UNIWERSYTET EKONOMICZNY W POZNANIU

Magdalena Łuczak-Trąpczyńska

Controlling w spółce zależnej. Podejście instytucjonalne w zarządzaniu finansami międzynarodowej grupy kapitałowej.

Controlling in a subsidiary. An institutional approach to financial management in an international capital group.

Praca doktorska

Promotor: dr hab. Cezary Kochalski, prof. UEP

Promotor pomocniczy: dr hab. Andrzej Niemiec

Pracę przyjęto dnia: ……

Podpis Promotora

Poznań 2024

Spis treści

Wprowadzenie ---------- 7

Rozdział I. Zarządzanie finansami międzynarodowej grupy kapitałowej ---------- 19

1.1. Uwagi wprowadzajace ---------- 19

1.2. Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa ---------- 20

1.2.1 Definicja i istota zarządzania finansami ---------- 20

1.2.2 Controlling w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa ---------- 23

1.3. Specyfika zarządzania finansami w międzynarodowej grupie kapitałowej ---------- 45

1.3.1 Istota międzynarodowych grup kapitałowych ---------- 45

1.3.2 Wymiary zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej ---------- 60

1.4. Uwagi końcowe ---------- 76

Rozdział II. Uwarunkowania controllingu w spółce zależnej międzynarodowej grupy kapitałowej ---------- 79

2.1. Uwagi wprowadzajace ---------- 79

2.2. Uwarunkowania zadań controllingu w międzynarodowej grupie kapitałowej ---------- 80

2.2.1 Uwarunkowania związane ze strukturą grupy kapitałowej ---------- 81

2.2.2 Uwarunkowania na poziomie strategii międzynarodowej grupy kapitałowej ----- 86

2.3. Uwarunkowania instrumentów controllingu w międzynarodowej grupie kapitałowej - 92

2.3.1 Problematyka pomiaru wyników międzynarodowej grupy kapitałowej ---------- 93

2.3.2 Indywidualizacja kryteriów oceny wyników w spółkach zależnych ---------- 95

2.4. Uwarunkowania po stronie wykonawców controllingu w międzynarodowej grupie kapitałowej ---------- 99

2.4.1 Rola controllera w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa ---------- 99

2.4.2 Rola controllera w międzynarodowej grupie kapitałowej ---------- 102

2.4.3 Uwarunkowania związane z relacją między spółką nadrzędną a zależną --------- 104

2.4.4 Zachowania wykonawców controllingu w następstwie fuzji i przejęć ---------- 107

2.5. Uwagi końcowe ---------- 110

Rozdział III. Teoria instytucjonalna a finansami międzynarodowej grupy kapitałowej - 114

3.1. Uwagi wprowadzajace ---------- 114

3.2. Teoria instytucjonalna ---------- 115

3.2.1 Geneza teorii instytucjonalnej ---- 115
3.2.2 Pojęcie instytucji ---- 116
3.2.3 Kryteria podziału instytucji ---- 118
3.2.4 Stopień formalizacji jako główne kryterium podziału instytucji ---- 120
3.3. Instytucje a zarządzanie finansami w kontekście międzynarodowym ---- 130
3.3.1 Instytucje a dążenie przedsiębiorstw do legitymizacji działania ---- 130
3.3.2 Instytucje z punktu widzenia teorii kontyngencji w controllingu ---- 132
3.3.3 Instytucje a rola aktorów w zarządzaniu finansami ---- 150
3.4. Uwagi końcowe ---- 154

Rozdział IV. Kształtowanie i wdrożenie systemu controllingu w spółce zależnej w ramach zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej – ujęcie modelowe ---- 160
4.1. Uwagi wprowadzajace ---- 160
4.2. Metodyka badań jakościowych ---- 161
4.2.1 Uzasadnienie wyboru metod badawczych ---- 161
4.2.2 Strategia doboru próby badawczej ---- 163
4.2.3 Gromadzenie danych empirycznych ---- 167
4.2.4 Procedury analizy danych jakościowych ---- 170
4.3. Przedstawienie badanych spółek ---- 173
4.3.1 Spółka A ---- 173
4.3.2 Spółka B ---- 174
4.3.3 Spółka C ---- 175
4.3.4 Spółka D ---- 176
4.3.5 Spółka E ---- 177
4.3.6 Spółka F ---- 178
4.4. Model kształtowania i wdrażania controllingu – wyniki analizy porównawczej ---- 179
4.4.1 Uwarunkowania instytucjonalne kształtowania zadań w systemie controllingu spółki zależnej ---- 181
4.4.2 Uwarunkowania instytucjonalne kształtowania instrumentów w systemie controllingu spółki zależnej ---- 195
4.4.3 Uwarunkowania instytucjonalne kształtowania rodzaju i roli wykonawców w systemie controllingu spółki zależnej ---- 198

4.5. Przedstawione ujęcie modelowe a dotychczasowy dorobek z zakresu zarządzania finansami ---------- 205

4.5.1 Dyskusja wyników na tle dorobku z zakresu zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej ---------- 205

4.5.2 Rekomendacje dla dalszych badań ---------- 222

4.6. Uwagi końcowe ---------- 225

Rozdział V. Model aplikacyjny kształtowania i wdrożenia controllingu w spółce zależnej międzynarodowej grupy kapitałowej ---------- 226

5.1. Uwagi wprowadzajace ---------- 226

5.2. Model kształtowania controllingu w spółce zależnej oraz rekomendacje dla wykonawców ---------- 228

5.2.1 Ogólne założenia modelu aplikacyjnego ---------- 228

5.2.2 Kształtowanie zadań controllingu spółki zależnej oraz dobór instrumentów ---- 235

5.2.3 Uwarunkowania roli wykonawców controllingu spółki zależnej ---------- 254

5.2.4 Egzemplifikacja i podsumowanie modelu – instrumenty controllingu w zależności od roli spółki zależnej po jej przejęciu ---------- 261

5.2.5 Finansowe aspekty wdrożenia controllingu spółki zależnej ---------- 268

5.3. Uwagi końcowe ---------- 274

Zakończenie ----------275

Bibliografia ----------283

Lista tabel ----------320

Lista rysunków ---------- 321

Lista wykresów---------- 322

Załączniki ----------323

Wprowadzenie

Procesy globalizacji zachodzące w gospodarce światowej prowadzą do postępującej integracji i konsolidacji przedsiębiorstw (Altman i Bastian, 2021; Ambukita, 2013; Autio i in., 2021). Gospodarka XXI wieku wykształciła skomplikowany system międzynarodowych operacji, wiążących się z przepływami informacji i dóbr, ale przede wszystkim kapitału (Sethi i in., 2020; Świetla i Jonas, 2016). Ten trend skutkuje tworzeniem kompleksowych struktur w postaci grup kapitałowych, składających się ze spółek zależnych funkcjonujących w często odległych lokalizacjach (Epstein, 2019; Madura, 2020). Jedną ze strategii rozwoju międzynarodowych grup kapitałowych są fuzje i przejęcia, które jednak w wielu przypadkach kończą się niepowodzeniem lub niezadowalającymi wynikami finansowymi (Gomes i in., 2013; Renneboog i Vansteenkiste, 2019). Stąd pytanie o czynniki powodzenia w realizacji celów międzynarodowych grup kapitałowych wydaje się szczególnie zasadne (Brueller i in., 2018; Steigenberger, 2017). Istotne znaczenie w kontekście zapewnienia powodzenia międzynarodowych przejęć przypisuje się zarządzaniu finansami międzynarodowych grup kapitałowych (Rymarczyk, 2010, 2017; Shapiro i Hanouna, 2019). Zarządzanie finansami w międzynarodowej grupie kapitałowej można rozumieć jako koordynowanie procesów zasilania w informacje, planowania, sterowania i kontrolowania. Zarządzanie to koncentruje się w szczególności na optymalizacji przepływów finansowych, efektywnym zarządzaniu ryzykiem, planowaniu finansowym, a także kontroli i monitorowaniu wyników finansowych na poziomie globalnym (Shapiro i Hanouna, 2019).[1] Wiąże się ono również ze skutecznym zarządzaniem przepływami pieniężnymi oraz finansowaniem działalności grupy kapitałowej z punktu widzenia wyznaczonych celów.

Można zauważyć, iż w dotychczasowym dorobku badawczym z zakresu zarządzania finansami międzynarodowych grup kapitałowych często skupiano uwagę na szeregu aspektów. Po pierwsze, zajmowano się zarządzaniem płynnością, jak również strategią bieżącego finansowania spółek, technikami finansowania operacji handlu zagranicznego czy przepływami finansowymi w przedsiębiorstwie międzynarodowym (np. Bhattacheryay, 2023). Po drugie, zajmowano się finansowaniem długoterminowym grupy kapitałowej, które

[1] Warto w tym miejscu nadmienić, iż na wynik finansowy grupy kapitałowej mają wpływ stan i wyniki finansowe przedsiębiorstw wchodzących w skład grupy. Między spółkami grupy ponadto występują interakcje związane z transakcjami wewnątrzgrupowymi czy stosowaniem cen transferowych.

obejmuje zarówno zagadnienia związane z inwestowaniem i finansowaniem rozwoju grupy kapitałowej, jak i pozyskiwaniem funduszy na międzynarodowym rynku finansowym (np. Alfaro i Chauvin, 2020). Jednocześnie jednak można zaobserwować, że w mniejszym stopniu koncentrowano się na problematyce koordynacji w zarządzaniu finansami międzynarodowej grupy kapitałowej (Beuren i in., 2023). Należy podkreślić, że koordynacja w międzynarodowej grupie kapitałowej, z racji funkcjonowania w ramach złożonych struktur organizacyjnych i zróżnicowanego otoczenia ekonomicznego, społecznego i prawnego, stanowi natomiast dodatkowe wyzwanie w porównaniu do zarządzania finansami w kontekście krajowym (Hu i in., 2020; Ziegenbein, 2012). Finanse międzynarodowych grup kapitałowych odnoszą się do kompleksowego zarządzania zasobami finansowymi przedsiębiorstw, które często działają na globalnych rynkach poprzez spółki zależne zlokalizowane w różnych krajach. Specyfika takiej działalności wiąże się z różnorodnością systemów prawnych, walut, praktyk rachunkowych i podatkowych, co wprowadza znaczne wyzwania w koordynacji finansowej na poziomie międzynarodowym. Grupy kapitałowe muszą zarządzać ryzykiem kursowym, różnicami w stopach inflacji oraz regulacjami lokalnymi i międzynarodowymi Grupy kapitałowe muszą zarządzać ryzykiem kursowym, różnicami w inflacji, oraz regulacjami lokalnymi i międzynarodowymi, co wymaga wykorzystania zróżnicowanych metod i narzędzi finansowych. Zarządzanie finansami przy takim poziomie złożoności wymaga integracji systemów informacyjnych i finansowych, które mogą efektywnie gromadzić, przetwarzać i analizować dane z różnych rynków, umożliwiając efektywną reakcję na zmieniające się warunki globalne.

Jak podkreśla Ziegenbein (2012, s. 29) za J. Habermasem, „«*W zglobalizowanym świecie wszyscy muszą nauczyć się włączać perspektywy innych w swoją własną». W przedsiębiorstwie wymaga to – bardziej niż kiedykolwiek – wydajnego controllingu.*”[2]. I tak, w ramach zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej, controlling odgrywa centralną rolę, dostarczając narzędzi i procesów niezbędnych do efektywnego zarządzania i integracji operacji finansowych wewnątrz grupy. Głównym celem controllingu w spółce zależnej jest wsparcie efektywnej realizacji celów finansowych przedsiębiorstwa poprzez zapewnienie informacyjnych podstaw dla procesów planowania, sterowania i kontroli. Oprócz wyzwań

[2] Oryg. "*«In einer globalisierten Welt müssen alle lernen die Perspektive der anderen in ihre eigene einzubeziehen ». Im Unternehmen erfordert das - mehr als je zuvor - ein effizientes Controlling.*"

związanych z różnicami w przepisach, walutach czy systemach rachunkowych i podatkowych pomiędzy krajami, szczególnie istotne są także aspekty nieformalne, wynikające w szczególności z różnic kulturowych. Różnice te wpływają m.in. na sposoby prowadzenia biznesu, podejmowania decyzji finansowych czy negocjacji. Również kultura korporacyjna oraz lokalne tradycje mogą wpływać na oczekiwania i interpretacje działań finansowych, co może prowadzić do nieporozumień lub konfliktów, jeżeli przyjęte podejście do controllingu nie zostanie zaadaptowane do lokalnych uwarunkowań. Rozumienie lokalnych zwyczajów, praktyk biznesowych oraz wartości kulturowych jest zatem kluczowe dla skutecznego zarządzania finansami i ryzykiem w różnych regionach. Wobec tych wyzwań, powodzenie międzynarodowych przejęć i wartość grupy kapitałowej można zapewnić poprzez właściwą koordynację spółek zależnych, realizowaną właśnie poprzez controlling (Renneboog i Vansteenkiste, 2019; Steigenberger, 2017).

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają czynniki związane z efektywnym kształtowaniem controllingu w spółce zależnej (Beuren i in., 2023; Borchers, 2000; Kostova i in., 2016; Vogel, 1998). W tym względzie dotychczasowy dorobek pozostaje jednak częściowo niespójny i niekompletny (Sageder i Feldbauer-Durstmüller, 2019), co może wynikać z kilku przesłanek. Po pierwsze, w istniejących badaniach z zakresu systemów controllingu skupiano się przeważnie na formalnych elementach, takich jak stosowane narzędzia pomiaru efektywności czy dany system budżetowania (Granlund, 2003; Nilsson, 2002), pomijając przy tym koordynacyjną rolę controllingu w zarządzania finansami (Moilanen, 2016). W rzadziej badanym kontekście międzynarodowych grup kapitałowych zwracano m.in. uwagę, iż controlling w zagranicznej spółce zależnej powinien być dostosowany do specyficznych warunków jej działania (Chow i in., 1999; Chung i in., 2000; Czyczerski, 2002). Wskazywano ponadto, iż struktura grupy kapitałowej odzwierciedlająca poziom integracji spółki zależnej w grupie kapitałowej, ma wpływ na charakterystykę organizacji controllingu i w konsekwencji przekłada się na określony system budżetowania i pomiaru wyników, system motywacyjny i wynagradzania (Gigouline, 2001), wpływając zarazem na stopień zaangażowania centrali w controlling spółki zależnej. Jednocześnie, strategiczna i operacyjna rola zagranicznych spółek zależnych w międzynarodowej grupie kapitałowej ma wpływ na takie cechy systemu controllingu, jak jego cele, lokalizację kluczowych decydentów, stopień standaryzacji instrumentów, kryteria oceny wyników ekonomicznych spółki czy kierunek i zakres

przepływów informacji (Holtbrügge i Welge, 2010). Stwierdzenia te pozostają jednak w znacznej mierze opisowe i deterministyczne, bowiem zakładając realizację określonej strategii przez daną grupę kapitałową czy przyjęcie określonej struktury organizacyjnej, trudno w uniwersalny sposób przyjąć zasadność określonego kształtu systemu controllingu (Otley, 2016; Whitley, 1999). Jak dotąd niewiele wiadomo o czynnikach kontekstualnych po stronie otoczenia kraju spółki nadrzędnej i kraju spółki zależnej w kontekście funkcji koordynacyjnej controllingu, a istniejące propozycje pozostają często ogólne i opisowe, nie dostarczając wskazań normatywnych (np. Merchant i Stede, 2017).

Po drugie, w niedostateczny sposób uwzględniano, iż oprócz wspomnianych powyżej cech samej grupy kapitałowej, na funkcję koordynacji w zarządzaniu finansami wpływają również tzw. czynniki „miękkie", związane z nieformalnymi aspektami realizacji zadań oraz cechami i zachowaniami uczestników organizacji. W ostatnich dwóch dziesięcioleciach szereg naukowców z dyscypliny finansów zaczęło badać wpływ kultury na decyzje finansowe (Keplinger i in., 2012). Od lat zwracano uwagę, że czynniki kulturowe wpływają m.in. na system rachunkowości w aspekcie pomiaru wartości i zakresu ujawniania informacji (Jędralska, 2003), czy zachowania samych uczestników systemu controllingu (Moilanen, 2016). W tym kontekście kształt controllingu w spółce zależnej powinien zostać dostosowany do lokalnych warunków, jednocześnie zapewniając, że globalne cele finansowe grupy są realizowane efektywnie i zgodnie z wartościami organizacji. Zarządzanie relacjami i komunikacja w takim kontekście stają się kluczowe, a rola controllerów wykracza poza wąsko rozumiane zadania kontrolne, obejmując również mediację kulturową, budowanie wzajemnego zrozumienia i zaufania pomiędzy różnorodnymi jednostkami grupy.

W istniejącym dorobku z zakresu controllingu można także zidentyfikować nurt badań poświęconych kształtowaniu systemu controllingu w następstwie fuzji i przejęć. Zwracano przy tym uwagę na zgodność strategii spółki przejmującej i spółki przejmowanej (Nilsson, 2002), w mniejszym stopniu skupiając się na takich zagadnieniach, jak rola map poznawczych menedżerów (Bijlsma-Frankema, 2004), czy emocji osób włączonych w kształtowanie systemów rachunkowości i kontroli (Moilanen, 2016). Formalne instrumenty z zakresu controllingu wzbudzają bowiem emocje u ich użytkowników w spółce zależnej, wywierając tym samym wpływ na ich zachowania (Boedker i Chua, 2013). Nadal brakuje jednak usystematyzowanego wysiłku badawczego na rzecz aplikacyjnego podejścia do kształtowania

systemu controllingu w zagranicznej spółce zależnej. Sformułowanie zaleceń dla skutecznego funkcjonowania systemu controllingu jako koordynacyjnego elementu zarządzania finansami, wymaga bowiem uwzględnienia wzajemnych powiązań pomiędzy cechami organizacji grupy kapitałowej i obiektywnymi instrumentami controllingu a wykonawcami zarządzania finansami, ich cechami i zachowaniami. Aby w pełniejszym stopniu zidentyfikować te współzależności, niezbędne jest jednak skupienie uwagi badawczej nie na poziomie centrali, lecz spółki zależnej w międzynarodowej grupie kapitałowej, czego brakowało w istniejącym dorobku z zakresu controllingu w kontekście międzynarodowym (Sageder i Feldbauer-Durstmüller, 2019).

Po trzecie, pojęcie controllingu bywa często, w szczególności w podejściu anglosaskim, utożsamiane z węższym pojęciem kontroli (Chow i in., 1999; Chung i in., 2000; Sageder i Feldbauer-Durstmüller, 2019). W celu zwiększenia nadzoru nad spółką zależną oraz zmniejszenia asymetrii w zakresie dostępu do informacji, spółki dominujące korzystają z narzędzi controllingu. Posługiwanie się pojęciem kontroli jest jednak podejściem uproszczonym, ponieważ controlling w istocie oznacza system kierowania przedsiębiorstwem, a aspekty związane z samą kontrolą są jedynie jednym z zadań controllingu (Nowosielski, 1994), które wpisują się w szerzej rozumiane strategie koordynacji w zarządzaniu finansami międzynarodowych grupach kapitałowych, mające krytyczne znaczenie w zapewnieniu spójności funkcjonowania tych grup, umożliwiając realizację ich celów.

Niniejsza rozprawa doktorska wpisuje się w zidentyfikowane powyżej luki badawcze z zakresu zarządzania finansami międzynarodowych grup kapitałowych i podejmuje zagadnienie uwarunkowań kształtowania systemu controllingu w spółce zależnej. Logika przyjęta w rozprawie została oparta o podejście instytucjonalne[3], które zwraca uwagę na instytucje w szerokim znaczeniu jako formalne i nieformalne reguły gry, mające wpływ na jednostki i ich zachowania (Metwally i Diab, 2021). Odnosząc teorię instytucjonalną do międzynarodowych grup kapitałowych, przyjęto, iż występują formalne czynniki kształtujące zarządzanie finansami, zarówno po stronie regulacji prawnych i innych wiążących norm w otoczeniu przedsiębiorstwa w różnych krajach, jak i w ramach samej struktury międzynarodowej grupy kapitałowej. Z drugiej jednak strony, w dotychczasowym dorobku

[3] Warstwa teoretyczna rozprawy została w zakresie roli koordynacyjnej controllingu również uzupełniona o teorię kosztów transakcyjnych i teorię agencji (zob. Rozdział I).

zaniedbywano aspekty nieformalne, w szczególności różnice kulturowe (Chow i in., 1999; Chung i in., 2000; Sageder i Feldbauer-Durstmüller, 2019). Ponadto, deficytem badawczym w tym zakresie są także wzajemne powiązania pomiędzy tymi presjami instytucjonalnymi, które mogą albo działać w podobny sposób na system controllingu spółki zależnej, albo rodzić sprzeczności (Harrison i McKinnon, 1999).

Warto zwrócić uwagę na okoliczność, iż w istniejącym dorobku dominowało spojrzenie na system controllingu jako zbiór narzędzi, mających efektywnie wspierać cele biznesowe stawiane przed spółką zależną. W mniejszym zakresie zwracano natomiast uwagę na uczestników systemu controllingu i relacje pomiędzy nimi jako istotne determinanty kształtowania systemu i wykorzystywania danych instrumentów. Zastosowanie podejścia instytucjonalnego w rozprawie pozwala zatem wyeksponować słabiej rozpoznane elementy dotychczasowego dorobku. Identyfikacja ogólnych determinant na gruncie teorii instytucjonalnej oraz ich nowatorskie odniesienie do problematyki controllingu grup kapitałowych będą skutkowało opracowaniem schematu analitycznego, który posłuży za podstawę badania empirycznego.

Celem głównym rozprawy jest identyfikacja instytucjonalnych uwarunkowań kształtowania systemu controllingu spółki zależnej w zarządzaniu finansami międzynarodowej grupy kapitałowej oraz interakcji pomiędzy tymi uwarunkowaniami, pod kątem stworzenia zarówno koncepcyjnego, jak i aplikacyjnego modelu kształtowania systemu controllingu w spółce zależnej. Cel ten zostanie osiągnięty poprzez realizację następujących celów szczegółowych[4]:

C1. *Uporządkowanie i usystematyzowanie polskiego i zagranicznego dorobku w zakresie controllingu jako kluczowego elementu zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej (Rozdział I).*

C2. *Uporządkowanie i usystematyzowanie polskiego i zagranicznego dorobku w zakresie uwarunkowań controllingu w międzynarodowej grupie kapitałowej (Rozdział II).*

C3*. Identyfikacja instytucjonalnych uwarunkowań kształtowania rozwiązań controllingu w spółce zależnej w ramach zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej (Rozdział III).*

[4] Przedstawiając poszczególne cele wskazano, w których rozdziałach rozprawy zostaną one osiągnięte.

C4. *Stworzenie szczegółowego modelu koncepcyjnego w oparciu o empiryczne badania instytucjonalnych uwarunkowań kształtowania systemu controllingu w spółce zależnej w ramach zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej, jak również wzajemnych powiązań pomiędzy tymi uwarunkowaniami (Rozdział IV).*

C5*. Konstrukcja modelu kształtowania controllingu spółki zależnej w międzynarodowej grupie kapitałowej wraz ze szczegółowymi rekomendacjami dla praktyków zarządzania finansami przedsiębiorstwa (Rozdział V).*

Z uwagi na sformułowanie celów pracy, związanych ze zrozumieniem uwarunkowań instytucjonalnych controllingu spółki zależnej i jego ewolucję w czasie, w rozprawie nie zostały sformułowane hipotezy badawcze *sensu stricto*.[5] Jednym z efektów pracy w oparciu o metodykę badań jakościowych jest bowiem sformułowanie wniosków na temat badanych współzależności, sformalizowanych w postaci szczegółowych hipotez. Hipotezy te będą stanowiły trzon szczegółowego modelu koncepcyjnego, na podstawie którego w kolejnym kroku zostanie również rozwinięty model aplikacyjny wraz z zaleceniami dla praktyków zarządzania finansami. Jako koncepcyjny punkt wyjścia dla badania empirycznego, w wyniku przedstawionego w Rozdziałach I-III przeglądu literatury z zakresu controllingu, controllingu spółki zależnej w ramach zarządzania finansami międzynarodowych grup kapitałowych oraz wpływu instytucji na zarządzanie finansami zostały jednak sformułowane następujące założenia badawcze:

Założenie badawcze 1: *Na zdefiniowanie zadań w systemie controllingu spółki zależnej w ramach zarządzania finansami grupy kapitałowej największy wpływ mają formalne instytucje wewnętrzne.*

Założenie badawcze 2: *Na zdefiniowanie instrumentów w systemie controllingu spółki zależnej w ramach zarządzania finansami grupy kapitałowej największy wpływ mają formalne instytucje wewnętrzne.*

Założenie badawcze 3: *Na zdefiniowanie rodzaju i roli wykonawców w systemie controllingu spółki zależnej w ramach zarządzania finansami grupy kapitałowej w ramach zarządzania finansami grupy kapitałowej największy wpływ mają instytucje nieformalne.*

[5] Rozumiane jako definitywne stwierdzenia na temat kierunków pewnych zależności, które następnie podlegają falsyfikacji za pomocą ilościowych metod badawczych.

Na płaszczyźnie metodycznej, w przeglądzie literatury przedstawionym w Rozdziałach I-III oparto się o elementy metodyki systematycznych przeglądów literatury w oparciu o kroki opisane przez Linnenluecke, Marrone i Singh (2020, s. 179-181):

- identyfikacja właściwych pozycji literaturowych
- oczyszczenie wyników wyszukiwania
- analiza i synteza
- przedstawienie wyników

Zastosowanie tego podejścia jest powszechne w aktualnych pracach z obszaru finansów (m.in. Ali i in., 2020; Bartolacci i in., 2020; Daugaard, 2020; Widyawati, 2020). Przegląd literatury został przeprowadzony dla osobnych obszarów, odpowiadających tematyce poszczególnych rozdziałów pracy, tj.:

- problematyki zarządzania finansami w międzynarodowych grupach kapitałowych i roli controllingu;
- uwarunkowań kształtowania controllingu w międzynarodowych grupach kapitałowych;
- podstaw teorii instytucjonalnej oraz jej zastosowania w obszarze finansów, w szczególności w zarządzaniu finansami w międzynarodowych grupach kapitałowych;
- metod badań jakościowych.

W przeglądzie literatury nie wprowadzono ograniczeń czasowych[6], aby nie wykluczyć potencjalnie istotnych źródeł wiedzy, zwłaszcza biorąc pod uwagę szczegółowe cele pracy. Do zgromadzenia literatury wykorzystano wszystkie dostępne kanały, tj. bazy pełnotekstowe EBSCO, JSTOR, ScienceDirect, Emerald, ProQuest, Taylor oraz Francis i Wiley, jak również zbiory biblioteczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Z uwagi na nadal ograniczony stan wiedzy związanej z obszarem zainteresowania rozprawy, jak i postawiony cel dogłębnego zrozumienia wzajemnych powiązań pomiędzy złożonymi

[6] Zgromadzona literatura obejmuje relatywnie mało publikacji z ostatnich 5-10 lat, co w przypadku badań empirycznych poświęconych controllingowi w międzynarodowych grupach kapitałowych może od 2020 roku wynikać z utrudnionego prowadzenia badań terenowych, jak i przesunięcia akcentów merytorycznych w związku z kryzysem wywołanym pandemią COVID-19. Niezależnie od tych okoliczności, również szczegółowy przegląd literatury z zakresu kontroli zarządczej w przedsiębiorstwach międzynarodowych przeprowadzony przez Sageder i Feldbauer-Durstmüller (2019) wskazuje na ograniczoną liczbę badań z tego obszaru po 2010 roku.

czynnikami wpływającymi na kształt systemu controllingu po przejęciu, w warstwie empirycznej rozprawy wykorzystano jakościowe metody badawcze (Corbin i Strauss, 2008; Yin, 2009). Zgodnie w przeprowadzonym przeglądem literatury z zakresu metod badawczych, badania jakościowe jako zestaw technik służących zbieraniu i analizie danych, mogą być w szczególności stosowane do generowania teorii, uchwycenia doświadczeń i interakcji w ich naturalnym kontekście, jak i rozwijania nowych modeli (George, 2019; Schittenhelm, 2022). Choć rozprawa wpisuje się w dyscyplinę finansów, to jednak jakościowe, a nie ilościowe ujęcie problemu wynika ze stwierdzonej potrzeby dogłębniejszego rozpoznania organizacyjnych uwarunkowań controllingu jako funkcji koordynacyjnej w międzynarodowych grupach kapitałowych, zgodnie z podejściem metodycznym przyjętym w licznych pracach z tego zakresu (np. Cooper i Ezzamel, 2013; Fee i in., 2011; Hoque i Chia, 2012; Keplinger i in., 2012; Masquefa, 2008; Moilanen, 2007, 2008; Schaaper i in., 2011).

Przedmiotem badań jakościowych będzie controlling w ramach zarządzania finansami międzynarodowych grup kapitałowych, a ich podmiotem spółki zależne wraz z wykonawcami systemu controllingu. Badaniami jakościowymi zostaną objęte polskie spółki działające w ramach międzynarodowych grup kapitałowych. Istotne będzie przy tym, aby badane spółki zależne funkcjonowały przed przejęciem przez międzynarodową grupę kapitałową. Dzięki temu będzie możliwe prześledzenie ewolucji systemu controllingu spółki zależnej, uchwycenie logiki decyzji związanych z podtrzymaniem lub zmianą rozwiązań z zakresu controllingu w toku przejęcia spółki przez zagraniczną grupę kapitałową, jak i eksploracja roli aktorów w badanych zjawiskach. Ze względu na cel badania, którym jest identyfikacja instytucjonalnych uwarunkowań controllingu spółki zależnej, wywiady zostaną przeprowadzone na grupie menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie finansami i controlling na poziomie spółek zależnych (członków zarządu, dyrektorów finansowych, jak i kontrolerów finansowych). Celem zapewnienia rzetelności badań, każdy z wywiadów zostanie nagrany, a następnie będzie podlegał dokładnej transkrypcji. Po przeprowadzeniu wywiadów kompetencje badacza zostaną zweryfikowane w sposób ilościowy za pomocą ankiety przekazanej *ex-post* respondentom biorącym udział w badaniach. W celu zapewnienia wyższej jakości analiz jakościowych w badaniu zostanie wykorzystany pakiet oprogramowania MAXQDA 11, umożliwiając bardziej rzetelny proces kodowania materiału jakościowego, tworzenia ugruntowanej w teorii i wcześniejszych badaniach struktury kodów, a następnie analizy

porównawczej umożliwiającej identyfikację wzajemnych relacji pomiędzy badanymi zjawiskami (Gizzi i Rädiker, 2021; Kuckartz i Rädiker, 2019).

W zakresie czasowo-przestrzennym, badania empiryczne obejmą spółki zależne zagranicznych grup kapitałowych działające w Polsce od lat 90-tych XX wieku. W tym okresie można zaobserwować wzrost znaczenie napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich do regionu Europy Środkowo-Wschodniej, w tym Polski. Jednocześnie istotna jest tu rola fuzji i przejęć jako formy wejścia na rynki wschodzące, w tym inwestycji typu *brownfield* wiążących się ze znacznym zakresem restrukturyzacji lokalnych podmiotów. Warto zauważyć, że w powszechnym ujęciu spółki zależne międzynarodowych grup kapitałowych cechują się ograniczoną autonomią decyzyjną względem centrali, także w zakresie kształtowania zarządzania finansami i controllingu. Pogląd ten może jednak nie oddawać złożoności różnych ról spółek zależnych w ramach grupy kapitałowej, co również będzie przedmiotem badań przedstawionych w rozprawie.

Wypracowany w toku badań model koncepcyjny (naukowy) poszerzy istniejącą wiedzę z zakresu uwarunkowań kształtowania systemu controllingu w spółkach zależnych w międzynarodowych grupach kapitałowych w obliczu luk badawczych wymienionych powyżej. Będzie on zarazem stanowić również źródło inspiracji dla dalszych badań empirycznych z zakresu zarządzania finansami w międzynarodowych grupach kapitałowych. W kolejnym kroku, wnioski z badań jakościowych posłużą również do konstrukcji modelu o charakterze aplikacyjnym, stanowiąc dzięki temu źródło zaleceń dla praktyków zarządzania finansami międzynarodowymi odnośnie do kształtowania systemu controllingu spółki zależnej przy danej konstelacji czynników celem poprawy efektywności organizacyjnej. Tym samym intencją rozprawy jest wniesienie zarówno wkładu teoretycznego, jak i aplikacyjnego.

Struktura, układ i kolejność treści poszczególnych rozdziałów rozprawy wynikają z zaprezentowanych powyżej celów pracy oraz sformułowanych hipotez roboczych. Praca obejmuje pięć rozdziałów, z których pierwszy i drugi mają charakter teoretyczny, trzeci – teoretyczno-koncepcyjny, czwarty – empiryczny, natomiast ostatni opiera się o wnioski ze wszystkich poprzednich rozdziałów celem sformułowania modelu aplikacyjnego (zob. Rysunek 1).

Za kluczowy cel pierwszego rozdziału przyjęto usystematyzowanie wiedzy z zakresu zarządzania finansami międzynarodowych grup kapitałowych, ze szczególnym

uwzględnieniem koordynacyjnej roli controllingu. Pierwszym etapem będzie przeprowadzenie badań dotyczących pojęcia controllingu, jego istoty oraz uwarunkowań. Odnosząc się do różnych aspektów, istotnych dla rozważań w kolejnych rozdziałach, w systematyczny sposób zostaną opisane różne podejścia do controllingu. Dyskusja na temat specyfiki międzynarodowego zarządzania finansami rozpocznie się od opisu istoty, motywów, form oraz sposobów tworzenia grup kapitałowych. Następnie zostanie zwrócona uwaga na fundamentalne dla niniejszej rozprawy zagadnienia związanych z zarządzaniem finansami w międzynarodowej grupie kapitałowej.

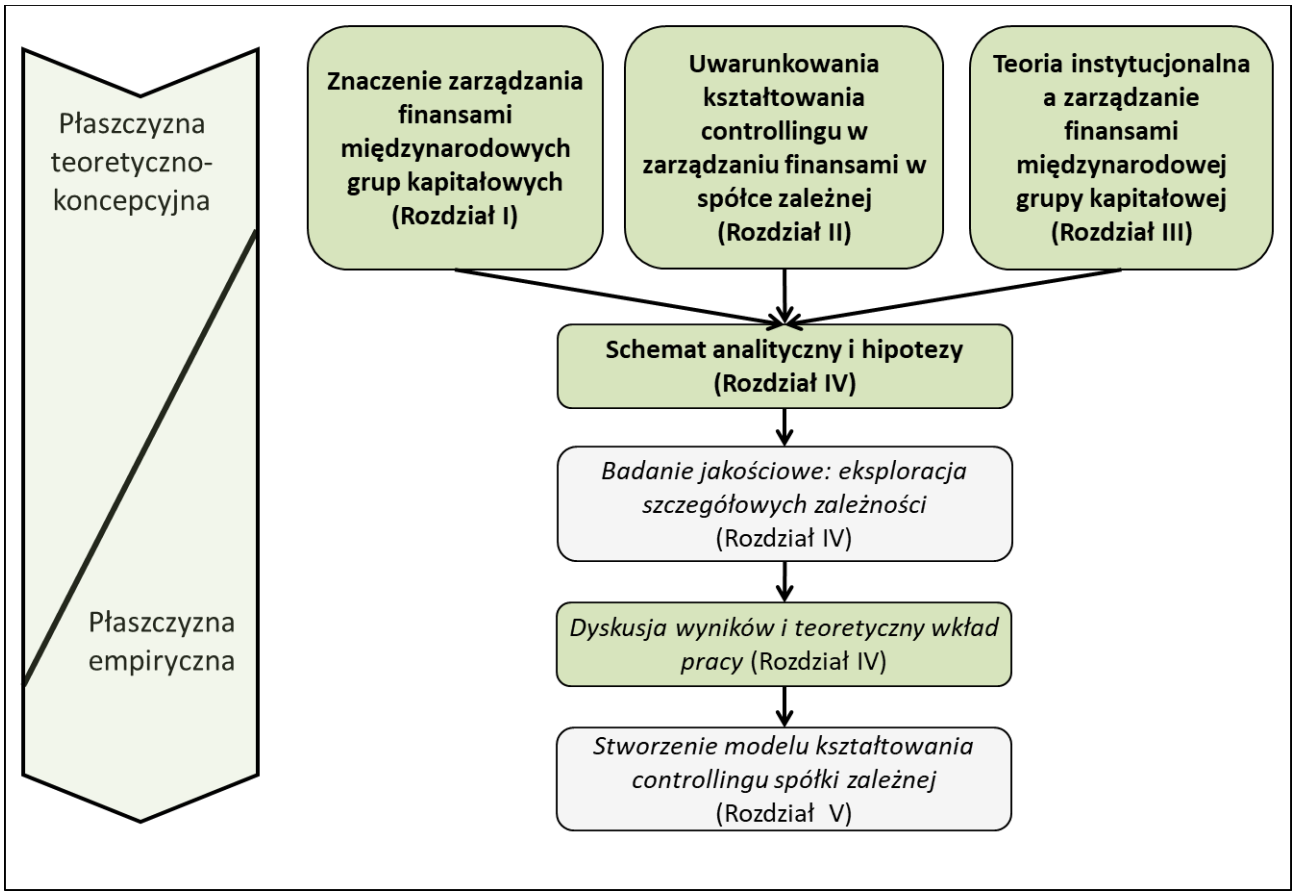
W rozdziale drugim rozważania z poprzedniego rozdziału skupią się na uwarunkowaniach kształtowania controllingu w spółce zależnej. Zgodnie z wypracowanym w wcześniej rozumieniem controllingu, dyskusja na temat uwarunkowań controllingu będzie dotyczyć jego zadań, instrumentów i wykonawców.

Podstawowym celem rozdziału trzeciego jest aplikacja teorii instytucjonalnej do zagadnień usystematyzowanych w poprzednich rozdziałach. Najpierw nastąpi wprowadzenie i szczegółowe przedstawienie teorii instytucjonalnej, jej podstaw oraz założeń. Uwaga zostanie poświęcona rodzajom instytucji oraz wpływom instytucji na działanie międzynarodowej grupy kapitałowej. Następnie opracowany zostanie schemat analityczny wpływu wewnętrznych i zewnętrznych, formalnych i nieformalnych czynników instytucjonalnych na kształtowanie systemu controllingu w spółce zależnej w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej.

W czwartym rozdziale przedstawiona zostanie metodyka badań jakościowych stanowiących empiryczne rozwinięcie modelu wypracowanego w poprzednim rozdziale. Przeprowadzona analiza porównawcza studiów przypadku pozwoli na dogłębne zbadanie wpływu instytucji na kształtowanie zadań, instrumentów i ról wykonawców w systemie controllingu spółki zależnej. Na tej podstawie zostanie zbudowany rozszerzony model badawczy, zawierający szczegółowe hipotezy badawcze. Uzyskane wyniki zostaną następnie odniesione do dotychczasowego dorobku badawczego z zakresu zarządzania finansami i controllingu w międzynarodowych grupach kapitałowych.

Rozprawę wieńczy piąty rozdział przedstawiający aplikacyjny model kształtowania systemu controllingu w spółce zależnej. Z tego modelu wynikają implikacje dla praktyków zarządzania finansami, w szczególności w międzynarodowych grupach kapitałowych. Głównym założeniem tego modelu jest przyjęcie perspektywy wykonawców controllingu spółki przejętej

po jej włączeniu do międzynarodowej grupy kapitałowej. W zależności od profilu tej spółki w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej, odmienne są rekomendowane modele funkcjonowania controllingu w spółce zależnej (wraz z doborem odpowiednich instrumentów) w odniesieniu do realizacji jego czterech podstawowych zadań: zasilania w informacje, planowania, sterowania oraz kontroli.



Rysunek 1 Struktura rozprawy doktorskiej

Źródło: opracowanie własne.

Rozdział I. Zarządzanie finansami międzynarodowej grupy kapitałowej

1.1. Uwagi wprowadzające

Za kluczowy cel pierwszego rozdziału przyjęto uporządkowanie i usystematyzowanie polskiego i zagranicznego dorobku w zakresie controllingu jako kluczowego elementu zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej. Szczególny nacisk zostanie przy tym położony na koordynacyjną rolę controllingu. Problematyka controllingu w ramach zarządzania finansami międzynarodowych grup kapitałowych nabiera bowiem szczególnego znaczenia z uwagi na ich znaczną złożoność organizacyjną, a z drugiej strony interakcje z otoczeniem o wyższym stopniu zróżnicowania w porównaniu do zarządzania finansami przedsiębiorstwa funkcjonującego na terenie jednego kraju. Z tych przesłanek wynika wzmożona konieczność zapewnienia spójności rozproszonych działań celem realizacji wspólnych celów grupy kapitałowej. W tym ujęciu controlling realizujący zadania związane z planowaniem, kontrolą, sterowaniem i zasilaniem w informacje wspiera adaptację i koordynację całego systemu, jakim jest zarządzani finansami międzynarodowej grupy kapitałowej.

Jako że w światowej literaturze brakuje jednolitej definicji controllingu, a jego koncepcje różnią się pomiędzy nurtami rozwijającymi się w różnych krajach, w niniejszym rozdziale zostanie najpierw dokonany przegląd literatury poświęcony pojęciu controllingu, jego istocie i funkcjach w ramach zarządzania finansami. Odnosząc się do aspektów istotnych dla rozważań w kolejnych rozdziałach, w systematyczny sposób zostaną opisane różne podejścia do controllingu. Dyskusja na temat specyfiki międzynarodowego zarządzania finansami rozpocznie się od opisu istoty, motywów, form oraz sposobów tworzenia grup kapitałowych. Następnie zostanie zwrócona uwaga na fundamentalne dla niniejszej rozprawy zagadnienia związane z zarządzaniem finansami w międzynarodowej grupie kapitałowej, od zarządzania przepływami pieniężnymi, przez finansowanie międzynarodowej grupy kapitałowej, po controlling w spółce zależnej oraz funkcje, które pełni on w międzynarodowej grupie kapitałowej. Rozdział zakończy się zdefiniowaniem controllingu w spółce zależnej w kontekście zarządzania finansami międzynarodowych grup kapitałowych.

