

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**POSLOVODSKO NADZIRANJE ODVISNIH PODJETIJ**

## **IZJAVA**

Študentka Lidija Vogrinc izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Marka Hočevarja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14.9.2007

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

1	Uvod .....	1
2	Oprelitev organizacijskih značilnosti povezanih družb .....	2
2.1	Internacionalizacija .....	2
2.2	Oprelitev multinacionalnega podjetja.....	5
2.3	Organizacijska struktura multinacionalnega podjetja .....	7
2.4	Decentralizacija odločanja v multinacionalnem podjetju .....	9
2.5	Računovodstvo odgovornosti.....	10
3	Poslovodsko nadziranje odvisnega podjetja.....	13
3.1	Pomen računovodskih informacij za nadziranje odvisnega podjetja .....	13
3.2	Vloga poslovodnega računovodstva pri nadziranju odvisnega podjetja .....	15
3.2.1	Oprelitev poslovodnega računovodstva .....	15
3.2.2	Poslovodsko uravnavanje .....	17
3.2.3	Vloga poslovodnega računovodstva v multinacionalnem podjetju.....	18
3.3	Računovodsko predračunavanje.....	20
3.3.1	Posebnosti predračunavanja v multinacionalnih podjetjih.....	21
3.4	Kontrolni mehanizmi.....	23
3.5	Merjenje uspešnosti.....	25
4	Nadzor odvisnega podjetja Colgate-Palmolive Adria.....	27
4.1	Oprelitev multinacionalnega podjetja Colgate-Palmolive.....	27
4.2	Oprelitev odvisnega podjetja Colgate-Palmolive Adria d.o.o.....	29
4.3	Formalni nadzor .....	30
4.3.1	Organizacijska struktura.....	31
4.3.2	Sistemi poročanja .....	31
4.3.3	Proces predračunavanja.....	35
4.3.4	Merjenje uspešnosti.....	37
5	Sklep .....	41
	LITERATURA .....	43
	VIRI.....	45





# 1 Uvod

Spremembe v internacionalizaciji v zadnjih dvajsetih letih so povzročile, da so mnoge industrije in podjetja postala globalna. Ena izmed značilnosti internacionalizacije je, da povečuje kompleksnost organizacije, kar oteži kontrolo in koordinacijo znotraj podjetij. Hkrati pa internacionalizacija od podjetij zahteva globalno učinkovitost, multinacionalno fleksibilnost in svetovno učenje. Multinacionalna podjetja morajo zato postaviti učinkovite mehanizme kontrole za nadzor odvisnih podjetij, ki bodo zagotavljali doseganje ciljev multinacionalnega podjetja kot celote.

Učinkovitost nadzora je odvisna od izbora računovodskih in neračunovodskih meril uspešnosti. Najprimernejše merilo uspešnosti posameznega odvisnega podjetja je povezano z njegovim doprinosom k doseganju ciljev multinacionalnega podjetja kot celote, saj v nasprotnem primeru organizacijske enote niso motivirane k doseganju skupnih, temveč predvsem lastnih ciljev (Zaman, Hočevar, 2004, str. 109).

Multinacionalno podjetje nadzoruje odvisna podjetja, ki se lahko med sabo močno razlikujejo. Tako mora multinacionalno podjetje določiti mehanizme kontrole za vsako odvisno podjetje posebej, upoštevajoč njihove geografske značilnosti. Hkrati pa je treba obdržati določeno mero standardiziranosti, da se lahko odvisna podjetja med seboj primerjajo. Standardizacijo omogoča uporaba predračuna, ki postaja vse pomembnejša osnova za ocenjevanje uspešnosti odvisnih podjetij in njihovih poslovodij.

Diplomsko delo je sestavljeno iz uvoda, pregleda teorije, praktičnega primera in zaključka. V prvem delu diplomske naloge, ki vsebuje spoznanja, sklepe in povzetke iz domače in tuje literature, je predstavljen proces internacionalizacije in nastanek multinacionalnega podjetja. Sledi opredelitev dveh poveznih področij: organizacijske strukture in decentralizacije odločanja, ki pomembno vplivata na obseg in vsebino računovodskih informacij, potrebnih za racionalno odločanje na posameznih ravneh poslovodstva. Prvi del je zaključen z opredelitvijo računovodstva odgovornosti, katerega namen je zagotoviti poslovodstvu podjetja informacije o uspešnosti in učinkovitosti uresničitve načrta.

Drugi del diplomskega dela povzema stališča, mnenja in sklepe različnih avtorjev, ki se nanašajo na nadziranje odvisnega podjetja. V sklopu drugega dela je analiziran pomen računovodskih informacij ter vloga poslovodnega računovodstva pri nadziranju odvisnega podjetja. V nadaljevanju je predstavljen proces predračunavanja kot najpomembnejša osnova za ocenjevanje uspešnosti odvisnih podjetij ter načini merjenja uspešnosti.

S praktičnim primerom je prikazan nadzor nad odvisnim podjetjem Colgate-Palmolive Adria d.o.o., ki je del multinacionalnega podjetja Colgate-Palmolive Company.

## 2 Opredelitev organizacijskih značilnosti povezanih družb

### 2.1 Internacionalizacija

Internationalizacija se v najširšem smislu nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Gre za širjenje ekonomske dejavnosti med več držav oziroma vključevanje v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo z vidika menjave blaga in storitev (v trgovinski bilanci) oziroma tekočega in kapitalskega dela plačilne bilance ter določenih oblik mednarodnega ekonomskega sodelovanja, ki v slednji niso zajete. Plačilna bilanca se namreč omejuje na zapis vseh ekonomskih transakcij neke države s tujino v določenem obdobju. Mednarodna proizvodnja doda tudi prej izpuščene dejavnosti podjetij v tujini in je opredeljena kot proizvodnja, ki jo izvaja ali nadzoruje eno podjetje v več državah. Vključuje torej tudi prodaje enot multinacionalnih podjetij (Trtnik, 1999).

Proces internacionalizacije ni le enosmeren, temveč poteka vsaj v dveh smereh. Pod vhodno internacionalizacijo razumemo mednarodno poslovanje v določeni državi kot posledica vpliva tujih (globalnih) konkurentov na njenem trgu, ki sili v domači trg usmerjena podjetja k sodelovanju s tujimi ekonomskimi subjekti. Domače gospodarstvo se lahko (vhodno) internacionalizira zaradi širjenja ali rasti tujih podjetij, na primer z uvozom, s sprejemanjem licence, s skupnimi vlaganji s tujci v domači državi ali s poslovnimi enotami v popolnoma tuji lasti. Iz drugega zornega kota pa se gospodarstvo lahko internacionalizira tako, da domača podjetja razširjajo svojo dejavnost preko nacionalnih meja, kar v strokovni literaturi imenujejo izhodna internacionalizacija. Poleg omenjenih dveh tipov obstaja tudi internacionalizacija kooperativnega tipa (na primer strateške zveze, korporacijski sporazumi), ki je z naraščanjem kapitalskih povezav vse bolj prisotna. Običajno začenjajo gospodarstva, in tako tudi podjetja z vhodno internacionalizacijo, tej sledi izhodna, ki je na koncu okrepljena še s kooperativno (Hollensen, 2004, str. 39).

Internationalizacija je prav tako več-razsežnostni proces, ki je sestavljen iz več posameznih komponent. Najpomembnejši deli strategije internacionalizacije so:

- strategija izbire trgov (na katere trge vstopiti – **kam**);
- strategija vstopa (na kakšen način vstopiti – **kako**);
- strategija proizvodov (s katerimi proizvodi – **kaj**).

Različni modeli internacionalizacije podajajo, **kako** podjetja vstopajo na tuje trge. Johanson in Mattson (1993) opisujeta tri modele internacionalizacije:

1. *Teorija internacionalizacije*; po tej teoriji podjetje razvije določene prednosti na domačem trgu, ki omogočajo bolj konkurenčno proizvodnjo, proizvod in menedžment. Če trg in povezani transakcijski stroški ne omogočajo izkoriščanja teh prednosti, je potrebno ustanoviti interni trg. Podjetje se tako razširi izven domačega trga preko vertikalne ali horizontalne integracije.

2. *Model procesne internacionalizacije* (Johannson Vahlne, 1977); predstavlja postopno rast in učenje podjetja. Podjetje gre skozi vse stopnje povečanja odgovornosti na tujem tržišču. Vstop na trg je povezan z zmanjšanjem »kulturne razdalje« in s tem podjetje postopno prehaja iz izvoza na višje ravni internacionalizacije.
3. *Mrežni pristop*: se osredotoči na odnose med podjetji na medorganizacijskem trgu. Po tem pristopu se podjetje internacionalizira z vzpostavitvijo in vzdrževanjem odnosov s tujimi partnerji v tujih mrežah. Sodelovanje lahko poteka na različnih stopnjah od partnerskih odnosov do internacionalne integracije, ki povečuje koordinacijo v poslovni mreži.

Poleg zgoraj opisanih modelov sta Jaklič in Thorelli za slovenske razmere razvila trifazni model internacionalizacije, v katerem si sledijo stopnje odvisne, neodvisne in soodvisne internacionalizacije (Jaklič, 2002, str. 178). Posamezno podjetje se sicer internacionalizira v več stopnjah, v katerih postopoma pridobiva novo znanje o novem trgu, vendar ni nujno da vsako podjetje sledi vsem trem navedenim stopnjam.

V prvi stopnji *odvisne internacionalizacije* gre za strateško in poslovno odvisnost od drugih (predvsem tujih) podjetij in njihovega prenosa znanja. Podjetje se internacionalizira preko uvoza proizvodov in storitev, nakupa licence ali franšize tujega podjetja, skupnih vlaganj. Na ta način podjetje pridobi osnovna znanja iz mednarodnega poslovanja, ki mu lahko pomagajo pri naslednjih stopnjah internacionalizacije.

Na drugi stopnji *neodvisne internacionalizacije* podjetje samostojno povečuje svojo odgovornost na tujem trgu. V začetni fazi uvaža s pomočjo agentov in distributerjev. Kot je razvidno iz Slike 1 začetni stopnji sledi ustanavljanje odvisnih in pridruženih podjetij v tujini, prodaja licenc in franšiz. Z neposrednimi vlaganji v proizvodne podružnice v tujini pa podjetje doseže stopnjo zrelosti.

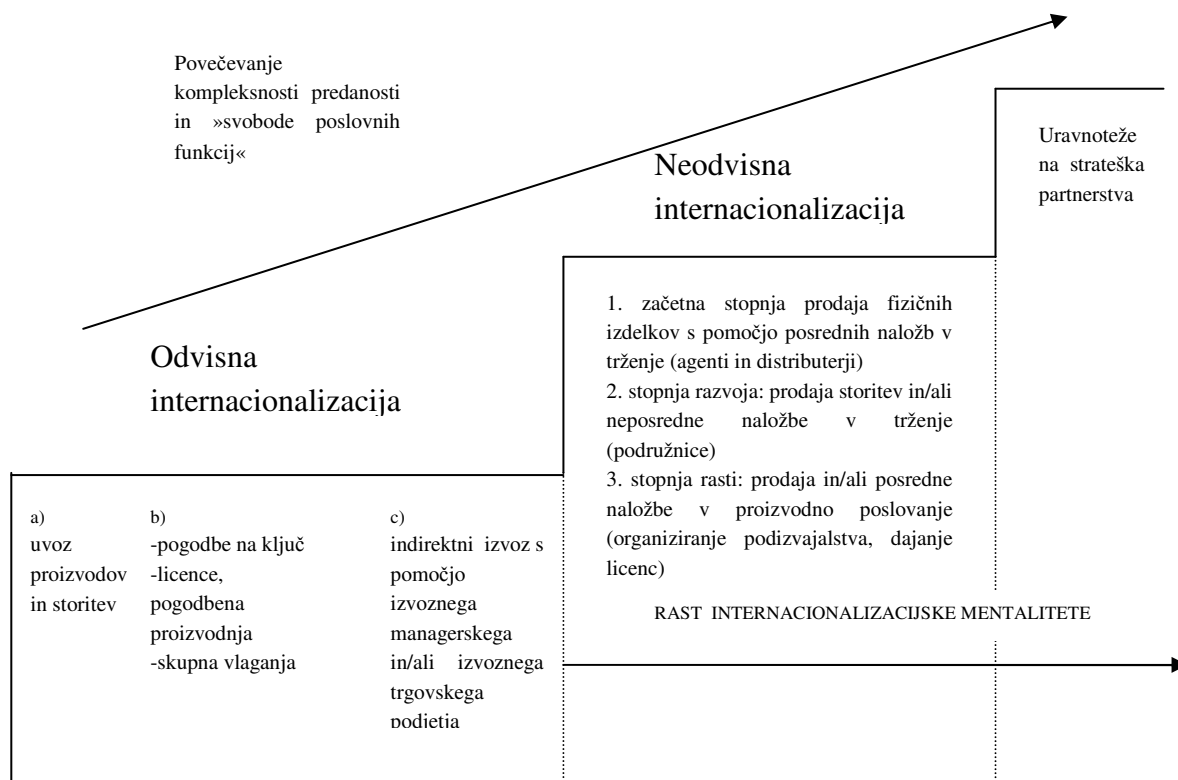
*Soodvisna internacionalizacija* pa predstavlja najvišjo (tretjo) raven internacionalizacije. Značilna je za podjetja s transnacionalno mentaliteto. Njena glavna značilnost so enakovredni partnerji in decentralizirano odločanje o večini poslovnih funkcij.

**Zakaj** se podjetja odločajo za višje oblike internacionalizacije (Jaklič, 2002, str. 181):

1. zaradi protekcionizma; kljub mednarodnim dogovorom mora v nekaterih deželah podjetje postati domače, če hoče uspešno delovati na tem trgu.
2. zaradi približevanja produktivnosti, ki podpira strategijo »lokalna produkcija za lokalni trg«.
3. zaradi globalne konkurence, ki podpira strategijo najprimernejše proizvodnje oz. dejavnosti (cena, kvaliteta, možnost distribucije) na eni ali nekaj lokacijah na svetu.



**Slika 1:** Trifazni model internacionalizacije



Vir: Jaklič, 2002, str. 178.

Na višjih stopnjah internacionalizacije začne podjetje razvijati internacionalno mentaliteto. V podjetjih običajno najdemo več kot eno mentaliteto, prav tako ne moremo trditi, da je katera pravilnejša ali boljša od drugih, saj je to odvisno od panoge, pomembnosti kulturnih razlik in od samega podjetja (Bartlett, Ghoshal, 2000, str. 10–14):

1. *Internacionalna mentaliteta* – menedžerji gledajo na operacije na tujih trgih kot na izpostavo domačega trga, katerih glavna naloga je podpirati domače, centralno podjetje (ne glede na to, koliko prodaje ustvarijo); podjetje vstopa na tuje trge oportunistično, z malo strategije.
2. *Multinacionalna mentaliteta* – menedžerji že začnejo priznavati in poudarjati razlike med posameznimi trgi; tuji trgi niso več podaljšek domačega trga, zato začne podjetje prilagajati izdelke, strategije in celo načine upravljanja po posameznih državah; proizvodna ali prodajna aktivnost teh podjetij v tujini je relativno neodvisna, jasno pa je opredeljen hierarhični položaj in poročanje centrali, kar običajno povzroči neizkoriščanje ekonomij obsega.
3. *Globalna mentaliteta* – poskuša odpraviti zgoraj omenjene neučinkovitosti s centralizirano produkcijo in z zmanjšano neodvisnostjo posameznih držav; predpostavka te miselnosti je, da so si nacionalni okusi in zahteve med seboj zelo podobni, zato standardizacija proizvodov

prinese zaradi ekonomij obsega take cenovne prednosti, da te nadomestijo lokalizacijo; vodenje teh podjetij je zelo centralizirano z namenom, da zadovoljuje potrebe globalnega tržišča z organizacijo proizvodnje na najbolj učinkovitih lokacijah.

