

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**PROBLEMATIKA POROČANJA V MULTINACIONALNEM
PODJETJU – ŠTUDIJA PRIMERA**

SILVIJ BRIŠKI

IZJAVA

Študent Silvij Briški izjavljam, da sem avtor te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal pod mentorstvom dr. Sergeje Slapničar in dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.12.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 OPREDELITEV MULTINACIONALNEGA PODJETJA.....	2
2 POSEBNOSTI POROČANJA V MULTINACIONALNEM PODJETJU	3
2.1 Sistem merjenja uspešnosti.....	3
2.2 Vloga računovodskega predračunavanja	4
2.3 Posebnosti poročanja matičnemu podjetju za potrebe uskupinjenja	6
2.3.1 Proces mednarodne harmonizacije računovodskih sistemov	6
2.3.2 Uskupinjenje kot izkazovanje poslovanja skupine podjetij.....	7
2.3.3 Področno (območno) poročanje kot dopolnitev skupinskim izkazom	8
3 POROČANJE MATIČNEMU PODJETJU V SKUPINI DANFOSS.....	9
3.1 Predstavitev skupine Danfoss.....	9
3.2 Organiziranost Skupine	10
3.3 Nadzor in poročanje znotraj Skupine	11
3.3.1 Vloga službe korporacijskih financ	12
3.3.2 Danfossovi uporabniški standardi	13
3.3.3 Računovodski izkazi za poročanje matičnemu podjetju	15
3.3.4 Vrste poročevalskih svežnjev	16
3.3.4.1 Poročevalski sveženj s predračunskimi izkazi	17
3.3.4.2 Mesečni poročevalski sveženj	18
3.3.4.3 Četrletni poročevalski sveženj.....	18
3.3.4.4 Poročevalski sveženj z letnimi izkazi.....	19
3.3.4.5 Poročevalski sveženj z dodatnimi informacijami o letnih računovodskih izkazih po lokalnih računovodskih standardih	20
3.4 Nagrajevanje zaposlenih v Skupini	20
SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI.....	22

UVOD

Po 2. svetovni vojni se je mednarodno poslovanje korenito spremenilo. Tisoče podjetij iz različnih držav se je razvilo v multinacionalna podjetja z lastniškim nadzorom ali drugimi povezavami, ki presegajo državne meje. Taka podjetja poslujejo globalno na raznih področjih ter integrirajo trge in proizvodnjo na svetovni ravni (Robock & Simmonds, 1989, str. 5). Zaradi zasičenosti domačih trgov so podjetja prisiljena širiti svoje poslovanje v tujino. Povečevanje deležev na tujih trgih je možno na določeni stopnji samo ob ustanavljanju odvisnih podjetij na teh trgih. Proizvodnja v odvisnih podjetjih v tujini tako vse bolj nadomešča izvoz na te trge.

Organizacijska struktura podjetij postaja z ustanavljanjem podjetij v tujini vedno bolj zapletena. Odvisna podjetja poslujejo v državah, ki se med seboj razlikujejo po geografskih, kulturnih in političnih značilnosti. V multinacionalnem podjetju se prepletajo različne kulturne vrednote, zaposleni pa so različnih narodnosti. Z ustanavljanjem podjetij v tujini se povečuje raven negotovosti oziroma tveganja glede donosnosti (povrnitve) naložb za matično podjetje. Nadzor ravnanja in uspešnosti poslovanja odvisnih podjetij s strani matičnega podjetja postaja osrednja integracijska funkcija v multinacionalnem podjetju. Nadzor matičnega podjetja zagotavlja, da so ravnanja v posameznih delih organizacije skladna in sledijo skupnim ciljem organizacije (Chang & Taylor, 1999, str. 542).

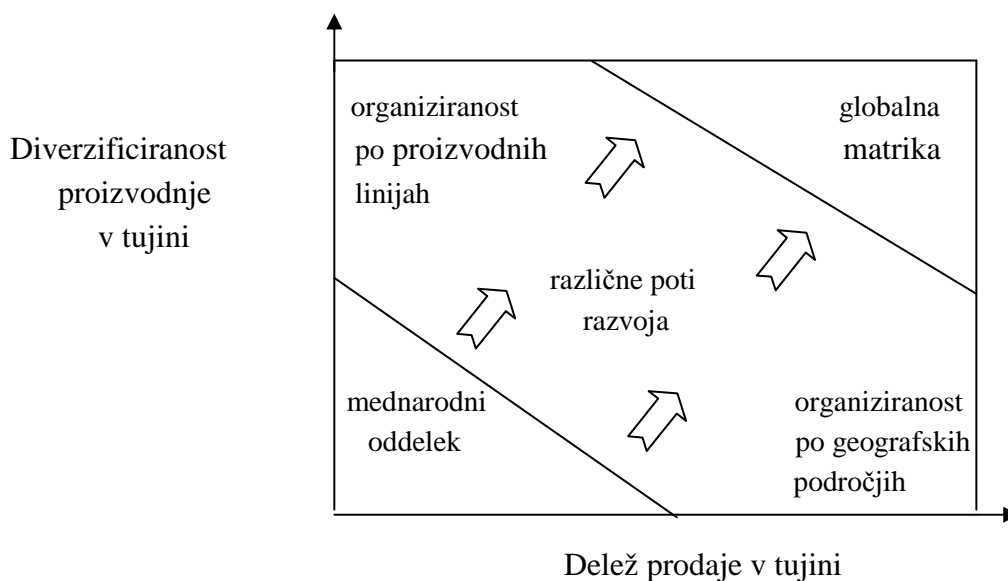
Za potrebe nadzora poročajo odvisna podjetja matičnemu podjetju tako finančne kot nefinančne informacije o svojem poslovanju. Finančne informacije predstavljajo pomemben vir informacij o poslovanju odvisnih podjetij. Zaradi poslovanja odvisnih podjetij v različnih državah z različnimi računovodski sistemi, je potrebno najprej zagotoviti primerljivost poročanja vseh odvisnih podjetij v skupini. Multinacionalno podjetje mora izgraditi notranji sistem poročanja z računovodskimi načeli in usmeritvami. Če se notranji sistem poročanja razlikuje od računovodskega sistema države, v kateri deluje odvisno podjetje, to povzroči, da mora odvisno podjetje pripravljati dvojne računovodske izkaze: ene za notranje poročanje in druge za zunanje poročanje. Notranje poročanje je za potrebe tega dela opredeljeno kot poročanje odvisnih podjetij matičnemu podjetju. Pred odvisnim podjetjem se pojavi problem, kako tehnično zadostiti potrebam ločenega poročanja matičnemu podjetju. Na primeru odvisnega podjetja Danfoss Trata, d.o.o. bo prikazana problematika ločenega poročanja, saj mora podjetje poročati za potrebe uskupinjenja matičnemu podjetju v skladu z notranjim sistemom poročanja, temelječem na Mednarodnih standardih računovodskega poročanja (v nadaljevanju MSRP), po drugi strani pa pripravlja za lokalne potrebe računovodske izkaze v skladu s Slovenskimi računovodskimi standardi (v nadaljevanju SRS). V nalogi bo analizirano, kako se s strani matičnega podjetja diktirana pravila poročanja obnesejo v podjetju Danfoss Trata, d.o.o..

1 OPREDELITEV MULTINACIONALNEGA PODJETJA

Obstajajo različne opredelitve multinacionalnega podjetja, ki jim je skupna opredelitev, da se multinacionalno podjetje ukvarja z mednarodnim poslovanjem in ima neposredne naložbe v tujini (Zaman, 2003, str. 12). Gupta in Govindarajan (1991, str. 770) sta opredelila multinacionalno podjetje kot omrežje transakcij med matičnim podjetjem in odvisnimi podjetji iz različnih držav, ki se kristalizirajo okoli treh dimenzij: toka kapitala, toka proizvodov in toka znanja. Podobno opredeljujeta multinacionalno podjetje Chang in Taylor (1999, str. 542) kot podjetje z mrežo proizvodnih, prodajnih ali raziskovalno-razvojnih podružnic v popolni ali delni lasti, ki se nahajajo v več državah. Opredelitve ne vključujejo količinskih meril ali meril velikosti, o katerih v strokovni literaturi ni soglasja.

Stopenjski model strukture multinacionalnega podjetja (slika 1) je nastal na podlagi raziskave, ki je preučevala vpliv dveh spremenljivk - diverzificiranosti proizvodnje v tujini in deleža prodaje v tujini na organizacijsko strukturo podjetja.

Slika 1: Stopenjski model strukture multinacionalnega podjetja



Vir: C. A. Bartlett & S. Ghoshal, *Transnational management – Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, 2000, str. 504.