1.2. Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa

1.2.1 Definicja i istota zarządzania finansami

Zarządzanie finansami odgrywa fundamentalną rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem, gdyż każda podejmowania decyzja ma swój wymiar finansowy. Horvath i Reichmann (1993, s. 227) definiują zarządzanie finansami przedsiębiorstwa w sensie funkcjonalnym[7] jako proces kierowania finansami przedsiębiorstwa, przy czym "*kierowanie finansami ma za zadanie planować w zorientowany na cele sposób oraz efektywnie realizować finansowe interakcje przedsiębiorstwa lub sieci przedsiębiorstwa (koncernu) z jego otoczeniem, z uwzględnieniem całościowego kontekstu tego przedsiębiorstwa. Dalej ma ono na celu planowanie, kierowanie i kontrolę zastosowania i odpływu środków przepływów pieniężnych wewnątrz przedsiębiorstwa*".[8]

Zarządzanie finansami zajmuje się w szczególności dostarczeniem i zastosowaniem środków finansowych, przepływami pieniężnymi, strukturą finansowania, przepływem płatniczym, pozycjami walutowymi czy kształtowaniem organizacji finansowej.[9] Innymi słowy, zarządzanie finansami przedsiębiorstw obejmuje fundamentalne procesy operacyjne, które w racjonalnie zarządzanym przedsiębiorstwie powinny przyczyniać się do poprawy wydajności poprzez inwestycje i zwiększanie produkcji (Kmieć, 2015). W zakresie zarządzania finansami w ostatnim czasie następowały zmiany ilościowe, wynikające m.in. ze wzrostu możliwości finansowania kapitałem obcym z uwagi na dynamikę zmian na międzynarodowych rynkach kapitałowych, jak również zmiany w sensie jakościowym, wynikające z rosnącej świadomości i potrzeby profesjonalizacji funkcji zarządzania finansami przez przedsiębiorstwa, objawiającej się wdrażaniem narzędzi finansowych i rachunkowych celem efektywnej gospodarki finansowej. W świetle badań w dyscyplinie finansów prowadzonych w Polsce można zaobserwować, iż rodzime firmy stosują narzędzia strategicznej rachunkowości zarządczej i analizy finansowej w rosnącym zakresie. Wyniki polskich badań wskazują na relację pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a zasobem wiedzy na temat metod analizy finansowej i

[7] W sensie instytucjonalnym, zarządzanie finansami odnosi się do organizacji finansów w przedsiębiorstwie.

[8] Oryg. *Die finanzielle Führung hat unter Berücksichtigung des Gesamtzusammenhangs der Unternehmung oder des Unternehmensverbundes (Konzern) deren finanzwirtschaftliche Interaktionen mit der Umwelt zielorientiert zu planen und wirtschaftlich abzuwickeln. Sie hat ferner die unternehmensinterne Verwendung und den Rückfluß von Finanzmitteln zu planen, zu steuern und zu kontrollieren.*

[9] Jednym z istotnych zadań zarządzania finansami przedsiębiorstwa jest zapewnienie, że dostępne środki finansowe przedsiębiorstwa w żadnym momencie nie spadną poniżej poziomu niezbędnych wydatków.

strategicznej rachunkowości zarządczej, przy czym z wiedzy tej wynika intensywniejsze stosowanie tych metod i podejmowanie decyzji w oparciu o dane ilościowe (Wilczkowiak 2013).[10]

Aktualne tematy badawcze w badaniach empirycznych wskazują, że nie tylko struktura kapitału jest decydująca w poszczególnych przedsiębiorstwach (czynniki wewnętrzne), ale także otoczenie zewnętrzne. Czynniki te obejmują system finansowy (tradycje finansowe), a tym samym związane z nimi czynniki instytucjonalne i regulacyjne (instytucjonalne i prawne tradycje) oraz otoczenie makroekonomiczne (warunki ekonomiczne). Śliwa (2007) pisze o finansach przedsiębiorstw właśnie w kontekście ram prawnych regulujących zasady prowadzenia gospodarki finansowej, co jest zbieżne z wyżej zaprezentowanym trendem w badaniach nad rynkami finansowymi, a tym samym jednym z ważniejszych czynników decydujących o całokształcie finansów przedsiębiorstwa. Praktyka i teoria wskazują na istotną zależność aktywnej roli pieniądza jako umiejętności wykorzystania środków pieniężnych w procesach decyzyjnych: aktywizacji procesów gospodarczych; motywowania do podejmowania przedsięwzięć optymalizacyjnych; pomiaru efektywności lokat kapitałowych; kształtowania struktury kapitałów; regulowania płynności finansowej; kontroli wyników działalności gospodarczej w różnych przekrojach itp. (Kmieć, 2015).

Finanse przedsiębiorstw to złożone zagadnienie mające wpływ na efektywność działań przedsiębiorstw. Za podstawowe zagadnienia, którymi zajmują się finanse przedsiębiorstw wskazuje się strukturę kapitału, wycenę kapitałów oraz nadzór korporacyjny. Zarządzanie przedsiębiorstwem jest procesem planowania, organizowania, przewodzenia, kontrolowania działalności we wszystkich wyżej wymienionych obszarach oraz wykorzystania wszystkich dostępnych zasobów dla osiągnięcia założonych celów. Posiadanie zasobów finansowych jest warunkiem realizacji założonych celów (Kmieć, 2015). Zasoby finansowe są determinowane z kolei poprzez synchronizację procesów operacyjnych uwzględniających potrzeby i oczekiwania klientów (Kiziukiewicz, 2011) z uwzględnieniem poszukiwania i eliminowania luk kosztotwórczych oraz alokowania zasobów finansowych w postaci np. inwestycji w nowe rozwiązania technologiczne i informacyjne. Istotne jest to, że przedsiębiorstwa, nawet będąc samowystarczalne finansowo (nie wymagają zewnętrznych źródeł finansowania), podlegają

[10] W tym kontekście okazuje się, że przedsiębiorstwa mikro, małe czy średnie często nie wykorzystują bardziej zaawansowanych instrumentów zarządzania finansami, co może wynikać z ograniczeń zasobowych, w szczególności odpowiednich kwalifikacji kadry.

globalnym czy lokalnym prawom rynku, które nie pozostają bez znaczenia na kształtowanie ich struktury finansowej. Do najczęściej wymienianych uwarunkowań zewnętrznych decyzji finansowych w przedsiębiorstwie można zaliczyć między innymi: inflację, koniunkturę gospodarczą; politykę kursową; politykę monetarną; politykę fiskalną i uregulowania prawne w tym zakresie. Z kolei czynniki wewnętrzne to np.: rentowność, koszt kapitału własnego, dostęp do źródeł finansowania (inny dla mikro, małych i średnich firm, a inny dla koncernów międzynarodowych o złożonym stopniu powiązań korporacyjnych) (Kmieć, 2015).

Podejmowane w zakresie finansów decyzje można podzielić na długoterminowe dotyczące aktywów trwałych i pasywów oraz krótkoterminowe związane z zarządzaniem kapitałem obrotowym (Adamowicz i Łuniewska, 2015, s. 358). Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa odnosi się do procesu pozyskiwania niezbędnych środków finansowych i alokowania ich w różnych składnikach majątkowych. Warto zaznaczyć, że cały proces zarządzania wymaga odpowiedniego finansowania, a decydenci muszą uwzględniać takie czynniki jak wielkość potrzebnych środków oraz źródła ich pozyskania. Istotne jest także ustalenie właściwej struktury kapitałowej. Nadmierny udział kapitałów obcych może stanowić problemem, ponieważ może zaburzać płynność finansową, tym samym należy pamiętać, iż wykorzystanie kapitałów obcych niesie ze sobą ryzyko. Korzystanie z kapitałów własnych jest zazwyczaj bardziej bezpieczne. Dążenie do osiągnięcia właściwego poziomu oraz wysokiej rentowności kapitału własnego przekłada sie na zachowanie zdolności do terminowej spłaty zobowiązań oraz generowania nadwyżek finansowych. Proces zarządzania finansami musi uwzględniać ograniczenia wynikające z ryzyka finansowego. Kluczowym narzędziem w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa jest planowanie, którego istotnym aspektem jest budżetowanie (Adamowicz i Łuniewska, 2015, s. 358).

Horvath i Reichmann (1993) podkreślają, że w skład zarządzania finansami przedsiębiorstwa, oprócz samej gospodarki finansami, należy również zaliczyć:

- rachunkowość i gromadzenie informacji
- księgowość
- controlling

Z uwagi na cele niniejszej rozprawy, w dalszej kolejności rozważania skupią się na znaczeniu controllingu w ramach zarządzania finansami. Podczas gdy finanse umożliwiają analizę pieniężnych skutków decyzji gospodarczych, planów rozwojowych, czy programów

restrukturyzacyjnych (Rutkowski, 2003), zadaniem controllingu jest przeprowadzanie procesu zbierania, analizy i dostarczania niezbędnych informacji, które stanowią fundament procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie (Kochalski, 2012).

1.2.2 Controlling w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa

1.2.2.1 Istota i różnorodność pojęciowa controllingu

Pojęcie „controlling" wywodzi się z języka łacińskiego od słów *contra* (przeciw) i *rotulus* (zwój), na podstawie których w XII wieku w języku francuskim powstał zwrot *con-tre-role* (kontrola), a w angielskim – *countreroullour*. (Niemiec, 2015). Controlling znajduje swoje źródło również w angielskim określeniu „to control", co tłumaczone i wiązane jest z kontrolowaniem (Major, 1998).[11] Idea controlingu w administracji państwowej pojawiła się w Stanach Zjednoczonych już pod koniec XVIII wieku, zaś pod koniec XIX pojawiła się w przedsiębiorstwach w USA. Od początku XX wieku funkcje controllingu stanowiły istotny element działania coraz liczniejszych przedsiębiorstw, co z kolei związane było przede wszystkim z narastającą konkurencją, a także wzrostem wielkości przedsiębiorstw i skali planowania gospodarczego. Istotną rolę odegrało tu zjawisko kryzysu gospodarczego, który stał się elementem wspierania rozwoju controllingu, szczególnie w przypadku ryzyka stagnacji i poszukiwania nowych rynków zbytu (Nesterak, 2002).[12]

Definicja pojęcia controllingu nie jest jednolita w międzynarodowej literaturze (Becker, 1990; Kochalski, 2012; Paul, 2014). W opinii Preisslera (1992, s. 12) „*każdy ma swoje własne wyobrażenie na temat tego, co controlling znaczy lub znaczyć powinien, tylko, że każdy myśli coś innego*". Różnorodność definicji wynika również z zastosowania controllingu w różnorodnych przedsiębiorstwach o zróżnicowanej strukturze organizacyjnej i sytuacji finansowej (Kochalski, 2012; Nesterak, 2013a). Również to, że controlling może dotyczyć wielu obszarów funkcjonalnych, przyczynia sie do mnogości pojęć.

Intensywny rozwój koncepcji controllingu zbiegł się ze wzmożoną działalnością korporacji międzynarodowych w latach 60-tych XX wieku, w których pełnił szczególną rolę z racji rosnącej

[11] Szczegółowa geneza pojęcia controllingu została przedstawiona w Niemiec (2015).
[12] Wydaje się, iż ważnym wydarzeniem w historii rozwoju controllingu było również powstanie w 1931 roku Controllers Institute of America, który nadal istnieje pod nazwą Financial Executives Institute.

złożoności organizacyjnej. Spowodowało to, że pojęcia związane z controllingiem i same reguły związane z jego funkcjonowaniem zostały wypracowane początkowo właśnie w przedsiębiorstwach amerykańskich, zaś rozwiązania stosowane w Europie zostały w dużej mierze przeniesione z USA, w których rolę controllera oddzielono od funkcji zarządzania (Horvath, 2012). Odnośnie do transferu koncepcji pomiędzy krajami istotne było przy tym zagadnienie dostosowania koncepcji controllingu, ponieważ zarządzanie przedsiębiorstwem, w które wpisuje się controlling, musi być dostosowane do specyfiki i wymagań lokalnego rynku (w tym do danej kultury), co powoduje, iż rozwiązania controllingu nie mogą być traktowane jako uniwersalne (Nowak, 1996).

Podejmując próbę generalnego zdefiniowania pojęcia controllingu, należy podkreślić, iż na poziomie semantycznym jego rozumienie może wiązać się m.in. z pojęciami systemu, metody czy procesu. I tak, w zależności od autora i zakresu analizy często controlling określa się jako ogół technik zarządzania (Buk 2000). W tym ujęciu controlling można generalnie zdefiniować jako *podsystem*[13] zarządzania przedsiębiorstwem, który obejmuje *de facto* wszystkie aspekty działania przedsiębiorstwa, planowania, kontroli, a także pozyskiwania informacji (Giraud i in., 2008). Tym samym przyczynia się on do uzyskania informacji i narzędzi wykorzystywanych w procesie zarządzania przedsiębiorstwem (Coenenberg, 2006; Karmańska, 2006). Niektórzy autorzy definiują controlling jako specyficzny sposób zarządzania przedsiębiorstwem (Karwacki, 2008). Penc (1994) natomiast zdefiniował controlling jako nowoczesną *metodę* kierowania przedsiębiorstwem, polegającą na tworzeniu i ciągłym aktualizowaniu struktury systemu planowania, konstruowaniu mierników oceny sytuacji finansowej oraz przygotowaniu informacji bieżących i strategicznych jako podstawy podejmowania decyzji. Jednocześnie jednak problemem definiowania controllingu w odniesieniu do zarządzania przedsiębiorstwem jest fakt, iż koncepcje związane z metodami zarządzania są wysoce niejednorodne i nie posiadają charakteru uniwersalnego (Nowosielski, 2010). Problematyka ta wynika przede wszystkim z faktu, iż nauki o zarządzaniu *sensu stricte* należą do nauk społecznych, nie zaś nauk ścisłych. Definiowanie poszczególnych pojęć wpisujących się w

[13] Ziegenbein (Ziegenbein, 2012) zwraca uwagę, że nadrzędnym obiektem zainteresowania teorii systemów jest nie tylko ukazanie, w jaki sposób większa całość może zostać rozłożona na mniejsze funkcjonalne elementy, lecz przede wszystkim identyfikacja podobieństw pomiędzy nimi oraz reguł, które stosują się do wszystkim elementów systemu.

koncepcję controllingu jest zatem zależne od podejścia do badania tego zjawiska przez badaczy przyjmujących różne punkty widzenia w ramach nauk społecznych.[14]

Controlling można wreszcie ujmować w sposób procesowy. W tym rozumieniu można go określić jako *proces* sterowania zorientowany na wynik przedsiębiorstwa, realizowany przez planowanie, kontrolę i sprawozdawczość (np. Goliszewski, 1990, 2016; Vesper, 2013).

W Tabeli 1 przedstawiono w syntetyczny sposób różnorodność definicji controllingu, akcentujących jego różny charakter i zadania. Niezależnie od systemowego, procesowego czy funkcjonalnego ujęcia, wspólnym mianownikiem koncepcji controllingu wydaje się być jego związek z zarządzaniem przedsiębiorstwem (a zatem również z zarządzaniem finansami, jak wskazano w poprzedniej sekcji) oraz orientacja na wynik przedsiębiorstwa. Jednak kwestia czy controlling można uznać za integralny element zarządzania, czy funkcję pomocniczą w zarządzaniu, jak i czy obszarem jego wpływów jest całe przedsiębiorstwo, czy wąsko rozumiany dział finansów lub rachunkowości, może zależeć od rozumienia controllingu w danym kraju (Horvath, 2012; Vesper, 2013). Stąd pojęcie controllingu i jego postrzeganie różni się, szczególnie pomiędzy zestawianymi często w literaturze koncepcjami amerykańskimi i niemieckimi (zob. Tabela 2).[15]

[14] Należy zaznaczyć, że controlling jest przez niektórych autorów określany nie tylko jako nauka, ale jako pewna filozofia myślenia związana z zarządzaniem i kierowaniem przedsiębiorstwem, przy czym uznanie controllingu jako nurtu filozofii, nawet jeżeli jest to filozofia zorientowana na praktyczne zachowania, powoduje, iż definiując controlling należy odnieść się do kwestii, czy pojęcie to jest nadal pojęciem praktycznym, czy też pojęciem z gruntu teoretycznych nauk humanistycznych, gdzie zagadnienia są przede wszystkim rozważane, bez uwzględnienia praktycznej możliwości ich zastosowania (Hahn 1987).

[15] W wyjaśnieniu różnorodności koncepcji controllingu pomocna może być również teoria kontyngencji, uwzględniająca zmienne endogeniczne (takie jak strategię, kulturę organizacji, technologię czy powiązania organizacyjne) oraz egzogeniczne (otoczenie, kulturę narodową, system instytucjonalny danego państwa, np. w zakresie kształcenia czy stowarzyszeń). Zob. szerzej sekcja 3.3.2.

Tabela 1 Przegląd polskich koncepcji związanych z controllingiem

Autor	Controlling	Główne zadania controllingu
H. Błoch	Proces sterowania i regulacji firmy	*Doradzanie, koordynowanie, a także ujmowanie i urzeczywistnianie systemu wiedzy o przedsiębiorstwie, przygotowanie i oddanie do dyspozycji kadry kierowniczej metod, technik, instrumentów, modeli, schematów interpretacyjnych oraz informacji zasilających planowanie, koordynowanie przebiegu realnych procesów społeczno-materialnych w ramach poszczególnych funkcji firmy*
J. Goliszewski	Forma kierowania przedsiębiorstwem	*Proces sterowania zorientowany na wynik przedsiębiorstwa, realizowany przez planowanie, kontrolę i sprawozdawczość*
J. Olech	Element nowoczesnego zarządzania	*Wszechstronne, systemowe, ciągłe wspomaganie zarządzania*
M. Sierpińska	Metoda zarządzania, podsystem zarządzania	*Planowanie, kontrola i motywacja przy ustaleniu celów w każdym obszarze firmy*
S. Marciniak	Instrument zarządzania, filozofia zarządzania	*Wspomaga funkcjonowanie systemu zarządzania, wpływa na menedżerów w procesie decyzyjnym*
E. Nowak	System wspomagania decyzji, zarządzania	*Pomoc kadrze kierowniczej w podejmowaniu decyzji i dostosowanie się do zmian w otoczeniu*
B. Haus, S. Nowosielski	System wspomagania zarządzania	*Controlling to system wspomagania kierownictwa jednostki organizacyjnej w procesie strategicznego i operacyjnego zarządzania, ukierunkowujący działania i decyzje kierowników wszystkich szczebli na globalne cele całej organizacji*
H. Bieniok	System zarządzania	*Sterowanie przedsiębiorstwem dla realizacji zamierzonych celów*
J. Penc	Element nowoczesnego zarządzania	*Wykonywanie i modyfikacja modeli planowania, oceniania i zasilania informacją podczas podejmowania decyzji*

Źródło: w oparciu o Nesterak (2013b, s. 42)

Tabela 2 Porównanie amerykańskich i niemieckich ujęć controllingu

Autor	Definicja controllingu
USA	
R. Anthony	Controlling jest narzędziem wspomagającym proces zarządzania, który prowadzi organizację w stronę wyznaczonych celów, służy osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, zapewnia skuteczną realizację strategii i osiągnięcie sukcesu.
Ch. Horngren	Controlling jest metodą gromadzenia i wykorzystania informacji w celu wsparcia i koordynacji procesów planowania oraz ich kontroli w całym przedsiębiorstwie. Celem controllingu jest stałe doskonalenie wszystkich decyzji podejmowanych wewnątrz organizacji.
H. Kerzner	Controlling to proces zarządzania obejmujący etapy pomiaru wielkości ekonomicznych, za pomocą których ocenia się stopień realizacji celów, identyfikacji przyczyn zaistniałych odchyleń i korygowania złej lub wykorzystania korzystnej tendencji.
H. Koontz C. O'Donnell H. Weihrich	Controlling to funkcja zarządzania, której istotą jest pomiar i korekta wykonywanych zadań przez podwładnych, w związku z potrzebą oceny osiąganych celów.
R.J. Mockler	Controlling jest procesem systematycznego porównywania planów z rzeczywistą ich realizacją, co pozwala na podjęcie szybkich działań korygujących. Mają one w pełni wykorzystać wszelkie zasoby przedsiębiorstwa dla efektywnego i skutecznego osiągnięcia założonych w firmie celów.
Niemcy	
R. Bramsemann	Controlling to taki sposób myślenia pracowników, który zapewnia pełną zgodność realizowanych celów na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa. Osiąga się to przez silną koordynację narzędzi, technik know-how, odpowiednich systemów planowania, kontroli i informacji.
A.G. Coenenberg	Controlling jest postrzegany jako koncepcja myślenia o sposobie kierowania, względnie zarządzania przedsiębiorstwem.
D. Hahn	Controlling wspomaga decyzyjność i działania w przedsiębiorstwie poprzez odpowiednie zorientowanie na wynik, planowanie i kontrolę.
A. Heigl	Controlling to odpowiednio wyznaczone zadania procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Odrzuca utożsamianie controllingu z kontrolą, zwracając uwagę, że jest to raczej organizacja, motywacja, koordynacja, kierowanie, prognozowanie, planowanie oraz komunikacja.

D. Heinen	Zadanie stworzenia i bieżącego wykorzystania instytucjonalnego sytemu planowania i kontroli w całym przedsiębiorstwie jest określane mianem controllingu.
P. Horvath	Controlling jest podsystemem zarządzania, który koordynuje planowanie, kontrolę i dostarczanie informacji i w ten sposób wspiera adaptację i koordynację całego systemu. Działania te są ukierunkowane na sterowanie całym przedsiębiorstwem ze względu na wyznaczone cele, czyli na osiągnięcie określonych wcześniej efektów.
W. Männel	Controlling to cybernetyczny, koordynujący system zarządzania procesami w firmie, dający nieograniczony zakres informacji dostarczany kierownictwu dla potrzeb podejmowania przez nich decyzji.
T. Reichmann	Proces zarządzania zorientowany na realizację celów, wspomagany przez system oparty na informacji ekonomicznej, koordynacji zadań i kontroli stopnia ich realizacji. Zastosowanie controllingu służy poprawie jakości podejmowanych decyzji na wszystkich poziomach firmy.
C. Richter	Controlling jako zorientowane na realizację celów przedsiębiorstwa zadania, wsparte planowaniem, kierowaniem i kontrolą. Zostają one realizowane na odpowiednich poziomach decyzyjnych w hierarchii zarządzania.
H. Schierenbeck	Pod pojęciem controllingu rozumiany jest zwyczajowo system wspierania zarządzania, za pomocą którego przebiegające procesy menedżerskie mogą zostać poprawione w odniesieniu do określenia i osiągnięcia celu działania.
G. Seicht	(…) systematyczne opracowywanie i dostarczanie podstaw decyzyjnych, to funkcja zarządzania i delegacja analitycznych zadań częściowych w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.
K. Serfling	System zaopatrywania w informacje służący wsparciu kierownictwa przedsiębiorstwa, poprzez planowanie, kontrolę, analizę i rozwój różnych alternatywnych działań.
Solaro	Controlling jest to zorientowane na wynik kierowanie poprzez planowanie, kontrolę i informację.
J. Weber	Celem controllingu jest wsparcie kadry zarządzającej przedsiębiorstwa, poczynając od kierowników centrów odpowiedzialności (MPK), aż do zarządu, w wypełnianiu ich zadań. Ukazuje trzy najważniejsze aspekty controllingu: zapewnienie dostępu do rzetelnej informacji, na co pozwalają szybko działające rozbudowane bazy danych (1), formę kierowania, która umożliwia skuteczne osiąganie założonych celów firmy (2) oraz koordynację wszelkich obszarów kierowania firmą, co zwiększa efektywność poodejmowanych decyzji i ułatwia wdrażanie strategii (3).

G. Woehe	Wsparcie w procesie podejmowania decyzji i zarządzania poprzez planowanie, kierowanie i kontrolę.
H. Vollmuth	Controlling ma ponadfunkcyjne znaczenie. Jako instrument zarządzania wspomaga całą kadrę kierowniczą firmy przy podejmowaniu decyzji. Istotą kierowania jest takie planowanie, w którym cele są wyznaczane wspólnie przez kierownictwo operacyjne i członków zarządu. Skuteczność takiego podejścia osiąga się dzięki stałemu porównywaniu wyznaczonych celów z ich realizacją. Ostatnim istotnym elementem controllingu jest system informacyjny, który pozwala na szybkie wykrycie zakłóceń.
K. Ziegenbein	Controlling dostarcza metody i informacje jednostce gospodarczej w zakresie systemów pracy, do których zalicza procesy planowania i kontroli, a także wsparcie i koordynację tych systemów.

Źródło: Nesterak (2015, s. 38-40)

W badaniach autorów anglosaskich często spotykanym terminem jest "system kontroli zarządczej" (*management control system*) (np. Akinola i Okundalaiye, 2022; Harrison i McKinnon, 1999; Nilsson, 2002; Otley, 2016; Whitley, 1999). Nilsson (2002) pod pojęciem "systemu kontroli zarządczej" rozumie, pośród innych elementów, system strategicznego planowania i budżetowania, system pomiaru efektywności, w tym informacji o odchyleniach od budżetu i inne informacje finansowe i niefinansowe, procedury związane z wydatkami kapitałowymi i systemy cen transferowych. Jak wskazano w Tabeli 2 powyżej, anglosaskie rozumienie pojęcia „to control" wykracza poza intuicyjne porównanie wielkości faktycznych z założonymi, obejmując również sterowanie i kierowanie (Vesper, 2013).

Ponadto, w anglosaskim dorobku często można spotkać pokrewne badania skupiające się dookoła tzw. systemów rachunkowości zarządczej (ang. *management accounting systems*), wykazujących pewne cechy wspólne z dyskutowanym wcześniej pojęciem controllingu (zob. np. Cieslewicz, 2014). W szczególności we wczesnych koncepcjach controllingu można dostrzec liczne odwołania do rachunkowości finansowej, raportowania i budżetowania (Pavlovska i Kuzmina-Merlino, 2015). W polskim środowisku naukowym nie występuje wspólne stanowisko w kwestii relacji, która zachodzi pomiędzy controllingiem a rachunkowością zarządczą. Można wyróżnić w tym względzie, co najmniej trzy stanowiska (Szychta i Dobroszek, 2017):

1) controlling jest szerszy od rachunkowości zarządczej reprezentowane przez W. Brzezin (1998, s. 6);
2) controlling i rachunkowość zarządcza mają wspólne elementy, przy czym rachunkowość zarządcza jest np. narzędziem albo podstawą informacyjną dla controllingu zwolennikami tego podejścia są np. Kiziukiewicz (2003), Olech, (1999), Sawicki (1992), Świderska (2010);
3) controlling i rachunkowość zarządcza pokrywają się ze sobą stanowisko takie zaprezentowała działająca w latach 2004-2014 przy Radzie Naukowej Zarządu Głównego Stowarzyszenia Księgowych w Polsce Komisja Rachunkowości Zarządczej/Controllingu (Sobańska i in., 2010).

Przechodząc natomiast do niemieckiego rozumienia controllingu, Pavlovska i Kuzmina-Merino (2015) zwracają uwagę na fakt, iż choć pojęcie "controlling" wydaje się zapożyczone z języka angielskiego, to jednak rozwinęło się w niemieckojęzycznym dorobku z zakresu finansów. Nie jest ono zatem jednoznaczne z anglosaskim systemem kontroli zarządczej, który w wyraźny sposób akcentuje aspekt kontroli, podczas, gdy controlling wspiera również inne funkcje zarządzania przedsiębiorstwem, niż wąsko pojętą kontrolę (Schultz, 2012).[16] I choć przez wielu niemieckich badaczy pojęcie controllingu jest tłumaczone na język angielski jako „management control", „management accounting", czy „managerial accounting" (Vesper, 2013), można dostrzec inne rozłożenie akcentów w koncepcji niemieckiej. Controlling w niemieckim ujęciu nie stanowi samodzielnej funkcji (jak np. planowanie), lecz zostaje wyodrębniony z kluczowych funkcji procesu kierowania, ponieważ zawiera jedynie aspekty, które przez swoje szczególne znaczenie, swoją złożoność czy wymaganą specjalizację, są w celowy sposób oddzielone od istniejących funkcji cząstkowych i mogą być rozpatrywane oddzielnie (Franz, 2004). W ten sposób controllingowi w niemieckim rozumieniu nadaje się stosowną legitymację, unikając zarzutu tworzenia sztucznych etykiet. Poprzez wydzielenie zadań controllingu z szerszego procesu zarządzania, controlling staje się istotną funkcją wspierania kierowania, która wspiera zarządzanie w zadaniach z zakresu planowania, sterowania i kontroli, a przede wszystkim pozwala zakotwiczyć je w obrębie całego przedsiębiorstwa, jak również dostarczyć odpowiednich instrumentów i informacji do podejmowania i wdrażania decyzji (Lachnit i Müller, 2012). Vesper (2013) wskazuje, iż

[16] Zob. Tabela 2.

wspólnym mianownikiem niemieckich koncepcji z zakresu controllingu jest jego ujęcie jako funkcji wsparcia kierowania poprzez zastosowanie, poprawę i koordynację systemów planowania, kontroli i informacji.

Oprócz omawianych powyżej koncepcji anglosaskich i niemieckiej, w kształtowaniu ram controllingu w Europie istotną rolę odegrały ośrodki naukowe we Francji i w Skandynawii, gdzie również rozwijano w sposób naukowy założenia, związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem, a także znaczeniem nowoczesnego kształtowania i doskonalenia praktycznych aspektów zarządzania przedsiębiorstwem.

Model francuski jest w dużej mierze połączeniem przytoczonych powyżej podejść wynikających z modelu amerykańskiego i modelu niemieckiego. Podstawową cechą tego modelu jest funkcja pomocnicza w stosunku do działań przedsiębiorstwa, skierowana przede wszystkim na reagowanie (Lauzel i Teller, 1998). W literaturze francuskiej controlling związany jest przede wszystkim z działaniem, które ma na celu kontrolowanie, wspomaganie i dostarczanie informacji. Ma w założeniu zapewnić i gwarantować spójność wzajemną prowadzonych działań, a także stanowić dla osób decyzyjnych element wspierający zarządzanie, przede wszystkim na poziomie optymalizacji zarządzania, a także osiągnięcia określonych celów, co wpływa na zmiany w systemie zarządzania i pozwala bardziej odpowiedzialnie podejmować decyzje (Cossu i Milkoff, 1998).

Model skandynawski controllingu rozwijał się na bazie rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej. Termin controlling w językach skandynawskich bliski jest bowiem określeniom związanym z kontrolą i zarządzaniem finansami przedsiębiorstwa. Na rozwój controllingu w krajach skandynawskich duży wpływ mają uwarunkowania kulturowe.[17] Controlling jest w tym modelu mało sformalizowany, pełni funkcje wspierającą niemal w każdym obszarze działalności przedsiębiorstwa (Nesterak, 2013a). Choć controlling w dużej mierze rozwijał się w oparciu o literaturę amerykańską, to występuje wiele różnic w rozumieniu controllingu w tych dwóch podejściach opisuje je równanie: amerykański kontroler – odpowiedzialność za rachunkowość finansową i zarządczą + odpowiedzialność za strategię i skoncentrowanie się na biznesie i sprzedaży = skandynawski (europejski) kontroler (Olve 1988 za Niemiec 2015).

[17] Zob. również sekcja 3.3.2.

Podsumowując, choć w każdym z krajów controlling rozwijał się w inny sposób i miał inne znaczenie w praktyce, relatywnie niewiele uwagi poświęcono jak dotąd dogłębnym badaniom konkretnych uwarunkowań kształtowania danego systemu controllingu (poza powszechnie wiadomymi względami określonych wymogów prawnych czy samej struktury przedsiębiorstwa) i ich wzajemnych relacji, jak również implikacjom tych wyborów z punktu widzenia skuteczności funkcjonowania systemu controllingu.

Przyjęcie jednej wąskiej definicji controllingu w kontekście powyższego przeglądu koncepcji, jak również przeglądu badań, który zostanie przedstawiony w Rozdziale 4, może być utrudnione z punktu widzenia faktycznej roli systemu controllingu w danym przedsiębiorstwie oraz determinant jego kształtu (zob. Tabela 3). Wraz z przesunięciem uwagi od mniejszych przedsiębiorstw lokalnych w stronę większych, międzynarodowych grup kapitałowych, system controllingu swoją złożonością zadań i instrumentów oddala się od koncepcji rachunkowości zarządczej i finansowej na rzecz funkcji koordynacyjnej i ewaluacyjnej (Sageder i Feldbauer-Durstmüller, 2019). Podobnie, następuje przejście od roli wspierającej procesy zarządzania w kierunku pojmowania controllingu jako integralnej części zarządzania przedsiębiorstwem.

Tabela 3 Controlling a charakterystyka działalności przedsiębiorstwa

Definicja controllingu (dominująca koncepcja)	Szczegółowy zakres controllingu i źródła informacji	Dominująca i profil przedsiębiorstwa
System rachunkowości kosztowej i raportowania	**Główne funkcje:** Tworzenie metod i narzędzi rachunkowości kosztowej i później rachunkowości zarządczej; Organizowanie rachunkowości kosztowej (zarządczej) w firmie **Główne źródła:** Dane księgowe (na dalszym etapie dane rachunkowości zarządczej)	Koncentracja na produkcji, małe firmy, działające na małym rynku
Wsparcie informacyjne dla budżetowania, raportowania i analizy danych historycznych	**Główne funkcje:** Wsparcie informacyjne dla zarządzania.; Narzędzia do budżetowania, prognozowanie przepływów pieniężnych, narzędzia planowania biznesowego **Główne źródła:** Miary wszystkich procesów funkcjonalne	Koncentracja na indywidualnym portfolio produktów, małe firmy, działające na średnim rynku

Podział pomiędzy controllingiem strategicznym i operacyjnym. Poziomy planowania.	**Główne funkcje:** Definiowanie celów **Główne źródła:** planowane i rzeczywiste dane w różnych obszarach funkcjonalnych	Koncentracja na przyszłym rozwoju i innowacyjności, średnie firmy działające na średnim rynku
Koordynacyjna funkcja w osiąganiu celów	**Główne funkcje:** Koordynacja i równoważenie procesów biznesowych w celu osiągnięcia wcześniej zdefiniowanych wskaźników **Główne źródła:** Ustrukturyzowane hierarchiczne raportowanie	Koncentracja na marketingu i procesach wewnątrz lub poza firmą, przeważnie średnie - duże firmy lokalne działające na dużych rynkach lokalnych
System zarządzania złożony z kilku podsystemów planowania, budżetowania, finansowania, kontroli i działań korygujących	**Główne funkcje:** Kontrola KPI dla każdego funkcjonalnego obszaru firmy; Analiza odchyleń. **Główne źródła:** KPI i odchylenie od celów	Koncentracja na organizacjach sieciowych, hierarchiczne średnie i duże firmy posiadające spółki zależne
System wsparcia podejmowania decyzji i transfer wiedzy	**Główne funkcje:** Kompletna informacja do podejmowania decyzji; przekazywanie wiedzy z centrali do spółek zależnych; odzwierciedlenie procesów i ich formalizacja; prognozy. **Główne źródło:** System zarządzania wiedzą	Międzynarodowe grupy kapitałowe o tradycyjnym hierarchicznym stylu przywództwa
Zarządzanie przedsiębiorstwem	**Główne funkcje:** Wyniki biznesowe - model wieloprocesowy; skuteczność i wydajność podejmowania decyzji; metody i narzędzia do elastycznego planowania i rozwoju firmy. **Główne źródła:** System zarządzania informacjami, zarządzanie wynikami firmy w kontekście międzynarodowym	Międzynarodowe grupy kapitałowe o strukturze sieciowej, zorientowane na zrównoważony rozwój i efektywne zarządzanie

Źródło: opracowanie w oparciu o Pavlovska i Kuzmina-Merlino (2015, s. 33)

Celem wypracowania ram pojęciowych dla dalszych rozważań, zasadne wydaje się jednak podjęcie próby identyfikacji wzajemnych powiązań pomiędzy szeregiem pojęć funkcjonujących w dorobku z zakresu controllingu, tym bardziej, że jak podkreślono w powyższym podrozdziale, dorobek ten rozwijał się w zróżnicowany sposób w różnych krajach.

Podsumowując dotychczasową dyskusję terminologiczną i koncepcyjną, należy zwrócić uwagę na powiązania pomiędzy koncepcjami pojawiającymi się w dyscyplinie finansów. Controlling jest pojęciem szerszym od samej funkcji kontrolnej, jednak system controllingu w rozumieniu niemieckiej tradycji badawczej nie jest w świetle przeglądu literatury przeprowadzonego na potrzeby niniejszej rozprawy koncepcją istotnie oddaloną od anglosaskiego terminu systemu kontroli zarządczej.[18] Z drugiej strony należy rozgraniczyć system controllingu od systemu rachunkowości zarządczej, ponieważ ten drugi skupia się w większym stopniu na stronie narzędziowej oraz źródłach informacji dla systemu controllingu, będąc zatem koncepcją węższą.

W niniejszej rozprawie przyjęta została perspektywa Horvatha (1986, s. 154)[19], iż controlling należy rozumieć jak *„podsystem kierowania, który koordynuje planowanie, kontrolę i zasilanie w informacje w sposób systemotwórczy i spajający system, a w ten sposób wspiera adaptację i koordynację całościowego systemu.*" Przytoczoną definicję można uzupełnić o pokrewną koncepcję Webera (1991, s. 301)[20], *„w której to perspektywie controlling należy zwłaszcza rozumieć jako równouprawniony podsystem kierowania, znajdujący się obok procesów planowania i kontroli. W tym kontekście ma on (…) stworzyć punkty styczności pomiędzy planowaniem, decydowaniem, kontrolą a controllingiem."* System należy w tym kontekście rozumieć jako zbiór podsystemów złożonych z elementów, pomiędzy którymi występują różne relacje.

Analiza oparta o podejście systemowe powinna również uwzględnić procesy kształtujące system, jak również – jako wymiar wynikowy – skutki działań podejmowanych w ramach systemu (Weber, 1991). Perspektywa procesowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem w odróżnieniu od perspektywy statycznej, zorientowanej na wyjaśnianie przyczyn i konsekwencji określonych strategii (Fahey i Christensen, 1986; Ginsberg i Venkatraman, 1985; Rajagopalan i in., 1993), zwraca uwagę na działania wewnątrz organizacji oraz ich zewnętrzne

[18] W przeglądzie badań przedstawionym w Rozdziale III nie brano pod uwagę różnic definicyjnych jako kryterium uwzględnienia danych prac w przeglądzie, z uwagi na pokrewieństwa tych badań i potrzebę nieograniczania wniosków z istniejącego dorobku.

[19] Oryg. *„(…) ein Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd koordiniert und auf diese Weise die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt".*

[20] Oryg. *„(…) in der hier zugrundegelegten Sichtweise das Controlling als gleichberechtigtes Führungssubsystem primär neben Planungs- und Kontrollprozesse zu stellen ist. Insofern sind (…) gerade die Schnittstellen zwischen Planung, Entscheidung, Kontrolle und Controlling aufzudecken."*

uwarunkowania, prowadzące do realizacji danej strategii (Bamberger i Cappallo, 2003). Tym samym, perspektywa ta koncentruje się na uczestnikach procesu, stosowanych przez nich metodach, jak i warunkach wpływających na kształt procesu. W tym kontekście eksponowana jest koordynacyjna rola controllingu (Schaefer, 2004), której zostanie poświęcona kolejna sekcja tego podrozdziału. Przyjmując, że controlling można rozumieć jako podsystem zarządzania przedsiębiorstwem i istotny element zarządzania finansami przedsiębiorstwa, należy położyć nacisk na aspekty związane z procesem zarządzania.

1.2.2.2 Controlling a koordynacja

W kontekście przedstawionego powyżej przeglądu koncepcji controllingu, controlling można w integralny sposób utożsamiać nie tylko z samym zarządzaniem finansami, lecz z zagadnieniami związanymi z całościowym zarządzaniem przedsiębiorstwem (Giraud i in., 2008; Nowak, 2003; Sekuła, 1998).[21] Ponieważ w szczególności w przypadku międzynarodowych grup kapitałowych rozumienie controllingu przesuwa się od prostej rachunkowości kosztowej do koncepcji zintegrowanej z zarządzaniem grupą kapitałową (Pavlovska i Kuzmina-Merlino, 2015), należy w pierwszej kolejności przybliżyć miejsce controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem jako takim.

Przesłanką funkcjonowania controllingu w przedsiębiorstwie jest zapewnienie odpowiedniego przepływu informacji, zarówno poziomego, jak i pionowego, a także koordynacja działań w obszarze zaopatrzenia w informacje, jak i spójności planistyczno-kontrolnej (Kochalski i Łuczak-Trąpczyńska, 2017). Wynika to przede wszystkim z faktu, iż przedsiębiorstwo funkcjonuje w określonym otoczeniu, które wywiera na nie istotny wpływ (Goliszewski, 1990). Otoczenie zewnętrzne jest obszarem, na który przedsiębiorstwo z kolei nie ma wpływu lub też ma jedynie częściowy wpływ.[22] Ponieważ otoczenie wyznacza niejako warunki brzegowe dla decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie, ma ono kluczowy wpływ

[21] Niemniej jednak nie można mówić o zarządczej funkcji controllingu bez uwzględnienia zagadnień rachunkowych, a także technologicznych, bowiem optymalizowanie działania przedsiębiorstwa oraz jego procesów podstawowych i pomocniczych nie może następować bez uwzględnienia skutków tego działania, lub symulowania tych skutków (Nesterak, 2013). Powoduje to, iż działania w ramach zarządczej funkcji controllingu muszą uwzględniać także decyzje o wymiarze ekonomiczno-finansowym, a także działania związane z wynikiem finansowym, jaki uzyskuje przedsiębiorstwo.

