

Adam Jabłoński
Marek Jabłoński
Marek Staszek

ORGANIZACJA SYSTEMU INFORMACYJNEGO CONTROLLINGU W GRUPIE KAPITAŁOWEJ

1. Wstęp

Zarządzanie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu gospodarczym wymaga ciągłego podejmowania właściwych decyzji biznesowych. Decyzje te, nie zawsze skutecznie wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w turbulentnym rynku. Powoduje to, więc ciągle poszukiwanie, grupowanie i syntetyczne ocenianie przez Zarządzających informacji, które trafnie wykorzystane mogą być stymulatorem przewagi konkurencyjnej wobec konkurujących ze sobą przedsiębiorstw w sektorze.

W artykule przedstawiono teoretyczne i praktyczne podejście do budowy systemu informacyjnego w grupie kapitałowej opartego na założeniach controllingu strategicznego i operacyjnego.

2. System informacyjny w przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwo funkcjonujące na rynku działa wobec ciągłych zagrożeń występujących wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Zagrożenia te wiążą się z występującym, ale akceptowalnym przez zarządzających ryzykiem biznesowym wynikającym z prowadzenia działalności gospodarczej. Oprócz ryzyka w przedsiębiorstwie występuje także pewność i niepewność.

W warunkach pewności wiemy, co stanie się w przyszłości. W warunkach ryzyka znamy prawdopodobieństwo wystąpienia każdego możliwego wyniku. W warunkach niepewności nie znamy żadnych prawdopodobieństw a nawet możemy nie wiedzieć, jakie są możliwości.¹

Zatem wobec w/w stwierdzeń w celu podejmowania skutecznych i trafnych decyzji w przedsiębiorstwie opartych na syntetycznych wnioskach istotnym jest zbudowanie

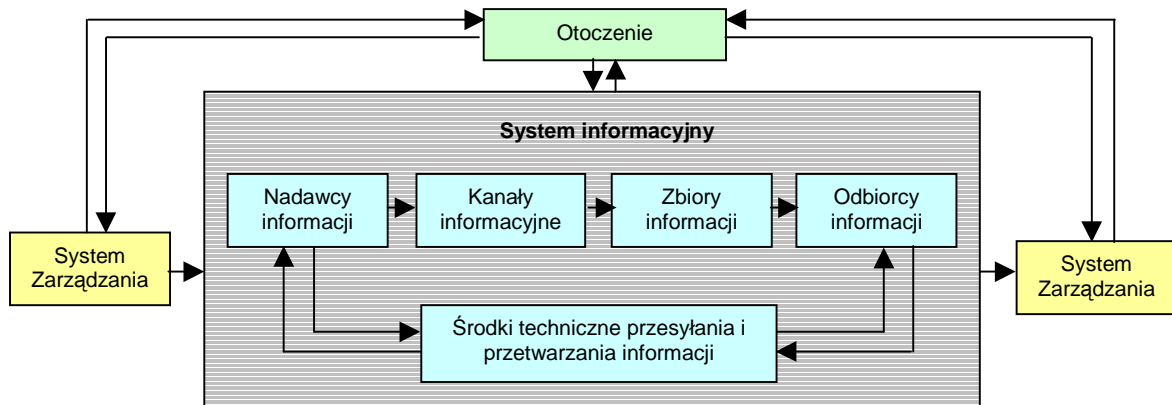
¹ B. R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005, s. 148.

kompleksowego i szczelnego systemu informacyjnego gwarantującego pełny obraz zachodzących zmian obejmujący makrootoczenie i mikrootoczenie przedsiębiorstwa.

System informacyjny można określić jako wyróżniony przestrzennie i uporządkowany czasowo zbiór informacji, nadawców informacji, odbiorców informacji, kanałów informacyjnych oraz technicznych środków przesyłania i przetwarzania informacji, których funkcjonowanie służy do zarządzania obiektem gospodarczym.²

Na rysunku 1 przedstawiono elementy strukturalne systemu informacyjnego przedsiębiorstwa.