4. *Transnacionalna mentaliteta* – podjetje se prilagaja lokalnim potrebam, hkrati pa skuša obdržati globalno učinkovitost; sredstva in aktivnosti so v takih podjetjih razpršeni, vendar specializirani; podjetje s svojimi enotami je povezano v medsebojno odvisno svetovno mrežo.

## 2.2 Opredelitev multinacionalnega podjetja

Za obstoj multinacionalnega podjetja morajo biti izpolnjeni trije pogoji (Bartlett, Ghoshal, 2000, str. 10):

1. Neka tuja država mora ponujati podjetju določene specifične prednosti v lokaciji, da ima podjetje sploh motiv za investiranje v tej državi.
2. Podjetje mora imeti določene strateške kompetence, da se upre nevarnostim zaradi nepoznavanja tujega trga.
3. Podjetje mora imeti tudi določene organizacijske sposobnosti, da si z internacionalizacijo pridobi večje zaslužke, kot če bi svojo dejavnost opravljalo samo doma.

Multinacionalno podjetje različni avtorji različno definirajo. Do razlik med definicijami prihaja predvsem pri količinskih merilih in merilih velikosti.

*Količinska merila* so vezana na število organizacijskih enot, ki jih ima podjetje v tujini. Po Jakliču (2002, str. 184) je podjetje multinacionalno že, če ima znatne neposredne naložbe v dveh ali več tujih državah. Drugi avtorji zagovarjajo strožja merila in menijo, da mora imeti multinacionalno podjetje vsaj štiri ali pet organizacijskih enot v tujini (Broniewska, 1986, str. 54).

*Merila velikosti* se nanašajo na merila, povezana z minimalnimi letnimi prihodki podjetja. Uporaba merila velikosti zahteva še dodatno merilo, ki velika podjetja deli na lokalna in multinacionalna. Takšno merilo je lahko že omenjeno količinsko merilo števila organizacijskih enot v tujini, lahko pa je to tudi stopnja vpletenosti v aktivnosti v tujini, ki je lahko odvisna od sredstev, angažiranih v tujini, števila zaposlenih v tujini, ali od velikosti dobičkov, ki jih prinaša dejavnost v tujini (Zaman, 2003, str. 13)

Vsem definicijam je skupno le to, da se multinacionalno podjetje ukvarja z mednarodnim poslovanjem. V večini primerov obstaja soglasje tudi o tem, da ne gre le za izvoz, temveč za neposredne naložbe v tujino.

**Slovenski računovodski standardi** opredeljujejo skupino podjetij kot gospodarsko, ne pa tudi kot pravno enoto. Poudarek dajejo na njeno nesamostojnost glede pravic in dolžnosti. Skupino tako sestavljajo (SRS, 2002, str. 19):

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

Pojmovanje v Slovenskih računovodskih standardih se deloma razlikuje od pojmovanja v Mednarodnih računovodskih standardih, in sicer v delu, ki se nanaša na skupino podjetij. Slovenski računovodski standardi namreč kot skupino podjetij obravnavajo ne le obvladujoče podjetje in njegova odvisna podjetja, ampak tudi pridružena in skupaj obvladovana podjetja. Pojmi skupina podjetij, obvladujoče podjetje in odvisno podjetje so v razlagalnem slovarju **Mednarodnih računovodskih standardov opredeljeni** kot (MRS, 2001, str. 1292–1323):

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

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

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

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

## 2.3 Organizacijska struktura multinacionalnega podjetja

Organizacijska struktura je definirana kot mehanizem nadzora, ki posameznikom v organizaciji dodeljuje dolžnost in odgovornost za uresničevanje postavljenih ciljev (Emmanuel, Otley, Merchant, 1993, str. 38). Ker ti za doseganje ciljev potrebujejo informacije, na podlagi katerih načrtujejo delovanje in ga nadzirajo, je organizacijska struktura ena najpomembnejših določljivk računovodskega informacijskega sistema.

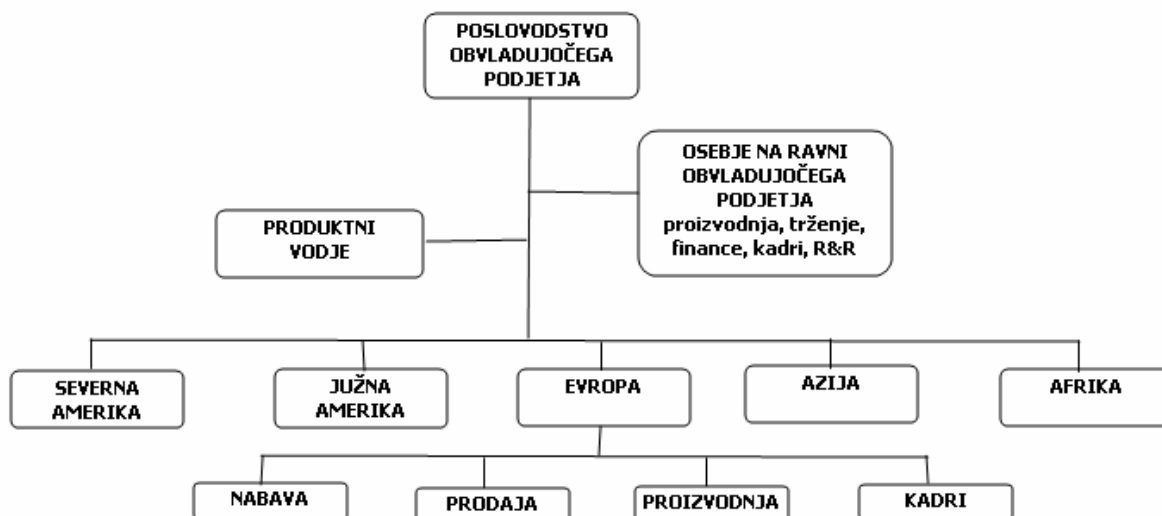
Izbira organizacijske strukture je ena najpomembnejših odločitev, ki jih sprejme podjetje, saj je od nje odvisen velik del uspeha samega podjetja. Organizacijska struktura je mehanizem nadzora, ki posameznikom v podjetju dodeljuje položaj nadrejenosti oziroma podrejenosti, s tem pa tudi odgovornost za uresničevanje postavljenih ciljev (Zaman, 2003, str. 43). Katero organizacijsko strukturo izbere podjetje, je odvisno od naslednjih štirih dejavnikov (Mohrman, 1998, str. 103):

1. stopnje mednarodnega razvoja podjetja;
2. stopnje koordinacije, ki jo zahteva strategija;
3. stopnje aktivnosti države gostiteljice v ekonomskem procesu;
4. raznovrstnosti poslovnega programa podjetja

V multinacionalnih podjetjih kot organizacijske oblike z najvišjo stopnjo decentraliziranosti odločanja prevladujejo predvsem nacionalna struktura, organiziranost po geografskih področjih in globalna matrika. Njihove osnovne značilnosti so namreč visoka raven fleksibilnosti, zmanjševanje ravni odločanja v podjetju ter dodeljevanje odgovornosti tudi najnižjim ravnam v hierarhiji (Zaman, 2003, str. 28).

Podrobneje bom opisala organiziranost po geografskih področjih, ki je pomembna pri obravnavi te diplomske naloge. Organiziranost po geografskih območjih je značilna za multinacionalno podjetje, katerega velik delež prodaje in proizvodnje poteka izven nacionalnih meja, pri tem pa nobena država ali regija ni prevladujoča. Odločanje na področju trženja, proizvodnje in drugih poslovnih funkcij je decentralizirano po geografskih regijah, zato ta organizacijska struktura omogoča prilagajanje proizvoda glede na preference potrošnikov po posameznih regijah, upoštevanje trženjskih posebnosti regije in značilnosti njenega poslovnega okolja. Visoka stopnja decentralizacije omogoča izkoriščanje prednosti obravnavanja odvisnih podjetij v tujini kot dobičkovnih in naložbenih mest odgovornosti. Ena izmed slabosti te strukture je pomankanje komunikacije med posameznimi regijami, predvsem glede razvoja novih proizvodov in izboljšav proizvodne tehnologije. Ta problem na ravni multinacionalke rešujejo produktni vodje, ki skrbijo za koordinacijo med regijami (Zaman, 2003, str. 26).

**Slika 2:** Organiziranost po geografskih področjih



Vir: Mueller, Gerner, Meek, 1994, str. 128; Radebaugh, Gray, 2002, str. 350.

Osnovne značilnosti sodobnih organizacijskih struktur multinacionalnega podjetja (Westney, 1999, str. 58):

- gre za »povezano mrežo«, ki temelji na močnih horizontalnih povezavah med organizacijskimi enotami v različnih državah in na močnih povezavah med vsemi ravni v podjetju;
- podjetje ima *gibko upravo*, ki je organizacijsko in pogosto tudi fizično ločena od lokalnega proizvajalnega podjetja, zaradi česa tudi slednje postaja zgolj eno izmed odvisnih podjetij, kar še dodatno krepi horizontalne povezave med organizacijskimi enotami;
- vloga uprave je vedno bolj osredotočena na *koordiniranje in nadziranje procesov*, vse manj pa na proces nadziranja v klasičnem, hierarhičnem pomenu;
- neodvisnost organizacijskih enot (značilna za podjetja z internacionalno mentaliteto) in odvisnost organizacijskih enot (značilna v podjetjih z globalno mentaliteto) se spreminja v medsebojno odvisnost podjetij s transnacionalno mentaliteto;
- vzpostavljena *mreža* omogoča, da so inovacije, do katerih prihaja znotraj razpršene in koordinirane inovacijske dejavnosti, na najhitrejši način dostopne vsem podjetjem v mreži.

S prehodom v informacijsko dobo so se začeli pojavljati dvomi o uspešnosti zgoraj naštetih tradicionalnih oblik organizacijske strukture. Zaradi povečane konkurenčnosti in hitrih sprememb v okolju se zato poraja vprašanje, kako se bodo multinacionalna podjetja transformirala oz. prilagodila vsem tem spremembam in kako naj bi izgledala organizacija ter vodenje v prihodnosti. Veliko organizacij zato uvaja nove organizacijske oblike, ki vključujejo manj hierarhije in več samoravnalnih timov ali dinamičnih mrežnih struktur. Vse te lastnosti vključuje transnacionalni model, zato je primeren za multinacionalna podjetja s podružnicami v več državah, ki posušajo izkoristiti tako globalne kot lokalne prednosti ter tehnološko superiornost, hitre inovacije in globalno izmenjavo znanja.

## **2.4 Decentralizacija odločanja v multinacionalnem podjetju**

Rast podjetij je povzročila oddelčenje, to je oblikovanje poslovno samostojnih enot oziroma organizacijskih enot znotraj podjetja. Tako prihaja do preoblikovanja organizacijskih struktur v podjetjih, in sicer iz linijskih ali funkcionalnih organizacijskih struktur v večoddelčno ali divizijsko organiziranost podjetij. Pri procesu oddelčenja ali divizionalizacije prihaja tako do procesov delitve, ki zadevajo oblikovanje manjših enot v večjih. Sledi proces povezovanja, pri katerem gre za ponovno povezovanje razdeljenih delov v čim bolj popolno celoto (Turk, Kavčič, Kokotec - Novak, 2001, str. 172).

Z velikostjo podjetij in z oddelčenjem je povezan tudi proces decentralizacije odločanja. Decentralizacijo odločanja Emmanuel, Otley in Merchant (1993, str. 52) definirajo kot stopnjo prenosa odločanja na podrejene. Iz njihove opredelitve izhaja, da popolnoma centralizirana in popolnoma decentralizirana podjetja ne obstajajo, pač pa se podjetja razlikujejo glede na stopnjo decentralizacije.

Od stopnje decentralizacije je odvisno (Zaman, 2003, str. 29):

- do katerih informacij mora imeti posamezna raven odločanja v podjetju dostop za učinkovito odločanje in
- kolikšen je obseg informacij, ki potujejo po računovodskem informacijskem sistemu v smeri od spodaj navzgor (čim večja samostojnost pri odločanju o poslovnih funkcijah je dana lokalnemu poslovodstvu, tem manjši je obseg informacij, ki jih potrebuje vrhnje poslovodstvo).

Kljub temu da je decentralizacija odločanja povezana z oddelčenjem, je med pojmom bistvena razlika. Decentralizacija je prenos pooblastil za odločanje, oddelčenje pa je hkrati tudi prenos odgovornosti za ustvarjanje dobička (Hočevvar, 1995, str. 120).

Prednost decentralizacije odločanja v multinacionalnem podjetju je sposobnost lokalnega poslovodstva, da bolje kot vrhnje poslovodstvo procesira informacije o poslovanju odvisnega podjetja in njegovem lokalnem okolju (Zaman, 2003, str. 29). Ta prednost izvira iz dejstva, da se

najvišje poslovodstvo v velikih podjetjih ne more ukvarjati z vsakdanjimi dogodki in sprejemati vsakdanjih odločitev, zaradi česar prenaša odgovornost za vsakdanje poslovne odločitve in za vsakdanji nadzor na nižje poslovodstvo (Turk, Kavčič, Kokotec - Novak, 2001, str. 172).

Na drugi strani so pomankljivosti decentralizacije povezane predvsem z medsebojno odvisnostjo podjetij, zaradi katere so cilji odvisnih podjetij pogosto medsebojno neskladni, poleg tega pa decentralizacija ob odsotnosti ustreznih mehanizmov nadzora povzroča, da postajajo kratkoročni cilji odvisnih podjetij neskladni z dolgoročnimi cilji multinacionalnega podjetja (Zaman, 2003, str. 29).

Poleg prenosa dolžnosti in pooblastil na podrejene ravni poslovodstva prihaja s pooblaščenjem tudi do prenosa odgovornosti za izvedbo prenesenih dolžnosti, pri čemer pa nadrejeni ostane odgovoren za izpolnitev svojih dolžnosti v celoti, to pomeni tudi za izpolnitev delegiranih nalog. Posledica tega dejstva je potreba po ocenjevanju oziroma nadziranju delovanja tistih, ki jim je bilo pooblastilo delegirano. Vzpostaviti je potrebno sistem zbiranja informacij, ki bo nadrejenim poslovodjem omogočal nadzor nad delom in uspešnostjo sprejemanja odločitev podrejenih poslovodij. Tako je prišlo do oblikovanja računovodstva odgovornosti (Hočevar, 1995, str. 42).

## 2.5 Računovodstvo odgovornosti

Računovodstvo odgovornosti pripravlja informacijsko podlago za nadziranje izločkov oz. rezultatov odvisnih podjetij. Razvoj računovodstva odgovornosti kot orodja za ocenjevanje uspešnosti mest odgovornosti in njihovih poslovodij je omogočil prehod organizacijske strukture iz funkcijske v večoddelčno obliko ob hkratni decentralizaciji odločanja. (Zaman, 2003, str. 97).

Namen računovodstva odgovornosti je torej zagotoviti poslovodstvu podjetja informacije o uspešnosti in učinkovitosti uresničitve načrta. Zaradi tega (Turk, Kavčič, Kokotec – Novak, 2001, str. 181):

1. ugotavlja odmike med uresničenim in načrtovanim,
2. sestavlja poročilo o dosežkih,
3. izbira primerno vsebino poročila za različne odločevalne ravni v podjetju oziroma za različne poslovodje, pri čemer upošteva njihov položaj v podjetju in bližino problema, ki je obravnavan v poročilu.

Računovodstvo odgovornosti je mogoče vzpostaviti v podjetju, ki ima v organizacijski sestavi vzpostavljena mesta odgovornosti (Hočevar, 1997, str. 132):

1. **Stroškovno (odhodkovno) mesto odgovornosti** je mesto odgovornosti, na katerem odloča poslovodja in je odgovoren v okviru svojih pooblastil samo v zvezi z načrtovanimi stroški (odhodki).