[22] W kontekście funkcjonowania międzynarodowych grup kapitałowych, problematyka wpływu otoczenia na przedsiębiorstwo staje się bardziej złożona (zob. podrozdział 3.2.3.)

na możliwości funkcjonowania każdej organizacji i stanowi ważny element planowania strategicznego (Obłój, 2014).

Controlling traktowany jako podsystem zarządzania, zgodnie z koncepcją Webera (1991) przyporządkowuje funkcje controllingu do poszczególnych funkcji zarządzania przedsiębiorstwem, wspomagania procesów planowania, a także sterowania i kontrolowania. Co istotne, podsystemy te funkcjonują osobno na poziomie operacyjnym, jednakże z punktu widzenia kierownictwa firmy (a zatem z punktu widzenia kontroli i nadzoru) są one spójne i wzajemnie powiązane. Należy przy tym zauważyć, iż celem wszystkich tych działań jest maksymalizacja efektów działalności przedsiębiorstwa jako całego systemu (Wierzbicki, 1994). Istotą controllingu jest podnoszenie wartości przedsiębiorstwa, co jest możliwe przede wszystkim poprzez zarządzanie organizacją jako całością, nie zaś jej poszczególnymi elementami (Nesterak, 2013a).[23]

Controlling jest przede wszystkim obszarem zainteresowania praktycznego kadry menedżerskiej, wspiera on bowiem podejmowanie decyzji zarówno strategicznych, jak i taktycznych i operacyjnych, na poziomie kierownictwa różnego szczebla (Marciniak, 2008). Głównym zadaniem controllingu jest wszak "*informacyjne zabezpieczenie zorientowanego na wynik planowania, sterowania i kontroli nad całokształtem zachowań przedsiębiorstwa, połączonych funkcją integracyjną i koordynacyjną*" (Hahn, 1994, s. 174).[24] Funkcje zarządcze związane są przede wszystkim z dążeniem do zwiększenia efektywności działania przedsiębiorstwa, a także optymalizacji jego działania (Nesterak, 2013a), co z kolei jest związane z koniecznością posiadania możliwie szerokiego zakresu informacji, pozwalającej na zbudowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem.[25]

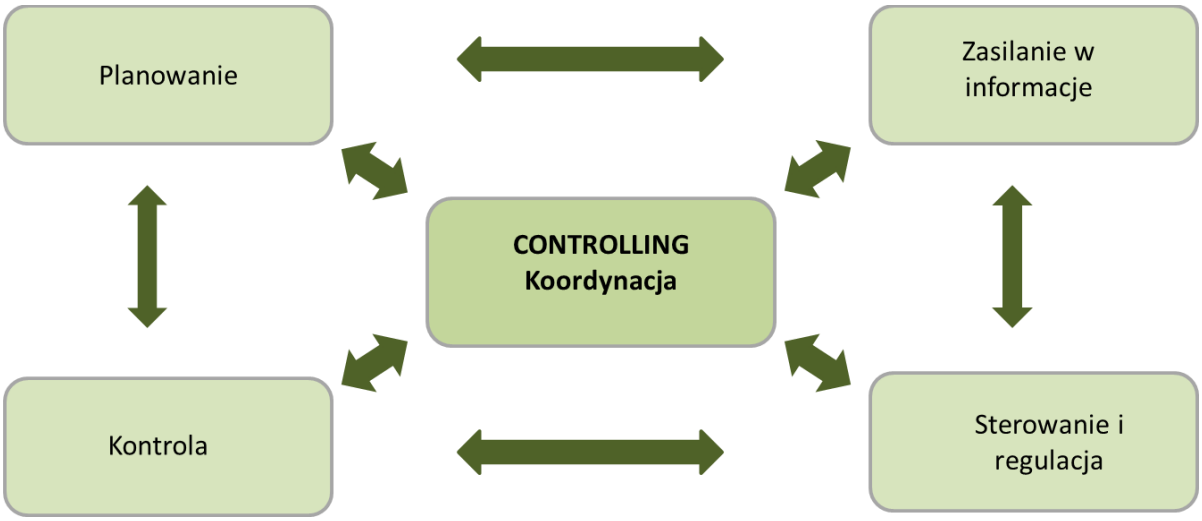
Postrzeganie controllingu w ujęciu funkcjonalnym jest związane z określeniem funkcji controllingu jako elementu planowania, kontrolowania i zasilania organizacji w informacje, co

[23] Z uwagi na finansowy wymiar całokształtu działań podejmowanych w ramach zarządzania przedsiębiorstwem, w sekcji 1.2.2 rozprawy uwaga zostanie poświęcona controllingowi jako istotnemu aspektowi zarządzania finansami przedsiębiorstwa.

[24] Zob. również sekcja 1.3.2.3.

[25] Działanie to nie może być przy tym utożsamiane tylko z rachunkowością lub też tylko z działaniami z zakresu controllingu sprawozdawczego, bowiem optymalizacja działania przedsiębiorstwa wymaga pozyskania informacji z wielu obszarów, a także odpowiedniego jej zarządzania i operowania zmiennymi (Nesterak 2013). Zob. również sekcja 1.3.2.3.

przekłada się na koordynowanie procesów, które zachodzą w organizacji (Nowak, 2011), zgodnie z modelem, który został przedstawiony na Rysunku 2.[26]



Rysunek 2 Powiązania funkcyjne controllingu
Źródło: Nowak (2011, s. 40)

Podążając za poszczególnymi fazami procesu zarządzania przedsiębiorstwem, według Janczyk-Strzały (2009) do zadań controllingu na etapie planowania należą:

- wsparcie zarządu w procesie optymalnego wykorzystania antycypowanych potencjałów strategicznych przedsiębiorstwa,
- współudział w definiowaniu celów przedsiębiorstwa,
- kierowanie procesem wypracowania celów poprzez łagodzenie poszczególnych grup nacisku,
- definiowanie reguł postępowania przy ustalaniu celów,
- zapewnienie precyzyjnego sformułowania celów (dla zapewnienia ich późniejszej kontroli i weryfikacji),
- współudział w ustalaniu strategii przedsiębiorstwa zgodnie z wyznaczonymi celami,
- koordynacja planowania strategicznego z operacyjnym,
- kierowanie pracami przygotowywania planów i budżetów operacyjnych,

[26] Wspomniane funkcje controllingu zostaną szerzej omówione w kontekście międzynarodowych grup kapitałowych w sekcji 1.3.2.3

- tworzenie i aktualizowanie systemów planowania, kontroli, sterowania i zaopatrywania w informacje.

Jeśli chodzi o funkcję kontrolną zarządzania, controlling również odgrywa istotną rolę, w szczególności w takich obszarach, jak:

- kontrola wdrożenia zatwierdzonych planów,
- ciągła aktualizacja planów,
- kontrola wyników rzeczywistych z planowanymi,
- identyfikacja odchyleń,
- ciągły nadzór nad realizacją celów i planów przedsiębiorstwa

I wreszcie, w zakresie funkcji sterowania, controlling ma za zadanie:

- przewidywanie potencjalnych odchyleń oraz przyczyn ich wystąpienia,
- badanie odchyleń rzeczywistych w celu analizy przyczyn ich wystąpienia,
- określenie charakteru powstałych odchyleń,
- opracowanie wariantów decyzyjnych na podstawie zebranych informacji,
- zdefiniowanie działań korygujących istotne odchylenia (przewidywane oraz rzeczywiste).

Podsumowując powyższe rozważania, Horvath (2012) zwraca uwagę, że istotne dla funkcji controllingu jest wsparcie skutecznej realizacji ogólnych zadań związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem, tj. planowania, sterowania, koordynacji i wzajemnych ustaleń, a tym samym controlling wpisuje się w kierowanie przedsiębiorstwem lub jest bezpośrednio podległy temu ostatniemu. Tym samym jako "*główny obszar zainteresowania pracy controllera można określić orientację na cele wynikowe*" (Horvath, 2012, s. 16).[27]

Tabela 4 przedstawia syntetyczne podsumowanie, w jaki sposób controlling stanowi integralną część realizacji poszczególnych podstawowych funkcji procesu zarządzania, wraz z wymaganiami i efektami funkcji zarządzania w controllingu.

[27] Oryg. *Als Fokus der Controllerarbeit lässt sich die Ausrichtung am Ergebnisziel erkennen.*

Tabela 4 Stopnie spełnienia funkcji oraz wymagania i efekty funkcji zarządzania w controllingu

Funkcja zarządzania	Stopień spełnienia funkcji	Wymagania i efekty funkcji zarządzania w controllingu
Planowanie	Pełny	- wdrożenie controllingu wymaga systematycznego planowania w przedsiębiorstwie w oparciu o spójny system planów, - funkcjonowanie controllingu podnosi wiarygodność planowania na następne okresy.
Organizowanie	Ograniczony	- wdrożenie controllingu wymaga racjonalnej struktury organizacyjnej, wyrażającej się między innymi ścisłym określeniem zakresów odpowiedzialności służb adekwatnie do struktury rynkowego planu techniczno-ekonomicznego przedsiębiorstwa, - w następstwie wykorzystania dobrze zorganizowanego systemu controllingu zyskujemy lepszą informację (szczególnie jej lepszy przepływ).
Motywowanie	Znacznie Ograniczony	- funkcjonowanie controllingu obliguje kierownictwo do systematycznego przeglądu osiąganych wyników i podjęcia działań adekwatnych do sił wykrytego sygnału (odchylenia wielkości osiąganych do planowanych), - przestrzeganie zakresu dopuszczalnych odchyleń powinno być motywowane.
Kontrolowanie	Pełny	- controlling o pełnym zakresie wymaga systematycznej kontroli zarówno wyników osiąganych w przedsiębiorstwie, jego pozycji na rynku, jak i śledzenia zmian w otoczeniu, - kontrolowanie jest zgodne z trybem controllingu, przez co zapobiega popełnianiu znaczących błędów.
Sterowanie/ kierowanie/ koordynowanie - w oparciu o podejmowanie decyzji	Pełny	- system controllingu zapewnia koordynację działań podejmowanych w poszczególnych obszarach działalności przedsiębiorstwa w czasie planowania oraz przy analizie weryfikacyjnej odchyleń przed podjęciem działań korygujących, - w następstwie wykorzystania systemu controllingu koordynowanie powinno być realizowane sukcesywnie, zgodnie z jego trybem.

Źródło: Marciniak (2008, s 19)

Rozważania związane z koordynacją powodują, że controlling może być również postrzegany jako forma kierowania przedsiębiorstwem (Goliszewski, 2016). Definicja Goliszewskiego wskazuje, iż na poziomie koordynacji działań controlling wpisuje się w zarządzanie przedsiębiorstwem przede wszystkim na poziomie operacyjnym.[28] Generalnie system zarządzania przedsiębiorstwem powinien pozwolić na monitorowanie bieżących zmian na rynku, przy czym zgodnie z sugestią Obłoja (2014), działania związane z bieżącym zarządzaniem przedsiębiorstwa powinny wpisywać się w ramy zarządzania strategicznego. Trzeba wskazać, iż wzrost roli controllingu jako narzędzia zarządzania jest wynikiem takich zjawisk, jak (Gierszewska, 2003; Waśniewski, 2011):

- wzrostu konkurencji;
- rosnących kosztów pozyskania środków, które są niezbędne dla finansowania przedsięwzięć;
- inflacji;
- rozwoju rynków kapitałowych i instrumentów z nimi związanych;
- globalizacji działalności;
- zmiany w przepisach podatkowych.

Istotą tak postrzeganego controllingu jest nastawienie przede wszystkim na cele, związane z działaniem w przyszłości, a także przeciwdziałanie powstawaniu wąskich gardeł w działaniach przedsiębiorstwa, co związane jest przede wszystkim z kreowaniem kultury organizacyjnej, a także koordynowania i kreowania modelu zarządzania organizacją (Grajewski, 2012).[29] Przy pomocy i z zastosowaniem określonych rozwiązań instrumentalnych możliwe jest zatem zastosowanie controllingu jako narzędzia, które przy pomocy określonych danych, pozwala na zarządzanie przedsiębiorstwem, przy czym zarządzanie controllingowe w ramach funkcjonowania danej organizacji, jest obarczone przede wszystkim ryzykiem

[28] Dotyczy to również zarządzania finansami przedsiębiorstwa.

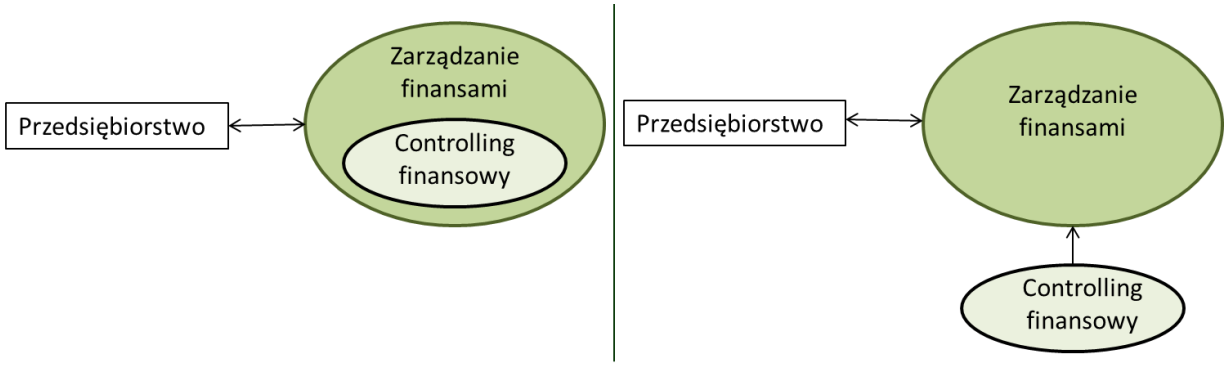
[29] Podejście to wynika przede wszystkim stąd, iż rosnąca konkurencja, a także rosnące trudności w pozyskiwaniu pracowników powodują, iż elementy koordynacji, które funkcjonowały wcześniej, faktycznie przerodziły się w controlling, który według Krawczyka (2009), w swojej podstawowej funkcji odnosi się do kwestii prawidłowego zarządzania przedsiębiorstwem.

ustalenia zbyt krótkiej perspektywy w ramach procesu zarządzania, co z kolei może powodować, iż długofalowo, ten model zarządzania nie będzie efektywny.[30]

Z uwagi na zakorzenienie controllingu w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa, dalsze rozważania zostaną przeniesione z ogólnej roli koordynacyjnej controllingu w kierunku roli pełnionej przez controlling w ramach finansów przedsiębiorstwa.

1.2.2.3 Controlling a finanse przedsiębiorstwa

Nowak (2011) zwraca uwagę na możliwe relacje pomiędzy zarządzaniem finansami a controllingiem finansowym. W pierwszym scenariuszu, zaprezentowanym na Rysunku 3, controlling finansowy jest uważany za podsystem zarządzania finansami, co oznacza, że nie działa niezależnie, ale stanowi integralną część zarządzania finansami, bezpośrednio wpływa na działanie przedsiębiorstwa. W drugim scenariuszu (zob. Rysunek 3), controlling finansowy jest odrębnym systemem, którego głównym celem jest wspomaganie zarządzania finansami, a dopiero w dalszej kolejności wpływa na procesy w przedsiębiorstwie.

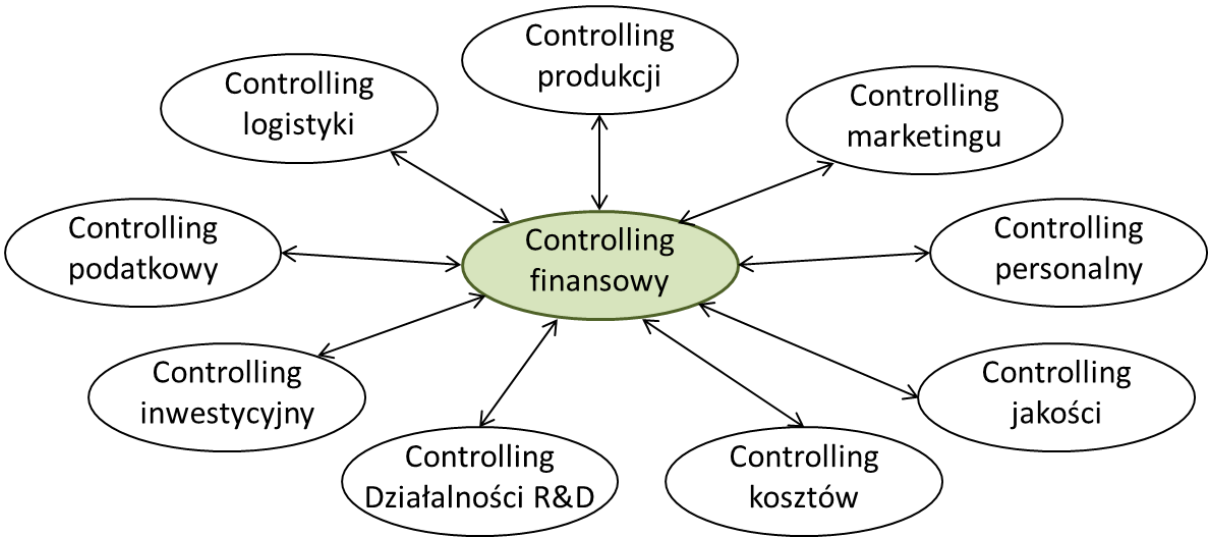


Rysunek 3 Relacja między zarządzaniem finansami a controllingiem finansowym
Źródło: Nowak (2011, s. 293)

Finanse umożliwiają analizę pieniężnych skutków decyzji gospodarczych, planów rozwojowych, czy programów restrukturyzacyjnych (Rutkowski, 2003). Controlling natomiast realizuje proces gromadzenia, opracowywania i dostarczania informacji niezbędnych do

[30] Warto zwrócić uwagę, iż wraz z rozwojem wielkości organizacji, a także globalizacji działania danej organizacji, funkcję zarządzania i koordynacji, jeżeli chodzi o controlling, są coraz bardziej istotne, szczególnie w przypadku, gdy firma działa na wielu rynkach i musi posługiwać się licznymi informacjami.

procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie (Kochalski, 2012). Zarządzanie finansami czerpie z działań controllingu w takich zagadnieniach, jak tworzenie i aktualizowanie systemu planowania finansowego, czy konstruowanie mierników i wskaźników oceny finansowej przedsiębiorstwa, a tym samym przygotowanie informacji dla podejmowania decyzji finansowych (Błoch, 1992; Brealey i in., 2006). Zarządzanie finansami, rozumiane szeroko jako działania związane z przychodami, kosztami, wynikami, wpływami i wydatkami, wiąże się w bezpośredni sposób z innymi obszarami działalności przedsiębiorstwa, z czego wynikają wzajemne relacje między poszczególnymi rodzajami controllingu w ujęciu dziedzinowym (Borowiec i Koliński, 2009) W tym kontekście controlling finansowy pełni niejako rolę systemu scalającego pozostałe rodzaje controllingu (zob. Rysunek 4).



Rysunek 4 Miejsce controllingu finansowego w systemie controllingu
Źródło: Nowak (2011, s. 293)

Zarządzanie finansami w wąskim rozumieniu koncentruje się natomiast na przepływach pieniężnych, ze szczególnym uwzględnieniem realnych źródeł wpływów i wydatków. Controlling z kolei jest oparty na przychodach i kosztach, zatem w większym stopniu skupia się na sterowaniu wynikiem księgowym. Wspólną cechą controllingu i zarządzania finansami *sensu stricto* jest dążenie do wydajności i efektywnego wykorzystania kapitału, czasami określane mianem zarządzania zasobami finansowymi, zwłaszcza w odniesieniu do inwestycji kapitałowych, które powodują zamrożenie kapitału na dłuższy okres oraz wiążą firmę z poszczególnymi produktami i technologiami. Zadaniem controllera jest weryfikacja kosztów

tych inwestycji i analiza zyskowności kapitału zaangażowanego w daną inwestycję. Z kolei menedżer odpowiedzialny za finanse przedsiębiorstwa bada rozkład przepływów pieniężnych przy uwzględnieniu niepewności i ryzyka ich wystąpienia oraz koordynuje w czasie rozkład wpływów i wydatków tak, aby sprostać bieżącym potrzebą wynikającym z konieczności spłaty zadłużenia wobec wierzycieli i udziałowców (Kustra i Sierpińska, 2004). Proces zarządzania finansami powinien podlegać controllingowi, zarówno w krótkim, jak i w długim okresie. W ujęciu długoterminowym controlling finansów obejmuje (Sierpińska, 2004, s. 17):

- inwestycje rzeczowe i majątkowe oraz kształtowanie źródeł ich finansowania;
- optymalizację relacji dochodu i ryzyka związanych z decyzjami inwestycyjnymi;
- prowadzenie aktywnej polityki fuzji i przejęć oraz restrukturyzacji aktywów trwałych wpływających na obniżenie wartości przedsiębiorstwa.

Natomiast w ujęciu krótkoterminowym jest on związany z takimi zagadnieniami, jak:

- kształtowanie poziomu kapitału obrotowego netto;
- zarządzanie aktywami obrotowymi;
- dobór krótkoterminowych źródeł finansowania w celu zapewnienia płynności finansowej przy niskich kosztach alternatywnych (Sierpińska, 2004).

Z uwagi na sterowanie wyżej wymienionymi zmiennymi, zarządzanie finansami z wykorzystaniem narzędzi controllingu odgrywa zatem istotną rolę w niwelowaniu różnic pomiędzy rentownością a płynnością finansową.

Podsumowując miejsce controllingu w ramach zarządzania finansami, warto za Horvathem (2012) przytoczyć zaproponowaną w 1962 roku przez amerykański Financial Executives Institute terminologię, w której zarządzanie finansami zawiera w sobie pojęcia "controllership" (które można, w znacznym uproszczeniu, zestawić z pojęciem controllingu) oraz "treasurership" (które można zestawić z pojęciem zarządzania skarbem) (zob. Tabela 5).[31]

[31] Zob. również sekcja 1.3.2 w kontekście międzynarodowych grup kapitałowych. Warto jednak nadmienić, iż przedstawione zestawienie jest silnie zakorzenione w modelu anglosaskim, w odróżnieniu od bardziej przekrojowej roli controllingu w Europie, stąd jego przytoczenie w tym miejscu ma jedynie charakter poglądowy, służący nakreśleniu roli controllingu w ramach zarządzania finansami.

Tabela 5 Controlling i zarządzanie skarbem w ramach zarządzania finansami

Zarządzanie finansami	
"Controllership"	**"Treasurership"**
Planowanie Przygotowanie, koordynacja i realizacja planów biznesowych jako integralna część zarządzania do kontroli działalności gospodarczej. Plan obejmuje plany, programy dla inwestycji kapitałowych i finansów, planów sprzedaży i zysku. Koszty ogólne budżetu i normy kosztów.	*Pozyskiwanie kapitału* Ustanowienie i wdrożenie programów dla pozyskania kapitału, w tym negocjacje w celu pozyskania kapitału i utrzymanie niezbędnych połączeń finansowych.
Sprawozdawczość i interpretacja Porównanie modelu z planów i norm oraz raportowania i interpretacji wyników działalności gospodarczej we wszystkich obszarach zarządzania i własności. Funkcja ta obejmuje formułowanie standardów rachunkowości i księgowości, koordynację systemów i procesów, jak również przygotowanie danych do przetworzenia i raporty specjalne.	*Relacje z inwestorami* Stworzenie i utrzymanie rynku papierów wartościowych przedsiębiorstwa oraz utrzymanie odpowiednich kontaktów do banków inwestycyjnych, ekspertów finansowych i akcjonariuszy.
Ocena i doradztwo Konsultacje ze wszystkimi w grupami w ramach kadry kierowniczej odpowiedzialnej za politykę i projekty w różnych działach, w zakresie osiągnięcia wyznaczonych celów i skuteczności wytycznych, struktur i procesów organizacyjnych.	*Finansowanie krótkoterminowe* Zakup i zachowanie zasobów dla obecnych krótkoterminowych potrzeb kredytowych firmy, takich jak banki i inne instytucje biznesowych pożyczek.
Sprawy podatkowe Definicja i stosowanie zasad i procedur dotyczących rozpatrywania spraw podatkowych.	*Relacje z bankami i nadzór* Kontakt z bankiem w zakresie sprawowania nadzoru nad funduszami spółki i papierami wartościowymi, a także branie odpowiedzialności za finansowe aspekty finansowania majątku.

Raportowanie do agencji rządowych Kontrola i koordynacja przygotowania sprawozdań dla instytucji rządowych.	*Kredyty i windykacja* Kontrola przyznawania kredytów dla klientów i ściągalność zaległości, w tym weryfikacji specjalnych warunków dla finansowania sprzedaży, takich jak płatności ratalne i harmonogramy leasingowe.
Zabezpieczenie majątku Za pomocą kontroli wewnętrznej i audytu, a także przez monitorowanie ochrony ubezpieczeniowej, zabezpieczenie majątku musi być zagwarantowane.	*Inwestycje kapitałowe* Odpowiednie inwestycje funduszy kapitałowych firmy oraz opracowywanie i koordynację polityki dla inwestycji kapitału w ramach funduszy emerytalnych i podobnych zastosowań.
Analizy ekonomiczne Ciągłe badanie gospodarczych i społecznych sił i wpływów agencji rządowych oraz ocena możliwych efektów dla przedsiębiorstwa.	*Ubezpieczenia* Dbałość o konieczną i wystarczającą ochronę ubezpieczeniową.

Źródło: w oparciu o Horvath (2012, s. 24)

1.3. Specyfika zarządzania finansami w międzynarodowej grupie kapitałowej

1.3.1 Istota międzynarodowych grup kapitałowych

1.3.1.1 Pojęcie i motywy powstawania grup kapitałowych

Zrozumienie dokładnej natury grup kapitałowych oraz ustalenie ich celów wymaga przede wszystkim zdefiniowania pojęcia grupy gospodarczej. Można przez nie rozumieć zbiór odrębnych prawnie podmiotów gospodarczych, które zostały stworzone w celu osiągnięcia wspólnych celów biznesowych i realizują te cele w oparciu o powiązania łączące te podmioty. W ramach grup gospodarczych można wyróżnić grupy kapitałowe. W celu określenia istoty grupy kapitałowej warto przyjrzeć się określeniom spotykanym w literaturze (Tabela 6).

Jak wskazano w Tabeli 6, instytucja grupy kapitałowej jest uregulowana w sensie prawnym, znajdując swoje odzwierciedlenie m.in. na gruncie ustawy o rachunkowości. W tym ujęciu grupa kapitałowa ma wyspecyfikowane cechy i konkretne obowiązki zgodne z zapisami ustawy o rachunkowości. Pojęcie podatkowej grupy kapitałowej można odnaleźć również na gruncie

prawa podatkowego.[32] Szczegółowe przepisy dotyczące funkcjonowania spółek dominujących i zależnych znajdują się w art. 4 KSH.[33]

Tabela 6 Zestawienie porównawcze określeń "grupa kapitałowa"

Źródło	Charakterystyka
Ustawa o ochronie konkurencji i konsumentów (art. 4 pkt. 14)	Rozumie się przez to wszystkich przedsiębiorców, którzy są kontrolowani w sposób bezpośredni lub pośredni przez jednego przedsiębiorcę, w tym również tego przedsiębiorcę
Ustawa o rachunkowości (art. 3, ust. 1, pkt. 44)	Rozumie się przez to jednostkę dominującą wraz z jednostkami zależnymi i niebędącymi spółkami handlowymi jednostkami współzależnymi
M. Trocki (1998)	Pod pojęciem grupy kapitałowej rozumiany jest najczęściej zespół samodzielnych pod względem prawnym przedsiębiorstw stworzony dla realizacji wspólnych celów gospodarczych, powiązanych kapitałowo i ewentualnie kontraktowo, w sposób umożliwiający aktywne współdziałanie
B. Nogalski, R. Ronkowski (2000)	Ogólnie ujmując jest ona formą pojedynczych jednostek gospodarczych, o odrębnej osobowości prawnej, u której podstaw leżą różnego rodzaju wewnętrzne powiązania tych jednostek. Powiązania te mają istotne znaczenie dla określenia struktury wewnętrznej grupy kapitałowej oraz hierarchię zależności między tworzącymi ją jednostkami gospodarczymi.
M. Trocki (2004)	Grupy kapitałowe są to zgrupowania: – utworzone dla realizacji wspólnych celów gospodarczych (zgrupowania gospodarcze), – składające się z samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych w formie spółek kapitałowych, – powiązane w sposób trwały więzami kapitałowymi i ewentualnie innymi (zgrupowania kapitałowe), – posiadające możliwość realizacji wspólnych celów, wynikających z rodzaju i intensywności tworzących je powiązań

Źródło: opracowanie własne na podstawie Falencikowski (2008, s. 60)

[32] Najmniej rygorystyczne pojęcie grupy kapitałowej znajduje się jednak w ustawie o ochronie konkurencji i konsumentów, do której ustawodawca postanowił odnieść się w prawie zamówień publicznych i jego nowym art. 24 ust. 2 pkt 5 p.z.p.

[33] Zob. również (Toborek-Mazur, 2010).

Na podstawie definicji przytoczonych powyżej w rozprawie przyjęto stanowisko, iż grupy kapitałowe można rozumieć jako zgrupowania gospodarcze składające się z podmiotów autonomicznych pod względem prawnym, utworzone na bazie powiązań kapitałowych, w oparciu o wspólne cele gospodarcze (Białasiewicz i in., 2008). W ogólnym rozumieniu grup kapitałowych stwierdza się, że cel gospodarczy można rozumieć jako dążenie do osiągania korzyści materialnych z prowadzonej działalności. Cel ten może być spełniany poprzez szereg celów pomocniczych, do których można zaliczyć m.in. (Trocki, 2004):

- cele kierownicze: transfer umiejętności kierowniczych, rozwój wewnętrznej przedsiębiorczości, lepsze wykorzystanie kadr itd.;
- cele operacyjne: łączenie potencjału operacyjnego dla lepszego wykorzystania jego możliwości, konsolidacja zaopatrzenia, wspólna realizacja kosztownych przedsięwzięć badawczo- rozwojowych itd., co prowadzi m.in. do realizacji efektów skali i efektów różnorodności;
- cele rynkowe: poprawa pozycji konkurencyjnej poprzez koncentrację bądź dywersyfikację działalności, wykorzystanie wspólnych systemów dystrybucji, wspólna działalność marketingowa itd.;
- cele finansowe: optymalizacja wykorzystania środków finansowych dla realizacji kosztowych przedsięwzięć, minimalizacja obciążeń podatkowych itd.

Warto podkreślić, że chociaż zarządzanie grupą kapitałową jest zorientowane na zapewnienie realizacji zdefiniowanych przez przedsiębiorstwo celów, w tym przypadku z uwagi na zwiększoną złożoność struktury grupy oraz relacje występujące pomiędzy podmiotami tworzącymi grupę, kluczowa staje się współpraca pomiędzy odrębnymi jednostkami w ramach organizacji (Białasiewicz i in., 2008). Biorąc pod uwagę tę różnorodność, która wymaga różnych metod organizacja i zarządzania tymi złożonymi podmiotami, często w wymiarze międzynarodowym, szczególnego znaczenia nabiera problematyka koordynacji, która zostanie szerzej omówiona w Rozdziale II.

Spółki stanowiące grupę kapitałową mogą spełniać rolę nadrzędną (dominującą) lub zależną (podrzędną)[34]. W polskim ustawodawstwie funkcjonuje szereg definicji spółek dominujących i zależnych. Definicje te można znaleźć w kodeksie spółek handlowych, ustawie

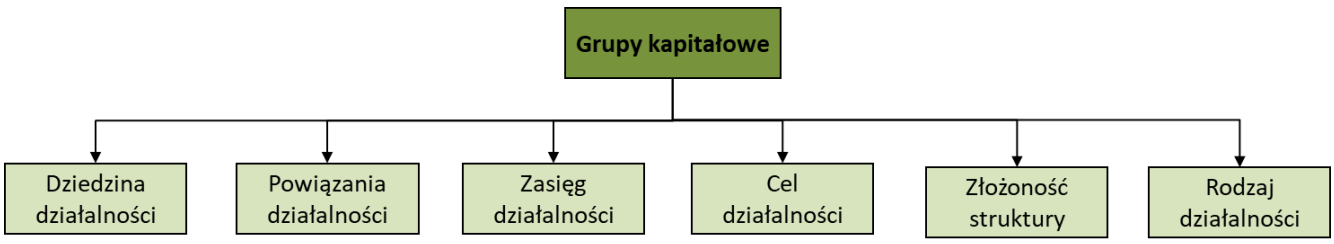
[34] W grupach kapitałowych swoje miejsce znajdują również podmioty stowarzyszone oraz podmioty współzależne, podmioty takie nie będą jednak przedmiotem dalszych rozważań w niniejszej rozprawie.

o rachunkowości, ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych, czy ustawie o ochronie konkurencji i konsumentów. W niniejszej rozprawie przyjęto definicje zgodne z Ustawą o Rachunkowości (art. 3 pkt. 37), przy czym przez spółkę dominującą (nadrzędną) rozumie się jednostkę będącą spółką handlową lub przedsiębiorstwem państwowym, sprawującą kontrolę nad jednostką zależną. Zgodnie z Ustawą o rachunkowości (art. 3 pkt. 39) przez spółkę zależną należy rozumieć jednostkę będącą spółką handlową lub podmiotem utworzonym i działającym zgodnie z przepisami obcego prawa handlowego, kontrolowaną przez jednostkę dominującą.

W rozprawie przyjęto uproszczone założenie, iż pojęcia grupy kapitałowej i holdingu są ze sobą tożsame. Założenie to zostało oparte na definicji holdingu jako grupy przedsiębiorstw (najczęściej spółek), w której jedna, opierając się na dominacji kapitałowej (uzupełnionej niekiedy różnorodnymi powiązaniami personalnymi lub umownymi) sprawuje jednolite kierownictwo nad pozostałymi (Jagoda, 2000). Równocześnie Karpuś i Węcławski podkreślają, że grupa kapitałowa *„jest to węższe ujęcie w odniesieniu do przyjętej w literaturze definicji holdingu będące, jednakże w praktyce gospodarczej w zasadzie jego synonimem*." (Karpuś i Węcławski, 2005, s. 227).

1.3.1.2 Kryteria klasyfikacji grup kapitałowych

W literaturze przedmiotu można zidentyfikować znaczną liczbę rodzajów grup kapitałowych, rozróżnianych i klasyfikowanych w oparciu o rozmaite kryteria i czynniki (Kaczmarek i Glinkowska, 2012).[35] I tak, Trocki (2004, s. 46) podsumował kryteria klasyfikacji grup kapitałowych, które zostały zaprezentowane na Rysunku 5.



Rysunek 5 Kryteria klasyfikacji grup kapitałowych

Źródło: Opracowanie na podstawie Trocki (2004, s. 46)

[35] Próbę klasyfikacji grup kapitałowych podjęli m.in. Haus i Jagoda (1995).

Według kryterium dominującej dziedziny działalności, grupy kapitałowe można podzielić na przemysłowe, budowlane, telekomunikacyjne, energetyczne, informatyczne, handlowe, inwestycyjne, bankowe, ubezpieczeniowe, medialne, komunalne i inne. Drugie kryterium, tj. rodzaj powiązań realizowanych działalności, umożliwia podział grup kapitałowych na pionowe (prowadzące działalność zintegrowaną pionowo), poziome (prowadzące działalność zintegrowaną poziomo) oraz konglomeraty (prowadzące działalność powiązaną ze sobą w niskim lub zerowym stopniu). Po trzecie, z uwagi na zasięg działalności grupy kapitałowe można podzielić na lokalne (np. komunalne grupy kapitałowe), krajowe (prowadzące działalność wyłącznie w obrębie jednego kraju), międzynarodowe i globalne (obejmujące swoim zasięgiem określoną liczbę krajów).[36]

Ze względu na cel działalności można wyróżnić operacyjne, zarządcze i finansowe grupy kapitałowe.[37] Natomiast uwzględniając złożoność struktury, grupy kapitałowe można podzielić na proste (z reguły posiadające dwa szczeble), złożone (3-5 szczeblowe), bardzo złożone (posiadające więcej niż 5 szczebli podrzędności). I wreszcie, biorąc pod uwagę kryterium dotyczące struktury własnościowej spółki dominującej, można zidentyfikować prywatne (rodzinne oraz o skoncentrowanej i rozproszonej własności prywatnej), państwowe, samorządowe i pracownicze grupy kapitałowe.

1.3.1.3 Formy grup kapitałowych

Jak wskazano w poprzedniej sekcji, grupy kapitałowe są tworzone w różnych celach. W zależności od intencji ich utworzenia, zróżnicowane mogą być ich struktury oraz związane z nimi poziomy zarządzania. Na poziomie operacyjnym, kierowanie spółkami może wiązać się z wytwarzaniem wyrobów czy świadczeniem usług, a także wyznaczaniem kierunków rozwoju grupy. Z kolei na poziomie strategicznym, zarządzanie grupą kapitałową wiąże się ze strategicznym zarządzaniem rozwojem grupy oraz zarządzaniem udziałami w spółkach zależnych. Romanowska, Trocki i Wawrzyniak (2000) podsumowali główne typy grup kapitałowych, których charakterystykę zaprezentowano w Tabeli 7.

[36] Na tych ostatnich skupia się uwaga niniejszej rozprawy.
[37] Ten podział zostanie szczegółowo opisany w dalszej części niniejszej pracy.

Tabela 7 Charakterystyka głównych typów grup kapitałowych

Charakterystyka	Koncern, holding operacyjny	Holding strategiczny (zarządczy)	Holding finansowy
1. Podział zadań	Spółka-matka prowadzi kluczową działalność operacyjną i zarządza jej rozwojem oraz bieżącą realizacją. Poza tym spółka matka zarządza rozwojem grupy i swoimi udziałami w spółkach-córkach. Spółki-córki prowadzą wspomagającą i uzupełniającą działalność operacyjną i zarządzają nią. Spółka-matka posiada dominującą pozycję w grupie.	Spółka-matka nie prowadzi żadnej działalności operacyjnej, pełniąc wyłącznie funkcje zarządzania rozwojem grupy i zarządzania swoimi udziałami w spółkach-córkach. Spółki-córki prowadzą działalność operacyjną i zarządzają nią. Brak wyraźnej dominacji spółki-matki w grupie.	Spółka-matka nie prowadzi żadnej działalności operacyjnej, pełniąc wyłącznie funkcje zarządzania udziałami w swoich spółkach-córkach. Spółki-córki prowadzą działalność operacyjną, zarządzają jej rozwojem i bieżącą realizacją. Niewielka spółka-matka.
2. Dywersyfikacja działalności	Działalność gospodarcza grupy słabo zdywersyfikowana, skoncentrowana wokół kluczowej działalności operacyjnej. Ograniczona dywersyfikacja pionowa.	Działalność gospodarcza – grupy zdywersyfikowane, z reguły poziomo.	Działalność gospodarcza – grupy silnie zdywersyfikowane, brak powiązań operacyjnych pomiędzy spółkami-córkami.
3. Centralizacja Działalności	Tendencja do centralizacji decyzji na poziomie spółki-matki. Centralizacja działalności badawczo-rozwojowej, marketingowej itd. na poziomie spółki-matki.	Decentralizacja decyzji, szeroka autonomia decyzji spółek-córek.	Szeroka decentralizacja decyzji, pełna autonomia decyzyjna spółek-córek.

4. Koordynacja Działalności	Tendencja do stosowania kompleksowych przedsięwzięć koordynacyjnych. Koordynacja strategiczna, taktyczna i operatywna.	Koordynacja ograniczona do instrumentów strategicznych: biznesowych i funkcjonalnych.	Brak koordynacji działalności operacyjnej spółek-córek.
5. Cele	Utrzymanie i wzmocnienie pozycji strategicznej – atrakcyjności rynkowej i pozycji konkurencyjnej w zakresie kluczowej działalności operacyjnej spółki-matki.	Utrzymanie i wzmocnienie pozycji strategicznej – atrakcyjności rynkowej i pozycji konkurencyjnej grupy jako całości.	Utrzymanie i wzmocnienie pozycji strategicznej – atrakcyjności inwestycyjnej grupy jako całości.
6. Siły	Duży potencjał synergiczny. Duże możliwości kooperacji wewnętrznej.	Duży potencjał innowacyjny. Duże możliwości motywacyjne. Duża elastyczność struktury. Duże możliwości kooperacji zewnętrznej.	Duże możliwości motywacyjne. Bardzo duża elastyczność struktury.
7. Słabości	Ograniczony potencjał innowacyjny. Ograniczone możliwości i innowacyjne. Ograniczone możliwości kooperacji zewnętrznej. Mała elastyczność struktury.	Ograniczony potencjał synergiczny. Niebezpieczeństwo tendencji odśrodkowych. Ograniczone możliwości kooperacji wewnętrznej. Trudności realizacji długookresowych celów i strategii.	Brak efektów synergicznych. Niebezpieczeństwo tendencji odśrodkowych.