Rys. 1 Elementy strukturalne systemu informacyjnego przedsiębiorstwa



Źródło: A. Nowicki, *Strategia doskonalenia systemu informacyjnego zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wrocław 1999, s. 18.

Z rysunku nr 1 wynika, że system ten dotyczy wielu obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa a oparty jest na źródłach tkwiących w zasobach ludzkich, informacyjnych, proceduralnych i technicznych. Kompleksowość tego systemu wpływa na jego parametry jakościowe i ilościowe. Od jakości, aktualności i wiarygodności zależy, bowiem trafność podejmowania decyzji o długofalowym znaczeniu.³ Zwłaszcza, że system informacji niezbędny do zarządzania strategicznego nie da się zamknąć w sztywnej strukturze organizacyjnej, procesy informacyjne, bowiem wykraczają poza granice organizacyjne a w ich pozyskiwanie zaangażowanych jest wiele osób z różnych obszarów przedsiębiorstwa i spoza niego.⁴ Taka sytuacja występuje, gdy system informacyjny dotyczy organizacji funkcjonujących w strukturze holdingowej.

² I. Penc – Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą, koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C. H. Beck 2003, s. 191.

³ P. Kubański, *Zarządzanie strategiczne, systemowa koncepcja biznesu*, Praca zbiorowa pod redakcją Mieczysława Moszkowicza, PWE, Warszawa 2005, s. 312.

⁴ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 248.

3. Holdingowa organizacja gospodarcza

Praktyka gospodarcza pokazuje, że holdingi stanowią coraz częściej stosowany model organizacji biznesowych. Poszczególne podmioty grupy kapitałowej stanowią integralne jednostki gospodarcze. Zorganizowanie systemu informacyjnego wspomagającego zarządzanie organizacjami holdingowymi stanowi istotne zadanie dla współczesnego controllingu.

Podstawowe cechy holdingu to:

- pełna niezależność prawna jednostek tworzących holding – mimo ewentualnej zależności kapitałowej i personalnej;
- nadrzędna (dominująca) pozycja jednej spółki wobec pozostałych;
- faktyczny, wynikający z praw własności wpływ jednej spółki głównej (jednostki macierzystej) na działalność gospodarczą innych powiązanych z nią podmiotów.

Natomiast typowymi funkcjami holdingu są:

- funkcja gromadzenia kapitału;
- funkcja programowania i planowania;
- funkcja kooperacyjna i integracyjna;
- funkcja związana z kierowaniem finansami;
- funkcje motywacyjne;
- funkcje koordynacyjne;
- funkcje związane z produktywnością i efektywnością;
- inne funkcje konkretnych holdingów.⁵

Definicja grupy kapitałowej i role poszczególnych podmiotów w takiej grupie nie są jednoznaczne. Kodeks Spółek Handlowych widzi grupę kapitałową inaczej niż Ustawa o rachunkowości. Inne jest również spojrzenie biznesowe na to zagadnienie. Najogólniej ujmując holding, czyli grupa kapitałowa, jest to grupa spółek, z których jedna dysponuje instrumentami zapewniającymi kontrolę nad pozostałymi. Więzy pomiędzy jednostkami holdingu mają charakter kapitałowy. Jego struktura może być bardziej złożona niż opisano w definicji. Struktura ta może być wielostopniowa, gdzie spółka córka kontroluje spółkę niższego szczebla. Struktura wielostopniowa może być również zapętlona, co prowadzi do wzajemnej zależności podmiotów.

