UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POSEBNOSTI KONTROLINGA V MULTINACIONALNEM PODJETJU: PRAKTIČNI PRIMER

Ljubljana, december 2007 **MIHA BENKO**

IZJAVA

Študent Miha Benko izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Simona Čadeža, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____ Podpis:_____

KAZALO

1 UVOD 1

2 MULTINACIONALNO PODJETJE 2
2.1 Opredelitev multinacionalnega podjetja 2
2.2 Nastajanje multinacionalnega podjetja 3
2.3 Pomen računovodskih informacij pri poslovodskem odločanju 4

3 OPREDELITEV KONTROLINGA 5
3.1 Kaj je kontroling? 5
3.2 Evropsko in ameriško pojmovanje kontrolinga 6
3.2.1 Naloge kontrolinga v Združenih državah Amerike in Evropi 7

4 KONTROLING V MULTINACIONALNEM PODJETJU 9
4.1 Centraliziran ali decentraliziran kontroling 9
4.2 Naloge kontrolinga in kontrolerja 11
4.2.1 Načrtovanje 12
4.2.2 Nadziranje 16
4.2.3 Analiziranje 22
4.2.4 Informiranje 23

5 KONTROLING V PODJETJU STUDIO MODERNA 28
5.1 Predstavitev podjetja 28
5.2 Poslovne dejavnosti Studio Moderne 28
5.3 Kontroling v Studio Moderni 29
5.4 Dejavnosti kontrolinga v Studio Moderni 30
5.4.1 Načrtovanje v Studio Moderni 30
5.4.2 Nadziranje v Studio Moderni 34
5.4.3 Konsolidiranje in konsolidirani računovodski izkazi 40
5.4.4 Informiranje in informacijski sistem v Studio Moderni 41

6 SKLEP 42

LITERATURA 44

VIRI 45

1 UVOD

Ustanavljanje odvisnih podjetij na novih, tujih trgih je postalo nuja, če želijo podjetja ohraniti oziroma povečati tržne deleže. Odvisna podjetja v tujini delujejo v okoljih, ki jih obvladujoče podjetje slabše pozna, zato je odločanje o njihovem poslovanju bolj negotovo in težje kot v primeru, ko skupino podjetij sestavljajo podjetja s sedežem v isti državi. Zaradi tega je začela naraščati potreba po kvalitetnih informacijah za načrtovanje, koordiniranje in nadziranje domačih ter mednarodnih aktivnosti. Računovodske informacije so pomemben del celotnih informacij, ki jih poslovodje obvladujočega podjetja potrebujejo za odločanje o poslovanju svojih odvisnih podjetij. V kolikor je v podjetju ločeno organizirana funkcija kontrolinga, je za pripravo računovodskih in drugih, za učinkovito in uspešno odločanje, ustrezno oblikovanih informacij, zadolžen kontroling podjetja. Kakovosten sistem kontrolinga povečuje uspešnost poslovanja podjetja ter tako predstavlja njegovo konkurenčno prednost, zlasti v dinamičnem in raznolikem poslovnem okolju.

Namen diplomskega dela je predstaviti sistem kontrolinga, poiskati in opredeliti njegove posebnosti v multinacionalnem podjetju ter primerjati teoretična priporočila s prakso, in sicer kontrolingom v podjetju Studio Moderna.

Vsebino diplomskega dela lahko razdelimo na šest poglavij. Uvodu sledi *drugo poglavje*, ki opredeljuje multinacionalno podjetje, njegovo nastajanje ter pomen računovodskih informacij pri poslovodskem odločanju v multinacionalnem podjetju. *Tretje poglavje* opredeli kontroling, predstavi ameriški in nemški pristop h kontrolingu, obravnava njuno zgodovinsko razvijanje, njune tipične naloge, razlike in podobnosti. Tretje poglavje je zaključeno z opredelitvijo cilja kontrolinga, pri čemer si je večina avtorjev enotna in pravi, da je njegov glavni namen informacijska podpora poslovodstvu v procesu odločanja. Sledi *četrto poglavje*, v katerem so natančneje opredeljene naloge kontrolinga, kontrolerja in njegova organizacija v podjetju. Pri tem upošteva posebnosti kontrolinga v multinacionalnem podjetju, kjer je kompleksnost upravljanja in vodenja večja, čemur se mora prilagajati tudi kontroling. *Peto poglavje* predstavlja kontroling v praksi, in sicer v slovenskem multinacionalnem podjetju Studio Moderna. Na podlagi primerjave teoretičnih priporočil, so kritično prikazane pomanjkljivosti obstoječega sistema kontrolinga ter nakazani nadaljnji ukrepi za njihovo odpravo. Sklep diplomske naloge je podan v *šestem poglavju*.

Pri pisanju diplomskega dela sem uporabil literaturo domačih in tujih avtorjev s področja kontrolinga, poslovodnega računovodstva, vodenja in preučevanja poslovnega okolja. Pri predstavitvi kontrolinga v Studio Moderni sem se opiral na teoretične osnove, glavne značilnosti oddelka za kontroling pa sem spoznal skozi pogovore z zaposlenimi ter ob študentskem delu v finančnem računovodstvu podjetja, saj sem tako tesno sodeloval s samimi kontrolerji.

2 MULTINACIONALNO PODJETJE

2.1 OPREDELITEV MULTINACIONALNEGA PODJETJA

Različni avtorji različno definirajo pojem multinacionalno podjetje. Skupno definicijam je, da se multinacionalno podjetje ukvarja z mednarodnim poslovanjem[1], in da pri multinacionalnem podjetju ne gre le za izvoz, ampak za neposredne naložbe v tujino.

Jaklič (2005, str. 184) pravi, da je multinacionalno podjetje tisto podjetje, ki ima znatne naložbe v dveh tujih državah, ali pa sodeluje s podjetji, ki jih aktivno nadzira oziroma jih upravlja. Parcer (2006, str. 5) zagovarja strožja količinska merila, ki so vezana na število organizacijskih enot podjetja v tujini in meni, da morajo imeti multinacionalna podjetja vsaj štiri ali pet organizacijskih enot v tujini.

Široka definicija multinacionalnega podjetja, ki temelji na enostavnem geografskem merilu pravi, da je multinacionalno podjetje opredeljeno kot skupina podjetij, katere obvladujoče podjetje ima vsaj eno odvisno podjetje locirano izven države obvladujočega podjetja (Zaman, 2003, str. 16).

Skupino podjetij po SRS 2006 (Uvod v SRS, 2006) sestavljajo:

- obvladujoče podjetje,
- podjetja, odvisna od njega zaradi deleža v kapitalu,
- podjetja odvisna od njega zaradi prevladujočega vpliva iz drugih razlogov.

Pogoj za pripoznavanje odvisnega podjetja je obvladovanje, ki je po SRS (Uvod v SRS, 2006) zmožnost odločanja o finančnih in poslovnih usmeritvah podjetja za pridobivanje koristi iz njegovega delovanja. Odvisno podjetje je podjetje, ki ga obvladuje drugo obvladujoče podjetje.

MRS pa kot skupino podjetij obravnavajo obvladujoče podjetje in njegova odvisna podjetja. Definicija po MRS opredeljuje podjetja takole:

- obvladujoče podjetje (angl.: parent company) je tisto podjetje, ki ima eno ali več odvisnih podjetij (MRS, 2001, str. 1306);
- odvisno podjetje (angl.: subsidiary) je tisto podjetje, ki ga obvladuje drugo podjetje - imenovano obvladujoče (MRS, 2001, str. 1308);
- skupina podjetij je opredeljena kot obvladujoče podjetje in vsa njegova odvisna podjetja (MRS, 2001, str. 1317).

[1] Mednarodno poslovanje (poslovanje s tujino ali v tujini) vključuje vse poslovne transakcije oziroma opravila, ki na trgovski (premiki izdelkov, storitev, znanja, kapitala in tehnologije) ali netrgovski način (npr. proizvodnja v tujini) zajemajo dve ali več držav (Dubrovski, 2000, str. 22).

Izraz multinacionalno podjetje bo v mojem diplomskem delu povezan z obstojem odvisnega podjetja v tujini. V diplomskem delu, raje kot izraz skupina podjetij, uporabljam pojem multinacionalno podjetje, saj skupino podjetij lahko sestavljajo tudi podjetja, ki so vsa locirana v matični državi, kar pa ni predmet preučevanja moje naloge. Poleg tega, pa tudi večina tuje in domače strokovne literature uporablja pojem multinacionalno podjetje (angl.: multinational corporation).

2.2 NASTAJANJE MULTINACIONALNEGA PODJETJA

Nastajanje multinacionalnega podjetja lahko opišemo s pomočjo trifaznega modela internacionalizacije[2], ki sta ga razvila Jaklič in Thorelli. Model sestavljajo tri stopnje, in sicer odvisna, neodvisna in soodvisna internacionalizacija (Jaklič, 2005, str. 177). Stopnja oziroma kakovost internacionalizacije je odvisna od položaja, ki ga ima podjetje do drugih v mednarodnih mrežah podjetij (kupcev, dobaviteljev in konkurentov). Kljub temu, da so poznani nekateri izjemni primeri tako imenovanih »rojenih globalnih podjetij[3]«, se posamezna podjetja internacionalizirajo v več fazah, v katerih postopoma pridobivajo novo znanje o novem trgu ter s tem najbolj zmanjšajo tveganje, ki je povezano z naslednjo fazo internacionalizacije (Parcer, 2006, str. 7).

Prva stopnja se imenuje *odvisna internacionalizacija*, saj je podjetje strateško in poslovno precej odvisno od drugih, predvsem tujih podjetij in njihovega prenosa znanja. Uvoz storitev in izdelkov je prvi korak podjetja k internacionalizaciji, saj podjetje s tem že pridobiva določena znanja iz mednarodnega poslovanja, sooči se z mednarodnimi standardi poslovanja ter tujimi proizvodi in storitvami, kar mu lahko olajša kasnejše korake v internacionalizaciji. Podjetja se na tej stopnji tudi odločajo za pogodbena razmerja, kot so nakup licence, podizvajalstvo, za položaj podrejenega partnerja v skupnih vlaganjih in jemalca franšize. Na odvisni stopnji internacionalizacije se nahaja tudi podjetje, ki izvaža le s posredništvom domačega izvoznega podjetja, ali izvoznega trgovskega podjetja in je zato mogoče zaključiti, da je njegov pomen v mednarodni delitvi aktivnosti relativno majhen.

Na drugi stopnji, katero imenujemo *neodvisna internacionalizacija*, podjetje vse bolj samostojno poglablja privrženost mednarodnim trgom in prehaja v višje oblike internacionalizacije. V prvem koraku še vedno izvaža, vendar s pomočjo tujih agentov in distributerjev. V drugem koraku podjetje odpira svoja lastna prodajna podjetja v tujini, s čimer *začne postajati multinacionalno podjetje*. V tretjem koraku podjetje nastopa kot nadrejeni partner v pogodbenih razmerjih, ki so omenjena v zgornjem odstavku. V četrtem koraku pa podjetje neposredno vlaga v proizvodne podružnice.

[2] Internacionalizacija pomeni širjenje podjetja preko meja matične države (Jaklič, 2005, str. 173).

[3] Podjetja, ki začnejo globalno poslovati že kmalu po ustanovitvi, so podjetja, katerih lastniki so si v drugih podjetjih nabrali potrebne izkušnje in znanja o trgih. Če globalno rojeno podjetje nima preteklosti, je običajno toliko bolj bogata preteklost podjetnika.

Tretja, zadnja stopnja internacionalizacije, se imenuje *soodvisna* internacionalizacija. Njena osnovna značilnost je, da so podjetja med seboj resnični oziroma enakovredni partnerji. Sprejemanje odločitev in izvajanje pomembnejših funkcij, kot sta na primer funkciji za raziskave in razvoj ter trženje, se v soodvisni internacionalizaciji ne koncentrira zgolj na sedež obvladujočega podjetja, temveč so locirani tam, kjer so za to najboljši pogoji. Vsi partnerji pa ohranijo nadzor oziroma zmožnost ukvarjanja z določeno strateško funkcijo, četudi jo v določenem obdobju sami ne izvajajo. Ta oblika je primerna za enakovredna strateška partnerstva manjših podjetij.

V preteklosti je bil v ospredju predvsem stroškovni vidik internacionalizacije, kar pomeni, da so bili glavni vzroki za ustanavljanje podjetij v tujini povezani z doseganjem ekonomij obsega, oskrbovanjem z najcenejšimi surovinami, stroški dela in drugimi vložki v proizvajalni proces. Danes, pa je postalo v vse bolj dinamičnem, konkurenčnem okolju ustanavljanje podjetij nuja, če želijo podjetja ohraniti oziroma povečati tržne deleže. Neposredna prisotnost na tujih trgih, podjetju omogoča boljše poznavanje tujega poslovnega okolja, hitrejše zaznavanje sprememb, nudenje poprodajnih storitev in s tem boljše odnose s kupci in poznavanje njihovih potreb. Kupec takšno podjetje zaznava kot domače in podjetju se tako nudijo boljše razmere za povečanje prodaje in doseganje višjih prodajnih cen (Parcer, 2006, str. 4)

2.3 POMEN RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ PRI POSLOVODSKEM ODLOČANJU

Vzporedno z razvojem računovodstva, ki se je razvijal skupaj z razvojem družbe in civilizacije (prve začetke računovodstva je moč najti že v Babilonu, 3600 let pr. n. št.), so računovodske informacije pridobivale na pomenu. V 20. stoletju, ko postane vloga tržišča pomembnejša za obstanek in razvoj podjetja, postanejo naloge računovodstva dajati informacije ne samo o tem, kaj je nabavljeno in kaj prodano, koliko se dolguje in terja ter s kakšnim premoženjem podjetje razpolaga, temveč tudi posredovanje informacij o doseženi in pričakovani finančni in poslovni uspešnosti. Ločitev upravljalnega procesa na poslovodsko uravnavanje[4] in lastniško usmerjanje poslovanja, večja vloga države pri poslovanju podjetij in različni načini financiranja podjetij so vplivali na to, da se je povečala potreba po točnih in zanesljivih računovodskih informacijah (Hočevar et al., 2002, str. 2).

Danes, v 21. stoletju razmere na svetovnih trgih kažejo težnjo k vse večji internacionalizaciji poslovanja. Dinamika svetovnega gospodarstva odpira nove tržne niše, ki jih podjetja lahko izkoristijo, če so se sposobna hitro odzvati na spreminjajoče tržne razmere. S procesom internacionalizacije je začela naraščati potreba po kvalitetnih informacijah za načrtovanje, koordiniranje in nadziranje domačih in mednarodnih aktivnosti. Računovodske informacije so

[4] Pojem poslovodskega uravnavanja je v računovodsko literaturo leta 1965 uvedel R. Anthony (Anthony, Govindarajan, 1995, str. 9), ki pravi, da poslovodsko uravnavanje skrbi za nadziranje aktivnosti in zagotavlja učinkovito trošenje človeških in finančnih dejavnikov za doseganje sprejetih strateških ciljev, z njim se deloma ukvarja vrhnje poslovodstvo, deloma pa srednje poslovodstvo.

pomemben del celotnih informacij, ki jih poslovodje obvladujočega podjetja potrebujejo za odločanje o poslovanju odvisnih podjetij. V nestabilnem in dinamičnem okolju, v kakršnem delujejo multinacionalna podjetja, postajajo pravočasne, zanesljive in pomembne informacije vedno pomembnejši vir konkurenčne prednosti podjetja. V kolikor je v podjetju ločeno organizirana funkcija kontrolinga, je za pripravo teh informacij zadolžen kontroling podjetja, o katerem pišem v nadaljevanju diplomskega dela.

3 OPREDELITEV KONTROLINGA

3.1 KAJ JE KONTROLING ?

Pojem kontroling izvira iz angleščine, in sicer glagola »to control«, katerega že zaradi različnih pomenov besede v angleškem jeziku, težko prevedemo v slovenski jezik enopomensko (Turk, 1998, str. 437). Najpogostejši prevodi so obvladovati, usmerjati, imeti pod nadzorom, presojati, urejati, informirati, krmiliti, upravljati. Od tod izhaja današnja vsebina kontrolinga, ki v širšem smislu predstavlja sodoben način vodenja oziroma svojski koncept managementa podjetja (Rozman et al., 1993, str. 258).

Različni avtorji različno definirajo kontroling. Poglejmo si nekatere opredelitve slovenskih in nemških avtorjev. Koletnik (1996, str. 3) opredeljuje kontroling kot poslovno filozofijo, poseben stil vodenja in odločitveno naravnano računovodsko in ostalo informacijsko dejavnost. Kontroling je krmilni motor podjetja in managementa; zahteva ciljno in decentralizirano vodenje, razvito podjetniško kulturo ter podjetniško načrtovanje in ekonomsko nadziranje.

Horvath (1990, str. 146) pravi, da je kontroling podsistem poslovodenja, ki podpira urejanje in usklajevanje celotnega poslovnega sistema. Ob upoštevanju sprememb v okolju, zagotavlja podporo za poslovodenje poslovnega sistema v smeri uresničevanja ciljev.

Deyhle (1997, str. 5) definira kontroling kot v prihodnost usmerjeno razmišljanje. Služba kontroling oskrbuje management z računovodskimi izkazi, kalkulacijami, ekonomskimi analizami in tudi s strateškimi nasveti v smislu ekonomskega kontrolorja letenja ali navigatorja.

Melavc trdi, da je »controlling« sodobna zamisel poslovodenja, ki mora zagotoviti vodenje poslovnega sistema v določeno smer na podlagi opredeljenih ciljev. Mogoč je le na podlagi ustrezne izbire celovitih načrtovalnih, predračunskih in nadzornih dejavnosti, ki zagotavljajo opustitev neusklajenih, po področjih osamljenih poslovodnih ukrepov v prid usklajenega, meddejavnostnega, po interesih usklajenega poslovodenja (Melavc, Novak, 2002, str. 9).

Nekateri avtorji pa na primer tudi zavračajo uporabo pojma kontroling. Hočevar et al. (2002, str. 17) trdijo, da je nerazumevanje in nepoznavanje sestavin računovodske funkcije vzrok za

uvajanje tako imenovanega »controllinga« v naša podjetja oziroma »controlling« oddelkov, ki naj bi informacijsko podpirali upravljalsko načrtovanje in nadziranje. Vodja takšnega oddelka, tako imenovani »controller« ima največkrat takšna pooblastila in naloge, kot naj bi jih imel vodja računovodstva. Uvajanje pojma »controlling« v slovensko prakso in teorijo je zato nepotrebno.

