

Marcin Czyczerski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Sitech Sp. z o.o.

MIĘDZYNARODOWE ASPEKTY CONTROLLINGU W SPÓŁKACH ZALEŻNYCH

1. Wstęp

Ostatnie ćwierćwiecze przyniosło zmianę w wielkości i strukturze wymiany handlowej. „W latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych dwudziestego wieku głównymi aktorami rynków międzynarodowych były ponadnarodowe korporacje amerykańskie, takie jak IBM, które uzyskiwały ok. 20% swoich dochodów z zagranicy. Te gigantyczne korporacje traktowały operacje zagraniczne jak odległy dodatek do produkowania wyrobów zaprojektowanych i wytworzonych w kraju macierzystym. Struktura zarządzania i narodowość spółki były jasne” [2, s. 240].

Dzisiaj sytuacja wygląda zgoła odmiennie. Nie ma już tak wyraźnej dominacji Stanów Zjednoczonych. Innowacje, nowe technologie i kapitał płyną z wielu różnych kierunków. „Najbardziej rozwinięte firmy dokonują nowych odkryć w zagranicznych laboratoriach, pozyskują kapitał od zagranicznych inwestorów i szybko awansują cudzoziemskich pracowników na najwyższe stanowiska” [2, s. 240]. Wzrost konkurencji doprowadził do globalizacji gospodarki, a ta z kolei do konwergencji kulturowych, ekonomicznych i politycznych aspektów życia [10]. Budowanie przewagi konkurencyjnej przeniosło się z poziomu rynku krajowego na poziom globalny, powodując wzrost zainteresowania inwestycjami zagranicznymi. Posiadany portfel spółek zależnych stał się podstawą budowania wartości korporacji.

Z funkcjonowaniem zagranicznej spółki zależnej wiążą się ponadnormatywne ryzyko i oczekiwania. Wynikają one m.in. z możliwości nabycia spółki po wyjątkowo niskiej cenie na skutek np. kryzysu lub silnej dewaluacji, zdyskontowania niskiego poziomu wynagrodzeń, dostępu do rezerw surowców lub wykorzystania potencjału rynków dynamicznie się rozwijających [3, s. 619].

Liczne szanse skłaniają do poważnego rozważenia inwestycji zagranicznej. Duże ryzyko wymusza jednak ostrożne sterowanie procesem przejmowania lub tworzenia

spółki, jak również procesem bieżącego zarządzania spółką. Skłania to do sięgania po narzędzia wspomagające kierowanie spółką zależną, takie jak controlling. Musi on sprostować jednocześnie oczekiwaniom centrali i spółki zależnej, uwzględniając specyficzne aspekty międzynarodowego środowiska biznesowego.

Lista zagadnień związanych z funkcjonowaniem spółek zależnych w międzynarodowym środowisku nie stanowi zamkniętego katalogu, niemniej jednak można wskazać pewne specyficzne aspekty charakterystyczne dla większości tych spółek. Z punktu widzenia controllingu, najważniejsze są: różne systemy sprawozdawczości, różne systemy podatkowe i prawne, różnowalutowość, specyficzne ryzyko kraju, odmienność kulturowa, różne style kierowania i oczekiwania wobec controllingu [8, s. 203].

2. Formy międzynarodowego zaangażowania

Zasadniczy wpływ na funkcjonowanie spółki zależnej i jej controlling mają: forma zaangażowania kapitału zagranicznego, zadania jakie jej wyznaczono oraz sposób koordynowania pracy spółki przez centralę [3, s. 620].