V prvi fazi internacionalizacije sta diverzificiranosti proizvodnje v tujini in delež prodaje v tujini na nizki ravni. Podjetje oblikuje mednarodni oddelek, ki je odgovoren za poslovanje na tujih trgih. Podjetja, ki povečujejo prodajo v tujini brez pomembnejšega povečanja diverzificiranosti proizvodnje v tujini, preidejo na organiziranost po geografskih področjih. Podjetja, ki hkrati s povečanjem prodaje v tujini povečajo tudi diverzificiranosti proizvodnje v

tujini, se odločijo za organiziranost po proizvodnih linijah. Ko sta obe spremenljivki na visoki ravni, se podjetje organizira kot globalna matrika. Globalna matrika je večdimenzionalna struktura, ki združuje lastnosti dveh ali več predhodno omenjenih organizacijskih struktur (Bartlett & Ghoshal, 2000, str. 504).

2 POSEBNOSTI POROČANJA V MULTINACIONALNEM PODJETJU

Multinacionalna podjetja so skupine povezanih podjetij, ki so nastala bodisi z organsko rastjo ali s prevzemi podjetij v tujini. Značilnost multinacionalnih podjetij je, da posamezna pravna oseba ni nujno tudi ekonomska enota znotraj skupine. V skupini ima matično podjetje prevladujoč vpliv nad odvisnimi podjetji. Prikaz uspešnosti poslovanja multinacionalnega podjetja, ki ga nadzira in koordinira matično podjetje, je pomemben, saj uspešnost poslovanja v sedanjosti in napoved poslovanja v prihodnosti zanima deležnike kot so vlagatelji, banke, zaposleni, lokalne skupnosti in poslovodstva (Mueller & Gernon & Meek, 1994, str. 92, Radebaugh & Gray, 1997, str. 250).

Poslovodno računovodstvo zagotavlja informacije poslovodjem za potrebe sprejemanja odločitev o prihodnosti organizacije in za nadzor nad uresničevanjem sprejetih odločitev (Emmanuel & Otley & Merchant, 1990, str. 127). V skladu s kontingenčno teorijo poslovodnega računovodstva je primerna oblika računovodskega informacijskega sistema odvisna od okoliščin, v katerih deluje organizacija. Računovodski informacijski sistem je sestavni del sistema nadzora v organizaciji, katerega funkcija je spremljanje uspešnosti poslovanja organizacije (Otley, 1998, str. 305-316).

Računovodski informacijski sistem se pogosto uporablja za merjenje in nagrajevanje uspešnosti poslovodstev. Uporaba računovodskih informacij za te namene zahteva, da so področja odgovornosti pravilno opredeljena in da so pričakovanja in cilji jasno in natančno določeni (Meigs, Meigs, Bettner & Whittington, 1996, str. 1005).

2.1 Sistem merjenja uspešnosti

Sistem merjenja uspešnosti je del formalnega nadzora, s katerim se nadzira učinke in popravlja odmike od plana ter zaznava priložnosti in grožnje iz okolja. S sistemom merjenja uspešnosti matično podjetje usmerja vedenje in vpliva na oblikovanje skupne organizacijske kulture v odvisnih podjetjih (Rejc Buhovac & Slapničar, 2005, str. 160). Sodobna merila uspešnosti zagotavljajo širši pogled na uspešnost poslovanja z uravnoteženim vključevanjem finančnih in nefinančnih meril, saj dajejo enako težo rezultatom in procesom, ki vodijo do teh rezultatov (Rejc & Slapničar, 2004, str. 3).

Kazalniki dobičkonosnosti naložbe so najpogostejše uporabljena finančna merila za ocenjevanje uspešnosti odvisnih podjetij v tujini. Kazalnik dobičkonosnosti naložbe je opredeljen kot razmerje med dobičkom in naložbami. Glede na izbran imenovalec ločimo tri kazalnike dobičkonosnosti: kazalnik čiste dobičkonosnosti kapitala (ROE), kazalnik čiste dobičkonosnosti vloženega kapitala (ROI) in kazalnik čiste dobičkonosnosti sredstev (ROA). Pomanjkljivosti kazalnikov dobičkonosnosti naložbe so naslednje (Zaman, 2003, str. 119):

- zapostavljanje dolgoročnih ciljev,
- težnja po dezinvestiranju,
- zavračanje projektov s pozitivno neto sedanjo vrednostjo in
- neprimernost uporabe kazalnika v podjetjih, ki so bila ustanovljena iz strateških razlogov.

Nefinančna merila uspešnosti so pomembna, saj so usmerjena na aktivnosti, ki imajo pomemben vpliv na uspešnost poslovanja na dolgi rok. Pomembna so tudi pri razločevanju uspešnosti poslovdja in podjetja. Nefinančna merila so tržni delež, izboljšave produktivnosti, nadzor kakovosti, razvoj in zadovoljstvo zaposlenih, odnosi z državnimi organi v državi gostiteljici odvisnega podjetja in družbena odgovornost. Problem glede nefinančnih meril uspešnosti so težave glede določanja kriterijev za njihovo merjenje (Choi, Frost & Meek, 1999, str. 364).

Sistem uravnoveženih kazalnikov (BSC, angl. Balanced Scorecard) pretvarja poslanstvo in strategijo organizacije v celosten nabor meril uspešnosti, ki predstavljajo ogrodje za strateški sistem merjenja uspešnosti in upravljanja organizacije. BSC ohranja poudarek na doseganju finančnih ciljev, ki predstavljajo preteklost organizacije in jih povezuje z gonilniki uspeha teh finančnih ciljev v prihodnje. Pri tem obravnava štiri vidike organizacije: finančni vidik, vidik kupcev, vidik poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti (Kaplan & Norton, 1996, str. 7).

2.2 Vloga računovodskega predračunavanja

Predračunavanje ima po mnenju Hočevarja (1994, str. 160) naslednje koristne lastnosti:

- Predračunavanje sili poslovodje, udeležene v procesu predračunavanja, k razmišljanju o svoji vlogi v podjetju in o lastnem prispevku k prihodnosti podjetja.
- Predračunavanje razkrije nove podatke o prihodnosti podjetja, s čimer se zmanjša tveganje poslovanja.
- Predračunavanje olajša komuniciranje med poslovodji in usklajevanje njihovih dejavnosti. Postopek predračunavanja omogoča informiranje poslovodij o predlaganih dejavnostih in o razpoložljivih sredstvih za njihovo izvedbo.
- Predračuni so vodilo za ukrepanje, saj vsebujejo zaželeno in ustrezno delovanje. Če je delovanje neustrezno in nezaželeno, imajo poslovodje v predračunih vodilo za ukrepanja.

- Predračuni so podlaga za merjenje in ocenjevanje delovanja poslovdij.
- Predračunavanje zagotavlja, da so cilji delovanja poslovdnih enot v podjetju v skladu s cilji podjetja kot celote.

Prvi korak v procesu predračunavanja je priprava predračuna prodaje, ki je iztočnica vseh ostalih predračunov poslovanja. Naslednji korak predstavlja predračun proizvodnje, stroškov proizvodjanja in stroškov poslovanja, kar je podlaga za predračunski izkaz uspeha. Sledi predračun denarnih tokov. Zaključek procesa predstavlja predračunska bilanca stanja, na katero dodatno vpliva predračun naložb (Meigs et al., 1996, str. 1048).

Metodika računovodskega predračunavanja mora biti usklajena z metodiko istovrstnega računovodskega obračunavanja, saj je prvenstveni namen predračunavanja zagotoviti ocenjevanje dosežkov odgovornih za poslovanje. Rezultat primerjave so odmiki med doseženim in načrtovanim.

Proces predračunavanja v multinacionalnem podjetju izhaja iz njegove globalne strategije. Poteka lahko na dva načina: od zgoraj navzdol (centralizirano predračunavanje) ali od spodaj navzgor (decentralizirano predračunavanje). Pri prvem načinu dobijo odvisne družbe od matičnega podjetja natančne in obsežne usmeritve za predračunavanje, kar naj bi omogočilo boljše koordinacijo med enotami in postavitev bolj ambiciozних ciljev. Pri drugem načinu je samostojnost odvisnih podjetij pri predračunavanju velika, vloga matičnega podjetja je ta, da nadzoruje, ali so predračuni odvisnih podjetij v skladu z globalno strategijo multinacionalnega podjetja (Robock & Simmonds, 1989, str. 526).

Zamanova (2003, str. 56) navaja, da je računovodsko predračunavanje v multinacionalnem podjetju povezan s problemom prevedbe posameznih predračunov odvisnih podjetij v tujini v poročevalsko valuto. Prevedba se lahko opravi po različnih menjalnih tečajih, izbira posamezne možnosti pa mora biti skladna za dodeljevanje odgovornosti za tečajne razlike. Dodatno na proces predračunavanja vplivajo še naslednji kontingenčni dejavniki:

- Nestabilno poslovno okolje omogoča kratkoročno predračunavanje.
- Problem izobrazbene strukture v odvisnih podjetjih zahteva centralizirano predračunavanje.
- Sodelovanje poslovdstev odvisnih podjetij v procesu predračunavanja zaradi raznolikosti kultur ne vpliva v vseh okoljih na izboljšanje uspešnosti poslovanja.
- Delovnopravna zakonodaja, ki omejuje ali prepoveduje odpuščanje zaposlenih v nekaterih državah, zmanjšuje prožnost predračunavanja.
- Davčna zakonodaja zahteva načrtovanje prenosnih cen tako, da bodo poleg doseganja ciljev podjetja skladne tudi z zakonodajo držav, v katerih so locirana odvisna podjetja.