V literaturi in še bolj v praksi se pojem kontroling uporablja zelo različno, zato je njegovemu pojmovanju potrebno posvetiti posebno pozornost. Poznavanje različnih opredelitev kontrolinga, nam omogoča celovitejši pogled na njegovo dejavnost in daje številne rešitve oziroma možnosti podjetjem, da si sama izoblikujejo in razvijejo kontroling, vendar pa je z vidika uvajanja, razvoja ter preučevanja kontrolinga kot samostojne poslovne funkcije smiselno in potrebno njegovo dejavnost natančneje opredeliti (Ziegenbein, 1992, str. 18).

Razvoj gospodarstva in poslovanja organizacij je v različnih državah različen. Različni časovni razvoji držav, družbeno - ekonomska okolja, različne zakonodaje, sistemi upravljanja, so razlogi za pričakovane in upravičene razlike v pojmovanju kontrolinga. Pojavila sta se dva pristopa h kontrolingu oziroma evropska in ameriška različica kontrolinga, ki sta predstavljeni v nadaljevanju.

3.2 EVROPSKO IN AMERIŠKO POJMOVANJE KONTROLINGA

Kontroling se je v pomenu besede, ki ga razumemo danes, začel uveljavljati v ZDA. Leta 1892 je ameriško podjetje General Electrics prvo uvedlo delovno mesto kontrolerja, v drugih podjetjih pa se mesto kontrolerja takrat ni uveljavilo. Na splošno so po letu 1920 v podjetjih pogosteje začeli uveljavljati kontrolerje, kar je bilo pogojeno s takratnimi gospodarskimi razmerami. V podjetjih so zaradi velikega poslovnega tveganja in inflacije začutili potrebo po ekonomskih strokovnjakih, ki bi pomagali vodstvu usmerjati in uravnavati poslovanje. Spremljanje preteklih dogodkov in stanj ni več zadostovalo in težišče informacijske dejavnosti se je prevesilo k oblikovanju ciljev in nalog ter iskanju najboljših poti za njihovo uresničevanje. Za nadaljnji razvoj kontrolinga je veliko pomenila ustanovitev združenja »Controller´s Institute of America« leta 1931, ki se je leta 1962 preimenovalo v »Financial Executives Institute«. Takrat je imela organizacija 5000 članov v ZDA in Kanadi (Hočevar, 1995, str. 42).

Kontroling v Evropi, predvsem v Nemčiji, se je začel uveljavljati šele v drugi polovici petdesetih let, prejšnjega stoletja. Vzroki za kasnejši razvoj kontrolinga v Evropi so predvsem v neenakem razvoju gospodarstva v Evropi in ZDA, saj je bila za prvo polovico 20. stoletja značilna večja aktivnost in gospodarska svoboda v ZDA kot v Evropi, poleg tega pa je gospodarska kriza v ZDA močneje in prej vplivala na gospodarstvo in je bila zato prisotna večja potreba po načrtovanju in kontroliranju (Osmanagić, 1991, str. 33). Nemška podjetja so sprva začela uporabljati kontroling pod vplivom ameriških družb, ki so ga prinesla v svoja nemška hčerinska podjetja iz matičnih družb, kasneje pa je doživel pravi razcvet. Nemški

raziskovalci so kontroling vzeli za svoje področje, ga intenzivno raziskujejo in objavljajo strokovno literaturo (Hočevar, 1995, str. 42).

Opredelitev kontrolinga se med šolama ne razlikuje veliko, razlika je v glavnem v organiziranosti dejavnosti v organizaciji. Pri ameriški različici kontrolinga je težišče na nalogah, ki sodijo v računovodstvo, zato je preučevalec poslovanja (naloga kontrolinga je predvsem preučevanje) v glavnem imenovan kar računovodja (Turk et al., 2003, str. 38). V nemških podjetjih pa je funkcija kontrolinga ločena od računovodstva in organizirana kot samostojna štabna služba ali pa decentralizirana svetovalna funkcija v okviru posameznih poslovnih funkcij.

Razlog, da je funkcija kontrolinga v evropskem pojmovanju ločena od računovodstva leži v tem, da je računovodstvo zoženo samo na funkcijo knjigovodstva. Računovodstvo pa je bistveno več kot le knjigovodstvo. V slovenski računovodski teoriji se je uveljavil pojem poslovodnega računovodstva. Poslovodno računovodstvo ni posebna vrsta računovodstva, za katero bi bilo značilno specifično področje spremljanja in proučevanja pojavov. Z izrazom poslovodno računovodstvo razumemo tisti del računovodstva, ki pripravlja računovodske informacije, potrebne pri odločanju v sklopu posamezne organizacije. Zaradi tega lahko govorimo o poslovodskem vidiku računovodstva. Je del finančnega in del stroškovnega računovodstva. Poslovodno računovodstvo pripravlja predračune, ki so podlaga za načrtovanje in tekoče poslovanje ter obračune, ki služijo nadziranju. Če primerjamo, kar se v praksi razume kot kontroling z vsebino poslovodnega računovodstva, spoznamo, da kontroling običajno opravlja naloge[5], ki sodijo v poslovodno računovodstvo oziroma v tisti del računovodenja, ki pripravlja informacije za odločanje (Turk et al., 2003, str. 43).

V državah na nemškem jezikovnem področju nimajo razvitega poslovodnega računovodstva in zato tudi ne oddelka za pripravljanje informacij za odločanje. Tako so v oddelku, ki so ga po ameriškem vzoru poimenovali kontroling, ki v bistvu pomeni računovodenje, pripravljali informacije za odločanje. Turk et al. (2003, str. 44) menijo, da se je najverjetneje pojavila potreba po dodatni dejavnosti zato, ker računovodstvo ni pripravljalo ustreznih informacij.

3.2.1 NALOGE KONTROLINGA V ZDRUŽENIH DRŽAVAH AMERIKE IN EVROPI

Kontroler je v *Združenih državah Amerike* opredeljen kot glavni računovodja, ki nadzoruje vse oddelke računovodstva in je odgovoren za zadovoljitev zahtev tako notranjih kot zunanjih

[5] Na tem mestu bi opozoril, da obstaja velika podobnost med kontrolingom in poslovodnim računovodstvom, vendar moramo kontroling razumeti kot širšo dejavnost od poslovodnega računovodstva. Poslovodno računovodstvo je lahko jedro kontrolinga, nikakor pa ga ne smemo z njim enačiti. Naj omenim nekaj razlik med njima. Kontroling za razliko od poslovodnega računovodstva pripravlja poleg računovodskih informacij tudi neračunovodske informacije, kontroling se ukvarja tudi s strateškim delom poslovanja, medtem ko se poslovodno računovodstvo ukvarja pretežno z operativnim poslovanjem in nazadnje, kontrolingu ni potrebno upoštevati posebnih standardov, ki veljajo za računovodstvo, čeprav se zaradi prikrivanja poslovodnega računovodstva in kontrolinga tudi pri njem v določeni meri uporablja standarde.

uporabnikov računovodskih informacij (Turk et al., 2003, str. 38). Naloge ameriškega računovodje (angl.: controllerja) so predvsem naslednje (Koletnik, 1996, str. 3):

- izdelava predračunov,
- primerjava izvedbe z odobrenimi načrti (nadziranje),
- presojanje in poročanje o uresničevanju ciljev ter vplivu okolja na podjetje,
- poročanje zunanjim uporabnikom, tudi državi v zvezi z davki,
- skrb za varstvo sredstev (skrb za notranji nadzor).

Po ameriški literaturi Hočevar (1994, str. 156) povzema največkrat opredeljene funkcije kontrolerjev: načrtovanje in nadziranje, poročanje in pojasnjevanje, ocenjevanje in svetovanje, davčno poslovanje, poročanje vladi, varovanje premoženja podjetja, ekonomsko analiziranje.

Ameriški kontroler opravlja nalogo najvišje uvrščenega poslovodnega računovodje, ki je odgovoren neposredno za področje nalog kontrolinga. Pogosto kontroler poroča kar neposredno predsedniku uprave. Odgovoren je za nadziranje osebja v računovodskem oddelku ter za pripravo informacij in poročil. Obseg nalog, ki jih opravlja kontroler, je odvisen od velikosti in zapletenosti organizacije, panoge, njegove osebnosti in sposobnosti, pa tudi od zamisli vrhovnega poslovodstva (Turk et al., 2003, str. 40). V večini organizacij je kontroler odgovoren za opravljanje vseh računovodskih področij nalog, zato bi lahko izraz kontroling enačili z računovodstvom in kontrolerja nadomestili z izrazom računovodja.

Nemški oziroma *evropski pristop* pa kot omenjeno, kontrolinga ne enači z računovodstvom in kontrolerjeve naloge se razlikujejo od tistih, ki jih opravlja računovodja. Kontroling v Nemčiji predstavlja informacijsko dejavnost in sega tudi na področja vodenja oziroma načina razmišljanja (Turk et al., 2003, str. 41).

Evropska podjetja so morala zaradi velike nafte krize, v drugi polovici sedemdesetih let, dodobra racionalizirati poslovanje, z zmanjševanjem stroškov in hitrejšim razvojem novih tehnologij. Takšne razmere so zahtevale natančno opredelitev ciljev kontrolinga in njegovih nalog, zato je težišče evropskega kontrolinga na notranjem gospodarjenju in notranjem računovodstvu, medtem ko finančno računovodstvo, financiranje, notranja revizija in davčno področje niso, kakor pri ameriški različici, njegove tipične naloge (Turk et al., 2003, str. 40). Evropske organizacije torej razumejo kontroling kot področje računovodskih informacij za notranje uporabnike. Evropski kontroler je tako odgovoren predvsem za (Koletnik, 1996, str. 4):

- svetovanje in koordinacijo pri izdelavi predračunov, strateških in dolgoročnih planov podjetja,
- izdelavo obračunov poslovanja,
- prikazovanje poslovne uspešnosti,
- skrb za notranje informiranje, ekonomsko svetovanje in koordinacijo naložb ter drugih posebnih nalog oziroma proučitev.

V teoretičnih opredelitvah avtorjev se pojavljajo razhajanja predvsem pri upravičenosti kontrolinga kot samostojne poslovne funkcije, saj so nekateri mnenja, da je kontroling del poslovodne računovodske funkcije, drugi menijo, da gre za koordinativni del finančne funkcije, tretji mu pripisujejo samo ekonomsko - svetovalno vlogo, četrti pa pravijo, da je to samostojna podporna funkcija poslovodne funkcije (Debeljak, 1998, str. 2). Najmanj nasprotovanj se pojavlja pri opredeljevanju cilja kontrolinga, kot je tudi razvidno iz ameriške in evropske različice, kjer so si strokovnjaki večinoma enotni in pravijo, da je kontroling *podpora*[6] *poslovodstvu v procesu odločanja*. Torej, ni tako pomembno, kako organizacija pojmuje kontroling oziroma kje se le-ta izvaja (v okviru računovodstva kakor v ameriških podjetjih ali kot posebna štabna služba evropskih podjetij), pomembno je, da kontroler nudi pomoč pri procesu poslovodenja, ter da skrbi za trajni obstoj in razvoj podjetja.

4 KONTROLING V MULTINACIONALNEM PODJETJU

V skupini povezanih podjetij, ki delujejo na več trgih, je funkcija kontrolinga enako pomembna kot v samostojnem podjetju. Razlika je v tem, da je v multinacionalnem podjetju kompleksnost upravljanja in vodenja večja, čemur se mora prilagajati tudi kontroling. Za učinkovito delovanje kontrolinga v takem okolju, je potrebno prilagoditi organiziranost dela, izbrati primerna orodja kontrolinga in urediti komunikacijske procese med posameznimi podjetji. Ključno vlogo pri tem ima kontroling v obvladujočem podjetju. Njegova vloga je kontroling v domačem (obvladujočem) podjetju ter odgovornost za vpeljavo kontrolinga v vsa odvisna podjetja.

4.1 CENTRALIZIRAN ALI DECENTRALIZIRAN KONTROLING

Organiziranost kontrolinga v podjetju je odvisna od velikosti podjetja, stila vodenja, kulture podjetja, med najpomembnejšimi dejavniki, ki vplivajo na organiziranost kontrolinga pa je decentralizacija odločanja. Emmamuel et al. (1993, str. 52) definirajo decentralizacijo odločanja kot stopnjo prenosa odločanja na podrejene. V podjetju z nizko stopnjo decentralizacije, je srednje poslovodstvo pri delovanju omejeno s postopki in predpisanimi politikami. V podjetju z visoko stopnjo decentralizacije, pa lahko poslovodje v okviru danih pooblastil samostojno odločajo (lokalni poslovodja odvisnega podjetja v tujini lahko na primer samostojno sprejema odločitve o vseh poslovnih funkcijah, vendar so mu pooblastila lahko odvzeta, če njegovo podjetje ne dosega predvidenih poslovnih rezultatov). Stopnja decentralizacije vpliva na sistem kontrolinga predvsem prek porazdelitve odgovornosti.

Manjša podjetja so pogosto organizirana funkcionalno, odgovornost in avtoriteta sta jasno določeni. Odločitve se sprejemajo centralizirano na vodstveni ravni. Tako je v manjših podjetjih dejavnost kontrolinga centralizirana. Kontroler je običajno vključen v

[6] Funkcije kontrolinga ne moremo enačiti s poslovodnimi funkcijami (z odločevalsko funkcijo), saj gre pri kontrolingu za informacijsko pomoč oziroma podporo poslovodenju. Torej ne gre za odločanje v ožjem pomenu besede, ki ostaja v pristojnosti poslovodij.

računovodstvo ali v štabno službo direktorja. Pri odločitvi, kam v organizacijski shemi postaviti kontrolerja, je potrebno upoštevati, kje so viri podatkov in kako utegne takšna podrejenost kontrolerja vplivati na dostopnost do njih in kontrolerjevo strokovno avtonomijo.

V multinacionalnem podjetju je izbira stopnje decentralizacije odvisna od rezultata primerjave prednosti decentralizacije in centralizacije. Prednosti decentralizacije odločanja v multinacionalnem podjetju so na primer (Zaman, 2003, str. 29): sposobnost lokalnega poslovodstva, da bolje kot vrhnje poslovodstvo procesira informacije o poslovanju odvisnega podjetja in njegovem okolju, zaradi bližine lokalnih trgov hitrejše zaznavanje spremembe cen vložkov in učinkov ter s tem hitrejše reagiranje, ustvarjanje konkurenčnega podjetniškega ozračja, kar vpliva na izboljšano motiviranost lokalnih poslovodij. Slabe strani decentralizacije, pa so povezane z medsebojno odvisnostjo podjetij, zaradi katere so cilji odvisnih podjetij med seboj neskladni. Poleg tega decentralizacija ob odsotnosti ustreznih mehanizmov nadzora povzroča, da postajajo kratkoročni cilji odvisnih podjetij neskladni z dolgoročnimi cilji multinacionalnega podjetja. Ali bodo prevladovale prednosti decentralizacije ali centralizacije je odvisno od nekaterih situacijsko pogojenih dejavnikov, ki jih mora poslovodstvo upoštevati pri odločitvi, v kolikšni meri bo decentraliziralo odločanje. Med dejavniki bi omenil naslednje (Žilnik, 2005, str. 19):

- *negotovost poslovnega okolja* (negotovost v okolju pomeni potrebo po večji decentralizaciji odločanja, ki omogoča lokalnemu poslovodstvu hitro odzivanje na spremembe v okolju);
- *stopnjo medsebojne odvisnosti podjetij in obvladujočega podjetja*[7] (odločanje je najbolj centralizirano v podjetjih, ki so med seboj recipročno odvisna, nekoliko višja stopnja decentralizacije je mogoča v zaporedno odvisnih podjetjih, največja stopnja decentralizacije pa je možna, če podjetja niso medsebojno odvisna oziroma, če med njimi obstaja zgolj združena odvisnost);
- *kulturna bližina* (visoka raven kulturne bližine sovpada z decentralizacijo odločanja) in *fizična razdalja* (bolj oddaljena podjetja imajo večjo avtonomijo, še posebej, če so locirana v državah z nestabilnimi političnimi razmerami);
- *faze internacionalizacije poslovanja* (v začetnih fazah neodvisne internacionalizacije, ko je obseg mednarodnih aktivnosti še zanemarljiv, se poslovodstvo obvladujočega podjetja usmerja na domače poslovanje in daje lokalnemu poslovodstvu veliko samostojnost pri odločanju. Porast obsega prodaje, dobička in naraščajoče investicije, povezane s podjetjem v tujini, preusmerijo pozornost poslovodstva obvladujočega podjetja na odvisno podjetje. Ker podjetja v tujini začnejo tekmovati z domačim oddelkom za finančne vire, se poveča pomen koordiniranja mednarodnih aktivnosti in pojavi potreba po večji centralizaciji odločanja);

[7] Žilnik (2005, str. 19) navaja tri vrste medsebojne odvisnosti podjetij: združeno odvisnost (samostojna podjetja delijo skupne vire), zaporedno odvisnost (izloček ene enote predstavlja vložek druge enote) in recipročno odvisnost (enote si medsebojno izmenjujejo vložke in izložke).

- *centralizacija ključnih poslovnih funkcij* (ne glede na panogo, v kateri podjetje posluje, je ključnega pomena centralizacija finančne funkcije, saj le-ta omogoča zavarovanje tečajnih tveganj na ravni multinacionalnega podjetja kot celote, preskrbovanje virov financiranja, preusmerjanje denarnega toka v želeni smeri z notranjimi posojili, izkoriščanje pozitivnih davčnih učinkov s pomočjo centralizirane politike mednarodnih prenosnih cen, določanje višine licenčnin in podobno).

Ena odvisna podjetja delujejo v bolj, druga v manj stabilnih okoljih, zato imamo lahko v različnih podjetjih tudi različno raven decentralizacije odločanja ter temu prilagojeno organiziranost kontrolinga. V multinacionalnem podjetju imamo lahko na ravni obvladujočega podjetja centralni kontroling, ki ga vodi glavni kontroler, v odvisnih podjetjih, po poslovnih funkcijah, pa več kontrolingov, ki jih vodijo kontrolerji za specializirana področja. Prednosti decentraliziranega kontrolinga so v boljši identifikaciji in hitrejšemu spoznavanju problemov ter odkrivanju rešitev. Pomanjkljivosti pa, da je kontroler preveč tesno vključen v okolje, kar mu ne omogoča dovolj avtonomnega in strokovnega delovanja.

Izkušnje kažejo, da je prave decentralizacije na področju kontrolinga zelo malo, saj so kontrolerji v odvisnih podjetjih vsakodnevno izpostavljeni pritiskom obvladujočega podjetja po dodatnem poročanju in interpretacijah. Tako dnevno prihaja do nasprotij v zvezi s primarno nalogo lokalnega kontrolerja, ali naj dela samo za centralni kontroling v smislu poročanja, ali naj svoj čas namenja tudi lokalnemu poslovodstvu. S časom se lahko lokalnim kontrolerjem povečuje število poročil in analiz, ki jih morajo pripravljati in posredovati. To pa povzroča veliko količinsko in rokovno obremenjenost tako kontrolerjev kot poslovodstva. Zelo redko se vršijo inventure poročil ter liste prejemnikov in na njihovi podlagi predlogi za opuščanje posameznih poročil, kar bi zagotovilo lokalnim kontrolerjem kvalitetnejše delo (Žilnik, 2005, str. 32).