Źródło: Romanowska, Trocki i Wawrzyniak (2000, s. 137-138)

Kluczowym zadaniem operacyjnych grup kapitałowych jest poprawa konkurencyjności spółki-matki poprzez sterowanie spółkami zależnymi. W tego rodzaju grupach spółka nadrzędna prowadzi działalność operacyjną kluczową z punktu widzenia grupy, spółki zależne

natomiast prowadzą działalność wspierającą i uzupełniającą. Spółka nadrzędna w takim typie holdingu realizuje równolegle dwa rodzaje zarządzania, ponieważ zarządza swoją własną działalnością operacyjną oraz udziałami kapitałowymi w spółkach zależnych. Stąd spółkę nadrzędną w tym rodzaju grup można określić mianem przedsiębiorstwa macierzystego bądź spółki macierzystej.

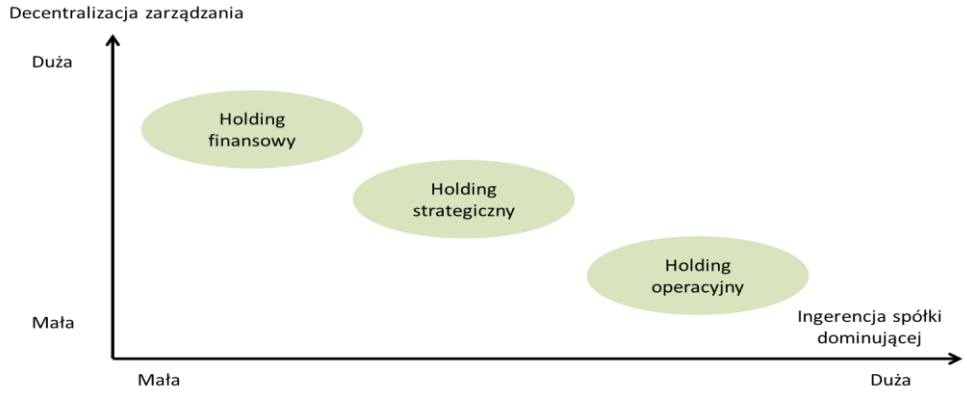
W drugim rodzaju grup, tj. holdingach strategicznych (zarządczych), spółki nadrzędne nabywają w spółkach zależnych istotne udziały kapitałowe i wywierają wpływ na spółki zależne dla osiągnięcia grupowych celów gospodarczych. Głównym elementem struktury tych grup kapitałowych są spółki zależne, które prowadzą komplementarną działalność operacyjną, obejmującą z reguły kolejne ogniwa łańcucha wartości wytwarzania danego produktu czy kategorii produktów. Spółka nadrzędna nie prowadzi działalności operacyjnej *sensu stricto*, bowiem koncentruje się na zarządzaniu grupą, wyznaczaniu strategii dla wszystkich spółek grupy i koordynowaniu ich działalności. Spółkę nadrzędną określa się w tym przypadku mianem spółki holdingowej strategicznej (lub zarządczej). Charakterystyczną cechą holdingów strategicznych są jednocześnie powiązania operacyjne między spółkami zależnymi.[38]

Z kolei w holdingach finansowych[39] spółki nadrzędne oddziaływają na spółki zależne za pomocą instrumentów zarządzania udziałami celem maksymalizacji swoich korzyści inwestycyjnych oraz ograniczenia ryzyka inwestycyjnego. Finansowe grupy kapitałowe cechuje brak powiązań operacyjnych pomiędzy spółkami grupy. Spółka nadrzędna nie prowadzi własnej działalności operacyjnej, ponieważ zajmuje się zarządzaniem udziałami kapitałowymi w spółkach zależnych za pomocą instrumentów finansowych. Spółki zależne zachowują zatem daleko idącą autonomię w zakresie zarządzania, natomiast spółki nadrzędne określa się mianem spółek holdingowych finansowych.

Zgodnie z przedstawioną powyżej charakterystyką holdingów, Rysunek 6 podsumowuje w sposób graficzny formy holdingów, biorąc pod uwagę stopień decentralizacji zarządzania oraz stopień ingerencji spółki dominującej.

[38] Powiązania te mogą być dwojakie: poziome, gdy spółki grupy produkują podobne produkty w tej samej branży i pionowe, gdy spółki grupy zajmują się różnymi etapami powstawania tego samego produktu.

[39] Zagadnienie to nie odnosi się do konglomeratów instytucji finansowych z różnych segmentów rynku finansowego, tylko do formy nadzoru nad spółkami grupy kapitałowej



Rysunek 6 Podstawowe formy holdingów

Źródło: Falencikowski (2008, s. 81)

1.3.1.4 Sposoby rozwoju międzynarodowych grup kapitałowych

W literaturze z zakresu rozwoju organizacji często znajduje zastosowanie podział na rozwój wewnętrzny i rozwój zewnętrzny (Achtenhagen i in., 2017). W toku rozwoju wewnętrznego grupy kapitałowe mogą powstawać w dwojaki sposób:

- poprzez wydzielenie ze spółki macierzystej istniejących działalności i zorganizowanie ich w postaci samodzielnych podmiotów prawa (outsourcing kapitałowy);
- poprzez utworzenie przez podmiot dominujący nowych spółek zależnych.

Rozwój zewnętrzny ma natomiast miejsce w sytuacji, w której odbywa się on na drodze wykorzystania obcego potencjału gospodarczego pozyskanego drogą przejęcia nad nim kontroli (Chadam, 2012). Należy zwrócić uwagę, iż sposób tworzenia i rozwoju grupy kapitałowej ma wpływ na podejście do zarządzania grupą (Gigouline, 2001). Utworzenie grupy kapitałowej przez powołanie nowych spółek pozwala spółce nadrzędnej kształtować powiązania bez ograniczeń operacyjnych i przy zmniejszonym wpływie różnic kulturowych, co ułatwia koordynowanie działalności spółek w ramach grupy. W przypadku tworzenia grupy poprzez przejęcia powstaje grupa o wysokim poziomie zróżnicowania, co sprawia, iż koordynacja i integracja tak powstałej grupy może być utrudniona (Romanowska, 2011).

Przenosząc te rozważania na grunt rozwoju międzynarodowych grup kapitałowych, istotną decyzją jest wybór formy rozszerzenia grupy kapitałowej o spółkę zależną[40] na zagranicznym

[40] Pod pojęciem spółki zależnej w niniejszej rozprawie rozumie się podmioty odrębne od spółki matki w sensie prawnym, funkcjonujące w systemie prawnym zagranicznego kraju rejestracji i stanowiące autonomiczną stronę transakcji. Należy odróżnić spółki zależne od innych form funkcjonowania przedsiębiorstw poza rynkiem

rynku, przy czym w literaturze przedmiotu najczęściej omawiana jest decyzja pomiędzy budowaniem aktywów na zagranicznym rynku (poprzez założenie własnej spółki od podstaw) a wykorzystaniem istniejących zasobów na zagranicznym rynku (poprzez przejęcie przedsiębiorstwa lub udziałów w nim) (Bamberger i Wrona, 2012).[41]

Pierwszym z wymienionych powyżej sposobów rozszerzenia grupy kapitałowej poza granicami kraju macierzystego jest założenie własnych spółek zależnych od postaw. Tego typu zagraniczna inwestycja bezpośrednia jest określana mianem *greenfield* (Hennart, 2009). Zaletą rozwoju grupy kapitałowej za granicą poprzez zakładanie własnych spółek, czyli na drodze wzrostu organicznego, jest możliwość przeniesienia na zagraniczny rynek kultury organizacyjnej centrali w pożądanym stopniu (Kutschker i Schmid, 2008).[42] Może to być istotny argument dla decydentów w krajach o odmiennej kulturze narodowej, bowiem integracja przejętej spółki na danym rynku może wówczas rodzić więcej wyzwań. Stworzona od podstaw spółka zależna pozwala na natychmiastowe wdrożenie strategii grupy kapitałowej bez konieczności uwzględnienia czy rewizji wcześniejszych działań realizowanych przez podmiot funkcjonujący w poprzedniej strukturze własnościowej (Holtbrügge i Welge, 2010).

Oprócz względów strategicznych, również pod kątem zmian organizacyjnych konstrukcja własnej spółki może pozwolić na szybsze wcielenie w istniejącą strukturę grupy kapitałowej niż przejęcie istniejącej spółki, wymagające często restrukturyzacji i integracji systemów i procesów (Bamberger i Wrona, 2012). W przypadku rozwoju grupy kapitałowej z kraju wyżej rozwiniętego w krajach niżej rozwiniętych, stworzenie spółki zależnej od podstaw pozwala ponadto na transfer wiedzy niezbędnej dla realizacji strategii przedsiębiorstwa na zagranicznym rynku. W świetle istniejących badań empirycznych nowe formy organizacji pracy czy nowe koncepcje produktów i usług można w łatwiejszy sposób implementować w ramach spółek grupy kapitałowej utworzonych od podstaw przez centralę, niż wcielonych do grupy (Pausenberger, 1994).

krajowym, m.in. biur przedstawicielskich, oddziałów czy filii, które nie posiadają odrębności prawnej i stanowią jedynie przedłużenie spółki matki na rynku zagranicznym (zob. m.in. Holtbrügge i Welge, 2010; Kutschker i Schmid, 2008).

[41] Równoległą decyzją związaną z kontrolą nad zagraniczną spółką zależną, jest wybór formy własnościowej, od mniejszościowego udziału w zagranicznej spółce typu joint venture po 100% kontrolę nad zagraniczną spółką (Morschett i in., 2010). Z uwagi na cele niniejszej rozprawy, dalsze rozważania abstrahują od decyzji związanych z wyborem stopnia zaangażowania kapitałowego, skupiając się wyłącznie na pełnej kontroli kapitałowej zagranicznej spółki zależnej.

[42] Zagadnienia związane z kulturą organizacyjną i kulturą narodową w kontekście funkcjonowania spółki zależnej na zagranicznym rynku zostaną dokładniej umówione w sekcji 3.3.4.

Ponadto, w przypadku krajów o niższym poziomie rozwoju gospodarczego i instytucjonalnego dostępność spółek nadających się do przejęcia przez międzynarodową grupę kapitałową może być ograniczona, czyniąc własny rozwój obecności grupy na danym rynku bardziej wykonalną alternatywą. Warto również przytoczyć argument, iż rozszerzenie grup kapitałowych w drodze przejęć bywa problematyczne z uwagi na uwarunkowania prawne i działania urzędów antymonopolowych, dbających o niezaburzone warunki konkurowania i zwracających uwagę na możliwy nadmierny wzrost pozycji rynkowej podmiotów dokonujących istotnych przejęć (Kutschker i Schmid, 2008). I wreszcie, choć rozwój grupy kapitałowej na rynkach zagranicznych za pomocą własnych spółek jest wolniejszy, niż w przypadku przejęć, to w wielu przypadkach pozwala na ograniczanie ryzyka i zwiększenie efektów uczenia się dzięki możliwości stopniowej rozbudowy działalności na rynku zagranicznym i ewentualnej korekty kursu działania (Gorynia 2007).

Inwestycja typu *greenfield* jest ponadto wysoko ceniona z perspektywy kraju goszczącego, następuje wtedy bowiem powiększenie potencjału produkcyjnego lub usługowego kraju goszczącego (Różański, 2015). Inwestycja taka wymaga posiadania przez inwestora znacznych zasobów oraz długiego czasu (Oczkowska, 2013). Można ją traktować jako wyraz zaufania do stabilności gospodarczej i społecznej kraju goszczącego oraz przekonanie o istnieniu perspektyw rozwoju rynku, w tym popytu wewnętrznego.

Z drugiej strony, przejęcia istniejących spółek na rynku zagranicznym pozwalają, oprócz szybszego wejścia na rynek, również na dostęp do istniejących kanałów zaopatrzenia lub zbytu, dostępu do wypróbowanych technologii lub ugruntowanych struktur organizacyjnych i zasobów ludzkich (Holtbrügge i Welge, 2010).

Motywy, które skłaniają do koncentracji i przejmowania spółek można podzielić na cztery główne kategorie (Szczepkowska, 2003, s. 192):

1. techniczne i organizacyjne (zwiększenie efektywności działania)
    - zwiększenie efektywności zarządzania,
    - pozyskanie bardziej efektywnego kierownictwa,
    - synergia operacyjna,
2. rynkowe i marketingowe (zwiększenie siły rynkowej)
    - zwiększenie udziału w rynku,
    - zwiększenie wartości dodanej,

- wyeliminowanie konkurencji,
- komplementarność produktów i/lub rynków,
- dywersyfikacja ryzyka,
- wejście w nowe obszary działalności.

3. finansowe (polepszenie sytuacji finansowej, wzrost wartości rynkowej)
    - wykorzystanie funduszy nadwyżkowych,
    - zwiększenie zdolności zadłużenia,
    - przejęcie gotówki,
    - obniżenie kosztu kapitału,
    - korzyści podatkowe,
    - niedoszacowanie wartości nabywanego przedsiębiorstwa.
4. menedżerskie (motywy osobiste)
    - wzrost wynagrodzeń kierownictwa,
    - wzrost prestiżu i władzy,
    - zmniejszenie ryzyka zarządzania,
    - zwiększenie swobody działania.

W niektórych przypadkach nakład kapitałowy niezbędny do rozszerzenia grupy kapitałowej jest niższy niż w przypadku utworzenia za granicą nowej spółki od podstaw, są to często inwestycje typu *brownfield* (Różański, 2015). W szczególności na rynkach kapitałowych znajdujących się w fazie rozwoju, np. w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, wartość wielu przedsiębiorstw jest niedoszacowana, przez co mogą potencjalnie zostać przejęte poniżej swojej wartości rynkowej (Holtbrügge i Boutler, 2003). Ponadto, zagraniczne przejęcia uważa się za szczególnie korzystne, gdy przejęte przedsiębiorstwo może posiadać duże udziały w rynku, pozytywny wizerunek marki oraz rozbudowaną sieć dystrybucji i zaopatrzenia (Oczkowska, 2013).

W literaturze przedmiotu istnieją relatywnie liczne badania traktujące na temat czynników wpływających na wybór pomiędzy omawianymi powyżej dwiema formami utworzenia spółki zależnej na zagranicznym rynku (zob. np. Slangen i Hennart, 2007). Barkema i Vermeulen (1998) wskazują na okoliczność, iż w przypadku krajów o wysokim dystansie kulturowym do kraju macierzystego centrala grupy kapitałowej wykazuje preferencję w kierunku utworzenia

spółki zależnej od podstaw względem przejęcia istniejącej spółki.[43] Jednocześnie jednak należy uwzględnić doświadczenie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych, które może wpływać łagodząco na wyżej wspomnianą relację.[44] Podobnie, jeśli przedsiębiorstwo od początku planuje przyznanie zagranicznej spółce zależnej wyższego stopnia autonomii, wpływ dystansu kulturowego na decyzje o utworzeniu własnej spółki względem przejęcia istniejącej spółki maleje (Holtbrügge i Welge, 2010). Utworzenie własnych spółek wydaje się bardziej zasadnym rozwiązaniem w przypadku realizacji większej dywersyfikacji zagranicznych rynków przez centralę międzynarodowej grupy kapitałowej, co Barkema i Vermeulen (1998) łączą ze zwiększoną zdolnością przedsiębiorstwa do korzystania z własnych istniejących zasobów wraz z procesem organizacyjnego uczenia się. Ponadto, również dywersyfikacja produktowa może mieć wpływ na preferowaną formę rozwoju międzynarodowej grupy kapitałowej. I tak, Lee i Lieberman (2010) wskazują, iż międzynarodowe grupy kapitałowe wykazują szczególną preferencję w kierunku międzynarodowych przejęć w przypadkach, w których produkty oferowane w kraju rejestracji zagranicznej spółki różnią się w istotny sposób od tych dostępnych na rynku macierzystym. Inną zmienną wpływającą na omawiane decyzji może być wielkość spółki zależnej względem centrali międzynarodowej grupy kapitałowej, która może wpływać pozytywnie na skłonność do wyboru przejęć jako formy wejścia na zagraniczny rynek (Gasparic-Fiember, 2007).

Kolejną zmienną decydującą o wyborze przejęć względem założenia spółki od podstaw jest wiedza organizacyjna, która musi zostać przeniesiona na zagraniczny rynek lub na nim nabyta (Kutschker i Schmid, 2008). Zahra, Ireland i Hitt (2000) wskazują w swoim badaniu empirycznym amerykańskich przedsiębiorstw działających w branżach intensywnych technologicznie, że zagraniczne przejęcia przedsiębiorstw wpływają na szybsze przyrosty wiedzy niż tworzenie własnych spółek od podstaw.[45] Dlatego centrale międzynarodowych grup kapitałowych, które dysponują znaczną wiedzą, preferują wzrost organiczny na rynkach

[43] Do podobnych wniosków dochodzą Estrin, Baghdasaryan i Meyer (2009) w swoim badaniu rozwoju grup kapitałowych na rynkach wschodzących. Również Slangen i Hennart (2008) wskazują na preferencję dla zakładania własnych spółek w ramach grupy kapitałowej w krajach odległych kulturowo.

[44] Trocki (2004) zwraca jednak uwagę na fakt, iż różnice kulturowe mogą być trudne do zidentyfikowania wbrew ogólnej zgodzie i świadomości ich istnienia, skutecznie hamując proces integracji przejętej spółki zależnej. Różnice kulturowe są o tyle istotne w międzynarodowych przejęciach spółek, że jednym z kluczowych czynników ryzyka jest czynnik ludzki, w szczególności kadra zarządzająca przejmowanej spółki i jej kompetencje, zarówno w wymiarze zarządczym, jak i wymiarze funkcjonalnym.

[45] Relacja ta ma miejsce w szczególności w sytuacjach, w których przejmowane spółki dysponują znacznym zasobem wiedzy (Shan i Song, 1997).

zagranicznych, ponieważ mogą relatywnie szybko transferować wiedzę za granicę i wpływać na proces uczenia się spółki zależnej (Brouthers i in., 2000).

Istotną zmienną wpływającą na sposób rozwoju międzynarodowej grupy kapitałowej jest również sama strategia przedsiębiorstwa. I tak, Harzing (2002) zwraca uwagę na fakt, iż międzynarodowe grupy kapitałowe realizujące strategię globalną, które w istotny sposób formalizują i standaryzują swoje struktury, systemy i procesy na całym świecie, preferują w większym stopniu zakładanie własnych spółek względem przejmowania spółek na zagranicznych rynkach. Przedsiębiorstwa realizujące strategię wielonarodową, natomiast, których spółki zależne w istotny sposób dostosowują się do uwarunkowań zagranicznych rynków, w większym stopniu skłaniają się ku przejęciu zagranicznych spółek.

Na zakończenie warto podkreślić, iż istotną przesłanką do oceny zasadności danej formy rozwoju międzynarodowej grupy kapitałowej są dane na temat powodzenia międzynarodowych fuzji i przejęć (Gigouline, 2001; Glaum i in., 2006). Znaczenie tych decyzji rośnie w szczególności w przypadku znacznego dystansu kulturowego i organizacyjnego pomiędzy spółką przejmującą i spółką przejmowaną (zob. np. Datta i Puia, 1995; Li, 1995).[46] Znaczne różnice kulturowe, choć same w sobie mogą utrudniać przejęcia, w przypadku pozostawienia swobody spółce przejmowanej mogą być zarazem źródłem uczenia się organizacji, przyczyniając się do powodzenia rozwoju międzynarodowej grupy kapitałowej (zob. m.in. Vermeulen i Barkema, 2001). Holtbrügge (1996) w swoim badaniu strategii niemieckich grup kapitałowych w Rosji zwraca uwagę na okoliczność, iż również technologia produkcji wywiera wpływ na sposób rozwoju międzynarodowej grupy kapitałowej. W przypadku produkcji intensywnej kapitałowo, przejęcie zagranicznego przedsiębiorstwa może wiązać się z istotnymi korzyściami, podczas gdy dla produkcji wiążącej się z intensywnym wykorzystaniem zasobu pracy na znaczeniu zyskuje założenie od podstaw własnej spółki zależnej na zagranicznym rynku.

[46] Warto jednak wspomnieć, że wpływ dystansu kulturowego na skłonność do podjęcia przejęć zagranicznych spółek zależy m.in. od stopnia integracji zagranicznej spółki w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej (Slangen, 2006). Zgodnie z tym, dystans kulturowy wpływa negatywnie na powodzenie międzynarodowych przejęć wyłącznie w sytuacji, gdy przejmowana spółka zależna w wysokim stopniu podlega integracji w ponadnarodową strategię i strukturę przedsiębiorstwa macierzystego. W przypadku niskiego stopnia integracji, dystans kulturowe ma paradoksalnie pozytywny wpływ na powodzenie przejęć. Zob. więcej w sekcji 2.4.4.

Tabela 8 podsumowuje argumenty przemawiające za obiema formami rozwoju międzynarodowej grupy kapitałowej. Zgodnie z przedstawionym powyżej zestawieniem, formy rozwoju międzynarodowych grup kapitałowych są zdeterminowane różnymi czynnikami, przez co wybór pomiędzy jedną a drugą formą zależy od specyficznych uwarunkowań danego problemu decyzyjnego, w szczególności celów grupy kapitałowych związanych z wejściem na dany rynek, sytuacji w kraju, w którym ma zostać założona lub przejęta spółka zależna, jak i ograniczeń po stronie samej organizacji.

Tabela 8 Cechy alternatywnych form rozwoju międzynarodowej grupy kapitałowej

Forma rozwoju / Kryteria	Założenie zagranicznej spółki od podstaw	Przejęcie zagranicznej spółki
Dostęp do rynku	*odsunięty w czasie*	*bezpośredni*
Udział w rynku	*musi dopiero zostać uzyskany*	*zostaje przejęty wraz z przejętym podmiotem*
Zaangażowanie kapitałowe	*sukcesywnie rośnie*	*istotne na początku inwestycji*
Lokalizacja	*wybór w gestii centrali międzynarodowej grupy kapitałowej*	*wybór ograniczony przez lokalizację podmiotu przejmowanego*
Nastawienie rządu kraju goszczącego	*często finansowe wsparcie dla zagranicznego inwestora*	*w określonych sytuacjach zachowania protekcyjne*
Technologia	*możliwość wdrożenia własnych aktualnych rozwiązań*	*dana*
Integracja	*zasadniczo bezproblemowa*	*potencjalnie utrudniona*
Wielkość zatrudnienia oraz zdolności produkcyjne	*ulega zwiększeniu*	*pozostaje utrzymana*

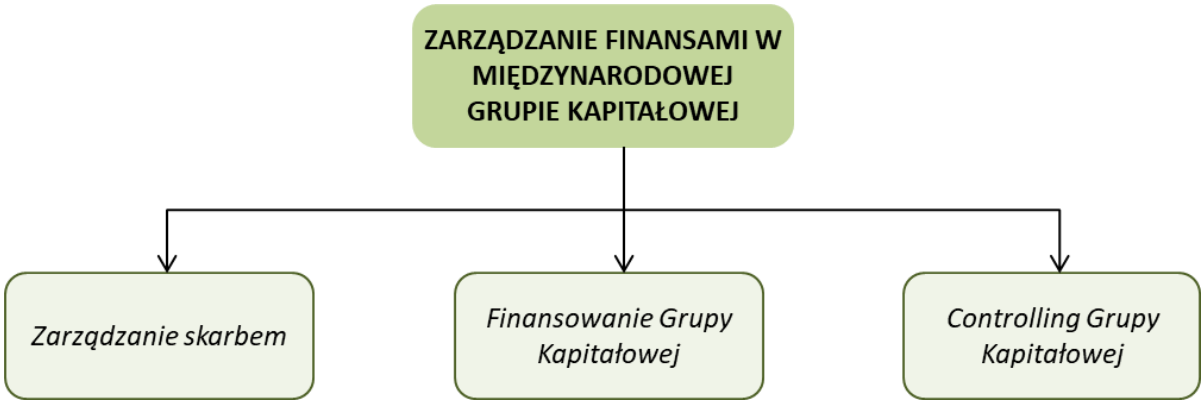
Źródło: opracowanie własne w oparciu o Holtbrügge i Welge (2010, s. 128)

1.3.2 Wymiary zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej

Regulacje finansowe związane z działalnością przedsiębiorstw różnią się istotnie między krajami, co oznacza, że firmy w każdym z tych krajów wpisują się w odmienne warunki funkcjonowania. Przedsiębiorstwa operujące na arenie międzynarodowej muszą uwzględniać fakt, że stworzone przez nie spółki będą zobowiązane dostosować się do specyficznych przepisów obowiązujących w krajach, gdzie prowadzą swoją działalność. Jednocześnie, prowadzona przez nie polityka zarządzania finansami powinna być spójna i zrozumiała dla centrali przedsiębiorstw międzynarodowego, ale również i dla wszystkich jego filii (Eiteman i in., 1995; Eun i Resnick, 2007; Fajardo Martínez, 2003). Zarządzanie finansami w strukturach międzynarodowych umożliwia zmniejszenie ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej, pozwala wykorzystać różnice w kursach walut, stopach procentowych, jak również w zobowiązaniach podatkowych (Perlitz, 2000). Kraje goszczące często wykazują duże zaangażowanie w wykorzystywanie instrumentów finansowych w celu przyciągnięcia inwestorów zagranicznych. „*Czynniki finansowe wiążą się z możliwością korzystania z funduszy państwowych, udzielanych bezpośrednio inwestorom zagranicznym w postaci grantów inwestycyjnych, subsydiowanych kredytów i gwarancji pożyczkowych*" (Szelągowska, 2009, s. 404). Stwierdza się nadto, iż „*przedsiębiorstwa istniejące na rynku międzynarodowym mają znacznie większe (…) możliwości i obszary rozwiązań (np. nowe rynki zbytu, dodatkowe źródła finansowania, większa dostępność zasobów, możliwości stworzenia nowych powiązań, dywersyfikacja ryzyka, lepsza lokalizacja, ekonomia skali, dostęp do nowych technologii)*" (Rymarczyk, 2010, s. 420).

Obok często omawianej problematyki zarządzania płynnością, istotnym obszarem jest długoterminowe finansowanie korporacji międzynarodowej. W tym zakresie wiele uwagi poświęcano ocenie atrakcyjności zagranicznych projektów inwestycyjnych (np. Shapiro 2008), rozróżniając przy tym spółki zależne założone od podstaw (np. Buckley, 2002) lub fuzje i przejęcia (np. Frąckowiak, 2008), a z drugiej strony międzynarodowym rynkom kapitałowym jako źródłu długoterminowych funduszy przedsiębiorstwa (np. Holland, 1993). Jak jednak zwraca uwagę Szumielewicz (2004), kluczowym elementem zarządzania finansami grupy kapitałowej jest także controlling, co można przenieść na grunt międzynarodowych grup kapitałowych (Hahn i Hungenberg, 2001; Horvath, 2012) (zob. Rysunek 7). Controlling

międzynarodowej grupy kapitałowej jest zatem głównym obszarem zainteresowania niniejszej rozprawy.



Rysunek 7 Wymiary zarządzania finansami w międzynarodowej grupie kapitałowej
Źródło: opracowanie własne na podstawie Szumielewicz (2004, s. 227)

1.3.2.1 Zarządzanie skarbem w międzynarodowej grupie kapitałowej

Zarządzanie skarbem można zdefiniować jako *„zarządzanie aktywami pieniężnymi i zobowiązaniami, ryzykami finansowymi i relacjami z bankami w taki sposób, aby maksymalizować przychody, minimalizować koszty i kontrolować ryzyka na poziomie wyznaczonym przez politykę korporacji*" (Ross, 2000, s. 1). Koncepcję tę można z przenieść na grunt zarządzania skarbem w ramach grupy kapitałowej. Z kolei rozpatrując zarządzanie skarbem z perspektywy przepływów pieniężnych w grupie kapitałowej można je również zdefiniować jako *„sterowanie wszelkimi przepływami pieniężnymi na poziomie grupy przy jednoczesnej kontroli i ograniczaniu związanych z nimi ryzyk finansowych*" (Reisch, 1998, s. 137). Zgodnie z przedstawionymi definicjami zarzadzanie skarnem można rozumieć jako zarzadzanie płynnością finansową.

Zarządzanie płynnością finansową w grupie kapitałowej obejmuje zatem szereg związanych ze sobą obszarów zarządzania, pośród których jako pierwszą z podstawowych czynności należy wymienić zarządzanie gotówką (ang. *cash management*). Można je rozumieć jako obszar składający się z zarządzania płatnościami oraz płynnością grupy (zob. np. Levi, 1983). W kontekście międzynarodowej grupy kapitałowej obszar ten rozwijał się wraz z ewolucją dostępnych międzynarodowych systemów transferu środków pomiędzy bankami i rozwojem bankowości elektronicznej, umożliwiając osobom odpowiedzialnym za zarządzanie skarbem

w międzynarodowej grupie kapitałowej planowanie i monitorowanie swoich pozycji gotówkowych w skali globalnej. Jednocześnie możliwe stało się dzięki temu uwzględnienie takich przesłanek, jak optymalizacja odsetek od nadwyżek płynności, redukcja opłat bankowych, zapewnienie dostępności środków we właściwym miejscu, czasie i walucie, czy zapewnienie przepływu środków od spółek zależnych, dywizji i oddziałów do centrali międzynarodowej grupy kapitałowej (Lessard, 1979; Rutenberg, 1970).

Kolejnym istotnym aspektem zarządzania płynnością finansową w międzynarodowej grupie kapitałowej jest zarządzanie kapitałem obrotowym, rozumiane jako optymalizowanie cyklu obrotowego netto spółek zależnych w celu uwolnienia części zaangażowanego kapitału[47].

Następnie trzeba zwrócić uwagę na finansowanie krótkoterminowe, które obejmuje identyfikację deficytów gotówkowych, miejsca ich występowania, wielkość, waluty i długość trwania oraz możliwość ich sfinansowania, w oparciu o dostarczone prognozy przepływów pieniężnych. Najpierw rozpatrywane są opcje w zakresie wewnętrznego finansowania, w ramach którego nadpłynność wybranych spółek może zostać wykorzystana do sfinansowania niedoboru występującego w innych spółkach. Następnie, w przypadku wystąpienia braku środków wewnętrznych, bazując na danych dostępnych na rynku jest podejmowany wybór właściwego instrumentu finansowego, aby pokryć pozostałą część niedoboru (Buckley, 2004). Jeżeli po zaspokojeniu potrzeb wewnętrznych grupy nadal pozostaje nadwyżka, może ona zostać wykorzystana w ramach inwestycji krótkoterminowych.

Następnie trzeba zwrócić uwagę na znaczenie zarządzania transakcjami walutowymi, wiążące się z określaniem zasad i limitów zawierania tych transakcji przez spółki, jak i zarządzanie ryzykiem kursów walutowych (Holland, 1993). To ostatnie oznacza zarządzanie ekspozycją walutową, która wynika z posiadanych przez przedsiębiorstwo aktywów i zobowiązań wyrażonych w walutach obcych (Hau, 1999). W tym kontekście badania z zakresu finansów międzynarodowych wskazują na okoliczność, iż międzynarodowe grupy kapitałowe stosują do zarządzania ryzykiem kursów walutowych nie tylko instrumenty finansowe *sensu stricto*, lecz również działania operacyjne (Chowdhry i Howe, 1999; Stalinska, 2008).

I tak, w świetle istniejących badań międzynarodowe grupy kapitałowe powinny angażować się w hedging operacyjny tylko w sytuacjach, w których występuje zarówno niepewność kursu

[47] Zob. szerzej (Bekaert i Hodrick, 2014; Śliwa, 2011).

walutowego, jak i niepewność popytu. Hedgingowe operacje są mniej istotne dla zarządzania ekspozycjami krótkoterminowymi, ponieważ niepewność popytu jest niższa w krótkim okresie.[48] Gdy koszty stałe założenia zagranicznej spółki są niskie lub zmienność kursów walutowych jest wysoka, przedsiębiorstwo może korzystać z zakładania spółek zależnych w kraju i za granicą. Wówczas zdolność produkcyjna przydzielona do zagranicznej lokalizacji w stosunku do lokalizacji krajowej wzrośnie, gdy zmienność popytu zagranicznego wzrasta w stosunku do zmienności popytu krajowego lub gdy oczekiwana marża zysku jest większa.[49] Ponadto, wzrost stopnia dywersyfikacji geograficznej międzynarodowej grupy kapitałowej przyczynia się do większej skuteczności hedgingu finansowego (Allayannis i in., 2001)[50].

Kolejnym obszarem zainteresowania w ramach zarządzania płynnością finansową w międzynarodowej grupie kapitałowej jest zarządzanie ryzykiem stopy procentowej (Bekaert i Hodrick, 2014). Oznacza ono zarządzanie ekspozycją stopy procentowej wyznaczoną przez wartość posiadanych przez spółkę/grupę aktywów lub zobowiązań narażoną na niekorzystną zmianę w wysokości stóp procentowych. Niekorzystne zmiany mogą skutkować zmniejszeniem zwrotu z inwestycji lub wzrostem kosztów obsługi zadłużenia przez spółkę/grupę (zob. Kornbluth i Vinso, 1982).

I wreszcie, zarządzanie płynnością finansową wiąże się również z zarządzaniem relacjami z bankami, obejmując produkty i usługi bankowe, ich jakość, liczbę współpracujących banków, koszty utrzymania relacji bankowych oraz bezpieczeństwo operacyjne tych relacji (np. Buckley, 2004). Pierwszym aspektem tych relacji są produkty i usługi bankowe, z których spółki grupy korzystają i ich jakość. Drugim jest liczba banków, z którymi współpracuje cała grupa i dana spółka, jak i koszty utrzymywania danej konfiguracji relacji bankowych. Wreszcie, trzecim wymiarem jest bezpieczeństwo operacyjne tych relacji.

Założenia dotyczące zarządzania płynnością finansową w grupie kapitałowej powinny być spójne z przyjętą strategią finansową. Strategia ta powinna precyzyjnie określić stopień

[48] Operacyjny hedging jest także mniej ważny dla firm skupionych na obrocie towarami, w przypadku których występuje niepewność co do ceny, lecz nie ilości (Chowdhry i Howe, 1999).
[49] Dla firm ze spółkami zależnymi w kraju i za granicą, przepływy pieniężne w walutach obcych na ogół nie będą niezależne od kursu walutowego i w konsekwencji optymalna polityka zabezpieczająca finansowanie nie może być realizowana wyłącznie przy pomocy kontraktów terminowych.
[50] (Allayannis i in., 2001) wskazują, że hedging operacyjny nie jest zawsze skutecznym substytutem zarządzania ryzykiem finansowym.

centralizacji zarządzania płynnością finansową.[51] Warto zauważyć, że każdy obszar zarządzania płynnością w grupie kapitałowej może stanowić oddzielne pole integracji dla jej spółek wokół wspólnego centrum zarządzania.[52]

1.3.2.2 Finansowanie w międzynarodowej grupie kapitałowej

Finansowanie długoterminowe grupy kapitałowej obejmuje zarówno zagadnienia związane z inwestowaniem i finansowaniem rozwoju grupy kapitałowej, jak również pozyskiwaniem funduszy na międzynarodowym rynku finansowym (Babcock, 2000; Madura i Fosberg, 1990; Miller, 2013; Shapiro, 2008; Wells i Wilczynski, 2002). Inwestowanie należy rozumieć jako ponoszenie nakładów finansowych celem stworzenia nowych lub powiększenia już istniejących składników majątkowych. Z perspektywy składników majątkowych generowanych wskutek inwestowania można rozróżnić inwestycje rzeczowe, inwestycje finansowe oraz inwestycje niematerialne. Z zagadnieniem inwestowania wiążą się pojęcia pozyskania finansowania i zużywania kapitału na cele inwestycyjne (Trocki, 2004).

Działalność inwestycyjną w ramach grupy kapitałowej należy rozpatrywać w odniesieniu do dwóch podmiotów: spółki nadrzędnej oraz spółek zależnych. Działalność inwestycyjna spółki nadrzędnej jest realizowana przede wszystkim w formie inwestycji kapitałowych.[53] Za pomocą tych inwestycji spółka nadrzędna kształtuje strukturę grupy. Jednocześnie, we wszystkich grupach kapitałowych spółka nadrzędna powinna kontrolować i wspomagać działalność inwestycyjną spółek zależnych.

Kolejnym zagadnieniem jest finansowanie planowanych inwestycji (Jaworski i in., 1996; Madura i Fosberg, 1990). W przypadku międzynarodowych grup kapitałowych możliwości finansowania ulegają rozszerzeniu. Oprócz finansowania wewnętrznego spółek możliwe jest również wykorzystanie finansowania zewnętrznego w ramach grupy i spoza grupy (Desai i in., 2004).

[51] Więcej szczegółów na temat lokalizacji uprawnień z zakresu zarządzania finansami w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej przedstawiono w sekcjach 2.4.2 oraz 2.4.3 niniejszej rozprawy.
[52] Więcej na temat roli instrumentów zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej jako czynnika integrującego spółki grupy i wpływającego na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa, zob. sekcje 2.3 niniejszej rozprawy.
[53] Wyjątek stanowią spółki nadrzędne w operacyjnych grupach kapitałowych, które same prowadzą również działalność, z którą związane mogą być inwestycje rzeczowe.

Przynależność spółek zależnych do grupy rozszerza możliwości uzyskania finansowania zewnętrznego (Buettner i in., 2006). Spółka nadrzędna dysponuje z reguły wyższą wiarygodnością kredytową aniżeli jej spółki-córki, a tym samym ma lepszy dostęp do kapitału zewnętrznego oraz wyższą efektywność w zakresie gwarancji i poręczeń kredytowych. Warto zauważyć, że finansowanie wzrostu grupy może odbywać się ze zróżnicowanym stopniem centralizacji. Finansowanie zdecentralizowane opiera się na finansowaniu inwestycji poprzez spółkę całkowicie autonomicznie tzn. niezależnie od innych podmiotów grupy kapitałowej. Finansowanie częściowo scentralizowane jest związane z uzyskaniem gwarancji kredytowych od innych jednostek stanowiących część grupy. Z kolei w scenariuszu scentralizowanego finansowania spółka nadrzędna korzystając ze swojej wiarygodności kredytowej pozyskuje kredyt, a uzyskane w ten sposób środki przekazuje spółkom zależnym w postaci kredytów i pożyczek wewnątrzgrupowych (Overesch i Wamser, 2014).[54]

Głównym źródłem korzyści dla spółki zależnej jest możliwość uzyskania finansowania zewnętrznego w ramach grupy kapitałowej. Ta forma finansowania stanowi również zasadniczy instrument zarządzania grupą. Spółka nadrzędna na podstawie realizowanej globalnej strategii finansowej podejmuje decyzje odnośnie do kierunków wzrostu grupy kapitałowej, w tym wyboru:

- nabywanych i odsprzedawanych udziałów w spółkach zależnych;
- poziomu zaangażowania w kapitał własny spółek zależnych, jak również poziomu wewnętrznego finansowania tych spółek w postaci kapitału obcego;
- instrumentu finansowania danej spółki.

Finansowanie w ramach grupy może odbywać się zarówno w formie finansowania udziałów, jak również finansowania obcego (Eun i Resnick, 2007). W zależności od uzyskania kapitału przez centralę grupy kapitałowej można rozróżnić szereg rodzajów finansowania zewnętrznego w ramach grupy:

[54] W tym kontekście ważną problematyką jest również niedostateczna kapitalizacja (cienka kapitalizacja, ang. *thin capitalization*), pojęcie z zakresu prawa podatkowego, które opisuje sytuację, w której działalność gospodarcza danego podmiotu (podatnika podatku dochodowego od osób prawnych) zamiast wkładami wniesionymi przez wspólników na kapitał zakładowy finansowana jest pożyczkami udzielonymi przez jednostki powiązane kapitałowo. Konsekwencją tych sytuacji jest konieczność wyłączenia z kosztów uzyskania przychodów części odsetek od takich pożyczek zapłaconych pożyczkodawcy. Zob. np. (Buettner i in., 2006; Overesch i Wamser, 2010, 2014).

- kapitał własny pozostaje kapitałem własnym, przykładowo poprzez podwyższenie kapitału własnego spółki zależnej z kapitału własnego centrali grupy kapitałowej;
- kapitał własny staje się kapitałem obcym, przykładowo poprzez udzielenie gwarancji spółce zależnej z kapitału własnego centrali grupy kapitałowej;
- kapitał obcy staje się kapitałem własnym, przykładowo poprzez zaciągnięcie kredytu przez centralę celem zwiększenia kapitału spółki zależnej;
- kapitał obcy pozostaje kapitałem obcym, przykładowo poprzez pozyskanie kredytu przez centralę grupy i przekazanie go spółce zależnej.

W grupach kapitałowych działających na poziomie międzynarodowym niejednokrotnie tworzy się spółki finansowe, których głównym zadaniem jest zarządzanie finansowaniem w ramach grupy kapitałowej. Główne obowiązki tych spółek są związane z redukcją kosztów uzyskania finansowania i jego wykorzystania w grupie oraz uporządkowanie podziału kompetencji w zakresie finansowania w grupie.