2.3 Posebnosti poročanja matičnemu podjetju za potrebe uskupinjenja

Multinacionalna podjetja pripravljajo hkrati poročila na različnih organizacijskih ravneh za različne namene: tako lokalnemu kot vrhnjemu poslovodstvu zagotavljajo različna poročila, ki so osnova za sprejemanje odločitev na teh nivojih, poleg tega pripravljajo tudi skupinske računovodske izkaze. Poročanje za zunanje potrebe morajo zagotavljati tako matično podjetje kot odvisna podjetja. Za izvajanje tako obsežnega in raznolikega poročanja mora podjetje vzdrževati več ločenih računovodskih baz podatkov.

Odvisna podjetja pripravljajo različne izkaze in poročila. Tako morajo izdelati računovodske izkaze in davčne obračune za zunanje poročanje v skladu z nacionalnimi računovodskimi standardi in davčno zakonodajo. Pripravljati morajo tudi poročevalske svežnje v skladu z računovodskimi usmeritvami in metodami prevajanja, ki veljajo v matičnem podjetju.

Matično podjetje mora zagotoviti, da so računovodske informacije, ki jih pridobi od odvisnih podjetij, primerljive. Poleg tega pripravlja računovodske izkaze matičnega podjetja in skupinske računovodske izkaze za zunanje potrebe v skladu z računovodskimi usmeritvami države, kjer je sedež matičnega podjetja. (Robock & Simmonds, 1989, str. 499).

Multinacionalno podjetje potrebuje notranji sistem poročanja s standardnimi, doslednimi in enotnimi računovodskimi načeli in usmeritvami. Kulturne, tehnološke, politične in ekonomske razlike med državami predstavljajo oviro za pridobivanje poenotenih informacij. Zaradi tega mora biti sistem prilagodljiv za informacijske potrebe tako matičnega podjetja kot posameznega odvisnega podjetja (Mueller et al., 1994, str. 141).

Periodično poročanje med letom je standardno opravilo znotraj multinacionalnih podjetij. V večini podjetij so poročanja mesečna, nekatera poročanja se opravljajo četrletno. Za poročanje se uporabljajo različni kanali: najpomembnejši kanal je linijsko poročanje poslovodij, ki se konča pri vrhnjem poslovodstvu. Dodatno poročajo funkcijski poslovodje (za finance, proizvodnjo, razvoj, prodajo) neposredno svojim funkcijskim vodjem v matičnem podjetju (Robock & Simmonds, 1989, str. 527). Dober nadzor nad odvisnimi podjetji ne gre enačiti z velikim obsegom poročanja, temveč je potrebno določiti, katere so tiste informacije, vrhnje poslovodstvo potrebuje za udejanjanje strategije multinacionalnega podjetja (Mueller et al., 1994, str. 142).

2.3.1 Proces mednarodne harmonizacije računovodskih sistemov

Ker je računovodsko poročanje eden izmed ključnih dejavnikov učinkovitega nadzora naložb, pomeni harmonizacija različnih računovodskih sistemov za vlagatelje zmanjšanje tveganja naložb, za podjetja pa znižanje stroškov kapitala. Tudi znotraj Evropske unije je bila

potrebna harmonizacija računovodskih sistemov, kar pospešuje razvoj notranjega trga. V preteklosti sta se izoblikovala dva sistema računovodskega poročanja: anglosaški in legislativni. Premoščanje razlik med obema sistemoma poteka postopoma. Harmonizacija MSRP z ameriškimi načeli poročanja (angl. US GAAP) bi omogočila evropskim družbam, ki kotirajo na ameriških finančnih trgih, da jim ne bi bilo treba pripravljati dvojnih izkazov.

Leta 1973 je bil ustanovljen Odbor za mednarodne računovodske standarde, ki pripravlja mednarodne računovodske standarde za podjetja, ki kotirajo na mednarodnih trgih kapitala. Po letu 2000 se je vključila aktivno v harmonizacijo računovodskega poročanja tudi Evropska komisija in s tem preprečila prevlado Ameriških načel poročanja. Evropska komisija je z uredbo 1606/2002 tudi predpisala uporabo MSRP za pripravo skupinskih računovodskih izkazov za vse družbe, ki kotirajo na evropskih borzah (Slapničar, 2004, str. 2-5).

2.3.2 Uskupinjenje kot izkazovanje poslovanja skupine podjetij

Skupinski računovodski izkazi vsebujejo informacije o finančnem položaju, poslovnem izidu in spremembah finančnega položaja skupine povezanih podjetij, kot da bi šlo za eno samo podjetje (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, Koželj, Melavc & Odar, 1999, str. 399).

Proces uskupinjenja v prvem koraku predstavlja seštevanje sredstev, obveznosti, prihodkov in odhodkov posameznih podjetij v skupini, v drugem koraku pa izločitev vseh medsebojnih transakcij med podjetji v skupini. Rezultat procesa so skupinski računovodski izkazi: skupinska bilanca stanja, skupinski izkaz poslovnega izida in skupinski izkaz denarnih tokov (Mueller et al., 1994, str. 93).

Temeljni pogoj, da lahko računovodske izkaze posameznih podjetij seštejemo, je, da so sestavljeni na enoten način, da so torej posamezna sorodna sredstva in obveznosti ter prihodki in odhodki pri vseh podjetjih izkazani v enakih postavkah in ovrednoteni po istih načelih. V ta namen podjetja oblikujejo smernice z enotnim kontnim načrtom in s poročevalskim svežnjem za poročanje odvisnih podjetij. Poročevalski sveženj vsebuje obrazce, ki so zasnovani tako, da zagotavljajo vse informacije, potrebne za sestavitev skupinskih računovodskih izkazov (Turk et al., 1999, str. 411).

Skupinskih računovodskih izkazov, v katera so vključena podjetja iz različnih držav, ni mogoče pripraviti brez prevedbe računovodskih izkazov matičnega podjetja in odvisnih podjetij iz različnih valut v eno valuto, najpogosteje je to valuta matičnega podjetja. V pogojih nestabilnih valutnih tečajev je možno uporabiti eno od štirih metod prevajanja računovodskih izkazov. Metoda enega tečaja uporablja končni tečaj za prevedbo postavk izkazov. Metoda prevedbe glede na kratkoročnost postavk pomeni, da so kratkoročne postavke prevedene po tečaju na dan priprave izkazov, dolgoročne postavke pa po prvotnem

tečaju. Metoda prevedbe glede na denarnost postavk pomeni, da so denarna sredstva in obveznosti prevedeni po končnem tečaju, dolgoročna sredstva in obveznosti pa po prvotnem tečaju. Metoda prevedbe glede na časovno opredeljenost postavk vključuje v prevedbo po končnem tečaju poleg denarnih sredstev in obveznosti še nekatere druge postavke. Metode prevajanja se med sabo razlikujejo po različnem prevedbenem učinku (Choi et al., 1999, str. 159-171).

Choi et al. (1999, str. 228) opozarjajo, da je v procesu uskupinjenja potrebno upoštevati tudi razlike v stopnji inflacije med državami, v katerih imajo sedež podjetja, ki so predmet uskupinjenja. Tako prevrednotovanje se lahko opravi z uporabo indeksa splošne spremembe ravni cen ali pa indeksa specifične spremembe ravni cen. Avtorji priporočajo uporabo slednjega, saj na poslovanje podjetja vplivajo samo spremembe cen tistih izdelkov in storitev, ki se pojavljajo v poslovnem procesu. Predlagajo, da se prevrednotenje zaradi spremembe kupne moči valut opravi v vseh podjetjih v skupini.

Uskupinjenje je način računovodskega izkazovanja poslovanja multinacionalnega podjetja na globalni ravni. Skupinski izkazi so namenjeni tako zunanjim uporabnikom kot poslovodstvu za celosten nadzor in merjenje uspešnosti poslovanja. Vendar zaradi naraščajoče kompleksnosti poslovanja multinacionalnih podjetij skupinski računovodski izkazi ne zagotavljajo zadostne informacije deležnikom brez dodatnih razčlenitev informacij po področjih (območjih) poslovanja kot so proizvodne linije ali geografska področja (Radebaugh & Gray, 1997, str. 251).

2.3.3 Področno (območno) poročanje kot dopolnitev skupinskim izkazom

Multinacionalna podjetja vedno bolj diverzificirajo svoje poslovanje, še zlasti po geografskih področjih. Operacije podjetij so sestavljene iz množice aktivnosti na različnih lokacijah, ki imajo različno donosnost, tveganja ali stopnje rasti. Po drugi strani posamezna pravna oseba znotraj skupine opravlja različne operacije in posamezna poslovna aktivnost se izvaja v več pravnih osebah hkrati. Namen področnega (območnega) poročanja je, da prikaže uporabniku računovodskih izkazov, kakšna je odvisnost multinacionalnega podjetja od prodaje na posameznih geografskih območjih in od prodaje posameznih proizvodnih linij (Mueller et al., 1994, str. 73).