4.2 NALOGE KONTROLINGA IN KONTROLERJA

Naloge kontrolinga morajo slediti ciljem podjetja. Iz ameriških in nemških opredelitev nalog kontrolinga lahko ugotovimo, da se kot njegove naloge najpogosteje omenja pomoč poslovodstvu pri načrtovanju, nadziranju, analiziranju in informiranju oziroma pomoč pri *načrtovanju in nadziranju z analiziranjem in informiranjem*, saj sta procesa analiziranje in informiranje namenjena odločanju, s katerima se, kot razberemo v nadaljevanju, srečujemo tako pri načrtovanju kot tudi nadziranju poslovanja. Kontrolerji morajo nenehno spodbujati k izboljševanju procesov načrtovanja in nadziranja, v multinacionalnih podjetjih vzpostaviti učinkovit sistem poročanja odvisnih podjetij in sodelovati pri konsolidacijah ter drugih nalogah, glede na potrebe vodstva.

Z naslova nalog, ki v okviru multinacionalnega podjetja padejo na področje kontrolinga, bi v prvi fazi lahko rekli, da se dela ponovijo tolikokrat, kolikokrat imamo podjetij v skupini. Dejstvo je, da če ne organiziramo primernega načina dela na področju kontrolinga, ki velja za

vsa podjetja, ki so vključena v skupino, lahko zelo hitro pridemo v položaj, ko informacij ni oziroma so neuporabne in nastopi kaos (Hočevar, 2006, str. 20).

4.2.1 NAČRTOVANJE

Turk in Melavc (2001, str. 15) navajata, da je načrtovanje oziroma planiranje[8] na podlagi predvidevanja prihodnosti zasnovano določanje prihodnjega delovanja, ki obsega postavljanje ciljev poslovanja in nalog pri njem ter postopkov za njihovo uresničevanje. Veliko avtorjev postavlja načrtovanje v *središče dejavnosti kontrolinga*, saj je osnova ostalih njegovih dejavnosti. Kakovostno načrtovanje prihodnjih aktivnosti podjetja predstavlja enega najpomembnejših temeljev uspešnega poslovanja podjetij. Pojem načrtovanje je tesno povezan s področjema motivacije in presojanjem uspešnosti. Če ciljev ne poznamo oziroma je njihova opredelitev nejasna, je to slabo vodilo pri sprejemanju poslovnih odločitev in tako slab motivator. Nepoznavanje ciljev tudi onemogoča presojanje uspešnosti, saj poleg doseženih rezultatov potrebujemo ustrezno sodilo, na podlagi katerega šele lahko sklepamo o tem, kako je podjetje poslovalo. Naloga kontrolinga je pomoč pri pripravi načrtov (planov), njihova koordinacija in zagotovitev integracije načrtov v skupni načrt podjetja. Kontroling mora tudi preverjati izvedljivost in ustreznost načrtov, ne pa samo načrtovanje.

V okviru kontrolinga nas zanima *strateško - dolgoročno* načrtovanje in *operativno - kratkoročno načrtovanje*. Ne gre za dve vrsti načrtovanja, temveč za dva podprocesa v širšem procesu načrtovanja. Dolgoročno in kratkoročno načrtovanje se dopolnjujeta in lahko rečemo, da dolgoročno načrtovanje obdaja kratkoročnega, zato morajo biti v dolgoročnem načrtu opredeljene strategije in poti za dosego opredeljenih ciljev.

4.2.1.1 Kontroling in strateško načrtovanje

Strateško načrtovanje je brez časovnega horizonta in temelji na poslanstvu podjetja, opredeljenemu cilju, strategijah, predvidevanju in ukrepih (Deyhle, 1997, str. 84). Pri strateškem načrtovanju se srečujemo z naslednjimi nalogami (Koletnik, 1996, str. 28):

- analiziranje tržišča in okolja (ocena priložnosti in nevarnosti),
- analiziranje potencialov in razvoja podjetja (ocena prednosti in slabosti),
- analiziranje in izdelovanje dolgoročnih načrtov podjetja ter presoja in izdelava dolgoročnih predračunskih računovodskih izkazov.

Vključitev kontrolinga v strateško načrtovanje je od podjetja do podjetja različno. Strateško načrtovanje predstavlja veliko poslovno skrivnost podjetja, saj prikazuje dolgoročen razvoj

[8] Planiranje ločimo od predvidevanja, ki je osnova za planiranje. Predvidevanje ocenjuje verjetnostne razvoje v prihodnosti, planiranje pa ne oznanja samo verjetnega, ampak na osnovi verjetnega postavlja tisto, kar je v podjetju zaželeno (Pučko, 1996, str. 101).

podjetja v prihodnosti. Tako v praksi pogosto velja, da naloge pri strateškem načrtovanju opravijo poslovodje sami.

Če kontroler sodeluje pri strateškem načrtovanju, je njegova naloga zbiranje kakovostnih informacij iz okolja in analiziranje obstoječega poslovanja podjetja. Tako si je, na podlagi zbranih in obdelanih informacij, mogoče ustvariti celotno sliko o podjetju in okolju, kar olajša opredeljevanje vizije, poslanstva, strategij in scenarijev (Osmanagić, 1998, str. 38). Kontroler opravlja vlogo koordinatorja, svetovalca, njegove konkretne naloge pa so: organiziranje strateškega načrtovanja, oblikovanje ustrezne planske metodologije, razreševanje konfliktov v procesu strateškega načrtovanja ter na koncu izdelava strateškega načrta. V njem prevladujejo opisne kategorije, konkretno kvantificiranje ciljev pa ni predmet strateškega načrta (Režun, 2004, str. 27). Naloge kontrolinga pri strateškem načrtovanju lahko opredelimo kot informativne, analitične, svetovalne narave. Končne odločitve pa ostajajo v pristojnosti poslovodstva.

4.2.1.1 Kontroling in operativno načrtovanje

Z operativnim načrtovanjem se uresničujejo strateški cilji in zastavljene strategije. Koletnik (1996, str. 29) pravi, da je operativno načrtovanje optimalna opredelitev srednjeročnih in letnih ciljev in nalog podjetja, opredelitev in merjenje ciljev na vseh ravneh in področjih v podjetju, pri čemer morajo biti cilji opredeljeni in izmerljivi za vse ravni in področja v podjetju.

Naloge operativnega načrtovanja so (Koletnik, 1996, str. 31):

- postavljanje operativnih (srednjeročnih in letnih) načrtov podjetja,
- definiranje sredstev in poti za doseganje ciljev,
- opredelitev nalog za podjetje kot celoto, za posamezne organizacijske enote in za posamezne poslovne funkcije.

Pri operativnem načrtovanju je naloga kontrolinga veliko pomembnejša od vloge, ki jo ima pri strateškem načrtovanju. Kontroler tudi pri letnem načrtovanju igra vlogo koordinatorja, svetovalca. Kontrolerjeve naloge pri letnem načrtovanju so (Križaj, 1997, str. 32) :

- opredelitev ciljev,
- pripravljanje podlage za oblikovanje načrtov,
- usklajevanje aktivnosti pri oblikovanju načrtov in predračunov v podjetju,
- sodelovanje pri vzpostavitvi učinkovitega sistema za informiranje odgovornih oseb,
- razreševanje konfliktov v procesu letnega načrtovanja.

Strateški načrt je osnova za letni načrt podjetja, ki je bolj razčlenjen, natančen, konkretiziran s številkami ter običajno pripravljen za prihodnje obdobje enega leta. Pri izdelovanju letnega načrta je vloga kontrolerja nepogrešljiva. Kontroler z usmerjanjem in usklajevanjem povečuje učinkovitost načrtovanja (Osmanagić, 1998, str. 38). Letni načrt praviloma vključuje

področne načrte, kot so temeljni cilji in naloge podjetja v poslovnem letu, načrt prodaje, nabave, proizvodnje, kadrov, stroškov, investicij, marketinški načrt, finančni načrt, načrt meril za nadziranje in podobno.

Tudi v povsem predvidljivem, stabilnem poslovnem okolju, ki obstaja le še v teoriji, je načrtovanje, kot že omenjeno, tesno povezano z motivacijo in presojanjem uspešnosti. Da lahko cilji kar najuspešneje izpolnijo svoj motivacijski potencial in prispevajo k objektivni presoji uspešnosti, je najbolj smiselno, da so predstavljeni vrednostno (poleg vrednostno postavljenih ciljev je večinoma utemeljena tudi postavitev dodatnih ciljev, ki se jih ne da izraziti vrednostno). Vrednostno izraženi cilji so zajeti v računovodskih predračunih, zato lahko trdimo, da je kakovosten proces računovodskega predračunavanja[9] eden najpomembnejših pogojev za dolgoročno uspešnost podjetja (Zaman, 2004, str. 69).

4.2.1.1.1 Računovodsko predračunavanje v multinacionalnem podjetju

V kolikor področje računovodskega predračunavanja razširimo na nestabilna in nepredvidljiva okolja, v kakršnih delujejo multinacionalna podjetja, opazimo, da se pomen kakovostnega načrtovanja prihodnjih aktivnosti in njihovega vrednostnega izražanja še poveča. Zamanova (2004, str. 69) povzema po Evansu dejavnike, ki v multinacionalnem podjetju povečujejo zahtevnost predračunavanja. Ti dejavniki so:

- *nestabilnost poslovnih okolij*, v katerih delujejo odvisna podjetja v tujini. Spremenljivo, predvsem pa nepredvidljivo okolje, otežuje dolgoročno načrtovanje, zato je treba predračunsko obdobje ustrezno skrajšati, v proces računovodskega predračunavanja pa aktivneje vključiti lokalno poslovodstvo;
- *slabša izobrazbena struktura poslovodstva* v državah, kjer je možnost postavljanja tujcev na vodilne položaje omejena. Problemi izobrazbene strukture se kažejo v slabši komunikaciji med obvladujočim in odvisnim podjetjem, drugačni nagnjenosti k tveganju in v nejasnem razmejevanju odgovornosti;
- *dejavniki, povezani z različnimi kulturami*, kot so običaji in vrednote. Od teh dejavnikov je odvisna jakost vpletenosti obvladujočega podjetja v postavljanje predračunskih ciljev odvisnega podjetja;
- *zakonodaja na področju delovne sile*, ki lahko prepoveduje ali omejuje odpuščanje delavcev in s tem zmanjšuje fleksibilnost predračuna.

Dve skrajni obliki računovodskega predračunavanja v multinacionalnem podjetju sta *centralizirano predračunavanje* (v smeri od zgoraj navzdol) in *decentralizirano predračunavanje* (v smeri od spodaj navzgor). V prvem primeru predračunske cilje odvisnih

[9] Računovodsko predračunavanje je tisti del celotnega obravnavanja podatkov o prihodnosti kot informacijske funkcije, ki obsega vrednostno stran tega obravnavanja (Hočevar et al., 2002, str. 290).

podjetij določa vrhnje poslovodstvo obvladujočega podjetja, v drugem primeru pa so za pripravo predračunov v celoti odgovorni lokalni poslovodje.

Prednost centraliziranega predračunavanja je v lažjem koordiniranju aktivnosti v mednarodnem okolju ter s tem uresničevanje ciljev multinacionalnega podjetja kot celote. Njegova slabost pa je, da so cilji, ki so lokalnemu poslovodstvu vsiljeni, običajno slab motivator. Popolnoma decentraliziran pristop je vprašljiv glede optimalne zahtevnosti ciljev, saj lokalno poslovodstvo postavlja cilje, ki jih bo zlahka doseglo, prednosti pa so boljše poznavanje lokalnih razmer poslovanja in večja motiviranost lokalnega poslovodstva. V praksi je običajno računovodsko predračunavanje mešanica obeh pristopov. Namesto izbiranja med centraliziranim in decentraliziranim predračunavanjem je za podjetje primerneje izbirati med različnimi stopnjami njegove decentralizacije.

Proces računovodskega predračunavanja se razlikuje glede na stopnjo decentralizacije, vendar lahko po Zaman (2003, str. 63) identificiramo štiri skupne faze predračunavanja v multinacionalnem podjetju: 1) v prvi fazi vrhnje poslovodstvo postavi strateške cilje multinacionalnega podjetja kot celote; 2) upoštevajoč strateške cilje, predračunski odbor pripravi napoved razmer poslovanja, s katerimi v odvisnosti od organizacijske strukture seznani funkcijske oddelke ali neposredno odvisna podjetja v tujini; 3) v tretji fazi odvisna podjetja določijo lastne predračunske cilje; 4) predračunski odbor pregleda predlagane predračune. S tem skuša zmanjšati manipulacije ciljev, ki pa jih zaradi asimetričnosti informacij med lokalnim in vrhnjim poslovodstvom pogosto ni mogoče odpraviti. Ko so predračuni pregledani, jih predračunski odbor potrdi ali zavrne z obrazložitvijo pričakovanih popravkov. Potrjeni predračuni so na koncu vključeni v celostni predračun, ki vključuje predračun poslovanja, predračun naložb, predračunski izkaz poslovnega izida, predračunsko bilanco stanja in predračunski izkaz finančnega izida.

Bistvenega pomena je predračun poslovanja, ki ima obliko predračunskega računovodskega izkaza, z njegovim sprejetjem pa se lokalno poslovodstvo zaveže k doseganju ciljev, postavljenih v predračunu. Tako ima predračun poslovanja v multinacionalnem podjetju tri pomembne funkcije (Zaman, 2003, str. 87):

1. vlogo napovedovalca prihodnjih poslovnih rezultatov,
2. vlogo motivatorja,
3. predstavlja osnovo za ocenjevanje uspešnosti odvisnih podjetij v tujini in njihovih poslovodij.

Za vsako funkcijo pa lahko opozorimo na probleme, ki so z njo povezane. Predračun kot *napovedovalec prihodnjih poslovnih rezultatov* predstavlja kompromis interesov poslovodstva obvladujočega podjetja, ki teži k postavljanju optimističnih ciljev in poslovodstev odvisnih podjetij, ki so nagnjeni k postavljanju nižjih ciljev[10] (Zaman, 2003, str. 87).

[10] Nagrada lokalnim poslovodjem v tujini je večinoma odvisna od doseganja postavljenih ciljev v predračunu. To lahko povzroči, da poslovodstvo v tujini postavlja prenizke cilje in prihaja do njihovega preseganja. Zato je zelo pomembna

V kolikor lokalno poslovodstvo sodeluje v procesu računovodskega preračunavanja, to pozitivno vpliva kot *motivator* na poslovodstvo. Poslovodje so bolj zavzeti za doseganje načrtovanih rezultatov, saj jih zaznavajo kot lastne cilje. Lokalno poslovodstvo se v fazi priprave predračuna ter v fazi njegovega pregleda in potrditve prek komunikacije z vrhnjim poslovodstvom tako bolje seznani s cilji in načinom njihovega doseganja. Slabost decentralizacije predračunavanja pa je nezmožnost koordiniranja delnih ciljev v predračun, ki bi bil optimalen[11] na ravni multinacionalnega podjetja kot celote.

Nagrajevanje poslovodstva je odvisno od doseganja predračunskih ciljev in tako predračun predstavlja *osnovo za ocenjevanje uspešnosti* lokalnih poslovodij. Ob neustreznem nadzoru v procesu pripravljanja predračuna se odraža asimetričnost informacij med različnimi ravni poslovodstva. Zaradi predračunskega mrtvila[12], ki je posledica oportunističnega obnašanja, lokalno poslovodstvo z doseganjem ciljev ohranja samostojnost in se izogiba strožjemu nadzoru v prihodnosti.

Potrebno je omeniti, da v multinacionalnem podjetju ne zadostuje, da so predračuni izraženi v denarni enoti, ampak je potrebno vse predračune pripraviti v enotni valuti za vse dele poslovanja, če želimo, da predračun prikazuje sliko celotnega prihodnjega delovanja podjetja. Zato je potrebno prevesti predračune odvisnih podjetij v tujini v poročevalsko valuto (običajno valuto obvladujočega podjetja). Prevedba se lahko opravi po različnih menjalnih tečajih, izbira posamezne možnosti pa mora biti skladna z dodeljevanjem odgovornosti za tečajne razlike (Zaman, 2003, str. 55).

Naloge kontrolinga lahko tudi pri operativnem načrtovanju opredelimo kot informativne, analitične narave, nikakor pa odločevalske narave, kajti končne odločitve ostajajo v pristojnosti poslovodij, ki postavljajo planske cilje ter izbirajo poti za njihovo doseganje (Režun, 2004, str. 28).

4.2.2 NADZIRANJE

Proces načrtovanja aktivnosti odvisnega podjetja v tujini nikakor ne sme biti izoliran od procesa nadziranja njegovega delovanja. Gre za dva procesa, ki se medsebojno prepletata in

---

vpetost vrhnjega poslovodstva v proces predračunavanja, še posebej v tista odvisna podjetja, ki že dalj časa presegajo predračune.

[11] Za optimalno raven zahtevnosti predračunskih ciljev se izkaže raven, ki običajno presega uresničene rezultate, zato je potrebno to dejstvo pri ocenjevanju uspešnosti upoštevati tako, da majhni neugodni odmiki niso obravnavani kot znamenje neuspešnosti, temveč kot znamenje primerno zastavljenih ciljev in uspešnega poslovanja (Zaman, 2003, str. 65). V kolikor poslovodstvo ne dopušča neugodnih odmikov, lahko v prihodnje pričakujemo zmanjšanje neugodnih odmikov, vendar bodo predračunskih cilji doseženi na neželene načine, kar pa vsekakor ni v interesu poslovodstva obvladujočega podjetja. Po drugi strani, pa imajo preoptimistični cilji, ki jih posamezniki zaznavajo kot neuresničljive, negativni motivacijski učinek in vodijo k slabšim rezultatom. Predračunske cilje je tako potrebno ustrezno zmanjšati, če želimo uporabljati predračun kot napovedovalec prihodnjih poslovnih rezultatov.

[12] Predračunsko mrtvilo je opredeljeno kot razlika med postavljenimi cilji in cilji, ki jih je mogoče doseči.

dopolnjujeta. Hočevar (1998, str. 3) opredeli nadziranje oziroma kontroliranje poslovanja kot dejavnost, ki se ukvarja s presojanjem pravilnosti in odklanjanjem nepravilnosti pri poslovnih procesih in stanjih. Naložbe v podjetja, ki delujejo v različnih okoljih, povečujejo tveganje, ki so mu izpostavljena multinacionalna podjetja. Obvladujoče podjetje, ki želi zmanjšati z naložbami povečano tveganje, mora vzpostaviti učinkovit nadzor nad svojimi mednarodnimi aktivnostmi. Izvedba, ki sledi načrtu, običajno od njega odstopa, zato je potrebno v procesu nadziranja ta odstopanja ugotoviti, poiskati vzroke za odmike in predlagati ukrepe, potrebne za dosego načrta ali pa načrt spremeniti.

