

Małgorzata Ciepielowska – Sroka *

CONTROLLING WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

CONTROLLING OF ENTERPRISE VALUE

Summary

Controlling is considered by many managers a logical and coherent answer for processes taking place inside the enterprise, as well as economic environment.

The paper presents scope and design of value controlling organization in an enterprise.

1. Uwagi wstępne

Nadrzędnym celem każdego przedsiębiorstwa jest przetrwanie i rozwój. Jednak, aby przetrwać na rynku w okresie recesji i rozwijać się w sprzyjających warunkach rynkowych, przedsiębiorstwa muszą generować zyski. Nie jest to jedyny warunek tak postawionego celu. Istotna jest również stabilność finansowa oraz równowaga społeczna. Dla realizacji tak postawionych krótko- i długo-okresowych celów przedsiębiorstwa wykorzystują controlling. [Sierpińska, Kustra 2006, s.159]

Controlling jest uznawany za jedną z dynamicznych i elastycznych metod zarządzania, stanowiącą kompleksową metodę sterowania działalnością przedsiębiorstwa. Pozwala on na wcześniejsze wykrywanie, a tym samym eliminowanie lub ograniczanie odchyleń od wielkości zaplanowanych, decydujących o realizacji celów przedsiębiorstwa [por. Jędralska, Woźniak-Sobczyk 2000], czyli:

- utrzymaniu płynności w krótkim okresie,
- wzroście wartości przedsiębiorstwa w długim okresie.

* mgr, Zakład Finansów i Rachunkowości, Wyższa Szkoła Biznesu – National -Louis University w Nowym Sączu, Wydział Zamiejscowy w Tarnowie.

Zarządzanie przedsiębiorstwem wiąże się z podejmowaniem różnych decyzji, które powinny być oceniane poprzez kryterium tworzenia wartości dla właścicieli. Odpowiednio zaprojektowany system controllingu pozwala zatem na kompleksowe zarządzanie przedsiębiorstwem, optymalizację formułowania i realizacji celów przedsiębiorstwa, przybierających postać:

- zysku w krótkim okresie: controlling operacyjny – sterowanie zyskiem, który wiąże się z eliminowaniem trudności związanych z osiągnięciem zysku,
- rozwoju przedsiębiorstwa, maksymalizacji jego wartości: controlling strategiczny, którego celem jest stworzenie warunków do zapewnienia przedsiębiorstwu przetrwania i rozwoju w długim przedziale czasowym.

W artykule przedstawiono controlling jako instrument kreowania wartości przedsiębiorstwa.

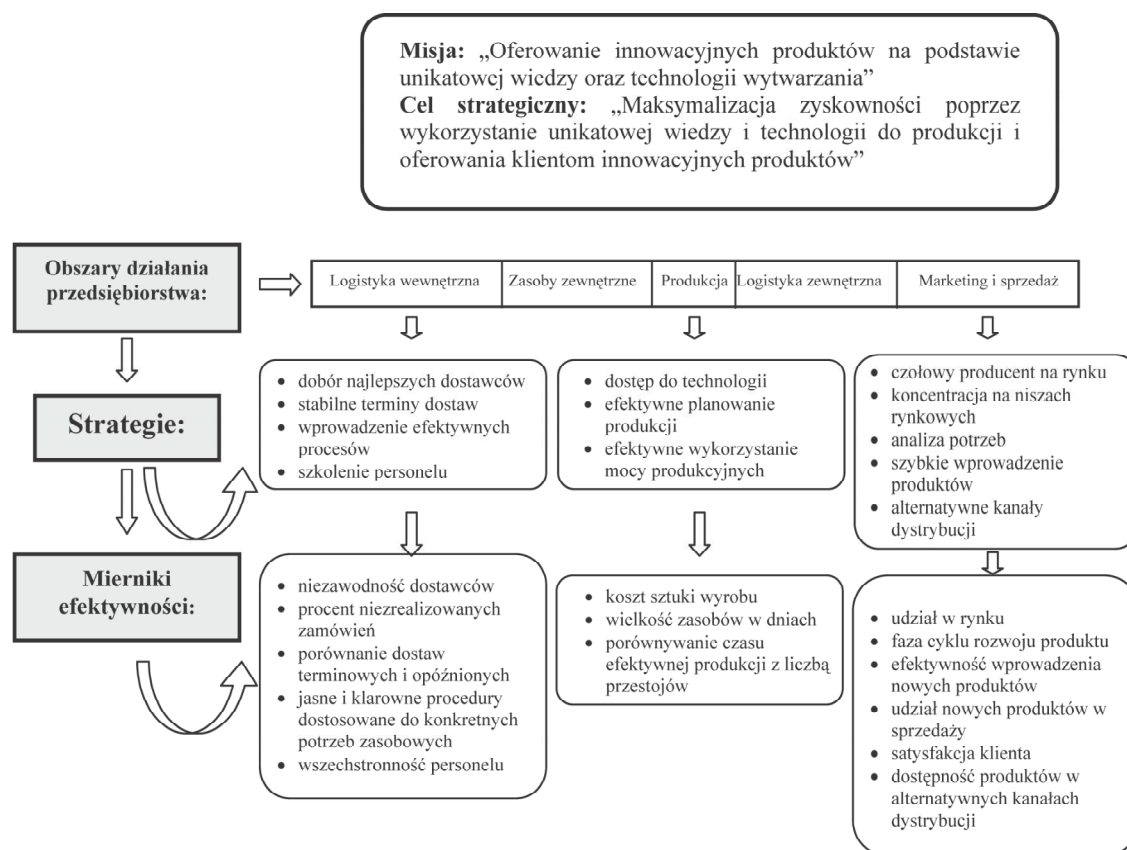
2. Tworzenie wartości w przedsiębiorstwie