Področno (območno) poročanje je možno, če ima podjetje vzpostavljen sistem mest odgovornosti (Meigs et al., 1996, str. 1006). Več o mestih odgovornostih je navedenega v predhodnih poglavjih.

Pri sestavljanju področnih (območnih) poročil se pojavljajo različni problemi. Preverljivosti informacij glede razporejanja stroškov, transakcij znotraj skupine in prenosnih cen je

zahtevno opravilo. Naslednjo težavo predstavlja opredelitev področnih (območnih) odsekov. Temu se lahko izognemo s področnim (območnim) poročanjem, ki je usklajeno z organizacijsko strukturo multinacionalnega podjetja in statističnimi klasifikacijami dejavnosti (Radebaugh & Gray, 1997, str. 309).

3 POROČANJE MATIČNEMU PODJETJU V SKUPINI DANFOSS

V predhodnih poglavjih je bila predstavljena vloga poročanja odvisnih podjetij matičnemu podjetju pri zagotavljanju nadzora in merjenju uspešnosti poslovanja. V nadaljevanju bo analizirano, kako poteka notranje poročanje na primeru odvisnega podjetja Danfoss Trata, d.o.o. (v nadaljevanju Odvisno podjetje), ki je član skupine Danfoss (v nadaljevanju Skupina). Skupina ima ustrojen notranji sistem poročanja s standardnimi, doslednimi in enotnimi računovodskimi načeli in usmeritvami. Po drugi strani je Odvisno podjetje zavezano k zunanjem poročanju v skladu s slovensko korporacijsko zakonodajo (Zakon o gospodarskih družbah). Obravnavani bodo problemi, ki izhajajo iz tega, da se pravila za notranje poročanje razlikujejo od SRS, po katerih Odvisno podjetje pripravlja računovodske izkaze za zunanje poročanje. Obravnavane bodo rešitve, ki omogočajo Odvisnemu podjetju ločeno notranje in zunanje poročanje.

3.1 Predstavitev skupine Danfoss

Matično podjetje Skupine je Danfoss A/S, ki je delniška družba v družinski lasti. Njeni začetki segajo v leto 1933, ko je Mads Clausen ustanovil podjetje Dansk Køleautomatik - og Apparat-Fabrik. Danes je Skupina ena izmed največjih danskih industrijskih skupin s 190 odvisnimi podjetji po vsem svetu po podatkih iz Letnega poročila Danfoss A/S za leto 2008. Letno poročilo Danfoss A/S je na voljo na spletni strani podjetja Danfoss A/S (Annual Report 2008).

Danfoss je globalna skupina podjetij, ki je vodilna v raziskavah, razvoju, proizvodnji, prodaji in servisiranju mehanskih in elektronskih komponent in rešitev za številne industrijske panoge. Danfoss je med vodilnimi svetovnimi podjetji na svojem poslovnem področju, njegovi proizvodi in storitve se uporabljajo za vitalne funkcije v domovih, na delovnih mestih in v inštitucijah. Danfossov Kodeks upravljanja (angl. Corporate Governance) je usklajen s priporočili Nordijske borze v Københavnu. Ključni vodili sta odgovornost in integriteta, poseben pomen ima odprtost glede poslovnih aktivnosti. Danfoss skuša doseči podjetniške cilje z minimalno porabo surovin in energije, najmanjšim možnim vplivom na njegovo okolico in najbolj učinkovitim izkoriščanjem virov. Danfoss ima dolgo tradicijo socialne odgovornosti do zaposlenih in do okolja. Danfossova strategija se opira na Danfossovo vizijo: Danfoss bo vodilno podjetje na svojem področju kot visoko spoštovano podjetje, ki izboljšuje

kakovost bivanja z obvladovanjem modernih tehnologij pri aplikacijah za kupce, ob tem pa želi izpolniti pričakovanja vseh deležnikov.

Danfoss A/S je v lasti Fundacije Bitten in Madsa Clausna ter družine Clausen, ki posedujejo skupaj 88,6% vseh delnic, kar jim zagotavljajo 99,5% glasovalnih pravic kot navaja Letno poročilo Danfoss A/S za 2008, ki je na voljo na spletni strani podjetja Danfoss A/S (Annual Report 2008).

Nekateri podatki o poslovanju Skupine za leto 2008, pripravljene v skladu z MSRP, kot so navedeni v Letnem poročilu Danfoss A/S za leto 2008, ki je na voljo na spletni strani podjetja Danfoss A/S (Annual Report 2008):

Podatki iz Izkaza poslovnega izida za leto 2008 (v mio EUR):

Čisti prihodki od prodaje: 3.638

Dobiček pred obrestmi in davki (EBIT): 55

Izguba pred obdavčitvijo: 17

Čista izguba: 21

Podatki iz bilance stanja na dan 31.12.2008 (v mil.EUR):

Sredstva: 4.419

Kapital: 1.593

Čista sredstva: 2.862

Število zaposlenih na dan 31.12.2008: 31.717

3.2 Organiziranost Skupine

Danfossov kodeks upravljanja določa, da velja v Danfossu dvotirni sistem upravljanja z upravo in nadzornim svetom. Nadzorni svet imenuje upravo. Skupščina ima zadnjo besedo pri odločanju o zadevah podjetja. Skupina je organizirana po proizvodnih linijah zaradi velike diverzifikacije proizvodnje. Tri divizije združujejo tri glavna poslovna področja za ohlajevanje, ogrevanje in elektroniko za nadzor gibanja. Danfoss ima tudi kontrolni delež v podjetju Sauer-Danfoss.

Danfoss hlajenje in klimatizacija (angl. Danfoss Refrigeration and Air Conditioning Division): divizija proizvaja izdelke in storitve na področju hlajenja in klimatizacije, ki so razširjeni po celem svetu.

Danfoss ogrevanje (angl. Danfoss Heating Division): divizija je globalen dobavitelj komponent in storitev za hlajenje in vodo.

Danfoss nadzor gibanja (angl. Danfoss Motion Controls Division): divizija izdeluje izdelke in ponuja storitve na področju frekvenčnih konverterjev, reduktorjev, močnostne elektronike za industrijo.

Sauer-Danfoss Inc.: Danfoss ima 55,4% delež v Sauer-Danfoss Inc., ki je eden vodilnih svetovnih proizvajalcev prenosne hidravlike in elektronskih komponent ter integriranih rešitev za vozila za naslednje dejavnosti: kmetijstvo, gradbeništvo, pretovor blaga, cestogradnja in posebne aplikacije.

Pomembno je poudariti, da pravne osebe, ki sestavljajo Skupino, niso enake poslovnim (ekonomskim) enotam znotraj Skupine.

V Sloveniji poslujejo tri odvisna podjetja: Danfoss Compressors, d.o.o., Črnomelj, Danfoss, Trgovinska družba d.o.o., Ljubljana in Danfoss Trata, d.o.o., Ljubljana.

Podjetje Danfoss Compressors d.o.o., Črnomelj pripada diviziji Danfoss hlajenje in klimatizacija. Proizvaja kompresorje za hladilno zamrzovalno tehniko, ki jo uporabljamo v naših domovih, pisarnah, lokalih oziroma v vsakodnevnem življenju.

Podjetje Danfoss, Trgovinska družba d.o.o, Ljubljana je prodajno podjetje, ki skrbi za prodajo izdelkov in rešitev Skupine Danfoss v Sloveniji.

Podjetje Danfoss Trata, d.o.o. Ljubljana proizvaja izdelke s področja regulacije daljinskega ogrevanja kot so elektromehanski regulacijski ventili za regulacijo temperature vroče sanitarne vode ali za pripravo tople vode, tlačni regulatorji in regulatorji pretoka za uravnoteženje sistema - za daljinsko ogrevanje in za sekundarne prezračevalne sisteme in za uravnoteženje dvižnih vodov (balansirni ventili) in regulatorji temperature brez pomožne energije za ogrevanje, pripravo tople sanitarne vode in uravnoteženje tople sanitarne vode v zaprtih sistemih. Podjetje je del divizije Danfoss ogrevanje (angl. Heating) in poslovne enote Daljinsko ogrevanje (angl. District Heating) z vizijo postati vodilni tehnološki center na področju daljinskega ogrevanja.

3.3 Nadzor in poročanje znotraj Skupine

Način nadzora je opredeljen v Kodeksu upravljanja. Notranji nadzor je del nalog uprave Danfossa A/S, neodvisna revizija pa skrbi za zaščito interesov delničarjev in javnosti. Določeno je, da ista revizijska hiša opravlja revizijo v vseh podjetjih v Skupini.

Vsa podjetja v Skupini morajo poročati podatke za letna in četrletna poročila v enakem poročevalskem okolju, kar zagotavlja popolno transparentnost poročanja podjetij v Skupini.

