

Zdzisław Kes, Leokadia Kubalańca

CONTROLLING W POŁĄCZONYCH SPÓŁKACH DYSTRYBUCYJNYCH

1. Przemiany w polskiej energetyce

Polski system elektroenergetyczny już od kilku lat pracuje synchronicznie z systemem elektroenergetycznym krajów Europy Zachodniej. Wyniki tej współpracy są wysoko oceniane przez partnerów z UCTE (Unii ds. Koordynacji Przesyłu Energii Elektrycznej). Zdolność do spełnienia zachodnioeuropejskich standardów prowadząca do wspomnianej synchronizacji systemów jest wymiernym sukcesem polskiej elektroenergetyki [6].

Z dniem akcesji Polski do UE rynek energetyczny będzie stopniowo otwierany na konkurencję międzynarodową. Otwieranie się rynku będzie kolejnym wyzwaniem dla polskich przedsiębiorstw elektroenergetycznych, polegającym na wyznaczeniu optymalnej strategii umożliwiającej zajęcie i utrzymanie określonej pozycji. Pozycja polskiej elektroenergetyki na rynku europejskim zależeć będzie także od tego, w jaki sposób będzie prowadzone niwelowanie różnic w poziomach profesjonalizmu firm i w kulturze prowadzenia biznesu. Obecnie polski sektor elektroenergetyki jest nazbyt rozdrobniony. Takie rozproszenie nie pozwala wykorzystać efektów skali i synergii. Wykorzystując procesy zachodzące na rynku europejskim oraz doświadczenia w zakresie wielkości przedsiębiorstw i ich konkurencyjności, podjęto decyzję o konsolidacji zakładów energetycznych. Doświadczenia firm zachodnich i prowadzone tam fuzje wskazują, że konkurencja jest możliwa pomiędzy dużymi przedsiębiorstwami, silnymi lokalnie i mającymi dostęp do rynku odbiorców. Na rynku europejskim, którego częścią jesteśmy, działają potężne holdingi energetyczne grupujące wytwarzanie, przesył, dystrybucję oraz dostawę energii do odbiorców końcowych. Konkurencja pomiędzy takimi właśnie holdingami zapewni odbiorcom energii spadek cen.

Jednoczenie się spółek podsektora dystrybucyjnego na rynku energii stawia nowe wyzwanie służbom controllingowym przekształcanych spółek. Zachodzące

przekształcenia organizacyjne wymagają przede wszystkim unifikacji działań controllingu funkcjonującego na różnych zasadach w spółkach przed połączeniem. Dochodzą do tego zadania związane z zarządzaniem w strukturze dywizjonalnej zarówno na szczeblu operacyjnym, jak i strategicznym.

2. Proces łączenia

Polskie prawo dopuszcza dwa rodzaje łączenia się spółek. „Połączenie może być dokonane:

- 1) przez przeniesienie całego majątku spółki (przejmowanej) na inną spółkę (przejmującą) za udziały lub akcje, które spółka przejmująca wydaje wspólnikom spółki przejmowanej (łączenie się przez przyjęcie),
- 2) przez zawiązanie spółki kapitałowej, na którą przechodzi majątek wszystkich łączących się spółek za udziały lub akcje nowej spółki (łączenie się przez zawiązanie nowej spółki) [5, art. 492, par. 1]”

Ścieżka dojścia do połączenia może dodatkowo przybierać różne warianty, jednakże będzie to miało niewielki wpływ na ramy funkcjonowania controllingu w skonsolidowanej spółce. Dalsze rozważania w artykule opierają się na założeniu, że w procesie konsolidacji został utworzony koncern z centralą. Idea koncernu z centralą oznacza przekazanie centrali wszystkich zadań dotyczących zarządzania, natomiast działalność operacyjna zostaje przekazana wyodrębnionym oddziałom. Kompetencje centrali będą stopniowo wzrastać, jednakże przy zachowaniu dużej samodzielności oddziałów. Najważniejsze, aby zdefiniować formalne zależności w zakresie własności i kontroli między spółkami w koncernie a centralą koncernu. Podział kompetencji między centralą koncernu a oddziałami zostanie określony przez przyjętą strukturę organizacyjną. Kompetencje oddziałów i zakresy działania powinny być wypracowane przez przedstawicieli konsolidowanych spółek w ramach powołanych zespołów tematycznych.