1.3.2.3 Controlling w międzynarodowej grupie kapitałowej

1.3.2.3.1 Koordynacja a kontrola jako elementy controllingu spółki zależnej

Controlling w międzynarodowej grupie kapitałowej ma na celu zapewnienie możliwie obiektywnej oceny wyników, jak i sterowanie i koordynację działań spółek zależnych przez centralę grupy kapitałowej (Kochalski i Łuczak-Trąpczyńska, 2017). Funkcja koordynacyjna, związana z pojęciem controllingu wynika przede wszystkim z faktu, iż działania controllingu powinny pozwolić na zwiększenie skuteczności działań koordynujących i dostosowywać się do rosnącej wielkości przedsiębiorstwa (Beuren i in., 2023).[55] Funkcja koordynacyjna controllingu w międzynarodowych grupach kapitałowych wpisuje się w szerszym ujęciu w problematykę poruszaną przez teorię kosztów transakcyjnych. W teorii kosztów transakcyjnych podkreśla się, że „koordynacja przez firmę" jest bardziej efektywna niż „koordynacja przez rynek" zakładana w teoriach neoklasycznych. Ta ocena opiera się na porównaniu kosztów

[55] Koncepcja ta jest związana przede wszystkim z faktem, iż controlling ma w założeniu pozwolić na powiązanie różnych działań i dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa, przy czym jest to przede wszystkim narzędzie pozwalające na kontrolowanie działania przedsiębiorstwa, dostarczając podstaw dla podejmowania określonych decyzji o charakterze strategicznym (Siegwart, 1982).

transakcyjnych (Giacobbe i in., 2016, s. 1043). Jeśli koszty te są niższe wewnętrznie w firmie niż w przypadku korzystania z rynku jako mechanizmu koordynacji, to korzystne staje się zorganizowanie produkcji w obrębie przedsiębiorstwa lub grupy kapitałowej (Wrońska, 2012, s. 140). W ramach teorii kosztów transakcyjnych, transakcje między dostawcą a odbiorcą, które odbywają się na rynku, niosą ze sobą nadmierne koszty i dlatego powinny być zastąpione przez działania polegające na wewnętrznej koordynacji w firmie. Ten proces jest nazywany 'internalizowaniem', co oznacza zastępowanie mechanizmu rynkowego wewnętrzną koordynacją działań w obrębie grupy kapitałowej (Wrońska, 2012, s. 140).

Controlling jako działanie koordynacyjne spełnia funkcję zarządczą, opartą przede wszystkim na założeniach kontroli działania przedsiębiorstwa i – na tej podstawie – analizowania funkcjonowania poszczególnych elementów działania firmy (Nowosielski, 2001). Koordynacja w zarządzaniu jest związana przede wszystkim z działaniami zarządczymi, a przede wszystkim opiera się na harmonizacji planów i koordynacji decyzji w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, co ma prowadzić do uzyskania jednolitego systemu zarządzania i jednolitego systemu celów.

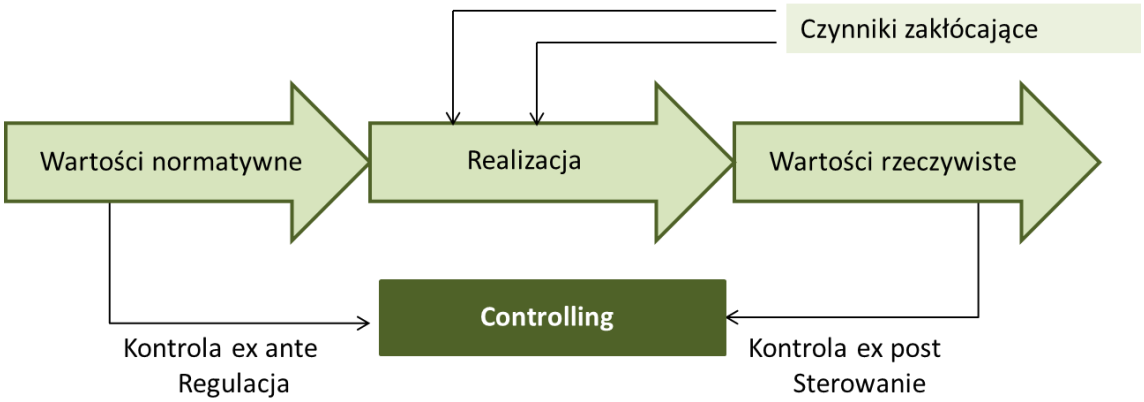
W kontekście międzynarodowych grup kapitałowych, Kutschker i Schmid (2008) definiują pojęcie koordynacji jako wzajemnych uzgodnień[56] pomiędzy podmiotami wchodzącymi w skład międzynarodowego przedsiębiorstwa celem jego optymalizacji. Autorzy ci zwracają uwagę na fakt, że jednym z częściowych aspektów koordynacji w międzynarodowych grupach kapitałowych jest kontrola, która nie wyczerpuje w pełni pojęcia koordynacji, wbrew wrażeniu, które można odnieść studiując anglosaską literaturę przedmiotu (zob. np. Czinkota i in., 2005; Roth i Nigh, 1992). Daniels i Radebaugh (2007, s. 517) definiują kontrolę jako *„planowanie, implementację, ewaluację i korekty wyników w gestii kadry zarządzającej, celem zapewnienia realizacji celów przez organizację”*.[57] Zgodnie z powyższym, kontrola ma za zadanie poprawić wyniki finansowe międzynarodowej grupy kapitałowej. Choć na pierwszy rzut oka można utożsamiać pojęcia kontroli i koordynacji, to jednak w praktyce występuje istotna różnica: podczas gdy koordynacja, jako pojęcie szersze, dotyczy wielostronnych uzgodnień, kontrola często ogranicza się do porównania wartości oczekiwanych i faktycznych

[56] Pod pojęciem uzgodnień autorzy ci rozumieją połączenie, harmonizację, sterowanie i zespolenie działań, zadań i decyzji.

[57] Oryg. *"Control is a management's planning, implementation, evaluation, and correction of performance to ensure that the organization meets its objectives."*

danego podmiotu (*w tym przypadku zagranicznej spółki zależnej*). Kontrola wiąże się zatem z reguły z pionową koordynacją (*czyli relacją nadrzędności centrali względem spółek zależnych*), a nie koordynacją poziomą (*opartą o wzajemne ustalenia pomiędzy równorzędnymi podmiotami międzynarodowej grupy kapitałowej*).[58]

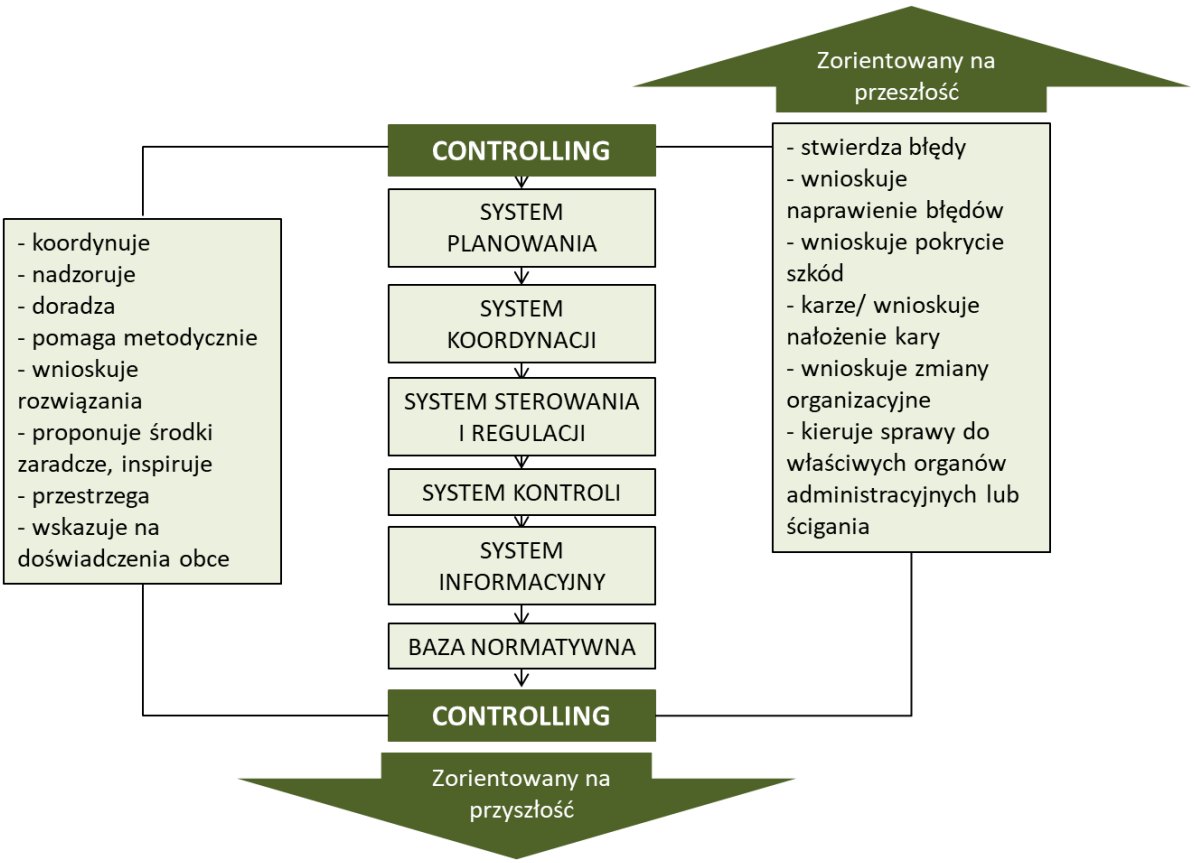
Inną perspektywę relacji pomiędzy kontrolą a koordynacją przedstawia Nowak (2011). Ponieważ kontrola wymaga także koordynacji (nie da się właściwie prowadzić działań kontrolnych bez odpowiedniego ich zaplanowania), jest ona niezwykle istotna w ramach prowadzenia kontroli działania firmy (Nowak, 2011). Kontrolna funkcja controllingu, w tym przypadku związana jest przede wszystkim z analizą funkcjonowania przedsiębiorstwa i określeniem odchyleń, jakie mają miejsce w stosunku do założeń, wynikających przede wszystkim z regulacji i sterowania przedsiębiorstwem (zob. Rysunek 8). Kontrola ta prowadzona jest zarówno przed (*ex ante)*, w trakcie, jak i po (*ex post*) zakończeniu procesów, co z kolei związane jest przede wszystkim z faktem, iż przedsiębiorstwo powinno nie tylko analizować przyszłe rozwiązania, ale także reagować na nieprawidłowości i wyciągać z nich wnioski (Nowak, 2003).



Rysunek 8 Znaczenie procesów kontroli według Ziegenbeina
Źródło: Nowak (2003, s. 15)

[58] W tym kontekście Kutschker i Schmid (2008) odnoszą pojęcie koordynacji i kontroli również do pojęcia sterowania, które w kontekście międzynarodowych grup kapitałowych oznacza całokształt instrumentów, które są adekwatne do tego, aby uzgadniać pomiędzy sobą działania poszczególnych podmiotów grupy kapitałowej, w szczególności działania centrali. Sterowanie odnosi się przy tym w szczególności do kontroli *ex ante*, która jest zorientowana na przewidywanie i zapobieganie zdarzeniom w większym stopniu niż na reagowanie i korekty.

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż controlling w tym ujęciu nie może być utożsamiany z kontrolą, bowiem kontrola stanowi działanie na poziomie przeszłości, zaś controlling ma za zadanie wspierać planowanie strategiczne, przy uwzględnieniu możliwości związanych z oddziaływaniem na przyszłość (Wierzbicki, 1994), co zobrazowano na Rysunku 9.



Rysunek 9 Relacje pomiędzy kontrolą a controllingiem

Źródło: Wierzbicki (1994, s. 9)

Odnosząc powyższe rozważania do teorii zarządzania finansami, należy zauważyć, że kontrola wpisuje się w teorię agencji, której podstawowym założeniem jest, iż istnieje relacja pomiędzy właścicielami firmy a kierownictwem wynajętym do działania w ich imieniu (Ekanayake, 2004, s. 49). Relację agencyjną definiuje się jako kontrakt, zgodnie z którym jedna bądź więcej osób (pryncypał) angażuje inną osobę (agenta) do wykonania pewnych usług w jego imieniu, włączając w to uprawnienie do podejmowania decyzji (Jensen i Meckling, 1976, s. 308). Można odnosić tę zależność do grup kapitałowych, w których spółka nadrzędna traktowana jest jako pryncypał, natomiast spóła zależna jako agent. Teoria agencji skupia się

na rozwiązaniu dwóch kluczowych problemów w relacjach agencyjnych. Pierwszy problem występuje, gdy cele spółki nadrzędnej (pryncypała) i spółki zależnej (agenta) są sprzeczne, a jednocześnie kontrola działań agenta jest trudna i kosztowna (Szwedziak-Bork, 2016). Innymi słowy, spółka nadrzędna nie jest w stanie lub ma utrudnioną możliwość kontrolowania działań spółki zależnej. Drugi problem dotyczy podziału ryzyka i pojawia się, gdy obie strony mają różne poziomy tolerancji na ryzyko (Eisenhardt, 1989). Na przykład, osoby zarządzające spółką zależną, które nie mają udziałów w przedsiębiorstwie, mogą podejmować bardziej ryzykowne decyzje niż oczekiwałby tego właściciel, który ponosi konsekwencje takich działań. W tym kontekście dla spółki nadrzędnej istotny staje się odpowiedni controlling spółki zależnej, umożliwiający kontrolę spółki zależnej.

Warto podkreślić, że funkcja controllingu jako narzędzia koordynacyjnego jest uzależniona od pozycji i uprawnień osoby odpowiadającej za działania controllingu w ramach danej struktury organizacyjnej.[59] Co do zasady, osoba realizująca te zadania jest generalnie niezależna, przy czym niezależność ta odnosi się przede wszystkim do jej działania w ramach obowiązków na rzecz kadry zarządzającej danym przedsiębiorstwem, nie zaś do autonomicznego zlecania działań w stosunku do pracowników. Wynika to z faktu, że za koordynację działań przedsiębiorstwa odpowiada w ostateczności jego kadra zarządzająca, która określa cele i kierunki działania firmy (Obłój, 2014). Zgodne z koncepcjami Nowaka (2003) i Horvatha (2012) controlling jako działanie koordynujące jest zorientowane na porządkowanie i systematyzowanie informacji, przekazywanych przede wszystkim kadrze zarządzającej. Analiza informacji i koordynowanie działań powodują przy tym, iż controlling w ramach tej koncepcji powinien być postrzegany jako element zarządzania przedsiębiorstwem.

Dyskutowane powyżej rozróżnienie koordynacji od wąsko pojętej kontroli jest o tyle istotne, iż w kontekście funkcjonowania międzynarodowych grup kapitałowych dotąd poświęcono relatywnie wiele uwagi kontroli sprawowanej przez centralę nad spółkami zależnymi. I tak, wśród szerokiej literatury zajmującej się strategicznymi wyborami związanymi z rozwojem międzynarodowych grup kapitałowych, decyzje związane z przyjętym przez spółkę nadrzędną udziałem własnościowym w zagranicznych spółkach zależnych i determinantami tych decyzji stanowiły jeden z kluczowych kierunków badań empirycznych i dyskusji teoretycznych (Agarwal i Ramaswami, 1992; Cui i Jiang, 2010; Erramilli i Rao, 1993; Gomes-

[59] Zob. szczegółowo sekcja 2.4.1.

Casseres, 1989; Kaynak i in., 2007; López-Duarte i García-Canal, 2002; Meyer i in., 2009). W istocie, organizacja relacji między centralą a spółką zależną stanowi integralną część strategicznego dopasowania grupy kapitałowej do jej otoczenia zewnętrznego (Hoskisson i in., 2013).

Wspomniane decyzje dotyczące poziomu zaangażowania w zagranicznej spółce zależnej są kluczowymi elementami rozwoju grup kapitałowych, ponieważ określają zarówno poziom faktycznie sprawowanej kontroli, jak i stopień zaangażowania szeroko rozumianych zasobów przedsiębiorstwa na zagranicznych rynkach. Grupy kapitałowe wybierają daną strukturę organizacyjną, aby zminimalizować koszty transakcyjne i zmaksymalizować wyniki finansowe grupy kapitałowej w perspektywie długoterminowej (Anderson i Gatignon, 1986). Istnieją sprzeczne wyniki badań empirycznych co do skłonności firm do przyjęcia wyższego lub niższego udziału własnościowego w zagranicznych spółkach zależnych, biorąc pod uwagę specyficzne konstelacje zasobów firmy, a z drugiej strony specyfiki otoczenia kraju danej spółki zależnej (Brouthers i in., 1996; Brouthers i Nakos, 2004; Brouthers i in., 1999; Mani i in., 2007). Jednak aspekty związane z samą kontrolą kapitałową, czy decyzje kadrowe są jedynie wybranymi aspektami systemów controllingu (Nowosielski, 1994), które wpisują się w szerzej rozumiane strategie koordynacji w międzynarodowych grupach kapitałowych (Brenner, 2009; Czyczerski, 2007, 2009; Gigouline, 2001; Hanzlick, 2014; Holtbrügge i Welge, 2010; Roth i Nigh, 1992), mające krytyczne znaczenie w zapewnieniu spójności funkcjonowania tych grup, zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym (Kutschker i Schmid, 2008). W celu zwiększenia nadzoru nad spółką zależną oraz zmniejszenia asymetrii w zakresie dostępu do informacji, spółki dominujące korzystają bowiem właśnie z narzędzi controllingu (Bijlsma-Frankema, 2004; Granlund, 2003; Moilanen, 2016; Nilsson, 2002).

Funkcja koordynacji controllingu zagranicznych spółek zależnych wykracza poza ich ocenę sukcesu *ex-post* (lub kontrolę typu *feedback*) i obejmuje również antycypacyjny wpływ za pomocą odpowiednich narzędzi sterowania *ex-ante* (czyli kontrola typu *feedforward*). Związane jest z tym założenie, że pozyskiwanie, przetworzenie, przygotowanie i rozdział informacji związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa umożliwia nie tylko ocenę spółki zależnej przez centralę grupy kapitałowej, lecz wywiera również wymierny wpływ na decyzje

kadry zarządzającej w spółce zależnej. Poprzez ten behawioralny efekt informacji, controlling wpisuje się w szerszy kontekst instrumentów sterowania.[60]

1.3.2.3.2 Udostępnianie informacji jako element controllingu spółki zależnej

Serfling (1983) jako pierwszy w swojej teorii zwrócił uwagę na kluczowe znaczenie, jakie ma informacja w zarządzaniu organizacją, a także znaczenie controllingu jako funkcji pozwalającej na zaspokojenie dostępu do informacji jako takiej. Globalizacja rynku spowodowała, że współcześnie poważnym wyzwaniem dla działania każdego przedsiębiorstwa, jest zagadnienie przetworzenia informacji i analizy informacji (Sławińska, 2005). Dotyczy to przede wszystkim zagadnień związanych z przepływem informacji, a także zarządzania informacją. Biorąc pod uwagę funkcjonalne ujęcie controllingu, a przede wszystkim wcześniej omawianą we wcześniejszych sekcjach funkcję koordynacji, nie może dziwić, iż powiązanie funkcji zaspokajania dostępu do informacji z funkcją koordynacji jest naturalne, bowiem prowadząc działania koordynujące w naturalny sposób controller uzyskuje dostęp do informacji, które mogą być przekazywane do zarządu i stanowią istotną wartość w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (Nowak, 2011).

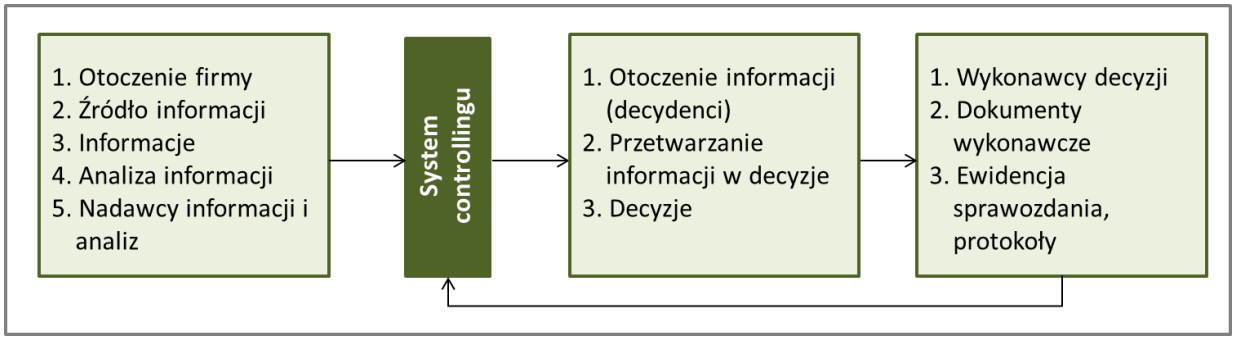
W gospodarce opartej na wiedzy, zasilanie w informacje jest niezwykle ważne, gdyż zapotrzebowanie na informacje poszczególnych jednostek decyzyjnych jest zróżnicowane, zatem w tej koncepcji zasilenie w informację w ramach systemu controllingu jest niezwykle ważne, przede wszystkim z uwagi na fakt, iż system controllingu stanowi dla przedsiębiorstwa bazę informacji funkcjonujących w firmie (Kochalski i Łuczak-Trąpczyńska, 2017; Nowak, 2003).

Istotna wydaje się również kwestia asymetrii informacji, w której jedna ze stron dysponuje większą ilością informacji od drugiej strony. Najczęściej zwraca sie uwagę na asymetrię informacji pomiędzy zarządem a inwestorami (Skowroński, 2005). Można to zagadnienie odnieść również to spółek w grupie kapitałowej. W tym kontekście spółka nadrzędna dążąc do zmniejszenia asymetrii wymaga od controllingu spółki zależna udostępnienia wszystkich

[60] Zob. również wcześniejsze rozważania w sekcji 1.2.2.2.

informacji niezbędnych zarówno do oceny sytuacji finansowej jak i podejmowania trafnych decyzji.

Przetwarzanie informacji jest procesem, który jest związany zarówno z systemem informacyjnym, jak i prawidłowym kształtowaniem procesów informacyjno-decyzyjnych, które stanowią istotny element funkcjonowania firmy (Marciniak, 2003) (zob. Rysunek 10). Funkcjonowanie systemu controllingu jako narzędzia zarządzania informacją jest związane przede wszystkim z racjonalnym przetwarzaniem i zarządzaniem informacjami, przy czym controlling postrzegany jako narzędzie wspomagające zarządzanie informacją, może być określony jako działanie pośrednie pomiędzy zarządzaniem strategicznym a zarządzaniem operacyjnym (Marciniak, 2003).



Rysunek 10 Proces informacyjno-decyzyjny w controllingu
Źródło: Marciniak (2003, s. 19)

Efektywne funkcjonowanie controllingu z punktu widzenia przetwarzania informacji, wymaga przede wszystkim określenia, które informacje są informacjami o charakterze strategicznym, a które uznać należy za informacje operacyjne, które powinny być przetwarzane na niższym poziomie funkcjonowania organizacji. Jednocześnie informacje stanowią podstawę i narzędzie zarządzania, planowania, a także kontroli działania przedsiębiorstwa (Marciniak, 2003). Wszystkie te działania mogą być jednak realizowane na różnych poziomach, co powoduje, iż funkcja dostarczania informacji jako jedna z funkcji controllingu, musi uwzględniać poziom potrzeb związanych z dostępem do informacji (Rojek, 2011).

Określenie controllingu jako funkcji dostępu do informacji, jest związane przede wszystkim z analizą i zarządzaniem informacją, a także budowaniem informacji, co z kolei powoduje, iż

funkcja dostępu do informacji *de facto* wpływa na koordynowanie, przy czym informacja sama w sobie i zarządzanie nią jest niezwykle ważne dla reagowania przez organizację na zastane zmiany, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

Nadrzędnym celem międzynarodowego controllingu jest zatem skuteczna realizacja celów międzynarodowej grupy kapitałowej poprzez stworzenie informacyjnych fundamentów dla systemu planowania, sterowania i kontroli w przedsiębiorstwie (Hahn i Hungenberg, 2001; Horvath, 2012). Analogicznie do ogólnych celów controllingu, można przy tym wyróżnić poziom operacyjny i strategiczny. Podczas gdy controlling operacyjny dotyczy wielkości pieniężnych, takich jak zysk czy płynność, w wymiarze strategicznym uwaga jest poświęcona w większym stopniu długookresowej kondycji finansowej przedsiębiorstwa (Weber, 1991). Osiągnięcie i ocena zdefiniowanych wielkości docelowych wiąże się nie tylko z działalnością grupy kapitałowej jako podmiotu skonsolidowanego, ale również poszczególnych spółek grupy kapitałowej, bowiem to one przyczyniają się do całościowych wyników (Hoffjan, 2009; Pausenberger, 2002).

Ponieważ do kluczowych zadań controllingu w międzynarodowych grupach kapitałowych należy ocena wyników finansowych spółek zależnych, jak również koordynacja ich zadań, punktem wyjścia dla realizacji tych funkcji jest zapewnienie odpowiednich podstaw informacyjnych w wymiarze międzynarodowym (Holtbrügge i Welge, 2010). Można stwierdzić, iż międzynarodowe grupy kapitałowe są skonfrontowane z dylematem pomiędzy zapewnieniem kompletności i jakości informacji, a z drugiej strony efektywnością pozyskiwania i przetwarzania tych informacji (Steinbichler, 1990). Rozwój nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych stwarza możliwości techniczne do przetwarzania znacznych wolumenów informacji w skali międzynarodowej. Z drugiej jednak strony systemy informacji wiążą się z poznawczymi i emocjonalnymi ograniczeniami zdolności do przetwarzania informacji ze strony ich uczestników. Wyzwania te, wyraźne już w controllingu w kontekście krajowym, zyskują na znaczeniu w przypadku międzynarodowych grup kapitałowych. Macharzina (1984) wskazuje m.in. na różne podejścia do rachunkowości, różne definicje i procedury wyceny, niekompatybilność standardów technicznych, czy odchylenia wynikające z wahań kursów walutowych czy różnych stóp inflacji. Ponadto, odpowiednie stosowanie i interpretacja informacji mogą być utrudnione przez zróżnicowany poziom

kwalifikacji pracowników w różnych spółkach zależnych, bariery językowe czy różnice kulturowe (Pausenberger i Glaum, 1993).

1.3.2.3.3 Ocena wyników jako element controllingu w spółce zależnej

W ramach funkcji oceny wyników zagraniczne spółki zależne można rozpatrywać jako obiekty inwestycji z punktu widzenia centrali jako międzynarodowego inwestora, ale również jako obszar funkcjonowania osób odpowiedzialnych za controlling w spółkach zależnych (Pausenberger, 2002). W tym pierwszym rozumieniu, zagraniczne spółki zależne stanowią specyficzną możliwość zastosowania kapitału, ocenianą z punktu widzenia efektywnego oprocentowania. Dlatego zewnętrzne czynniki wpływu, jak wahania kursów walutowych, zmiany uwarunkowań prawnych czy rozwój sytuacji politycznej, które wpływają na powodzenie i kondycję spółek zależnych, są bezpośrednio przypisane do obiektu inwestycji i brane pod uwagę w ocenie jego wyników. W tym drugim rozumieniu spółek zależnych jako obszaru działalności danych osób, przy ocenie powodzenia zagranicznych spółek bierze się pod uwagę tylko te czynniki, na które faktyczny wpływ (lub możliwość uwzględnienia w swoich decyzjach biznesowych) ma kadra zarządzająca danej spółki zależnej (Holtbrügge i Welge, 2010). Zmiany w warunkach otoczenia, których nie da się przewidzieć lub na które przedsiębiorstwo nie może wywrzeć realnego wpływu, pozostają zatem nieuwzględnione w ocenie sukcesu.

W ramach operacyjnej oceny powodzenia, międzynarodowy controlling ma za zadanie zapewnienie stałej porównywalności poszczególnych wkładów zagranicznych spółek w powodzenie całej grupy. W szczególności w przypadku ograniczeń środków inwestycyjnych dostępnych do podziału w ramach grupy, istotne są ugruntowane informacje na temat faktycznego wkładu poszczególnych podmiotów w funkcjonowanie i wyniki całości, będące podstawą do obiektywnej ewaluacji (Hoffjan, 2009). Potrzeba zapewnienia zrównoważonego zarządzania finansami przedsiębiorstwa międzynarodowego w długim okresie wymaga osiągnięcia strategicznie ważnych celów porządku i bezpieczeństwa (Weber, 1991). W pierwszym z nich chodzi o uregulowanie i optymalizację relacji pomiędzy centralą a spółkami zależnymi, podczas gdy w przypadku drugiego celu uwaga jest skupiona na minimalizacji ryzyka przy jednoczesnym zapewnieniu przetrwania przedsiębiorstwa (Hoffjan, 2009).

1.4. Uwagi końcowe

Celem rozdziału było uporządkowanie i usystematyzowanie polskiego i zagranicznego dorobku w zakresie controllingu jako kluczowego elementu zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej. W rozdziale wskazano, iż controlling w międzynarodowej grupie kapitałowej ma na celu zapewnienie oceny wyników, jak i sterowanie i koordynację działań spółek zależnych przez centralę grupy kapitałowej (Kochalski i Łuczak-Trąpczyńska, 2017). Funkcja koordynacyjna związana z pojęciem controllingu wynika przede wszystkim z faktu, że działania controllingu powinny pozwolić na zwiększenie skuteczności działań koordynujących i dostosowywać się do rosnącej wielkości przedsiębiorstwa.[61] W literaturze przedmiotu obserwuje się wiele różnorodnych interpretacji pojęcia controllingu. Na potrzeby rozprawy controlling w spółce zależnej w kontekście zarządzania finansami międzynarodowych grup kapitałowych jest definiowany w oparciu o koncepcje Horvatha (1986) i Webera (1990) przeniesione na grunt rozważań rozprawy, jako:

> *podsystem zarządzania finansami, który koordynuje planowanie, kontrolę, zasilanie w informacje i sterowanie w sposób zorientowany na realizację celów międzynarodowej grupy kapitałowej.*[62]

Zgodnie z Kochalskim (2012) międzynarodową grupę kapitałową potraktowano jako złożony system, którym może sterować controlling, zaś wspomnianą w tym rozdziale analizę finansową uznano za narzędzie do badania struktury tego systemu. Ponadto przyjęto, że controlling i analiza finansowa mają ścisły związek z rachunkowością, którą należy rozumieć jako instrument dostarczający różnym szczeblom decyzyjnym wieloprzekrojowych informacji, niezbędnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem z nastawieniem na przyszłość (Dobija, 2002).[63] Tym samym podstaw controllingu można upatrywać w teorii sterowania (Brzezin, 1995; Dobija, 2002; Nowosielski, 1994). Według Nowosielskiego (1994) podstawowym zadaniem

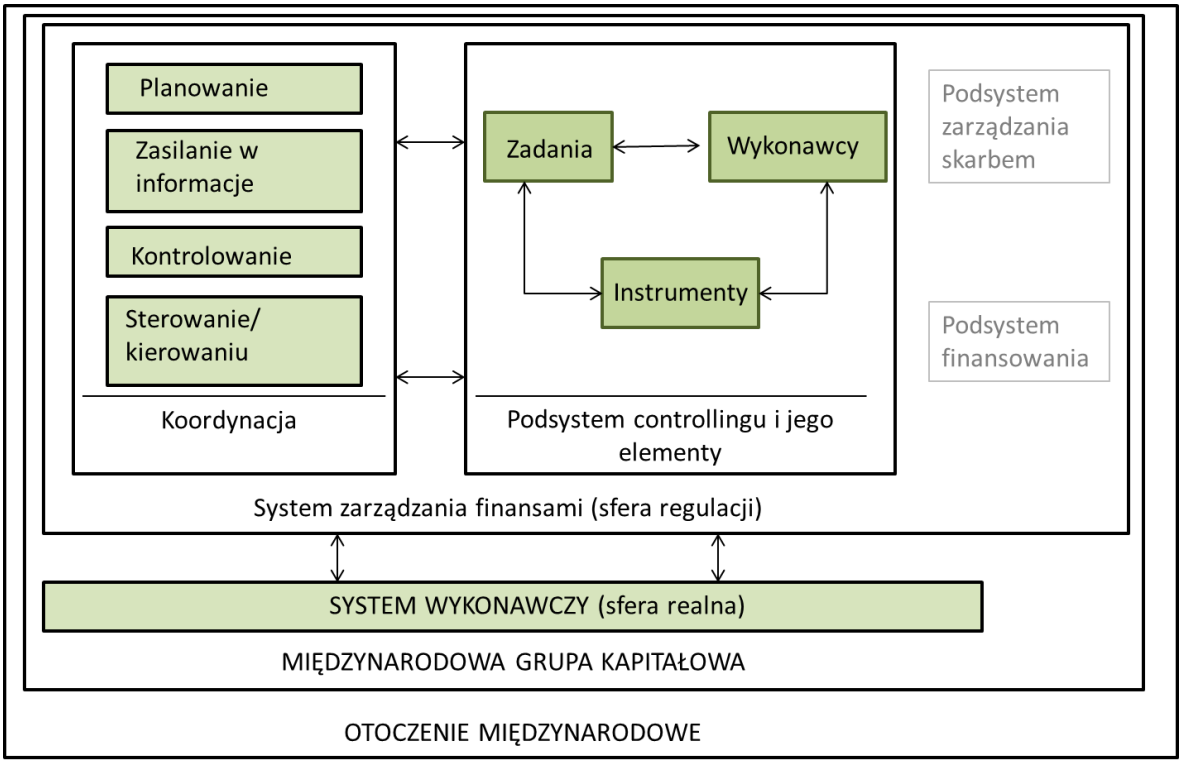
[61] Koncepcja ta związana jest przede wszystkim z faktem, iż controlling ma w założeniu pozwolić na powiązanie różnych działań i dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa, przy czym jest to przede wszystkim narzędzie pozwalające na kontrolowanie działania przedsiębiorstwa, dostarczając podstaw dla podejmowania określonych decyzji o charakterze strategicznym (Siegwart, 1982).

[62] Przyjęte ujęcie jest też podobne do (Nowak, 1996), który rozumie controlling jako ponadfunkcyjny instrument zarządzania, stanowiący proces sterowania zorientowany na wynik przedsiębiorstwa, a realizowany przez planowanie, kontrolę, sprawozdawczość i kierowanie.

[63] W controllingu kładzie się zatem nacisk na kierowanie przedsiębiorstwem, w większym stopniu niż w rachunkowości zarządczej zorientowanej na dostarczanie informacji pomocnych zarządzającym w podejmowaniu decyzji, stosownie do służebnej roli rachunkowości w jednostce organizacyjnej.

controllingu jest oddanie do dyspozycji kadry kierowniczej metod, technik, instrumentów i informacji zasilających prognozowanie i nadzorowanie procesów realizacji planów, jak również synchronizowanie przebiegu realnych procesów społeczno-materialnych w ramach poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa.

W niniejszej rozprawie podzielana jest perspektywa Beckera (1990), zgodnie z którą controlling jest analizowany ze szczególnym naciskiem na jego instrumenty, wykonawców oraz ich zadania (Kochalski i Łuczak-Trąpczyńska, 2017) (zob. Rysunek 11).



Rysunek 11 Controlling w zarządzaniu finansami międzynarodowej grupy kapitałowej

Źródło: opracowanie własne w oparciu Becker (1990, s. 300)

W dalszych rozważaniach istotne będzie nie tylko instrumentarium związane z weryfikacją wielkości finansowych lub innych czynników niefinansowych również wpływających na wyniki przedsiębiorstwa, lecz przede wszystkim funkcja koordynacyjna oraz funkcja udostępniania informacji, kluczowe w grupach kapitałowych prowadzących działalność w kilku krajach.[64]

[64] Zob. sekcje 1.3.2.3.

Ponadto, przegląd możliwych rozwiązań w zakresie pozycji, uprawnień i roli controllingu w ramach struktury organizacyjnej stworzy podstawy dla dalszych analiz roli wykonawców i ich zadań na poziomie spółki zależnej w międzynarodowej grupie kapitałowej (zob. Rysunek 11).[65] Ustalenie relacji pomiędzy controllingiem danej jednostki organizacyjnej a controllingiem innych podmiotów grupy kapitałowej, a także określenie, czy i w jakim stopniu działania controllera powinny być niezależne, stanowią istotne zmienne związane z kształtowaniem systemu controllingu, a tym samym skutecznym zarządzaniem finansami grupy kapitałowej.

[65] Zob. sekcja 2.4.4.

Rozdział II. Uwarunkowania controllingu w spółce zależnej międzynarodowej grupy kapitałowej

2.1. Uwagi wprowadzające

W międzynarodowej literaturze można stwierdzić brak uniwersalnego modelu związanego z controllingiem spółek zależnych, który byłby odpowiedni dla każdego rodzaju spółek. Poszczególne podmioty wchodzące w skład międzynarodowej grupy kapitałowej podlegają zróżnicowanym wpływom ekonomicznym, prawnym, politycznym czy kulturowym, a stąd również zróżnicowanym ryzykom inwestycyjnym, jak i konieczności uwzględnienia możliwości wahań kursów walutowych i różnych poziomów stóp procentowych czy inflacji. Istniejące instrumenty controllingu, jak np. sprawozdawczość, budżetowanie, rachunek kosztów, istniejące systemy wskaźnikowe czy zintegrowana karta wyników muszą zatem zostać uzupełnione i zmodyfikowane o odpowiednie sposoby przewalutowania i ceny transferowe, aby umożliwić sterowanie przedsiębiorstwem międzynarodowym zorientowane na wzrost jego wartości.[66]

Tym samym, rozszerzenie działalności grupy kapitałowej poza granice kraju zwiększa znaczenie oraz wymogi względem controllingu w zarządzaniu finansami grupy, rodząc także konieczność jego adaptacji. Głównym celem niniejszego rozdziału jest uporządkowanie i usystematyzowanie polskiego i zagranicznego dorobku w zakresie uwarunkowań controllingu w spółce zależnej w międzynarodowej grupie kapitałowej. Zgodnie z rozumieniem controllingu wypracowanym w poprzednim rozdziale, dyskusja na temat uwarunkowań controllingu będzie dotyczyć jego zadań, instrumentów i wykonawców. Odnośnie do zadań, nacisk zostanie położony na uwarunkowania związane ze strukturą i ogólną strategią grupy kapitałowej. W podrozdziale dotyczącym instrumentów zostanie przedstawiona problematyka pomiaru wyników międzynarodowej grupy kapitałowej, w szczególności kwestia indywidualizacji kryteriów oceny wyników spółek zależnych. Na koniec zostaną przedyskutowane uwarunkowania dotyczące wykonawców controllingu, ze zwróceniem uwagi na rolę controllera w strukturze grupy kapitałowej, charakter relacji między spółką nadrzędną a zależną, a także zachowania wykonawców controllingu w następstwie fuzji i przejęć.

[66] Por. np. Hoffjan (2009). Ponadto należy uwzględnić, iż międzynarodowej grupy kapitałowe funkcjonujące w skali wykazują się często wysoką złożonością struktury organizacyjnej, zwielokrotniając potrzeby koordynacji i sterowania (Holtbrügge i Welge, 2010).

2.2. Uwarunkowania zadań controllingu w międzynarodowej grupie kapitałowej

Jak wskazuje Czyczerski (2009), w międzynarodowej literaturze, jak również w praktyce zarządzania finansami, można stwierdzić brak uniwersalnego modelu związanego z controllingiem spółek zależnych, który byłby odpowiedni dla każdego rodzaju spółek. Związane jest to przede wszystkim z faktem, iż sam system controllingu musi być dostosowany do struktury przedsiębiorstwa, ale także musi uwzględniać jego efektywność.

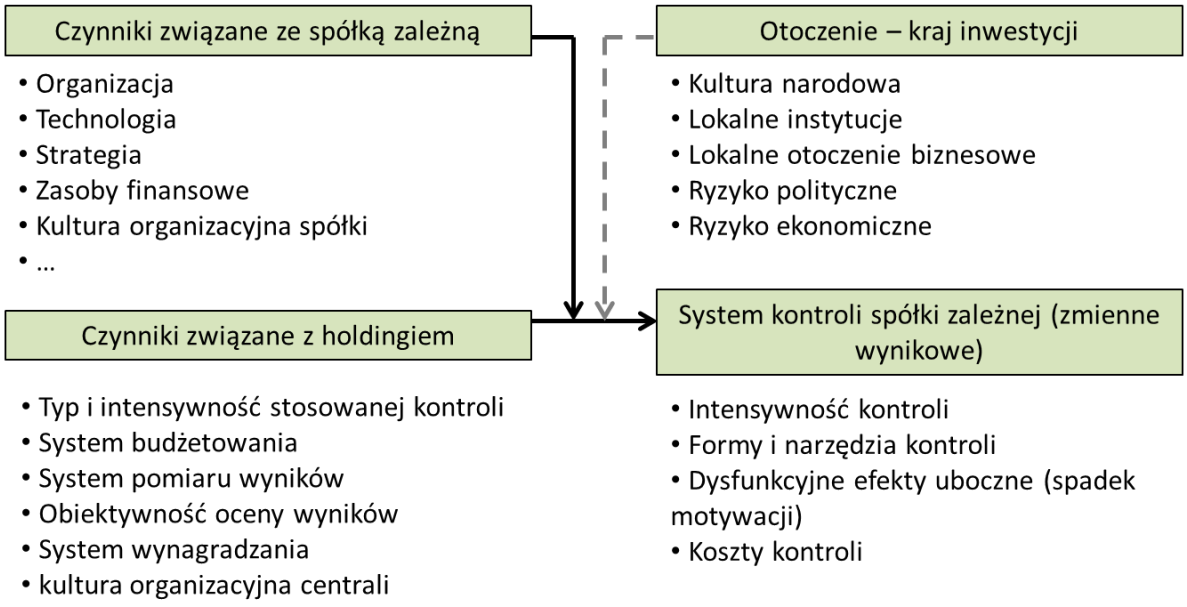
Opracowanie systemu controllingu oznacza określenie poziomu jego intensywności, form i narzędzi, kosztów i oczekiwanych negatywnych efektów ubocznych związanych między innymi ze spadkiem motywacji pracowników spółki. Zasadniczo istnieje wiele czynników wpływających na funkcjonowanie systemu zarządzania spółki zależnej (Czyczerski, 2009).[67] Należą do nich, między innymi, zakres podejmowanych decyzji i siła ich oddziaływania na grupę, otoczenie biznesowe, mentalność pracowników czy kultura organizacyjna. Z punktu widzenia siły wpływu na funkcjonowanie controllingu spółki zależnej istotne są powierzone jej strategiczne zadania, poziom integracji z grupą, etap cyklu życia oraz poziom umiędzynarodowienia i kultura organizacyjna spółki (zob. Rysunek 12).[68]

W kolejnych sekcjach zostaną przybliżone przedstawione powyżej czynniki wpływające na kształtowanie systemu controllingu w międzynarodowej grupie kapitałowej. Z uwagi na przyjęte w rozprawie systemowe rozumienie controllingu, przegląd literatury związanej z uwarunkowaniami controllingu został zbudowany dookoła elementów tego systemu, tj. zadań, wykonawców oraz instrumentów controllingu.[69]

[67] Warto w tym miejscu zauważyć, że Czyczerski (2009) skupia się w swoim wywodzie na funkcji kontrolnej, która – jak argumentowano w Rozdziale I – jest tylko jednym z zadań systemu controllingu w międzynarodowej grupie kapitałowej.

