z nižjo obdavčitvijo. Vendar pa so v podjetju Renault s.a.s. izbrali najbolj optimalno metodo za izračun transfernih cen, kar pa se odraža v uspešnem poslovanju hčerinskega podjetja.

Torej glede na vse pridobljene podatke bi zaključila, da podjetje Renault s.a.s. uspešno spremlja delovanje oz. poslovanje svojega hčerinskega podjetja Revoz d.d. in učinkovito spremlja ugotavljanje raznih odstopanj in odpravljanje le-teh. Matično podjetje zahteva

tedenska, mesečna, polletna in letna poročila, ki jim omogočajo sprotno spremljanje situacije v podjetju Revoz. V primeru večjih razlik med planiranimi in realiziranimi rezultati se vključi tudi v iskanje razlogov, zaradi katerih so razlike nastale in rešitev za odpravo le-teh. Vse to pa vpliva na uspešno poslovanje podjetja Revoz, kot tudi na poslovanje celotne skupine Renault. Na podlagi zapsanega bi podala odgovor na raziskovalno vprašanje, ki sem si za zastavila na začetku pisanja in sicer, da podjetje Renault s.a.s. uspešno obvladuje svoje hčerinsko podjetje Revoz d.d..

LITERATURA IN VIRI

1. Baliga, B. R., & Jaeger, A. M. (1984). *Multinational Corporations – Control System and Delegation Issues*. Hampshire: Journal of international business studies.
2. Bartlett, A. C., & Ghoshal, S. (2000). *Transnational management*. Singapur: The McGraw-Hill Companies Inc.
3. Buckley, P.J., & Casson, M. (2002). *The Future of the Multinational Enterprise*. Basinstoke (Hampshire). New York: Palgrave.
4. Chang, E., & Taylor, S.M. (1999). *Control in Multinational Corporations (MNCs): The case of Korean Manufacturing Subsidiaries*. New York: Journal of Management.
5. Čuga, L. (2007). *Poslovni nadzor v multinacionalnem podjetju* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Delež kapitala v financiranju. Najdeno 20. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/GvaopPomoc.aspx?Gvaop=404>
7. Deyhle, A. (1997). *Kontroling in kontroler v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Dubrovski, D. (2006). *Management mednarodnega podjetja*. Koper: Fakulteta za management, Univerza na Primorskem.
9. Emmanuel, C., Otley, D. & Merchant, K. (1991). *Accounting for management control*. London: Chapman & Hall, University and Professional Division.
10. Eurostat (2012). EU-27 trade in motor cars in 2007. Najdeno dne 10. februarja 2012 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-08-079/EN/KS-SF-08-079-EN.PDF
11. Feinschreiber, R. (2000). *Transfer pricing international : a country-by-country guide*. New York: John Wiley.
12. Hočevar, M. (2007). *Kontroling stroškov*. Ljubljana: GV Založba.
13. Hočevar, M. (1998). *Planiranje in kontrola poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Hočevar, M. (1997). Računovodsko informiranje za spremljanje poslovanja odvisnih podjetij, str. 127-142. *Zbornik XXIX simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah*. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
15. Hočevar, M., & Zaman, M. (1995). *Problem določanja prenosnih cen*. Ljubljana: Revizor.
16. Hood, N., & Young, S. (1981). *The Economics of Multinational Enterprise*. London : Longman.
17. Igličar, A., & Hočevar, M. (1997). *Računovodstvo za managerje*, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Johanson, J., & Vahlne J.-E. (1977). *The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Washington: Journal of International Business Studies.

20. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2000). *The Strategy Focused Organisation*. Boston: Harvard Business School Press.
21. Kaplan, S. R., & P. Norton, D. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Koletnik, F. (1996). *Računovodstvo za notranje uporabnike informacij*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
23. Kuhar, Š. (2008). *Transferne cene: poslovni in davčni vidik*. Ljubljana: Častnik Finance.
24. Marolt, N. (2007). *Pomen, vloga in organizacija notranje revizije ter primerjava z zunanjim izvajanjem notranjerevizijskih storitev (specifično delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Mednarodni računovodski standard (2010). Najdeno dne 21. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:320:0001:048:sl:PDF>
26. Melavc, D., & Novak, A. (2007). *Controlling*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
27. *Nefinančna merila poslovne uspešnosti*. Najdeno dne 28. maj 2011 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/>
28. Nobels, C., & Parker, R. (1998). *Comparative International Accounting*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
29. *Nova merila za novo tisočletje*. Najdeno dne 28. maj 2011 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-merila/>
30. OECD (2009). *OECD transfer pricing guidelines for multinational enterprises and tax administrations*. Pariz : OECD.
31. Petauer, B. (2005). *Transferne cene, eden največjih davčnih problemov sodobnega časa*. Lesce: Legat d.o.o..
32. Pliberšek, A. (2007). *Oblikovanje službe kontolinga na osnovi informacijskega sistema (diplomsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Pogačnik, A. (2008). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Priročni ponatis v petnajstih knjigah. Ljubljana: DZS.
34. Poženel, J. (2008). *Uravnoteženi sistem kazalnikov v projektnem okolju (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Pravilnik o transfernih cenah (2006). Najdeno dne 21. februarja 2012 na spletnem naslovu http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=2145/Pravilnik_o_transfernih_cenah
36. Istrabenz (2003). *Računovodsko poročilo Konsol*. Najdeno 16. aprila 2012 na spletnem naslovu www.istrabenz.si/pripone/34/racunovodsko_porocilo_konsol_2003.pdf.
37. Radebaugh, L.H., & Grey, S.J. (1997): *International accounting and multinational enterprises*. New York [etc.] : John Wiley & Sons.
38. Rajter, M. (2008). *Internacionalizacija poslovanja malih in srednje velikih podjetij*. Najdeno 20. maj 2012 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=3979&ID=14182>
39. Renault s.a.s. (2010). *Renault Annual report 2010 (interno gradivo)*. Kraj: Pariz.

40. Renault s.a.s. (2011). Management control in subsidiaries – Control & reporting, financial and legal guidelines (interno gradivo). Kraj: Pariz.
41. Renault s.a.s. (2012). Earnings report 2011 for Renault Group (interno gradivo). Kraj: Pariz.
42. Renault s.a.s. (2011). Internal control obligations for Renault SA and its subsidiaries (interno gradivo). Kraj: Pariz.
43. Renault s.a.s.. Najdeno dne 15. maj 2011 na spletnem naslovu <http://www.renault.si/>
44. Revoz d.d.. Najdeno dne 15. maj 2011 na spletnem naslovu <http://www.revoz.si/>
45. Revoz d.d. (2010). *Letno poročilo podjetja Revoz d.d. za leto 2010* (interno gradivo). Kraj: Novo mesto.
46. Slovenski računovodski standardi (SRS 2006). Najdeno dne 1. maj 2011 na spletnem naslovu <http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=1760>
47. Svetličič, M. (1996). *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
48. Turk, I., Kavčič, S., Klobučar, N., Morec, B., & Vidic, D. (2003). *Osnove poslovnega računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Učakar, K. (2008). *Uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov za merjenje uspešnosti v podjetje: praktični primer*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Vežjak, D. (1987). *Mednarodno trženje II. Strategija*. Maribor: Založba obzorja.
51. Zakon o davku od dohodka pravih oseb. *Uradni list RS*, št. 117/2006, 90/2007.
52. Zaman, M. (2003). *Pomen računovodskih informacij za poslovodsko uravnavanje odvisnih podjetij v tujini* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Zaman, M. (2006). *Prenosne cene v multinacionalnem podjetju : izsledki raziskave v srednjih in velikih slovenskih obvladujočih podjetjih* (raziskovalno poročilo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.