Tworzenie wartości w przedsiębiorstwie to proces, na który składa się kilka elementów:

- umiejętne połączenie misji organizacji, celów strategicznych oraz strategii i taktyki działania,
- zaangażowanie wszystkich poziomów zarządzania przedsiębiorstwem w skali działań makro- i mikroorganizacji,
- efektywne połączenie cech jakościowych i materialnych (ilościowych) stanowiących o wartości, tj.: strategii działania oraz finansów przedsiębiorstwa.[Nogalski, Bors 2000].

Rysunek 1 prezentuje syntezę misji, celów oraz strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa, uwzględnia jednocześnie jakościowe i ilościowe (finansowe) postrzeganie problemu wartości łącznie z miernikami realizacji celów przy założonej strategii działania.

Rysunek 1. Wartość w aspekcie strategicznym



Źródło: [Nogalski, Bors 2000].

Efektywne połączenie cech niematerialnych i materialnych stanowiących o wartości przedsiębiorstwa, tj.: strategii działania oraz finansów stanowi narzędzie realizacji misji oraz celów strategicznych. Realizacja strategii wymaga podjęcia określonych działań na płaszczyźnie zarządu oraz na płaszczyźnie operacyjnej.

Zdefiniowanie strategii wzrostu wartości przedsiębiorstwa z elementami ilościowymi, mierzalnymi w aspekcie finansów stanowi o dochodowości przedsiębiorstwa oraz jego zyskowności w długim okresie.

Jednym z głównych celów organizacji jest realizacja określonej stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału, poprawa rentowności oraz zapewnienie takiego wyniku finansowego, aby stanowił on podstawę przyszłych inwestycji oraz w konsekwencji był gwarancją dopływu kapitału od inwestorów/akcjonariuszy. Strategia działania jako narzędzie realizacji misji i celów strategicznych jest scenariuszem, który - zanim zostanie zrealizowany - wymaga oceny z punktu widzenia rentowności zaangażowanego kapitału oraz przewidywanej stopy zwrotu w długim okresie.

W konsekwencji, obok uwarunkowań jakościowych, analiza ilościowo-finansowa jest kluczem do podejmowania decyzji strategicznych, jak i opera-

cyjnych, z uwzględnieniem czynników wewnętrznych oraz specyfiki otoczenia konkurencyjnego, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo.