Računovodski izkazi morajo biti pripravljeni v skladu z MSRP. Danfossovi uporabniški standardi opredeljujejo zahteve glede računovodskih sistemov. Ti standardi so stalno predmet presoje in predlagane spremembe se neprenehoma vgrajujejo vanje. Korporativno državljanstvo (angl. Corporate Citizenship) Skupine je opredeljeno znotraj ogrodja, ki ga predstavlja Globalni dogovor OZN¹ (vir: spletna stran Organizacije združenih narodov), kateremu se je Danfoss pridružil leta 2002. Najmanj enkrat letno nadzorni svet obravnava notranji nadzor v Skupini. Za obvladovanje tveganj kontrolorji iz službe korporacijskih financ preverijo vsak posamičen izkaz podjetij, preden se izkazi vključijo v proces uskupinjenja na ravni Skupine. Kontrolorji preverijo, ali so izkazi podjetij sestavljeni v skladu z računovodskimi standardi in politikami ter sledijo usmeritvam o vodenju poslov družbe, danih s strani nadzornega sveta in uprave. Danfossovi uporabniški standardi glede računovodskih izkazov in nadzora zagotavljajo enotno in verodostojno poročanje, ki ohranja potrebno kvaliteto skupinskih računovodskih izkazov. Cilj je izločitev prevar in nepravilnega poročanja skozi notranji sistem nadzora, kjer je pomembna ločitev funkcij.

Kodeks upravljanja določa dvotirni sistem notranjega nadzora in opredeljuje odgovornost za ocenjevanje in obvladovanje finančnih tveganj, ki je razdeljena med divizijami in poslovnimi enotami na eni strani in centralnimi štabnimi funkcijami na drugi strani. Divizije in poslovne enote ocenjujejo transakcije s poslovne perspektive, medtem ko jih centralne štabne funkcije vrednotijo z vidika legalnosti. Sistem finančnega nadzora opravlja služba korporacijskih financ kot poslovno podporna funkcija z izvajanjem nadzornih pregledov v odvisnih podjetjih. Letno je treba opraviti 25-30 pregledov odvisnih podjetij, kjer služba korporativnih financ preveri notranje sisteme nadzora in procedure v odvisnih podjetjih. To zagotavlja kvaliteto izkazov, ki jih poročajo odvisna podjetja. Poslovodstvo Skupine prejema mesečno poročilo o opravljenih notranjih revizijah v odvisnih podjetjih in povzetek mesečnega poročanja v skupini.

3.3.1 Vloga službe korporacijskih financ

Služba korporacijskih financ ima naslednje cilje:

- Podpira finančni management Skupine.
- Zbira in razširja računovodske informacije znotraj Skupine in pripravlja medletna poročila poslovodstvu in računovodske predračune in obračune za notranje in zunanje uporabnike.
- Pripravlja standarde in smernice za področje računovodstva in preverja njihovo uporabo v vseh podjetjih in enotah Skupine.

¹ Globalni dogovor OZN (v angleškem izvorniku United Nations Global Compact) je strateška pobuda podjetij, ki so se zavezala k uskladitvi svojega poslovanja in strategij z desetimi splošno sprejetimi načeli s področij človekovih pravic, dela, okolja in boja proti korupciji.

Za doseglo zadanih ciljev služba korporacijskih financ izvaja naslednje naloge:

- Izdelava skupinskega predračuna in medletnih računovodskih obračunov in poročil za notranje uporabnike.
- Izdelava računovodskih obračunov za zunanje uporabnike za Skupino in matično podjetje Danfoss A/S in izdelava davčnih obračunov v skladu z dansko zakonodajo.
- Spremlja in vrednoti novosti na področjih finančnega managementa in računovodskih praks.
- Koordinira skrbne preglede restrukturiranja.
- Priprava standardov in oblikovanje politik s področij računovodstva, kontrolinga, korporativne varnosti in davkov.
- Izdelava periodičnih in ad hoc analiz za upravo.
- Odgovornost za finančno in korporativno varnost in nadzor nad Danfossovimi podjetji.
- Davčno planiranje na ravni Skupine.
- Koordinacija pri pripravi dokumentacije o prenosnih (transfernih) cenah in ob davčnih pregledih.
- Razvoj orodij in procesov za napovedovanje prodaje v prihodnjih obdobjih ob uporabi zunanjih indikatorjev.
- Predstavitev upravljalških informacij preko orodja Danfoss performance management system.
- Računovodstvo za matično podjetje Danfoss A/S in enoto Danfoss Ventures.

Službo korporacijskih financ sestavljajo naslednji oddelki:

- Oddelek računovodstva Skupine (angl. Group Accounting): oddelek je zadolžen za računovodstvo in oblikovanje računovodskih politik in standardov.
- Oddelek kontrolinga Skupine (angl. Group Controlling): oddelek je zadolžen za računovodski nadzor nad Danfossovimi podjetji in korporativno varnost ter za izvajanje interne revizije.
- Davčni oddelek Skupine (angl. Group Tax): oddelek je odgovoren za davke in davčno politiko. Pripravlja obračune DDV in davka od dohodkov za Danfoss A/S in politiko transfernih cen za Skupino.

3.3.2 Danfossovi uporabniški standardi

Pomembna naloga službe korporacijskih financ je priprava uporabniških standardov s področja računovodstva, oblikovanje računovodskih politik in računovodskih usmeritev, ki temeljijo na MSRP. Vsi Danfossovi uporabniški standardi so na voljo na spletni strani podjetja Danfoss A/S (Corporate Accounting: Standards & Procedures). Vsa podjetja v Skupini morajo dosledno upoštevati veljavne Danfossove uporabniške standarde in

računovodske politike. Danfossove računovodske usmeritve zaradi posebnosti v posameznih državah ali podjetjih niso obvezne v enakem pomenu kot Danfossovi uporabniški standardi, vsebujejo pa priporočila in možne rešitve ali načine za določitev rešitev, ki se smejo uporabljati v podjetjih v Skupini.

Danfossovi uporabniški standardi in računovodske usmeritve obravnavajo metodiko izkazovanja gospodarskih kategorij, metodiko oblikovnega predstavljanja gospodarskih kategorij pri zunanem in notranjem poročanju in metodiko delovanja na posameznih področjih računovodenja: knjigovodenja in nadziranja. Obravnavajo tudi politiko prenosnih (transfernih) cen, finančne instrumente, politiko plačilnih pogojev in obvladovanje finančnih tveganj ter pravila in pooblastila pri odobravanju stroškov. Danfossovi uporabniški standardi jedrnato in enoznačno opredeljujejo računovodsko evidentiranje temeljnih poslovnih dogodkov, kot so značilni za multinacionalno industrijsko podjetje, tako, da zožujejo nabor rešitev iz MSRP na eno samo rešitev. To zagotavlja, da vsa podjetja v Skupini uporabljajo enake računovodske rešitve.

Danfossovi uporabniški standardi določajo tudi vrednostne meje, kot so spodnje meje za usredstvenje neopredmetenih (500.000 DKK oziroma približno 67.110 EUR) in opredmetenih osnovnih sredstev (25.000 DKK oziroma približno 3.350 EUR). Te vrednostne meje se močno razlikujejo od tiste iz SRS, ki znaša 500 EUR. Dodatno razliko je v preteklosti povzročala še zahteva iz SRS po splošni revalorizaciji zaradi inflacije, ki je bila po pravilih Skupine prepovedana. Odvisno podjetje je problem rešilo tako, da vodi dva registra osnovnih sredstev za zunanje in notranje poročanje.

Zaloge nedokončane proizvodnje in proizvodov se morajo v skladu z Danfossovimi uporabniškimi standardi vrednotiti z uporabo metode vrednotenja po spremenljivih stroških (angl. Direct costing), ki vključujejo le neposredne stroške materiala in neposredne stroške dela. Iz vrednotenja nedokončane proizvodnje in proizvodov se dosledno izločujejo stalni stroški, med katere spada tudi celoten strošek amortizacije. Stalni stroški se vključujejo v vrednotenje nedokončane proizvodnje in proizvodov izključno na ravni Skupine z uporabo stopnje posrednih proizvodnih stroškov. Priporoča se vodenje zalog materialov in proizvodov po stalnih cenah. V tem primeru je določen tudi način obračunavanja odmikov od stalnih cen. Ker Odvisno podjetje za potrebe zunanjega poročanja vrednoti zaloge po proizvodnih stroških, to predstavlja veliko razliko v primerjavi s pravili za notranje poročanje. Odvisno podjetje je ta problem premostilo z za slovenske razmere nenavadno rešitvijo. Svoj računovodski sistem je naravnalo po pravilih Skupine za vrednotenje zalog in poslovnih učinkov. Odvisna družba zagotavlja kalkulacije posameznih proizvodov le po spremenljivih stroških, kar pa zadovoljuje poslovne potrebe Odvisne družbe, saj so kalkulacije proizvodov z urnimi postavkami, ki jih vsebujejo, tako primerljive znotraj Skupine. Za potrebe poročanja v skladu s SRS izključno samo na bilančni dan prilagodi vrednost zalog in poslovnih učinkov s prerazporeditvijo sorazmernega deleža amortizacije

proizvajalnih osnovnih sredstev in posrednih proizvodnih stroškov v enem znesku za posamezno vrsto zalog in s tem zagotovi njihovo vrednotenje po proizvodnih stroških.