2. **Prihodkovno mesto odgovornosti** je mesto odgovornosti, na katerem odloča poslovodja in je odgovoren v okviru svojih pooblastil samo v zvezi z načrtovanimi prihodki.
3. **Dobičkovno mesto odgovornosti** je mesto odgovornosti, na katerem odloča poslovodja in je odgovoren v okviru svojih pooblastil v zvezi z načrtovanimi stroški (odhodki) in prihodki oziroma v zvezi z načrtovanim dobičkom.
4. **Naložbeno mesto odgovornosti** pa je mesto odgovornosti, na katerem odloča poslovodja in je odgovoren v okviru svojih pooblastil ne samo v zvezi z načrtovanimi stroški (odhodki) in prihodki oziroma v zvezi z načrtovanim dobičkom, temveč tudi v zvezi z načrtovano donosnostjo naložb.

Mesto odgovornosti je del podjetja, ki (Turk, Kavčič, Kokotec – Novak, 2001, str. 172):

- ima enega odgovornega poslovodjo,
- opravlja eno ali več konkretnih nalog s številčno opredeljenimi cilji,
- ima potrebna sredstva, v okviru katerih je razmeroma samostojno.

Stroški po *stroškovnih mestih* se ugotavljajo iz dveh razlogov (Turk, Kavčič, Kokotec – Novak, 2001, str. 85):

- ker omogočajo pravilnejšo razporeditev splošnih ali skupnih stroškov na stroškovne nosilce;
- ker omogočajo pregled gibanja stroškov na tistih mestih, za katera je nekdo odgovoren.

Prvi razlog je starejši in je bolj obračunskotehnične narave, drugi je novejši in neposredno pomemben za odločanje. V drugem primeru tako ni zanimiva tehnika ugotavljanja načrtovanih ali uresničenih stroškov po stroškovnih mestih, ampak pravilno pojasnjevanje razlik med njimi. Uresničeni stroški so primerljivi z načrtovanimi samo v primeru enotne metodologije pri njihovem ugotavljanju (Turk, Kavčič, Kokotec – Novak, 2001, str. 85).

Uspešnost in učinkovitost posameznega stroškovnega mesta odgovornosti se ugotavlja na podlagi načrtovanih in dejanskih stroškov. Za primerljivost uresničenih z načrtovanimi stroški je potrebno pri njihovem ugotavljanju zagotoviti metodološko enotnost. Ugotavljajo in preučujejo se odmiki med uresničenimi in načrtovanimi stroški, nato se na podlagi tega sprejemajo ustrezni ukrepi.

Podjetja organizirajo *prihodkovna mesta odgovornosti* z namenom, da bi ta izvajala dejavnosti trženja. Prihodkovno mesto največkrat zahteva od proizvajalnega oddelka dokončane proizvode in je odgovorno za prodajo ter razdeljevanje blaga. V primeru, da je prihodkovno mesto samostojno pri določanju cen proizvodov, odgovarja njegov poslovodja za celoten prihodek. Če pa se cenovna politika sprejema na ravni podjetja, torej izven prihodkovnega mesta, je njegov poslovodja odgovoren le za obseg in sestavo prodaje (Hočevar, 1995, str. 109).



Dosežke prihodkovnega mesta se ocenjuje z odmikom posebej opredeljenega prispevka za kritje, in sicer je ta prispevek za kritje opredeljen kot razlika med prodajno ceno in standardiziranimi spremenljivimi stroški. Kljub temu da poslovodja prihodkovnega mesta odgovornosti praviloma nima vpliva na stroške, je prispevek za kritje ustrezno merilo dosežkov zato, ker lahko vpliva na obseg prodaje. Na velikost prispevka za kritje vpliva tudi obseg proizvodnje oziroma prodaje, zato ta odseva tako spremembe cen kot tudi spremembe obsega proizvodnje. V primeru vrednotenja dosežkov prihodkovnega mesta odgovornosti le na osnovi odmikov v cenah bi ocena vključevala le del prvin, na velikost katerih lahko vpliva poslovodja prihodkovnega mesta, in sicer le spremembe cen, ne bi pa ocena vključevala spremembe v obsegu prodaje.

Ker na velikost odmika prispevka za kritje vplivata tako sprememba cene kot sprememba obsega prodaje, ga lahko razstavimo na dva dela: na odmik zaradi cen in na odmik zaradi obsega prodaje. Celotni odmik je tako vsota odmikov zaradi spremembe obsega prodaje.

Odmik zaradi spremembe cene (cenovni odmik) se izračuna kot razlika med uresničeno in načrtovano ceno, pomnoženo s količino dejansko prodanih proizvodov. Pove, koliko je odmik po prispevku za kritje posledica razlike med načrtovanimi in uresničenimi cenami.

Odmik zaradi spremembe obsega prodaje (količinski odmik) se izračuna kot razlika med uresničeno in načrtovano količino, pomnoženo z načrtovanim prispevkom za kritje na enoto (Turk, Kavčič, Kokotec – Novak, 1994, str. 112–114).

Za merjenje uspešnosti in učinkovitosti prihodkovnega mesta odgovornosti se ob prispevku za kritje uporabljajo tudi druga merila, in sicer (Turk, Kavčič, Kokotec – Novak, 1994, str. 114–115):

- delež proizvodov na trgu, ki pokaže, kako se spreminja odnos do konkurentov;
- prodaja s čakalno dobo, ki je prodaja, kjer plačilu ali naročilu proizvoda ne sledi takoj dobava, ampak mora kupec na blago določen čas čakati. S primerjavo dogovorjene prodaje s čakalno dobo in uresničene prodaje v dogovorjenem času se ugotovi, ali so dogovorjeni roki spoštovani.

V skladu z opredelitvijo *dobičkovnega mesta odgovornosti* je merilo uspešnosti in učinkovitosti poslovanja dobičkovnega mesta odgovornosti dobiček kot razlika med prihodki in odhodki oziroma stroški (Hočevar, 1995, str. 124).

Pri merjenju uspešnosti poslovanja dobičkovnega mesta odgovornosti se uvaja pojem obvladljivi dobiček, ki se izračuna kot razlika med prihodki in stroški, na katere ima poslovodja dobičkovnega mesta odgovornosti vpliv. Stroški, ki jih je mogoče obvladovati, vključujejo neposredne stroške in posredne stroške, na katere je mogoče na mestu vplivati oziroma katerih obseg je mogoče na mestu predvideti.

Pri ugotavljanju skladnosti dosežkov poslovanja mesta s predvidevanji se tako ugotavljajo odmiki obvladljivega dobička. Takšen odmik je lahko posledica bodisi odmika pri obvladljivih stroških bodisi odmika pri obvladljivih prihodkih bodisi odmika pri obeh ekonomskih kategorijah. Celotni odmik je tako potrebno najprej razstaviti na delne odmike, in sicer na odmik pri prihodkih in na odmik pri stroških. Delni odmik dobičkovnega mesta odgovornosti, ki se nanaša na stroške, je celotni odmik stroškovnega mesta odgovornosti, delni odmik dobičkovnega mesta odgovornosti, ki se nanaša na prihodke, pa je celotni odmik prihodkovnega mesta odgovornosti (Turk, Kavčič, Kokotec – Novak, 2001, str. 211–212).

V primeru, ko se upoštevajo vse ekonomske kategorije, povezane z enoto, gre za ugotavljanje dobička enote. Dobiček enote pa ni dobiček dobičkovnega mesta odgovornosti, ampak dobičkovnega mesta kot ekonomske oziroma poslovnoizidne enote. Dobičkovna mesta se namreč lahko obravnavajo kot mesta odgovornosti in kot ekonomske oziroma poslovnoizidne enote.

Pri spremljanju uspešnosti poslovanja dobičkovnih mest je tako potrebno razlikovanje med mesti odgovornosti in ekonomskimi enotami. Dobiček mesta odgovornosti je namreč lahko drugačen (večji ali manjši) od dobička ekonomske oziroma poslovnoizidne enote (Turk, Kavčič, Kokotec – Novak, 2001, str. 242–243).

Pri ugotavljanju uspešnosti poslovanja *naložbenih mest* je poleg dobička potrebno upoštevati tudi vložni kapital. Za naložbena mesta je namreč značilno, da se nanje oziroma na njihove poslovanje prenašajo pooblastila in odgovornost za odločitve o ekonomskih kategorijah, ki vplivajo tako na velikost dobička enote kot tudi na uporabo vloženega kapitala. Posledica tega je, da je za merjenje uspešnosti poslovanja naložbenih mest potrebno uporabljati kazalnike, ki vključujejo dobiček in vloženi kapital (Hočevar, 1995, str. 157; Turk, Kavčič, Kokotec – Novak, 1994, str. 120).

Tako kot dobičkovna mesta se tudi naložbena mesta lahko obravnavajo kot mesta odgovornosti in kot ekonomske oziroma poslovnoizidne enote, kar je potrebno upoštevati pri spremljanju uspešnosti poslovanja teh enot (Turk, Kavčič, Kokotec – Novak, 2001, str. 242).

### **3 Poslovodsko nadziranje odvisnega podjetja**

#### **3.1 Pomen računovodskih informacij za nadziranje odvisnega podjetja**

Računovodski sistem je bistveni del celotnega informacijskega sistema v podjetju in ima za matično podjetje velik pomen pri spremljanju poslovanja odvisnih podjetij. Računovodski informacijski sistem mora zato zagotavljati takšne informacije, da bo mogoče odločanje in usklajevanje dejavnosti po vrstah proizvodov, zemljepisnih področij in poslovnih funkcijah (Hočevar, 1997, str. 129).

Za sprejemanje odločitev o procesih in stanjih so potrebne informacije. Te lahko izhajajo iz informacijskega sestava, ki obsega štiri informacijska področja nalog (Turk et al., 2003, str. 22):

- obravnavanje podatkov o preteklosti, katerega del je knjigovodenje;
- obravnavanje podatkov o prihodnosti, katerega del je računovodsko predračunavanje;
- nadziranje obravnavanja podatkov, katerega del je računovodsko nadziranje in
- analiziranje podatkov, katerega del je računovodsko proučevanje.

V procesu nadziranja v multinacionalnih podjetjih je potrebno posebno pozornost nameniti naslednjim področjem (Zaman, 2003, str. 56):

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

V kolikšni meri bo matično podjetje za usklajevanje in nadziranje poslovanja odvisnih podjetij uporabljalo računovodske informacije, je v veliki meri odvisno od strateškega stila posloводства. Trije glavni stili, ki sta jih odkrila Gold in Campell, so (Hočevar, 1997, str. 129):

### 1. **Strateško načrtovanje** (angl.: strategic planning)

Matično podjetje, ki ima stil strateškega načrtovanja, sodeluje in vpliva na oblikovanje strateških načrtov odvisnega podjetja. Posloводство matičnega in odvisnega podjetja delata skupaj pri razvoju strategije. Pri vodenju odvisnega podjetja matično podjetje ne uporablja toliko predračune. Predračuni so oblikovani gibljivo in se pregledujejo po daljšem časovnem obdobju glede na skladnost s strateškimi cilji.

### 2. **Strateško nadziranje** (angl.: strategic control)

Podjetja, ki imajo stil strateškega nadziranja, verjamejo v neodvisnost poslovodij podrejenih enot, vendar obenem skrbijo za njihove poslovne načrte. V takih podjetjih obstaja formalno načrtovanje, ki se konča z odobritvijo načrtov. Matično podjetje ne predpisuje strategij. Temelj nadziranja so predračuni in strateški cilji, ki jih je odobrilo matično podjetje.

### 3. **Nadziranje preko vrednostnih poročil** (angl.: financial control)

Poslovodski stil nadziranja preko vrednostnih poročil pomeni, da posloводство matičnega podjetja obravnava investicije in predračune ter spremlja uspešnost poslovanja odvisnih podjetij. Matično podjetje ima malo vpliva na razvoj strategij odvisnega podjetja. Stil strateškega nadziranja je kombinacija prvih dveh stilov.

## 3.2 Vloga poslovnega računovodstva pri nadziranju odvisnega podjetja

Poslovanje v globalnem prostoru je poslovnega računovodstva multinacionalnih podjetij postavilo pred nove izzive, kot so vzpostavljanje fleksibilnejših organizacijskih struktur in z njimi povezane spremenjene strategije nadzora, ocenjevanje uspešnosti mednarodnih operacij, določanje mednarodnih prenosnih cen ter upravljanje transakcijskih in ekonomskih tveganj. Orodja poslovnega računovodstva so se morala prilagoditi spremenjenim razmeram (Zaman, 2003, str. 45).

Pojem poslovno računovodstvo je tesno povezan s pojmom računovodstvo. Enotne definicije poslovnega računovodstva ni. Opredelitve se razlikujejo tako v prostoru kot času. Na vsebino in opredelitev računovodstva in posledično poslovnega računovodstva vpliva razvoj gospodarskega sistema. Sodobni gospodarski subjekti so odgovorni za učinke, ki jih imajo njihova podjetja v širši družbi – postajajo socialno odgovorni subjekti. (Turk et al., 2003, str. 19).

### 3.2.1 Opredelitev poslovnega računovodstva

Vsem opredelitvam, ki jih je v strokovni literaturi mogoče zaslediti, je skupna ugotovitev, da poslovno računovodstvo pripravlja informacije za odločanje na vseh ravneh v podjetju. Razlogi za obstoj poslovnega računovodstva so v potrebi poslovnega po informacijah. Odločanje brez informacij bi bilo tvegano. Zato je namen informacij zmanjševanje tveganja pri sprejemanju odločitev.

Čeprav je v vseh definicijah poudarjen pomen pripravljanja informacij za odločanje na različnih ravneh poslovanja, je poslovno računovodstvo v domači literaturi drugače opredeljeno kot v tuji.

V **domači literaturi** zasledimo ločevanje finančnega in stroškovnega računovodstva. Razlog za to je obstoj notranjih in zunanjih poslovnih dogodkov, o katerih se pripravljajo računovodske informacije in se nanašajo na dogodke, ki nastajajo v podjetju oziroma zunaj podjetja. Tako se finančno računovodstvo ukvarja z zunanjimi poslovnimi dogodki, stroškovno pa z notranjimi (Turk et al., 2003, str. 21).

Poslovno računovodstvo ni niti posebna vrsta računovodstva, niti tretja vrsta računovodstva poleg že omenjenih, finančnega in stroškovnega. Turk, Kavčič, Kokotec–Novak (2001, str. 21) poslovno računovodstvo opredelijo kot »tisti del celotnega računovodstva, ki pripravlja računovodske informacije, potrebne pri odločanju v sklopu posamezne organizacije.«

Poslovno računovodstvo je moč razdeliti na tri razsežnosti (Turk, Kavčič, Kokotec–Novak., 2001, str. 19–20):

- *Prva razsežnost* se nanaša na dva dela, ki sestavljata poslovno računovodstvo. V prvem delu se oblikujejo predračunske informacije, potrebne za sprejemanje odločitev pri

načrtovanju in pripravljanju izvajanja kot odločevalnih funkcij. V drugem delu se oblikujejo obračunske informacije, potrebne za sprejemanje odločitev pri nadziranju in pripravljanju izvajanja kot odločevalnih funkcijah.

- *Druga razsežnost* je povezana s poslovnimi funkcijami. Če so le-te predmet odločitev o prihodnjem delovanju ali spremljanju njihovega uresničevanja, pridemo do računovodskih informacij za sprejemanje odločitev o tehnični, kadrovski, nakupni, proizvodjalni, prodajni in finančni funkciji.
- *Tretja razsežnost* pa odseva dejstvo, da se odločitve sprejemajo na ravni organa upravljanja in na različnih ravneh posloводства. Informacije npr. za nadzorni svet delniške družbe so okvirnejše, ker se odloča o strategiji, nasprotno pa so informacije za ravnateljstvo kot najvišjo raven posloводства podrobnejše, ker se odloča o konkretnih nalogah.