3. Struktura systemu controllingu zorientowanego na tworzenie wartości

Wartość przedsiębiorstwa jako wymierne kryterium decyzyjne jest podstawą i stymulatorem działań podejmowanych w celu dostosowania systemu zarządzania do potrzeb wynikających z dokonanego wyboru strategicznego. Dostosowanie to jest rozumiane jako wybór systemu działań zapewniających możliwie najwyższą w danych warunkach efektywność realizacji przyjętych celów. Postrzeganie działalności oraz celów przedsiębiorstwa z punktu widzenia realizacji dążeń jego właścicieli stanowi wyraz finansowego akcentowania modelu przedsiębiorstwa, którego odzwierciedleniem jest podstawowy finansowy cel, czyli maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa. [Kapa - Kejna 2002, s. 318].

Tworzenie wartości w przedsiębiorstwie polega na łączeniu jego strategii działania z wynikami finansowymi. Niezbędna jest więc identyfikacja czynników kreujących wartość, a także miejsc i sposobów, za pomocą których powstaje wartość i gdzie zostaje spożytkowana.

Odpowiednie zrozumienie istoty procesu zarządzania oraz instrumentów, które mają na celu wspomaganie procesu zorientowanego na wzrost wartości przedsiębiorstwa skłania do poszukiwania praktycznego rozwiązania systemu zarządzania wartością przedsiębiorstwa, pozwalającego osiągnąć podstawowy cel jego działalności. Rozwiązaniem tym jest wdrożenie controllingu zorientowanego na kreowanie wartości przedsiębiorstwa.

Controlling to narzędzie charakteryzujące się sprzężeniem zwrotnym, składającym się z trzech sekwencyjnie wykonywanych funkcji:

- planowania celów przedsiębiorstwa,
- kontroli, tj. porównania stanu faktycznego z zamierzeniami oraz przeprowadzenia analizy odchyleń,
- kierowania, tj. przeprowadzenia działań korygujących [Marciniak 2008, s.177].

W związku z powyższym dzięki wykorzystaniu controllingu można zwiększyć bezpieczeństwo przedsiębiorstwa, jak i związaną z nim kreację wartości przedsiębiorstwa w długim okresie czasu. Znajomość specyfiki controllingu oraz jego narzędzi, a w efekcie umiejętne ich wykorzystanie (przy właściwie funkcjonującym systemie wczesnego ostrzegania) powinny doprowadzić w dłuższym okresie do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Controlling ukierunkowany na wartość jest instrumentem zarządzania, który ma na celu tworzenie wartości dla właścicieli, czyli realizację nadrzędnego celu przedsiębiorstwa.

Zadaniem controllingu ukierunkowanego na tworzenie wartości jest planowanie, sterowanie i kontrola realizacji celów, a przede wszystkim koordynacja wszystkich składowych procesów kreowania wartości. W systemie tym nieustannie działa sprzężenie zwrotne, które wymusza analizę odchyłań, oraz sprzężenie wyprzedzające, które prowadzi do antycypacji niekorzystnych zjawisk, mogących pojawić się w przyszłości.

Controlling w przypadku wspomaganie optymalnego kształtowania wartości przedsiębiorstwa może i powinien spełniać dwie funkcje:

- 1) wspomagać zabezpieczenie wartości w krótkim okresie czasu,
- 2) wspomagać kreowanie wartości w długim okresie czasu [Marciniak 2008, s. 178].

Jak już wspomniano, controlling zorientowany na tworzenie wartości stanowi instrument zarządzania ukierunkowany na realizację nadrzędnego celu przedsiębiorstwa, którym jest tworzenie wartości dla właścicieli. Zwiększanie wartości przedsiębiorstwa wymaga od jej kierownictwa wyboru określonej strategii i sposobu oddziaływania na odpowiednie czynniki, decydujące o wzroście wartości.

Strategia wzrostu wartości przedsiębiorstwa musi uwzględnić związki przyczynowo – skutkowe między zarządzaniem finansami a innymi obszarami działalności. Poprzez włączenie aspektów finansowych do wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa ma ona charakter strategii globalnej. Decyzje finansowe w tak przyjętej strategii dotyczą powiększania i pomniejszania składników majątkowych przedsiębiorstwa oraz określania sposobów ich finansowania, czyli zapewniania właściwych proporcji między kapitałami własnymi i obcymi. Decyzje dotyczące poziomu i struktury aktywów przedsiębiorstwa (materialnych i niematerialnych) oraz źródeł ich finansowania skutkują określonymi przepływami pieniężnymi oraz poziomem ryzyka finansowego i operacyjnego. Generowane obecnie i prognozowane przepływy środków pieniężnych oraz poziom przewidywanego ryzyka determinują wielkość oraz kierunek zmian wartości przedsiębiorstwa. Wartość ta jest zatem kategorią finansową. Generowanie wartości przedsiębiorstwa odbywa się poprzez uwzględnienie aspektu finansowego w poszczególnych obszarach strategii ogólnej przedsiębiorstwa [Sierpińska 2006 s.162].