[68] Merchant i Van Der Stede (2017) wyróżniają dalsze istotne zmienne, takie jak czynniki związane z samą spółką zależną (jak m.in. organizacja, strategia, zasoby finansowe, kultura organizacyjna spółki), otoczenie kraju inwestycji (jak m.in. lokalne otoczenie biznesowe, ryzyko polityczne, ryzyko ekonomiczne), czy inne czynniki związane z holdingiem (jak system budżetowania, system pomiaru wyników, typ i intensywność stosowanej kontroli, kultura organizacyjna centrali, itd.).

[69] Należy jednak podkreślić, że zaproponowany schemat przedstawienia uwarunkowań controllingu stanowi uproszczenie dla celów prezentacyjnych, ponieważ w rzeczywistości odizolowanie determinant wpływających tylko na jeden z elementów systemu controllingu jest utrudnione. Stąd w kolejnych sekcjach można zauważyć, iż przedstawione uwarunkowania mogą wpływać na kilka elementów systemu jednocześnie.



Rysunek 12 Czynniki wpływające na system controllingu spółki zależnej

Źródło: Czyczerski (2009, s. 63)

2.2.1 Uwarunkowania związane ze strukturą grupy kapitałowej

Kuc (2005) zwraca uwagę na fakt, że nie można określić mechanizmów controllingu uniwersalnych dla każdej grupy kapitałowej z uwagi na fakt, iż uwarunkowania związane z controllingiem jako narzędziem koordynacyjnym nie są jednolite. Ponadto, z uwagi na profil każdego przedsiębiorstwa i jego modelu organizacyjnego, trzeba wskazać na wiele różnic rodzących każdorazową konieczność adaptacji systemu controllingu. Stąd model controllingu, w szczególności operacyjnego, funkcjonujący wewnątrz danej organizacji jest wysoce zindywidualizowany. Powinien on przy tym opierać się o imperatyw efektywności działania, a także założenia przyjęte przez daną grupę kapitałową (Kuc, 2005). Istotne jest przede wszystkim, czy zarząd centrali grupy kapitałowej zmierza do bezpośredniego zaangażowania w koordynację działań poszczególnych spółek zależnych, czy też jedynie działa w celu nakreślenia kierunku działania strategicznego, pozostawiając możliwość działalności operacyjnej na poziomie podmiotów zależnych. Model pozostawienia autonomii, przy jednoczesnym uznaniu wartości informacji operacyjnych z podmiotów zależnych jest stosowany przede wszystkim w podmiotach globalnych, w których możliwość kształtowania strategii spółek zależnych pozostaje ograniczona przede wszystkim z uwagi na lokalne uwarunkowania społeczne i prawne, związane z działaniem danego podmiotu w danym kraju.

Powoduje to, że controlling ma w tym przypadku przede wszystkim pozwolić na zdefiniowanie kierunku działania strategicznego, przy jednoczesnym ograniczeniu oddziaływania związanego z kształtowaniem założeń operacyjnych. Działania operacyjne są przy tym raportowane i dostarczane do centrali, przede wszystkim jako informacje i raporty, jednak nie pełnią one funkcji zarządczej *sensu stricto* (Kuc, 2005).

Relatywnie nowe podejście związane z ograniczeniem zarządzania operacyjnego spółkami zależnymi w międzynarodowych grupach kapitałowych wiąże się z przesłanką, iż spółki te lepiej funkcjonują uwzględniając lokalne uwarunkowania niż w przypadku narzucenia ścisłych globalnych reguł przez centralę (Dworzecki i Romanowska, 2008). Podejście takie powoduje, że controlling w grupach kapitałowych jest często ograniczony przede wszystkim do controllingu strategicznego. Controlling operacyjny w spółkach zależnych jest natomiast przede wszystkim nastawiony na spełnianie funkcji wsparcia związanych z funkcjonowaniem tych spółek (Dworzecki i Romanowska, 2008).[70]

Gigouline (2001) przedstawia trzy typy controllingu w grupach kapitałowych, zdeterminowane przez strukturę organizacyjną i wynikające z niej relacje pomiędzy spółką dominującą a spółkami zależnymi (Tabela 9):

- kontrolę finansową
- kontrolę strategiczną
- kontrolę operacyjną

[70] Warto podkreślić, iż dane dotyczące funkcjonowania międzynarodowych grup kapitałowych wskazują, iż przedsiębiorstwa stosujące i uznające uwarunkowania lokalne w funkcjonowaniu oddziałów, czy też lokalnych filii podmiotów globalnych, uzyskują znacznie lepsze wyniki finansowe, a przede wszystkim posiadają znacznie większą akceptację społeczną dla działania, niż w przypadku podmiotów, które stosują sztywne reguły strategii globalnej i narzucają ją podmiotom lokalnym.

Tabela 9 Cechy organizacji controllingu w zależności od typu holdingu

Cechy organizacji controllingu		Typ controllingu		
		Kontrola finansowa	**Kontrola strategiczna**	**Kontrola operacyjna**
Typ udziału		Udział kapitałowy	Udział kapitałowy i kooperacyjny	Udział kooperacyjny
Rola centrali		Finansista / rewizor	Moderator / katalizator	Architekt / nawigator
Styl kierowania		"wymagać"	"koordynować / wspierać"	"kształtować / kierować"
Intensywność controllingu		Niska	Niska lub zmienna	Zmienna lub wysoka
Centrala Podział zadań Spółki zależne		Strategiczny Operacyjny	Strategiczny Operacyjny	Strategiczny Operacyjny
Punkty styku centrala - spółka zależna		Zarządzanie finansami	Zarządzanie strategiczne	Zarządzanie operacyjne
Mechanizmy controllingu	wertykalne	system wskaźników finansowych, kontrola wyników finansowych	strategiczne wytyczne i kamienie milowe, system wskaźników operacyjnych, kontrola wyników i zachowań	szczegółowe wytyczne budżetowe, porównanie realizacji budżetu z planem
	horyzontalne	niewymagane (mechanizm rynkowy)	zdecentralizowane negocjowanie cen transferowych	centralne określenie cen transferowych
	wspierające	niewymagane	ramy planowania strategicznego, koncepcje ramowe, globalne projekty	ramy planowania operacyjnego wzorce, profile centralne projekty

Źródło: opracowanie własne w oparciu o Gigouline (2001, s. 14)

Typ controllingu oparty o kontrolę finansową stanowi najprostszą organizacyjnie formę controllingu w grupie kapitałowej. Zarządzanie finansami stanowi w tym przypadku jedyny punkt styczności pomiędzy centralą grupy a spółkami zależnymi. Zarówno strategiczne, jak i operacyjne zadania pozostają w domenie podmiotów zależnych. Celem sterowania i kontroli zdecentralizowanych jednostek grupy kapitałowej wykorzystywane są w większości wskaźniki finansowe (Borchers, 2000).[71] Horyzontalne mechanizmy sterowania nie są potrzebne z uwagi na brak lub ograniczone znaczenie relacji pomiędzy podmiotami grupy, opartych o wzajemne świadczenie usług lub dostaw.

Jak wskazano w Tabeli 9, punktem styczności pomiędzy centralą grupy kapitałowej a spółkami zależnymi w drugim typie controllingu, opartym o kontrolę strategiczną, jest poziom strategiczny. Centrala koncernu koordynuje działalność biznesową spółek zależnych jako moderator i wspiera je w osiągnięciu celów założonych przez grupę i koordynowanych przez nią. Strategiczne planowanie programowe i budżetowanie odbywa się w danych spółkach zależnych zgodnie ze strategicznymi wytycznymi i kamieniami milowymi, jak i celami operacyjnymi zdefiniowanymi przez centralę na zasadzie sprzężenia zwrotnego.

W przypadku typu controllingu opartego o kontrolę operacyjną, punkt styczności pomiędzy centralą grupy kapitałowej a spółkami zależnymi znajduje się na operacyjnym poziomie zarządzania (Borchers, 2000). Zarówno planowanie strategiczne, jak i budżetowanie wpisują się w zakres odpowiedzialności centrali, wspieranej w formułowaniu strategii przez centralne komórki sztabowe. Jako instrumenty sterowania i kontroli zastosowanie znajdują szczegółowe wytyczne budżetowe. Horyzontalne przypisanie sukcesu, z uwagi na silne powiązania biznesowe pomiędzy spółkami wchodzącymi w skład grupy, odbywa się w oparciu o zdefiniowane na szczeblu centralnym ceny transferowe. Sterowanie i motywacja operacyjnych kadr zarządzających odbywa się przeważnie w oparciu o miękkie mechanizmy koordynacyjne oparte o relacje społeczne i zasoby ludzkie, ponieważ centralnie ustalone ceny transferowe mogą w istotny sposób skrzywić obraz sytuacji finansowej poszczególnych podmiotów w grupie. W tym typie controllingu istotne znaczenie przypisuje się również budowie kultury organizacyjnej wspierającej spójność grupy w dążeniu do osiągnięcia wspólnych celów.

[71] Zob. również sekcja 2.3.1

Wspomniane powyżej typy controllingu w międzynarodowych grupach kapitałowych należy jednak, zgodnie z sugestią Gigouline'a (2001), rozpatrywać jako wyidealizowane modele organizacyjne, które w czystej postaci trudno znaleźć w praktyce funkcjonowania grup kapitałowych. W rzeczywistości złożoność i indywidualny charakter struktur organizacyjnych powodują, że przedsiębiorstwa modyfikują te typy controllingu i dostosowują do własnych potrzeb organizacyjnych. I tak, koncern z dominującą rolą spółek z mniejszościowym udziałem centrali i niskim stopniem centralizacji będzie w większym stopniu skłaniał się ku wykorzystaniu kontroli finansowej. W grupach kapitałowych cechujących się wysokim stopniem centralizacji można z większym prawdopodobieństwem zidentyfikować elementy controllingu opartego o kontrolę operacyjną. Z kolei typ controllingu opartego o kontrolę strategiczną stanowi kompromis w stosunku do dwóch poprzednich.

W kontekście omówionych uwarunkowań organizacyjnych międzynarodowych grup kapitałowych, intensywność controllingu zależy m.in. od celów postawionych danym podmiotom w ramach grupy kapitałowej (Holtbrügge i Welge, 2010). I tak, w przypadku spółek stanowiących w głównej mierze inwestycję kapitałową z punktu widzenia podmiotu dominującego, zorientowanego na osiągnięcie dodatkowych przepływów pieniężnych m.in. z tytułu dywidend, większe znaczenie przypisuje się kontroli finansowej oraz strategicznej (Schaefer, 2004). W tym kontekście z reguły odbywa się coroczna ocena w oparciu o informacje finansowe, które spółki zależne muszą upubliczniać zgodnie z właściwymi przepisami ustawowymi. Natomiast w przypadku spółek zależnych realizujących działalność operacyjną we współpracy ze spółką dominującą i innymi spółkami zależnymi, intensywność controllingu zależy od stopnia centralizacji w strukturze organizacyjnej koncernu. Intensywniejsza integracja koncernu odzwierciedla się wówczas w controllingu opartym o kontrolę operacyjną lub kontrolę strategiczną. W przypadku niskiej centralizacji w koncernach, które dodatkowo posiadają heterogeniczny portfel produktów lub usług uzasadniona może być rotacyjna organizacja controllingu, obejmująca regularne okresowe sprawozdania i ocenę wyników poszczególnych spółek.[72]

Z drugiej strony, w przypadku homogenicznej oferty produktowej w gramach grupy kapitałowej mogą odbywać się wewnątrzgrupowe przepływy świadczeń i dostaw, które

[72] Ponadto, kadra zarządzająca powinna odbywać regularne spotkania planistyczne i zorientowane na wspólne ustalanie celów dla spółek zależnych.

zwiększają stopień integracji i centralizacji koncernu (Czyczerski, 2009; Gigouline, 2001). Wówczas większa centralizacja controllingu może wiązać się ze stworzeniem lepszych ram organizacyjnych dla realizacji wewnątrzgrupowych synergii i wykorzystania zasobów poprzez zoptymalizowaną kontrolę i przepływy komunikacyjne. Stąd aktywność controllingu w grupie powinna być intensywna i dotyczyć danych ze spółek zależnych o wysokim stopniu szczegółowości i regularności w porównaniu do controllingu o organizacji rotacyjnej.[73]

Gigouline (2001) zwraca również uwagę, że intensywny rodzaj controllingu w międzynarodowej grupie kapitałowej występuje w przypadku wysokiego zaangażowania kapitałowego podmiotu dominującego. Intensywne zaangażowanie controllingu na poziomie centrali grupy kapitałowej w operacyjną działalność spółek zależnych jest również uzasadnione w przypadku złych wyników finansowych spółek zależnych (np. problemów z rentownością, płynnością czy zadłużeniem), wynikających np. z problemów po stronie zarządzania spółką zależną lub zmianą sytuacji konkurencyjnej na zagranicznym rynku.

2.2.2 Uwarunkowania na poziomie strategii międzynarodowej grupy kapitałowej

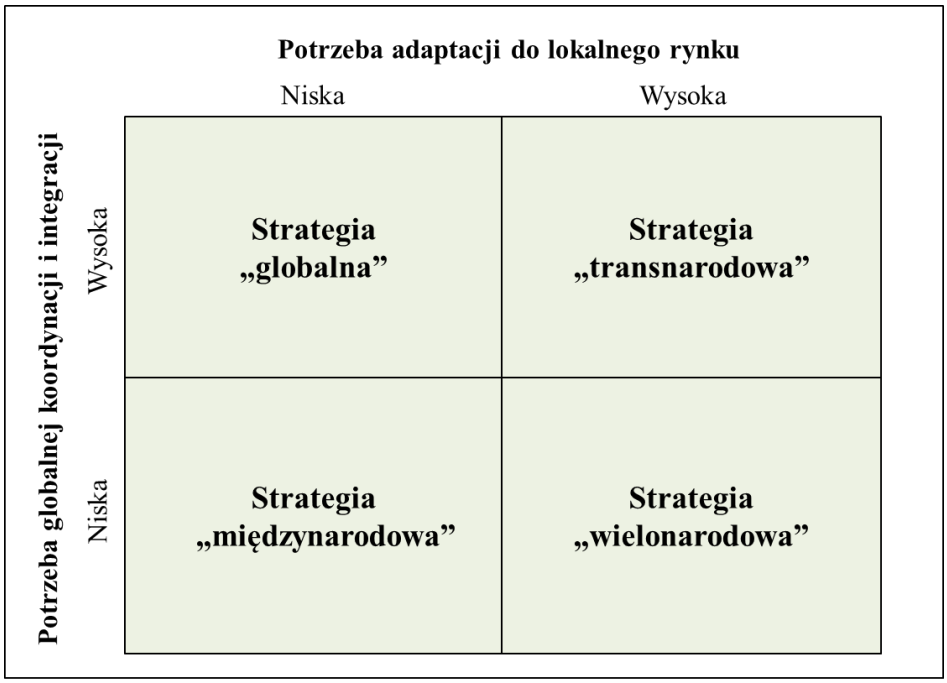
Jedną z kluczowych zmiennych wpływających na kształtowanie systemu controllingu w międzynarodowych grupach kapitałowych, jest – podobnie jak w przypadku samej struktury grupy kapitałowej – strategia przedsiębiorstwa (Perlitz, 1996). W istniejącym dorobku z zakresu controllingu można jednak stwierdzić jedynie ograniczone rozważania na temat związany ze strategią przedsiębiorstwa jako determinanty systemu controllingu w międzynarodowej grupie kapitałowej oraz jego kształtu (Broadbent i Butler, 2000; Wunder, 2013). Jedną z wiodących typologii strategii realizowanych przez międzynarodowe grupy kapitałowe jest podejście Bartletta i Ghoshala (1987a, 1987b; 1990). Autorzy ci rozróżniają przedsiębiorstwa "międzynarodowe"[74], "wielonarodowe", "globalne" i "transnarodowe". Przedsiębiorstwa "międzynarodowe" cechują się przeniesieniem strategii centrali do spółek

[73] Ponadto w trybie ciągłym powinna się odbywać analiza strategii i polityki spółek zależnych.

[74] Pojęcia "międzynarodowy" w kontekście omawianej typologii strategii, jak i alternatywy kształtowania systemu controllingu w sekcji 3.3.2.1 nie należy utożsamiać z międzynarodowymi grupami kapitałowymi jako takimi, czy też controllingu międzynarodowego jako rodzaju controllingu zajmującego się tymi grupami. Pojęcie to oznacza jeden ze specyficznych rodzajów strategii realizowanych przez międzynarodowe grupy kapitałowe. Dla uniknięcia wieloznaczności, w rozprawie wszystkie typy międzynarodowych strategii, organizacji i controllingu ujęto w cudzysłów.

zależnych, przy czym do centrali należą kompetencje decyzyjne w odniesieniu do całego świata (Bartlett i Ghoshal, 1990). Celem funkcjonowania tego typu grupy kapitałowej jest wykorzystanie wiedzy i zdolności centrali poprzez jej światową dyfuzję i dostosowanie. "Międzynarodowy" typ przedsiębiorstwa funkcjonuje jako skoordynowana federacja spółek zależnych, w której produkty na rynkach wyżej rozwiniętych są wprowadzane przed ich wprowadzeniem do krajów niżej rozwiniętych (Kutschker i Schmid, 2008).

Strategia "wielonarodowa", realizowana przez przedsiębiorstwa "wielonarodowe", cechuje się występowaniem portfela podmiotów funkcjonujących w odrębny sposób na lokalnych rynkach, dysponując przy tym znaczną autonomią. Dzięki temu jest możliwe większe uwzględnienie specyfiki danego rynku, co ma znaczenie w przypadku niektórych sektorów, np. branży spożywczej czy rynku wydawniczego. Dla odróżnienia, strategia globalna kieruje się priorytetem globalnej wydajności i oszczędności kosztowych, wynikających bezpośrednio z natury sektora działalności (np. produkcji samolotów, maszyn budowlanych, elektroniki konsumenckiej, itd.). Odbywa się to dzięki wysokiemu stopniowi globalnej koordynacji i integracji działań, przy jednoczesnej rezygnacji z dostosowania do uwarunkowań poszczególnych krajów. Czwarty proponowany przez autorów typ strategii, "transnarodowy", łączy w sobie cechy strategii "globalnej" i "wielonarodowej", pozwalając na swoisty kompromis strategiczno-organizacyjny, umożliwiający realizację adaptacji na wybranych rynkach, przy jednoczesnym zachowaniu imperatywu efektywności kosztowej w wybranych aspektach funkcjonowania międzynarodowej grupy (zob. Rysunek 13).



Rysunek 13 Typy strategii międzynarodowych grup kapitałowych

Źródło: opracowanie własne w oparciu o Bartlett i Ghoshal (2002, s. 97)

Bartlett i Ghoshal (2002) zwracają przy tym uwagę na fakt, że w szczególności realizacja ambitnej w sensie organizacyjnym strategii "transnarodowej" wymaga zróżnicowanych ról spółek zależnych w ramach grupy kapitałowej, przy czym, w zależności od rodzaju i znaczenia lokalnego rynku, jak i kompetencji zlokalizowanych w danym podmiocie, role te mogą wiązać się z realizacją strategii działania wyznaczonej przez centralę grupy kapitałowej, jak i stanowić odwrócenie tej logiki i wskazywać na przywództwo danej spółki zależnej w określonym obszarze kompetencji, np. rozwoju danego produktu (np. centra doskonałości, ang. *centers of excellence*) czy wiedzy z określonego obszaru funkcjonalnego (*np. centra usług wspólnych w ramach międzynarodowych grup kapitałowych z zakresu rachunkowości czy usług IT*).

Tabela 10 podsumowuje alternatywy kształtowania controllingu w międzynarodowych grupach kapitałowych.

Tabela 10 Typologia alternatyw kształtowania controllingu w międzynarodowych grupach kapitałowych

Strategia controllingu / Cechy	"Między-narodowa"	"Wielo-narodowa"	"Globalna"	"Transnarodowa"
Cele controllingu	*finansowy wkład zagranicznych spółek zależnych w powodzenie grupy*	*wydajność zagranicznych spółek zależnych*	*wydajność całej grupy kapitałowej*	*wydajność całej grupy kapitałowej*
Dominujący podmiot w systemie controllingu	*centrala*	*spółki zależne*	*centrala*	*samokontrola i wzajemna kontrola podmiotów w grupie*
Stopień standaryzacji instrumentów controllingu	*wysoki*	*bardzo niski*	*bardzo wysoki*	*niski*
Kryteria oceny wyników	*takie, jak w centrali grupy*	*wskaźniki finansowe dostosowane do specyficznych wymogów danego kraju*	*standardowe, głównie finansowe wskaźniki zdefiniowane przez centralę grupy*	*indywidualne, zarówno finansowe, jak i nie-finansowe wskaźniki*
Zakres i kierunek przepływów informacji	*ograniczone przepływy od spółek zależnych do centrali grupy kapitałowej*	*ograniczone przepływy od spółek zależnych do centrali grupy kapitałowej*	*intensywne przepływy od spółek zależnych do centrali grupy kapitałowej*	*bardzo intensywne i wzajemne przepływy pomiędzy wszystkimi podmiotami grupy kapitałowej*

Źródło: opracowanie własne w oparciu o Holtbrügge i Welge (2010, s. 411)

Przedstawione powyżej typy strategii mogą skutkować nie tylko różnymi typami struktur organizacyjnych, alokacji ról i uprawnień poszczególnym podmiotom, ale również odmienną logiką kształtowania systemu controllingu, co zostanie omówione poniżej.

2.2.2.1 Controlling "międzynarodowy"

Controlling "międzynarodowy" wykazuje jedynie ograniczone różnice w porównaniu do controllingu w kontekście krajowym. W przypadku grup kapitałowych realizujących strategię "międzynarodową", znaczenie działalności zagranicznej pozostaje relatywnie niewielkie, stąd wymogi organizacyjne stawiane systemowi controllingu nie rosną w istotnym zakresie (Holtbrügge i Welge, 2010). W zagranicznych spółkach zależnych stosowane są podobne wskaźniki do oceny wyników, jak w spółce nadrzędnej, bez znacznej konieczności dostosowania do specyficznych uwarunkowań krajów, w których są zarejestrowane (stosunkowo) nieliczne spółki zależne.

W sensie organizacyjnym, controlling "międzynarodowy" cechuje się wysokim stopniem centralizacji, tj. zadania controllingu są realizowane w przeważającym zakresie w centrali międzynarodowej grupy kapitałowej. Zalety "międzynarodowej" filozofii controllingu wiążą się przede wszystkim z ograniczonymi organizacyjnymi i technicznymi nakładami. Z drugiej strony, wraz z rosnącym stopniem umiędzynarodowienia grupy kapitałowej pojawia się niebezpieczeństwo, iż dział controllingu centrali grupy kapitałowej może zostać przeciążony i przestać być w stanie uwzględniać w niezbędnym zakresie specyficzne warunki, w których funkcjonują zagraniczne spółki zależne, co przekłada się na stawiane im cele i sposoby ewaluacji stopnia ich realizacji.

2.2.2.2 Controlling "wielonarodowy"

W ramach controllingu "wielonarodowego" zagraniczne spółki zależne traktowane są jako portfel niezależnych przedsięwzięć, których sukces oceniany jest w dominującej mierze za pomocą wskaźników finansowych. Uwarunkowania krajów rejestracji poszczególnych spółek zależnych, istotne dla powodzenia rynkowego tych podmiotów z racji charakteru działalności, wymagającego większej reaktywności i dostosowania do lokalnych potrzeb, odzwierciedlają się w zindywidualizowanych miernikach sukcesu poszczególnych spółek, w których interesie

pozostaje kontrola realizacji zdefiniowanych celów (Holtbrügge i Welge, 2010). Również system informacyjny[75] wykazuje jedynie niewielki stopień standaryzacji, przy czym znaczącą rolę przypisuje się werbalnym sprawozdaniom. Controlling "wielonarodowy" wpisuje się zatem w postulat, że kształt controllingu powinien w istotny sposób odzwierciedlać specyficzne warunki, do których się odnosi (Zünd, 1992).

Korzyść "wielonarodowej" filozofii controlingu, szczególnie istotna w przypadku sektorów działalności wymagających szybkiego reagowania lub funkcjonowania jako spółka silnie osadzona w lokalnych realiach, wiąże się z możliwością oceny i sterowania spółkami zależnymi przez centralę z należytym uwzględnieniem warunków kraju rejestracji spółki, które mogą znacząco różnić się od siebie w portfelu spółki nadrzędnej. To jednak ogranicza porównywalność zagranicznych przedsięwzięć z uwagi na niski stopień standaryzacji. Stąd zasadne są porównania stanów faktycznych z oczekiwanymi, jak również benchmarking z podobnymi spółkami zależnymi innych grup kapitałowych. Na tym tle można bowiem porównywać, w jakim stopniu rozpatrywana spółka zależna jest w stanie sprostać specyficznym warunkom w kraju swojej lokalizacji i realizować cele postawione na poziomie całej grupy kapitałowej (Beck i Rall, 1992).

2.2.2.3 Controlling "globalny"

W ramach controllingu "globalnego", wszystkie podmioty należące do grupy kapitałowej w kraju i za granicą podlegają jednolitym kryteriom oceny przez centralę. Kluczowym celem tego rodzaju controllingu jest bowiem zapewnienie jednolitej orientacji wszystkich podmiotów na całym świecie. Zgodnie z tym, instrumenty controllingu cechują się wysokim stopniem standaryzacji. Zadania controllingu są w dużej mierze scentralizowane i realizowane przez spółkę nadrzędną, podczas gdy spółki zależne ograniczają swoje role w dużej mierze do generowania i przekazywania informacji potrzebnych z punktu widzenia centrali (Holtbrügge i Welge, 2010).

"Globalna" filozofia controllingowa występuje w szczególności w grupach kapitałowych funkcjonujących w krajach, które cechują się niskim dystansem politycznym, ekonomicznym, prawnym i kulturowym do kraju macierzystego grupy. Wraz z rosnącym dystansem maleje

[75] Zob. również sekcja 1.3.2.3

jednak zdolność centrali do adekwatnej oceny wyników spółek zależnych. Ponadto, maleje gotowość po stronie spółek zależnych do dostarczania centrali grupy kapitałowej informacji istotnych z punktu widzenia polityki przedsiębiorstwa.[76]

2.2.2.4 Controlling "transnarodowy"

Również w przypadku controllingu "transnarodowego" wydajność całej grupy kapitałowej jest istotną zmienną, przyświecającą konstrukcji systemu controllingu. Jednak w tym typie organizacji zwraca się również uwagę, że cel ten ma być osiągnięty w mniejszym stopniu poprzez ujednolicenie orientacji operacyjnej i strategicznej wszystkich podmiotów wchodzących w skład grupy kapitałowej, niż poprzez położenie nacisku na jednoczesne wykorzystanie korzyści skali oraz korzyści zasięgu w przypadku aktywności części podmiotów oraz eksploatacji różnic występujących pomiędzy krajami (Kutschker i Schmid, 2008). Stąd podmioty wchodzące w skład grupy kapitałowej muszą podlegać indywidualnym kryteriom i miarom sukcesu, specyficznym dla ich roli w międzynarodowym łańcuchu wartości grupy kapitałowej. Aby to zapewnić, niezbędna jest z kolei intensywna, wzajemna wymiana informacji pomiędzy podmiotami grupy.

Warto również stwierdzić, iż realizacja założeń controllingu "transnarodowego" opiera się o trzy założenia (Holtbrügge i Welge, 2010):

- indywidualizację kryteriów oceny sukcesu[77]
- ponadnarodowy system zarządzania ryzykiem
- ponadnarodowy system informacyjny.

2.3. Uwarunkowania instrumentów controllingu w międzynarodowej grupie kapitałowej

System controllingu oferuje różne instrumenty, które mają skutecznie wspierać cele biznesowe jednostki organizacyjnej (Botta, 1994; Foremna-Pilarska, 2007). Zakres tych narzędzi jest szeroki, obejmując wskaźniki płynności finansowej oraz kompleksowe mierniki,

[76] Zobacz np. (Ziener, 1985).
[77] Zobacz szerzej sekcja 2.3.

takie jak zrównoważona karta wyników (Chomuszko, 2015). Wybór konkretnych narzędzi controllingu zależy od wielu czynników, w tym celów i zadań, rodzaju controllingu oraz kontekstu zewnętrznego i wewnętrznego (Marciniak, 2004).

W istniejącym dorobku z zakresu controllingu w holdingach (Borchers, 2000; Paul, 2014; Schaefer, 2004) przedstawiono w obszerny sposób różne sposoby oceny wyników, obejmujące m.in. systemy wskaźników finansowych, analizy progu rentowności, metody rachunku efektywności inwestycji, analizę wartości, analizę wąskich gardeł czy zrównoważoną kartę wyników. W poprzednich sekcjach wskazano, że dobór specyficznych instrumentów controllingu w spółce zależnej może być powiązany ze strategią grupy kapitałowej. Zgodnie z założeniami przyjętymi w Rozdziale I, iż controlling wiąże się z koordynacją mającą na celu osiągnięcie celów przez międzynarodową grupę kapitałową, warto odnieść się do wyników badań związanych z efektywnością ekonomiczną międzynarodowych grup kapitałowych, jak również spółek zależnych funkcjonujących w ich ramach, a także wskaźników stosowanych do pomiaru tej efektywności.

2.3.1 Problematyka pomiaru wyników międzynarodowej grupy kapitałowej

Badania nad relacją pomiędzy poziomem międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstw a osiąganymi przez nie wynikami ekonomicznymi przyczyniły się do powstania bogatego dorobku teoretycznego i empirycznego. Niemniej jednak uzyskane wyniki często nie są jednoznaczne i różnią się w ocenie siły tej zależności (Li, 2007). Brak jednoznacznych korzyści finansowych z rozwoju działań na rynkach międzynarodowych może wynikać z rosnących kosztów związanych z takim rozwojem. W celu ograniczenia tych kosztów przedsiębiorstwa muszą efektywnie angażować swoje zdolności na rynkach o odmiennej charakterystyce instytucjonalnej (Matysiak i Bausch, 2012; Verbeke i Brugman, 2009). Uzasadniona wydaje się być zatem analiza determinant sukcesu na poziomie spółek zależnych, a nie wyłącznie centrali grupy kapitałowej (Nguyen, 2011). Venkatraman i Ramanujam (1986) proponują podejście klasyfikacyjne, zgodnie z którym wyniki danej organizacji są pojęciem szerszym, zawierającym w sobie finansowe i operacyjne (niefinansowe) wskaźniki. Wskaźniki finansowe obejmują takie miary, jak wzrost sprzedaży, rentowność czy zysk na akcję. Natomiast do wskaźników operacyjnych zaliczają udział w rynku, rozwój nowych produktów, jakość produktów, efektywność działań marketingowych czy wartość dodaną produkcji.

Autorzy ci zwracają uwagę, iż operacyjne aspekty efektywności mogą stanowić determinanty wyników finansowych (Venkatraman i Ramanujam, 1986). Na konieczność uwzględniania zarówno finansowych, jak i niefinansowych mierników efektywności wskazuje również Niemiec (2016, 2017a, 2017b). Ponadto, Skoczylas i Niemiec (2016) wskazują, iż w ocenie wyników przedsiębiorstw często dominują wskaźniki o charakterze finansowym (takie jak zysk netto, przychody ze sprzedaży czy rentowność), a zatem wskaźniki opóźnione, podczas gdy większe znaczenie można przypisać wskaźnikom wyprzedzającym.[78]

W kontekście działalności międzynarodowych grup kapitałowych, której dalszy rozwój wpływa na ich wyniki finansowe, problem osiągania możliwie dobrych wyników finansowych w innych krajach należy uznać za kwestię priorytetową (Brouthers, 2002; Gao i in., 2008; Peng, 2004). Wśród badań koncentrujących się na tych zagadnieniach dominuje koncentracja na księgowych miernikach wyników ekonomicznych (Li, 2007)[79]. W celu uniknięcia ograniczeń historycznych wskaźników rentowności, które wynikają z różnic w zasadach rachunkowych oraz podatności na manipulacje krótkoterminowe ze strony menedżerów, wprowadzono miary efektywności, takie jak stosunek kosztów operacyjnych do przychodów ze sprzedaży (Gomes i Ramaswamy, 1999) czy techniczną efektywność produkcji (Li, 2008).

Skupiając się na badaniach poświęconych finansowym konsekwencjom rozszerzenia grup kapitałowych o zagraniczne rynki, w polskim dorobku koncepcja wyników ekonomicznych bywa niekiedy odnoszona do efektywności zagranicznych projektów inwestycyjnych, analogicznie do ewaluacji krajowych projektów inwestycyjnych (Jaworek i Szóstek 2008). W tym przypadku można mówić o ocenie *ex ante* wyników finansowych, ponieważ ewaluacja projektu opiera się o prognozy przepływów pieniężnych, podczas gdy w kontekście pomiaru efektywności międzynarodowych grup kapitałowych przedmiotem rozważań powinien być w większym zakresie stopień realizacji założonych celów finansowych, jak pozafinansowych.

W dotychczasowym dorobku badawczym wykorzystywano wskaźniki o charakterze obiektywnym, bazujące zarówno na danych księgowych czy pochodzących z rynków kapitałowych, jak również z drugiej strony wskaźniki pozafinansowe, takie jak wzrost udziału

[78] W długim okresie istotne staje się również uwzględnienie jakościowych aspektów powodzenia przedsiębiorstwa, takich jak cele związane ze zrównoważonym rozwojem i społeczną odpowiedzialnością biznesu, które mają przełożenie na wyniki finansowe (zob. np. Horváth i in., 2017).
[79] Zob. również sekcja 1.3.2.3

w rynku czy zdolność zagranicznej spółki do utrzymania się na rynku (Nguyen, 2011). Oprócz tego w badaniach naukowych stosowano również opinie menedżerów mierzone na danej skali lub jakościową ocenę rentowności lub jej braku do oceny wyników osiąganych na zagranicznym rynku. W świetle przeprowadzonych rozważań terminologicznych, jak również dyskusji na temat zróżnicowanego charakteru spółek zależnych w ramach grupy kapitałowej można uznać, że w omówioną wcześniej koncepcję efektywności w większym stopniu wpisuje się wykorzystanie finansowych i pozafinansowych wskaźników oceny zagranicznej działalności (Skoczylas i Niemiec, 2016).

Ruigrok i Wagner (2004) wyróżnili trzy podstawowe grupy miar wyników mierniki księgowe (np. ROA, ROE, ROS, środki pieniężne, wzrost sprzedaży i aktywów), mierniki rynkowe (np. wskaźnik *q Tobina*, wskaźnik cena/zysk), jak również mierniki operacyjne (np. udział w rynku). W literaturze przedmiotu miary księgowe wydają się dominować (Annavarjula i Beldona, 2000). Wydaje się, że pomimo znacznej liczby wad, niemalejąca popularność mierników księgowych wynika z okoliczności, iż są powszechnie akceptowane wśród badawczy, a dane niezbędne do ich wykorzystania są stosunkowo łatwo dostępne (Glaum i Oesterle, 2007). Ponadto, miary księgowe pozwalają uchwycić efektywność krótkoterminową, zaś mierniki rynkowe efektywność przedsiębiorstwa w dłuższym okresie (Yang i Driffield, 2012).[80]

2.3.2 Indywidualizacja kryteriów oceny wyników w spółkach zależnych

W ramach oceny zagranicznych spółek zależnych dominują operacyjne wskaźniki finansowe, jak obroty, zwrot z aktywów lub przychodów, ROI czy wielkości zorientowane na wartość przedsiębiorstwa (Holtbrügge i Welge, 2010). Zagraniczne spółki zależne są rozpatrywane, w sposób *implicite* lub *explicite* jako centra zysków (ang. *profit centers*), które podlegają indywidualnej ewaluacji wyników. Różnice występują głównie w odniesieniu do perspektywy ewaluacji. Podczas gdy z perspektywy spółki dominującej jako inwestora, wszystkie czynniki istotne dla powodzenia spółki zależnej są jej przypisywane i brane pod uwagę przy ewaluacji jej wyników, w ramach perspektywy rozpatrującej spółki zależne jako

[80] Te ostatnie krytykowane są jednakże za założenie, że rynki są efektywne i we właściwy sposób odzwierciedlają wartość firmy, co budzi zastrzeżenia chociażby w kontekście ostatniego krachu giełdowego w 2008 roku (Verbeke i Brugman, 2009).

obszar funkcjonowania osób odpowiedzialnych za controlling[81] pod uwagę brane są tylko te komponenty wyników przedsiębiorstw, które wchodzą w zakres odpowiedzialności decydentów w spółkach zależnych.

Zastosowanie koncepcji centrów zysku do zagranicznych spółek zależnych zakłada, że podmioty te dysponują niezbędnymi kompetencjami decyzyjnymi, które pozwalają im na wywieranie wymiernego wpływu na istotne czynniki powodzenia. W tym kontekście, dla wewnątrzgrupowych ponadnarodowych przepływów dostaw i świadczeń muszą zostać określone zorientowane na rynek ceny transferowe, które nie zniekształcają w istotny sposób faktycznie wypracowanych wyników. Strategia "transnarodowa" scharakteryzowana powyżej zakłada istnienie znacznego stopnia wzajemnych powiązań gospodarczych i organizacyjnych pomiędzy spółkami zależnymi tworzącymi grupę kapitałową, co w istotny sposób utrudnia wyznaczenie poziomu cen transferowych na poziomie zbliżonym do rynkowego. W związku z tym, wyniki zagranicznych spółek zależnych podlegają ewaluacji na podstawie zmiennych, które w istotny sposób zależą od decyzji podejmowanych w innych podmiotach grupy kapitałowej, co może prowadzić w konsekwencji do demotywacji tamtejszych kadr zarządzających i pracowników.

Kolejnym warunkiem dla zastosowania koncepcji centrów zysku do zagranicznych spółek zależnych jest uznanie ich wyniku finansowego jako kluczowego kryterium oceny sukcesu. Charakterystyczną cechą strategii "transnarodowej" jest wprawdzie silnie zarysowana indywidualizacja i dyferencjacja ról poszczególnych podmiotów w ramach grupy kapitałowej. Stąd w miejsce zysku lub ROI na znaczeniu zyskują w coraz większym stopniu kryteria jakościowe oraz związane z rolą danego podmiotu w łańcuchu wartości międzynarodowej grupy kapitałowej (Frese, 1994).

