

Marcin Czyczerski

Sitech Sp. z o.o.

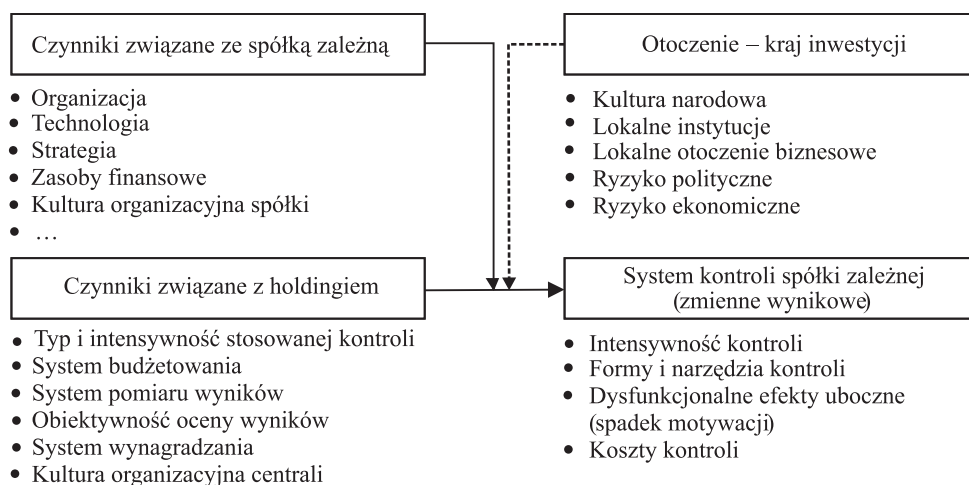
UWARUNKOWANIA FUNKCJONOWANIA CONTROLLINGU SPÓŁEK ZALEŻNYCH

W Polsce od kilku lat obserwuje się ogromny napływ kapitału zagranicznego. W raportach organizacji UNCTAD na temat inwestycji światowych nasz kraj znajduje się w pierwszej dziesiątce najbardziej atrakcyjnych lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych [UNCTAD...]. Dążenie do redukcji ryzyka i lokalne przepisy sprawiają, iż większość zagranicznych przedsięwzięć organizowanych jest w formie spółek zależnych. Powoduje to, iż coraz częściej dostrzega się problematykę i specyfikę ich funkcjonowania. Wynika ona m.in. z potencjalnej sprzeczności celów centrali (holdingu) i jej filii (spółki zależnej) spowodowanej asymetrią informacji.

Interesującym narzędziem, umożliwiającym niwelację dysproporcji w zakresie posiadanych informacji oraz sterowania działalnością spółki zależnej w zgodzie z intencjami holdingu, jest controlling finansowy. Aby uzyskać efektywne narzędzie zamiast niesprawnej kopii rozwiązania z centrali, jego wdrożenie w jednostce zależnej powinno uwzględniać specyficzne warunki działalności spółek zależnych. Controlling musi być zatem dla tych jednostek jak „garnitur szyty na miarę”, dokładnie dopasowany zarówno do ich potrzeb i zadań, jak i do jednostek dominujących [Czyczerski 2002, s. 39].

Brak jest uniwersalnego systemu kontroli spółek zależnych, pasującego do różnych warunków funkcjonowania spółek zależnych. Opracowanie systemu kontroli oznacza opisanie poziomu jej intensywności, form i narzędzi, kosztów i oczekiwanych negatywnych efektów ubocznych związanych ze spadkiem motywacji załogi spółki (por. rys. 1).

Wśród czynników wpływających na funkcjonowanie systemów zarządzania w spółce zależnej znajdują się m.in.: zakres podejmowanych decyzji i siła ich oddziaływania na grupę, otoczenie biznesowe, mentalność pracowników, kultura organizacyjna [Czyczerski 2002, s. 38]. Z punktu widzenia siły wpływu na funkcjonowanie controllingu spółek zależnych najważniejsze są: powierzone jej strategiczne zadania spółki zależnej, poziom integracji z grupą (typ holdingu), etap życia oraz poziom umiędzynarodowienia i kultura organizacyjna spółki.



Rys.1. System kontroli spółki zależnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Merchant, Van Der Stede].

Strategiczne zadania spółki zależnej określają jej rolę i znaczenie w grupie (przewodnictwo kosztowe lub wyróżnianie). Oczekiwania wobec controllingu spółki pełniącej funkcję regulatora cenowego różnią się istotnie w stosunku do spółki realizującej strategię wyróżniania. Przyjęta dla spółki, w związku z jej zadaniami strategicznymi, misja konkurencyjna determinuje rodzaj i wielkość zasobów (finansowe, ludzkie, niematerialne, technologiczne) oraz dobór narzędzi controllingowych.