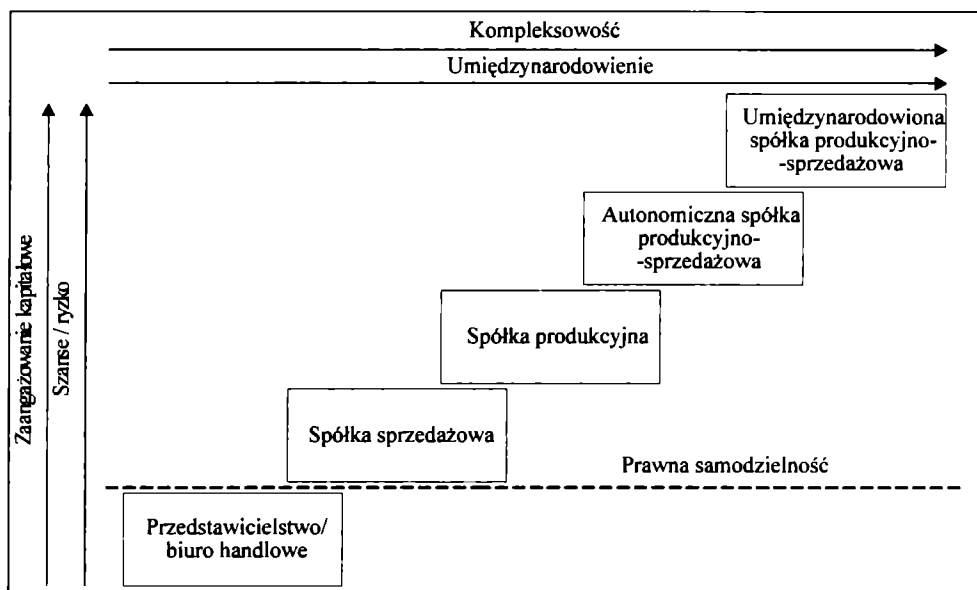
Zwyczajowo proces internacjonalizacji danego przedsięwzięcia postępuje etapowo. W początkowej fazie sonduje się zasadność angażowania w określonej lokalizacji. Przy braku doświadczenia w danym obszarze geograficznym, odbywa się to poprzez przedstawicielstwo lub biuro handlowe, koordynujące transakcje importowe bądź eksportowe. W razie negatywnej oceny przedsięwzięcia bardzo łatwo jest się z niego wycofać, ponieważ nie zamraża ono kapitału i nie wymaga podejmowania daleko idących działań prawno-organizacyjnych.

Wraz ze wzrostem poziomu zaangażowania finansowego centrali pojawiają się nowe, szersze perspektywy, zwiększa się również ryzyko inwestycji [3, s. 620]. Wynika to m.in. z konieczności nadania przedsięwzięciu osobowości prawnej, co wiąże się z wniesieniem kapitału podstawowego.

Kolejnym poziomem zaangażowania jest spółka sprzedażowa. Ma ona własny kapitał podstawowy, zarząd, pracowników, w transakcjach sprzedaży występuje jako strona umowy. Dobre wyniki tego etapu skłaniają do przeniesienia części produkcji na ten obszar i utworzenia spółki produkcyjnej. Przedsięwzięcie to jest z założenia bardziej kapitałochłonne, wymaga również przeniesienia lub rozwinięcia na danym obszarze niezbędnego *know-how*.

Celem utworzenia zagranicznej spółki produkcyjnej jest zazwyczaj uzyskanie możliwości redukcji kosztów wytworzenia dzięki niższym kosztom pracy bądź dostępowi do tańszych materiałów produkcyjnych i surowców. Uwzględnia się przy tym wysokość podatków oraz poziom oczekiwanej subwencji państwa, uregulowania w zakresie ochrony środowiska oraz szansę głębszego zaistnienia w świadomości docelowej grupy klientów.

Aby zminimalizować potencjalne ryzyko, a także aby zmniejszyć poziom zaangażowanego kapitału, zakłady produkcyjne często tworzy się w formie *joint-venture*. Dzie-



Rys. 1. Fazy procesu umiedzynarodowienia jednostki zależnej

Źródło: [3, s. 621].

ki zaangażowaniu lokalnego partnera, znającego rynek, zachowania pracowników, urzędów i dostawców, minimalizuje się zagrożenia wynikające z nieznanomości rynku. Niektóre kraje dopuszczają tylko taką formę angażowania się zagranicznych przedsiębiorstw.