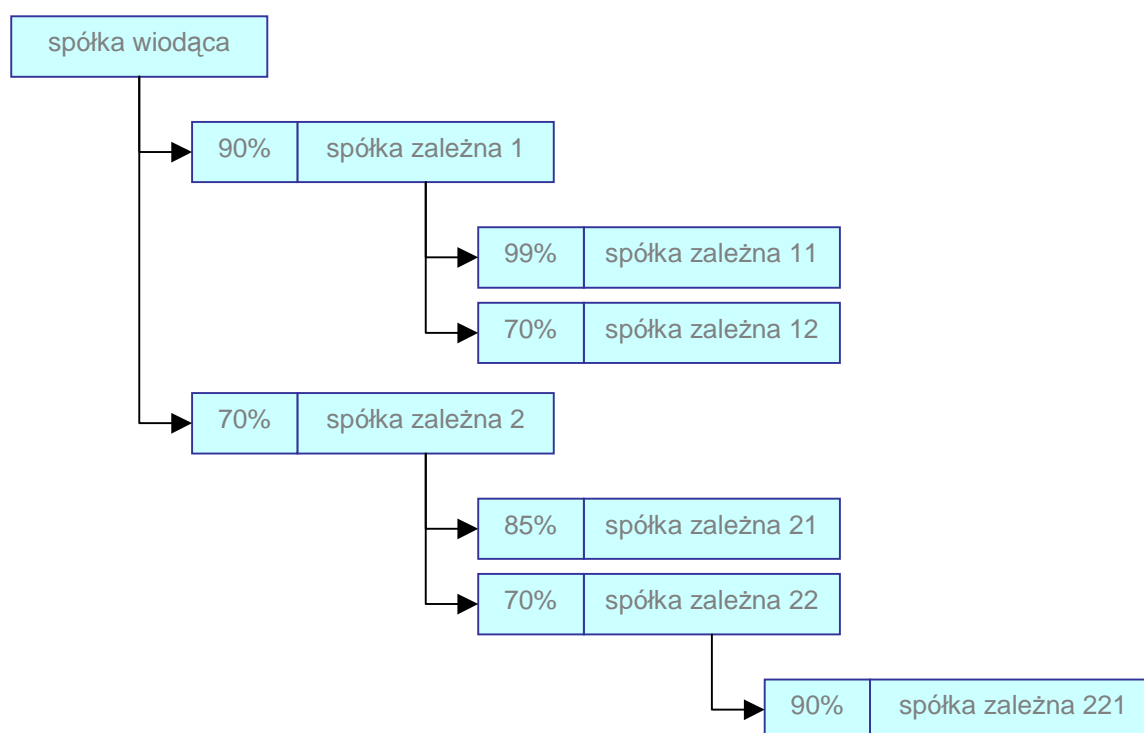
Struktury holdingowe powstają na skutek przejmowania pakietów kontrolnych w innych spółkach. Mogą to być przejęcia o charakterze inwestycji kapitałowych lub inwestycji

⁵ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 351-352.

strategicznych, w których firmy poszukują sposobu poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku, poprzez przejęcie spółek konkurencyjnych lub budowanie nowych spółek w obszarach do tej pory nie obsługiwanych. Struktura holdingowa może powstać również na skutek aliansu strategicznego, w którym dwa podmioty partnerskie w celu realizacji wspólnego celu biznesowego zakładają spółkę o charakterze joint venture. Wtedy spółka córka kontrolowana jest przez dwa współpracujące podmioty, z których jeden powinien mieć pozycję dominującą. Przejęcia inwestycyjne mogą również mieć charakter konwersji zadłużenia, gdzie przeterminowane należności zamieniane są na udziały w zadłużonej spółce.