Przewodnictwo kosztowe jest najczęstszym strategicznym zadaniem spółek zależnych. Ma ono prowadzić do minimalizacji kosztów przez realizowanie ekonomii skali, ścisłą kontrolę kosztów, standaryzację produkcji i procesów produkcyjnych. Wyróżnianie realizowane jest przez dbałość o wzornictwo produktu, stosowaną technologię, cechy produktu, pierwszorzędą obsługę klienta, które gwarantują lojalność marce. Przewodnictwo kosztowe wiąże się z mniejszą delegacją uprawnień decyzyjnych ze strony holdingu [Busse von Colbe 1980, s. 262].

Odmienne zadania strategiczne spółek zależnych wymagają różnicowania systemów kontroli i stosowanych narzędzi. Budżetowanie odgrywa większą rolę w przypadku przewodnictwa kosztowego niż wyróżniania. W przypadku przewodnictwa kosztowego występuje znacznie mniejsza tolerancja wobec odchyłeń budżetowych oraz mniejsza akceptacja dla rewizji budżetu w bieżącym okresie. Strategia wyróżniania silniej orientuje się na szeroko pojęte wyniki. Taka sytuacja ma również miejsce w przypadku spółek prowadzących innowacyjną działalność, które zorientowane są na wyniki. Spółki prowadzące rutynową działalność są znacznie bardziej skoncentrowane na kosztach [Littkemann 2004, s. 34].

System motywacyjny i wynagradzania w przypadku przewodnictwa kosztowego konstruuje się tak, aby głównymi kryteriami ustalania poziomu ruchomej części wynagrodzeń były kryteria finansowe (najczęściej związane z budżetem i kosztami), w przypadku wyróżniania zaś kryteria pozafinansowe.

Poziom integracji spółki jest wprost proporcjonalny do spodziewanych efektów synergii. Poziom integracji określany jest modelowo przez typ holdingu (finansowy, strategiczny, operacyjny), który wynika z przyjętej strategii rozwoju (szczególnie dywersyfikacji). Typ holdingu determinuje formę i znaczenie systemu budżetowania i pomiaru wyników, systemu motywacyjnego i wynagradzania [Merchant, Van Der Stede].

Tabela 1. Cechy organizacji controllingu w zależności od typu holdingu

Cechy organizacji controllingu		Typ holdingu		
		holding finansowy	holding strategiczny	holding operacyjny
Typ udziału		udział kapitałowy	udział kapitałowy i kooperacyjny	udział kooperacyjny
Rola centrali		finansista/rewizor	moderator/katalizator	architekt/nawigator
Styl kierowania		„wymagać”	„koordynować/wspierać”	„organizować/kierować”
Intensywność controllingu		niska intensywność	niska lub zmienna intensywność	zmienna lub wysoka intensywność
Podział zadań spółka		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: auto;">strategiczny</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: auto;">operacyjny</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: auto;">strategiczny</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: auto;">operacyjny</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: auto;">strategiczny</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: auto;">operacyjny</div>
Punkty styku centrala spółka zależna		zarządzanie finansami	zarządzanie strategiczne	zarządzanie operacyjne
Narzędzia controllingu	wertykalne	system wskaźników finansowych kontrola wyników finansowych	strategiczne wytyczne i kamienie milowe system wskaźników operacyjnych kontrola wyników i działań	szczegółowe wytyczne budżetowe porównanie realizacji budżetu z planem
	horyzontalne	niewymagane (rynek)	zdecentralizowane negocjowanie cen transferowych	centralne określanie cen transferowych
	wspierające	niewymagane	ramy planowania strategicznego konceptje ramowe globalne projekty	ramy planowania operacyjnego wzorce, profile centralne projekty

Źródło: [Gigouline 2001, s. 14].

Typ holdingu (poziom integracji) przekłada się na stosowany system budżetowania i pomiaru wyników, system motywacyjny i wynagradzania. Ponadto wpływa on na siłę bezpośredniego zaangażowania controllingu centrali w sprawy spółki zależnej oraz obszary, którymi jest on zainteresowany (por. tab. 1). Centrala holdingu finansowego traktuje posiadane spółki zależne jak długoterminowe aktywa i dąży do ich stałej optymalizacji celem wzrostu wartości całej grupy. Wpływa ponadto na cele finansowe i rozdział zasobów, szczególnie przez sterowanie inwestycjami i kredytami. Holding strategiczny ustala ponadto priorytety dla spółki zależnej i wpływa na proces formułowania strategii. Holding operacyjny przejawia aktywność również w sterowaniu działalnością operacyjną spółki zależnej w różnych obszarach funkcjonalnych [Ringsletter, Obring 1992, s. 1306].

Holding finansowy, poza tym, iż wpływa w najmniejszym stopniu na obszar działalności spółki zależnej, stosuje najmniej intensywny controlling. Holding strategiczny wspiera i koordynuje działalność spółek zależnych, co wpływa na dobór narzędzi umożliwiających konsultacje między spółkami a centralą oraz generowanie wytycznych dla spółek zależnych. Holding operacyjny korzysta z narzędzi, które umożliwiają sprawne sterowanie spółkami zależnymi, takich jak budżetowanie oraz rozwinięty system cen transferowych.