Przedsięwzięcia w postaci spółek produkcyjnych lub sprzedażowych, które spełniły pokładane w nich nadzieje bądź mają potencjał rozwojowy, zyskują z czasem coraz większą autonomię i nowe funkcje. Pozwala to wykorzystać większość możliwości, które daje lokalny rynek. Kolejnym poziomem zaangażowania jest umiedzynarodowienie przedsięwzięcia. W takim wypadku spółka produkcyjno-sprzedażowa zaopatruje również zagraniczne rynki. Dalszy rozwój prowadzi często do rozbudowy autonomicznych struktur organizacyjnych, produkcji półproduktów dla innych spółek z grupy, rozbudowywania o kolejne funkcje (R&D, marketing) [3, s. 622].

3. Różne systemy informacyjno-sprawozdawcze

Spółki, które posiadają osobowość prawną, zobligowane są do sporządzania sprawozdań zgodnie z przepisami kraju, w którym mają siedzibę. Zagraniczne spółki zależne

spotykają się w ten sposób z problematyką raportowania na bazie różnych systemów sprawozdawczości [3, s. 626].

Różnice występują jednak nie tylko w kwestii sprawozdawczości zewnętrznej, ale i wewnętrznej. Bardzo często w związku z przejściem w innym kraju nowej spółki, nawet z tej samej branży, centrala styka się z potrzebą dostosowania systemu kalkulacji cen transferowych (różne metody) i rozliczania kosztów [12, s. 451]. Inne problemy na tym tle to słabość infrastrukturalna niektórych państw (brak rozwoju odpowiednich łącz), różnice czasowe (utrudniające płynną komunikację), różny rozkład tygodnia i dni wolnych. Sporo problemów wynika z różnych przyzwyczajeń i preferencji w zakresie stosowanych zasad i metod rachunkowości [3, s. 626, 630].

Wskazane wyżej zagadnienia mogą mieć istotny wpływ na efektywność systemu controllingu na poziomie operacyjnym w spółkach zależnych. W przypadku znaczących różnic w zakresie sprawozdawczości, centrala powinna zadbać przynajmniej o standaryzację formy sprawozdań, aby zapewnić sobie porównywalność i sumowalność danych [3, s. 629]. Z reguły między centralą a zagraniczną spółką zależną występuje asymetria informacji, zwłaszcza w zakresie informacji szczegółowych, mogąca prowadzić do konfliktu „pryncypał-agent” [3, s. 630]. Rozwiązaniem w tej sytuacji jest narzucenie spółce zależnej sprawozdawczości opartej na IAS oraz ukierunkowanie jej na monitorowanie wartości.

4. Różnowalutowość

Celem usprawnienia przepływów finansowych i przejrzystości ich księgowego ujęcia większość międzynarodowych grup wprowadza pojęcie „waluty grupy”. Stanowi ją najczęściej ta waluta, w której grupa ma obowiązek sporządzać sprawozdania zewnętrzne [3, s. 633]. W zagranicznych spółkach zależnych, posiadających osobowość prawną, prowadzi to do zjawiska różnowalutowości. Rodzi ono konieczność przeliczania planów i raportów z wykonania na inne waluty i generuje ryzyko powstania różnic kursowych.

Ryzyko w tym aspekcie może wiązać się ze zmianą wartości niektórych pozycji aktywów i pasywów (*translation exposure risk*), zmianą wartości strumieni płatności (*transaction exposure risk*), spadkiem konkurencyjności i opłacalności eksportu (*economic exposure risk*). Istnienie ryzyka wynikającego z różnowalutowości wymusza podjęcie decyzji o stosowaniu zabezpieczeń kursowych i delegowaniu uprawnień w tym zakresie.

Fakt różnowalutowości rodzi konieczność ustalenia kursu, który będzie przyjmowany do sporządzania planów i kontroli ich realizacji. Najczęściej przyjmuje się jeden z trzech kursów: kurs z dnia planowania, prognozowany kurs na dzień zamknięcia okresu sprawozdawczego, kurs z dnia zamknięcia tego okresu. Można stosować np. ten sam kurs do planowania i sporządzenia sprawozdania. Ma to sens jednak tylko wtedy, gdy zarząd spółki zależnej nie ma wpływu na terminy transakcji i gdy decyzje w zakresie

hedgingu podejmowane są w centrali. W przeciwnym razie najbardziej właściwe jest zastosowanie do planowania prognozowanego kursu na dzień zamknięcia okresu sprawozdawczego, a do sporządzenia sprawozdania – kursu z dnia zamknięcia, co gwarantuje obiektywizm i spójność celów centrali i spółki zależnej [3, s. 647].