V procesu nadziranja v multinacionalnem podjetju je potrebno posebno pozornost posvetiti naslednjim področjem:

- izboru primernih računovodskih in neračunovodskih meril uspešnosti,
- razlikovanju med uspešnostjo odvisnega podjetja in njegovega poslovodstva,
- politiki mednarodnih prenosnih cen,
- vključevanju učinkov prenosnih cen in sprememb menjalnih tečajev v oceno uspešnosti odvisnih podjetij v tujini in njihovega poslovodstva.

4.2.2.1 Vloga kontrolinga pri strateškem nadziranju poslovanja

Bistvo strateškega nadzora je v pravočasnem opozarjanju na nepričakovane bistvene razvoje v okolju. Strateški nadzor je sredstvo za prilagajanje strateških načrtov spremenjenemu okolju. Strateška kontrola je vnaprejšnja kontrola, ki lahko vodi do spreminjanja strateških načrtov organizacije. Kadar kontroler sodeluje pri strateškem nadziranju[13], imajo njegove naloge predvsem informativni pomen. Kontroler sistematično zbira podatke, informacije iz okolja ter pripravlja najrazličnejše analize, ki služijo poslovodstvu za pomoč pri strateškem nadzoru. Kontroler mora pri strateškem nadzoru skupaj s poslovodstvom spodbujati k izboljševanju procesov načrtovanja. S tem se tudi jasno loči vloga od tiste, ki jo ima pri letnem nadziranju, ki se v prvi vrsti usmerja k spremljanju poslovanja z namenom doseganja letnih načrtov in ne k njihovemu spreminjanju (Režun, 2004, str. 35).

4.2.2.2 Vloga kontrolinga pri letnem nadziranju poslovanja

Da lahko kontroler smotrno opravi svoje delo na področju letnega nadziranja poslovanja, morata biti izpolnjena dva pogoja. *Prvič*, iz organizacijske kulture mora biti jasno razvidna odgovornost za posamezne dele poslovanja podjetja in *drugič*, postavljeni morajo biti načrtovani cilji, za uresničevanje katerih so zadolžene odgovorne osebe (poslovodstvo na različnih ravneh v podjetju). Ločeno nadziranje po vnaprej opredeljenih organizacijskih enotah z odgovornimi osebami in načrtovanimi cilji, ki so konsistentni s temeljnimi cilji podjetja, je v tesni povezavi s teorijo mest odgovornosti (Režun, 2004, str. 35).

[13] Pri angloameriških opredelitvah kontrolinga, kontroler ne opravlja nalog strateškega nadziranja, sej te ostajajo v pristojnosti lastnikov podjetja. Nemška različica pa kontrolerja večinoma vključuje tudi v proces strateškega kontroliranja poslovanja.

Mesto odgovornosti[14] Hočevar (1995, str. 49) opredeli kot organizacijski del podjetja, ki ga vodi poslovodja, in ki je za poslovanje tega dela odgovoren. Miselnost opredeljenih mest odgovornosti izhaja iz teorije računovodstva odgovornosti, ki spremlja posamezne vrste stroškov (odhodkov), prihodkov, sredstev, obveznosti do virov sredstev po mestih odgovornosti v podjetju ter primerja uresničene rezultate z načrtovanimi. V primeru, da je v podjetju ločeno organizirana funkcija kontrolinga, te naloge opravlja kontroling.

Primerjava uresničenih rezultatov z načrtovanimi je podlaga nadrejenim poslovodjem za ocenjevanje uspešnosti poslovanja podrejenih poslovodij in mest odgovornosti, ki jih podrejeni poslovodje vodijo. Odgovornost poslovodje pa je omejena samo na njegovo zmožnost vplivanja na te ekonomske kategorije. Koncept računovodstva odgovornosti je mogoče razširiti na multinacionalna podjetja, saj so namreč podjetja v tujini obravnavana kot mesta odgovornosti. Ob razširitvi koncepta računovodstva odgovornosti, pa upoštevanje načela obvladljivosti postane zahtevnejše kot v lokalnem okolju.

4.2.2.2.1 Uspešnost odvisnega podjetja in uspešnost poslovodje

Cilji ocenjevanja uspešnosti ter izbor podatkov, ki so potrebni za oceno uspešnosti, se razlikujejo glede na to, ali ocenjujemo ekonomsko uspešnost odvisnega podjetja v tujini, ali uspešnost njegovega poslovodje.
Ekonomska uspešnost odvisnega podjetja kot mesta odgovornosti kaže, kako uspešno posluje odvisno podjetje kot organizacijska enota. Ocena uspešnosti predstavlja informacijsko podlago za sprejemanje odločitev, povezanih z odvisnim podjetjem v tujini, med katerimi so najpomembnejše odločitve o investiranju oziroma dezinvestiranju. Ocena uspešnosti vključuje vse odhodke (po izločitvi vpliva prenosnih cen) in prihodke ki so neposredno povezani z delovanjem odvisnega podjetja kot tudi pripadajoč delež posrednih stroškov obvladujočega podjetja.
Ocena uspešnosti poslovodje pa upošteva okoliščine, v katerih odvisno podjetje deluje. Na poslovni rezultat podjetja vplivajo številni dejavniki, ki so z vidika poslovodje neobvladljivi, zato naj ne bi vplivali na oceno njegove uspešnosti. Na uspešnost odvisnega podjetja v tujini vplivata dve skupini dejavnikov, ki jih je potrebno izločiti iz ocene uspešnosti poslovodij odvisnih podjetij. Prva skupina so dejavniki, ki izvirajo iz zunanjega okolja (razmere v

[14] Sistematizacija mest odgovornosti se naslanja na slovenski računovodski standard 23 (SRS 23, 2006). Mesta odgovornosti se razlikujejo glede na kategorije, na katerih poslovodja posamezne ravni odloča in za katere je hkrati odgovoren:

1) stroškovno (odhodkovno) mesto odgovornosti je mesto odgovornosti, na katerem poslovodnik odloča in odgovarja znotraj svojih pooblastil samo v zvezi z uresničenimi stroški (odhodki);
2) prihodkovno mesto odgovornosti je mesto odgovornosti, na katerem poslovodnik odloča in odgovarja znotraj svojih pooblastil samo v zvezi z uresničenimi prihodki;
3) poslovnoizidno (dobičkovno) mesto odgovornosti je mesto odgovornosti, na katerem poslovodnik odloča in odgovarja znotraj svojih pooblastil samo v zvezi z uresničenimi stroški (odhodki) in prihodki oziroma v zvezi z uresničenim poslovnim izidom;
4) naložbeno mesto odgovornosti je mesto odgovornosti, na katerem poslovodnik odloča in odgovarja znotraj svojih pooblastil ne samo v zvezi z uresničenimi stroški (odhodki) in prihodki oziroma v zvezi z uresničenim poslovnim izidom, temveč tudi v zvezi z uresničeno dobičkonosnostjo.

lokalnem poslovnem okolju), druga pa dejavniki, ki izvirajo iz notranjega okolja (politika obvladujočega podjetja) (Zaman, 2003, str. 101).

Med dejavnike zunanjega okolja štejemo (Zaman, 2003, str. 102):

- *spremembo menjalnega tečaja*, ki jo iz analize uspešnosti lokalnega poslovodje izločimo s primerjavo načrtovanih in uresničenih rezultatov v lokalni valuti, ali pa z uporabo istega menjalnega tečaja v procesu načrtovanja in nadziranja. Vpliv pa moramo upoštevati pri ocenjevanju ekonomske uspešnosti odvisnega podjetja v tujini, saj gibanje tečaja lokalne valute vpliva na poslovni rezultat odvisnega podjetja ter s tem na vrednost multinacionalnega podjetja kot celote;
- *davčno stopnjo.* Čisti dobiček ni primerno sodilo za ocenjevanje uspešnosti lokalnega poslovodje v državi z visoko stopnjo davka na dobiček, saj ga obvladujoče podjetje, zaradi optimizacije davkov za multinacionalno podjetje kot celoto, sili k prikazovanju čim manjšega dobička ali izgube;
- *cene surovin, delovne sile ter druge primerjalne prednosti poslovnega okolja*. Investicije multinacionalnega podjetja v tujino, kjer so viri cenejši, ugodno vplivajo na oceno ekonomske uspešnosti odvisnega podjetja, vendar upoštevanje teh dejavnikov pri ocenjevanju uspešnosti poslovodje ni skladno z načelom obvladljivosti, saj kljub ugodnim poslovnim rezultatom poslovodja ne more biti uspešen, če so takšni rezultati zgolj zaradi nizke cene dela in surovin;
- *drugi dejavniki*: vojne, nesreče, spremembe vladne politike (nadzor cen, višje minimalne plače, spremembe carin, izvozne takse) in podobno, lahko dolgoročno vplivajo na delovanje odvisnega podjetja v tujini, vendar jih pri ocenjevanju delovanja podjetja ne smemo pripisati poslovodjem.

Dejavniki notranjega okolja oziroma dejavniki, ki so odvisni od politike obvladujočega podjetja pa so (Zaman, 2003, str. 103):

- *politika mednarodnih prenosnih cen*[15]. S ciljem maksimizacije dobička multinacionalnega podjetja kot celote je politika mednarodnih prenosnih cen pogosto uporabljena kot orodje za prelivanje dobičkov iz držav z višjimi davčnimi stopnjami v države z nižjimi. Ta politika še bolj zmanjšuje informacijsko vrednost ocene uspešnosti, saj je potrebno njihov vpliv izločiti tudi iz ocene uspešnosti odvisnega podjetja v tujini. Če bo podjetje, ki je locirano v državi z visoko davčno stopnjo in ima izgubo samo zaradi manipuliranih prenosnih cen, ocenjeno kot neuspešno, bo lahko ta ocena negativen signal za prihodnje investicijske odločitve. Politiki prenosnih cen

[15] Prenosne (transferne) cene so posledica tega, da praviloma en (ali več) del (ov) podjetja uporablja proizvode in storitve, ki jih proizvaja (jo) drug(i) del(i) podjetja. Posamezne enote kupujejo in prodajajo drugi. Cene, po katerih se proda in kupuje so prenosne (transferne cene). To so cene, določene za proizvode in storitve znotraj podjetja. Prenosne cene zmeraj vplivajo na dosežke mest odgovornosti, ne glede na to, ali gre za stroškovno, prihodkovno, dobičkovno in naložbeno mesto odgovornost (Kavčič, Klobučar Mirovič, Vidic, 2007, str. 212). Politika prenosnih cen, je zelo široko področje preučevanja in tema tega dela ni podrobnejša razprava o tej politiki, zato se v okviru diplomske naloge vanjo ne bom podrobneje spuščal.

neprilagojena ocena uspešnosti namreč ne upošteva povečanj dobička, ki so ga na račun tega odvisnega podjetja realizirala druga odvisna in/ali obvladujoče podjetje;

- *licenčnine, obresti, posredni stroški.* Poleg omenjenega manipuliranja prenosnih cen, se obvladujoča podjetja za odvisna podjetja, ki so locirana v politično nestabilnih državah, za katere se pričakuje devalvacijo lokalne valute in podobno, poslužujejo strategij, kot so zaračunavanje visokih licenčnin in obrestnih mer ter razporejanje večjega deleža posrednih stroškov na ta podjetja. Za tovrstne stroške pogosto obstajajo zakonske omejitve, še posebej na področju prenosnih cen, vendar imajo finančni strokovnjaki še vedno dovolj manevrskega prostora, da optimizirajo dobiček, upoštevajoč vso relevantno domačo in tujo zakonodajo. Tako se zopet pojavijo isti problemi pri ocenjevanju uspešnosti kot pri politiki mednarodnih prenosnih cen.

V praksi se najpogosteje kot merilo ocenjevanja uspešnosti podjetij in njihovih poslovodij uporablja primerjava predračunskih ciljev z uresničenimi rezultati. Tako je vsako odvisno podjetje ocenjeno na svoj način, glede na njegov lastni predračun. Osnova ocenjevanja so odmiki, ki nastajajo med *načrtovanim in uresničenim dobičkom*. Ker se v dobičku zrcalijo prihodki in stroški, lahko odmik razstavimo glede na njegove vzroke, torej na odmik povezan s prihodki in na odmik povezan s stroški (odhodki). Odmik je lahko posledica ali odmika pri stroških, ali odmika pri prihodkih, ali pa odmika pri obeh gospodarskih kategorijah hkrati. Kot že omenjeno, je potrebno razlikovati ekonomsko uspešnost odvisnega podjetja od uspešnosti njegovega poslovodja. Kadar ugotavljamo uspešnost odvisnega podjetja, upoštevamo *vse stroške in prihodke* (po izločitvi vpliva prenosnih cen), ne glede na to, kdo je odgovoren za njihovo velikost. Kadar pa ugotavljamo uspešnost poslovodje, pa upoštevamo le *obvladljive prihodke in obvladljive stroške.*

V primeru multinacionalnega podjetja, v katerem odvisna podjetja sestavljajo računovodske predračune v valuti obvladujočega podjetja, se pojavijo odmiki, povezani s spremembo menjalnega tečaja, saj je del razlike med načrtovanim in uresničenim dobičkom posledica spremembe vrednosti lokalne valute v primerjavi z valuto obvladujočega podjetja.

4.2.2.2.2 Izbor primernih računovodskih in neračunovodskih meril uspešnosti

Choi in Czechowicz (1983) sta preučevala vrste informacij, ki jih za ocenjevanje odvisnih podjetij in njihovih poslovodij uporabljajo ameriška in neameriška podjetja. Ugotovila sta, da se obvladujoča podjetja, z namenom objektivnega ocenjevanja uspešnosti[16], poslužujejo tako finančnih kot tudi nefinančnih meril uspešnosti.

[16] Najprimernejše merilo ekonomske koristi, ki jo ima multinacionalno podjetje od odvisnega podjetja v tujini, bi bila primerjava poslovnih rezultatov celotnega podjetja (vključno z odvisnim podjetjem, katerega želi oceniti) s poslovnimi rezultati, ki bi jih multinacionalno podjetje doseglo ob njegovi odsotnosti, vendar je zaradi kompleksnosti povezav v mreži multinacionalnega podjetja takšno primerjavo zelo težko izvesti.

Tabela 1: Finančna merila za spremljanje poslovanja odvisnih podjetij in njihovih poslovodij

	Ameriška podjetja		Neameriška podjetja		Skupaj	
Vrsta finančnega merila uspešnosti	odvisno podjejte	poslo-vodja	odvisno podjejte	poslo-vodja	Odvisno podjetje	poslo-vodja
Dobičkonosnost vloženega kapitala (ROI)	1,8	2,2	2,1	2,2	1,9	2,2
Dobičkonosnost lastnega kapitala (ROE)	3,0	3,0	2,9	3,0	3,0	3,0
Dobičkonosnost sredstev (ROA)	2,3	2,3	2,2	2,4	2,3	2,3
Dobičkonosnost prihodkov	2,2	2,1	1,9	2,1	2,1	2,1
Prispevek k dobičku na delnico	2,8	3,2	3,5	3,4	3,0	3,2
Denarni tok k odvisnemu podjetju	2,5	2,7	2,2	2,5	2,4	2,7
Denarni tok k obvladujočemu podjetju	2,3	2,8	2,5	2,6	2,3	2,7
Preostanek podjetja	3,4	3,3	3,4	3,2	3,4	3,3
Primerjava uresničenih prihodkov iz prodaje z načrtovanimi	2,0	1,6	1,9	1,8	1,9	1,7
Primerjava uresničenega dobička z načrtovanim	1,5	1,4	1,4	1,3	1,5	1,3
Primerjava uresničenega in načrtovanega ROI	2,3	2,4	2,4	2,5	2,3	2,4
Primerjava uresničenega in načrtovanega ROA	2,6	2,7	2,7	2,2	2,7	2,5
Primerjava uresničenega in načrtovanega ROE	3,1	2,9	3,2	3,1	3,1	3,0

Opomba: 1-zelo pomembno, 2-pomembno, 3-manj pomembno 4-se ne uporablja

Vir: Choi, Czechowich, 1983, str. 14.

Iz Tabele 1 vidimo, da je pri ocenjevanju uspešnosti *odvisnega podjetja* najpomembnejše *finančno merilo* primerjava uresničenega dobička z načrtovanim, sledi primerjava uresničenih prihodkov iz prodaje z načrtovanimi in kazalnik dobičkonosnosti vloženega kapitala.

Ko ocenjujemo *poslovodjo* odvisnega podjetja, sta primerjava uresničenega dobička z načrtovanim in primerjava uresničenih prihodkov iz prodaje z načrtovanimi še pomembnejši finančni merili kot pri ocenjevanju uspešnosti odvisnega podjetja. Pomembna je tudi dobičkovnost prihodkov.

Tabela 2: Nefinančna merila za spremljanje poslovanja odvisnih podjetij in njihovih poslovodij

	Ameriška podjetja		Neameriška podjetja		Skupaj	
Vrsta nefinančnega merila uspešnosti	odvisno podjejte	poslo-vodja	odvisno podjejte	poslo-vodja	odvisno podjejte	poslo-vodja
Rast tržnega deleža	1,8	1,5	1,7	1,6	1,8	1,5
Kakovost proizvodov	2,2	1,9	2,4	2,0	2,3	1,9
Sodelovanje z obladujočim in drugimi podjetji	2,4	2,0	2,5	2,1	2,4	2,0
Odnosi z vlado države gostiteljice	2,1	1,8	2,4	1,9	2,1	1,9
Okoljevarstvena odgovornost	2,4	2,3	2,5	2,4	2,4	2,3
Razvoj zaposlenih	2,4	2,0	2,4	2,2	2,4	2,0
Produktivnost zaposlenih	2,7	2,5	2,8	2,7	2,8	2,6
Prispevek k lokalni skupnosti	2,9	2,8	2,8	2,7	3,0	3,1
Izboljšanje produktivnosti	2,2	2,1	2,1	1,7	2,0	2,0
Varnost zaposlenih	2,4	2,2	2,2	2,2	2,4	2,2

Opomba: 1-zelo pomembno, 2-pomembno, 3-manj pomembno 4-se ne uporablja

Vir: Choi, Czechowich, 1983, str. 15.

Iz Tabele 2 vidimo, da za ocenjevanje odvisnih *podjetij* z *nefinančnimi merili*, obvladujoča podjetja največ uporabljajo rast tržnega deleža, pomembno je tudi izboljšanje produktivnosti.