Powodzenie wspomnianej we wcześniejszej sekcji strategii "transnarodowej" nie może podlegać ocenie jedynie za pomocą standardowych, operacyjnych i finansowych wskaźników. Przeciwnie, niezbędny jest rozwój kryteriów indywidualnych, adekwatnych do danej strategii, które są w stanie we właściwy sposób odzwierciedlić wkład poszczególnych spółek zależnych w wyniki grupy kapitałowej jako całości (Welge i Holtbrügge, 1999). Kaplan i Norton (1997, 2001) w tym kontekście wpisują się w próbę wykroczenia poza miary czysto finansowe i

[81] Zob. również sekcja 1.3.2.3.

uwzględnienia również zadowolenia klientów, zdolności innowacyjnych przedsiębiorstwa, czy wewnętrznych procesów biznesowych. Celem tego podejścia jest dostarczenie kierownictwu przedsiębiorstwa, poza tradycyjnymi, operacyjnymi miarami finansowymi również wskaźników pozafinansowych, związanych ze strategią grupy kapitałowej, dzięki czemu w pełniejszy sposób można przełożyć strategiczne cele przedsiębiorstwa na mierzalne wielkości operacyjne i odzwierciedlić jednocześnie interesy kluczowych interesariuszy grupy kapitałowej. Przenosząc to podejście na grunt funkcjonowania przedsiębiorstw "wielonarodowych", poszczególne podmioty funkcjonujące w danych obszarach geograficznych podlegają ocenie według specyficznych kryteriów adekwatnych do roli pełnionej w ramach grupy kapitałowej (Hoffjan i in., 2000).[82]

W opisaniu roli spółki zależnej w ramach łańcucha wartości międzynarodowej grupy kapitałowej pomocne mogą być typologie mandatów spółek zależnych, w szczególności koncepcja Bartletta i Ghoshala (1990). Z uznania odrębności ról pełnionych w ramach grupy kapitałowej wynikają określone zadania dla tworzenia specyficznych zestawów wskaźników dla poszczególnych podmiotów (Wunder, 2013):

- spółki zależne, które pełnią rolę przywódców strategicznych w wybranych domenach (np. danego produktu lub procesu biznesowego), posiadają wysoki stopień autonomii przy definiowaniu własnego zestawu celów i kryteriów do oceny stopnia ich realizacji. Ponadto przypada im w udziale funkcja wewnętrznego punktu odniesienia dla innych spółek wewnątrz grupy, aspirujących do mandatów strategicznych;
- spółki zależne, które pełnią rolę strategicznego wsparcia dla grupy kapitałowej, tj. funkcjonują w otoczeniu o znaczeniu strategicznym dla całej grupy, nie są jednak na tyle silne w sensie własnych zasobów, by przejąć rolę przywódców strategicznych, kryteria przyjęte w kartach oceny wyników w dużej mierze stanowią adaptację i

[82] Holtbrügge i Welge (2010) ilustrują znaczenie roli spółki zależnej dla wyboru czynników istotnych z punktu widzenia ewaluacji jej sukcesu, przywołując hipotetyczne przykłady spółki rozwojowej, produkcyjnej i dystrybucyjnej. W przypadku spółki rozwojowej istotne są miary sukcesu związane z czasem rozwoju nowych rozwiązań, liczbą zgłoszonych patentów czy liczbą nowych produktów, jak również kwalifikacjami pracowników. Z drugiej strony, spółka produkcyjna w większym stopniu będzie podlegać ocenie z punktu widzenia kryteriów finansowych (np. kosztów zaopatrzenia, kosztów produkcji, kosztów wynagrodzeń) czy wewnętrznych procesów (czasów przestoju, udziału wadliwych produktów, itd.). Wreszcie, spółka dystrybucyjna powinna być w większym stopniu zorientowana na przychód, zysk, ROI, ja również wewnętrzne procesy, takie jak czasy przetwarzania zamówień i dostaw, jak również kryteria związane z zadowoleniem klientów (jak liczba stałych klientów, znajomość marki, itd.).

przeniesienie zestawu mierników funkcjonujących na poziomie całej grupy kapitałowej;

- w przypadku spółek zależnych, których rola ogranicza się do implementacji strategii grupy kapitałowej, kryteria oceny powodzenia są w dużej mierze zestandaryzowane, w szczególności w zakresie wyników finansowych czy wewnętrznych procesów. Stąd samodzielność w merytorycznym kształtowaniu tych kryteriów pozostaje niewielka;
- w przypadku spółek zależnych, które można określić mianem "czarnych dziur"[83], konstrukcja zestawów wskaźników do ich oceny ma mniejsze znaczenie niż w wyżej opisanych typach spółek, gdyż strategicznym priorytetem centrali powinno być wdrożenie narzędzi pozwalających na odmianę tej roli, która w długim okresie jest nie do zaakceptowania.

Zaletą indywidualnych, pozafinansowych mierników oceny wyników jest ich silniejsza orientacja na realizację strategii przedsiębiorstwa i zdolności dostosowawcze przedsiębiorstwa międzynarodowego, wykraczając zatem poza ramy samego zarządzania finansami. Istotne jest przy tym, że holistyczne miary sukcesu w znacznie mniejszym stopniu niż wskaźniki finansowe podlegają wahaniom kursów walutowych czy efektowi cen transferowych. Jednakże operacjonalizacja i pomiar tego typu wskaźników może być niejednokrotnie utrudniony. Indywidualne kształtowanie mierników powodzenia spółek zależnych utrudnia ponadto ich agregację, jak również komunikację i uzgodnienie pomiędzy poszczególnymi podmiotami grupy. Wadą holistycznych systemów pomiaru wyników, takich, jak zrównoważona karta wyników, jest również nieuwzględnienie lub niedostateczne uwzględnienie wzajemnych zależności pomiędzy poszczególnymi obszarami opisanymi w systemie wskaźników (Skoczylas i Niemiec, 2016), czy możliwa krytyka ze strony podmiotów grupy kapitałowej na temat arbitralności czy przeoczeń w konstrukcji zestawu wskaźników (zob. Eccles, 1991; Eichelberger, 1991; Lube, 2013).[84]

[83] Zob. Bartlett i Ghoshal (2000).

[84] W tym kontekście Lube (1997) proponuje modyfikację podejścia Kaplana i Nortona (1997), zawierającego pierwotnie cztery obszary składające się na wyniki danego podmiotu, o perspektywę otoczenia grupy, aby uwzględnić w większym stopniu czynniki istotne dla międzynarodowych grup kapitałowych.

2.4. Uwarunkowania po stronie wykonawców controllingu w międzynarodowej grupie kapitałowej

Funkcja controllera ma pozwolić na usprawnienie zarządzania i zwiększenie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, nie może ona jednak być postrzegana przede wszystkim jako koszt dla organizacji. Samo funkcjonowanie controllingu jest bowiem z założenia istotnym ułatwieniem funkcjonowania procesów zarządzania.[85] Na wstępie należy podkreślić, że w kontekście zarządzania finansami międzynarodowych grup kapitałowych controlling w ujęciu strategicznym jest często prowadzony w znacznej mierze przez podmiot dominujący, który monitoruje działania podmiotów zależnych pod kątem realizacji przez nie celów grupy kapitałowej.[86] Zróżnicowanie zadań controllingu przedstawionych w Rozdziale I, do których zalicza się również istotna dla niniejszej rozprawy rola koordynacyjna w zarządzaniu finansami, powoduje jednak, że w przypadku międzynarodowych grup kapitałowych z ich strukturalną i strategiczną złożonością podział zadań pomiędzy wykonawców z różnych spółek grupy nie może być rozpatrywany w sposób uproszczony. W kontekście celów niniejszej rozprawy, istotne jest zatem w pierwszej kolejności uwzględnienie miejsca controllingu w strukturze organizacyjnej, co determinuje zakres uprawnień i obowiązków controllingu w ramach danej organizacji.

2.4.1 Rola controllera w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa

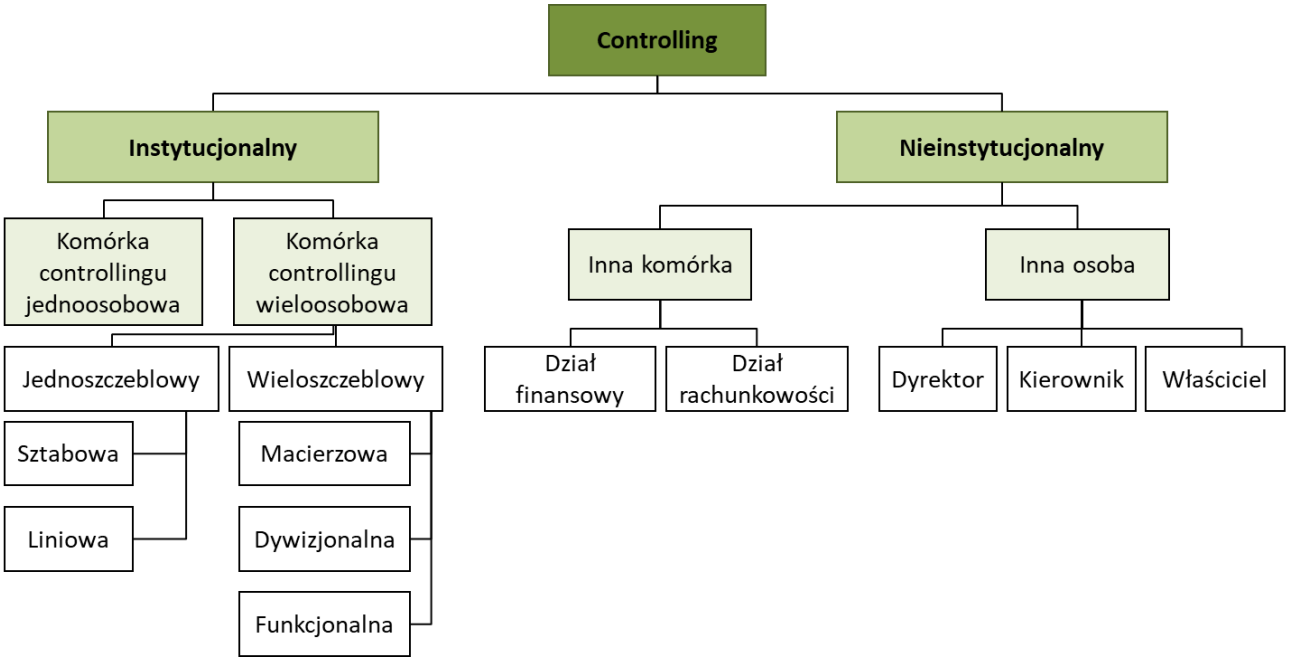
Sposób organizacji controllingu w przedsiębiorstwie jest uzależniony od różnych czynników, z których do najistotniejszych należą m.in. wielkość przedsiębiorstwa, otoczenie przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna czy ogólna filozofia zarządzania. Ich wzajemne oddziaływanie ma wpływ na wybór formy organizacji controllingu, przy czym Goliszewski (2016) wyróżnia dwie główne formy (zob. Rysunek 14):

- *formę nieinstytucjonalną* – w tym przypadku nie powstaje dział controllingu czy stanowisko controllera, natomiast zadania controllingu są wykonywane przez innych członków organizacji;

[85] Controlling pozostaje jednak tylko narzędziem wspierania procesów zarządzania, nie zaś ich substytutem.
[86] Jest to działanie o tyle konieczne i uzasadnione, że z natury rzeczy centrala grupy kapitałowej, posiadając udziały w zagranicznych spółkach zależnych, odpowiada za ich wyniki finansowe (Gigouline 2001).

- *formę instytucjonalną* - w strukturze organizacyjnej można znaleźć odrębne stanowisko controllera lub dział controllingu, przy czym istotne jest zdefiniowanie następujących parametrów:

- sposobu umiejscowienia controllingu w strukturze organizacyjnej
- poziomu zarządzania, na którym znajduje się dział controllingu
- zakresu zadań controllera lub całego działu controllingu
- zakresu decentralizacji controllingu
- realizatora funkcji controllingu.



Rysunek 14 Miejsce controllingu w strukturze przedsiębiorstwa
Źródło: Nesterak (2015, s. 49)

Istotnym aspektem jest uplasowanie działu controllingu w ramach istniejącej struktury organizacyjnej celem możliwie efektywnej realizacji celów działu (Brealey i in., 2006). W przypadku wprowadzenia komórki jednoszczeblowej jest możliwe jej umiejscowienie w formie sztabowej lub liniowej w strukturze organizacyjnej (zob. Rysunek 14). Każda z możliwych do przyjęcia form przyporządkowania komórki controllingu ma swoje wady i zalety.

Umieszczenie komórki controllingu w pozycji sztabowej spełnia założenie dotyczące umiejscowienia komórki controllingu wysoko w hierarchii organizacyjnej, gdyż odpowiada ona bezpośrednio kierownictwu przedsiębiorstwa. Pozycja sztabowa umożliwia spełnianie funkcji

doradczej i przygotowującej do podejmowania decyzji (Vollmuth 2007). Komórka controllingu nie bierze wówczas udziału w bieżących działaniach i procesach zarządzania, a kompetencje decyzyjne posiadane przez komórkę odnoszą się tylko do jej własnych działań. Takie umiejscowienie komórki controllingu może również być przyczyną konfliktów z dyrektorami komórek liniowych w szczególności z dyrektorem finansowym.

Drugim scenariuszem uplasowania controllingu w ramach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa jest pozycja liniowa, w której dział controllingu obejmuje zadania menedżerskie, nie tylko wspierając i doradzając zarządowi przedsiębiorstwa w podejmowaniu decyzji, ale dysponując samemu określonymi kompetencjami decyzyjnymi. Korzyścią tej konfiguracji jest klarowne zdefiniowanie uprawnień poszczególnych menedżerów. Szczególnie w mniejszych przedsiębiorstwach, umieszczając dział controllingu w pozycji liniowej łączy się ją z funkcją liniową działu finansowego (Vollmuth 2007). Z kolei w dużych przedsiębiorstwach, strukturach holdingowych i koncernach o skomplikowanej rozbudowanej strukturze organizacyjnej organizacja controllingu przyjmuje formę wieloszczeblową. W takiej sytuacji organizacja controllingu może przyjąć postać funkcjonalną, dywizjonalną lub wynikającą z ich połączenia formę macierzową. Model macierzowy stanowi przy tym najbardziej zaawansowaną formę umiejscowienia controllingu w przedsiębiorstwie. Model ten stosowany jest w większych przedsiębiorstwach o skomplikowanej strukturze. Komórka funkcyjna controllingu w tym modelu jest podwójnie podporządkowana, odpowiada ona jednocześnie kierownikowi danej funkcji i controllerowi oddziału, który z kolei zgodnie z hierarchią jest podporządkowany controllerowi centralnemu.

W międzynarodowych, zwłaszcza wysoce zdywersyfikowanych grupach kapitałowych na znaczeniu zyskuje kwestia uplasowania controllingu w strukturze firmy. Umiejscowienie działu controllingu w korporacji międzynarodowej jest uzależnione zwłaszcza od takich czynników jak lokalizacja zagranicznej filii czy rozmiary samej grupy kapitałowej (Holtbrügge i Welge, 2010). W praktyce organizacji międzynarodowych grup kapitałowych często występuje wielopoziomowa organizacja controllingu (Nesterak, 2013a). Działy controllingu są wtedy zlokalizowane na każdym szczeblu struktury przedsiębiorstwa, różniąc się obszarem kompetencyjnym oraz zakresem merytorycznym.

Podsumowując, w mniejszym lub większym stopniu sformalizowana pozycja controllera w ramach struktury organizacyjnej jest zdeterminowana przez szereg zmiennych (Tabeli 11).

Można zauważyć, iż przyjęty przez daną organizację model związany z pozycją controllera zależny jest przede wszystkim od wielkości organizacji. To z kolei jest związane przede wszystkim z faktem, iż w dużych organizacjach system procedur i struktura zarządzania jest znacznie bardziej rozbudowana, aniżeli w sektorze MŚP, w którym controlling może nie spełniać wszystkich zadań, które wynikają z teoretycznych rozważań, przede wszystkim z uwagi na fakt, iż często funkcje controllera związane są z częścią zadań menedżerskich, co powoduje przenikanie tych dwóch zadań (Nowak, 2011).

Tabela 11 Zachowanie i pozycja controllera w organizacji

Elementy charakterystyki	Stanowisko controllera	
	Forma instytucjonalna	Forma nieinstytucjonalna
Wielkość przedsiębiorstwa	Duże	Małe Średnie
Przyporządkowanie w strukturze organizacyjnej (procedury organizacyjne)	Oddział (dział) controllingu	Oddział finansowy Oddział rachunkowości Zespoły problemowe Kierownik przedsiębiorstwa
Rozwiązania strukturalne	Struktura sztabowa Struktura sztabowo-liniowa	Struktura funkcjonalna
Typ (sylwetka controllera)	Koordynator Moderator Analityk Inicjator	Wspomaga menedżera

Źródło: Nowak (2011, s. 20)

2.4.2 Rola controllera w międzynarodowej grupie kapitałowej

Analogicznie do sterowania pojedynczym podmiotem, również zarządzanie finansami w grupie kapitałowej wymaga realizacji funkcji controllingu. Istnienie controllingu w grupie kapitałowej jest uzasadnione potrzebą koordynowania działań całej grupy w kierunku osiągnięcia założonych wyników, co wymaga planowania, sterowania i kontroli większej liczby podmiotów gospodarczych (Gigouline, 2001). Bez controllingu w grupie kapitałowej zdolność całego koncernu do reaktywności, adaptacji i koordynacji działań rozprzestrzenionych w różnych lokalizacjach byłaby w znacznym stopniu utrudniona. Controlling zapewnia bowiem

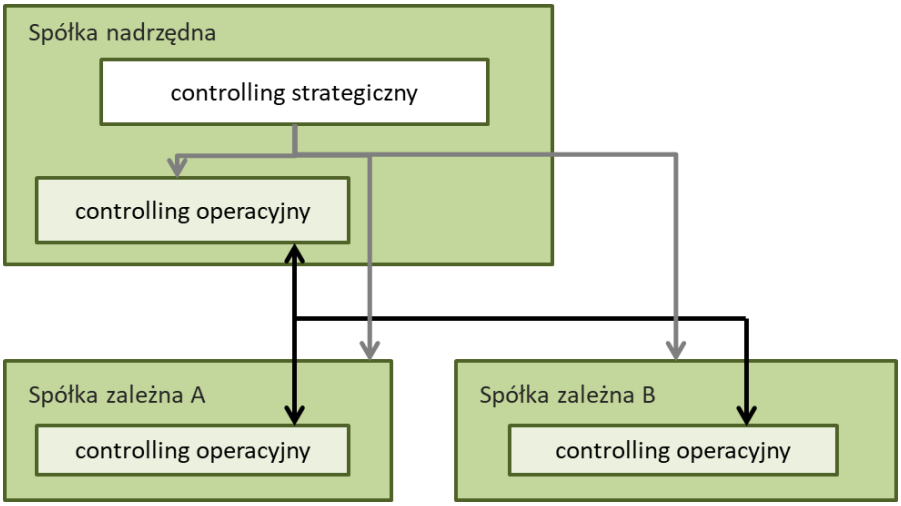
spójność realizacji celów całej grupy kapitałowej i podmiotów wchodzących w jej skład, natomiast nośnikiem tych zadań są wykonawcy.

Warto podkreślić, że w przypadku międzynarodowych grup kapitałowych controller jako przedstawiciel podmiotu dominującego może w spółce zależnej pełnić znacznie istotniejszą rolę, niż w przypadku podmiotów niefunkcjonujących w ramach grupy kapitałowej. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż może on wspierać zarządzających jednostką zależną w procesie podejmowania decyzji, przy jednoczesnym analizowaniu i informowaniu osób zarządzających o kształcie i efektywności preferowanego w grupie modelu zarządzania. Może on zatem doprowadzić do sytuacji, w której controller jest przede wszystkim osobą wyjaśniającą reguły obowiązujące w grupie i przekładającą ją na język danej organizacji (Czyczerski, 2009).[87]

Informacje o funkcjonowaniu spółki zależnej są niezwykle cenne z punktu widzenia centrali grupy kapitałowej, przede wszystkim z uwagi na fakt, że efektywność controllingu mierzona za pomocą wymiernych wskaźników związanych z zyskiem ekonomicznym, jest obliczana w ujęciu nie tyle danej organizacji, co grupy kapitałowej jako całości (Sumiński, 2010). Istotne jest przy tym, w jaki sposób powiązania w grupie kształtują jej funkcjonowanie i wzajemne relacje, co z kolei wpływa na efektywność działań (Weber, 1991). W ujęciu operacyjnym, jak i w ujęciu strategicznym istotne jest, aby controlling zapewniał zbieżność celów, a także dostarczał spójnej informacji zarządczej, przy czym informacje pochodzące z różnych spółek powinny być przedstawione w sposób spójny, co faktycznie jest kluczowym celem działania controllingu w ujęciu grupy kapitałowej. Ważne jest również, by w ramach prowadzenia działań controllingu w danej grupie kapitałowej funkcjonowała jednolita metodologia controllingu, co pozwala na przedstawienie informacji w sposób spójny i pozwala na ograniczenie kosztów związanych z ich przetworzeniem (Gierszewska i Romanowska 2002). Można zatem stwierdzić, iż controlling strategiczny jest co do zasady domeną podmiotu dominującego, zaś controlling operacyjny powinien być prowadzony na poziomie każdej z organizacji zapewniając efektywność jej działania. Schemat powiązań controllingu w grupie kapitałowej z podmiotem dominującym, został zaprezentowany na Rysunku 15. W kolejnych

[87] Należy zauważyć, iż w przypadku polskich podmiotów, często controller jest traktowany jako przeciwnik zarządu danej spółki, lub nawet jako szpieg, czy też osoba, której rolą nie jest pełnienie funkcji wsparcia zarządu, ale przede wszystkim patrzenia zarządowi danej spółki na ręce i raportowania do centrali. Takie podejście, błędne z natury związanej z controllingiem, wynika przede wszystkim z obaw kadry zarządzającej, szczególnie jeżeli spółka zależna, wchodzi w zależność w związku z przejęciem, zaś przedstawiciele władz zależnego podmiotu nie są powiązani organizacyjnie z podmiotem dominującym (Sumiński, 2010).

sekcjach uwaga zostanie poświęcona szczegółowym uwarunkowaniom i determinantom kształtowania controllingu w kontekście funkcjonowania międzynarodowych grup kapitałowych.



Rysunek 15 Schemat organizacyjny controllingu w podmiotach zależnych z punku widzenia podmiotu nadrzędnego
Źródło: Kuc (2005, s. 148)

2.4.3 Uwarunkowania związane z relacją między spółką nadrzędną a zależną

Choć w badaniach poświęconych rozwojowi międzynarodowych grup kapitałowych wiele uwagi poświęcono udziałowi kapitałowemu w zagranicznych spółkach zależnych jako sposobowi sprawowania kontroli przez spółkę nadrzędną, to jednak z uwagi na indywidualne role spółek zależnych w ramach grupy kapitałowej również kontrola spółki nadrzędnej na poziomie operacyjnym może przyjmować różny kształt. Gupta i Govindarajan (1991) w swoim podejściu do relacji pomiędzy spółką nadrzędną a spółkami zależnymi wychodzą z założenia, że rodzaj kontroli nad spółkami zależnymi wpływa na występowanie przepływów wiedzy o określonej sile i kierunku. W tym ujęciu podmioty zależne w grupie kapitałowej mogą zostać sklasyfikowane według:

- zakresu, w jakim spółka zależna korzysta z napływu wiedzy od spółki nadrzędnej i reszty grupy kapitałowej;
- zakresu, w jakim spółka zależna angażuje się w przepływy wiedzy skierowane do pozostałych podmiotów grupy kapitałowej.

Autorzy ci zdefiniowali cztery generyczne role spółek zależnych: *Globalny Innowator* (wysoki odpływ i niski napływ wiedzy), *Zintegrowany Gracz* (wysoki odpływ i wysoki napływ wiedzy), *Implementator* (niski odpływ i wysoki napływ wiedzy) oraz *Lokalny Innowator* (niski odpływ i niski napływ wiedzy). Teoretyczna analiza powiązań między różnymi kontekstami strategicznymi a mechanizmami kontroli opiera się na kilku kluczowych argumentach. Po pierwsze, różne konteksty strategiczne generują różne środowiska zadaniowe dla menedżerów pod względem m.in. zakresu ich odpowiedzialności oraz potrzeby inicjatywy lokalnej. Po drugie, poszczególne mechanizmy kontrolne warunkują różne rodzaje zachowań menedżerskich. Aby odpowiednio uwzględnić złożoność zadań postawionych menedżerom w międzynarodowych grupach kapitałowych, mechanizmy kontrolne powinny być interpretowane szeroko i odnosić się nie tylko do formalnego systemu kontroli, ale również innych formalnych i nieformalnych mechanizmów organizacyjnych stosowanych przez spółki nadrzędne celem kształtowania decyzji i działań spółek zależnych. Jak zidentyfikowano w szerszej literaturze dotyczącej stosunków ze spółkami zależnymi, obejmują one zmienne strukturalne (np. zakres decentralizacji pionowej, obecność mechanizmów integracji bocznej), zmienne związane z profilem menedżerów (np. demograficznych i osobowościowych menedżerów zagranicznych spółek zależnych), zmienne związane z ewaluacją wyników i wynagrodzeniem (np. styl ewaluacji budżetu, podejście do kontroli wyników, znaczenie stałej i zmiennej komponenty wynagrodzenia), a także zmienne procesowe (np. wzorce komunikacyjne czy poziom socjalizacji korporacyjnej menedżerów w spółkach zależnych).

W tym duchu Gammelgaard i in. (2012) zwracają uwagę na znaczenie relacji w ramach sieci wewnątrzorganizacyjnych.[88] Związki wewnątrz sieci organizacyjnych są w świetle dostępnych badań empirycznych pozytywnie powiązane z wynikami spółek zależnych (Vernaik i in., 2005), ponieważ przyspieszają proces uczenia się i stymulują wysiłki przedsiębiorcze w spółkach zależnych (Gnyawalį i in., 2009). Badania pokazują, że w szczególności relacja spółek zależnych z centralą jest bardzo ważna (Birkinshaw i Hood, 1998). Na przykład, wspomniana wcześniej wymiana wiedzy ze spółką nadrzędną pozytywnie wpływa na innowacyjność i efektywność spółek zależnych (Monteiro i in., 2008). Ponadto, Gnyawali i in. (2009) twierdzą, że relacje ze spółką nadrzędną mają decydujące znaczenie dla spółki zależnej o słabszych wynikach

[88] Do partnerów wewnątrzgrupowych w tych relacjach mogą należeć spółki będące odbiorcami, dostawcami, centrami badawczo-rozwojowymi, jak również innymi usługodawcami.

finansowych, gdyż relacja ta zmniejsza strategiczną słabość spółki zależnej. Luo (2003) sugeruje z kolei, że wsparcie ze strony spółki nadrzędnej zmniejsza uzależnienie spółki zależnej od zasobów znajdujących się w kraju rejestracji tej spółki i wynikającą stąd niepewność. Z perspektywy wewnętrznej sieci grupy kapitałowej, spółki zależne mające częste powiązania sieciowe ze spółką nadrzędną korzystają z ich centralnej pozycji w sieci wewnątrzorganizacyjnej (Ghoshal i in., 2005). Silnie pozycjonowane i wyeksponowane jednostki zależne kontrolują operacje łańcucha wartości lub dostęp do krytycznych zasobów w swoim kraju (Forsgren, Holm i Johanson, 2005). W związku z tym zwiększona częstotliwość wewnątrzgrupowych powiązań sieciowych zwiększa prawdopodobieństwo, że jednostka zależna będzie mogła wpływać na decyzje podejmowane przez spółkę nadrzędną na swoją korzyść. Dlatego te relacje są w świetle dostępnych badań pozytywnie związane z wynikami finansowymi spółki zależnej (Gammelgaard i in., 2012).

Wreszcie, Ambos i Birkinshaw (2010) twierdzą, że ponieważ międzynarodowe grupy kapitałowe dążą do integracji portfela rozproszonych i zróżnicowanych spółek zależnych, poświęcenie przez centralę uwagi podmiotom zależnym staje się kluczową kwestią strategiczną. Ze względu na swój charakter, uwaga organizacyjna jest ograniczona i selektywna, co prowadzi do powstania wewnętrznego „rynku uwagi" w wielu międzynarodowych grupach kapitałowych (Hansen i Haas, 2001). Różni pracownicy, zwłaszcza menedżerowie z centrali i menedżerowie spółek zależnych, będą mieć rozbieżne pomysły odnośnie do tego, jak należy optymalnie alokować uwagę, tworząc problem występowania jednostek poszukujących uwagi oraz „dostawców uwagi" w ramach grupy kapitałowej. Przełożeni ze swojej strony mogą chcieć wspierać działania jednostek zależnych, przekazywać wiedzę, zapewniać koordynację lub wzmocnić kontrolę i ograniczać zakłócenia w funkcjonowaniu spółek zależnych. Z drugiej strony spółki zależne konkurują ze sobą w celu gromadzenia zasobów, zwiększenia swojego mandatu rynkowego czy podnoszenia siły przetargowej. Centrala grupy kapitałowej udziela strategicznej swobody spółkom zależnym, ponieważ spółki te wykorzystują wiedzę specyficzną dla swojego lokalnego rynku do generowania pozytywnych wyników finansowych istotnych dla łącznego wyniku grupy (Luo, 2003). Im wyższy wkład spółki zależnej w wynik grupy, tym większa zdolność do negocjacji swojego zakresu swobody decyzyjnej ze spółką nadrzędną (Birkinshaw i Hood, 1998). Ponadto, zdolność do przyciągnięcia uwagi i wsparcia ze strony spółki nadrzędnej ma pozytywny efekt

sygnalizacyjny, wpływający na zaangażowanie i motywację spółki zależnej, co z kolei może wpłynąć na wyniki organizacji w długim okresie (Ambos i Birkinshaw, 2010). W tym znaczeniu wsparcie dla spółki zależnej jest istotne z punktu widzenia osiągania wyników finansowych całej grupy. Ta perspektywa zwraca również uwagę na grupę kapitałową jako system polityczny, który jest regulowany przez różne relacje polityczne (Cyert i March, 1963; Forsgren i in., 2005), a nie proste podejście oparte wyłącznie na formalnej komunikacji i kontroli.

2.4.4 Zachowania wykonawców controllingu w następstwie fuzji i przejęć

W istniejącym dorobku z zakresu controllingu można zidentyfikować badania poświęcone kształtowaniu systemu controllingu w następstwie fuzji i przejęć (Bijlsma-Frankema, 2004; Chang i in., 2014; Granlund, 2003; Moilanen, 2016; Nilsson, 2002). Integracja systemów rachunkowości i kontroli zarządczej w następstwie przejęć została rozpoznana dotąd w jedynie ograniczonym stopniu (np. Beusch, 2007), chociaż systemy rachunkowości i kontroli mogą być ważnym narzędziem w tworzeniu wspólnego porozumienia pomiędzy stronami (por. Busco i in., 2008). Wspólne zrozumienie nie jest jednak oczywiste, a zmieniając jedynie podstawowe założenia, na których opierają się struktury systemów rachunkowości i kontroli zarządczej i wynikające z nich zachowania wykonawców, istnieje ryzyko pozostania przy jedynie powierzchownych, formalnych zmianach (Beusch, 2007).

Poza tym, istniejące badania sugerują, że aspekty miękkie odgrywają kluczową rolę w integracji po przejęciu (np. Teerikangas, 2006). Aktualne badania wykazują, że systemy rachunkowości i kontroli zarządczej wywołują emocje, które z kolei mają wpływ na zachowanie uczestników systemu (Boedker i Chua, 2013). Stąd formalne systemy rachunkowości i kontroli zarządczej rzeczywiście sterują zachowaniem i budowaniem wspólnego zrozumienia, ale zależność ta jest skomplikowana, ponieważ systemy te również zawierają pewne mniej lub bardziej skodyfikowane założenia i mogą wywołać emocje, które z kolei wpływają na zrozumienie, a tym samym na zachowania (por. Maitlis i in., 2013).

W podstawowym podejściu do kontroli finansowej istotna jest *de facto* jedynie integracja rachunkowości i sprawozdawczości finansowej, ponieważ centrala grupy kapitałowej nie ingeruje w strategiczne działania spółek zależnych, ale monitoruje je poprzez wyznaczanie celów finansowych (Goold i Campbell, 1994). Na pierwszy rzut oka integracja systemów rachunkowości i kontroli zarządczej wydaje się kwestią techniczną związaną ze zmianami

zasad sprawozdawczości, zwłaszcza przy wspomnianej orientacji na kontrolę finansową. Wspólny system rachunkowości zarządczej może być źródłem wspólnego porozumienia w integracji grupy kapitałowej (Granlund, 2003). Jednak Roberts (1990) zauważa, że tworzenie systemów rachunkowości i kontroli zarządczej opartych wyłącznie o rachunkowość może potencjalnie nie doprowadzić do pożądanych wyników, a zatem musi być uzupełnione innymi mechanizmami kontroli.

W tym kontekście Beusch (2007) wskazuje, że wspólne zrozumienie jest trudne do osiągnięcia ze względu na niepisane założenia, na których opierają się systemy rachunkowości i kontroli zarządczej. Założenia te mogą odbijać się na praktyce komunikowania się i podejmowania decyzji, które nie zmieniają się, jeśli nie zostaną wywarte żadne szczególne naciski. I tak, Beusch (2007) sugeruje, że systemy rachunkowości i kontroli zarządczej składają się z bardziej miękkich (m.in. założeń, ram i schematów) i twardych elementów (m.in. technologii, standardów, wzorów i liczb). Ponieważ miękkie elementy są trwałe, a zatem trudne do zmiany przy użyciu dowolnego formalnego systemu, należy raczej mówić o dostosowaniu niż integracji tych systemów (Beusch, 2007). W podobnym duchu Boedker i Chua (2013) pokazują, że twarde (formalne) elementy mogą wpływać na uczucia i emocje pracowników. W świetle powyższej dyskusji można założyć, że dostosowanie systemów rachunkowości i kontroli zarządczej jest warunkowane nie tylko przez podstawowe założenia, ale także przez to, że emocje wywołane zmianami systemów wpływają również na interpretację tych zmian przez uczestników systemu. Podsumowując, zmiany w systemach rachunkowości i kontroli zarządczej, nie mogą być w pełni zrozumiane uwzględniając jedynie strukturę kontroli. Nie można założyć, że cała organizacja dzieli się celami zarządzania, a strategie i systemy są rozumiane podobnie.

Również Granlund (2003) wskazuje, iż mimo tak znacznej liczby międzynarodowych przejęć, *de facto* niewiele wiadomo o ich wpływie na techniczne, ale i społeczne aspekty funkcjonowania systemów rachunkowości zarządczej. W tym zakresie pionierskie wysiłki podjął Jones (1985b), prowadząc pogłębione badanie jakościowe 30 firm pod kątem relacji kontroli zarządczej pomiędzy centralą a przejętą spółką w grupie kapitałowej, skupiając się w szczególności na czynnikach wpływających na skuteczność wdrożenia systemów rachunkowości zarządczej. Autor ten doszedł do wniosku, iż mechaniczne rozszerzenie systemu kontroli zarządczej nie gwarantuje prawidłowego funkcjonowania i współpracy pomiędzy centralą a spółką zależną. Okazało się, że techniki rachunkowości zarządczej

znacznie zyskują na znaczeniu po przejęciu nowej spółki, jak również, że zakres zmiany ważności poszczególnych technik rachunkowości zarządczej jest podobny dla różnych rodzajów przejęć, ale różni się w zależności od wielkości przejętej spółki zależnej. Zaobserwowano również znaczne wzrosty w wykorzystaniu miesięcznego raportowania po przejęciu (celem m.in. zwiększenia motywacji i poprawy krótkookresowej decyzyjności), wysoki poziom zgodności w zakresie ogólnej kontroli, wybór dobrych praktyk jako sposób wspólnego wypracowania i rozwoju systemów rachunkowości zarządczej. Jones (1985b) zwraca również uwagę na potencjalne konsekwencje opóźnień we wprowadzaniu grupowych systemów kontroli zarządczej. Wśród kluczowych problemów zidentyfikowano nadmierną formalizację procedur, zmianę rytmu raportowania, czy istotny spadek jakości dostarczanych informacji. Ponadto, długa lista powodów oporu przed wdrożeniem nowych systemów w spółce zależnej zainspirowała drugie badanie Jones'a (1985a) poświęcone skłonności centrali do akceptacji różnic i wariacji w systemach rachunkowości zarządczej w przejętych firmach. I tak, preferencje dominujących decydentów lub ich koalicji jawią się jako kluczowe czynniki stwarzające sytuacje, w których te systemy nie odpowiadają faktycznym potrzebom organizacji. Podczas, gdy zmiany w centrali najczęściej są skromne, w spółce zależnej zmiany w systemach rachunkowości zarządczej są znaczne, bowiem spółka przejmująca często zastępuje systemy rachunkowości zarządczej swoimi własnymi.[89]

Jones (1986) przeprowadził ponadto uzupełniające badanie dwóch przejęć w ramach jednej grupy kapitałowej, zwracając uwagę, iż systemy kontroli na poziomie grupy mają znaczenie symboliczne, a niektóre jednostki pełnią dominującą rolę w rozwoju spółki i jej systemów po przejęciu. I tak, przejęcie może być wykorzystane do celów legitymizacji przez dyrektorów finansowych spółek zależnych w zakresie zmian systemów rachunkowości zarządczej pod pretekstem konieczności dostosowania do rozwiązań centrali. W świetle tych badań, przejęcie i likwidacja części rozwiązań z zakresu funkcjonowania rachunkowości zarządczej w spółce zależnej powodowało konflikty i gry o władzę, obniżające zarazem morale pracowników.

W innym badaniu, Jones (1992) analizował, jak zmieniały się percepcje właścicieli-menedżerów nt. roli i znaczenia systemów kontroli rachunkowej w toku tzw. management

[89] Tylko nieliczne spółki przejmujące pozwalają spółkom zależnym zachować swoje własne systemy odrębne w widoczny sposób od tych w spółce matce; z reguły w krótkim czasie spółka zależna musi dostosować się do wytycznych grupy.

buy-out (MBO).[90] I tak, właściciele-menedżerowie używają systemów kontroli rachunkowej w selektywny sposób, celem wspierania zmian w strukturach organizacyjnych i w nastawieniu uczestników, jak również do poprawy wydajności lub rentowności. Wiele technik rachunkowości zarządczej dalej było stosowanych po MBO, jednak zmieniał się sposób ich codziennego stosowania.

W podobnym duchu, Roberts (1990) przeprowadził studium przypadku przejęcia firmy, wskazując na przeniesienie kompetencji z zakresu zarządzania finansami w kierunku centrali, przy czym firma przejmująca pozostawiła systemy rachunkowości zarządczej w spółce zależnej. Jednak, co ciekawe, lęk przed racjonalizacją sprawił, że spółki zależne same rozwinęły system rachunkowości kosztowej. Z drugiej strony, organizowano wewnętrzne konferencje by przedstawić spółkom zależnym nową strategię i nowe praktyki z zakresu controllingu. Komunikacja ta jest o tyle istotna, iż Granlund (2003) wskazuje w swoich badaniach, że zmiany zarządcze i operacyjne były w istotny sposób odpierane przez spółki zależne, choć nie było istotnego oporu wobec merytorycznych czy technicznych zmian w samych systemach kontroli zarządczej, a jedynie sprzeciw z racji dodatkowego nakładu pracy na ich wdrożenie. Ważnym problemem jest przy tym niejasność celów ma poziomie indywidualnym i organizacyjnym, opóźnienie we wdrożeniu systemów wynikało więc z tego powodu, ale też paradoksalnie z samego braku zintegrowanego systemu kontroli zarządczej.

2.5. Uwagi końcowe

Celem rozdziału było uporządkowanie i usystematyzowanie polskiego i zagranicznego dorobku w zakresie uwarunkowań controllingu w międzynarodowej grupie kapitałowej. Cel ten został osiągnięty poprzez ustrukturyzowany przegląd literatury z uwzględnieniem zadań, instrumentów i wykonawców controllingu. Stwierdzono, że kompleksowe badania empiryczne z zakresu uwarunkowań efektywności controllingu w międzynarodowych grupach kapitałowych należą do rzadkości (Holtbrügge i Welge, 2010). Istniejące badania sugerują, że w międzynarodowych grupach kapitałowych w większości przypadków dominuje centralistyczna filozofia controllingu.[91] Holtbrügge i Welge (2010) wskazują, iż centralizacja

[90] Sytuacja, w której przedsiębiorstwo zostaje zakupione bądź wykupione przez zarządzającą nim kadrę kierowniczą.

[91] Może to wiązać się z faktem, iż controlling jest postrzegany jako zbyt wrażliwa funkcja zarządzania, aby pozwolić na delegację do zagranicznych spółek zależnych jego zadań wykraczających poza aspekty operacyjne.

funkcji controllingowych w centrali międzynarodowej grupy kapitałowej może skutkować tym, że wiedza zgromadzona w poszczególnych spółkach zależnych w stopniu niewystarczającym przyczynia się do poprawy procesów decyzyjnych w całej grupie, a tym samym wyników grupy kapitałowej. Wskutek zbyt częstego utożsamiania controllingu z kontrolą *sensu stricto*, które wpływa na traktowanie spółek zależnych głównie jako obiektu kontroli, realizacja międzynarodowej przewagi konkurencyjnej opartej o wiedzę z wielu lokalnych rynków może być w dużym stopniu utrudniona.[92]

Część badań dotyczących kształtowania relacji współpracy pomiędzy centralą a spółkami zależnymi, jak również kształtowaniem systemów kontroli zarządczej w tejże relacji (które pomimo innego nazewnictwa w literaturze anglosaskiej można w kontekście niniejszej rozprawy utożsamiać z systemami controllingu), zwraca uwagę na uwzględnienie szerszych kryteriów w ocenie spółek zależnych aniżeli jedynie finansowe, jak również na zapewnienie spółce zależnej autonomii adekwatnej do roli pełnionej w ramach łańcucha wartości całej grupy kapitałowej oraz specyfiki danego kraju. Znaczniej mniej wiadomo jednak, dlaczego w danych okolicznościach określony sposób kontroli zagranicznej spółki przyczynia się do poprawy lub pogorszenia wyników. Innymi słowy, istniejący dorobek wniósł niepodważalny wkład w identyfikację i opisanie zjawisk, brakuje jednak bardziej pogłębionych analiz poświęconych mechanizmom współpracy na linii centrala-spółka zależna z naciskiem z jednej strony na aspekty istotne z punktu widzenia zarządzania finansami przedsiębiorstwa, a z drugiej strony na czynniki związane zachowaniami wykonawców w realizacji ich zadań, co wykracza poza dominujące w literaturze aspekty formalne systemów kontroli zarządczej, stanowiące jedynie jeden z elementów systemu controllingu, którego rozumienie przedstawiono na koniec Rozdziału I. Dotychczasowa literatura często traktowała zarządzanie spółką zależną przez centralę grupy kapitałowej dość "mechanistycznie", z naciskiem na alokację budżetów i zasobów przez centralę, jednak z pominięciem "warunków brzegowych" po stronie miękkich czynników związanych z wykonawcami funkcjonującymi w ramach zarządzania finansami, które w istotny sposób przyczyniają się do prawidłowego funkcjonowania tych relacji. Na zachowania tych wykonawców wpływają natomiast czynniki w wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniu grupy kapitałowej, które również w niewielkim stopniu zostały rozpoznane w istniejącym dorobku. Wprawdzie istnieje znaczna liczba prac

[92] Zob. sekcja 1.3.2.3

poświęconych wpływowi na zachowania wykonawców w zakresie rachunkowości, jest to wąski i ograniczony wycinek funkcjonowania systemu controllingu jako takiego. Luka ta zostanie wypełniona przez rozważania i własne badania w Rozdziałach IV i V.