Jeżeli bezpośrednim celem działalności przedsiębiorstwa jest zwiększanie wartości rynkowej, to niezbędne jest wprowadzenie zasad zarządzania wartością firmy (Value Based Management), zawierających:

- przeorientowanie priorytetów biznesu i strategii przedsiębiorstwa, tj. podporządkowanie rekonstrukcji przedsiębiorstwa długofalowym interesom właścicieli, czyli maksymalizacji wartości rynkowej w długim czasie,
- zmiany w organizacji i zarządzaniu firmą (od zarządzania przez funkcje do zarządzania procesami), wprowadzenie raportowania rezultatów działalności w porównaniu z zatwierdzonymi planami i budżetami wszystkich jednostek organizacyjnych firmy,
- wprowadzenie szczegółowych zasad ewidencji kosztów i zysków w wyznaczonych jednostkach biznesu,
- zaprojektowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego ukierunkowanego na wzrost wartości firmy na wszystkich poziomach jej zarządzania,
- zbudowanie i wdrożenie systemu komunikowania się (pełna i rzetelna informacja) wewnątrz i na zewnątrz firmy [Herman, Szablewski 1999].

Obecnie w wielu przedsiębiorstwach wymienione zasady są realizowane odrębnie od siebie. Jednym z podstawowych błędów jest brak powiązania krótkoterminowego celu przedsiębiorstwa z jego strategią. Kolejny to dążenie do osiągnięcia wielu celów ze sobą sprzecznych. W tym miejscu należy podkreślić, że zarządzanie przez wartość wiąże się z podporządkowaniem wymienionych zasad głównemu celowi przedsiębiorstwa - tworzeniu wartości dla właścicieli. Taka koncepcja zarządzania jest gwarantem spójności pomiędzy zasadami zarządzania i daje możliwość niwelowania konfliktów, jakie mogą powstawać pomiędzy formułowanymi celami szczegółowymi.

Reasumując, początkowym etapem w zarządzaniu wartością jest ustanowienie strategii, która umożliwi powiększenie bogactwa dla właścicieli. Uzyskana przewaga konkurencyjna, niezależnie od jej rodzaju, pozwala na zwiększenie sprzedaży produktów danego przedsiębiorstwa, co przekłada się na wielkość przepływów strumieni pieniężnych i jednocześnie na generowaną wartość.

Controlling powinien być zatem traktowany jako instrument wspomagający poszczególne zasady zarządzania wartością przedsiębiorstwa, a zatem jako instrument zabezpieczający i kreujący wartość przedsiębiorstwa, szczególnie w sytuacjach złożonych i trudnych warunków zewnętrznych i wewnętrznych. O identyfikacji tych warunków decydować powinny odpowiednio dobrane mierniki, wskaźniki oraz odchylenia wskaźników. Mierniki kreowania wartości stanowią jeden z podstawowych elementów systemu controllingu. Wyróżnia się trzy mierniki poddawane aplikacji w procesie kreowania wartości:

- mierniki oparte na dochodzie rezydualnym,
- mierniki oparte na przepływach pieniężnych,
- mierniki oparte na całkowitym zwrocie dla właścicieli.

Z punktu widzenia systemu controllingu w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa jednym z ważniejszych problemów jest wybór najbardziej stosownego

miernika, pozwalającego na monitorowanie wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo w zakresie wygenerowanej wartości. Każdy controller musi rozważyć precyzję, dokładność danego miernika, jak i jego przydatność dla procesu podejmowania decyzji.