3. Miejsce controllingu w skonsolidowanej grupie

Sektor dystrybucji może się pochwalić znacznymi osiągnięciami w dziedzinie stosowania controllingu, który w różnym stopniu był wprowadzany do spółek dystrybucyjnych od początku lat dziewięćdziesiątych zeszłego wieku. Należy jednakże pamiętać o znacznym zróżnicowaniu wspomagania zarządzania przez controlling. Przed połączeniem poszczególnych spółek dokonuje się inwentaryzacji sposobów funkcjonowania ich służb controllingowych. Wyniki tej inwentaryzacji identyfikują spółki stosujące narzędzia controllingowe zorientowane na: procesy, pomiar wartości, osiąganie celów strategicznych. Dysponują one działającymi lub wdrażanymi zintegrowanymi systemami informatycznymi. Pojawiają się również spółki, w których controlling koncentruje się tylko na zadaniach operacyjnych związanych z bieżącą kontrolą lub na nielicznych segmentach organizacji.

Zmiany zachodzące na rynku, powodujące spowolnienie tempa wzrostu gospodarczego, dla wielu firm wiążą się bezpośrednio ze stratami, przejściami (nie zawsze w wyniku planowych działań), a także z redukcją zatrudnienia. Przedsiębiorstwa z jednej strony znalazły się pod bystrą obserwacją akcjonariuszy i właścicieli, z drugiej zaś strony stanęły w obliczu coraz to większych wymagań ze strony klientów. Natomiast przed pracownikami coraz częściej pojawia się problem redukcji etatów, czyli zwolnień. Prosperowanie na rynku w takich warunkach wymaga od menedżerów firm gruntownej wiedzy ekonomicznej, finansowej oraz dużej elastyczności w zakresie dostosowywania firmy do szybko zmieniających się warunków otoczenia. Pomocne w tych działaniach jest opracowanie jasnej strategii rozwoju firmy i jej konsekwentna realizacja, przy czym konsekwentna nie oznacza sztywna.

Prezes General Electric, Jack Welch, stwierdził, że istnieją trzy najważniejsze mierniki w biznesie:

- satysfakcja klientów,
- satysfakcja pracowników,
- *cash flow*, czyli satysfakcja właścicieli.

Sukces firmy wiąże się z umiejętnością nieustannego dostosowywania strategii do warunków rynkowych oraz umiejętnego wdrożenia i wykorzystywania koncepcji zarządzania zorientowanego na wzrost wartości firmy (*value based management*) [4].

Wzrost wartości firmy z kolei jest podstawowym kryterium celów strategicznych, które realizowane jest przede wszystkim poprzez:

- zwiększenie zwrotu z zaangażowanego kapitału,
- inwestowanie w projekty, z których wzrost jest wyższy niż zwrot kapitału,
- wycofywanie się z inwestycji nieekonomicznych,
- obniżenie kosztu kapitału.

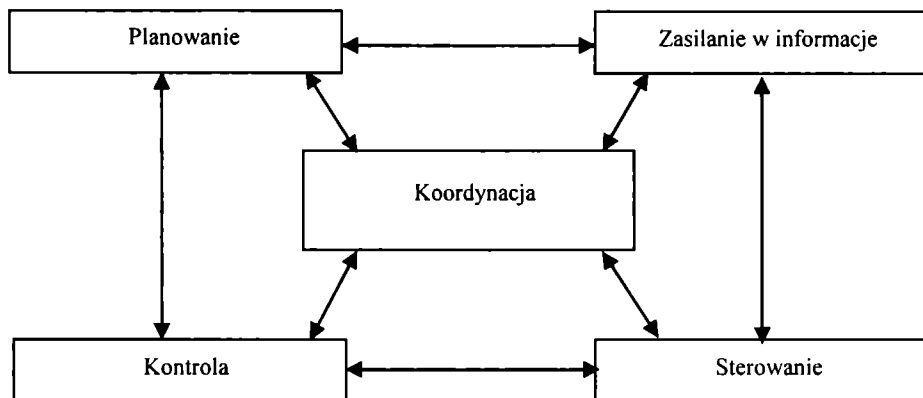
Realizacja strategii firmy nastawionej na jej wartość wymaga, aby system planowania operacyjnego, monitoring wielkości ekonomicznych, wyodrębnione procesy zarządzania i działań wymuszały na menedżerach i pracownikach osiągnięcie celu nadrzędnego. Jest to możliwe tylko w przypadku wprowadzenia odpowiedniego systemu motywacyjnego, który w sposób bezpośredni uzależniałby wynagrodzenie kadry kierowniczej od wyników finansowych w długim okresie. Narzędziem, które w tym momencie staje się nieodzowne, jest szeroko rozumiany controlling strategiczny i operacyjny. Na potrzeby sektora dystrybucyjnego można określić controlling jako system wspomagający zarządzanie organizacją, który jest zorientowany na wynik (w długim okresie) oraz realizowany poprzez planowanie i kontrolę, jak również koordynację informacji dotyczącej poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa jak i jego otoczenia.