3.3.3 Računovodski izkazi za poročanje matičnemu podjetju

Podjetja v Skupini pripravljajo periodično naslednja temeljna računovodska izkaza za poročanje matičnemu podjetju in kot osnovo za pripravo skupinskih izkazov Skupine: bilanco stanja in izkaz poslovnega izida. Oba izkaza sta sestavni del računovodskih predračunov kot tudi računovodskih obračunov. Izkaz poslovnega izida se sestavlja mesečno, medtem ko se bilanca stanja pripravlja četrtno.

Danfossov uporabniški standard 500B0952 Računovodstvo: Struktura bilance stanja opredeljuje računovodske predpostavke, ki se morajo upoštevati pri pripravi bilance stanja za medletno in letno poročanje znotraj Skupine. Standard razčlenjuje postavke v bilanci stanja in napotuje na druge Danfossove uporabniške standarde, ki posamezne postavke podrobneje opredeljujejo. Določa, da postavka z oznako interen vključuje terjatev ali obveznost do podjetij v Skupini, medtem ko postavka z oznako eksteren vključuje terjatev ali obveznost do podjetij izven Skupine. Zaradi priprave skupinske bilance stanja morajo podjetja poročati postavke z oznako interen analitično do vsakega podjetja v Skupini posebej, na katero se določena terjatev ali obveznost nanaša. Te postavke morajo biti usklajene med podjetji v Skupini najmanj na zadnji dan četrtnja, ko se pripravlja bilanca stanja. Naloga službe korporacijskih financ je, da opravlja nadzor nad usklajenostjo postavk v bilanci stanja, ki se nanašajo na terjatve ali obveznosti do podjetij v Skupini.

Struktura bilance stanja se bistveno ne razlikuje od tiste, predpisane v SRS. Razlike so v vrednosti posameznih postavk neopredmetenih in opredmetenih osnovnih sredstev (navedeni v poglavju 4.3.2) in kapitala. Kapital se razlikuje kot posledica splošne revalorizacije v preteklosti po SRS in zaradi različnega vrednotenja zalog nedokončane proizvodnje in proizvodov. To seveda pomeni, da mora Odvisno podjetje pripravljati dve ločeni bilanci stanja za notranje in zunanje poročanje.

Izkaz poslovnega izida je opredeljen v uporabniškem standardu 500B0951 Računovodstvo: Struktura izkaza poslovnega izida, ki določa računovodske predpostavke, ki se morajo upoštevati pri pripravi izkaza poslovnega izida za medletno in letno poročanje znotraj Skupine. Standard razčlenjuje postavke v izkazu poslovnega izida in napotuje na druge Danfossove uporabniške standarde, ki posamezne postavke podrobneje opredeljujejo. Razčlenjevanje izkaza poslovnega izida za notranje potrebe Skupine je zasnovano na načelu spremenljivosti stroškov. Stroški v izkazu poslovnega izida se razčlenjujejo na stalne in spremenljive. To predstavlja osnovni ustroj Danfossovega poročevalskega sistema.

Standard dodatno razčlenjevanje postavke izkaza poslovnega izida za potrebe zunanjega poročanja Skupine, divizij in matičnega podjetja. Stroški se razčlenjujejo po funkcionalnih skupinah na nabavno vrednost prodanega blaga in proizvodjalne stroške prodanih proizvodov, stroške prodajanja in stroške splošnih dejavnosti. V ta namen so vsa podjetja v Skupini razdeljena na štiri skupine:

- proizvodna,
- prodajna,
- proizvodna in prodajna,
- proizvodna, prodajna in administrativna.

V skladu s to razdelitvijo proizvodna ali prodajna podjetja vse svoje stroške razvrščajo kot proizvodne ali prodajne, medtem ko morajo mešana podjetja svoje stroške razčlenjevati po funkcionalnih skupinah. Standard določa, da postavka z oznako interen vključuje prihodek ali odhodek iz razmerij do podjetij v Skupini, medtem ko postavka z oznako eksteren vključuje prihodek ali odhodek iz razmerij do podjetij izven Skupine.

Struktura je podobna anglosaški različici iz SRS, vrednostne razlike med zunanjim in notranjim poročanjem Odvisnega podjetja izhajajo iz različnega vrednotenja nedokončane proizvodnje in proizvodov. Večja vsebinska razlika je tudi v pojmovanju čistih prihodkov od prodaje, ki so za potrebe notranjega poročanja definirani ožje kot po SRS. Vključujejo le prihodke iz temeljne dejavnosti, vsi ostali prihodki pa znižujejo istovrstne spremenljive ali stalne stroške. Vsled tega je Odvisno podjetje prisiljeno v pripravo ločenih izkazov poslovnega izida.

3.3.4 Vrste poročevalskih svežnjev

Služba korporacijskih financ oblikuje poročevalske svežnje, ki vsebujejo računovodske izkaze in poročila, ki jih Danfossova podjetja pripravljajo v skladu s koledarjem poročanja za potrebe uporabnikov znotraj Skupine. Ti uporabniki so vodstva na višjih organizacijskih ravneh in sicer vodstva proizvodnih linij, poslovnih enot, divizij in uprava Danfoss A/S. Poročila se v oddelku kontrolinga Skupine zbirajo, preverjajo in v naslednjih korakih uskupinjujejo v skladu z organizacijskim ustrojem Skupine. Rezultat uskupinjenja so skupinski računovodski predračuni in obračuni ter drugi računovodski podatki in analize na ravni proizvodnih linij, poslovnih enot, divizij in Skupine kot celote. Računovodski obračun za Danfoss A/S in skupinski računovodski obračun za Skupino so namenjeni tako notranjim kot zunanjim uporabnikom.

Poročevalski svežnji so sestavljeni iz računovodskih izkazov in dodatnih računovodskih informacij, ki morajo biti pripravljene v skladu z Danfossovimi uporabniškimi standardi in računovodskimi usmeritvami, in nekatere neračunovodske informacije.

Računovodski izkazi morajo biti pripravljene v skladu MSRP kot to določa standard 500B0922 Računovodstvo: Temeljne računovodske usmeritve. Ta standard tudi določa, da morajo biti letni, četrtni in mesečni poročevalski svežnji pripravljene v skladu s temeljnimi računovodskimi predpostavkami, kot so opredeljene v tem standardu. Izkazi morajo biti pripravljene ustrezno in pošteno v vseh pomembnih pogledih za vključitev v skupinske računovodske izkaze Skupine.

Ovisna podjetja poročajo v lokalni valuti. Služba korporacijskih financ objavlja dnevne tečajnice svetovnih valut, ki se uporabljajo v odvisnih podjetjih za prevajanje postavk v lokalno valuto, in za prevajanje podatkov iz računovodskih svežnjev v valuto matičnega podjetja za potrebe uskupinjenja. Pri izdelavi izkazov se po metodi enega tečaja uporablja končni tečaj za prevedbo postavk. Ker se tečajnica Skupine razlikuje od tečajnice, ki jo objavlja Evropska centralna banka, mora Odvisno podjetje prevajati devizne postavke v Evro za potrebe notranjega in zunanjega poročanja po dveh različnih tečajnicah.

3.3.4.1 Poročevalski sveženj s predračunskimi izkazi

Poročevalski sveženj s predračunskimi izkazi je standardizirano poročilo, ki vsebuje računovodske predračune za prihodnje leto. Sestavljen je iz predračunskega izkaza poslovnega izida, predračunske bilance stanja in dodatnih podatkov. Predračunski izkaz poslovnega izida se pripravlja za vsak mesec prihodnjega leta, predračunska bilanca stanja za zadnji dan posameznega četrtnega leta. Dodatni podatki vsebujejo stroške za raziskave in razvoj po četrtnih in število zaposlenih na zadnji dan četrtnega leta. Vse postavke predračunske bilance stanja razen neopredmetenih in opredmetenih osnovnih sredstev, kapitala ter aktivnih in pasivnih časovnih razmejitev in vse postavke predračunskega izkaza poslovnega izida do dobička pred obrestmi in davki (EBIT) morajo biti razčlenjene po proizvodnih linijah. Enako velja za dodatne podatke.

Vsebinsko se začne proces predračunavanja v Skupini takrat, ko uprava Danfoss A/S potrdi perspektive, ki jih pripravijo divizije za prihodnje leto in določi finančne cilje, ki se od zgoraj navzdol razčlenijo od divizij preko proizvodnih linij in poslovnih enot do ravni podjetij. V naslednji fazi pripravijo podjetja predračunske bilance stanja in predračunske izkaze poslovnega izida, ki temeljijo na predračunu prodaje, prejetem od Danfossovih prodajnih organizacij. Temu sledi predračunavanje stroškov. Predračunski kosmati izid iz prodaje, prispevek za kritje in dobiček pred obrestmi in davki morajo biti v okviru z vrha dogovorjenih ciljev, sicer je potrebno popraviti predračun stroškov. Vse postavke, ki se nanašajo na razmerja v Skupini, morajo biti med podjetji v Skupini usklajene. Pripravijo se skupinski predračunski izkazi. Vodstva divizij preverijo, ali so rezultati predračunskega izkaza poslovnega izida v skladu s cilji, določenimi s strani uprave Danfoss A/S. V nasprotnem primeru se morajo znižati planirani stroški za naslednje leto od divizij do podjetij. Enako velja

tudi za planiranje investicij. Na ravni proizvodnih linij se v naslednjem koraku pregleda, ali so računovodski predračuni ustrezni s stališča politike prenosnih (transfernih) cen, sicer se morajo popraviti prenosne (transferne) cene. Na koncu se pripravi skupinske predračunske izkaze, ki jih mora odobriti uprava Skupine. Usklajevanje tega procesa s strani finančno računovodske službe je zahtevno, saj sodeluje v procesu predračunavanja veliko udeležencev z različnimi interesi. Včasih so pri tem od zgoraj postavljeni cilji precej arbitrarno, pri predračunavanju se lovijo stopnje (v odstotkih) kosmatega izida iz prodaje, prispevka za kritje ali dobička pred obrestmi in davki.