V **tuji literaturi** se računovodstvo deli na finančno, ki pripravlja informacije za zunanje uporabnike, in poslovodno, ki pripravlja informacije za posloводство. Razlikovanje finančnega in poslovodnega računovodstva temelji v tuji strokovni literaturi na razlikovanju upravljanja in poslovoidenja. Upravljanje je pristojnost lastnikov organizacije, poslovoidenje pa je zadeva ravnateljev in drugih poslovoidnikov, ki so jim lastniki organizacij zaupali vodenje in sprejemanje odločitev za doseganje postavljenih ciljev (Turk et al., 2003, str. 25).

Opredelitve poslovodnega računovodstva so se od njegovih začetkov do danes precej spremenile. Klasične opredelitve poslovodnega računovodstva (Turk et al., 2003, str. 30):

- Po poročilu izvedencev v anglo-ameriškem svetu za proizvodnost: »Management accountancy je predstavljanje računovodskih informacij na tak način, da pomagajo vodstvu pri oblikovanju politike in pri vsakodnevem delovanju podjetja.«
- Po Kohlerju: »Poslovodno računovodstvo je tisti del računovodskega procesa, ki je na splošno povezan z managementom.«
- Po Anthonyu: »Poslovodno računovodstvo se ukvarja z računovodskimi informacijami, ki so koristne poslovodstvu.«

Novejša literatura pa pri opredeljevanju poslovodnega računovodstva vedno bolj poudarja nedenarno izražene podatke in informacije. Po opredelitvi strokovne organizacije ameriških poslovoidnih računovodij (Institute of Management Accountants) iz leta 2002 je poslovodno računovodstvo »nenehno izboljševanje načrtovanja, oblikovanja, merjenja in oblikovanja nedenarno in denarno izraženih informacij informacijskega sestava, ki vpliva na dejavnosti poslovoidstva, usmerja obnašanje ter podpira in oblikuje kulturne vrednote, potrebne za

uresničevanje strategije organizacije ter doseganje taktičnih in izvajalnih ciljev z namenom povečati vrednost (Turk et al., 2003, str. 31).

Mednarodno združenje računovodskih strokovnjakov IFAC (angl.: International Federation of Accountants) definira poslovodno računovodstvo kot »proces opredeljevanja, merjenja, zbiranja, razčlenjevanja, pripravljajanja, razlaganja in sporočanja informacij, ki jih uporablja poslovodstvo pri načrtovaju, ovrednotenju in nadziraju v podjetju ter pri zagotavljanju uporabe sredstev in odgovornosti zanje«. Pripravlja informacije za različne ravni poslovođenja, ki so bistvene za:

1. nadzorovanje sprotnege delovanja podjetja;
2. načrtovanje strategije, taktike in delovanja;
3. optimalno izrabo sredstev;
4. merjenje in ocenjevanje izvajanja nalog;
5. zmanjševanje subjektivnosti pri odločanju in
6. izboljšanje notranjega in zunanjega komuniciranja.

### 3.2.2 Poslovodsko uravnavanje

Poslovodsko odločanje je začel preučevati Anthony s svojimi sodelavci. Na podlagi praktičnih spoznanj loči naslednje vrste poslovodskega odločevanja (Hočevār, 1995, str. 24):

1. **Strateško usmerjanje** (angl.: strategic planning and control) je postavljanje strateških ciljev podjetja in strategij za njihovo uresničitev.
2. **Poslovodsko uravnavanje** (angl.: management control) je proces, s katerim poslovodje zagotavljajo uresničevanje strategij.
3. **Uravnavanje nalog** (angl.: task control) je proces, ki skrbi za uspešno in učinkovito izpolnjevanje posameznih nalog.

Poslovodsko uravnavanje je namenjeno operativini izvedbi sprejetih strategij in deluje znotraj meja, ki jih postavlja strateško uravnavanje; tako je zagotovljeno, da so odločitve posameznih poslovodij skladne z interesi podjetja. Po Anthonyu se poslovodno uravnavanje izvaja v okviru poslovodskega uravnalnega sistema, ki ga sestavljajo organizacija, pooblastila, odgovornosti, informacije za izvajanje nadziranja in ukrepanje, ki zagotavlja, da bo podjetje doseglo postavljene strateške cilje (Hočevār, 1995, str. 25). Poslovodje uporabljajo uravnavanje pri medsebojnem delovanju in stikih s podrejenimi poslovodji.

Poslovodsko uravnavanje je opredeljeno z naslednjimi značilnostmi (Hočevār, 1995, str. 26):

- Usmerjeno je na programe in mesta odgovornosti. Program je lahko proizvod, storitev, blagovna skupina, raziskava, razvojni načrt ali podobna dejavnost, ki jo podjetje uporablja, da

bi doseglo strateške cilje. Pri tem se lahko vsak program izvaja na več različnih mestih odgovornosti.

- Temelji na dveh osnovnih vrstah informacij:
  - predračunskih informacijah v obliki planov in standardov;
  - obračunskih informacijah, ki prikazujejo dejanske poslovne dogodke.
- Pokriva vse dejavnosti podjetja; z njim poslovodje usklajujejo delovanje različnih delov podjetja, ki sestavljajo celoto.
- Izraža poslovne dogodke in poslovanje podjetja predvsem v denarnih enotah, kar omogoča tako primerjavo med predračunskimi ter obračunskimi informacijami kot tudi med različnimi deli podjetja, uporaba nenedenarnih enot (delovne ure, število zaposlenih) prispeva le k jasnejši sliki.
- Vključuje tudi fazo planiranja; podjetja navadno natančno predpisujejo tovrstno planiranje in v svojih aktih opredelijo obliko planov, posamezne faze planiranja ter roke za njihovo izvedbo.
- Namenjeno je povezovanju in usklajevanju podatkov; primerjave se nato izvajajo med različnimi enotami podjetja ali različnimi časovnimi obdobji za isto enoto; navadno so obračunski in predračunski podatki enako strukturirani, saj je le tako mogoča primerjava planiranih in uresničenih kategorij.

Po Allenu in Myddeltonu formalno poslovodsko uravnavanje zajema (Hočevar, 1995, str. 191):

- programiranje oziroma odločanje o programih podjetja in približnih zneskih sredstev, namenjenih za izvedbo vsake vrste programa;
- letno planiranje, ki vključuje številčne (največkrat denarne) načrtovalne kategorije za enoletno poslovanje;
- poročanje o uresničenih stroških in prihodkih po posameznih programih in mestih odgovornosti;
- ocenjevanje poslovodij na podlagi primerjave med planiranim in uresničenim poslovanjem; podatki po programih so podlaga za prihodnje odločitve pri načrtovanju.

### **3.2.3 Vloga poslovodnega računovodstva v multinacionalnem podjetju**

Zanimanje za poslovodno računovodstvo v mednarodnem okolju se je povečalo v 90. letih, ko so multinacionalna podjetja v iskanju novih možnosti za izboljšanje konkurenčnosti na svetovnih trgih v njem našla nov vir konkurenčnih prednosti. Narasel je pomen vzpostavljanja zanesljivih

informativskih sistemov za podporo odločanju, usreznih metod predračunavanja in nadziranja v mednarodnem okolju (Zaman, 2003, str. 45).

V multinacionalnih podjetjih raznolikost družbenih poslovnih sistemov izključuje možnost oblikovanja univerzalnega poslovskega uravnalnega sistema (Zaman, 2003, str. 48), zato je tu toliko pomembnejša kontingenčna teorija poslovskega računovodstva. Kontingenčna teorija poslovskega računovodstva poudarja, da splošno priporočljiv računovodski informativski sistem, ki bi bil primeren za vsa podjetja in v vseh pogledih, ne obstaja (Emmanuel, Otley, Merchant, 1993, str. 57).

Med kontingenčne dejavnike sodijo vsi dejavniki, ki predvidoma vplivajo na značilnosti sistema, ki ga želimo zasnovati, vpliv podjetja nanje pa je omejen. V splošnem jih lahko razdelimo na (Emmanuel, Otley, Merchant, 1993, str. 57–68):

- *dejavnike zunanjega okolja*, ki obsegajo stopnjo predvidljivosti okolja, raven konkurence, število različnih trgov in proizvodov ter raven sovražnosti;
- *dejavnike organizacijske zasnove*, med katere sodijo velikost, medsebojna odvisnost oddelkov, stopnja decentralizacije odločanja in razpoložljivost človeških in finančnih dejavnikov;
- *tehnološke dejavnike*, ki obsegajo vrsto proizvodjalnega procesa, stopnjo predvidljivosti modela ter raznolikost procesov.

Kot poslovodsko uravnavanje odvisnih podjetij v tujini torej razumemo procese načrtovanja in nadziranja aktivnosti odvisnih podjetij v tujini za doseganje ciljev multinacionalnega podjetja kot celote. Računovodski informativski sistem, ki pripravlja informativsko podlago za najboljše, vrednostno izraženi del poslovodnega uravnavanja, je, prav tako kot proces načrtovanja in nadziranja, situacijsko pogojen in upošteva tako notranje kot organizacijske značilnosti kot tudi značilnosti poslovnih okolij, v katerih so locirana odvisna podjetja (Zaman, 2003, str. 49).

Baliga in Jaeger sta razvila model uravnavanja poslovanja odvisnih podjetij, v katerem trdita, da je lahko v nekem trenutku uravnavanje poslovanja odvisnega podjetja (Hočevar, 1997, str. 130):

1. *formalizirano* – matično podjetje pri odločanju pretežno uporablja računovodske informacije (predračune, poročila o odmikih in uspešnosti poslovskega);
2. *kultivirano* – temelji na neformalnih (socialnih) procesih oziroma tako imenovani korporacijski kulturi.



Izbira med formaliziranim in kultiviranim modelom uravnavanja mora upoštevati nivo delegiranja, vrsto medsebojne odvisnosti, negotovosti okolja in kulturno bližino.

### 3.3 Računovodsko predračunavanje

Proces računovodskega predračunavanja v multinacionalnem podjetju obsega pripravljanje dveh skupin predračunov: predračunov poslovanja in predračun naložb. Podjetje se s sprejetjem predračuna poslovanja zaveže k doseganju ciljev, postavljenih v predračunu. S tem predračun poslovanja postaja najpomembnejša osnova za ocenjevanje uspešnosti odvisnih podjetij v tujini in njihovih poslovdij. Temeljni cilj predračunavanja v multinacionalnem podjetju je dodeljevanje odgovornosti poslovodstvu obvladujočega podjetja in odvisnih podjetij za načrtovanje prihodnjega poslovanja (Zaman, 2003, str. 59).

V slovenski literaturi se za predračunavanje uporablja vrsta različnih izrazov, na primer vrednostno planiranje, planiranje, budžetiranje, predračunsko, finančno ali letno planiranje (Hočevar, 1995, str.199). V nadaljevanju bom za predračun poslovanja uporabljala izraz predračun ali računovodski predračun, kakršna je praksa tudi v tuji literaturi, v kateri se poleg izrazov operating buget in profit planning uporablja splošnejši izraz budget. Ta izraz običajno ne vključuje predračuna naložb (Zaman, 2003, str. 59).

Predračunavanje je pomembno za delovanje dveh za uspešnost organizacije izjemno pomembnih področij nalog, to sta načrtovanje, ki pomeni usmerjanje prihodnjih postopkov in ukrepov organizacije, ter nadziranje teh postopkov in ukrepov (Turk et al., 2003, str. 213). Predračun je torej načrt, katerega kategorije so izražene vrednostno in se navadno nanaša na leto dni. Predračuni imajo naslednje lastnosti (Anthony, Dearden, Govindarajan, 1992, str. 129):

- ocenjujejo možni dobiček posameznih poslovnih enot v podjetju;
- izraženi so v denarnih, včasih tudi v nedenarnih enotah;
- sestavljeni so največkrat za leto dni;
- vsebujejo sestavine poslovske pogodbe, v kateri poslovodja sprejme odgovornost za doseg predračunskih ciljev;
- predlog zanje mora pregledati in odobriti pooblaščen poslovodja, ki je v organizacijski hierarhiji nad pripravljalcem predračuna;
- če so odobreni, jih lahko spremenijo le v izjemnih okoliščinah;
- predračunski podatki se v časovnih presledkih primerjajo z obračunskimi in tako ugotovljeni odmiki so podlaga za analiziranje in razlaganje odmikov.

O celostnem predračunu organizacije govorimo, kadar so podatki o možnem prihodnjem delovanju organizacije sprejeti na listini in izraženi vrednostno. Ker je cilj (predvsem komercialnih organizacij) dobiček, se celostni predračun pogosto imenuje tudi predračun poslovnega izida, čeprav kaže le gospodarsko uspešnost organizacije, ne pa tudi finančne (Turk et al., 2003, str. 216).

Celostni predračun je sestavljen iz številnih posebnih predračunov, ki se lahko razvrstijo v (Hočevar, 1995, str. 202):

- predračun poslovanja (angl.: operating budget),
- predračun denarnih tokov (angl.: cash budget) in
- predračun naložb (angl.: capital expenditure budget).

Predračun poslovanja je običajno sestavljen iz predračuna programov ali aktivnosti ter iz predračuna po mestih odgovornosti. Prvi vsebuje pričakovane prihodke in stroške (odhodke) glavnih programov in aktivnosti, ki jih bo podjetje opravljalo. Uporablja se za poslovodsko ocenjevanje in ugotavljanje uspešnosti izvajanja posameznih dejavnosti oziroma za odločanje o tem, katere dejavnosti se bodo v podjetju opravljale in za usklajenost med njimi. Predračun po mestih odgovornosti načrtuje poslovodstvo posameznih mest odgovornosti, predstavlja pa pričakovano uspešnost in učinkovitost poslovanja posameznega poslovodje na nekem mestu odgovornosti. Pri pripravljanju predračunov poslovanja je pomembno sodelovanje ustreznih organov in strokovnih služb v podjetju (Hočevar, 1995, str. 204).

### **3.3.1 Posebnosti predračunavanja v multinacionalnih podjetjih**

V procesu predračunavanja v odvisnih podjetjih je pomemben predračun poslovanja, ki ima tri glavne vloge (Zaman, 2003, str. 59):

#### **1. Napovedovalec prihodnjih poslovnih rezultatov**

Cilji lokalnega poslovodstva odvisnih podjetij in vrhnjega poslovodstva multinacionalnega podjetja se razlikujejo, zato so predračunski cilji običajno kompromis različnih interesov, katerih doseganje je odvisno predvsem od motivacijskega potenciala računovodskih predračunov – njihove povezanosti s sistemom nagrajevanja (Zaman, 2003, str. 60). Emmanuel, Otley, in Merchant (1993, str. 168) na podlagi empirične raziskave omenjajo poleg povezanosti s sistemom nagrajevanja še dva izvora pristranskosti, ki omejujeta napovedovalno moč računovodskih predračunov: prepričanje v nadaljevanje ugodnih preteklih trendov in lastnost slabih poslovodij, da zgolj z namenom kratkoročne odobritve postavljajo preoptimistične cilje.

#### **2. Motivator**

Skrajni obliki sprejemanja računovodskih predračunov v multinacionalnem podjetju sta v smeri od zgoraj navzdol (centralizirano predračunavanje) in od spodaj navzgor (decentralizirano predračunavanje). V prvem primeru predračunske cilje odvisnih podjetij določa vrhnje poslovodstvo obvladujočega podjetja, v drugem primeru pa so za pripravo predračunov v celoti odgovorni lokalni poslovodje (Zaman, 2003, str. 61).

Empirične raziskave (Anthony in Govindarajan, 1995, str. 381) kažejo, da participacija v procesu predračunavanja pozitivno vpliva na motivacijo posloводства iz dveh razlogov:

- posloводство kaže večjo zavzetost za doseganje načrtovanih rezultatov, če jih zaznava kot lastne in ne kot vsiljene cilje, ter
- posloводство se v fazi priprave predračuna ter v fazi njegovega pregleda in potrditve prek komunikacije z vrhnjim posloводstvom bolje seznani s cilji in načinom njihovega doseganja.