Definicja controllingu jest właściwym punktem wyjścia do określenia katalogu jego funkcji i zadań. Z przedstawionej definicji wynika, że za centralną funkcję controllingu uznaje się funkcję koordynacji. Koordynacja polega na zharmonizo-

waniu poszczególnych obszarów działalności jednostki gospodarczej oraz ich ukierunkowaniu na osiąganie założonych celów (strategicznych i operacyjnych). Funkcje koordynacji są podporządkowane cztery inne funkcje controllingu, którymi są:

- funkcja planowania,
- funkcja kontroli,
- funkcja sterowania i regulacji,
- funkcja zasilania w informacje.

Powiązania między tymi funkcjami są przedstawione na rys. 1.



Rys. 1. Powiązania funkcji controllingu

Źródło: [2, s. 14].

Funkcja koordynacyjna pozwala na optymalizację organizacji pracy w przedsiębiorstwach charakteryzujących się dużą złożonością procesów realizowanych przez różnorodne jednostki wewnętrzne. W spółkach dystrybucyjnych umożliwia ona właściwą organizację zadań pełnionych przez specjalistyczne służby techniczne, rejony sieci wysokich napięć oraz rejony energetyczne. Po połączeniu spółek znaczenie funkcji koordynacyjnej nabierze jeszcze większego znaczenia ze względu na konieczność zarządzania przedsiębiorstwem wielozakładowym.

Planowanie jest procesem podejmowania decyzji dotyczących przyszłości przedsiębiorstwa, które opierają się na wyborze między różnymi możliwościami zastosowania zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo. W trakcie procesu planowania następuje określenie środków niezbędnych do osiągnięcia tych celów oraz sposobów realizacji i warunków osiągnięcia założonych celów. Trudność procesu planowania zawiera się w niepewności przyszłości jako nierozłącznego elementu decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie oraz w opóźnieniu w czasie między momentem podjęcia decyzji a skutkami tych decyzji.

Plany sporządzane w przedsiębiorstwie mają charakter wieloaspektowy. Dlatego planowanie w przedsiębiorstwie powinno być dobrze zorganizowane, a plany częściowe wzajemnie skoordynowane, tak aby tworzyły system wewnętrznie spój-

nych planów przystosowanych do warunków działalności przedsiębiorstwa. Zasadniczą zasadą planowania jest ukierunkowanie na osiągnięcie przyjętego celu. Takimi celami w spółce dystrybucyjnej mogą być: utrzymanie zadanego poziomu płynności, zwiększenie zwrotu z zaangażowanych kapitałów lub uzyskanie zysku przy z góry narzuconych cenach sprzedaży energii.

Kontrolna funkcja controllingu jest realizowana zarówno poprzez kontrolę *ex post*, jak i kontrolę *ex ante*. Zadaniem kontroli jest porównanie wielkości rzeczywistych z wielkościami wzorcowymi (normatywnymi). W trakcie kontroli następuje ustalenie odchyleń między tymi wielkościami, ustalenie przyczyn ich powstawania oraz osób odpowiedzialnych za ich powstanie. W przypadku spółek dystrybucyjnych kształtowanie wyniku finansowego poprzez sterowanie wielkością sprzedaży bądź poziomem ceny sprzedaży energii jest w praktyce bardzo ograniczone. Wiąże się to bezpośrednio z regulowanym (poprzednio przez Ministra Finansów, a obecnie przez Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki) poziomem cen za energię elektryczną oraz ograniczonymi możliwościami wpływania na zwiększenie poboru energii elektrycznej przez odbiorców, a także pozyskiwania nowych rynków sprzedaży. Sytuacja ta powoduje, że główną kategorią, poprzez którą można kształtować wynik ekonomiczny w zakładach energetycznych, jest koszt działalności operacyjnej (dotyczy to również kształtowania wartości energii nabywanej przez spółki dystrybucyjne). Oznacza to konieczność stymulowania podmiotów wewnętrznych spółki dystrybucyjnej w kierunku obniżania kosztów własnych. Wydaje się, że funkcja kontrolna w tej dziedzinie ma decydujące znaczenie.