Pri ocenjevanju uspešnosti *poslovodij* odvisnih podjetij pa so še posebej pomembna nefinančna merila, saj imajo finančni kazalniki določene pomanjkljivosti. Pogosto vključujejo z vidika poslovodje neobvladljive dejavnike, poudarjanje zgolj kratkoročnih kazalnikov pri ocenjevanju spodbuja oportunistično obnašanje, usmerjeni so v preteklost in niso zmožni napovedovati prihodnosti. Najpogosteje uporabljena nefinančna merila so tako rast tržnega deleža, sledita kakovost proizvodov in odnosi z vlado države gostiteljice, pomembno je tudi sodelovanje z obvladujočim in drugimi odvisnimi podjetji ter razvoj zaposlenih.

Obvladujoča poslovodstva imajo na razpolago različne standarde uspešnosti, s katerimi lahko primerjajo uspešnost svojih odvisnih podjetij. To so na primer primerjava s predračunskimi rezultati, primerjava s preteklimi rezultati, primerjava z drugimi odvisnimi podjetji v isti državi, primerjava z odvisnimi podjetij v matični državi in drugih državah, primerjava s konkurenti v isti ali drugih državah. Z večino naštetih možnosti pa so povezani problemi dostopnosti in primerljivosti podatkov.

4.2.3 ANALIZIRANJE

Z analiziranjem smo se srečali tako pri načrtovanju kot pri nadziranju. Lipovec (1983, str. 31) opredeli analiziranje kot proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja kot pripravo za odločanje v podjetju ali organizacijskih enotah o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnikov analize.

4.2.3.1 Naloge kontrolinga pri analiziranju

Zaradi vse bolj kompleksnega poslovanja in nepredvidljivih okoljih, se je pojavila potreba po profesionalnih analitikih s posebnimi znanji. Naloga analiziranja, kot ena izmed osnovnih nalog kontrolerja, je v izvedbi zahtevnih analiz, med katerimi je pomembno omeniti naslednje:

- *analiziranje celotnega poslovanja podjetja* in njegovega *okolja* (analiziranje v povezavi z načrtovanjem podjetja in strateškim nadziranjem) ter
- *analiziranje odmikov* od načrtovanih ciljev po posameznih področjih (analiziranje v povezavi z letnim nadziranjem poslovanja).

Namen *analize (sedanjega) poslovanja* je ugotoviti problemska stanja v podjetju ter s tem poslovodstvu pripraviti osnovo za odločanje. Dobre odločitve so posledica kakovostnih analiz, ki posredno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja (Režun, 2004, str. 41).

Analizo sedanjega poslovanja pogosto razdelimo na dva dela (Rozman et al., 1993, str. 85), tako da lahko tudi delo kontrolerja razdelimo na dva dela, in sicer:

- *opazovanje obstoječega poslovanja*, ki se začne s sistematičnim zbiranjem podatkov in informacij o poslovanju kot celoti, po poslovnih funkcijah in proizvodnih prvinah. To pomeni predvsem naslednja področja zbiranja informacij: kadri, nabava,

proizvodnja, prodaja, finance, osnovna in obratna sredstva, dobiček ter premoženje in viri. Kontroler za vsa navedena področja pripravi tabele, v katere zbira podatke. Nato je potrebno definirati primerjalno osnovo, ki je lahko preteklo poslovanje, načrt ali poslovanje podobnega podjetja. Kontroler nato s primerjavo ugotavlja odstopanja, ki so lahko pozitivna ali negativna. V prvem primeru govorimo o prednostih, v drugem o problemih;

- *iskanje vzrokov za ugotovljena odstopanja.*

Prvi del lahko kontroler opravi precej samostojno, saj gre za povsem tehnično opravilo, pri drugem delu pa je potrebno tesno sodelovanje s poslovodstvom, ki navadno bolje kot kontroler pozna mogoče vzroke za odstopanja.

Namen *analiziranja okolja* je ugotavljati mogoče razvoje gospodarskih pojavov, ki so pomembni za sedanje poslovne odločitve podjetja. S tem podjetje pri odločanju minimalno poslovno tvega. Analiza zajema analiziranje tehnološkega, gospodarskega, političnega, kulturnega in naravnega okolja. Kontroler mora zbrati najrazličnejše podatke in jih sistematično vpisati v pripravljene tabele. S tem se naredi ocena trenutnega okolja. Nato sledi predvidevanje prihodnjih dogajanj po področjih in analiza medsebojnih povezav: kako predvidene spremembe vplivajo druga na drugo.

Analiza obstoječega poslovanja in analiza okolja podjetja sta običajno začetni fazi načrtovanja. S tema dvema vrstama analiziranja spoznamo *prednosti* in *slabosti podjetja* ter *priložnosti* in *nevarnosti*, ki se nahajajo v okolju podjetja. Na osnovi teh spoznanj lahko poslovodstvo bolje odloča o prihodnjem razvoju poslovanja podjetja (Režun, 2003, str. 42).

Namen *analize odmikov* je ugotavljanje vzrokov za nastale odmike in iskanje rešitev za odpravo in preprečevanje novih odmikov v prihodnosti. Ko se pri nadziranju poslovanja ugotovi pomemben, kritičen odmik, je potrebno pričeti z analizo le-tega. Poiskati je potrebno vzrok za odmik in ga odpraviti, da bo načrtovanje uresničeno. Po opravljeni analizi odmikov lahko s strani kontrolinga sledi predlog ukrepov, ki so usmerjeni v *spremembo načina uresničevanja prvotno postavljenih ciljev* ali *spremembo postavljenih ciljev*. Če so odmiki posledica slabega vodenja, pomanjkanje motivacije, se odločimo za prvi pristop, v kolikor pa so postavljeni cilji nerealni in nedosegljivi, jih je potrebno spremeniti.

V povezavi s procesom načrtovanja kontroler torej analizira predvsem obstoječe poslovanje podjetja in njegovo okolje, v povezani s procesom nadziranja pa analizira odmike pri uresničevanju načrta poslovanja podjetja.

4.2.4 INFORMIRANJE

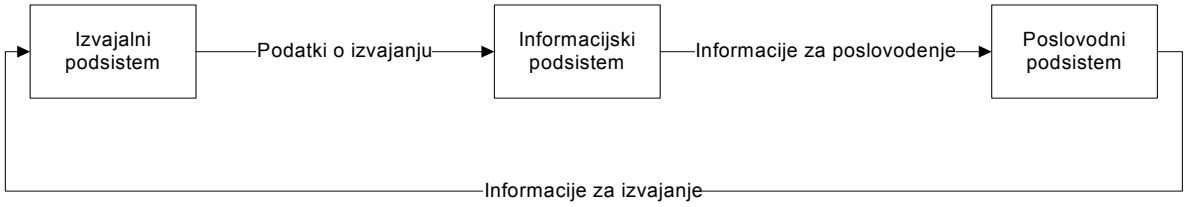
Kontroler se z informiranjem v podjetju ukvarja tako, da na eni strani pridobiva informacije za analiziranje, na drugi strani pa posreduje informacije, poročila o opravljenih analizah,

načrtih, nadzoru poslovodjem. Kontroler se z informiranjem srečuje tako pri načrtovanju kot tudi pri nadziranju poslovanja podjetja, s tem pa posledično tudi pri analiziranju.

4.2.4.1 Informacijski sistem

Učinkovitost kontrolinga je v ključni meri pogojena prav z ustreznostjo informacijskega sistema ter kakovostjo razpoložljivih informacij[17]. Za opredeljevanje vloge informacijskega sistema v podjetju, se pogosto uporablja računovodska opredelitev, ki podjetje pojmuje kot poslovni sistem, ki ga razčlenimo na izvajalni[18] in poslovodni[19] podsistem, ter informacijski podsistem kot posrednika med njima.

Slika 1: Razčlenitev poslovnega sistema



Vir: Hočevar, 2004a, str. 109.

Računovodske informacije najpogosteje vplivajo na odločanje poslovodstva, zato je *računovodski informacijski podsistem* eden najpomembnejših delov celotnega informacijskega sistem. Opredelimo ga kot dejavnost vrednostnega spremljanja in preučevanja pojavov, ki so povezani s poslovanjem kakega poslovnega sistema (Žilnik, 2005, str. 48). *Organizacijska struktura*[20] pa je ena najpomembnejših določil računovodskega informacijskega sistema. Računovodski informacijski sistem mora biti v odvisnosti od organizacijske strukture v multinacionalnem podjetju organiziran tako, da poslovodjem organizacijskih enot omogoča dostop do informacij, ki jih potrebujejo pri načrtovanju in nadziranju.

Multinacionalna podjetja si že od nekdaj prizadevajo vpeljati globalni standardiziran informacijski sistem v svojih poslovnih enotah po svetu, vendar je vzpostavitev optimalnega

[17] Potrebno je razlikovati med pojmoma informacija in podatek. Podatki le dokazujejo določeno dejstvo, informacije pa so problemsko usmerjene in kot take podlaga za odločanje (Hočevar, 1998, str. 3).

[18] V izvajalnem podsistemu se odvija poslovni proces. Njegov rezultat je uporabna vrednost, ki se odraža skozi ustvarjanje izdelkov oziroma storitev. V okvir izvajalnega podsistema spadajo temeljne poslovne funkcije podjetja (kadrovska, tehnična, nakupna, proizvodna, prodajna, finančna), preko katerih se s pomočjo poslovodstva podjetja in posameznih poslovnih funkcij uresničujejo poslovna strategija in cilji podjetja.

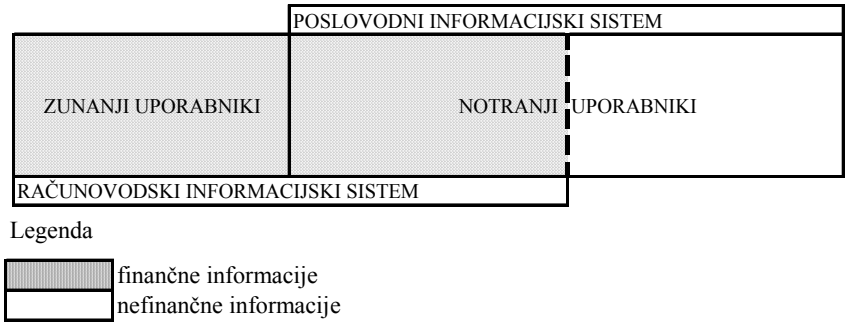
[19] V okvir poslovodnega podsistema spadajo poslovodne funkcije; funkcija načrtovanja, priprave izvajanja in nadziranja. Bistvo poslovodnega procesa je odločanje oziroma izbiranje med možnostmi delovanja za dosego zastavljenega cilja. Potrebam odločanja mora biti prilagojen informacijski sistem, v katerem čedalje pomembnejšo mesto zavzemajo računovodske informacije.

[20] Emmanuel et al. (1993, str. 38) definirajo organizacijsko strukturo kot mehanizem nadzora, ki posameznikom v organizaciji dodeljuje dolžnost in odgovornost za uresničevanje postavljenih ciljev.

računovodskega informacijskega sistema zahtevna naloga, saj informacije v informacijski sistem prispevajo vse organizacijske enote in jih v obliki različnih vrst poročil koristijo vse ravni poslovodstva multinacionalnega podjetja na različnih lokacijah. Informacijski sistem mora ohranjati prožnost in se prilagajati zahtevam poslovodstva po novih informacijah, potrebnih za odločanje. V primerjavi z lokalno delujočim podjetjem, vzpostavitev računovodskega informacijskega podsistema otežujejo predvsem: 1) *naraščajoča kompleksnost sistema*, zaradi obsežnosti podatkovne podlage, ki jo spremlja močan porast stroškov vzpostavitve sistema in vzdrževanja podatkovnih baz, 2) *zmanjšanje informacijske vrednosti* računovodskih poročil zaradi uporabe različnih računovodskih standardov ter reševanje tega problema s pomočjo ponovnega ovrednotenja posameznih kategorij po enotnih računovodskih standardih, 3) *množica različnih valut*, v katerih odvisna podjetja pripravljajo poročila o poslovanju ter reševanje primerljivosti podatkov z določanjem funkcionalne valute in tečaja, po katerem se opravi prevedba rezultatov v funkcionalno valuto ter 4) *vpliv kulturnih značilnosti* in drugih lokalnih posebnosti na informacijski tok, zaradi česar se mora obvladujoče podjetje pogosteje zanašati na ugotovitve notranjih revizorjev.

Poleg računovodskega informacijskega sistema moram omeniti še *poslovodni informacijski sistem*, ki ga Cushing in Romney (1987, str. 12) definirata kot sistem, v katerem se zbirajo in procesirajo informacije, ki jih poslovodstvo vseh ravni odločanja uporablja pri načrtovanju in nadziranju. Je sistem, ki preskrbuje informacije, ki jih vrhnje poslovodstvo v obvladujočem podjetju potrebuje za načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje ter informacije, ki jih poslovodstvo različnih ravni odločanja potrebuje za sprejemanje poslovnih odločitev.

Slika 2: Povezanost računovodskega in poslovodnega informacijskega sistema



Vir: Wilkinson, 1989, str. 4.

Poslovodni informacijski sistem bi opredelil kot jedro kontrolinga, ki mora vsem odločevalnim ravnem zagotavljati pravočasne in primerne informacije. Zelo je pomembna njegova ustrezna izgradnja, razvoj in vzdrževanje, saj je učinkovitost vseh aktivnosti kontrolinga v največji meri pogojena ravno z ustreznostjo informacijskega sistema ter kakovostjo razpoložljivih informacij.

Poslovodni informacijski sistem v multinacionalnem podjetju je povezovalni sistem, v katerem se zbirajo podatki o načrtovanih in uresničenih aktivnostih, značilnostih ekonomskih in političnih okolij, zakonskih omejitvah, interesih zunanjih deležnikov, kulturnih in socioloških značilnosti držav, v katerih podjetje posluje in o njihovih spremembah. Podatke vanj pa prispevajo predvsem poslovodstva odvisnih podjetij v tujini, ki imajo boljši vpogled v lokalne razmere in zato lažje predvidevajo spremembe v lokalnem okolju (spremembe obrestnih mer, inflacije, menjalnih tečajev, političnih razmer, potrošniških navad in podobno). Značilnost učinkovitega poslovodnega informacijskega sistema je preoblikovanje podatkov v informacije, ki omogočajo primerjavo med uresničenimi in načrtovanimi aktivnostmi, primerjavo v času in ocenjevanje uspešnosti mest odgovornosti ter pravočasno posredovanje pomembnih informacij poslovodstvu (Žilnik, 2005, str. 49).

4.2.4.2 Vloga kontrolinga pri informiranju

Naloge kontrolinga na področju informiranja lahko razdelimo v dva med seboj tesno povezana dela:

1) *sodelovanje pri izgradnji in vzdrževanju notranjega informacijskega sistema* (če ta ni ustrezno izoblikovan),
2) *izvajanje informiranja*.

4.2.4.2.1 Naloga kontrolinga pri izgradnji in vzdrževanju notranjega informacijskega sistema

Kontroler mora zagotoviti, da je informacijski sistem dovolj široko zasnovan in računalniško podprt, ter da so v podjetju vzpostavljeni ustrezni komunikacijski kanali za prenos informacij. Konkretni nalogi kontrolerja pri izgradnji celovitega informacijskega sistema sta (Režun, 2004, str. 47):

- *ugotavljanje informacijskih potreb*, kar je podlaga za vse nadaljnje faze izgradnje tega sistema. Informacijske potrebe se ugotovijo z intervjuji, vprašalniki, ki jih kontrolerji pripravijo poslovodstvu;
- *ugotavljanje trenutnega stanja oskrbovanja* posameznih ravni poslovodenja z obstoječimi informacijami. To pomeni, da je potrebno najprej poznati informacije, ki so poslovodstvu že na voljo, nato pa priskrbeti še tiste, ki jih dodatno potrebujejo. Za pripravo dodatnih informacij je treba najti ustrezen vir podatkov. Interne podatke in informacije kontroler pridobiva iz celovitega informacijskega sistema in posameznih informacijskih podsistemov. Vir zunanjih podatkov (o makroekonomskem okolju, panogi, konkurentih, kupcih in podobno) pa predstavljajo literatura, dnevno časopisje, internet, seminarji.

4.2.4.2.2 Naloga kontrolinga pri izvajanju informiranja

Naloga poslovodstva je zagotavljanje uspešnega in učinkovitega poslovanja podjetja. Da bi to nalogo lahko čim uspešneje opravili, potrebujejo ustrezne informacije. Veliko informacij, ki

jih poslovodstvo uporablja je neformalnih in so za poslovodstvo prav tako pomembne kot formalne informacije. Formalne informacije pa poslovodstvu v obliki računovodskih poročil pripravlja kontroling oziroma računovodstvo odgovornosti.

Naloga kontrolinga je na osnovi informacijskih potreb in zahtev zagotoviti ustrezen sistem poročanja. To je še posebej zahtevna naloga v primeru multinacionalnega podjetja, kjer mora centralni kontroler organizirati sistem pridobivanja podatkov od odvisnih podjetij. Na osnovi pridobljenih podatkov mora izdelati poročila, določiti prejemnike in časovno razvrstiti izdelavo posameznih poročil ter skrbeti, da uporabniki poročila razumejo.

Za uspešno računovodsko poročanje odvisnih podjetij je potrebno še pred začetkom poročanja opredeliti osnovna izhodišča poročanja. Najmanj, kar moramo narediti je, da opredelimo:

- *vrsto računovodskih poročil*. Hočevar (1995, str. 215) pravi, da se poslovodstvu največkrat pripravlja tri vrste formalnih poročil: *informacijska poročila*, ki poslovodstvo sproti obveščajo o tekočem poslovanju, *poročila o ekonomski uspešnosti*, ki so osredotočena na analiziranje uspešnosti poslovanja mest odgovornosti kot ekonomske celote in se sestavljajo na podlagi tradicionalnih računovodskih informacij ter *nadzorna poročila*, ki kažejo uspešnost delovanja poslovodij v primerjavi s predpisanim standardom;
- *jezik poročanja*. Podjetje lahko izbere jezik matičnega podjetja, lokalni jezik posamezne države, kjer ima odvisno podjetje, ali pa uporabi tretjega (npr. angleški jezik). Pripravljalci (kontrolerji) se lahko pri tem soočijo z nekaterimi problemi, kot so pomanjkanje določenih terminov v nekaterih jezikih in razlike v pojmovanju, zato je priporočljivo, da se že v naprej določi jezik poročanja ter oblikuje enotno pojmovanje računovodskih terminov v vseh svojih odvisnih podjetjih;
- *računovodske standarde*. Odvisno podjetje omejujejo ustaljeni lokalni standardi, na katerih temelji poročanje domačih podjetij, hkrati pa mora izpolnjevati tudi standarde matičnega podjetja. Tako mora odvisno podjetje sestavljati računovodske izkaze v dveh različicah, in sicer prvič, upoštevati mora lokalne standarde, drugič pa standarde matične države;
- *valuto poročanja*. Da lahko podjetje vključi posle v tujih valutah in poslovanje v tujini v svoje računovodske izkaze, jih mora izražati v svoji poročevalni valuti, računovodske izkaze enot v tuji pa pretvarjati v poročevalno valuto podjetja. Pri izbiri valute poročanja ima podjetje na voljo tri možnosti: izbira lahko med valuto matičnega podjetja, lokalnimi valutami odvisnih držav in tretjo valuto. Uvedba enotne valute bo podjetju omogočala lažjo in boljšo primerljivost poslovanja posameznih odvisnih podjetij v tujini;
- *obliko in način posredovanja računovodskih poročil*. Oblika poročila je odvisna od vsakega posameznika in namena poročila. Če je namen poročila le informiranje, je najprimernejša grafična oblika, medtem ko so številčne preglednice in obrazložitve ustreznejše za poročila namenjena odločanju. Elektronska pošta je danes najpogosteje uporabljeni način posredovanja računovodskih poročil, vendar ima podjetje na voljo

tudi klasične načine (interno pošto, faks), tako da je izbira odvisna predvsem od pomena in namena posameznega računovodskega poročila.