### **3. Osnova za ocenjevanje uspešnosti organizacijskih enot in njihovih poslovodij**

Uporaba predračuna kot osnove za ocenjevanje uspešnosti pomeni, da je nagrajevanje posloводства odvisno od doseganja predračunskih ciljev. Poleg nagrad v denarni obliki, ki so neposredno vezane na predračunske cilje (na primer prodajalec prejme bonus, ko doseže normo), motivacijski potencial vsebuje tudi implicitne nagrade, katerih učinki se pokažejo na dolgi rok (poslovodji se povečajo možnosti napredovanja) in nagrade »socialne narave« (poslovodja zaznava svoj status prek primerjanja lastnih uspehov z uspehi drugih) (Emmanuel, Otley, Merchant, 1993, str. 175).

Po Belkaoui ju obstajajo štiri skupne faze predračunavanja v multinacionalnem podjetju (Zaman, 2003, str. 63):

1. Vrhnje posloводство postavi strateške cilje multinacionalnega podjetja kot celote.
2. Upoštevajoč strateške cilje predračunski odbor (če le-ta ne obstaja, pa centralizirani finančni oddelek) pripravi napoved razmer poslovanja, s katerim, odvisno od organizacijske strukture, seznani funkcijske in regijske oddelke, divizije ali neposredno odvisna podjetja v tujini.
3. Odvisna podjetja določijo lastne predračunske cilje, pri čemer je samostojnost pri postavljanju lastnih ciljev v podjetjih z decentraliziranim odločanjem velika, centralizirana podjetja pa so pri predračunavanju omejena z natančnejšimi smernicami, ki jih postavlja obvladujoče podjetje.
4. Predračunski odbor oziroma finančni oddelek pregledata predlagane predračune, s čimer skušata zmanjšati možnost manipulacije ciljev, ki pa je zaradi asimetričnosti informacij med lokalnim in vrhnjim posloводstvom pogosto ni mogoče odpraviti. Ob tem proučita tudi njihovo medsebojno usklajenost (visoka odvisnost med podjetji povečuje potrebo koordinaciji predračunov) ter jih potrdita ali zavržeta z obrazložitvijo in smernicami pričakovanih popravkov. Ko so vsi predračuni potrjeni, jih predračunski odbor oziroma finančni oddelek vključita v celostni predračun; ta predračun poleg

predračuna poslovanja vključuje še predračun naložb, predračunski izkaz poslovnega izida, predračunsko bilanco stanja in predračunski izkaz finančnega izida.

### 3.4 Kontrolni mehanizmi

Pri izgradnji vsakega kontrolnega sistema mora management primerjati stroške izgradnje in vzdrževanja sistema s prednostimi, ki jih bo dobilo z njim. Vsak sistem kontrole namreč zahteva investicijo v upravljalno strukturo in v samo sestavo sistema. Kakšen bo nek sistem kontrole, je odvisno predvsem od cilja, ki ga želimo z njo doseči. Hollensen (2004, str. 659) navaja dve vrsti kontrole:

1. kontrolo outputov (tipično temelji na kontroli finančnih meril) in
2. kontrolo vedenja (tipično temelji na kontroli nefinančnih meril).

*Kontrola outputov* je lahko sestavljena iz kontrole izdatkov odvisnega podjetja, ki vključuje redno primerjavo slednjih s predračuni. Na osnovi povečanja ali znižanja izdatkov podjetje lahko ukrepa dalje. Ta vrsta kontrole se mora izvajati v rednih intervalih in jo običajno izdelava odvisno podjetje. Posredovana je matičnemu podjetju, ki nato po potrebi preveri ali ponovno oceni podatke ter jih analizira oz. primerja s poslovnimi plani odvisnega podjetja.

*Kontrola vedenja* zahteva vplivanje na vedenje v nekem odvisnem podjetju. Ta vpliv je lahko dosežen s pre zaposlovanjem prodajnega osebja iz matičnega v odvisno podjetje ali s zaposlovanjem novih ljudi, ki se vključujejo v kulturo multinacionalnega podjetja. Kontrola vedenja pogosto zahteva obsežen proces socializacije, za to pa je potrebna tesna neformalna, osebna oblika interakcij med matičnim in odvisnim podjetjem.

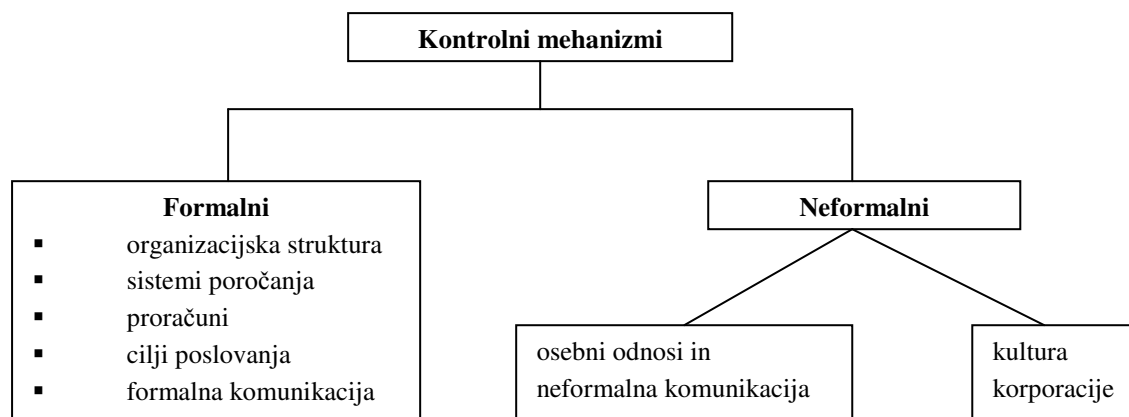
Pri kontroliranju dela odvisnega podjetja je nujno tudi to, da se določi pogostost merjenja rezultatov. Lahko se izvaja dnevno, tedensko, mesečno, četrtno ali letno. Pogostostejše in podrobnejše merjenje običajno pomeni večje stroške, ti pa ne smejo presežati koristi procesa kontrole.

Pri nadziranju poslovanja odvisnih podjetij je zelo koristna tudi vnaprejšnja kontrola. Označimo jo lahko kot provokativno kontrolo, ker vrednoti plan in obenem opazuje okolje, da zazna kakršne koli spremembe, ki bi zahtevale popravek ciljev in strategij. Vnaprejšnja kontrola se osredotoča na informacije, ki so prognostičnega značaja, in skuša s tem ugotoviti probleme, ki se bodo zgodili v prihodnosti. Ena izmed takih informacij je nenaden padec povpraševanja po izdelkih. Ta zgodni kazalec poslovanja je lahko posledica slabe trženjske strategije ali njene implementacije, in če ima podjetje proaktivno kontrolo, se lahko elegantno izogne hujšim posledicam (Hollensen, 2004, str. 662–663).

Dowling in Welch delita kontrolo v multinacionalnem poslovanju podobno kot Hollensen na dve vrsti kontrolnih mehanizmov – na formalne in neformalne, kar je razvidno iz spodnje slike. Tudi onadva omenjata, da je za pospeševanje kontrole in koordinacije potrebno čedalje bolj poudarjati

neformalne kontrolne mehanizme, mednje spadajo osebni odnosi in neformalna komunikacija ter kultura korporacij.

**Slika 3:** Kontrolni mehanizmi



Vir: Dowling in Welch, 2004, str. 47.

Pri nadziranju poslovanja odvisnih podjetij je zelo koristna tudi vnaprejšnja kontrola. Označimo jo lahko kot provokativno kontrolo, ker vrednoti plan in obenem opazuje okolje, da zazna kakršne koli spremembe, ki bi zahtevale popravek ciljev in strategij. Vnaprejšnja kontrola se osredotoča na informacije, ki so prognoističnega značaja, in skuša s tem ugotoviti probleme, ki se bodo zgodili v prihodnosti. Ena izmed takih informacij je nenaden padec povpraševanja po izdelkih. Ta zgodni kazalec poslovanja je lahko posledica slabe trženjske strategije ali njene implementacije, in če ima podjetje proaktivno kontrolo, se lahko elegantno izogne hujšim posledicam (Hollensen, 2004, str. 662–663).

Dowling in Welch delita kontrolo v multinacionalnem poslovanju podobno kot Hollensen na dve vrsti kontrolnih mehanizmov – na formalne in neformalne, kar je razvidno iz spodnje slike. Tudi onadva omenjata, da je za pospeševanje kontrole in koordinacije potrebno čedalje bolj poudarjati neformalne kontrolne mehanizme, mednje spadajo osebni odnosi in neformalna komunikacija ter kultura korporacij.

Metode ocenjevanja poslovanja tujih enot lahko delimo na neodvisno in relativno ocenjevanje. S prvo metodo ocenjevanja lahko matično podjetje nadzira že omenjene finančne kazalnike (vrednost prodaje, dobičkonosnost, celotne stroške itd.). Ta vrsta ocenjevanja pa ni dovolj za kontrolo poslovanja hčerinskih družb, saj ne pove, kako uspešno je bilo tuje podjetje v primerjavi s konkurenti. Zaradi tega je potrebno ocenjevati tudi uspešnost poslovanja relativno glede na konkurente. Tipičen primer relativne ocene je tržni delež (Hollensen, 2004, str. 661).

Ocenjevanje hčerinskih družb mora zato temeljiti na obeh pristopih, saj rast prodaje (avtonomno ocenjevanje) ne pomeni nujno dobrega poslovanja, če tuje podjetje izgublja tržni delež nasproti

konkurentom. Multinacionalno podjetje mora znati uravnotežiti ti dve metodi ocenjevanja, poleg tega pa mora svoja podjetja ocenjevati tudi globalno in lokalno.

### 3.5 Merjenje uspešnosti

Poslovanje organizacijskih enot se lahko spremlja na dva načina, in sicer z:

- računovodskimi kazalniki in
- odmiki.

**Računovodski kazalniki** v glavnem označujejo tradicionalni način spremljanja uspešnosti poslovanja v podjetju. Glavna značilnost teh kazalnikov je, da so izračunani na podlagi postavk v računovodskih izkazih, kar pomeni, da se nanašajo na preteklo poslovanje.

SRS 29 opredeljuje kazalnik kot relativno število, dobljeno s primerjavo dveh velikosti, s spoznavno močjo, ki omogoča oblikovati sodbo o poslovanju podjetja. Glede na naravo primerjanih velikosti razlikujemo indeks, koeficient in stopnjo udeležbe (Slovenski računovodski standardi 2001, 2002, str. 217):

- *Indeks* je relativno število, ki izraža razmerje med istovrstnima velikostma. Pogosto ga pomnožimo s 100, da dobimo odstotni indeks. Če od takega odstotnega indeksa odštejemo 100, izrazimo relativno razliko v odstotkih od velikosti, s katero primerjamo.
- *Koeficient* je relativno število, ki izraža razmerje med raznovrstnima velikostima. Glede na velikost primerjanih podatkov lahko izračunano razmerje pomnožimo tudi s 100, da dobimo odstotni koeficient. Koeficient je praviloma imenovano število.
- *Stopnja udeležbe* je relativno število, ki izraža razmerje med dvema istovrstnima velikostima, od katerih se prva nanaša na del in druga na celoto istega pojava. Najpogosteje se stopnja pomnoži s 100, da dobimo odstotno stopnjo udeležbe. Če odštejemo od takega indeksa 100, izrazimo relativno razliko v odstotkih od velikosti, s katero jo primerjamo. Je neimenovano število.

Z vidika strokovne literature je računovodske kazalnike mogoče deliti po različnih sodilih (Kavčič, 2002, str. 24):

- z vidika uporabnikov na zunanje in notranje uporabnike;
- glede na računovodsko dejavnost na kazalnike finančnega, stroškovnega in poslovnega računovodstva;
- glede na vsebino pojavov, ki jih pojasnjujejo, na kazalnike financiranja, investiranja, obračanja, donosnosti itn.

Helfert je razdelil računovodke kazalnike po pomembnosti za posamezne uporabnike (Helfert, 1991, str. 84):

**Tabela 1:** Finančni kazalniki, razdeljeni po uporabnikih

<b>POSLOVODSTVO</b>	<b>LASTNIKI</b>	<b>UPNIKI</b>
<b>Analiza poslovanja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>stroški prodaje</li> <li>stopnja čiste dobičkovnosti prihodkov od prodaje</li> <li>delež raznih stroškov v prodaji (npr. stroški za reklamo, stroški raziskav itd.)</li> <li>analiza vpliva spremenljivih in stalnih stroškov</li> </ul>	<b>Dobičkonosnost</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>koeficient čiste dobičkonosnosti osnovnega kapitala</li> <li>dobiček na delnico</li> </ul>	<b>Plačilna sposobnost</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>kratkoročni koeficient</li> <li>pospešeni koeficient</li> <li>analiza oblike denarnega toka</li> </ul>
<b>Obvladovanje sredstev</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>koeficient obračanja sredstev</li> <li>koeficient obračanja zalog</li> <li>koeficient obračanja terjatev do kupcev</li> <li>produktivnost</li> </ul>	<b>Razpolaganje z zaslužkom</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>dividenda na delnico</li> <li>kapitalski donos na delnico</li> <li>razmerje med ceno delnice in zaslužkom na delnico</li> <li>prispevek za kritje izplačila dividend</li> </ul>	<b>Finančni vzvod</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>stopnja dolžniškosti financiranja</li> <li>koeficient dolgovno – kapitalskega razmerja</li> </ul>
<b>Dobičkonosnost</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>koeficient dobičkonosnosti sredstev</li> <li>koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev</li> </ul>	<b>Tržni kazalci</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>razmerje med ceno delnice in zaslužkom na delnico</li> <li>razmerje med tržno in knjižno vrednostjo delnice</li> </ul>	<b>Obvladovanje dolgov</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>mnogokratnik stroškov obresti</li> <li>analiza denarnih tokov</li> </ul>

Vir: Helfert, 1991, str. 84.

Za notranje potrebe podjetje samo izbere računovodske kazalnike, pri zunanjem poročanju pa se ravna po Slovenskih računovodskih standardih. Glede na izhodišča v bilanci stanja in izkazu poslovnega izida ter glede na potrebe po finančnem in gospodarskem načinu presojanja se računovodski kazalniki po Slovenskih računovodskih standardih skupnijo kot (Slovenski računovodski standardi 2001, 2002, str. 212–216):

- a) kazalniki stanja financiranja,
- b) kazalniki stanja investiranja,
- c) kazalniki vodoravnega finančnega ustroja,
- d) kazalniki obračanja,
- e) kazalniki gospodarnosti,
- f) kazalniki dobičkonosnosti,
- g) kazalniki dohodkonosti.

Za potrebe ocenjevanja uspešnosti in odločanja o prihodnjem delovanju odvisnih podjetij v tujini pa niso pomembne le absolutne vrednosti posameznih kazalcev in kazalnikov, temveč tudi njihova primerjava z ustreznimi standardi uspešnosti. Tako je mogoče izvajati primerjave s predračunskimi rezultati, primerjave s preteklimi rezultati istega podjetja, primerjave z drugimi odvisnimi podjetji v isti državi, primerjave z odvisnimi podjetji v državi obvladujočega podjetja in drugih državah ter primerjave s konkurenti v isti ali drugih v drugih državah.

Z večino omenjenih primerjav so povezani problemi dostopnosti in primerljivosti podatkov. Mednarodne primerjave pa otežujejo zlasti različni računovodski standardi. Zaradi omenjenih problemov kot standard uspešnosti prevladuje primerjava uresničenih rezultatov z načrtovanimi. Uporaba predračuna v procesu ocenjevanja uspešnosti hkrati omogoča standardizacijo (z namenom primerjave uspešnosti) in upoštevanje specifičnih ciljev posameznih podjetij (Zaman, Hočevar, 2004, str. 113–114).

V sodobnih konkurenčnih razmerah postajajo problemi tradicionalnega spremljanja uspešnosti poslovanja vse izrazitejši, zato je vse večji poudarek na neračunovodskih kazalcih in kazalnikih.

**Odmik** je razlika med primerjano in primerjalno velikostjo izbrane gospodarske kategorije. Na njegovi podlagi se presoja(ta) učinkovitost in/ali uspešnost delovanja (Slovenski računovodski standardi 2001, 2002, str. 217).