Predračunski izkazi poslovnega izida in predračunske bilance stanja se uporabljajo za primerjavo z obračunskimi izkazi poslovnega izida in obračunskimi bilancami stanja, ki se izdelujejo za ista obdobja kot predračunski izkazi. So eno od meril za merjenje uspešnosti vodstev in zaposlenih, zato je pomembno, kako je predračunski razrez (predvsem) stroškov narejen.

3.3.4.2 Mesečni poročevalski sveženj

Mesečni poročevalski sveženj je standardizirano poročilo, ki vsebuje izkaz poslovnega izida za obdobje od 1. januarja tekočega leta do zadnjega dne poročevalskega meseca, nekatere postavke iz bilance stanja in dodatne podatke.

Poročajo se naslednje postavke iz bilance stanja, ki se nanašajo na sredstva: neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva, zaloge, poslovne terjatve do kupcev in del poslovnih terjatev do kupcev, ki so zapadla pred več kot sedmimi dnevi od dneva poročanja. Od obveznosti do virov sredstev se poročajo samo poslovne obveznosti do dobaviteljev. Dodatni podatki se nanašajo na stanje zalog, kupljenih od podjetij v Skupini, števila zaposlenih, zalog, ki izhajajo iz lastne proizvodnje (nedokončana proizvodnja in proizvodi). Vse postavke izkaza poslovnega izida do dobiček pred obrestmi in davki (EBIT) morajo biti razčlenjene po proizvodnih linijah. Enako velja za dodatne podatke.

Kljub temu, da je rok za njegovo oddajo že četrti delovni dan naslednjega meseca, je njegova priprava v Odvisnem podjetju precej rutinska ob predpostavki, da se veliko stroškov vračuna.

3.3.4.3 Četrtni poročevalski sveženj

Četrtni poročevalski sveženj je standardizirano poročilo, ki vsebuje bilanco stanja, izkaz poslovnega izida za obdobje od 1. januarja tekočega leta do zadnjega dne poročevalskega meseca, tabelo gibanj neopredmetenih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev in nekatere druge podatke. Proizvodna podjetja poročajo še:

- stopnje kosmatega poslovnega izida iz prodaje iz razmerij do podjetij v skupini po posameznih podjetjih v skupini,
- zaloge, ki izhajajo iz lastne proizvodnje (nedokončana proizvodnja in proizvodi),
- stopnjo posrednih proizvodjalnih stroškov, ki na ravni proizvodnih podjetij izraža razmerje med stalnimi in spremenljivimi stroški in ne sme biti višji od stopnje prispevka za kritje. Uporablja se v procesu uskupinjenja za obračun proizvodnje po proizvodjalnih stroških.

Vse postavke bilance stanja razen neopredmetenih in opredmetenih osnovnih sredstev, kapitala ter aktivnih in pasivnih časovnih razmejitev in vse postavke izkaza poslovnega izida do dobička pred obrestmi in davki (EBIT) morajo biti razčlenjene po proizvodnih linijah. Enako velja za večino dodatnih podatkov.

3.3.4.4 Poročevalski sveženj z letnimi izkazi

Poročevalski sveženj z letnimi računovodskimi izkazi je najboljše standardizirano poročilo, ki vsebuje Poročilo neodvisnega revizorja, temeljna računovodska izkaza (bilanco stanja in izkaz poslovnega izida), Mnenje vodstva družbe glede notranjih kontrol in skladnosti poslovanja s predpisi in specifikacije, ki razčlenjujejo vse postavke računovodskih izkazov.

Celotni poročevalski sveženj mora biti revidiran s strani neodvisnega revizorja. Struktura svežnja je podobna računovodskemu delu letnega poročila po SRS, ki ga morajo pripraviti podjetja v Sloveniji, s to razliko, da so razkritja v tabelarični obliki, praviloma brez tekstovnih pojasnil. Specifikacije razčlenjujejo postavke iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida. Za neopredmetena sredstva in opredmetena osnovna sredstva, finančne naložbe, rezervacije in finančne obveznosti so predvidene specifikacije v obliki tabel gibanj.

Posebno skupino specifikacij tvorijo specifikacije, ki se nanašajo na davek od dohodkov podjetja poročevalca in odložene davke. Pojasniti je treba razliko med postavko dobiček pred obdavčitvijo po Danfossovih uporabniških standardih in davčno osnovo podjetja poročevalca. V primeru danskih odvisnih podjetij je razlika posledica davčne prilagoditve prihodkov in odhodkov po danski zakonodaji. Razlika v primeru Odvisnega podjetja izhaja v grobem iz razlike med Danfossovimi uporabniškimi standardi in SRS. Drugi vzrok je posledica Zakona o davku od dohodkov, ki prihodke in odhodke, ugotovljene v skladu z računovodskimi predpisi, prilagaja na davčno priznane prihodke in odhodke. Ločimo začasne in trajne prilagoditve davčne osnove. Trajne prilagoditve vsebujejo davčno nepriznane odhodke, neobdavčene prihodke in davčne olajšave. Začasne prilagoditve davčne osnove sestavljajo začasne prilagoditve prihodkov in odhodkov (rezervacije, amortizacija). V primeru Odvisnega podjetja iz Slovenije je potrebno vključiti med začasne razlike tudi razlike med vrednostjo sredstev in obveznosti kot se izkazujejo v bilancah stanja, pripravljenih v skladu z

Danfossovimi uporabniškimi standardi in SRS. Razlika med čisto vrednostjo sredstev, kot izhaja iz bilance stanja po Danfossovih uporabniških standardih in čisto vrednostjo sredstev, kot izhaja iz davčne vrednosti sredstev in obveznosti v skladu z davkom od dohodkov, predstavlja osnovo za obračun odloženih davkov, ki se izkazujejo v skupinskih računovodskih izkazih. Odloženi davki, kot se izkazujejo v skladu s SRS, ne smejo biti vključeni v bilanco stanja, pripravljeno v skladu z Danfossovimi uporabniškimi standardi.

Največji problem pri pripravi tega poročevalskega svežnja je kratek rok za njegovo pripravo. Za izračun čistega dobička je potrebno pripraviti obračun davka od dohodkov, ki ga ni moč napraviti brez priprave prihodkov in odhodkov po SRS. Zatorej morajo biti do roka za poročanje za potrebe uskupinjenja hkrati pripravljene tudi računovodski izkazi po SRS.

3.3.4.5 Poročevalski sveženj z dodatnimi informacijami o letnih računovodskih izkazih po lokalnih računovodskih standardih

Poročevalski sveženj zajema revidirane letne računovodske izkaze (bilanco stanja in izkaz poslovnega izida), pripravljene v skladu z lokalnimi računovodskimi standardi in predpisi, ki se predložijo v pisni obliki, in Poročilo za letno skupščino, ki je namenjeno letni skupščini delničarjev Danfoss A/S.

Poročilo za letno skupščino je standardizirano poročilo, ki je namenjeno prikazu uskladitve letnih računovodskih izkazov, pripravljenih v skladu z Danfossovimi uporabniškimi standardi z letnimi računovodskimi izkazi, pripravljenimi v skladu z lokalnimi računovodskimi standardi in predpisi. Razčlenjujejo se razlike med čistim dobičkom, kot je izkazan v skladu z Danfossovimi uporabniškimi standardi, in čistim dobičkom, kot je izkazan v skladu z lokalnimi računovodskimi standardi. V drugem delu poročila se razčlenjujejo razlike med kapitalom, kot je izkazan v skladu z Danfossovimi uporabniškimi standardi, in kapitalom, kot je izkazan v skladu z lokalnimi računovodskimi standardi.

3.4 Nagrajevanje zaposlenih v Skupini

V Skupini je nagrajevanje poslovodij in zaposlenih urejeno s sistemom nagrajevanja uspešnosti. Namen tega sistema je približati zaposlenemu cilje organizacije, povezati uspešnost posameznika s finančnim nagrajevanjem in zagotoviti, da višina nagrade odraža stanje na lokalnem trgu. Sistem nagrajevanja uspešnosti želi spodbujati in motivirati zaposlene k doseganju odličnih rezultatov iz leta v leto in tako visoko uspešnost tudi ustrezno nagrajevati. Zato se vrednotijo kot uspešni rezultati, ki so boljši od preteklega leta, in ne tisti, ki so boljši od pričakovanih rezultatov. Podatki o sistemu nagrajevanja so na voljo na spletni strani podjetja Danfoss A/S (People@Danfoss).