Vsekakor je ena izmed najpomembnejših zahtev pri delu kontrolerjev, da so poročila prilagojena zahtevam uporabnikov. Kontroler mora delovati kot prodajalec informacij (Deyhle, 1996, str 155), saj morajo biti prejemniki motivirani za sprejem odločitev na podlagi podatkov in informacij. Zelo pomembno je, da kontroler posameznim ravnem dostavi poročila, ki zadevajo njegovo odgovornost in vsebujejo le bistvene in pravočasne podatke o doseženem in načrtovanem ter o odmikih. Poročila naj bi vsebovala tudi razloge za nastanek odmikov in predloge za izboljšanje stanja (Deyhle, 1996, str. 158).

5 KONTROLING V PODJETJU STUDIO MODERNA

5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Studio Moderna je bilo ustanovljeno leta 1992, ko je na slovenskem trgu pričelo tržiti Kosmodisk - pripomoček za lajšanje oziroma odpravljanje bolečin v hrbtenici. V petnajstih letih se je razmahnilo v največje podjetje za neposredno odzivno trženje prek televizije (DRTV - Direct Response Television) z lastnimi storitvami, ki so potrebne za opravljanje dejavnosti (oddelek za zakup medijskega časa, klicni centri, oddelki za pakiranje in odpošiljanje), v srednji in vzhodni Evropi.

Podjetje je trenutno s podružnicami prisotno na 20 trgih (v Albaniji, Azerbajdžanu, Bosni in Hercegovini, Bolgariji, Hrvaški, Češki, Estoniji, Madžarski, Kosovu, Litvi, Latviji, Makedoniji, Poljski, Rusiji, Romuniji, Slovaški, Srbiji, Turčiji, Ukrajini in Sloveniji, iz kjer se izvaja koordinacija celotnega sistema) ter ima 1400 zaposlenih. Studio Moderna je organizirana kot holding, s sedežem na Nizozemskem, ki ima podružnice po Evropi v večinski lasti.

Največji poudarek v Studio Moderni dajejo tako v Sloveniji kot v tujini predvsem poznavanju, obvladovanju in izpopolnjevanju izvedbe samega akta prodaje, ki poteka po petih prodajnih kanalih: televizijska prodaja (DRTV), vele in malo prodaja ter prodaja preko interneta in tiskanih medijev. Veliko pozornost namenjajo izboru izdelka, produkciji kratkega ali dolgega formata oglasa, zakupu medijskega prostora, sprejemu telefonskih ali pisnih naročil v klicnem centru, pripravi in odpremi pošiljk, spremljanju ponakupnega zadovoljstva stranke in vzdrževanju ter obdelavi podatkovnih baz.

5.2 POSLOVNE DEJAVNOSTI STUDIO MODERNE

Podjetja Studio Moderne so storitvena podjetja, z izjemo Studio Moderne d.o.o., kjer se poleg storitvene dejavnosti, proizvaja izdelek Kosmodisk. Poslovne dejavnosti Studio Moderne so razdeljene na:

- Top Shop - direktno trženje, ki temelji na DRTV;
- Linea Direkta - celostna storitev klicnega centra, ki opravlja storitve vhodnih in izhodnih klicev in odpreme;
- VIVA - mesečna revija za zdravo življenje, ki izhaja samo v Sloveniji.

Glavnina prihodkov podjetij Studio Moderne je v Top Shop aktivnostih. Storitve klicnega centra so se razvile kot podpora Top Shopa, sedaj pa se ponujajo tudi kot samostojna dejavnost. Izdelke Top Shopa lahko kategoriziramo v tri skupine:

- tipični televizijski izdelki, ki vključujejo fitnes opremo, izdelke za zdravje in lepoto, kuhinjske izdelke, "naredi sam" izdelke in avtomobilske izdelke. Glavnina teh izdelkov se proda pod licenco ameriških DRTV podjetij;
- medicinski izdelek Kosmodisk. Vse pravice, ki se nanašajo na izdelek Kosmodisk so pridržane Studio Moderni;
- vzmetnica Dormeo. Studio Moderna je ta izdelek ovrednotila s certifikatom o kvaliteti izdelka ter razvila svoj sistem plačila in svojo dobavno pot. Kupec lahko izdelek naroči ter se hkrati dogovori za plačilo in datum dostave izdelka na dom.

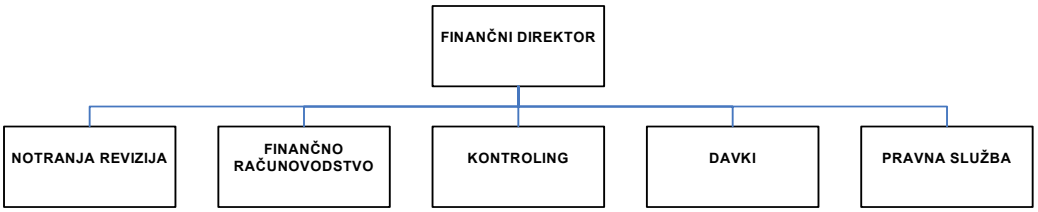
Dormeo in Kosmodisk sta konstantno prisotna na lestvici najboljših 10 izdelkov Top Shopa v nakupovalni košarici. Kosmodisk in Dormeo sta bila razvita skozi sistem Studio Moderne in posredovana v skoraj vse države, v katerih so trenutno prisotni.

5.3 KONTROLING V STUDIO MODERNI

S hitrim ustanavljanjem podjetij v tujini (glej Priloga 1), je naraščala potreba po kvalitetnih informacijah za koordiniranje, načrtovanje in nadziranje aktivnosti podjetij Studio Moderne. Poslovodstvo obvladujočega podjetja se je odločilo, da v ta namen vzpostavi centralni oddelek (kontroling), ki bo zadolžen za pripravo pravočasnih, zanesljivih in pomembnih informacij, ki jih potrebuje za odločitve o poslovanju odvisnih podjetij.

Kontroling je organiziran kot samostojna centralna služba, ki poroča neposredno upravi podjetja. Na ravni obvladujočega podjetja je pet centralnih kontrolerjev, razdeljenih oziroma odgovornih za posamezna geografska področja. Njihova naloga je vzpostaviti učinkovit sistem kontrolinga v podjetju in uspešno izvajanje le-tega. Na ravni odvisnih podjetij pa so zaposleni računovodje. Ti so zadolženi za knjiženje knjigovodskih listin, izdelavo mesečnih bilanc in drugih poročil za interno uporabo (mesečna poročila, tedenska poročila), izdelavo davčnih obračunov, obračunavanje in knjiženje plač, davkov in prispevkov od plač, izdelava ostalih poročil o plačah, dohodnini in pokojninskem zavarovanju, sodelovanje z revizorji in podobno.

Slika 3: Organizacijska struktura centraliziranega finančnega oddelka Studio Moderne



Vir: Interni podatki podjetja.

5.4 DEJAVNOSTI KONTROLINGA V STUDIO MODERNI

V prvem teoretičnem delu diplomskega dela sem aktivnosti oziroma naloge kontrolinga označil kot pomoč poslovodstvu pri načrtovanju in nadziranju z analiziranjem in informiranjem. V nadaljevanju bom poskušal omenjene aktivnosti povezati s službo kontrolinga v Studio Moderni in na ta način prikazati njene dejavnosti in naloge.

5.4.1 NAČRTOVANJE V STUDIO MODERNI

Sistem načrtovanja v Studio Moderni se v skladu s teorijo razdeli na strateško in operativno načrtovanje. V sklopu strateškega načrtovanja so opredeljeni vizija, poslanstvo ter strateške usmeritve podjetja.

Vizija Studio Moderne je povečanje profitabilnosti poslovanja in izplačilo dividend lastnikom v prihodnjih letih, prav tako pa tudi rast in boljša organiziranost podjetij ter pridobitev strateških partnerjev na različnih področjih (nabavna funkcija, mediji).

Poslanstvo podjetja je kakovostna ponudba storitev direktnega marketinga, pri čemer podjetje ni le zgolj svetovalec in ponudnik dejavnosti direktnega marketinga, temveč tudi partner, soodgovoren za rezultate.

Strateške usmeritve Studio Moderne so:

- minimiziranje rizikov povezanih z upravljanjem zalog,
- optimiziranje izkoriščenosti medijskega časa,
- izbor pravilnega portfelja izdelkov,
- razvoj ustrezne informacijske podpore na ravni celotne skupine.

Strateško načrtovanje je v pristojnosti vrhnjega poslovodstva in naloge pri strateškem načrtovanju opravijo vrhnji poslovodje sami. Podjetja v panogi neposrednega odzivnega trženja prek televizije so vseskozi podvržena procesu hitro se spreminjajočih okoliščin znotraj relativno mlade panoge (starost panoge je po različnih avtorjih različna in jo ocenjujejo med 15 in 20 let), ki pa zelo hitro raste. Zaradi velikih sprememb v okolju, ki so na območjih

srednje in vzhodne Evrope dosti izrazitejše kot na že razvitih trgih, je jasno izražena potreba po tem, da si podjetje poleg dolgoročnih strategij pripravi tudi več kratkoročnih, ki mu omogočajo prilagajanje in amortiziranje dogodkov, ki se zvrstijo dokaj nepričakovano in običajno zelo hitro.

Dolgoročno strategijo je potrebno konkretneje oblikovati v operativnih ciljih. Rezultat operativnega načrtovanja je letni načrt, ki je v podjetju sprejet v novembru predhodnega leta.

Poglejmo si proces načrtovanja po glavnih poslovnih področjih. Proces načrtovanja se prične z *načrtovanjem prodaje*. Poslovodje obvladujočega podjetja skupaj z lokalnim poslovodstvom, vodji prodajnih kanalov in produktnimi vodji pripravijo načrt prodaje, pri čemer lokalni poslovodje samostojno izberejo portfelj izdelkov ter s tem prevzamejo tveganje, saj je izbor najprimernejših izdelkov zahtevna naloga. Gre za t.i. vzporedno načrtovanje, pri čemer se izdela delni načrt prodaje neodvisno od načrta zakupa medijskega časa, potem pa je naloga kontrolinga, da ju skupaj s poslovodstvom uskladi in strne v skupen načrt. Količina medijskega časa, ki ga ima posamezno podjetje na voljo, vpliva ne samo na prodajo na DRTV prodajnem kanalu, temveč tudi na vele in malo prodajo.

Načrt marketinških aktivnosti. Pri tem načrtu je najpomembnejši *zakup medijskega časa,* ki se pripravi centralno. Na ravni obvladujočega podjetja deluje oddelek za pogajanja in zakup medijskega časa za celotno skupino. V tem, za skupino zelo pomembnem oddelku, so aktivno vključeni vrhnji poslovodje, ki zastopajo skupino kot celoto in so s svojimi dolgoletnimi izkušnjami, poznanstvi ter poznavanjem medijske situacije na srednje in vzhodne evropskih trgih, boljši pogajalci kot poslovodstva odvisnih podjetij.

Načrt proizvodnje končnih izdelkov (izdelek Kosmodisk, se izdeluje samo v Studio Moderni d.o.o.) pripravi vodja proizvodnje. Proizvodni proces v podjetju poteka s podizvajalci, ki proizvajajo Kosmodisk iz plastične mase. Glede na načrte prodaje, obstoječe zaloge in proste proizvodne kapacitete se mesečno usklajujejo tudi potrebe po proizvodnji.

Centralno se združijo *načrti nabave* posameznih podjetij. Centralna nabavna služba skrbi za nabavo trgovskega blaga, surovin, materialov, energije in vseh drugih inputov potrebnih za nemoteno delovanje proizvodnje in celotnega podjetja, pri čemer je izhodiščna točka načrt prodaje izdelkov ter proizvodnja Kosmodiska. Nabavna služba koordinira nabavo, skrbi za pripravo načrta in pripravlja mesečna poročila o nabavah. Nabavni oddelek Studio Moderne pripravlja tedenske in mesečne nabavne načrte, ki se vsak teden usklajujejo in nato naročajo centralno pri dobaviteljih Studio Moderne.

Lokalno poslovodstvo pripravi za svoje podjetje *načrt potrebnih kadrov* za uresničevanje načrta prodaje, ki ga razdeli na posamezne prodajne kanale.

Lokalni poslovodje pripravijo tudi *načrt investicij*. Proces odobritve investicij je voden centralno. Faze v procesu odobritve investicij so točno določene z vnaprej predpisanim postopkom in potrebnimi izračuni. Podjetja morajo od centralne finančne funkcije dobiti soglasje za vse večje investicije. Vlogi morajo predložiti zahtevane podatke o investiciji, kot so razlog, višina, vpliv na rezultat in druge.

Kontroler ima pri letnem načrtu vlogo koordinatorja, saj povezuje vse področne načrte v celovit načrt posameznega podjetja. Usklajevanje kontrolinga v Studio Moderni razdelimo na:

- *formalno usklajevanje*, katerega cilj je, da se odločitve sprejema po enotnih kriterijih. S tem usklajevanjem je omogočeno, da se rezultate enega načrta, uporabi kot osnova za načrte, ki sledijo (Primer: načrtu prodaje izdelkov sledi načrt nabave trgovskega blaga, pri čemer se upoštevajo zaloge trgovskega blaga, načrtovana prodaja trgovskega blaga ter ciljne zaloge trgovskega blaga);
- *časovno usklajevanje*, s katerim se določi, kdaj naj bi prišlo do usklajevanja delnih odločitev. Kontrolerji pripravijo terminski načrt načrtovanja. S časovnim usklajevanjem je potrebno poskrbeti, da se na primer načrt proizvodnje Kosmodiska izdela pred načrtom nabave potrebnega materiala za proizvodnjo le-tega;
- s formalnim in časovnim usklajevanjem se ustvarijo pogoji za *vsebinsko usklajevanje.* Na primer, če se načrta prodaje ne more realizirati zaradi pomanjkanja medijskega časa, je potrebno načrt prodaje ustrezno (po posameznih prodajnih kanalih) prilagoditi.

V sistemu načrtovanja je pomemben poudarek na predračunavanju, saj so vrednostno izraženi cilji v predračunih, najpogosteje uporabljeno orodje za presojanje uspešnosti poslovanja odvisnih podjetij in njihovih poslovodij v skupini. Pri načrtu gre za določanje ukrepov, torej različnih spremenljivk in alternativ delovanja, pri predračunu pa gre za določanje rezultatov, ki jih morajo posamezna mesta odgovornosti doseči.

5.4.1.1 Predračunavanje v Studio Moderni

V Studio Moderni se poslužujejo t.i. oboje smernega predračunavanja, njegov proces pa poteka po naslednjih fazah:

- splošna navodila za pripravljanje predračunov, ki predstavljajo smernice za izdelavo predračuna. Gre za osnovne izjave nadrejenega načrta, ki so dane od poslovodstva obvladujočega podjetja in se jih morajo lokalni poslovodje držati. Na podlagi teh navodil, odvisna podjetja pripravijo osnutke predračunov;
- sledi usklajevanje in pregledovanje predračunov, za kar je zadolžen kontroling podjetja. Posamezne predračune za posamezno lokalno podjetje kontrolerji združijo v predračun poslovanja in predračun investicij, nato se o njiju glasuje in primerja s cilji, ki jih zasleduje poslovodstvo obvladujočega podjetja. Če se pri usklajevanju ugotovi pomanjkljivosti ali odstopanja od zastavljenih ciljev, se predračune naslovi nazaj lokalnim poslovodjem;

- odobritev predračuna opravi centralno vodstvo podjetja. Predračune se nato posreduje nazaj lokalnim poslovodjem, ki morajo razdeliti predračun poslovanja po posameznih mesecih, kontroling pa jih nato še enkrat pregleda. To je potrebno, saj kontrolerji nadzirajo uresničevanje predračuna tekom leta, kar pomeni, da je potrebno že v predračunu določiti dosežke po posameznih delih obračunskega obdobja (Primer: imamo predračun za celotno poslovno leto, primerjati želimo z uresničenim za prve tri mesece → $\frac{posl.leto}{12} \times 3$ → kar ni isto, ker posamezna obdobja niso enaka, saj je v lokalnih podjetjih prisotna sezonska komponenta).

5.4.1.2 Ugotovitve na področju načrtovanja

Vrhnje poslovodstvo svojim lokalnim poslovodjem ne dopušča velike samostojnosti pri sprejemanju določenih poslovnih odločitev. Kljub temu so lokalni poslovodje aktivno vključeni v proces postavljanja predračunskih ciljev. Iz tega lahko zaključim, da se poslovodstvo obvladujočega podjetja zaveda, da kot dober motivator služi le predračun, ki ga lokalni poslovodje ne zaznajo kot vsiljeni, ampak kot svoj lastni cilj. Kontroling pri tem dosledno koordinira delne predračune poslovanja v celostni predračun poslovanja ter na koncu preverja skladnost predračunov s cilji obvladujočega podjetja.

V kontrolingu podjetja Studio Moderna se je pripravljal za posamezno podjetje celostni predračun poslovanja in predračun investicij, ki je le del celostnega finančnega predračuna. V okviru računovodstva ocenjujemo uspešnost podjetja z gospodarskega in finančnega zornega kota. Z gospodarskega zornega kota je najpomembnejša kategorija dobiček, v kolikor pa ocenjujemo podjetje s finančnega zornega kota, pa je najpomembnejša kategorija plačilna sposobnost podjetja. Torej, če želimo gledati na poslovanje z obeh omenjenih zornih kotov, moramo pripraviti tako celostni predračun poslovanja kot tudi celostni finančni predračun. V računovodstvu predračun poslovanja in finančni predračun delamo ločeno zato, saj ni nujno, da je v tistem trenutku, ko je podjetje gospodarsko uspešno nujno tudi plačilno sposobno (Primer: v večini podjetij Studio Moderne, so prihodki pripoznani po načelu fakturirane realizacije in so podjetja lahko plačilno nesposobna, ker kupci obveznosti ne plačajo, gospodarsko uspešna pa toliko časa, dokler ne izvedejo popravka terjatev, kar je posledica neplačila terjatev. Iz tega tudi izhaja, da po določenem času lahko finančno neuspešno podjetje postane tudi gospodarsko neuspešno).