Odmik je opredeljen kot razlika med uresničenimi in načrtovanimi dosežki. Na osnovi računovodskega poročila o odmikih se morajo poslovodje odločiti, odmike katerih gospodarskih kategorij je potrebno preučiti. Ugotoviti je potrebno vzroke zanje in temu ustrezni ukrepati (Turk, Kavčič, Kokotec – Novak, 2001, str. 181–186).

Metodologijo razčlenjevanja odmikov podjetje oblikuje samostojno, in sicer glede na posebnosti poslovanja in objektivne možnosti merjena (Slovenski računovodski standardi 2001, 2002, str. 211).

## **4 Nadzor odvisnega podjetja Colgate-Palmolive Adria**

### **4.1 Opredelitev multinacionalnega podjetja Colgate-Palmolive**

Začetki podjetja Colgate Palmolive Company segajo vse do leta 1806. Ustanovil ga je William Colgate, angleški emigrant, proizvajalec škroba, mila in sveč, v New Yorku. Po njegovi smrti, leta 1857, se je podjetje preimenovalo iz William Colgate&Company v Colgate&Company. Podjetje je vse do svoje stote obletnice proizvajalo izdelke za ustno higieno, mila za pranje perila, 160 različnih vrst toaletnega mila in 625 vrst parfumov. Medtem je podjetje B. J Johnson Soap Company iz Milwaukeeja, ustanovljeno 1864, lansiralo Palmolive milo in se 1916 preimenovalo v Palmolive Company. Leta 1928 se zgoraj omenjeni podjetji združita v Colgate Palmolive-Peet Company, ki do leta 1939 preseže prodajo 100 milijonov dolarjev.



Leta 1920 podjetje odpre svojo prvo podružnico v Franciji, kateri sledijo Avstralija, Velika Britanija, Italija, Nemčija in Mehika. Do konca dvajsetih let prejšnjega stoletja odprejo podružnice še na Filipinih, v Braziliji, Argentini in Južni Afriki. Sprememba imena v Colgate-Palmolive Company se zgodi leta 1953 in čez tri leta preselijo sedež podjetja iz New Jersey na Park Avenue v New Yorku, kjer so še danes. Leta 1992 se podjetje razširi v vzhodno Evropo in na Kitajsko.

Danes je Colgate-Palmolive podjetje, ki dosega letno prodajo 11,4 milijarde dolarjev in se osredotoča na izdelke ustne in osebne nege, čistila, detergente in hrano za domače živali. Svoje izdelke prodaja v več kot 200 državah in območjih po celem svetu pod blagovnimi znamkami Colgate, Palmolive, Mennen, Softsoap, Protex, Sorriso, Kolynos, Ajax, Axion, Soupline, Suavitel in Fab, ter Hill's Science Diet in Hill's Prescription Diet.

**Vizija** multinacionalnega podjetja Colgate-Palmolive je, da postane najboljše globalno podjetje za izdelke široke potrošnje.

**Vrednote**, ki jim podjetje sledi, so:

- *Skrbnost*

Multinacionalno podjetje skrbi za ljudi: zaposlene, potrošnike, delničarje in poslovne partnerje. Zavezujejo se, da bodo delovali s sočutjem, integriteto in pošteno v vseh situacijah, da bodo spoštljivo prisluhnili drugim in da bodo spoštovali razlike. Podjetje se prav tako ščiti globalno okolje in utrjuje skupnost, kjer ljudje živijo in delajo.

- *Globalno timsko delo*

Vsi zaposleni v multinacionalnem podjetju Colgate-Palmolive so del globalnega tima, ki je predan skupnemu delu med državami in po celem svetu. Z izmenjavo idej, tehnologije in znanja podjetje dosega in vzdržuje rast.

- *Nenehno izpopolnjevanje*

Podjetje je predano vsakdanjemu izobraževanju v vsem kar počne – tako posamezniki kot skupine. Verjamejo, da bodo le z boljšim razumevanjem pričakovanih potrošnikov in kupcev ter z nenehnim izboljševanjem in ustvarjanjem novih izdelkov, storitev ter z novimi procesi, postali najboljše podjetje.

Zaposleni vrednote podjetja realizirajo z upravljanjem s spoštovanjem. Upravljanje s spoštovanjem je ustvarjanje okolja, v katerem lahko zaposleni svobodno ponujajo predloge, prispevajo ideje in sredstva in tako pomagajo k rasti podjetja. Upravljanje s spoštovanjem je orodje za ustvarjanje delovnega mesta, kjer so ljudje zadovoljni in čutijo, da so cenjeni zaradi tega, kar lahko ponudijo. Prav tako pa zahteva, da so sposobnosti in dosežki posameznika opaženi in nagrajeni ter da posameznike spodbujajo in motivirajo. To dosežajo z naslednjimi petimi načeli upravljanja s spoštovanjem:

- Ceniti edinstvene prispevke – ceniti ljudi zaradi njihovih individualnih razlik je ključ h gradnji in ohranjanju poslovnega uspeha v sedanjosti in prihodnosti.
- Podpirati timsko delo – timsko delo je bistveni del motiviranega delovnega okolja. Izmenjava različnih idej, izkušenj in pogledov lahko bistveno izboljša tako motivacijo kot tudi produktivnost.
- Učinkovito komunicirati – učinkovita komunikacija je osnova za vse, kar zaposleni počnejo. Le v primeru, da je komuniciranje temeljito in pravočasno, lahko podjetje napreduje pri doseganju postavljenih ciljev.
- Dajati in iskati povratne informacije – to usmerja zaposlene in jim pomaga k doseganju lastnih in skupnih ciljev. Lahko motivira pozitivne spremembe in je navdih za izjemno delo.
- Dajati zgled – dajanje pozitivnega zgleda je prav tako bistveno za upravljanje s spoštovanjem.

Enostavna **strategija** multinacionalnega podjetja Colgate-Palmolive se glasi:

- *Spodbujanje rasti* podjetja je ključ uspeha.
- *Investiranje v rast* pomeni ustvarjanje skladov za reinvestiranje v posel, ki je ključno za pospeševanje rasti in zagotavljanje superiornih dobičkov delničarjem.
- *Imeti najboljše delovno okolje* je ena ob obvez, ki si jih je podjetje zadalo, ter pomaga privabiti in nagraditi največji vir, ki ga podjetje ima, tj. zaposlene.

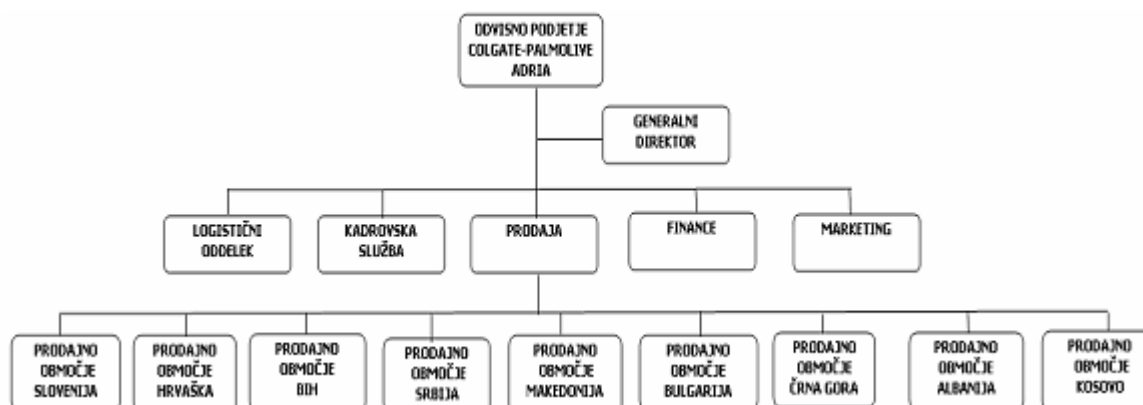
## 4.2 Opredelitev odvisnega podjetja Colgate-Palmolive Adria d.o.o

Odvisno podjetje Colgate-Palmolive Adria d.o.o je bilo ustanovljeno v Ljubljani leta 1997. Podjetje je del divizije Evropa/Južni Pacifik in pokriva različna ekonomska in družbena okolja v sedmih državah, ki se delijo na devet regij. Območje, ki ga podjetje pokriva, obsega:

- Slovenijo,
- Hrvaško,
- Bosno in Hercegovino,
- Makedonijo,
- Srbijo – zaradi specifične ekonomske-politične situacije razdeljeno na dve regiji – Srbijo in Kosovo,
- Črno Goro,
- Albanijo in
- Bolgarijo.

V vsaki od regij ima podjetje po enega distributerja za prodajo svojih proizvodov. Regije, ki jih podjetje pokriva, se med seboj kulturno in zgodovinsko močno razlikujejo. Albanija je bila dolgo časa gospodarsko izolirana, Bolgarija je bila več let za železno zaveso, Jugoslavija pa je imela blag socialistični sistem. Na tem območju obstajajo različne valute, 9 različnih jezikov, 11 pravnih sistemov, 9 različnih carin, davkov itn., kar močno prispeva h kompleksnosti njihovega dela.

**Slika 4:** Organizacijska struktura odvisnega podjetja



Vir: Lastno delo.

Colgate Palmolive Adria ima v vsaki od zgoraj naštetih držav registrirana predstavništva, kjer so zaposleni večinoma lokalni ljudje. Predstavništva se ukvarjajo s prodajnimi in marketinškimi aktivnostmi, financirajo se iz Slovenije, prav tako se njihovi stroški poknjžijo v poslovne knjige v Sloveniji. Vsa prodaja se opravlja iz Slovenije, tako da predstavništva nimajo lastnih prihodkov.

Na Sliki 4 (str. 30) je prikazana organizacijska struktura odvisnega podjetja Colgate Palmolive Adria (v nadaljevanju CP Adria). Organ upravljanja je generalni direktor. Na čelu oddelkov logistika, kadrovska služba, prodaja, finance in marketing so direktorji, ki so vključno z generalnim direktorjem člani management tima odvisnega podjetja CP Adria.

CP Adria proizvode za prodajo nabavi od podjetij znotraj skupine Colgate-Palmolive po transfernih cenah. Metoda določanja transfernih cen je na podlagi celotnih stroškov, kar pomeni, da cena pokriva celotne in ne zgolj spremenljive stroške.

### 4.3 Formalni nadzor

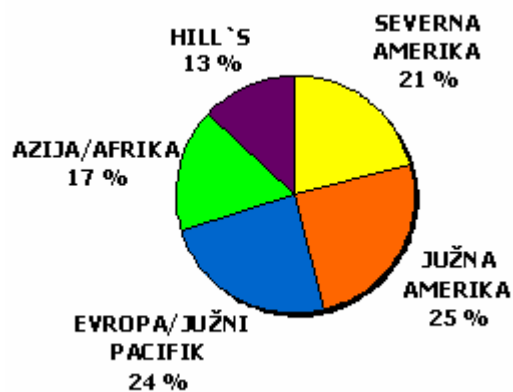
Velikost in kompleksnost poslovanja od multinacionalnega podjetja zahteva jasno zastavljene sisteme nadzora. Formalni nadzor v analiziranem multinacionalnem podjetju temelji predvsem na kontroli finančnih meril. Da je spremljanje poslovanja odvisnega podjetja skozi poslovno leto

redno, so odvisna podjetja obvezana poročati diviziji skozi vse leto. Obvezna poročila so predpisana z interno finančno politiko multinacionalnega podjetja.

#### 4.3.1 Organizacijska struktura

Kot je bilo omenjeno v prvem poglavju, je organizacijska struktura podjetja mehanizem nadzora, ki zaposlenim dodeli odgovornost za uresničitev zastavljenih ciljev. Colgate Palmolive Company ima geografsko organizacijsko strukturo, kar pomeni, da je odločanje na področju trženja, proizvodnje in drugih poslovnih funkcij decentralizirano po geografskih regijah. Posebnost je podjetje Hill`s, ki proizvaja hrano za domače živali, ter je obravnavano kot samostojna enota, čeprav ni geografsko področje. Geografska območja v multinacionalnem podjetju Colgate Palmolive imenujejo divizije in so prikazana na Sliki 5.

Slika 5: Delež povprečne prodaje po divizijah



Vir: Interno gradivo multinacionalnega podjetja Colgate Palmolive.

Divizija Evropa/Južni Pacifik, katere del je CP Adria, združuje odvisna podjetja: Francija, Grčija, Italija, Portugalska, Španija, Švica, Velika Britanija, Baltiške države, Češka, Madžarska, Poljska, Romunija, Rusija, Ukrajina, Adria in Centralna Azija.

#### 4.3.2 Sistemi poročanja

Odvisna podjetja prejmejo na začetku poslovnega leta razpored poročanja, v katerem so navedeni natančni datumi oddaj obveznih poročil. Poročila so razdeljena v tri večje sklope. Prvi sklop so poročila, ki jih odvisna podjetja morajo oddajati, če se zgodi določen poslovni dogodek oziroma točno določena situacija. Naslednji sklop so četrtletna poročila, ki jih je potrebno oddati konec vsakega četrtletja: meseca aprila podatke od januarja do vključno marca, meseca julija podatke od januarja do vključno junija, oktobra podatke od januarja do vključno septembra in januarja naslednje leto podatke za preteklo poslovno leto. Zadnji sklop vsebuje obvezna letna poročila po zaključku poslovnega leta.

Oblika in vsebina poročil je določena z interno finančno politiko multinacionalnega podjetja, ki je poleg Slovenskih in mednarodnih računovodskih standardov sklop finančnih predpisov in navodil, po katerih odvisno podjetje posluje. Na vsaka tri leta se v odvisnih podjetjih opravi tudi notranja revizija, s katero se preveri, ali podjetje deluje v skladu z notranjo finančno politiko in predpisi.

V Tabeli 2 so naštetna poročila, ki so jih odvisna podjetja obvezana oddajati, ter v nadaljevanju podrobneje opisana le tista poročila, ki so najznačilnejša za odvisno podjetje CP Adria.

**Tabela 2:** Seznam obveznih poročil

<b>1</b>	<b>Ob nastopu točno določenega poslovnega dogodka oz. situacije</b>
1.1	Zapisnik po poslovnih, polletnih in predračunskih pregledih
1.2	Objava višine izplačanih dividend
1.3	Zapisnik sestanka delničarjev in direktorjev
1.4	Poročilo o stroških davčnih svetovalcev
<b>2</b>	<b>Četrtna poročila</b>
2.1	Izkaz transakcij s povezanimi podjetji
2.2	Četrtni računovodski izkazi
2.3	Poročilo o nadomestilih zaposlenim Američanom
2.4	Poročilo o odprtih pravnih sporih
<b>3</b>	<b>Letna poročila</b>
3.1	Davčno poročilo
3.3	Poročilo o ameriških direktnih naložbah v tujini
3.4	Sklop letnih poročil 10-K
3.5	Letni računovodski izkazi
3.6	Uskladitve med zakonskim poročanjem državi in med notranjim poročanjem
3.7	Kontrolni seznam finančnega direktorja
3.8	Poročilo o letnih pravnih stroških
3.9	Poročilo izplačanih nadomestil

Vir. Interna finančna politika multinacionalnega podjetja Colgate Palmolive.

Najpogostejša poročila ob nastopu točno določene situacije so **zapisniki po poslovnih, polletnih in predračunskih pregledih odvisnega podjetja**. Odvisno podjetje jih mora oddati v roku dveh tednov po pregledu. V zapisniku morajo biti natančno in hkrati jedrnato zajete vse pomembne točke sestanka. Podjetja ga morajo oddati po naslednjih pregledih:

- pregled poslovanja podružnice,
- predračunski pregled in
- pregled poslovanja podružnice s strani vodilnih kadrov korporacije.

Zapisnik po predračunskem pregledu mora vsebovati le našete izkaze in preglednice:

- računovodske izkaze (bilanca stanja, izkaz uspeha in izkaz denarnega toka) in
- tržne deleže.