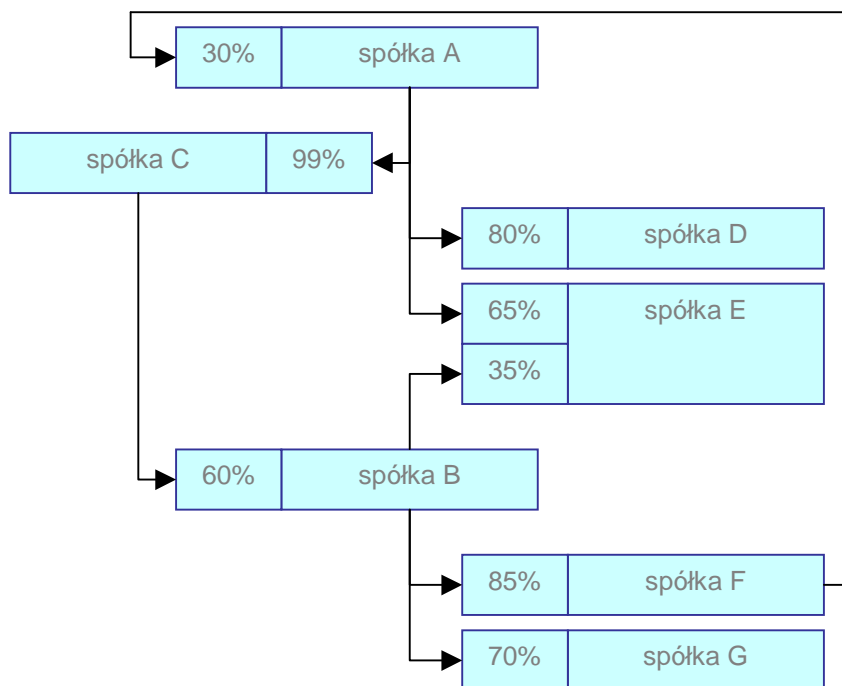
Inną drogą powstawania struktur holdingowych jest podział spółek. Holdingi mogą powstawać wskutek wydzielenia linii biznesowych lub centrów odpowiedzialności z dużych przedsiębiorstw wielozakładowych. Duże przedsiębiorstwa stosujące zdecentralizowany system zarządzania, decydują się często na utworzenie odrębnych spółek, z funkcjonujących wewnątrz ich struktury centrów odpowiedzialności, w celu poprawy efektywności biznesowej wykorzystywanego majątku oraz uzyskania efektów wynikających z mechanizmu rynkowego, regulującego współpracę z utworzonymi spółkami.

Rys.2. Schemat holdingu o strukturze wielopoziomowej



Źródło: Opracowanie własne.

Rys.3. Schemat holdingu o strukturze wielopoziomowej zapętlonej



Źródło: Opracowanie własne.

Różne drogi tworzenia holdingów wynikają ze zróżnicowania celów biznesowych wyznaczanych przez spółki budujące takie organizacje gospodarcze. Różne cele są również powodem zróżnicowania funkcji realizowanych przez spółkę nadrzędną. W holdingach, w których przejęcie akcji spółki stanowi dla spółki nadrzędnej głównie lokatę kapitału, zaangażowanie inwestora w zarządzanie spółkami zależnymi ograniczy się najprawdopodobniej do zdefiniowania oczekiwań co do wzrostu wartości spółek zależnych. W holdingach o charakterze inwestycji strategicznej lub joint venture, spółki nadrzędne będą najprawdopodobniej chciały mieć wpływ na kierunki strategii spółek zależnych. Natomiast w holdingach tworzonych poprzez wydzielanie spółek lub poprzez konwersję zadłużenia, zarząd spółki nadrzędnej - poza kierunkami strategii - może chcieć kontrolować również działalność operacyjną zależnych spółek. Tak zróżnicowane cele generują zróżnicowane potrzeby w zakresie dostępu do informacji zarządczej. Dlatego rola i zadania controllingu w holdingach inwestycyjnych, strategicznych i operacyjnych są bardzo zróżnicowane.

4. Zadania controllingu w organizacji holdingowej

Podstawowym zadaniem controllingu jest zapewnienie racjonalności kierowania⁶. Zapewnienie racjonalności jest istotnym czynnikiem w procesach decyzyjnych zarówno na poziomie strategicznym jak i operacyjnym. Controlling strategiczny posługuje się jednak zupełnie innym zestawem narzędzi niż controlling operacyjny. Dlatego określając zadania controllingu w organizacjach holdingowych należy wziąć pod uwagę ich cele biznesowe i potrzeby informacyjne wynikające ze struktury holdingu.

W holdingach o charakterze operacyjnym, zarówno controlling operacyjny jak i strategiczny powinny zapewniać spójność celów oraz narzędzi stosowanych w poszczególnych spółkach. Zapewnienie dostępu do spójnej informacji zarządczej z poszczególnych spółek podrzędnych dla zarządu spółki nadrzędnej będzie tu jednym z istotniejszych zadań controllingu. Spójność informacji zarządczej musi się opierać na wykorzystaniu jednakowych narzędzi metodologicznych controllingu. Dobrze byłoby również, gdyby była wspierana jednolitym oprogramowaniem narzędziowym. Do dyspozycji controllerów pozostaje tu cały wachlarz metod controllingu operacyjnego, które należy dobrać odpowiednio do specyfiki i kultury organizacyjnej holdingu. Sfera controllingu strategicznego pozostanie raczej w gestii spółki nadrzędnej, a udział w zarządzaniu strategicznym spółek podrzędnych będzie się sprowadzał do realizacji zaleceń „z centrali” i uwzględnianiu ich w planach operacyjnych.