5. Ryzyko kraju

O ryzyku kraju mówi się, gdy działalność w danym kraju wiąże się ze szczególnym ryzykiem. Wymaga ono uwzględnienia zarówno w chwili podejmowania decyzji o inwestycji w tym kraju, jak i podczas bieżącego controllingu spółki zależnej w nim ulokowanej. Ryzyko to dzieli się na: ekonomiczne, polityczne, socjokulturowe. Taki podział nawiązuje do przyczyn ryzyka i z tego względu jest użyteczny dla controllingu. Często dokonuje się grupowania krajów pod względem ryzyka (np. grupa krajów rozwijających się). Wystąpienie negatywnego zdarzenia w jednym państwie grupy, „zakaża” pozostałe, powodując, iż konsekwencje zdarzenia widoczne są w całej grupie krajów [3, s. 655]. Przykładem efektu zakażenia jest kryzys argentyński, który negatywnie wpłynął na ocenę ryzyka w grupie państw Ameryki Południowej i w grupie państw rozwijających się [11].

Ryzyko ekonomiczne jest względnie łatwe do monitorowania i ma największe praktyczne znaczenie. Ryzyko polityczne ma szczególnie niesystematyczny charakter. Wiąże się je z ryzykiem: swobody transferu, konfliktu, terroryzmu, które siłą rzeczy nie są łatwo mierzalne [3, s. 655].

Wskaźniki mierzące ryzyko kraju orientują się na ogół na przeszłość, tylko w przypadku ryzyka ekonomicznego efektywnie korzysta się z prognoz. Wskaźniki dotyczące pozostałych rodzajów ryzyka służą zatem głównie obserwacji tendencji w zakresie zmian poziomu ryzyka, a w ujęciu przekrojowym – do benchmarkingu przedsięwzięć inwestycyjnych i szacowania oczekiwanej stopy zwrotu.

6. Różnice kulturowe

Pojęcie kultury jest niezwykle pojemne i trudne do zdefiniowania. „Nie ma nic bardziej nieokreślonego niż słowo kultura”, pisał osiemnastowieczny filozof Johan Herder [4]. Na potrzeby nauk z zakresu organizacji i zarządzania definiuje się ją w odniesieniu do określonej społeczności, charakteryzując jako zbiór dominujących wartości i norm postępowania, zachowań i reakcji jednostek i grup społecznych, przejawiający się w ich sądach i postawach, sposobach rozwiązywania problemów, estetyce i wyposażaniu wnętrza [6, s. 438-439].

Najbardziej rozpowszechniona jest koncepcja kultury organizacyjnej Scheina, wyodrębniająca trzy płaszczyzny kultury – symbole i artefakty, normy i standardy, założenia podstawowe. Różnią się one między sobą podatnością na zmiany i poziomem ich uświadomienia wśród członków społeczności. Najbardziej postrzegalna jest płaszczyzna symboli i artefaktów. Pozostałe są trudniej zauważalne i często wynikają z wychowania i uwarunkowań funkcjonowania danej społeczności [14, s. 419]. Wynika stąd, iż kultura kraju w sposób pośredni przenika do kultury organizacyjnej. W przypadku zagranicznych spółek zależnych prowadzi to do zetknięcia się dwóch różnych kultur – kraju centrali i kraju spółki zależnej [3, s. 670].

Do wskazania wpływu kultury narodowej na kulturę organizacyjną wykorzystuje się najczęściej model Hofstede’a, który wyróżnia pięć wymiarów kultur narodowych: dystans władzy, kolektywizm i indywidualizm, kobiecość i męskość, unikanie niepewności, długoterminową orientację [15].

Powyższy model nie jest jedynym. Korzysta się często również z modelu „kapitału kultury organizacyjnej” Cooke’a i Lafferty’ego [16], który wyznacza trzy style kulturowe (konstruktywny, pasywny/defensywny, agresywny/defensywny) i po cztery charakterystyczne dla nich normy zachowań [1, s. 254-255]. Model Hofstede’a, a zwłaszcza stosowany przez niego wskaźnik dystansu kulturowego (*culture bias*), ma jednak największe praktyczne znaczenie [3, s. 671].