Četrletje je pomembno obdobje pri poročanju tako dejanskih rezultatov poslovanja kakor tudi planov in zadnjih predvidevanj, ki bodo podrobneje predstavljeni v sklopu procesa predračunavanja. Poseben poudarek je na izkazu transakcij s povezanimi podjetji in računovodskimi izkazi.

### **Izkaz transakcij s povezanimi podjetji**

Odvisna podjetja so dolžna, kot del procesa konsolidacije, mesečno usklajevati obveznosti in terjatve z vsemi povezanimi podjetji. Za distribucijo izkazov z natančno naštetimi odprtimi transakcijami med povezanimi podjetji je zadolžena skupina mednarodnih računovodij (ang.: International Accounting Group). Izkazi se mesečno distribuirajo vsem odvisnim podjetjem, ki poslujejo medseboj, kakor tudi vsem odvisnim podjetjem, ki poslujejo z matičnim podjetjem. Obveznosti do matičnega podjetja so večinoma iz naslova licenc, večji del medsebojnih transakcij odvisnih podjetji pa se nanaša na prodajo blaga.

Komunikacija poteka preko elektronske pošte pred zaključkom tekočega meseca. Od odvisnih podjetij se zahteva, da uskladijo medsebojne terjatve in obveznosti ter poročajo o razlikah z razlagami pristojnemu notranjemu mednarodnemu računovodji. Vsako četrletje se zahteva podrobna oddaja izkaza po vsaki transakciji posebej, ki je prav tako naslovljena na pristojnega notranjega mednarodnega računovodjo.

### **Računovodski izkazi**

Poročanje računovodskih izkazov vodilnemu managementu divizije poteka s standardnim sklopom poročil, imenovanim CFN. V sklopu CFN poročil odvisno podjetje posreduje podatke tako v lokalni valuti kot tudi v ameriških dolarjih. Poročila, vključena v CFN, so: izkaz uspeha, bilanca stanja in izkaz denarnih tokov. Temu sledijo podrobnejši pregledi sredstev, izkaz transakcij s povezanimi podjetji, poročilo zadržanih dobičkov, analize stroškov splošnih služb in oglaševanja ter analiza rasti prodaje. Potrebno je poudariti, da poleg dejanskih rezultatov sporoča tudi podatke zadnjih predvidevanj rezultatov celotnega poslovnega leta, ki so podrobneje opisani v poglavju Proces predračunavanja.

### **Poročilo nadomestil zaposlenim Američanom**

Odvisna podjetja ga morajo predložiti v skladu z zakonom socialnega zavarovanja ZDA, ki se nanaša na vse državljane ZDA, vključno z emigranti, zaposlenimi preko meja. Vsako odvisno podjetje mora poslati poročilo, ki zajema podatke o vseh nadomestilih, izplačanih zaposlenim Američanom, korporacijskemu oddelku za ravnanje s človeškimi viri (angl.: Corporate Human Resource).

### **Poročilo o odprtih pravnih sporih**

Vsako četrtletje so odvisna podjetja dolžna oddati poročilo o odprtih pravnih sporih, za katere je verjetno, da bodo materialno vplivali na konsolidirano poslovanje korporacije. Poročilo je potrebno poslati pravnemu oddelku korporacije (angl.: Corporate Legal Department) in mora vsebovati vse:

- odprte sodne postopke s potencialno nevarnostjo denarne kazni nad 1 mio USD;
- odprte administrativne ali sodne preiskave državnih organov s potencialno denarno sankcijo, globo ali kaznijo nad 100.000 USD oziroma s potencialno zaporno kaznijo.

V tretjem sklopu Tabele 2 (str. 32) so naštetna letna poročila, ki so podrobneje opisana v nadaljevanju.

### **Davčno poročilo**

To poročilo je osnova za pripravo zvezne napovedi za odmero dohodnine matičnega podjetja in je sestavljeno v obliki vprašalnika. K vprašalniku, ki mora biti izpolnjen v celoti, mora odvisno podjetje pripeti naslednje dokumente:

- angleški prevod bilance stanja v lokalni valuti in v ameriških dolarjih;
- angleški prevod izkaza uspeha v lokalni valuti in v ameriških dolarjih;
- potrjeno kopijo davčne napovedi.

### **Poročilo o ameriških neposrednih naložbah v tujini**

Gospodarska zbornica ZDA od matičnega podjetja letno zahteva izpolnitev obrazca vseh neposrednih naložb v tujini po geografskih področjih, v katerih korporacija posluje. Odvisna podjetja morajo zato vsako leto v aprilu, mednarodnemu računovodskemu oddelku, oddati povzetek neposrednih naložb, ki vsebuje natančne podatke o:

- primernosti podatkov v bilanci stanja in izkazu uspeha;
- uvozu in izvozu iz/v ZDA;
- zaposlenih Američanov v odvisnem podjetju in nadomestilih, ki so jim bila izplačana.

**Sklop letnih poročil**, imenovan 10-K, je osnova pri sestavljanju letnega poročila za delničarje. Odvisna podjetja ga morajo oddati nadzornemu oddelku korporacije (angl.: Corporate Controller's Department). Sklop vsebuje povzetke večinoma finančnih izkazov.

Računalniške izpise **računovodskih izkazov** odvisna podjetja posredujejo po končnem menjalnem tečaju izražene tako v lokalni valuti kot tudi v ameriškem dolarju. Oddati morajo:

- bilanco stanja;
- izkaz uspeha;
- analizo drugih prihodkov in odhodkov;
- analizo drugih investicij.

Generalni in finančni direktor odvisnega podjetja podpišeta potrdilo o verodostojnosti računovodskih izkazov, ki so poslani direktno izvršnemu ter finančnemu direktorju korporacije, skupaj s kopijami računovodskih izkazov.

### **Kontrolni seznam finančnega direktorja**

Njegov namen je zagotoviti, da so vsa ključna finančna področja pregledana in ocenjena. Prav tako se s seznamom preveri, ali vse notranje kontrole v podjetju delujejo v skladu z notranjimi predpisi.

### **Uskladitve med zakonskim poročanjem državi in med notranjim poročanjem**

Zakonsko določeno poročanje bilance stanja in izkaza uspeha, namenjeno zunanjim uporabnikom, se razlikuje od računovodskih izkazov, poročanih vodilnemu managementu multinacionalnega podjetja. Odvisno podjetje mora zato v preglednici prikazati uskladitve med konti zakonskega poročanja državi in med konti notranjega poročanja tako bilance stanja kot izkaza uspeha.

#### **4.3.3 Proces predračunavanja**

Najpomembnejša oblika formalnega nadzora v podjetju je predračun. Iz Slike 6 (str. 36) je razviden celotni proces predračunavanja v podjetju CP Adria. Letni predračun se prične pripravljati jeseni, v obdobju od aprila do junija pa sledi polletni pregled predračuna. Pri polletnem pregledu poudarjajo vrednotenje plana in zaznavanje sprememb, ki bi zahtevale popravek ciljev in strategij.

Septembrska zadnja predvidevanja ter letni predračun predstavljajo osnovo za predračunski pregled odvisnega podjetja. Osnova za polletni pregled pa so rezultati zadnjih predvidevanj v maju.

Oblika sprejemanja predračuna v odvisnem podjetju je hibrid centraliziranega in decentraliziranega predračunavanja. V prvi fazi management odvisnega podjetja pripravi predračun v celoti. Temu sledi temeljit pregled predračuna, ki ga opravi vodilni management divizije. Divizijski pregledi se osredotočijo na trenutno dejansko poslovanje glede na postavljene cilje (vključno s finančnimi cilji), napredek glede na ključne strateške iniciative in plan novih proizvodov. Pregledu vseh odvisnih podjetij sledi pregled divizije.

Skozi celo poslovno leto morajo odvisna podjetja poročati predračunske podatke in periodična zadnja predvidevanja v naslednjem zaporedju:

- marec LE<sup>1</sup> - seštevek dejanskih rezultatov do meseca marca in planiranih od aprila do decembra;

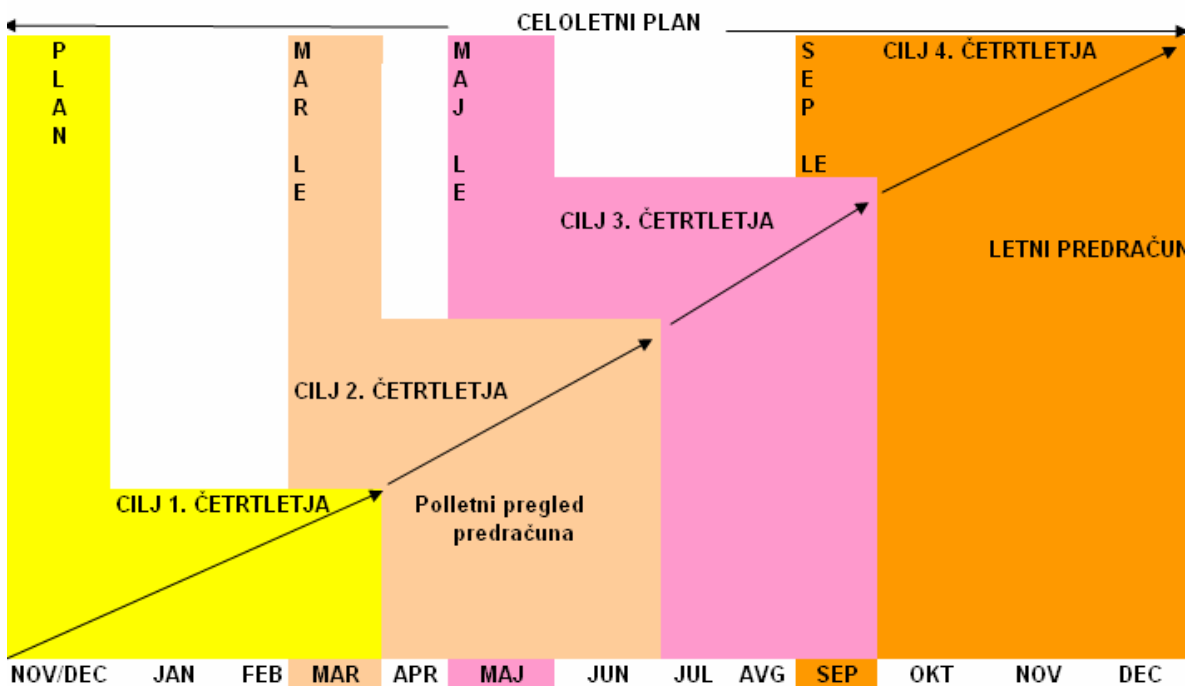
---

<sup>1</sup> LE (angl.: Latest estimate) je zadnje predvidevanje poslovnega izida za celotno tekoče poslovno leto, ki se določi na podlagi dejanskih rezultatov, doseženih do datuma poročanja in predračunskih podatkov.



- maj LE - seštevek dejanskih rezultatov do meseca maja in planiranih od junija do decembra;
- september LE - seštevek dejanskih rezultatov do meseca septembra in planiranih od oktobra do decembra;
- letni predračun, ki se poroča novembra.

**Slika 6:** Proces predračunavanja



Vir: Interna finančna politika multinacionalnega podjetja Colgate-Palmolive.

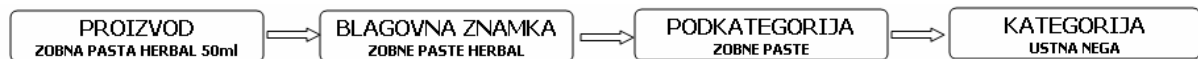
Odvisno podjetje mora pripraviti celostni predračun, ki je sestavljen iz:

- predračuna poslovanja in
- predračuna denarnih tokov.

Zaradi konsolidacije predračunov na ravni divizije morajo biti predračuni izpolnjeni v standardne tabele, ki jih z natančnimi navodili za izpolnitev pošlje divizijski management nekaj mesecev pred proračunskim ali polletnim pregledom.

**Predračun poslovanja** je v odvisnem podjetju CP Adria sestavljen iz predračuna programov ter iz predračuna po mestih odgovornosti. Programi so v obravnavanem odvisnem podjetju proizvodi. Predračun se pripravi za vsak proizvod posebej ter se zaradi preglednejše slike poslovanja sešteva v predračune poslovanja treh kategorij proizvodov: ustne in osebne nege ter čistil.

**Slika 7:** Združevanje proizvodov v kategorije



Vir: Interna finančna politika multinacionalnega podjetja Colgate-Palmolive.

Slika 7 prikazuje kategorizacijo proizvodov v odvisnem podjetju CP Adria. Proizvodi se združujejo v blagovne znamke, podkategorije in v kategorije. Predračun poslovanja po proizvodih se v podjetju uporablja za ugotavljanje uspešnosti posameznega proizvoda kot tudi za odločanje o tem, ali bo proizvod vključen v prodajni portfolio odvisnega podjetja in kakšen bo njegov delež.

Organizacijske enote so v odvisnem podjetju CP Adria razdeljene na dve vrsti mest odgovornosti, in sicer na stroškovna mesta odgovornosti in dobičkovna mesta odgovornosti. Stroškovna mesta odgovornosti predstavljajo stroškovna mesta oddelkov znotraj odvisnega podjetja: prodaja, logistika, kadrovska služba, marketing in finance. Dobičkovna mesta odgovornosti pa predstavljajo prodajna območja po regijah, ki so nazorno prikazana na Sliki 5.

Predračun poslovanja po dobičkovnih mestih odgovornosti je tako sestavljen za vsako prodajno območje posebej. Za vsako prodajno območje se določi poslovni izid kot razlika med prihodki in stroški. V končni fazi mora biti seštevek poslovnih izidov po prodajnih območjih enak poslovnemu izidu na nivoju odvisnega podjetja.

#### **4.3.4 Merjenje uspešnosti**

Vzporedno z ugotavljanjem odmikov od predračuna obvladujoče podjetje za oceno upešnosti poslovanja in finančne stabilnosti odvisnih podjetji uporablja tudi notranji sklop finančnih kazalnikov. Finančni kazalniki kot merila uspešnosti dajejo vpogled v trend preteklih analiz in postavljanja strateških ciljev ter so vključeni v format poročanja vodilnemu managementu.

Finančni kazalniki so najpogosteje izpeljani iz računovoskih izkazov. Mednarodni računovodski standardi za razliko od Slovenskih računovodskih standardov ne predpisujejo, katere finančne kazalnike morajo podjetja uporabljati. Interna finančna politika multinacionalnega podjetja Colgate Palmolive predpisuje interni sklop finančnih kazalnikov, ki jih odvisna podjetja morajo analizirati in poročati divizijskemu managementu.

Zaradi jasnejšega prikaza analize sklopa internih finančnih kazalnikov odvisnega podjetja CP Adria bom najprej predstavila postavke iz izkaza poslovnega uspeha in šele v naslednji fazi finančne kazalnike. Poenostavljen prikaz izkaza uspeha, kot ga pripravljajo v CP Adria za namene notranjega poročanja divizijskemu managementu, prikazuje Tabela 3.

**Tabela 3:** Poenostavljen izkaz poslovnega uspeha

1	<b>PRIHODKI OD PRODAJE BLAGA</b>
2	Vzpodbude/nadomestila za povečanje prodaje
1-2=3	<b>ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE</b>
4	Variabilni stroški nabave prodanih proizvodov
3-4=5	<b>PRISPEVEK ZA KRITJE</b>
6	Fiksni stroški nabave prodanih proizvodov
5-6=7	<b>KOSMATI POSLOVNI IZID IZ PRODAJE</b>
8	Alocirani stroški marketinga
9	Alocirani stroški prodaje
10	Alocirani stroški podpornih funkcij
11	Alocirani stroški informatike
12	Alocirani stroški skladiščenja
8+9+10+11+12=13	<b>ALOCIRANI STROŠKI SPLOŠNI SLUŽB</b>
14	Alocirani stroški reklame
7-13-14=15	<b>DOBIČEK IZ POSLOVANJA</b>
16	Finančni prihodki/odhodki
15+/- 6=17	<b>ČISTI DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA</b>
18	Izredni prihodki/odhodki
17+/-18=19	<b>DOBIČEK PRED DAVKOM</b>
20	Davek iz dobička
19-20=21	<b>ČISTI DOBIČEK OBDOBJA</b>

Vir: Interna finančna politika multinacionalnega podjetja Colgate-Palmolive.