Poziom umiędzynarodowienia silnie oddziałuje na proces integracji, koszty koordynacji i jej dysfunkcyjne efekty. Różnice kulturowe między krajem siedziby centrali i spółki zależnej przekładają się na dystans władzy między nimi. Z działalnością międzynarodową wiąże się wyższe ryzyko, zwłaszcza ekonomiczne i polityczne, które stawia controllingowi wyzwania i wymusza poszukiwanie. Skłania również do poszukiwania adekwatnych narzędzi pozwalających oceniać ryzyko i nim „zarządzać”.

Etap życia spółki zależnej ma największy wpływ na określenie zadań i narzędzi controllingu spółek zależnych. Zależność ta nawiązuje do koncepcji cyklu życia spółki zależnej Dieckhausa [Dieckhaus 1993, s. 148], która umożliwia przejrzystą strukturalizację różnych wymiarów controllingu (zadaniowego, narzędziowego, procesowego, instytucjonalnego) na podstawie kryterium etapu życia. Koncepcja Dieckhausa dzieli okres funkcjonowania spółki zależnej w holdingu na cztery fazy, takie jak: akwizycja, integracja, dojrzałość spółki (bieżącej działalności spółki), dezinvestycja. Controlling spółek zależnych wspiera na każdym z tych etapów realizację różnych zadań, bazując na odmiennych narzędziach [Pfaff, Schultze 2006, s. 124].

W początkowej fazie życia spółki holding inwestuje w nią w celu poprawy jej udziału w rynku, nawet kosztem wyników. Aż do fazy integracji cel ten przeważa nad dążeniem do maksymalizacji wyników i strumieni pieniężnych, a zmienia się dopiero w fazie dojrzałości spółki. Holding inwestuje wówczas „kosztem” spółki zależnej, maksymalizując jej wyniki i poświęcając udziały w rynku.

Do poszczególnych etapów życia spółki zależnej pasują różne narzędzia controllingu. Narzędzia operacyjne zorientowane na wyniki i koszty dominują w fazie bieżącej działalności spółki, kiedy ma ona za zadanie generować możliwie największe wol-

ne środki pieniężne. W fazach procesowych dominują z kolei narzędzia strategiczne zorientowane na monitorowanie postępów procesu i wzrostu wartości holdingu.

Brak uniwersalnego systemu kontroli spółek zależnych skłania do uwzględniania przy konfigurowaniu procesów wspomaganiania zarządzania uwarunkowań, które mogą mieć na nie wpływ. Jednym z wymogów efektywnego controllingu jest uwzględnienie opisanych w niniejszym artykule czynników, które powinny różnicować formę, narzędzia i koszty sterowania spółkami zależnymi. Skutkiem realizacji tego wymogu jest stworzenie „szytego na miarę” systemu controllingu spółek zależnych uwzględniającego zarówno potrzeby, jak i specyficzne warunki funkcjonowania spółek zależnych i holdingu. Taki controlling umożliwia efektywne zarządzanie spółkami zależnymi przez zmniejszenie negatywnych efektów asymetrii informacji oraz sprzężenie celów jednostki dominującej i podległej.

Literatura

- Busse von Colbe W., *Zur finanziellen Steuerung und Kontrolle im internationalen Konzern mit Hilfe von Bilanzen*, [w:] *Fuehrungsprobleme industrieller Unternehmungen*, red. D. Hahn., De Gruyter, Berlin 1980.
- Czyczerski M., *Controlling finansowy w jednostce zależnej kapitałowo na przykładzie przedsiębiorstwa działającego w branży motoryzacyjnej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 948, AE, Wrocław 2002.
- Dieckhaus O.T., *Management und Controlling im Beteiligungslebenszyklus*, ZP 1993 nr 2.
- Gigouline I., *Ansatzpunkte zur Gestaltung der Beteiligungscontrollings von Tochterunternehmen westlicher Konzerne in osteuropäischen Ländern*, Hererbert Utz Verlag, Monachium 2001.
- Littkemann J., *Operatives Beteiligungscontrolling in der Untenehmenpraxis*, [w:] *Beteiligungscontrolling*, red. J. Littkemann, H. Zündorf., Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Herne/Berlin 2004.
- Merchant K.A., Van Der Stede W.A., *Management Control Systems*, za: <http://www.cs.uu.nl/>.
- Pfaff D., Schultze W., *Beteiligungscontrolling*, [w:] *Controlling und IFRS-Rechnungslegung: Konzepte, Schnittstellen, Umsetzung*, red. A. Wagenhofer i in.(praca zbiorowa), Erich Schmidt Verlag GmbH, Berlin 2006.
- Ringsletter M., Obring K., *Strategisches Beteiligungscontrolling im Konzern. Ein Konzept auf der Grundlage eines praktischen Falles*, ZfB 1992 nr 62.
- UNCTAD „*World Investemnt Report 2005*”.

THE DETERMINANTS OF SUBSIDIARY CONTROLLING

Summary

The article describes the determinants of subsidiary controlling. It points to the lack of existence of a universal control system of these entities. In addition to that, it presents the factors having impact on subsidiary controlling, with special emphasis put on strategic tasks of subsidiaries, their level of internationalization, and the type of holding within which they operate.