4. Organizacja i wdrażanie controllingu w zarządzaniu wartością

Określenie idei controllingu jest pierwszym elementem pozwalającym na poznanie sposobu i zakresu zastosowania controllingu w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Inne elementy wpływające na funkcjonowanie modułu controllingu to:

- określenie uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych wyboru mierników,
- określenie uwarunkowań wpływających na wielkość dopuszczalnych odchyłań wskaźników,
- zabezpieczenie organizacyjno - techniczne procesów rozpoznawania, monitorowania, identyfikacji, analizy oraz oceny, czyli funkcjonowania narzędzia wspomagającego podejmowanie decyzji,
- zbudowanie procedur controllingowych [Marciniak 2008, s. 184].

W przypadku controllingu zorientowanego na realizację nadrzędnego celu przedsiębiorstwa controller stanowi najważniejsze ogniwo związane z organizacją controllingu wartości. Tak więc powinien mieć on dostęp do wszystkich informacji, mających wpływ na proces kreowania wartości przedsiębiorstwa.

W systemie controllingu ukierunkowanego na tworzenie wartości określenie roli i funkcji controllera nie jest zadaniem łatwym. H. Henzler wyróżnia trzy wizerunki controllera:

- controller o orientacji księgowej,
- controller zorientowany na działania,
- controller zorientowany na system zarządzania [Weber 2001, s.10].

Konkretne obowiązki postulowane pod adresem controllera, w kontekście dążenia do realizacji nadrzędnego celu, są niemalże nieograniczone. Szczegółowy nacisk powinien być położony na realizację czynności, które umożliwiają zwiększenie efektywności procesu kreowania wartości. Najważniejsze zadania, które należą do controllera, to:

- identyfikacja w przedsiębiorstwie nośników wartości w skali makro jak i mikro,
- analiza dostępnych możliwości i zaproponowanie mierników kreacji wartości,

- wprowadzenie systemu planowania, ustalenie celów strategicznych i przekładanie ich na cele cząstkowe we współpracy z zarządem i kierownikami,
- opracowanie mechanizmów kontroli, która pozwoli ocenić postęp w realizacji zadań i podjąć zadania korygujące w odniesieniu do identycznych zadań niezrealizowanych,
- współudział w tworzeniu systemu informacyjnego,
- projektowanie podsystemu koordynacji, który będzie synchronizował wszystkie elementy procesu tworzenia wartości,
- analiza odchyleń w celu wykrycia ich przyczyn,
- proponowanie i pomoc we wprowadzaniu działań korygujących,
- opracowanie zasad monitorowania i raportowania wyników,
- sporządzanie, zestawienie i prezentacja raportów,
- wyszukiwanie słabych punktów w przedsiębiorstwie i „wąskich gardeł”, uniemożliwiających osiągnięcie celów,
- bieżące udoskonalanie systemu samoregulacji,
- wprowadzenie na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa myślenia podporządkowanego wartości dodanej [Nowak 2004, s.352].

Literatura przedmiotu rozpatruje wdrażanie controllingu na dwóch płaszczyznach:

- wdrożenie controllingu jako systemu funkcjonującego w przedsiębiorstwie,
- implementacja procesu tworzenia wartości, pozostającego w centrum zainteresowania controllingu.

Wdrożenie controllingu ukierunkowanego na tworzenie wartości (na płaszczyźnie strategicznej, jak i operacyjnej) zależne jest od sytuacji wyjściowej danego przedsiębiorstwa.

Controlling powinien być wdrażany w sposób ewolucyjny, a zakres i tempo prac wdrożeniowych powinny być dostosowane do możliwości przedsiębiorstwa. Tempo wdrażania nie może być zbyt szybkie, gdyż zachodzi wtedy niebezpieczeństwo powierzchownego realizowania zadań lub złego doboru narzędzi. Nie może być też zbyt powolne, gdyż grozi to spłyceniem całego wdrożenia [Nowak 2004, s.354].

Rysunek 2. Proces wdrażania polityki tworzenia wartości dla właścicieli



Źródło: [Rappaport 1999, s.181].

Wprowadzenie nowej polityki to już konkretne czynności controllera. Faza ta obejmuje uczynienie z wartości dla właścicieli standardu w zakresie planowania, podejmowania decyzji, oceny wyników i konstrukcji systemu wynagradzania. Główne punkty tego etapu to analizy oraz ukierunkowane szkolenia mające na celu wykazanie użyteczności nowej koncepcji. Trzy zasadnicze koncepcje tych analiz są następujące [Rappaport 1999, s.185]:

- audyt wartości – w jakim stopniu kierownictwo uwzględnia tworzenie wartości dla właścicieli i na ile jest to zgodne z oczekiwaniami inwestorów,
- ocena czynników kształtujących wartość – którym czynnikom należy nadać priorytet,
- ocena strategii – która strategia zapewnia uzyskanie największej wartości.