Zaradi jasnejšega prikaza analize sklopa internih finančnih kazalnikov odvisnega pojetja CP Adria bom najprej predstavila postavke iz izkaza poslovnega uspeha in šele v naslednji fazi finančne kazalnike. Poenostavljen prikaz izkaza uspeha, kot ga pripravljajo v CP Adria za namene notranjega poročanja divizijskemu managementu, prikazuje Tabela 3.

Čisti prihodki od prodaje so razlika med bruto prihodki od prodaje proizvodov in vzpodbudami ter nadomestili, izplačanimi kupcem z namenom povečanja prodaje. Nadomestila in vzpodbude vključujejo: popuste na predplačila kupcev, popuste na količino nakupa ter plačila za promocijske aktivnosti in ostale storitve, ki so namenjene povečanju prodaje.

Spremenljivi stroški nabave prodanih proizvodov zajemajo spremenljivi del prenosnih cen proizvodov, stroške špediterja, stroške prevoza in carinskih dajatev. Stalni stroški nabave prodanih proizvodov pa vključujejo stalni del prenosnih cen proizvodov.

Stroški splošnih služb in reklame se na podlagi ključa za vsako splošno službo posebej alocirajo na prodane proizvode. V stroške splošnih služb so zajeti stroški plač, stroški izobraževanj, administrativni stroški, stroški skladiščenja, stroški reprezentance, poslovnih potovanj in sestankov, stroški službenih avtomobilov.

Uspešnost odvisnega podjetja se meri tako s finančnimi kazalniki obvladovanja sredstev (koeficient obračanja zalog proizvodov, koeficient obračanja terjatev) in dobičkovnosti (stopnja čiste dobičkovnosti prihodkov, stopnja čiste dobičkovnosti kapitala) kot tudi s kazalniki analize poslovanja, ki temeljijo predvsem na postavkah izkaza uspeha. Ker je največji poudarek na kazalnikih analize poslovanja, jih bom v nadaljevanju diplomske naloge podrobneje analizirala.

Sklop internih finančnih kazalnikov, ki se nanašajo na analizo poslovanja odvisnega podjetja, vsebuje naslednje finančne kazalnike:

1. Delež spodbud in nadomestil v bruto prihodkih od prodaje:

$$\frac{\text{Vzpodbude/nadomestila za povečanje prodaje}}{\text{bruto prihodki od prodaje}}$$

Delež spodbud in nadomestil v bruto prihodkih od prodaje pove, kolik delež bruto pridodka je bil namenjen za vzpodbude in nadomestila. Potrebno ga je analizirati v povezavi z analizo rasti prodaje, opisano pod točko 2.

2. Analiza rasti prodaje (podrobneje predstavljena v nadaljevanju tega poglavja)
3. Prispevek za kritje:

$$\frac{\text{čisti prihodki od prodaje - spremenljivi stroški nabave prodanih proizvodov}}{\text{čisti prihodki od prodaje}}$$

Prispevek za kritje je pomembno notranje merilo donosnosti proizvodov, kategorij proizvodov in celotnega podjetja. Je osnovno merilo pri odločanju o lansiranju novih proizvodov na trg. Novi proizvod ni lansiran na trg, če njegov prispevek za kritje ni enak ali večji od prispevka za kritje celotne kategorije.

4. Analiza stroškov nabave

Zaradi določanja transference cen na ravni divizije lahko odvisno podjetje vpliva le na stroške skladiščenja in prevoza.

5. Delež stroškov splošnih služb v prodaji:

$$\frac{\text{alocirani stroški splošnih služb}}{\text{čisti prihodki od prodaje}}$$

Navodilo s strani divizije je, naj indeks povečanja stroškov splošnih služb v primerjavi s povečanjem prodaje ne bi presegel 60 indeksnih točk. Do odmikov od predračuna lahko pride

zaradi spremembe stroškov splošnih služb in zaradi spremembe (povečanja, zmanjšanja) čistih prihodkov od prodaje.

6. Delež stroškov reklame v prodaji

$$\frac{\text{alocirani stroški reklame}}{\text{čisti prihodki od prodaje}}$$

7. Dobiček iz poslovanja

8. Čisti dobiček obdobja

Dejanski rezultati vseh osmih finančnih kazalnikov se poročajo divizijskemu managementu na mesečni bazi. V procesu predračunavanja se določijo vrednosti opisanih kazalnikov po proizvodih in prodajnih območjih. Odvisno podjetje je uspešno, če so rezultati poslovanja enaki predračunskim oziroma če so preseženi.

## **K 2 Analiza rasti prodaje** (angl.: Sales Growth Analysis)

Analiza rasti prodaje je eden izmed najpomembnejših notranjih meril uspešnosti poslovanja odvisnega podjetja. Elementi, ki vplivajo na rast prodaje, so: količina prodanih proizvodov, prodajna cena proizvodov in menjalni tečaj. Namen analize rasti prodaje je določiti vpliv povečanja količin prodanih proizvodov na rast prodaje, ki je eden izmed dolgoročnih ciljev multinacionalnega podjetja.

Analizo pripravljajo mesečno bazi ter redno poročajo vodilnemu managementu divizije. Osnova kalkulacije je primerjava prodaje med dvema obdobjema. Za določanje dejanske rasti se analizirajo razlike med tekočim mesecem in istim mesecem prejšnjega leta. Analiza je narejena za vsako blagovno znamko posebej. Rezultati se seštevajo na raven podkategorije, kategorije in v zadnji fazi na raven celotnega odvisnega podjetja.

### *a) Analiza rasti prodaje v lokalni valuti*

Rast prodaje med tekočim in predhodnim obdobjem, izražena v lokalni valuti, znaša 180 denarnih enot. 120 denarnih enot je povzročilo povečanje obsega prodaje, dodatnih 60 denarnih enot pa povečanje povprečne prodajne cene.

Izračun spremembe količine prodanih proizvodov:

$$(\text{količina}_{t_0} - \text{količina}_{p_0}) * \text{povprečna prodajna cena}_{p_0} = (10 - 5) * 24 = 120$$

Izračun spremembe povprečne prodajne cene:

$$(\text{povprečna prodajna cena}_{t_0} - \text{povprečna prodajna cena}_{p_0}) * \text{količina}_{t_0} = (30 - 24) * 10 = 60$$

**Tabela 3:** Analiza rasti prodaje

	<b>Tekoče obdobje</b>	<b>Predhodno obdobje</b>	<b>Sprememba</b>
<b>Količina - enote</b>	10	5	5
<b>Vrednost neto prodaje v lokalni valuti</b>	300	120	180
<b>Menjalni tečaj</b>	1,5	1,25	0,25
<b>Vrednost neto prodaje v USD</b>	450	150	300
<b>Povprečna prodajna cena/enoto</b>	30	24	6

Vir: Lastni izračun.

*b) Analiza rasti prodaje v USD*

Rast prodaje med tekočim in predhodnim obdobjem, izražena v USD, znaša 300 USD. Povečanje obsega prodaje je prispevalo 150 USD, 75 USD je vpliv povečanja povprečne prodajne cene ter 75 USD je vpliv menjalnega tečaja.

Izračun spremembe količine prodanih proizvodov:

$$(\text{količina}_{t_0} - \text{količina}_{p_0}) * \text{povprečna prodajna cena}_{p_0} * \text{menjalni tečaj}_{p_0} = (10 - 5) * 24 * 1,25 = 150$$

Izračun spremembe povprečne prodajne cene:

$$(\text{povprečna prodajna cena}_{t_0} - \text{povprečna prodajna cena}_{p_0}) * \text{količina}_{t_0} * \text{menjalni tečaj}_{p_0} = (30 - 24) * 10 * 1,25 = 75$$

Izračun spremembe menjalnega tečaja:

$$(\text{menjalni tečaj}_{t_0} - \text{menjalni tečaj}_{p_0}) * \text{neto prodaja (lokalna valuta)}_{t_0} = (1,5 - 1,25) * 300 = 75$$

## 5 Sklep

Zaradi hitre rasti podjetij je prišlo do procesa oddelčenja, ki je povzročil preoblikovanje organizacijskih struktur v podjetjih v večoddelčno ali divizijsko organiziranost. Ta proces je prinesel prenos dolžnosti in pooblastil na podrejene ravni posloводства ter prav tako prenos odgovornosti za izvedbo prenesenih dolžnosti. Da bi nadrejeni poslovodje lahko nadzorovali delo podrejenih poslovodij, se je pojavila potreba po vzpostavitvi učinkovitega sistema zbiranja informacij. Tako se je razvilo računovodstvo odgovornosti, katerega značilnost je, da pripravlja informacijsko podlago za nadziranje rezultatov odvisnih podjetij.

Odvisna podjetja so uspešna, če sledijo strateškim ciljem podjetja, postavljenim v procesu strateškega usmerjanja. S pomočjo poslovskega uravnavanja, ki je namenjeno operativni izvedbi sprejetih strategij ter vključuje tako procese načrtovanja kot nadziranja, se zagotavlja, da so odločitve posameznih poslovodij skladne z interesi multinacionalnega podjetja kot celote. Uravnavanje poslovanja je lahko formalizirano (temelji na računovodskih informacijah) oziroma kultivirano (temelji na korporacijski kulturi). V kolikšni meri obvladujoče podjetje uporablja

računovodske informacije, pa je odvisno predvsem od strateškega stila poslovanja. Trije glavni stili po Goldu in Campellu so: strateško načrtovanje, strateško nadziranje in nadziranje vrednostnih poročil.

Osnova za nadziranje odvisnih podjetjih je organizacijska struktura, ki posameznikom v organizaciji dodeljuje odgovornost za uresničevanje postavljenih ciljev. V multinacionalnih podjetjih prevladujejo predvsem nacionalna struktura, organiziranost po geografskih področjih in globalna matrika kot organizacijske oblike z najvišjo stopnjo decentraliziranosti odločanja.

Nadziranje v odvisnih podjetjih je povezano s procesom predračunavanja, katerega temeljni cilj je dodeljevanje odgovornosti poslovodstvu obvladujočega in odvisnih podjetij za načrtovanje prihodnjega poslovanja. Predračun poslovanja ima v odvisnih podjetjih tri glavne vloge: napovedovalca prihodnjih poslovnih rezultatov, motivatorja in predstavlja osnovo za ocenjevanje uspešnosti tako organizacijskih enot kot njihovih poslovodij.

Formalni nadzor odvisnega podjetja Colgate-Palmolive Adria d.o.o., kot dela skupine Colgate Palmolive Company temelji predvsem na računovodski informacijah, ki jih odvisno podjetje posreduje divizijskemu managementu v skladu z notranjo finančno politiko multinacionalnega podjetja. Poročila so standardizirana in zato omogočajo primerjavo odvisnih podjetij med sabo. Pomembno vlogo pri nadzoru pa ima tudi predračun, ki služi predvsem kot osnova za ocenjevanje uspešnosti .

## LITERATURA

1. Anthony Robert N., Govindarajan Vijay: Management Control Systems. Chicago : Irwin, 1995. 888 str.
2. Anthony Robert N., Dearden John, Govindarajan Vijay: Management Control Systems. Homewood : Irwin, 1992. 1033 str.
3. Bartlett Christopher A., Ghosal S.: Transnational Management – Text, Cases and Readings in Cross-Border Management. Boston : Irwin, 2000. 880 str.
4. Broniewska Grazyna: Mednarodno podjetje – kaj je to. Organizacija in kadri, Kranj, 19(1986), str. 53–60.
5. Casson Mark: Alternatives to the Multinational Enterprise. London : The Macmillian Press, 1797. 116 str.
6. Chang Eunmi, Taylor Susan M.: Control in Multinational Corporations: The Case of Korean Manufacturing Subsidiaries. Journal of Management, New York, 25 (1999), 4, str. 541–565.
7. Dowling J. Peter, Welch E. Denice: International Human Resource Management. 4th Edition. London : Thomson Learning, 2004. 333 str.
8. Emmanuel Clive, Otley David, Merchant Kenneth: Accounting for Management Control. Second edition. London : Chapman & Hall, 1993. 518 str.
9. Helfert A.E.: Techniques of Financial Analysis. 7th edition. Boston : Business one Irwin, 1991. 506 str.
10. Hočevar Marko: Računovodsko informiranje za spremljanje poslovanja odvisnih podjetij. Zbornik referatov. Portorož : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1997. str. 127–141.
11. Hočevar Marko: Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995. 274 str.
12. Hollensen Svend: Global Marketing – a decision-oriented approach. Third Edition. Harlow : Prentice Hall Europe, 2004. 715 str.
13. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.



14. Kavčič Slavka: Računovodsko analiziranje (računovodsko proučevanje) z vidika uporabnikov. Zbornik referatov 5. letne konference preizkušenih računovodij. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2002, str. 157–173.
15. Mohrman Susan Albers, Galbraith Jay R., Lawler Edward E.: Tomorrow`s Organization. San Francisco Jossey-Bass, 1998. 453 str.
16. Mueller Garhard G., Gernon Helen, Meek Gray: Accounting – An International Perspective. New York : Business One Irwin, 1994. 201 str.
17. Radebaugh Lee H., Gray Sideney J.: International Accounting and Multinational Enterprises. Fifth edition. New York : John Wiley & sons, 2002. 459 str.
18. Trtnik Andreja: Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999, 113 str.
19. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec - Novak Majda: Upravljalno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 303 str.
20. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec - Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. 4. izdaja. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001. 620 str.
21. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Klobučar Nada, Morec Barbara, Vidic Darjana: Osnove poslovnega računovodstva. Ljubljana : Univerza v Ljubljani Ekonomska fakulteta, 2003. 462 str.
22. Westney Eleanor D.: Organisational Evolution of the Multinational Enterprise – An Organisational Sociology Perspective. Management International Review, Wiesbaden, 39(1999), 1 (special issue), str. 55–75.
23. Zaman Maja: Pomen računovodskih informacij za poslovodsko uravnavanje odvisnih podjetij v tujini. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 234 str.
24. Zaman Maja, Hočevar Marko: Računovodske informacije za nadziranje odvisnih podjetij v tujini. Zbornik referatov 36. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2004. str. 109–125.

## **VIRI**

1. IFAC: Poslovodno računovodstvo – zasnove poslovnega računovodstva. Revizor, Ljubljana, 8 (1997), 1, str. 36–38.
2. Interna finančna politika multinacionalnega podjetja Colgate-Palmolive.
3. Interno gradivo multinacionalnega podjetja Colgate Palmolive.
4. Lidija Šega: Veliki moderni poslovni slovar: angleško – slovenski. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1997. 957 str.
5. Letno poročilo podjetja Colgate-Palmolive Adria d.o.o. za leto 2005, 27 str.
6. Mednarodni računovodski standardi 2001. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001. 1357 str.
7. Slovenski računovodski standardi 2001. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 319 str.

Filename: Poslovodsko nadziranje odvisnega podjetja  
Directory: C:\Documents and Settings\Lidija Vogrinc\Desktop  
Template: C:\Documents and Settings\Lidija Vogrinc\Application  
Data\Microsoft\Templates\Normal.dot  
Title: DIPLOMSKA NALOGA  
Subject:  
Author: lidija  
Keywords:  
Comments:  
Creation Date: 7/10/2007 8:25 PM  
Change Number: 60  
Last Saved On: 9/13/2007 10:23 AM  
Last Saved By: Administrator  
Total Editing Time: 392 Minutes  
Last Printed On: 9/13/2007 10:35 AM  
As of Last Complete Printing  
Number of Pages: 50  
Number of Words: 15.475 (approx.)  
Number of Characters: 88.214 (approx.)