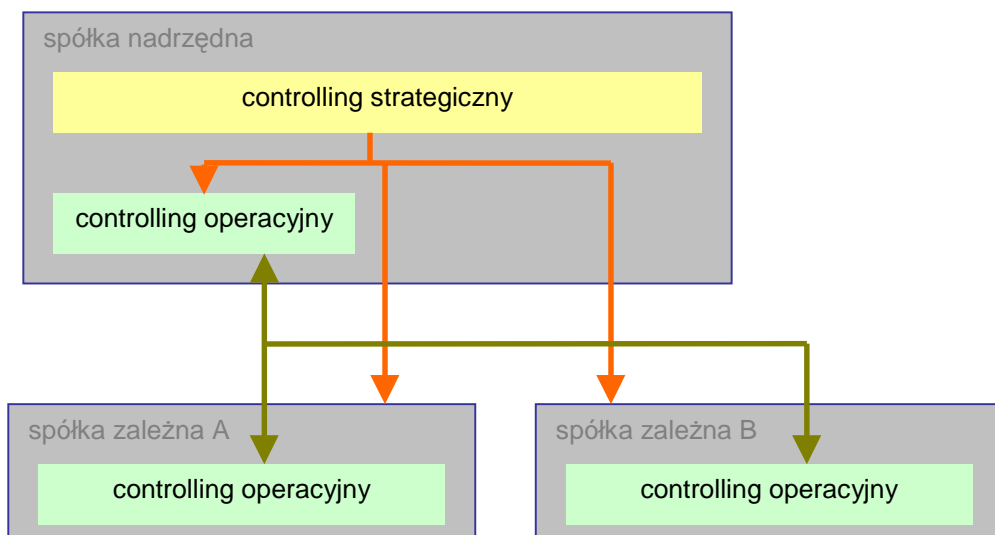
Nieco inna jest rola controllingu w holdingach strategicznych. Jeżeli zarząd spółki nadrzędnej nie jest zainteresowany bezpośrednią koordynacją działalności operacyjnej spółek podrzędnych, a chce jedynie wpływać na kierunki strategii, najprawdopodobniej informacje zarządcze na poziomie operacyjnym spółki podrzędnej nie będą mu potrzebne. Istotnym zadaniem controllingu będzie zapewnienie spójności strategii w holdingu. Natomiast controlling operacyjny może być zorganizowany niezależnie i dostosowany do specyfiki poszczególnych spółek. Doskonałym narzędziem możliwym do zastosowania w holdingach strategicznych jest zrównoważona karta wyników. Metodologia wdrożenia karty pozwala na ustalenie zasadniczych celów strategicznych i wskaźników pozwalających mierzyć postęp ich realizacji na poziomie całego holdingu. Następnie karta jest kaskadowana na poziom spółek podrzędnych, z zachowaniem spójności celów podrzędnych z celami holdingu w wybranych perspektywach oceny. W ramach spółek podrzędnych zrównoważona karta wyników może

⁶Por. J. Weber, *Wprowadzenie do controllingu*, str.37

być dalej kaskadowana na występujące tam centra odpowiedzialności lub stanowić bazę do ustalania celów w ramach controllingu operacyjnego spółek.