Po wprowadzeniu w przedsiębiorstwie systemu zorientowanego na tworzenie wartości należy go wzmocnić poprzez wspomaganie procesów zarządczych w następujących obszarach:

- planowanie strategiczne,
- opracowanie rocznych budżetów,
- mierniki oceny wyników,
- systemy wynagradzania,
- wewnętrzna i zewnętrzna komunikacja.

Wszystkie te obszary muszą współdziałać i wspomagać czynniki kształtujące i tworzące wartość w przedsiębiorstwie.

Implementacja systemu controllingu ukierunkowanego na tworzenie wartości jest procesem długotrwałym i złożonym, zaś wdrożenie tego systemu opiera się na:

- wyraźnym i widocznym poparciem programu przez kierownictwo najwyższego szczebla,

- koncentracji na podejmowaniu trafnych decyzji wśród operacyjnego, nie tylko finansowego, personelu,
- osiągnięciu „masy krytycznej” pracowników popierających politykę tworzenia wartości przez budowanie umiejętności w szerokim przekroju spółki,
- ścisłej integracji procesu tworzenia wartości ze wszystkimi składnikami planowania,
- pomniejszeniu znaczenia metodologii, skupieniu się na aspektach praktycznych,
- użyciu analiz przystosowanych do realiów danej jednostki przy przedstawieniu nowych pojęć i najważniejszych problemów,
- zapewnieniu dostępu do potrzebnych informacji,
- udostępnieniu ujednoczonych i łatwych w użyciu szablonów wyceny i wzorów raportów w celu ułatwienia czynności sprawozdawczych,
- powiązaniu systemu motywacyjnego z tworzeniem wartości,
- wprowadzeniu wymogu oceny zasobów ludzkich pod względem ich wpływu na wartość [Copeland, Koller, Murrin 1997, s.112].

5. Uwagi końcowe

W celu skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem należy wdrożyć system controllingu, zorientowany na kreowanie wartości. Przed implementacją takiego systemu konieczne jest zrozumienie zasadniczego celu przedsiębiorstwa – tworzenie wartości dla właścicieli. W tym celu należy dokonać identyfikacji składowych czynników procesu tworzenia wartości w przedsiębiorstwie oraz zbudować adekwatną dla celu stawianego przed instrumentem procedurę. Dzięki takiemu działaniu zarządzanie wartością przedsiębiorstwa z wykorzystaniem instrumentu controllingu jest pomocne przy szybkim i elastycznym podejmowaniu decyzji, ułatwiających osiągnięcie stawianych przed podmiotem gospodarczym celów krótko- i długookresowych.

Literatura

1. *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Herman A., Szablewski A.(red.), Poltext 1999.
2. Copeland T., Koller T., Murrin J., *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG-Press, Warszawa 1997.
3. Jędralska K., Woźniak - Sobczyk B., *System wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach”, Katowice 2000.

4. Kapa-Kejna K., *Rola doskonalenia procesów we wzroście wartości przedsiębiorstwa* [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, Duraj J. (red.), Uniwersytet Łódzki, Łódź 2002.
5. *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Kowalska K. (red.), Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2001.
6. Marciniak S., *Controlling. Teoria, zastosowania*, Difin, Warszawa 2008.
7. Nogalski B., Bors K., *Zarządzanie przez wartość*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 4.
8. *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, Nowak E. (red.), PWE, Warszawa 2004.
9. *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, Nowak E. (red.), ODDK, Gdańsk 2003.
10. *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, Sierpińska M. (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
11. *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Sierpińska M. (red.), Vizja Press & IT, Warszawa 2006.
12. Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik dla menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999.
13. Weber J., *Wprowadzenie do controllingu*, Katowice 2001.
14. Wechsler J., *Strategisches Controlling-die Weiterentwicklung der Strategischen Planung*, „Controller Magazin” 1993, nr 6.