Določanje ciljev poteka po načelu razčlenjevanja ciljev od vrha navzdol – od divizij, poslovnih enot, procesov in oddelkov do zaposlenega – zaradi zagotovitve usklajenosti ciljev zaposlenega s cilji organizacije. V Dogovoru o letnemu bonusu, ki ga podpiše vsak zaposleni, se zato vključijo tri vrste ciljev: skupinski (finančni), medoddelčni in oddelčni oziroma individualni cilji. Da bi se posameznikovo ravnanje in dosežki približali nagradi, velja, da imajo zahtevnejša delovna mesta višji delež finančnih ciljev (60%) kot manj zahtevna delovna mesta (20%). Obratno imajo manj zahtevna delovna mesta večji delež medoddelčnih in individualnih ciljev (80%). V letu 2009 je skupni finančni cilj za vse zaposlene v Skupini dobiček pred amortizacijo, drugimi odhodki, obrestmi in davki (EBITSA) poslovne enote, kjer so zaposleni. Le-ta je izračunan na podlagi Danfossovih uporabniških standardov. Letni bonus je določen v odstotku od letne plače in ni odstotkovno enak za celotno Skupino, temveč se razlikuje po posameznih državah glede na tamkajšnja povprečna izplačila bonusov. Na ta način se nagrajevanje prilagaja lokalnim razmeram.

Sistem nagrajevanja v Skupini torej vključuje finančna in nefinančna merila. Finančna merila so vezana na poslovno enoto, v kateri zaposleni deluje. To pomeni, da je nagrada povezana z rezultatom organizacije, na katero ima zaposleni vpliv. Nagrada je za večino zaposlenih vezana na nefinančna merila, ki vključujejo izboljševanje procesov, na katere imajo zaposleni neposreden vpliv. Merilo za proizvodne oddelke je produktivnost in kvaliteta izdelkov. Nagrada razvojnikov je vezana na čas, v katerem se določeni razvojni projekt zaključi in pride izdelek, ki je rezultat tega projekta, na trg. V logistiki upoštevajo merila pravočasnosti in zanesljivosti dobav. Sistem kljub temu ni popoln, saj se dogodi, da zaposleni kljub vloženemu trudu niso ustrezno nagrajeni zaradi tega, ker na določeno merilo niso imeli v celoti vpliva. To še zlasti velja za medoddelčne cilje. Sistem kljub razčlenjevanju ciljev od vrha navzdol ne onemogoča povsem, da si cilji posameznih oddelkov niso v nasprotju oziroma da ti cilji niso v nasprotju s cilji organizacije.

SKLEP

Multinacionalnim podjetjem je skupno, da se ukvarjajo z mednarodnim poslovanjem in imajo v tujini neposredne naložbe. Multinacionalna podjetja sestavljajo skupek podjetij, v katerih ima matično podjetje prevladujoč vpliv nad odvisnimi podjetji. Uspešnost njihovega poslovanja v sedanosti in napoved njihovega poslovanja v prihodnosti zanimajo tako notranje kot zunanje deležnike multinacionalnega podjetja. Za potrebe poročanja matičnemu podjetju pripravljajo odvisna podjetja poročevalske svežnje v skladu z računovodskimi usmeritvami in metodami prevajanja, ki veljajo v matičnem podjetju. S tem se zagotovi primerljivost podatkov, ki so pridobljeni od odvisnih podjetij. V različnih državah uporabljajo različne računovodske sisteme, kar na ravni multinacionalnega podjetja otežuje pripravo skupinskih računovodskih izkazov poslovanja.

Danfoss je multinacionalno podjetje s proizvodnimi enotami, ki so razsejane po vsem svetu. Za potrebe učinkovitega nadzora odvisnih podjetij z namenom zmanjševanja tveganj je v Skupini organiziran standardiziran poročevalski proces. Vsa podjetja v Skupini morajo periodično poročati matičnemu podjetju predvsem finančne informacije v obliki poročevalskih svežnjev, ki so pripravljene v skladu z Danfossovimi uporabniškimi standardi, temelječimi na MSRP, kar zagotavlja enotno in verodostojno poročanje za potrebe skupinskih računovodskih izkazov.

Na poročanju v skladu z Danfossovimi uporabniškimi standardi temeljijo tudi finančna merila za nagrajevanje zaposlenih v Skupini. Sam sistem nagrajevanja temelji tako na finančnih merilih, katerih utež je največja pri zaposlenih z največjo odgovornostjo v organizaciji, kot na nefinančnih (medoddelčnih in oddelčnih) merilih, katerih utež je največja pri ostalih zaposlenih. Tako povezuje uspešnost posameznika z uspešnostjo organizacije.

Zaradi razlik med Danfossovimi uporabniškimi standardi in SRS mora Odvisno podjetje zagotavljati ločeno poročanje za potrebe skupinskih računovodskih izkazov na eni strani in na drugi strani za zunanje potrebe v skladu s SRS. Razlika med obema poročanjema je še večja zaradi proizvodne narave Odvisnega podjetja, saj so največje razlike med obema računovodskima sistemoma ravno pri računovodskih politikah vrednotenja zalog nedokončane proizvodnje in proizvodov. Le-te se po SRS vrednotijo po proizvodjalnih stroških, za potrebe notranjega poročanja pa le po spremenljivih stroških. Rešitev tega problema ne bi prinesla niti uporaba MSRP za zunanje poročanje, kar Zakon o gospodarskih družbah dovoljuje tudi podjetjem, ki ne kotirajo na borzi. Zaradi različnih otvoritvenih stanj, načina vrednotenja zalog, ki je primerno za Odvisno podjetje, in zaradi zahtev davčne zakonodaje (davek o dohodku pravnih oseb) bi bila še vedno potrebna priprava dvojnih računovodskih izkazov. Problem pa bi omilila nadaljnja harmonizacija računovodskih standardov – zlasti priprava MSRP za mala podjetja in popolno zlitje SRS z njimi.

LITERATURA IN VIRI

1. Bartlett ,C. A., & Ghoshal, S. (2000). *Transnational management - Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*. Boston: McGraw-Hill.
2. Chang, E., & Taylor, S. M. (1999). Control in Multinational Corporations (MNCs): The Case of Korean Manufacturing Subsidiaries. *Journal of Management*, 25(4), 541-565.
3. Choi, F. D. S., Frost, C. A., & Meek, G. K. (1999). *International Accounting* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
4. *Danfossovi uporabniški standardi*. Najdeno 28. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://dkdfn010.danfoss.net/TCQN/standard.nsf/7252cb1303b14e0ec1256b95002ece50?OpenView>

5. Emmanuel, C., Otley, D., & Merchant, K. (1990). *Accounting for Management Control*. London: Chapman & Hall.
6. Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768–792.
7. Hočevar, M. (1994). *Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
9. *Letno poročilo Danfoss A/S za 2008*. Najdeno 26. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.danfoss.com/AboutUs/Financial+Information/Annual-Report.htm>
10. Meigs, R. F., Meigs, M. A., Bettner, M., & Whittington, R. (1996). *Accounting: The Basis for Business Decisions*. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.
11. Mueller, G. G., Gernon, H., & Meek, G. (1994). *Accounting – An International Perspective*. New York: Business One Irwin.
12. Otley, D. T. (1998). The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. V A. J. Berry, J. Broadbent & D. T. Otley (ur.), *Management Control Theory* (str. 305-320). Aldershot: Dartmouth Publishing Company.
13. Radebaugh, L. H., & Gray, S. J. (1997). *International Accounting and Multinational Enterprises* (4th ed.). New York: John Wiley & Sons.
14. Rejc Buhovac, A., & Slapničar, S. (2005). Organizacijska kultura in managerski nadzor po mednarodnem prevzemu. V J. Prašnikar (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 159-180). Ljubljana: Časnik Finance.
15. Rejc, A., & Slapničar, S. (2004). *Corporate Performance Measurement Systems: Empirical Evidence of Determinants*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Robock, S. H., & Simmonds, K. (1989). *International Business and Multinational Enterprises*. Boston: Irwin.
17. *Sistem nagrajevanja zaposlenih*. Najdeno 28. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://portal.danfoss.net/HR/Pages/default.aspx>
18. Slapničar, S. (2004). Spremembe v računovodstvu ob prehodu v Evropsko unijo. *Zbornik XXXVI. Simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 71-88). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
19. *Slovenski računovodski standardi 2006*. Najdeno 26. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.si-revizija.si>
20. Turk, I., Kavčič, S., Kokotec-Novak, M., Koželj, S., Melavc, D., & Odar, M. (1999). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
21. *United Nations Global Compact*. Najdeno 12. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.unglobalcompact.org/>
22. Zaman, M. (2003). *Pomen računovodskih informacij za poslovodsko uravnavanje odvisnih podjetij v tujini* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.