Menim, da bi moral kontroling pripravljati tudi celostne finančne predračune, saj je predračunavanje prvenstveno namenjeno notranjim potrebam organizacije, finančni predračun pa nam pokaže sposobnost podjetja plačevati svoje obveznosti, informacijo, ki jo poslovodstvo vsekakor potrebuje v procesu odločanja. Za leto 2008 je v kontrolingu v načrtu priprava predračuna poslovanja, predračunske bilance stanja, predračunskega izkaza finančnega izida, predračunskega izkaza naložb za posamezno podjetje ter konsolidiranih predračunov za podjetje kot celoto, ki pa jih bo pripravil oddelek finančnega računovodstva.

To bo pokazalo gospodarsko uspešnost celotne skupine kot tudi uspešnost centralne finančne funkcije. V prihodnosti bo tako potrebno, ne le v procesu izdelovanja konsolidiranih računovodskih izkazov, temveč tudi v procesu računovodskega predračunavanja, dobro sodelovanje in koordinacija dela med finančnim računovodstvom in kontrolingom, kajti le tako bo celostni predračun služil kot uspešen napovedovalec prihodnjega delovanja multinacionalnega podjetja kot celote in osnova za ocenjevanje odvisnih podjetij, njihovih poslovodij ter podjetja kot celote.

5.4.2 NADZIRANJE V STUDIO MODERNI

Sistem nadziranja odvisnih podjetij temelji na spremljanju tekočega poslovanja. Ugotavljanje odmikov med načrtovanim in uresničenim, njihovo presojanje ter predlaganje ukrepov za odpravo le-teh, je osnovno orodje v procesu nadziranja.

5.4.2.1 Spremljanje poslovanja podjetja

Viri podatkov o poslovanju podjetij za službo kontroling so različna računovodska poročila in podatki ostalih služb, predvsem prodaje in nabave. Med računovodskimi poročili bi omenil 1) tedenska in 2) mesečna poročila odvisnih podjetij, za katere zasnovo je odgovoren kontroling podjetja. Poročila so pripravljena v obliki Excelovih tabel, pripravljavci in uporabniki pa imajo možnost izbire med angleškim, slovenskim, srbo - hrvaškim in ruskim jezikom. Odvisna podjetja poročajo v lokalnih valutah in po lokalnih standardih, poročila pa posredujejo v kontroling preko elektronske pošte.

add 1) V centralni kontroling tedensko prispevajo poročila za spremljanje gibanja denarnega toka. Glavne postavke zajete v tedenskih poročilih so: stanje denarja, terjatve in obveznosti iz poslovanja in financiranja ter zaloge. V poročilu je zajeto stanje omenjenih postavk na petek, poleg stanja, pa odvisna podjetja pripravijo tudi napoved za naslednja dva tedna. Glavni namen tedenskih poročil je tekoča kontrola nad denarjem (Primer: odvisno podjetje ima lahko denar na računu, vendar ne poravnava obveznosti za prejeto blago do obvladujočega podjetja, ki zaradi tega plačuje obresti) in načrtovanje prihodnjih denarnih tokov. Torej, kdaj in koliko prilivov bo obvladujoče podjetje dobilo od svojih odvisnih podjetij, ki jih potrebuje za poplačilo obveznosti dobaviteljem in finančnim institucijam.

add 2) Glavni namen mesečnih poročil je spremljanje uresničevanja predračuna in s tem podpora poslovodstvu v procesu odločanja. Rok za oddajo mesečnega poročila je desetega v mesecu. Po prejetju poročila, kontrolerji pripravijo vprašanja za lokalne poslovodje, ki morajo podati komentar o poslovanju. Odvisna podjetja poročila izpolnjujejo kumulativno v lokalnih valutah, kontrolerji pa so odgovorni za pregled in prevedbo poročila v evre.

Mesečna poročila vsebujejo:

- navodila za izpolnjevanje poročila,

- informacijski list (ime države, ime podjetja, koda podjetja, ime poročevalca, lokalna valuta, povprečna in končna tečaja EUR in USD centralnih bank države odvisnega podjetja),
- bilanco stanja,
- izkaz poslovnega izida po prodajnih kanalih,
- prikaz stroškov po aktivnostih (produkcija, klicni center, distribucija, skladišče, poslovodstvo, administracija in projekti),
- stanje terjatev in obveznosti med podjetji v skupini ter medsebojne prihodke in odhodke,
- dodatne informacije (število zaposlenih po prodajnih kanalih in aktivnostih, število trgovin in površina poslovnih prostorov).

Na podlagi mesečnih poročil kontrolerji ugotovijo odklone med želenimi in uresničenimi cilji. V večini primerov se odkloni ugotavljajo glede na načrt in glede na rezultat v predhodnem letu. Odvisna podjetja v tujini so obravnavana kot *dobičkovna mesta odgovornosti*, zatorej kontrolerji ugotavljajo odmike v dobičku.

Poglejmo si primer izračuna odmika pri prihodkih izdelka Rovus Aqua Power v podjetju Studio Moderna Turizm Sanayi ve Ticaret Ltd. V podjetju so za mesec januar 2007 planirali prodajo Rovus-a 57.582 TRY. 180 Izdelkov po prodajni ceni 319,9 TRY. Uresničena vrednost prodaje pa je bila 58.305 TRY.

Odmik = uresničeni posebni prispevek za kritje[21] - načrtovani posebni prispevek za kritje[22]
= (58.305 TRY - (160 TRY x 195) - (57.582 TRY- (160 TRY x 180) = - 1.677 TRY (neugoden)

Na velikost odmika posebnega prispevka za kritje vplivata sprememba prodajnih cen in sprememba obsega prodaje, zato ga razstavimo na dva dela:

1) cenovni odmik = (uresničena prodajna cena - načrtovana prodajna cena) x uresničena prodajna količina = (299 TRY - 319,9 TRY) x 195 = - 4.075,5 TRY (neugoden)
2) količinski odmik = (uresničena prodajna količina - načrtovana prodajna količina) x načrtovani prispevek za kritje na enoto = (195 - 180) x 159,9 TRY = 2.398,5 TRY (ugoden)

Izračunavanje odmikov v *prihodkih* je še posebej zahtevna in zamudna naloga za odvisna podjetja Studio Moderne, ki prodajajo široke nabore izdelkov. Pogost razlog za odmik je tako imenovani »product mix«, kjer lokalna podjetja prodajo več proizvodov z nižjimi prodajnimi maržami od načrtovanih. Pri analiziranju odmikov v povezavi s *stroški*, so le-ti razdeljeni po aktivnostih in prodajnih kanalih.

[21] Uresničeni posebni prispevek za kritje = uresničeni prihodki - standardni spremenljivi stroški za uresničen obseg prodaje
[22] Načrtovani posebni prispevek za kritje = načrtovani prihodki - standardni spremenljivi stroški za načrtovani obseg prodaje

Navadno je izmerjenih odmikov veliko, zato mora poslovodstvo obvladujočega podjetja ugotoviti, ali so uresničeni dosežki dovolj blizu načrtovanim ali ne. Običajno se postavi neko mejo odmikov za posamezna podjetja in tiste, ki jo presegajo dodatno preučijo. Na strani prihodkov je to določen odstotek vrednosti prodaje (v kolikor podjetja presežejo ta odstotek, se odmiki ugotovijo najprej po skupinah izdelkov in nato po posameznih izdelkih), na strani stroškov pa je dopustna meja odvisna od vrste stroška.

Do petnajstega v mesecu kontroling pripravi analize, poročila, projekcije in druge oblike predstavitve informacij poslovodstvu obvladujočega podjetja. Informacije v poročilih so prilagojene zahtevam uporabnikov, najpogosteje pa se nanašajo na naslednje kategorije:

1) prodaja: odstopanje vrednosti uresničene prodaje (po posameznih prodajnih kanalih) od načrtovane predstavlja *najpomembnejši podatek* pri ocenjevanju uspešnosti odvisnega podjetja in njegovega poslovodje;

2) stroški:

- primerjava uresničenih stroškov z načrtovanimi,
- delež medijskih stroškov, stroškov dela v prihodkih,
- delež posameznih stroškov v celotnih stroških,
- primerjava deleža posameznih stroškov v celotnih stroških in prihodkih med odvisnimi podjetji;

3) zaloge, kjer ima podjetje vezanih veliko sredstev:

- trend gibanja zalog (Primer: v kolikor se raven zalog povečuje, to lahko pomeni, da odvisna podjetja blago nabavljajo, vendar ga ne prodajajo),
- kazalnik koeficient obračanja zalog. Nizko obračanje ponavadi pomeni slab znak, saj izdelki ležijo v skladišču in je denar v zalogah, visoko obračanje pa pomeni dobro prodajo in dober nabor izdelkov lokalnega poslovodje;

$$\text{koeficient obračanja zalog} = \frac{\text{nabavna vrednost prodanega trgovskega blaga}}{\text{povprečno stanje zalog}}$$

- starostna struktura zalog, ki nam pove, koliko časa je denar vezan v zalogah ter kakšna je iztržljivost zalog (navadno se starejše zaloge prodajajo težje kot mlajše);

Spremljanje zalog oziroma upravljanje z zalogami je v skupini Studio Moderna zelo pomembno. Pri vzhodnoevropskih kupcih (podobno kot pri zahodnoevropskih in ameriških) igrata zelo pomembno vlogo (poleg kakovosti izdelka) čas dobave blaga in servis, ki spremlja nakupno in ponakupno storitev. Treba je težiti k temu, da kupci dobijo blago že nekaj dni zatem, ko ga naročijo, se pravi, da se oglašujejo izdelki, ki jih ima podjetje na zalogi oz. niso problematični z vidika dobave. To, kar je z marketinškega vidika zelo ugodno in daje podjetju veliko konkurenčno prednost, je iz vidika financiranja zalog neugodno, saj takšna strategija

veže znatna sredstva v obratni kapital, hkrati pa predstavlja nevarnost »zaplaniranja« z zalogami. Odločitev, da kupec prejme blago samo nekaj dni zatem, ko ga je naročil, je zelo pomembna predvsem na začetku prodaje, saj se tako vzpostavi večje zaupanje s strani kupcev.

4) poslovne terjatve

- koeficient obračanja poslovnih terjatev, ki nam pove kolikokrat se v določenem obdobju obrnejo terjatve iz poslovanja. Večja vrednost kazalnika pomeni hitrejše obračanje terjatev iz poslovanja v denar;

$$\text{koeficient obračanja poslovnih terjatev} = \frac{\text{prihodki iz poslovanja}}{\text{povprečno stanje poslovnih terjatev}}$$

- starostna struktura poslovnih terjatev;

5) poslovne obveznosti

- koeficient obračanja poslovnih obveznosti. Visoko obračanje plačil pomeni, da v relativno kratkem času odvisno podjetje poravna svoje obveznosti, nizko obračanje pa lahko pomeni kritično pomanjkanje denarnih sredstev;

$$\text{koeficient obračanja poslovnih obveznosti} = \frac{\text{odhodki poslovanja}}{\text{povprečno stanje poslovnih obveznostih}}$$

- starostna struktura poslovnih obveznosti.

Poleg zgoraj omenjenih finančnih kazalnikov, pa se v kontrolingu poslužujejo tudi številnih nefinančnih kazalnikov, ki kažejo uspešnost lokalnih poslovodij pri vzpostavljanju razmer za doseganje dolgoročne uspešnosti poslovanja. Nefinančni kazalniki se uporabljajo predvsem za ocenjevanje storitev klicnih centrov, ki imajo neposreden, prvi, torej najpomembnejši stik s kupci. Kupci predstavljajo prvi odraz uspešnosti poslovanja. Ker so kupci pri svojih odločitvah popolnoma svobodni, se mora podjetje truditi, da bi pritegnilo njihovo kupno moč. Kazalniki služijo kot ocena lokalnih poslovodij, prav tako pa jih lokalni poslovodje uporabljajo za spremljanje in nagrajevanje dela svoji zaposlenih (projektnih vodij, agentov v klicnih centrih).

Poglejmo si poglavitne nefinančne kazalnike za spremljanje delovanja klicnih centrov:

1) storitvena stopnja nam pove odstotek klicev, odgovorjenih v desetih sekundah;

$$\text{storitvena stopnja} = \frac{\text{št. odgovorjenih klicev v 10s}}{\text{št. vseh odgovorjenih klicev}}$$

Priporočen odstotek za prejete klice, povezane z informacijami kupcem je 80% - 90%, za klice povezane z nakupom pa 90% - 100%. Torej pomembno je, da stranka ne čaka predolgo na odziv agenta;

2) stopnja pretvorbe nam pove odstotek odgovorjenih klicev, ki so pretvorjeni v naročila;

$$\text{stopnja pretvorbe} = \frac{\text{št. naročil}}{\text{št. odgovorjenih klicev}}$$

Stopnja pretvorbe mora biti čim večja, saj vsak klic predstavlja potencialnega kupca;

3) učinkovitost nam pokaže, kako učinkoviti so agenti pri odgovarjanju klicev. Neodgovorjen klic pomeni izgubljenega potencialnega kupca in izgubljen denar;

$$\text{učinkovitost} = \frac{\text{št. odgovorjenih klicev}}{\text{št. prejetih klicev}}$$

4) odstotek vrednosti (količine) dodatne prodaje nam pove, koliko dodatne prodaje lahko klicni center ustvari;

$$\text{odstotek vrednosti (količine) dodatne prodaje} = \frac{\text{vrednost (količina) dodatne prodaje}}{\text{vrednost (količina) celotne prodaje}}$$

Za dodatno prodajo se šteje prodaja po tem, ko stranka odda naročilo. Torej, če agent stranki, ki je naročila ležišče Dormeo, istočasno uspe prodati tudi odejo Dormeo, se to šteje kot dodatna prodaja;

5) odstotek razveljavitev nam pove, koliko naročil so stranke razveljavile;

$$\text{odstotek razveljavitev} = \frac{\text{št. razveljavitev}}{\text{št. veljavnih naročil}}$$

6) odstotek zavrnitev nam pokaže število zavrnitev izdelkov v določenem obdobju;

$$\text{odstotek zavrnitvev} = \frac{\text{št. zavrnitev izdelkov v obdobju}}{\text{št. izdanih računov v obdobju}}$$

7) odstotek vračil na pove, koliko izdelkov so stranke vrnile v določenem obdobju;

$$\text{odstotek vračil} = \frac{\text{št. vračil izdelkov v obdobju}}{\text{št. izdanih računov v obdobju}}$$

8) št. naročil na uro nam pove, koliko izdelkov je agent v povprečju prodal, na eno uro njegovega dela;

$$\text{št. naročil na uro} = \frac{\text{št. naročil}}{\text{št. delovnih ur}}$$

Kazalnik nam pokaže, kako dobro poslovodja načrtuje število delujočih agentov s stroškovnega vidika.

Omenjeni kazalniki se lokalno, za posamezen projekt[23], spremljajo tedensko, dnevno, nekateri celo urno, kontroling pa jih pregleduje mesečno. Na nekoliko daljša obdobja se ugotavlja tudi število oziroma odstotek kupcev, ki so svoj nakup ponovili (spremljanje zadovoljstva kupcev) in tvorijo tako imenovano bazo dobrih kupcev, ki so deležni posebnih ugodnosti. Viri podatkov za nefinančne kazalnike so sistemi OLAP (Online Analytical Processing - orodje za analizo večrazsešnostnih podatkov), CCS / CTI (Call Center Solutions / Computer Telephony Integration Application - sistem namenjen spremljanju delovanja klicnih centrov) in CRM CATPRO (sistem razvit v Studio Moderni, ki zajema podatke o naročilih in strankah).

5.4.2.2 Ugotovitve na področju nadziranja

V multinacionalnem podjetju Studio Moderna je moč opaziti upoštevanje načela obvladljivosti. Pri oceni uspešnosti poslovodje in odvisnega podjetja v tujini sta najpomembnejša podatka o odstopanju uresničene vrednosti prodaje od načrtovane in uresničenih stroškov od načrtovanih. Kazalniki, ki jim največji pomen pripisuje finančna teorija (dobičkonosnost kapitala, dobiček na delnico in podobno), v primeru odvisnih podjetij Studio Moderne ne pridejo v poštev kot merilo uspeha, saj podjetja niso obravnavana kot naložbena mesta odgovornosti.

Pri ocenjevanju uspešnosti odvisnega podjetja in njegovega poslovodje kontrolerji upoštevajo vpliv dejavnikov zunanjega in notranjega okolja, ki jih je potrebno izločiti iz ocene. Dejavniki zunanjega okolja, ki vplivajo na podjetja Studio Moderne so:

- sprememba menjalnega tečaja, ki se v skladu s teorijo pri ocenjevanju uspešnosti poslovodje izloči tako, da kontrolerji primerjajo načrtovane rezultate z uresničenimi v lokalni valuti;
- davčna stopnja, ki je izločena z neuporabo čistega dobička kot sodila za ocenjevanje uspešnosti lokalnega poslovodje;
- drugi vplivi, kot so: 1) spremembe v zakonodaji (Primer: sprememba zakona o javni RTV Slovenije, ki je prepovedovala neposredno prodajo na prvem in drugem programu nacionalne televizije, je povzročila izpad prihodkov, za kar pa ne moremo kriviti lokalnega poslovodje, vpliv pa upoštevamo pri oceni odvisnega podjetja. Spremembe v medijskih situacijah namreč *pomembno vplivajo* na odločitve o investiranju in dezinvestiranju), 2) podnebne razmere, politična nestabilnost, vojne in podobno (Primer: zaradi pogostih izpadov električnega toka, ki so bili posledica visokih temperatur zraka v Albaniji v zadnjem poletju, ljudje niso mogli gledati televizije in posledično ne naročati izdelkov, kar je povzročilo izpad prihodkov, za kar pa zopet ni odgovoren lokalni poslovodja).

Dejavniki notranjega okolja pa so:

[23] Klicni centri, poleg podporne dejavnosti televizijskega oglaševanja z direktnim odzivom, opravljajo tudi storitve za zunanje naročnike.

- politika mednarodnih prenosnih cen. Odmiki povezani s stroški prodanega trgovskega blaga so izločeni tako iz ocene uspešnosti lokalnega poslovodje, saj se prenosne cene oblikujejo centralno in nanje poslovodje nimajo vpliva, kot tudi iz ocene uspešnosti odvisnega podjetja, saj na račun podjetij, ki delujejo v državah z višjimi davčnimi stopnjami, druga podjetja realizirajo višje dobičke;
- centraliziran zakup medijskega časa. Odmiki povezani s stroški medijskega časa so prav tako izločeni iz ocene uspešnosti lokalnega poslovodje, saj le-ta nanje nima vpliva.