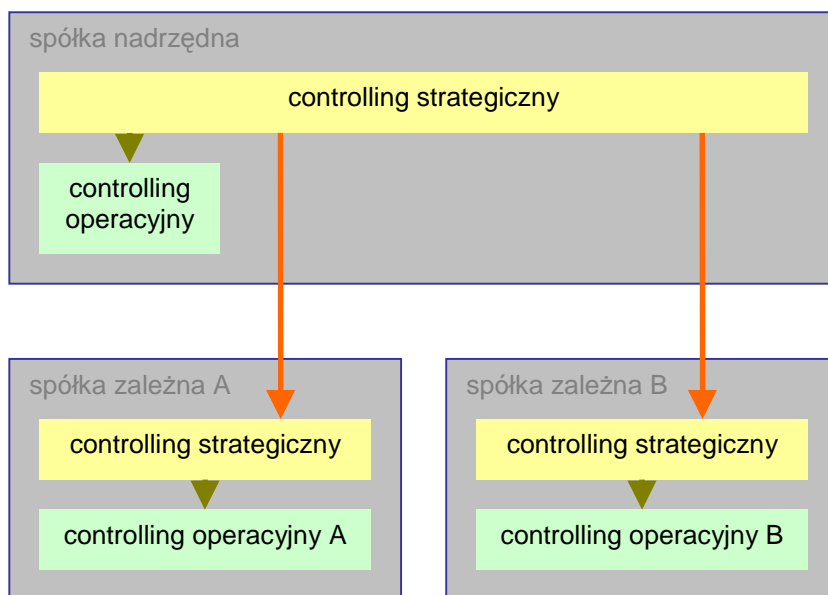
W holdingach o charakterze inwestycyjnym zarząd spółki nadrzędnej nie musi być zainteresowany sprawozdawczością zarówno na poziomie operacyjnym jak i na poziomie strategicznym spółek podrzędnych. Jedynym istotnym celem jest tu zwiększenie stopy zwrotu z inwestycji. Dlatego najlepsze zastosowanie w tego typu holdingach znajdują narzędzia controllingowe z grupy Value Based Management. Szczególnie popularna jest metoda Economical Value Added (EVA), pozwalająca na przełożenie oczekiwań inwestora na strategię zapewniającą wzrost wartości firmy.

Rys. 4. Schemat powiązań controllingu w holdingu operacyjnym



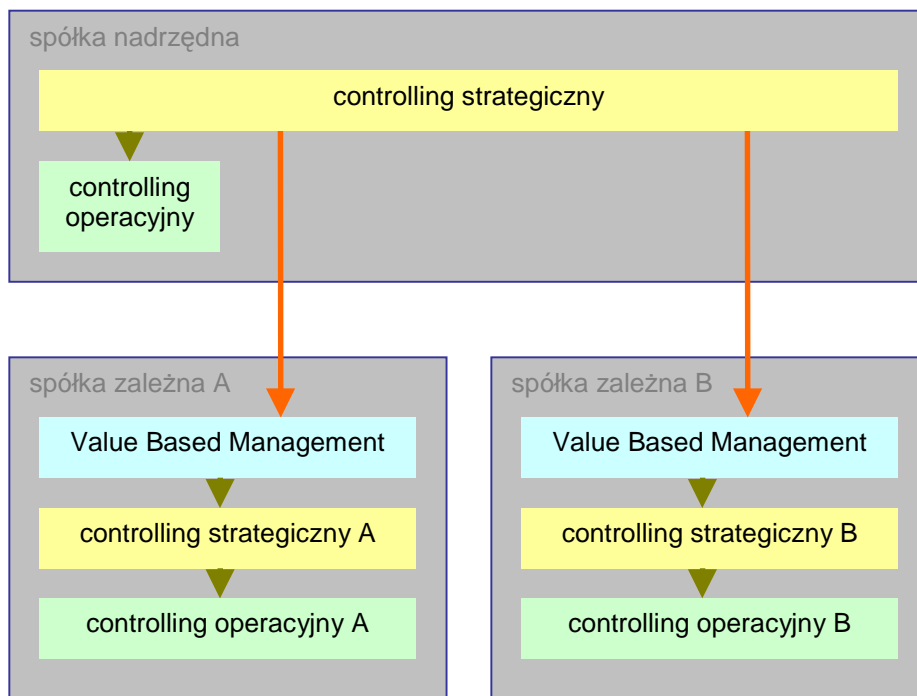
Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 5. Schemat powiązań controllingu w holdingu strategicznym



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 6. Schemat powiązań controllingu w holdingu inwestycyjnym



Źródło: Opracowanie własne.