Sterowanie w controllingu oznacza działania zorientowane na przyszłość, obejmujące sprzężenie wyprzedzające. W procesie sterowania przeprowadza się obserwację zakłóceń w działalności, jeszcze przed tym, zanim wpłyną na proces realizacji, oraz podejmuje się działania korygujące w celu wyeliminowania tych zakłóceń. Podstawowym celem sterowania w procesie controllingu zatem jest niedopuszczenie do pojawienia się zakłóceń. Regulacja w controllingu oznacza natomiast działania zorientowane na przeszłość, które obejmują sprzężenia zwrotne. W procesie regulacji podejmuje się próby wyeliminowania tych zakłóceń, których wystąpieniu nie udało się zapobiec. Regulacja jest zatem przeprowadzona po wystąpieniu zakłóceń, a jej celem jest usunięcie skutków zakłóceń [2, s. 18].

Efektywne kierowanie złożoną oraz rozproszoną terytorialnie jednostką jest możliwe tylko dzięki dostępowi do odpowiednio przygotowanych informacji. Do tych informacji należy zaliczyć dane określające sposób realizacji wytyczonych celów strategicznych i operacyjnych. Proces zarządzania musi być wyposażony w elementy sprzężenia zwrotnego. Sprzężenie zwrotne opiera się najczęściej na wynikach kontroli polegającej na porównaniu poziomu osiągniętych celów z wyznaczonymi w budżetach. Oznacza to konieczność stworzenia systemu informacyjnego zasilającego procesy planowania, kontroli oraz sterowania i regulacji. System informacyjny stanowi fundamentalny element systemu controllingu.

Do zadań controllingu należy również wspomaganie realizacji strategii. Do tych zadań zalicza się:

- prowadzenie badań nad określeniem przyszłych możliwości firmy,
- projekcję i wdrażanie mechanizmów zarządzania strategicznego,
- prowadzenie monitoringu procesów strategicznych i opracowywanie mechanizmów ostrzegawczych, opracowywanie sprawozdawczości strategicznej.

Zarządzanie spółką nastawioną na wzrost wartości firmy wymaga umiejętnego obserwowania głównych płaszczyzn, na bazie których podejmowane są decyzje gospodarcze i umiejętnego ich powiązania z systemem motywacyjnym, ale w długiej perspektywie czasowej. Do płaszczyzn tych należą:

- system planowania operacyjnego zasobów i działań,
- system oceny za pomocą wskaźników i wielkości ekonomicznych,
- proces zarządzania i działalności.

Z płaszczyzn tych wynikają dla zarządu konkretne zadania, które controlling powinien wspierać bądź umożliwiać.

W ramach płaszczyzny planowania operacyjnego zasobów i działań do zadań zarządu należą:

- całościowe planowanie działań gospodarczych,
- roczne budżety i biznesplany,
- ustalanie celów operacyjnych,
- nadzorowanie głównych wydatków kapitałowych.

W ramach płaszczyzny oceny za pomocą wskaźników wielkości ekonomicznych zarząd odpowiada za:

- monitorowanie efektywności organizacji,
- zapewnienie wdrożenia odpowiednich systemów monitoringu i kontroli ryzyka.

W ramach płaszczyzny zarządzania i działalności zarząd nadzoruje:

aktualizowanie i wdrożenie strategii korporacyjnej,

przejęcia i restrukturyzacje,

zapewnienie integralności systemów rachunkowości i sprawozdawczości korporacyjnej,

zgodność systemów z obowiązującymi przepisami prawa.

Ważne jest, aby w procesie łączenia spółek controlling strategiczny i operacyjny, który powinien stanowić element nadzoru właścicielskiego, był tak zorganizowany, aby nie tylko wspomagał zarząd, ale także służył w procesie koordynacji działalności jako mechanizm transferu informacji o stanie poszczególnych oddziałów i spółki jako całości do właściciela.