Kontroling Studio Moderne se z namenom objektivnejšega ocenjevanja poslužuje finančnih kot tudi nefinančnih kazalnikov. Nefinančni kazalniki so usmerjeni predvsem h kupcem, ki predstavljajo prioritetno področje ter jim je potrebno nuditi ne le kakovosten proizvod ali storitev, ampak tudi poprodajne storitve. Služijo tudi za ocenjevanje uspešnosti lokalnega poslovodje pri zaposlovanju in načrtovanju najboljših agentov, projektnih vodij, izbiri pravilnega nabora izdelkov in podobno.

V podjetju nisem zasledil spremljanja zadovoljstva in ohranjanja zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih je osnovi pogoj za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in široko ponudbo storitev. Morala je posebej pomembna za storitvena podjetja, kamor uvrščamo tudi Studio Moderno. Visoko raven zadovoljstva kupcev podjetja dosežejo, če kupcem strežejo zadovoljni zaposleni. Cilj podjetja mora biti ohranjanje zaposlenih, ki imajo v podjetju dolgoročen interes. Vanje podjetje dolgoročno vlaga in vsak nezaželen odhod pomeni izgubo intelektualnega kapitala. Zvesti zaposleni, ki v podjetju ostajajo dolgoročno, ohranjajo vrednote, poznavanje procesov organizacije in čut za potrebe kupcev. Ohranjanje zaposlenih se meri z odstotkom zamenjav na ključnih delovnih mestih.

5.4.3 KONSOLIDIRANI RAČUNOVODSKI IZKAZI IN KONSOLIDIRANJE

Osnovna predpostavka konsolidiranja je predpostavka enotnega podjetja, tako da konsolidirani računovodski izkazi prikazujejo premoženjsko in finančno stanje ter poslovni izid skupine podjetij, kot da gre za eno samo podjetje. Konsolidirani računovodski imajo predvsem informacijsko funkcijo, za njihovo oblikovanje pa so potrebni določeni postopki, ki jih imenujemo konsolidiranje. Nastanejo z združitvijo, ob upoštevanju temeljnih predpostavk konsolidiranja, računovodskih izkazov pravno samostojnih podjetij.

Temeljni pogoj, da lahko računovodske izkaze posameznih odvisnih podjetij seštejemo je, da so vsi sestavljeni na enoten način, da so torej posamezna sredstva in obveznosti ter prihodki in odhodki pri vseh podjetjih izkazani v enakih postavkah in vrednoteni po istih načelih. Finančno računovodstvo Studio Moderne je zatorej oblikovalo smernice, ki vsebujejo natančna navodila o vrednotenju in izkazovanju. Smernicam je bil priložen sveženj obrazcev (angl.: reporting package), ki je zagotavljal dodatne informacije, kot so registri osnovnih sredstev, konto kartice kupcev in dobaviteljev, bruto bilance, informacije o finančnih ter

poslovnih najemih in podobno, ki so potrebne za izdelavo konsolidiranih računovodskih izkazov.

Na podlagi smernic so odvisna podjetja prilagodila oziroma sestavila posebne računovodske izkaze, saj je potrebno upoštevati predpostavko enotnega zajemanja, tako da so ustrezali predpisom ter standardom (mednarodnih računovodskim standardom) obvladujočega podjetja. Pri tem so bili nekaterim lokalnim računovodjem v pomoč kontrolerji. Res je, da odvisna podjetja bolje poznajo lokalne predpise in zato morda lažje sestavijo posebne računovodske izkaze, po drugi strani pa v določenih podjetjih ni dovolj usposobljenih ljudi za tovrstno delo, tako da se je delo tam preneslo na kontrolerje.

Menim*, da bi morali biti tudi ustrezni zaposleni pri odvisnih podjetjih deležni posebnih znanj o konsolidiranju*. S tem bi se *povečalo* njihovo zanimanje za konsolidiranje in zavedanje o potrebnosti poročanja obvladujočemu podjetju.

Uporabniki informacij, ki jih dajejo konsolidirani računovodski izkazi, so v podjetju Studio Moderna predvsem dolgoročni investitorji, informacijsko vrednost pa imajo tudi za poslovodstvo obvladujočega podjetja, saj lastniki uspešnost poslovodstva ocenjujejo na osnovi celotnega poslovanja, ki pa se odraža v konsolidiranih računovodskih izkaz. V prihodnje bo delovanje celotne skupine služilo kot osnova za nagrajevanje poslovodstva obvladujočega podjetja.

Kontrolerji podjetja na področju konsolidiranja skrbijo, da se dosežejo roki, postavljeni v terminskem načrtu konsolidiranja, saj se s konsolidiranjem preverja učinkovitost sistema poročanja odvisnih podjetij, za katerega so odgovorni kontrolerji. Sistem konsolidiranja zato spodbuja k nenehnemu izboljševanju sistema poročanja, s tem na kakovost kontrolinga in navsezadnje na boljšo kakovost skupine.

Ker imajo konsolidirani računovodski izkazi zaradi velike zgoščenosti podatkov omejeno izpovedno moč, se pojavlja potreba po dodatnih in pogostejših informacijah o delih poslovanja, ki poslovodstvu omogočajo boljši vpogled v poslovanje podjetja, njegovo tveganje in prihodnost. Z vidika kontrolinga in poslovodstva v multinacionalnem podjetju zato pomembnejšo vlogo od (letnih) konsolidiranih računovodskih izkazov predstavljajo posamezni podatki o poslovanju, iz katerih pa so izločeni medsebojni odnosi podjetij v skupini.

5.4.4 INFORMIRANJE IN INFORMACIJSKI SISTEM V STUDIO MODERNI

Pomembna naloga kontrolinga na področju informiranja je bila najprej vzpostaviti ustrezen sistem pridobivanja podatkov od svojih odvisnih podjetij, na osnovi pridobljenih podatkov pa nato izdelati poročila in poskrbeti, da uporabniki (bodisi vrhnje ali lokalno poslovodstvo)

poročila razumejo. Glavni cilj kontrolinga Studio Moderne je čimbolj uspešno sporočiti oziroma predati informacije, prepričati in motivirati poslovodstvo.

Dogajanje je danes tako hitro, na drugi strani pa spremembe tako nepredvidljive, da so za odločanje na vseh ravneh poslovodstva potrebne hitre, stalne in po možnosti že vnaprejšnje informacije o dogajanjih. Kontroling je služba, ki prejema podatke in informacije od vseh odvisnih podjetjih in vseh področij poslovanja. Zato je zelo pomembno, da je v podjetju vzpostavljen integriran informacijski sistem, ki omogoča kontrolingu na preprost in hiter način pridobiti podatke ter oblikovati po obliki in vsebini primerne in pravočasne informacije.

Pri poslovanju Studio Moderne se uporabljajo številna programska orodja. Obstoječi sistemi, ki so osnova kontrolingu za spremljanje poslovanja in izdelavo poročil, v večini odvisnih podjetij med seboj niso integrirani in so kot taki slaba podlaga[24] za učinkovito podporo kontrolingu. Zaradi tega, se v podjetjih Studio Moderne vzpostavlja sistem Microsoft Navision, ki omogoča enostavno povezljivost z obstoječimi rešitvami. Njegova aplikacijska področja so glavna knjiga, finančno poslovanje, prodaja in terjatve, osnovna sredstva, proizvodnja, projekti in podobno. Aplikacijska področja so povezana, kar zmanjša možnost človeške napake, saj se podatki ne vnašajo v različnih aplikacijskih področjih.

Glavna knjiga je osrednje aplikacijo področje v Navision-u, kjer se knjiži, prevzema in poroča vse finančne informacije. Področje glavne knjige nudi učinkovita orodja za zbiranje osrednjih knjigovodskih podatkov o podjetju in knjiženje pomembnih podatkov na enem mestu. Celoten sistem je povezan, kar pomeni, da se številke nenehno posodabljajo, ter da lahko vsi uporabniki hkrati knjižijo podatke ter ob tem ne motijo eden drugega. Računovodje lahko s pritiskom na gumb pripravijo poročilo za kontroling, za katerega so prej potrebovali veliko časa. S kontnimi načrti se namreč lahko določi in oblikuje neomejeno število alternativnih poročil s podatki glavne knjige. To razbremenjuje računovodje (poročevalce) v zaenkrat približno tretjini odvisnih podjetij, ki lažje, ob zmanjšani možnosti človeške napake, dosežejo terminske roke za oddajo poročil. Pomembna in zahtevna naloga IT službe je tako čim hitreje ter najbolje integrirati Navision v preostala odvisna podjetja.

6 SKLEP

V diplomskem delu sem predstavil sistem kontrolinga, opredelil njegove posebnosti v multinacionalnem podjetju, kjer je kompleksnost upravljanja in vodenja večja, čemur se mora prilagajati tudi kontroling ter primerjal teoretična priporočila s prakso. V praktičnem delu sem predstavil funkcijo kontrolinga v multinacionalnem podjetju Studio Moderna. Kontroling je v

[24] Primer: računovodje odvisnih podjetij, v katerih ni implementiranega Navision-a, morajo ročno vnesti podatke iz programa, ki beleži prodajo - CRM CATPRO v njihov računovodski sistem, ter nato še izdelati poročilo za kontroling. To je obremenjevalo in zaenkrat še obremenjuje poročevalce v nekaterih odvisnih podjetjih, saj je veliko dodatnega dela z usklajevanjem različnih virov informacij, prepisovanjem, kar vpliva na slabšo transparentnost sistema kontrolinga.

podjetju organiziran kot samostojna centralna služba obvladujočega podjetja, dejavnost računovodstva pa je omejena zgolj na knjigovodenje, kar nakazuje na nemški pristop h kontrolingu, ki smo ga spoznali v tretjem poglavju tega dela.

Primerjava sistema kontrolinga v Studio Moderni s strokovno literaturo kaže na številne podobnosti. Namen, vloga in glavne aktivnosti kontrolinga so skladne s tistimi, ki jih navajajo strokovnjaki. Glavni uporabnik funkcije kontrolinga je vrhnje poslovodstvo, ki podpira delovanje in nenehno izboljševanje le-tega, kar je razvidno tudi iz strateških usmeritev podjetja, med katerimi je pomemben razvoj ustrezne informacijske podpore na ravni celotne skupine, kamor spada tudi kontroling. Njegove osnovne funkcije v podjetju so načrtovanje, nadziranje, analiziranje in informiranje. Aktivno sodeluje tudi v procesu konsolidiranja, kar ni tipična naloga kontrolinga oziroma po drugi strani nakazuje na ameriški pristop h kontrolingu, kjer kontrolerji opravljajo tudi dela finančnega računovodstva. Iz tega je razvidno, da v praksi pogosto ni natančno določene meje med nemško in ameriško različico kontrolinga. Kontroling je tako kombinacija obeh pristopov.

V procesu načrtovanja v Studio Moderni kontroling koordinira delne načrte posameznega odvisnega podjetja in jih združuje v celovit načrt podjetja. Kontroling se je v preteklosti osredotočal na oceno uspešnosti podjetij z gospodarskega zornega kota in pripravljal predvsem predračune poslovanja. Za celovito oceno podjetja, pa moramo podjetje oceniti tudi z vidika denarnih tokov, pri čemer je najpomembnejša kategorija plačilna sposobnost podjetja. Za leto 2008 je zato v načrtu tudi priprava finančnih predračunov.

Z vsebinskega vidika je v procesu nadziranja v Studio Moderni poudarjen finančni vidik spremljanja poslovanja, pri čemer odstopanje vrednosti uresničene prodaje od načrtovane predstavlja najpomembnejši podatek pri ocenjevanju uspešnosti odvisnega podjetja in njegovega poslovodje. Prav tako je dobro zastopan nefinančni vidik usmerjen h kupcem, katerim je potrebno nuditi ne le kakovosten proizvod ali storitev, temveč tudi kakovostne poprodajne storitve. V podjetju pa je premalo poudarka na spremljanju zadovoljstva in ohranjanja zaposlenih. Ugotavljanje odstopanj od začrtanih kadrovskih ciljev, redno anketiranje zaposlenih, spremljanje vrednosti naložb v izobraževanje, števila zaposlenih, njihovega pridobivanja in odhoda, izvajanje letnih razgovor, ter s tem vplivanje na izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, bi morali biti cilji t.i. kadrovskega kontrolinga.

Kljub nekaterim pomanjkljivostim trenutnega informacijskega sistema, je kontroling podjetja izdelal kakovosten sistem poročanja odvisnih podjetij obvladujočemu podjetju. Kontrolerji poskušajo s svojim delovanjem vodstvu nuditi maksimalno podporo pri odločanju. Popolnoma integriran informacijski sistem, ki se v skupini trenutno vzpostavlja, bo omogočal boljšo preglednost podatkov, poenotil in izboljšal kakovost tako notranjega kot tudi zunanjega poročanja, s tem vplival na boljšo kakovost kontrolinga in multinacionalnega podjetja kot celote.

LITERATURA

1. Athony Robert N., Govindarajan Vijay: Management Systems. Chicago : Irwin, 1995. 888 str.
2. Choi Frederick D.S., Czechowicz James I.: Assesing Foreign Subsidiary Performance: A Multinational Comparison. Management International Review, New York , 23(1983), 4, str. 14-25.
3. Cushing Barry E., Romney Marshall B.: Accounting Information Systems and Business Organisations. Reading (Mass) : Addison - Wesley Publishing Company, 1987. 906 str.
4. Debeljak Žiga: Kontroling v proizvodnem podjetju na primeru družbe Plutal, d.d. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 81 str.
5. Deyhle Albrecht: Kontroling in kontroler v praksi. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 205 str.
6. Dubrovski Drago: Izbrani vidiki mednarodnega poslovanja in financ za mala podjetja. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 320 str.
7. Emmanuel Clive R., Otley David, Merchant Kenneth A.: Accounting for Management Control. 2nd ed. London : Chapman & Hall, 1993. 518 str.
8. Hočevar Alenka Marija: Oblikovanje kontrolinga za odločanje v poslovni skupini. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 76 str.
9. Hočevar Marko: Nekaj razlogov proti uvajanju pojma »Controlling«. Revizor, Ljubljana, 1995, 4, str. 37-47.
10. Hočevar Marko: Kako izboljšati poslovodsko odločanje? (2. del). Les : revija za lesno gospodarstvo, Ljubljana, 56(2004a), 4, str. 101-110.
11. Hočevar Marko: Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 220 str.
12. Hočevar Marko: Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995. 274 str.
13. Hočevar Marko: Planiranje in kontrola poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 143 str.
14. Hočevar Marko, Igličar Sandi, Zaman Maja: Osnove računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 466 str.
15. Horvath Peter: Controlling. 4. Auflage. München : Verlag Vahlen, 1990. 848 str.
16. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 353 str.
17. Kokošar Stojan: Planiranje in kontrola poslovanja podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 127 str.
18. Koletnik Franc: Kontroling. Maribor : Ekonomsko - poslovna fakulteta, 1996, 196 str.
19. Križaj Franc: Temeljno znanje o kontrolingu, kontrolerju in stroških. Modul 1, Ljubljana : Orgos, 1997. 44 str.
20. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana : Delo - Gospodarski Vestnik, 1983. 401 str.

21. Melavc Dane, Novak Aleš: Controlling: Naloge, napotki, rešitve. Kranj : Moderna organizacija, 2002. 511 str.
22. Osmanagić Benedik Nindžara: Controlling. Računovodstvo i financije, Zagreb, 1991, 37, str. 33-39.
23. Osmanagić Bedenik Nindžara: Računovodenje (kontroling). Revizor : Ljubljana, 9(1998), 6, str. 36-48.
24. Parcer Tina: Oblikovanje računovodskih informacij s pomočjo informacijskega sistema SAS za potrebe odločanja v mednarodnem podjetju. Magistersko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 90 str.
25. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996 a. 196 str.
26. Režun Špela: Vsebinska in organizacijska utemeljitev kontrolinga v podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 92 str.
27. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
28. Turk Ivan: Nekaj novih pojmov in izrazov v naših strokah. Zbornik referatov, simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1998, 5, str. 437-442 .
29. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2003. 856 str.
30. Slavka Kavčič, Nada Klobučar Mirov, Darjana Vidic: Poslovodno računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2007. 601 str.
31. Zaman Maja: Pomen računovodskih informacij za poslovodsko uravnavanje odvisnih podjetij v tujini. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 234 str.
32. Zaman Maja: Računovodsko predračunavanje v multinacionalnem podjetju : izsledki raziskave v srednjih in velikih slovenskih obvladujočih podjetjih. Naše gospodarstvo, Maribor, 2004, 1-2, str. 69-76.
33. Ziegenbein Klaus: Controlling, 4. Auflage. Ludwigshafen (Rhein) : Kiehl Werlag, 1992, 469 str.
34. Žilnik Vanja: Izgradnja informacijskega sistema za potrebe kontrolinga poslovne skupine. Magistersko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 89 str.
35. Wilkinson Joseph V.: Accounting Informatio System - Essential Concepts and Applications. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1989. 702 str.

VIRI

1. Mednarodni računovodski standardi 2001. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001. 1357 str.
2. Slovenski računovodski standardi 2006. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2007. 320 str.
3. Interni podatki podjetja.

PRILOGE

Priloga 1: Zgodovina podjetja

Zgodovina podjetja

1992	ustanovitev podjetja Studio Moderna v Sloveniji
1992	začetek prodaje Kosmodiska v Sloveniji
1992	ustanovitev prvega "Centra za dialog s kupci"
1993	Studia Moderna začne poslovati na Hrvaškem
1993	izid prve številke revije 'Viva'
1994	slovenska smučarska reprezentanca začne uporabljati Kosmodisk kot fizioterapevtski pripomoček
1995	Kosmodisk prodre na makedonski trg – ustanovitev podjetja v Skopju
1996	Studio Moderna odpre podjetji v Bolgariji in Jugoslaviji
1996	začetek televizijskega oglaševanja z direktnim odzivom (DRTV) - 18 minut dnevno na eni TV postaji
1997	Studio Moderna se razširi na Poljsko in Slovaško
1997	bralci Vive izberejo najbolj priljubljenega splošnega zdravnika v Sloveniji (akcija "Moj zdravnik")
1998	ustanovitev podjetja na Madžarskem
1999	širitev na Zahod - Italija
1999	ustanovitev poslovalnic v Sarajevu
2001	vstop Studia Moderna na ruski trg
2002	začetek prodaje Dormea v Sloveniji
2002	ustanovitev podjetja v Romuniji
2003	ustanovitev podjetij v Estoniji, Latviji, Litvi, na Kosovem in v Albaniji
2004	ustanovitev podjetja v Ukrajini
2005	ustanovitev podjetja v Azerbajdžanu
2006	ustanovitev podjetja v Turčiji

Vir: Interni podatki podjetja.