Identyfikowanie i matematyczne wyznaczanie dystansu kulturowego służy przede wszystkim oszacowaniu szans na powodzenie planowanych przez centralę inwestycji, w postaci akwizycji zagranicznej spółki lub utworzenia nowej [13, s. 109]. Dystans kulturowy, z punktu widzenia controllingu spółki zależnej, przejawia się w różnym podejściu do: planowania, stopnia sformalizowania procesu planowania, cichych rezerw, tempa planowania, pesymizmu/optymizmu planu, dokładności wielkości planowanych, horyzontu czasowego planu [3, s. 672].

Im większy dystans kulturowy, tym bardziej ambitne zadanie stoi przed controllingiem spółki zależnej. Powoduje to konieczność ścisłego doprecyzowania sposobu wykorzystania instrumentów controllingu oraz procesu planowania i raportowania, np. poprzez zredagowanie instrukcji. Controlling spółki zależnej, zwłaszcza w fazie akwizycji i integracji, powinien być częściowo „obsadzony” controllerami z centrali, przy jednoczesnej budowie właściwych kompetencji wśród controllerów lokalnych (poprzez wysyłanie ich do centrali, *job-rotation*, doksztalcanie) [3, s. 674].

Dystans władzy oraz unikanie ryzyka stanowią dwa najważniejsze – z punktu widzenia controllingu – wymiary kultury narodowej. Najmocniej oddziałują one bowiem na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa i jego orientację na przyszłość. Ponadto dla obu tych wymiarów, podobnie jak w przypadku długoterminowej orientacji, występowanie podobieństw w zakresie kultury kraju centrali i spółki zależnej pozytywnie wpływa na jakość i efekty współpracy między tymi podmiotami [3, s. 674]. Pozostałe dwa wymiary – indywidualizm i męskość/kobiecość – w wypadku podobieństw kultury kraju centrali i kraju spółki mogą stanowić podłoże konfliktów. Nasilenie cech indywi-

dualizmu w kulturze kraju centrali skutkuje skłonnością do ustalania wytycznych i kontrolowania z poziomu centrali. W kulturach o silnych cechach „męskości” dominują wartości na ogół kojarzone jako męskie – pewność siebie, determinacja. Funkcjonowanie centrali w takiej kulturze może skutkować stawianiem spółce zależnej ambitnych celów oraz wzmacnianiem konkurencji wewnętrznej między spółkami zależnymi z grupy i ich benchmarkowaniem [5, s. 442-443].

Siła wpływu poszczególnych cech kultury narodowej na kulturę organizacyjną zależy też od innych czynników. Silna ekonomia kraju spółki zależnej, jego kulturowa i instytucjonalna homogeniczność wzmacniają siłę oddziaływania kultury narodowej na organizację. Z kolei otwartość lub słabość gospodarki, różnorodność kulturowa, różnorodność otoczenia instytucjonalnego kraju osłabiają ją [10, s. 15-19]. Internacjonalizacja poprzez inwestycję typu *green-field (start-ups)* w porównaniu z inwestycją poprzez akwizycję w dużo większym stopniu wiąże się z wpływem kultury narodowej kraju spółki zależnej [10, s. 20].

Z dystansem kulturowym w sposób pośredni wiąże się bariera językowa. Nieporozumienia językowe prowadzić mogą do wielu negatywnych zdarzeń, z tego też powodu duże koncerny wprowadzają często język grupy. Używa się ponadto więcej niż jednego języka w funkcjonujących w przedsiębiorstwie systemach informatycznych, zarządzaniach, instrukcjach itp.