4. Miejsce controllingu w strukturze organizacyjnej

Opisane funkcje controllingu muszą być realizowane w jednostkach gospodarczych posiadających różnorodne struktury organizacyjne. Jednostka powstała na

skutek połączenia kilku spółek dystrybucyjnych może być zorganizowana w sposób dywizjonalny. Oznacza to stworzenie centrali (zarządu) oraz dywizji zajmujących się dostarczaniem i sprzedażą energii (dotychczasowe spółki dystrybucyjne oraz nowe jednostki organizacyjne). W tego typu strukturze organizacja controllingu jest znacznie bardziej skomplikowana niż w strukturze funkcjonalnej. Z punktu widzenia szerebla, na którym znajduje się controller, wyróżnia się [3, s. 45]:

- controlling centralny – który koncentruje się na zadaniach związanych głównie z realizacją strategii całego przedsiębiorstwa; dotyczą one m.in. tworzenia planów długookresowych, analiz otoczenia oraz określania celów częściowych dla dywizji,
- controlling dywizyjny – który odpowiada zasadniczo za wspomaganie zarządzania operacyjnego w obrębie dywizji, przy czym większość prac jest wykonywana zgodnie z ustaleniami controllera centralnego,
- controlling funkcji – będący uzupełnieniem wyżej wymienionych rodzajów controllingu poprzez koncentrację uwagi na wybranych funkcjach, np. finansach, marketingu czy podatkach.

W przypadku spółek dystrybucyjnych koniecznością stanie się powołanie controllingu sprzedaży energii oraz sprzedaży usług dystrybucyjnych. Przy czym możliwe jest utworzenie obszaru (nowej dywizji) obejmującego daną działalność lub wyróżnienie tej działalności w postaci funkcji (lub procesu).

W złożonej strukturze organizacyjnej nastąpią różne modele podporządkowania controllera kierownictwu danej dywizji lub controllerowi centralnemu. Mamy tutaj do czynienia z podporządkowaniem rzeczowym i dyscyplinarnym. Podporządkowania te mogą wystąpić w czterech kombinacjach na linii controller dywizji a kierownictwo dywizji i controller centralny. Jednym z bardziej efektywnych układów jest układ polegający na podporządkowaniu rzeczowym controllerowi centralnemu a dyscyplinarnym kierownictwu dywizji. Za takim rozwiązaniem przemawia możliwość uzyskiwania przez controllera centralnego kompletu informacji potrzebnych do wspomagania podejmowania decyzji na najwyższym szczeblu. Natomiast na bieżąco controller dywizji może się zajmować zadaniami szerebla operacyjnego dotyczącego jego obszaru.

Natomiast controller centralny w organizacji dywizjonalnej zachowuje prawo do koordynacji informacji dotyczącej całego przedsiębiorstwa, a w szczególności do [3, s. 49]:

- uzgadniania strategii przedsiębiorstwa i dywizji,
- sterowania i kontroli operacjonalizacji strategicznych planów i przedsięwzięć,
- koordynacji korzystania z centralnych zasobów,
- sprawozdań dywizji zgodnie z wytycznymi,
- dyspozycji metod i koordynacji metod i sposobów postępowania,
- ustalania cen transferowych.

Pozycja, rola i miejsce controllingu w połączonych spółkach dystrybucyjnych zależą od przyjętych przez zarządy konkretnych rozwiązań dotyczących sposobów zarządzania poszczególnymi oddziałami. Głównie chodzi o poziom swobody, sposoby kontroli i rodzaj polityki w zakresie prowadzenia podstawowej działalności, czyli sprzedaży energii i jej dystrybucji. Oznacza to, że aby controlling był efektywny, powinien być ciągle dostosowywany do zmieniających się potrzeb zarządzania.

Literatura

- [1] Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników – jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
- [2] Nowak E., *Controlling w przedsiębiorstwie*, ODDK, Gdańsk 2003.
- [3] Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003.
- [4] Stańczuk K., Kulińska-Sadłocha E., *Zasady corporate governance jako wytyczne dla organizacji controllingu w systemie nadzoru właścicielskiego grupy kapitałowej*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002 nr 2.
- [5] Ustawa z 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, DzU 2000 nr 94, poz. 1037.
- [6] www.cire.pl/TT/archiwum/tydzień_2html.

THE CONTROLLING AT JOINT DISTRIBUTIONAL COMPANIES

Summary

In the article were introduced questions relating to kelter of controlling. The sector of distribution of electrical energy begin the process of joining of companies, which extorts the change in controlling's working in these companies. These changes have to influence tasks and organization of controlling in a consolidated company.

Dr inż. Zdzisław Kes jest adiunktem w Katedrze Rachunku Kosztów i Rachunkowości Zarządczej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Leokadia Kubalańca – jest pracownikiem Zakładu Energetycznego w Opolu.