5. System informacyjny controllingu w grupie kapitałowej PTK

PTK to skrót określający grupę spółek zależnych od Przedsiębiorstwa Transportu Kolejowego i Gospodarki Kamieniem SA w Rybniku. Firma ta jest jednym z pierwszych prywatnych przewoźników kolejowych w Polsce. Obecnie grupa firm zgromadzonych wokół PTKiGK SA oferuje pełny wachlarz usług w zakresie transportu lądowego towarów. Wykonywane są przewozy transportem kolejowym i samochodowym. Firma specjalizuje się również w obsłudze bocznic kolejowych oraz remontach infrastruktury i taboru kolejowego.

Tworzenie grupy kapitałowej PTK było procesem wielowątkowym. Z jednej strony decentralizacja zarządzania doprowadziła do utworzenia jednorodnych procesowo zakładów, stanowiących centra zysku. Zakłady te, po uzyskaniu możliwości lokowania swoich usług na rynku zewnętrznym, były kolejno usamodzielniane i wyodrębniane w postaci spółek kapitałowych. Drugim wątkiem jest integracja pionowa, prowadząca do zakupu udziałów w spółce logistycznej i utworzenia centrum logistycznego na bazie know how zakupionej spółki oraz własnego zaplecza logistycznego. Obecnie spółka ta zajmuje się kompleksowym zaopatrzeniem grupy kapitałowej. Trzecim wątkiem procesu tworzenia grupy kapitałowej jest integracja pozioma, polegająca na zakupie udziałów w spółkach działających w obszarze core business firmy, w celu poprawy konkurencyjności na rynku przewozów kolejowych.

Można zauważyć, że w grupie PTK przeplatają się różne modele przedstawionej wcześniej typologii grup kapitałowych. Przy czym, z perspektywy powiązań pomiędzy systemami controllingu w poszczególnych spółkach, dominuje tu model holdingu operacyjnego. Zarząd spółki nadrzędnej analizuje informacje o działalności operacyjnej poszczególnych spółek zależnych. Zarząd spółki nadrzędnej koordynuje również planowanie operacyjne w poszczególnych spółkach. Controlling strategiczny funkcjonuje na poziomie spółki dominującej. Natomiast dla spółek zależnych zarząd spółki dominującej wyznacza podstawowe kierunki strategii.

Biorąc pod uwagę taki model zarządzania grupą kapitałową, system informacyjny controllingu musi spełniać następujące wymagania:

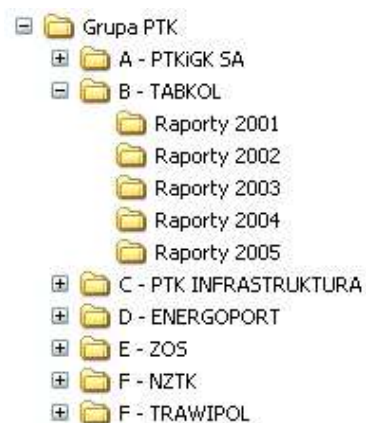
- zapewniać spójność metodologiczną w poszczególnych spółkach grupy kapitałowej,
- zapewniać dostęp do informacji zarządczej odpowiedniej dla poszczególnych szczebli zarządzania w poszczególnych spółkach,
- zapewniać dostęp do informacji skonsolidowanej dla zarządu spółki dominującej,

- zapewniać koordynację pomiędzy controllingiem strategicznym a controllingiem operacyjnym na poziomie spółki dominującej.