7. Zakończenie

Złożoność procesu internacjonalizacji stawia controllingowi, jako systemowi zorientowanemu na koordynację, szczególne wymagania. Godne polecenia jest rozwijanie – już od wstępnej fazy tworzenia spółki zależnej – controllingu, który uwzględni zarówno oczekiwania centrali co do wpływu na zarządzanie spółką zależną, jak i cele zagranicznych spółek zależnych. Pod względem organizacyjnym wymaga to dokonania wyboru między modelem scentralizowanym a zdecentralizowanym kierowania jednostką. Ten wybór wiąże się z wyzwaniem wynikającymi z „międzynarodowości” rachunkowości, orientacji na różne wartości organizacyjne, różnic kulturowych [7, s. 288]. Wobec powyższego od osób zajmujących się kierowaniem międzynarodowymi spółkami zależnymi i controllingiem oczekiwać należy, obok wiedzy fachowej, koniecznych kompetencji międzykulturowych [5, s. 442-443], wiedzy w zakresie prawa międzynarodowego oraz różnych systemów i rozwiązań podatkowych (dotyczących między innymi przepisów UE i wytycznych OECD) [9, s. 737]. Pozwoli to na zminimalizowanie ryzyka wynikającego z międzynarodowego kontekstu i wykorzystanie jego potencjału.

Literatura

- [1] Baumöl U., *Business Engineering*, [w:] *Industrielles Beteiligungscontrolling*, red. H.-J. Wurl, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003.
- [2] Brigham E.F., *Podstawy zarządzania finansami*, t. III, PWE, Warszawa 1997.
- [3] Burger A., Ulbrich Ph., *Beteiligungscontrolling*, R. Oldenburg Verlag, München 2005.
- [4] „Fo:pa – Kwartalnik Literacko-Filozoficzny” 2006, nr 7.
- [5] Kleist S., *Internationales Beteiligungscontrolling*, [w:] *Beteiligungscontrolling*, red. J. Littkemmann, H. Zündorf, Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Herne/Berlin 2004.
- [6] Kostera M., Kownacki S., *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźminski, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1996.
- [7] Kütting H., Heiden M., *Controlling im internationalen Unternehmen*, [w:] *Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling*, red. H.-U. Küpper, A. Wagenhofer, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart 2002.
- [8] Littkemmann J., *Operatives Beteiligungscontrolling in der Unternehmenpraxis*, [w:] *Beteiligungscontrolling*, red. J. Littkemmann, H. Zündorf, Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Herne/Berlin 2004.
- [9] Lühn A., Engelsing L., *Die Besteuerung laufender Beteiligungserträge und ihre Berücksichtigung bei der Rechtlichen Gestaltung von Beteiligungsstrukturen*, [w:] *Beteiligungscontrolling*, red. J. Littkemmann, H. Zündorf, Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Herne/Berlin 2004.
- [10] Noorderhaven N., Harzing A.W., *The „country-of-origin effect” in multinational corporations: Sources, mechanism and moderating conditions*, „Management International Review” 2003.
- [11] Perez A., *Die Argentinische Krise und mögliche Ansteckungseffekte*, „Risse im Context XXI, Magazin zur Alpenbegradigung” 2002, nr 3-4.
- [12] Risse R., Vogelpoth U., *Integration aquisierter Unternehmen unter steuerlichen Aspekten*, [w:] *Industrielles Beteiligungscontrolling*, red. H.-J. Wurl, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003.
- [13] Schickel H., *Ansätze zur Identifikation und Quantifizierung kritischer kultureller Differenzen bei geplanten Unternehmenstransaktionen*, [w:] *Industrielles Beteiligungscontrolling*, red. H.-J. Wurl, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003.
- [14] Steinman H, Schreyögg G., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
- [15] www.geerthofstede.nl.
- [16] www.humansynergetics.com.

INTERNATIONAL ASPECTS OF CONTROLLING IN SUBSIDIARIES

Summary

The article presents various forms of an international business engagement. It describes opportunities and threats resulting from the acquisition or foundation of a foreign subsidiary. It points at controlling as an excellent tool which can support leading the subsidiary. The fact, that controlling focuses its attention on the future and co-ordination aspects, makes it possible to respect expectations of the group as well as the goals of the foreign subsidiary. The complexity of the process of internalization sets special requirements to the controlling. It has to manage the challenges resulting from an international business environment such as various reporting systems, various currencies, country risk, cultural differences. None of the above mentioned remains without impact – sometimes not easy to discern – on the controlling.