W grupie PTK controlling został zaimplementowany w systemie informatycznym SAP R/3. Ułatwia to utrzymanie spójności systemu zarówno w wymiarze metodologicznym, jak i w wymiarze parametryzacji oprogramowania. System obsługiwany jest przez wspólną bazę sprzętową oraz wspólną bazę danych. Konieczność zapewnienia spójności rodzi jednak pewne problemy. Zróżnicowanie procesowe oraz ciągłe zmiany w organizacji poszczególnych spółek, powodują konieczność stałego dostosowywania modelu controllingu do aktualnej organizacji przedsiębiorstw. Powstaje więc tendencja do indywidualizacji konfiguracji systemu w poszczególnych firmach. Rolą controllera w spółce dominującej jest więc ciągłe dbanie o to, by konieczne zmiany w systemie nie prowadziły do zachwiania jego spójności. Wprowadzenie zmiany w konfiguracji controllingu w spółce zależnej musi być uzgodnione ze spółką dominującą przed przeniesieniem zmian na serwer produkcyjny SAP.

Dostęp do informacji zarządczej w grupie PTK zapewniony jest poprzez publikację raportów na serwerze korporacyjnym. Prosty układ folderów odpowiadający układowi zależności w grupie kapitałowej umożliwia łatwą nawigację i identyfikację raportów dotyczących poszczególnych spółek i okresów raportowania. Nazwy poszczególnych spółek są nazwami folderów na najwyższym poziomie drzewa raportów.

Rys. 7. Układ folderów systemu informacji zarządczej w grupie PTK



Źródło: Opracowanie własne.

Prawa dostępu do poszczególnych folderów informacyjnych definiowane są przez administratora serwera, z wykorzystaniem standardowy narzędzi Windows. Poszczególni menedżerowie mogą uzyskać dostęp do potrzebnej im informacji logując się do wewnętrznej sieci intranetowej grupy kapitałowej i otwierając raporty opublikowane w folderach dotyczących ich firmy.

Wewnątrz folderów firmy dalsze podfoldery pogrupowane są według roczników. W folderach roczników raporty pogrupowane są tematycznie: raporty sprzedaży, wyniku finansowego, analiza finansowa, strategiczna karta wyników itd. Jeżeli w danej firmie funkcjonuje podział na centra odpowiedzialności, to dla każdego z nich tworzone są odrębne podfoldery. Publikowane raporty prezentowane są w jednorodnym układzie danych i jednolitej szacie graficznej, co ułatwia zarządowi spółki dominującej porównywanie wyników poszczególnych spółek.

Wdrożenie takiego systemu informacyjnego spowodowało praktyczną eliminację obiegu informacji zarządczej w postaci dokumentów papierowych. Dostęp do systemu raportowania możliwy jest z każdego komputera włączonego do Intranetu grupy kapitałowej lub zdalnie za pośrednictwem Internetu. Ponadto usunięcie z biurk menedżerów stosów papierów, spośród których trudno znaleźć informację przydatną w danym momencie i zastąpienie ich łatwym w nawigacji systemem folderów, usprawnia proces decyzyjny na każdym szczeblu zarządzania.

6. Zakończenie

Organizacja systemu informacyjnego w grupie kapitałowej o strukturze holdingowej jest istotnie złożonym elementem kreowania efektywnych i skutecznych decyzji biznesowych. Wiąże się to także z kształtowaniem mechanizmów grupowania i przetwarzania tych informacji w ramach właściwych narzędzi controllingu strategicznego i operacyjnego. Zatem forma pełnego systemu informacyjnego opartego na założeniach controllingowych i jego wykorzystanie może być źródłem trwałego funkcjonowania tego typu przedsiębiorstw na rynku.

7. Literatura

1. B. R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005, s. 148.
2. I. Penc – Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą, koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C. H. Beck 2003, s. 191.
3. P. Kubański, *Zarządzanie strategiczne, systemowa koncepcja biznesu*, Praca zbiorowa pod redakcją Mieczysława Moszkowicza, PWE, Warszawa 2005, s. 312.
4. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 248.
5. W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 351-352.

6. Por. J. Weber, *Wprowadzenie do controllingu*, str.37

Autorzy opracowania:

Adam Jabłoński, Marek Jabłoński – właściciele firmy P.W. – Konsulting OTTIMA plus S.J.
z Dąbrowy Górniczej, doradcy biznesowi, auditorzy TUV CERT systemów zarządzania

Marek Staszek – Główny Inżynier Systemów Zarządzania w PTKiGK S.A. w Rybniku