W zakresie oceny wyników zagranicznych spółek zależnych (wpisujących się zatem w kategorię instrumentów w rozumieniu systemu controllingu przyjętego w rozprawie), Welge, Böttcher i Paul (1998) zwracają uwagę na dominację wskaźników finansowych. Wprawdzie w ramach perspektywy postrzegającej controlling jako system uczestników realizujących swoje zadania, istotne jest wspólne ustalenie zindywidualizowanych miar sukcesu czy uwzględnienie jakości przywództwa przez zagraniczne kadry zarządzające, kryteria te jednak nadal w ograniczonym stopniu przekładają się chociażby na zmienną część wynagrodzenia. W większości przedsiębiorstw dominują nadal operacyjne wskaźniki finansowe, które w dużej mierze w sposób zestandaryzowany obowiązują dla wszystkich podmiotów w grupie kapitałowej. Jednocześnie jednak, wraz ze wzrostem zainteresowania zarządzaniem finansami zorientowanym na wzrost wartości przedsiębiorstwa, rośnie znaczenie wskaźników związanych z wartością przedsiębiorstwa również w odniesieniu do zagranicznych spółek zależnych.

Podsumowując realizację celu postawionego w tym rozdziale, można sformułować następujące wnioski, stanowiące punkt wyjścia dla rozważań w kolejnych rozdziałach rozprawy:

1) W istniejącym dorobku z zakresu controllingu, zarówno krajowego jak i międzynarodowego można stwierdzić istnienie istotnej luki badawczej związanej z normatywnymi wskazaniami odnośnie do kształtowania i wdrożenia systemu controllingu w zależności od określonych uwarunkowań po stronie samej organizacji (*zarówno centrali, jak i spółki zależnej*) oraz otoczenia przedsiębiorstwa.

2) Mimo, że istnieją udokumentowane w literaturze przedmiotu wskazania na temat właściwości systemu controllingu w zależności od międzynarodowej orientacji strategicznej w grupie kapitałowej (Holtbrügge i Welge, 2010), rodzaju holdingu międzynarodowego (Gigouline, 2001), wpływu regulacji prawnych i standardów rachunkowych na decyzje z zakresu wpływu kultury narodowej na podejście do rachunkowości, brak jest ugruntowanych teoretycznie i istotnych z punktu widzenia praktyki gospodarczej modeli wdrożenia systemu controllingu w międzynarodowej grupie kapitałowej. Zagadnienie jest tym bardziej istotne, że

odmienne definiowanie controllingu i jego miejsca w zarządzaniu spółką może rodzić wyzwania na poziomie wdrażania w spółkach zależnych systemu controllingu wypracowanego na poziomie centrali.

3) W istniejącym dorobku z zakresu controllingu międzynarodowego można zaobserwować świadomość istnienia zróżnicowanych determinant controllingu w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej, jednak wspomniane stwierdzenia pozostają deskryptywne i deterministyczne, bowiem zakładając realizację przez daną grupę kapitałową określonej strategii międzynarodowej czy przyjęcie określonej struktury organizacyjnej, trudno w uogólniony sposób przyjąć zasadność określonego kształtu systemu controllingu wobec miękkich czynników, m.in. związanych z kulturą narodową, wpływających m.in. na system rachunkowości w aspekcie pomiaru wartości i zakresu ujawniania informacji (Jędralska, 2003), czy zachowania uczestników systemu controllingu (Moilanen, 2016). Brakuje systematycznego podejścia do określenia wzajemnych zależności pomiędzy determinantami kształtowania systemu controllingu (Czyczerski, 2009; Holtbrügge i Welge, 2010), które niosłyby walor normatywny, w szczególności na poziomie skutecznego w danym kontekście funkcjonowania systemu controllingu.

4) Koncentrując uwagę na strategii korporacji jako istotnej determinancie kształtowania systemów controllingu, zwracano uwagę na zgodność strategii spółki przejmującej i spółki przejmowanej (Nilsson, 2002), w mniejszym stopniu skupiając się na takich zagadnieniach, jak rola map poznawczych menedżerów (Bijlsma-Frankema, 2004), czy emocji osób włączonych w kształtowanie systemów rachunkowości i kontroli (Moilanen, 2016). Okoliczność ta wydaje się być o tyle zaskakująca, że zwracano uwagę na znaczenie tzw. miękkich czynników w integracji przejętych spółek w grupach kapitałowych (Teerikangas, 2006). I tak, formalne systemy rachunkowości i kontroli zarządczej potrafią wzbudzać emocje u ich użytkowników, wywierając tym samym wpływ na ich zachowania (Boedker i Chua, 2013).

Rozdział III. Teoria instytucjonalna a finansami międzynarodowej grupy kapitałowej

3.1. Uwagi wprowadzające

Uzasadniając koncentrację na teorii instytucjonalnej w odpowiedzi na pytania badawcze postawione w niniejszej rozprawie, analiza formalnych i nieformalnych instytucji w funkcjonowaniu międzynarodowych grup kapitałowych nabiera szczególnego znaczenia w ostatnich latach, z uwagi na rosnącą świadomość ich wpływu na działalność przedsiębiorstw i ich wyniki ekonomiczne (Dunning i Lundan, 2008).[93] Z drugiej strony, w badaniach z zakresu zarządzania i socjologii rozwija się nurt instytucjonalny związany z analizą zjawisk organizacyjnych, kładący nacisk na wykazywanie przez przedsiębiorstwa wiarygodności (legitymacji). Przejawia się to adaptacją struktur organizacyjnych, procesów i strategii, które pozwalają na radzenie sobie z oczekiwaniami formułowanymi przez zewnętrzne lub wewnętrzne otoczenie (Walgenbach, 1995).[94]

Z uwagi na silną zależność działalności grup kapitałowych od uwarunkowań regulacyjnych oraz różnic w otoczeniu biznesowym pomiędzy krajami, teoria instytucjonalna wydaje się być obiecującym podejściem do analizy uwarunkowań controllingu w spółkach zależnych w międzynarodowych grupach kapitałowych. W myśl tego podejścia, instytucje jako reguły gry kształtujące ludzkie interakcje można podzielić na formalne i nieformalne.[95] Można zatem przyjąć, że zarządzanie finansami jest z jednej strony kształtowane przez czynniki formalne, zarówno po stronie regulacji prawnych i innych wiążących norm w otoczeniu przedsiębiorstwa w różnych krajach, jak i w ramach samej struktury międzynarodowej grupy kapitałowej. Z drugiej strony, w dotychczasowym dorobku niekiedy pomijano aspekty nieformalne, w szczególności różnice kulturowe. Ponadto, deficytem badawczym w tym zakresie są także

[93] Badacze z obszaru nowej ekonomii instytucjonalnej koncentrowali się na wpływie jakości otoczenia instytucjonalnego na decyzje takie, jak sposoby budowania grupy kapitałowej (Estrin i in., 2009; Yiu i Makino, 2002), decyzje o wyborze lokalizacji spółek grupy (Globerman i Shapiro 2008) czy wpływ na wyniki przedsiębiorstwa (Brouthers i in., 2008).

[94] Proces instytucjonalizacji prowadzi do eliminacji zachowania, które nie jest zgodne z normami uznawanymi za zasadne, w konsekwencji rodząc uniformizację strategii przedsiębiorstw działających w ramach tego samego otoczenia instytucjonalnego (Oliver, 1991).

[95] Należy w tym miejscu zaznaczyć, że instytucje w potocznym rozumieniu odnoszą się często do formalnych instytucji, zwłaszcza organizacji czy gremiów. Teoria instytucjonalna pozwala jednak na szersze rozumienie instytucji, z uwzględnieniem aspektów nieformalnych. Rozumienie to zostanie przedstawione w niniejszym rozdziale.

wzajemne powiązania pomiędzy tymi presjami instytucjonalnymi, które mogą mieć charakter komplementarny lub substytucyjny, a z drugiej strony mogą albo oddziaływać w podobny sposób na system controllingu spółki zależnej, albo rodzić sprzeczności.

Celem Rozdziału 3 jest aplikacja teorii instytucjonalnej do zagadnień usystematyzowanych w poprzednich rozdziałach oraz identyfikacja instytucjonalnych uwarunkowań kształtowania systemu controllingu w spółce zależnej w ramach zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej. Najpierw nastąpi wprowadzenie i szczegółowe przedstawienie teorii instytucjonalnej, jej podstaw oraz kluczowych założeń. Uwaga zostanie poświęcona rodzajom instytucji oraz wpływom instytucji na działanie międzynarodowej grupy kapitałowej. Następnie zostanie opracowany schemat analityczny wpływu wewnętrznych i zewnętrznych, formalnych i nieformalnych czynników instytucjonalnych na kształtowanie systemu controllingu w spółce zależnej w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej, który posłuży jako punkt wyjścia dla badania empirycznego przedstawionego w Rozdziale IV.

3.2. Teoria instytucjonalna

3.2.1 Geneza teorii instytucjonalnej

Początków przeszło stuletniego nurtu instytucjonalnego można upatrywać w pracach Thorsteina Veblena, zaś istotnych impulsów do jego dalszego rozwoju w dorobku Johna Commonsa czy Wesleya Mitchella. Badacze ci w swoim dorobku tworzącym tzw. „starą" ekonomię instytucjonalną kwestionowali jedno z podstawowych założeń ekonomii neoklasycznej to istnienie racjonalnego podmiotu, którego preferencje są ustalone i stabilne. Proponowali tym samym odejście od powszechnego dotąd założenia, że wszystkie działania są co do zasady wynikiem racjonalnej kalkulacji.[96] Koncepcje klasycznego instytucjonalizmu nie spotykały się początkowo z entuzjastycznym przyjęciem w ramach ekonomii głównego nurtu, co prowadziło do powstawania opinii, że instytucjonalizm jako podejście w ekonomii zakończył się w latach 30-tych XX w. (Blaug, 2000).[97]

[96] Veblen i inni sugerowali, że w ekonomii należy brać pod uwagę fakt, że zachowania jednostek są często rutynowe i tylko częściowo wynikają z zamierzeń. Te zachowania odgrywają ważną rolę w przekazywaniu wiedzy i umiejętności w społeczeństwie.

[97] Opinia ta okazała się jednak nietrafna, gdyż podejście instytucjonalne w ekonomii dokonało swojego renesansu dzięki przedstawicielom nowej ekonomii instytucjonalnej (Wilkin, 2016).

Zarówno „stara", jak i „nowa" ekonomia instytucjonalna postulowały wprowadzenie instytucji jako istotnej zmiennej w analizie ekonomicznej. Jednakże, przedstawiciele nowej ekonomii instytucjonalnej formułowali zarzut pod adresem „starej", iż nie potrafiła ona zdystansować się od krytyki ekonomii neoklasycznej. Nowa ekonomia instytucjonalna natomiast próbuje podchodzić do badań instytucji ekonomicznych w sposób analityczny i pogodzić te działania badawcze z obszarem zainteresowań ekonomii neoklasycznej (Wilkin, 2016).

3.2.2 Pojęcie instytucji

Z uwagi na długą tradycję instytucjonalizmu, w istniejącym dorobku instytucje są przedmiotem zróżnicowanych definicji. Tabela 12 poniżej prezentuje jedynie koncepcje instytucji zestawione w sposób wybiórczy, z koncentracją na wybranych wpływowych badaczach.[98]

Podsumowując wspólne elementy istniejących definicji, instytucje można określić jako reguły gry w społeczeństwie, które wyznaczają formalne i nieformalne ograniczenia dla zachowań i interakcji pomiędzy jednostkami. Niezależnie od definicji, instytucje spełniają szereg funkcji w gospodarce, z których za kluczową można uznać funkcję regulacyjną. Zgodnie z nią, instytucje determinują zachowania ludzi (podmiotów), określając zarówno pewne oczekiwania, jak i z drugiej strony zachowania niepożądane, wpływając przez to na działania podejmowane przez jednostki czy podmioty. Funkcja regulacyjna wiąże się również z wzajemną koordynacją działań niezależnych od siebie podmiotów czy ograniczaniem niepewności. Instytucje pełnią również szereg innych ról, m.in. (Bal-Woźniak, 2012):

- integracyjną – związaną z generowaniem powiązań pomiędzy różnymi podmiotami i umożliwianiem współpracy między nimi dzięki uwspólnianiu systemu wartości;
- instrumentów oddziaływania – związaną z wyznaczaniem granic dla zachowań jednostek i podmiotów poprzez definiowanie sankcji za naruszanie określonych zasad;
- stabilizacyjną – związaną z ochroną praw, zapewnianiem ładu społecznego oraz gospodarczego, zwiększaniem przewidywalności zachowań, a przez to kreowaniem stabilnych ram funkcjonowania jednostek i podmiotów;

[98] W zależności od autora i nurtu ekonomii rozumienie instytucji może się różnić.

- poznawczą – związaną z uzyskiwaniem wiedzy na temat otoczenia i podmiotów w nim działających, na poziomie formalnym i nieformalnym (np. w kwestii obyczajów czy tradycji).

Tabela 12 Wybrane definicje instytucji

Autor	Definicja
T. Veblen	*„Instytucje społeczne to w swej istocie dominujące sposoby myślenia uwzględniające poszczególne warunki społeczne, poszczególne funkcje jednostki i społeczności. (...) Instytucje społeczne – czyli nawyki myślowe czy sposoby ujmowania zjawisk – które kierują ludzkim życiem, pochodzą z przeszłości. Są wytworami przeszłości, dostosowanymi do ówczesnych warunków, dlatego nigdy nie są w całkowitej zgodzie z wymogami teraźniejszości*" (Veblen, 1971, s. 161)
W. Mitchell	*„Instytucje to powszechne zwyczaje postępowania ludzi. W gospodarce realizują oni swe własne cele, posiadając wolę i świadomość, a więc w pewnym stopniu niezależność od otaczającego ich świata. Instytucje pojmowane jako powszechne zwyczaje istniejące w sferze gospodarki, mają charakter socjologiczny*". (Mitchell 1910, 1923 za (Rutherford, 1987)
J.R. Commons	*„(…) możemy definiować instytucję jako działanie zbiorowe w celu kontroli działań indywidualnych. Działania zbiorowe obejmują wszystko od niezorganizowanych zwyczajów po wiele zorganizowanych i dobrze funkcjonujących organizacji, takich jak rodzina, przedsiębiorstwo, (…) związki zawodowe, system rezerw federalnych, (…) państwo (…). Działanie zbiorowe jest nawet bardziej uniwersalne w niezorganizowanej formie zwyczaju niż w zorganizowanej formie przedsiębiorstw. Jednak nawet dobrze funkcjonująca organizacja jest również zwyczajem*" (Commons 1934 s. 69-70, 72 za (Chavance, 2012, s. 30)
G. M. Hodgson	*„Instytucje to trwałe systemy ustalonych i wdrożonych reguł społecznych, które strukturyzują społeczne interakcje*" (Hodgson, 2006, s. 18)
E. Ostrom	*„Instytucje to reguły, które określają kto może w danej sprawie podejmować decyzje, jakie działania są dopuszczone lub zabronione, jakich procedur należy przestrzegać, jaką informację należy dostarczyć oraz jakie wypłaty są przypisane do danego sposobu postępowania*" (Ostrom, 1990, s. 51)
D. C. North	*„Instytucje są regułami gry w społeczeństwie lub bardziej formalnie, są one obmyślonymi przez ludzi ograniczeniami, które kształtują ich wzajemne oddziaływanie na siebie*" (North, 2011)
W.R. Scott	Instytucje dostarczają "*regulacyjnych, normatywnych i kognitywnych struktur i czynności nadających stabilność i znaczenie społecznemu zachowaniu*" (Scott, 1995)

Źródło: opracowanie własne w oparciu o Jakubowska i Grabowska-Powaga (2016 s. 400)

Z punktu widzenia celów rozprawy należy podkreślić, że w tradycyjnym rozumieniu pojęcie instytucji bywa często kojarzone z określonymi podmiotami (organizacjami) związanymi z sektorem publicznym i realizowanymi przez niego zadaniami (Ostoj, 2012). Zgodnie z różnorodnością koncepcji instytucji przedstawioną powyżej, rozumienie instytucji jest jednak znacznie szersze, obejmując zarówno formalne reguły, jak i nieformalne uwarunkowania związane np. z normami, wartościami czy zwyczajami, których nośnikiem są jednostki, co zostanie odzwierciedlone w kolejnych sekcjach niniejszego rozdziału.

3.2.3 Kryteria podziału instytucji

W literaturze przedmiotu istnieje podział instytucji według różnych kryteriów, takich jak (Jütting, 2003, s. 11) (por. Tabela 13):

– stopień formalności (ang. *degree of formality*);

– różny poziom hierarchii (ang. *different levels of hierarchy*);

– przestrzeń badania (ang. *area of analysis*).

Tabela 13 Kryteria podziału i rodzaje instytucji

Kryterium podziału	Instytucje
Stopień formalności	- formalne - nieformalne
Poziom hierarchii	- poziom 1 (*instytucje nieformalne, np. normy społeczne, zwyczaje, nawyki, tradycje*) - poziom 2 (*otoczenie instytucjonalne - sformalizowane zasady gry- szczególnie własności - polityka, wymiar sprawiedliwości, biurokracja*) - poziom 3 (*zarządzanie: działanie gry, przestrzeganie reguł gry, szczególnie kontraktu, regulacja struktury zarządzania transakcjami*) - poziom 4 (*alokacja zasobów i zatrudnienia - ceny i ilości; dostosowanie bodźców)*
Obszar badania	- ekonomiczne (gospodarcze) - polityczne - prawne - społeczne

Źródło: Jakubowska i Grabowska-Powaga, (2016, s. 402)

Pierwszym kryterium podziału instytucji jest stopień ich formalności, zgodnie z którym można je podzielić na formalne i nieformalne (por. Tabela 13). Taki podział instytucji zaproponował D.C. North, który uszczegółowił swoją klasyfikację[99] stwierdzając, iż obejmują *„(…) one ograniczenia formalne (np. reguły, prawa, konstytucje), nieformalne (np. normy zachowań, konwencje, dobrowolne kodeksy zachowań) oraz charakterystyki ich wdrażania. Łącznie określają one strukturę bodźców we wspólnotach, a zwłaszcza w gospodarkach*" (North, 1994, s. 600). Williamson (2000) rozróżnił natomiast cztery poziomy instytucji ze względu na poziom hierarchii. Pierwszy poziom obejmuje instytucje nieformalne (analogicznie do Northa) i można go określić mianem poziomu *„społecznego zakorzenienia*" (O. E. Williamson, 2000, s. 596). W ten obszar wpisują się normy społeczne, zwyczaje, tradycje itd. Te tradycyjne instytucje często rozwijają się przez stulecia, pozostają nieskodyfikowane i względem systemu gospodarczego można je rozpatrywać jako zmienną egzogeniczną.[100] Na tym poziomie instytucje cechują się bardzo powolnym lub nieistniejącym procesem zmian, zatem można w tym przypadku mówić o znacznym stopniu inercji, wiążącej się z drugiej strony ze stabilizacyjną rolą instytucji w społeczeństwie. Społeczne normy i wartości cechują się bowiem istotnym stopniem zakorzenienia w świadomości uczestników systemu gospodarczego, regulując przez to oczekiwania i akceptowalne zachowania odnoszące się do transakcji. W tym sensie instytucje tego poziomu w silny sposób uzupełnia formalne mechanizmy egzekwowania reguł prawnych (Jütting, 2003).

Na drugim poziomie tzw. „otoczenia instytucjonalnego", w centrum uwagi znajdują się formalne reguły definiowane przeważnie przez organy państwowe, np. prawa własności oraz ich egzekwowanie Wśród instytucji drugiego poziomu można jednak również znaleźć przykłady instytucjach nieformalnych, np. niesformalizowane, ale silnie wiążące reguły odnośnie do dostępu do zasobów naturalnych. W porównaniu do instytucji pierwszego poziomu, horyzont ich zmiany jest wyraźnie krótszy (10-100 lat).[101]

Trzeci poziom wiąże się z instytucjami zarządzania (ang. *„the institutions of governance"*), w szczególności procesami regulacyjnymi zachodzącymi w organizacjach. Poprzez

[99] Zob. sekcja 3.2.2.

[100] Ten poziom ma ogromne znaczenie dla osób mieszkających w krajach rozwijających się, gdzie inne poziomy (II-IV) zostały częściowo utworzone lub nie działają prawidłowo.

[101] Poza zasadami gry w „sensie Williamsona", sposób gry jest tak samo ważny. Aby zdefiniować i egzekwować prawa własności, potrzebny jest system prawny dający ramy dla zawierania umów, kontraktów i ich egzekwowania.

zdefiniowanie reguł dokonywania transakcji pojawia się możliwość ograniczenia kosztów pozyskania informacji, a także negocjacji, przygotowania, monitorowania kontraktu oraz renegocjacji kontraktu. Zmiany na tym poziomie instytucji są częstsze, następując przeciętnie co kilka lat (O. E. Williamson, 2000).[102]

Ostatni, czwarty poziom instytucji wpisuje się w realną sferę gospodarki i reguły jej bieżącego funkcjonowania, decydujące o alokacji zasobów. Przykłady instytucji tego poziomu obejmują np. regulacje rynku pracy czy systemu ubezpieczeń społecznych, a zatem zasady podlegające bieżącym zmianom i warunkujące decyzje podejmowane przez podmioty gospodarcze.

Relatywnie upowszechnionym podejściem do klasyfikacji instytucji jest także podział instytucji według obszaru badania, zgodnie z którym można wyróżnić instytucje ekonomiczne (gospodarcze), polityczne, prawne, społeczne. Pod koncepcją instytucji ekonomicznych (gospodarczych) należy rozumieć wszelkie reguły wpływające na produkcję, alokację i proces dystrybucji dóbr oraz usług. Instytucje polityczne natomiast wiążą się z różnymi rodzajami ustrojów politycznych i ich parametrami. Instytucje prawne odnoszą się do typów systemów prawnych, definiowania i egzekwowania praw własności. Instytucje społeczne z kolei wiążą się z regułami dostępu do edukacji, służby zdrowia, zarządzania bezpieczeństwem socjalnym (Jütting, 2003).[103]

3.2.4 Stopień formalizacji jako główne kryterium podziału instytucji

W niniejszej rozprawie nacisk zostanie położony na podział instytucji ze względu na stopień ich formalizacji, w ślad za Northem (2011). Instytucje formalne i nieformalne w szczegółowy sposób różnicuje Stępień (2009), zwracając uwagę, że instytucje formalne są powoływane do życia w celu ułatwiania funkcjonowania określonego obszaru życia społecznego. Instytucje nieformalne mogą natomiast powstawać w wyniku ceremonialnego powielenia określonych zachowań.[104] Instytucje formalne obejmują znacznie mniejszy, chociaż istotny fragment rzeczywistości, ponieważ skutki ich nieprzestrzegania są precyzyjnie zdefiniowane i

[102] Na przestrzeni 1-10 lat

[103] Mają one wpływ np. na równość płci i zarządzanie bardziej ogólnymi relacjami pomiędzy poszczególnymi podmiotami

[104] Nie można jednak bezwzględnie łączyć racjonalności jedynie z instytucjami formalnymi, a tym bardziej tylko ekonomicznymi, gdyż instytucje nieformalne także mogą powstawać na skutek kalkulacji ekonomicznej i odwrotnie, powołanie instytucji formalnych może być przejawem na przykład naśladownictwa, przymusu itd.

sankcjonowane przez aparat kontroli, podczas gdy łamanie powszechniej występujących zwyczajowych reguł gry nie pociąga za sobą tak konkretnych konsekwencji. W kolejnych sekcjach zostaną szczegółowo omówione instytucje formalne i nieformalne.

3.2.4.1 Instytucje formalne

Instytucje formalne cechuje skodyfikowana postać oraz występowanie odpowiedniego systemu ich egzekwowania. Można je określić jako reguły zewnętrznego przymusu, które determinują interakcje pomiędzy jednostkami czy podmiotami. Mogą być tworzone przez państwo i jego organy (np. w postaci aktów prawnych), jak i przez organizacje, w tym przedsiębiorstwa (np. w postaci procedur czy regulaminów). Według Ostrom (1986) formalne reguły instytucji można podzielić na następujące rodzaje:

- reguły pozycji (odnoszą się do zbioru pozycji i liczby uczestników zajmujących te pozycje);
- reguły graniczne (odnoszą się do kryteriów, według których wybrano uczestników na dane pozycje oraz warunków opuszczenia pozycji);
- reguły zakresu (odnoszą się do zbioru określonych wyników oraz zewnętrznych zachęt lub kosztów związanych z poszczególnymi wynikami);
- reguły autorytetu (odnoszą się do zakresu władzy w ramach danej pozycji);
- reguły agregacji (odnoszą się do decyzji, które powinny, muszą zostać podjęte dla realizacji danych zamierzeń);
- reguły informacyjne (odnoszą się do rodzajów komunikacji między odrębnymi pozycjami oraz określają sposoby i styl tej komunikacji);
- reguły wypłat (odnoszą się do sposobów alokacji korzyści i kosztów pomiędzy pozycjami).

Struktura formalnych instytucji ma charakter hierarchiczny, przy czym na najwyższych poziomach plasują się reguły o charakterze ogólnym, w przypadku których koszt zmian jest najwyższy, natomiast na niższych poziomach plasują się reguły o wyższym stopniu szczegółowości, których zmiany są łatwiejsze do przeprowadzenia. Ta hierarchiczna struktura instytucji przyczynia się do większej stabilności instytucjonalnej (Legiędź, 2012). Według Northa (2011, s. 47) instytucje formalne dzielą się na reguły polityczne, prawne, ekonomiczne i kontrakty. W niniejszej rozprawie instytucje formalne są rozumiane jako wszystkie reguły, na

straży których stoi państwo lub określona organizacja, posiadając odpowiednio wykształcony aparat kontroli i przymusu. Do instytucji formalnych zostaną zaliczone zatem przepisy prawa zarówno międzynarodowe, krajowe, jak i branżowe, spisane akty, regulacje administracyjne oraz procedury postępowania związane z ustanowieniem, zmianą i egzekucją powyższych regulacji, jak również obowiązujące w danej organizacji przepisy, procedury i regulacje wewnętrzne.

Instytucje formalne zyskują na znaczeniu, gdy struktury społeczne stają się coraz bardziej złożone wskutek rozwoju technologicznego i rosnącej specjalizacji pracy. W przypadku zwiększającej się złożoności relacji międzyludzkich, ponoszenie nakładów na rozwój formalnych instytucji staje się coraz bardziej opłacalne. Formalne reguły mogą stanowić uzupełnienie instytucji nieformalnych i poprawiać ich funkcjonowanie, w szczególności poprzez redukcję kosztów informacji (Legiędź, 2012).

3.2.4.2 Instytucje nieformalne

3.2.4.2.1 Istota instytucji nieformalnych

Drugim elementem systemu instytucjonalnego są instytucje nieformalne, o charakterze niepisanym, które funkcjonują w społeczeństwie za pośrednictwem przekazu ustnego. Instytucje nieformalne powstają w sferze prywatnej (C. R. Williamson i Kerekes, 2011). Te niepisane normy często zajmują wyraźniejsze miejsce w świadomości społecznej niż formalne reguły. North (2011) sugeruje, iż w sytuacjach, w których zawodzą formalne instytucje, nieformalne instytucje pomagają w redukowaniu niepewności i tworzą punkt odniesienia dla organizacji do kształtowania swoich zachowań. Również badania empiryczne wskazują, że pomiędzy formalnymi a nieformalnymi instytucjami zachodzą interakcje w ich wpływie na zjawiska, np. rozwój przedsiębiorczości (np. Fuentelsaz i in., 2019).

Ludzkie działanie stanowi przede wszystkim wynik wewnętrznego systemu wartości i norm, a w dalszej kolejności instytucji formalnych (Helmke i Levitsky, 2004). Analiza instytucji nieformalnych jest utrudniona w porównaniu do instytucji formalnych, z uwagi na ich niepisany charakter oraz pozaprawny system egzekwowania, oparty o wiodącą rolę społeczeństwa czy jego poszczególnych grup.

Nieformalne reguły instytucjonalne tworzące warunki dla interakcji pomiędzy podmiotami czy jednostkami stanowią liczną i zróżnicowaną grupę, do której można zaliczyć (de Soysa i Jütting, 2006):

- uzupełnienia i zmiany reguł formalnych wykraczające poza oficjalny zakres;
- normy zachowania społecznie usankcjonowane (*do których należą przykładowo postawy, zwyczaje, tabu, konwencje, obyczaje i tradycje*), których transfer następuje w toku procesów wychowawczych i edukacyjnych;
- tzw. mechanizmy samoegzekucyjne, aktywujące reakcje na wzorce zachowań nieprzystające do przyjętych norm społecznych (*do których należą przykładowo obawa przed plotkami, ostracyzmem, napiętnowaniem, bojkotem, groźbami czy użyciem przemocy*).

Do instytucji nieformalnych można zaliczyć reguły zbiorowego współżycia, konwenanse czy zwyczaje. Ich całokształt stanowi odzwierciedlenie wiodącej w danym społeczeństwie koncepcji światopoglądowej (*np. religii, wartości społecznych i politycznych*). Są one także kształtowane poprzez ludzkie doświadczenia. Nieformalne zasady instytucjonalne nie są jednak zawsze przychylnie traktowane i przestrzegane przez członków danej społeczności, a ponadto niektóre podmioty bądź grupy wytwarzają własne reguły, niekoniecznie spójne z tymi powszechnie przyjętymi (Gruszewska, 2015). Warto zauważyć, że tendencja do wykraczania poza akceptowalne normy zachowań może sama w sobie wynikać z określonego systemu instytucjonalnego, tj. niedoskonałość instytucji formalnych może prowadzić do nieformalnych, indywidualnych postaw mających na celu zwiększenie działania zorientowanego na realizację indywidualnych celów (Gruszewska, 2013; Ostrom, 2008).

Helmke i Levitsky (2004) zwracają uwagę na szereg istotnych charakterystyk instytucji nieformalnych:

- w sytuacji niedoskonałości formalnych instytucji, instytucje nieformalne stanowią ich dopełnienie, jednak ich istnienie nie jest uwarunkowane tą niedoskonałością;
- instytucje nieformalne są sankcjonowane przez społeczeństwo[105];

[105] Należy je odróżnić od indywidualnych zachowań, które przynoszą korzyści danej osobie i w ich przypadku nie występuje kara za odstępstwo od reguł

- instytucje nieformalne są „regułami gry”, a nie organizacjami wraz z aktorami działań, choć te nieformalne zasady działania mogą być związane z jednostkami i podmiotami, które je kształtują;
- instytucje nieformalne wykazują liczne powiązania z kulturą, ponieważ zakorzenione normy i wartości determinują zachowania jednostek i grup. Granice pomiędzy pojęciami kultury i instytucji nieformalnych są stosunkowo niejasne, co przy braku przyjętego powszechnie miernika instytucji nieformalnych może dostarczać pewnych trudności badawczych.

W kolejnej sekcji uwaga zostanie skupiona właśnie na wzajemnych relacjach pomiędzy kulturą a instytucjami nieformalnymi.

3.2.4.2.2 Kultura a instytucje nieformalne

Choć w ramach badań z zakresu dyscypliny ekonomii i finansów badacze często koncentrują swoją uwagę na obiektywnych, mierzalnych faktach, decyzje i zachowania aktorów badanych działań podlegają głęboko zakorzenionym tradycjom, zwyczajom i normom funkcjonującym w danym społeczeństwie, które są w sposób nieunikniony powiązane z kulturą, która wykształciła się na danym obszarze (Kostro, 2009). Kulturę z reguły definiuje się właśnie jako zbiór wartości, norm i wzorców, wykształconych i rozpowszechnionych w danej zbiorowości społecznej. W kontekście rozważań w niniejszej rozprawie szczególnie istotne są te, które wpływają na organizację życia zbiorowego, dostarczając zespół praktyk społecznych, modeli działania, wzorców interakcji. W tym znaczeniu kultura to wartości, zasady i schematy myślenia kształtujące postawy, przekonania i zachowania ludzi, determinujące ich aktywność i stosunki z otoczeniem, mechanizmy społecznej kontroli itp., upowszechnione pośród członków danej społeczności. Zdaniem Geertza (1973) człowiek staje się określoną jednostką właśnie pod wpływem wzorców kulturowych.

Według Hofstede (2011) kultura wiąże się z zaprogramowanymi wzorcami myślenia, odczuwania, reagowania i zachowania, które dotyczą nie tylko szczególnych wydarzeń (*np. ceremonii, rytuałów*), ale *de facto* całokształtu ludzkiego funkcjonowania. Wzorce te nie ograniczają swobody rozumowania i podejmowania decyzji, ale wyznaczają jednak pewne granice w postaci społecznie usankcjonowanych ram. Proces kulturowego programowania odbywa się na trzech poziomach:

- uniwersalnym (takim samym dla wszystkich i obejmującym fundamentalne potrzeby);
- kolektywnym, charakteryzującym określone grupy (organizacje, wspólnoty, narody), co nadaje tym grupom tożsamość, spójność i odrębność względem otoczenia;
- indywidualnym, związanym z wyposażeniem jednostek w specyficzne cechy charakteru.

Każda jednostka należy do różnych grup społecznych, co wpływa na różnorodność poziomów kulturowych, które kształtują jej umysł. Hofstede (2011, s. 32) wymienił 6 z nich:

- poziom kultury narodowej;
- poziom kultury związanej z przynależnością do grupy regionalnej, etnicznej, religijnej, językowej;
- poziom kultury związanej z przynależnością do danej płci;
- poziom kultury pokoleniowej;
- poziom kultury klasy społecznej;
- poziom kultury organizacyjnej lub korporacyjnej.

Odnosząc się do kultury na poziomie ogólnym, Hofstede (2011, s. 46) wyróżnił w oparciu o prowadzone badania sześć kluczowych wymiarów kultury narodowej:

- dystans władzy można zdefiniować jako zakres oczekiwań i akceptacji wobec nierównego rozkładu władzy, wyrażony przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji.
- kolektywizm-indywidualizm, gdzie kolektywizm jest właściwy społeczeństwom, w których ludzie należą do silnych, spójnych grup, które zapewniają im ochronę i opiekę, za co ich członkowie odwzajemniają się lojalnością, natomiast indywidualizm jest właściwy społeczeństwom, w których więzy między jednostkami są luźne i każdy ma na uwadze głównie siebie i swoją najbliższą rodzinę.
- kobiecość-męskość, gdzie męskość to cecha społeczeństw, w których role społeczne związane z płcią są jasno zdefiniowane, co oznacza, że od mężczyzn oczekuje się asertywności, siły i dążenia do sukcesu materialnego, podczas gdy od kobiet oczekuje się skromności, delikatności i troski o jakość życia. Z kolei kobiecość charakteryzuje społeczeństwa, gdzie role społeczne obu płci przenikają się wzajemnie, co oznacza, że zarówno od mężczyzn, jak i od kobiet oczekuje się skromności, delikatności i troski o jakość życia.

- unikanie niepewności, który można zdefiniować, jako stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu nieznanych lub niepewnych sytuacji.
- orientacja długo- i krótkookresowa, gdzie orientacja to koncentracja na kształtowaniu cech charakteryzujących się przewagą w przyszłości, zwłaszcza poprzez wytrwałość i oszczędność, przeciwna orientacja koncentruje się na kultywowaniu cech związanych z przeszłością i teraźniejszością, takich jak szacunek dla tradycji, utrzymanie swojego wizerunku i spełnianie społecznych norm.
- przyzwolenie - restrykcyjność, wymiar ten określa się jako stopień, w jakim ludzie próbują kontrolować swoje pragnienia i impulsy. Stosunkowo słaba kontrola nazywana jest "Przyzwoleniem", a relatywnie silna kontrola nazywa się "Restrykcyjnością". Należy podkreślić, że zaspokajanie potrzeb po stronie przyzwolenia odnosi się do czerpania radości z życia i zabawy, a nie zaspokajania wszystkich ludzkich potrzeb.

Wymiarom tym przypisuje się konkretne normy, zachowania, postawy i przekonania, które jednostki nabywają w procesie socjalizacji, zarówno w rodzinie, jak i w szkole czy miejscu pracy.

W rozważaniach ekonomistów pojawiają się najczęściej nawiązania do kultury na poziomie kultury narodowej, poziomie kultury wynikającej z przynależności do grupy regionalnej, etnicznej, religijnej oraz poziomie kultury organizacyjnej. Proces globalizacji szczególnie sprzyja bowiem podejmowaniu badań nad kulturami narodowymi oraz kulturą organizacyjną. W odniesieniu do badań kulturowych ekonomiści posługują się często pojęciami, takimi jak: kultura ekonomiczna (gospodarcza), kultura przemysłowa, kultura biznesu, kultura przedsiębiorczości, kultura zarządzania, kultura organizacyjna (organizacji), kultura firmy (przedsiębiorstwa), kultura korporacji (korporacyjna). Te pojęcia nie zawsze mają jednoznaczne definicje i są czasem rozumiane i stosowane intuicyjnie. Niektóre z tych pojęć mają szerszy zakres znaczeń, podczas gdy inne są bardziej precyzyjnie określone (Kostro, 2009).[106]

W odniesieniu do funkcjonowania przedsiębiorstw istotne znaczenie ma pojęcie kultury ekonomicznej, definiowanej jako systemy wartości, schematy poznawcze i wzory zachowań, które są związane z życiem gospodarczym (Marody i Kochanowicz, 2007). Kultura ekonomiczna odnosi się do postaw, przekonań, ocen i wartości związanych z działalnością

[106] Na temat kultury ekonomicznej zob. również sekcję 3.3.2.1.

ekonomiczną jednostek lub organizacji. Ta kultura kształtuje zachowania ludzi w zakresie produkcji i wymiany oraz jest powiązana z instytucjami ekonomicznymi i społecznymi wpływającymi na działalność gospodarczą. Kluczowym kryterium wartościowania w tym kontekście jest racjonalność i efektywność działań. W kulturze ekonomicznej istnieje zawsze dwuwymiarowy wpływ: motywy i bodźce o charakterze ekonomicznym, z jednej strony, oraz czynniki pozagospodarcze, takie jak wartości, zwyczaje i społeczne normy, z drugiej strony. Te czynniki pozagospodarcze wpływają na sfery gospodarcze, ale nie są związane z ekonomią samą w sobie (Bucholc, 2007). Działają one na płaszczyźnie etycznej i moralnej, nie wynikają z wyłącznie ekonomicznego rachunku lub troski ludzi o własny interes. Czynniki ekonomiczne i pozagospodarcze oddziałują wspólnie, a dążenie do maksymalizacji korzyści indywidualnych współgra z kulturowymi, społecznymi i moralnymi uwarunkowaniami ludzkich zachowań.

Badacze często starają się znaleźć proste kryteria klasyfikacji kultur narodowych, ale warto pamiętać, że te kultury są skomplikowane, z różnymi elementami i wpływami. Możliwe jest zidentyfikowanie kultury ekonomicznej w społeczeństwie, patrząc na powszechne przekonania w kwestiach gospodarczych, które kształtują postawy i umiejętności społeczeństwa[107]. Elementy kultury ekonomicznej wpływają nie tylko na sferę gospodarczą, ale również na preferencje społeczno-polityczne i rolę państwa w gospodarce (Kostro, 2009).

Kolejnym ważnym pojęciem jest kultura organizacyjna, często analizowana w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstw. Wskazuje ona na to, że firmy mają swoją własną "osobowość" i wzorce zachowań, które nadają im specyficzny charakter (Sułkowski, 2002). Rola kultury organizacyjnej jest porównywana do "normatywnego społecznego kleju," który jednoczy pracowników wokół wspólnych wartości i celów. Funkcje kultury organizacyjnej dzielone są na wewnętrzne dotyczące funkcjonowania organizacji oraz zewnętrzne dotyczące interakcji z otoczeniem. Za funkcje wewnętrzne uważa się funkcję integracyjną, percepcyjną i adaptacyjną. Schein wskazuje sześć czynników wpływających na integrację kulturową pracowników. Są to (Sułkowski, 2002, s. 60–61):

- Wspólny język i słownictwo: Tworzenie wspólnego słownika i aparatu pojęciowego, co ułatwia komunikację i porozumienie między członkami organizacji.

[107] Te z kolei przekładają się na powstanie przewagi na polu ekonomicznym, np. decydują o innowacyjności i konkurencyjności, które współcześnie postrzega się, jako czynniki stymulujące wzrost gospodarczy. Chodzi tu zarówno o zwiększanie potencjału gospodarczego osiągane środkami krajowymi, jak i zewnętrznymi (poprzez napływ kapitału zagranicznego, inwestycji oraz technologii).

- Granice i tożsamość: Określenie granic oddzielających organizację od otoczenia, ustalenie zasad przyjmowania i usuwania członków, co wzmacnia tożsamość grupową.
- Hierarchia i stratyfikacja społeczna: Tworzenie hierarchii i kryteriów stratyfikacji społecznej wewnątrz organizacji, aby uniknąć konfliktów związanych z podziałem władzy.
- Reguły, zasady i rytuały: Utrwalenie reguł, zasad i rytuałów, które regulują stosunki między członkami organizacji.
- Rozdzielanie kar i nagród: Uzgodnienie kryteriów rozdzielania kar i nagród, co pozwala określić, co jest pożądane i nagradzane oraz co jest naganne i karane.
- Wspólna ideologia: Przyjęcie wspólnej ideologii, która uzasadnia stosunek członków do organizacji i obowiązujących w niej reguł.

Te elementy kultury organizacyjnej pomagają w kształtowaniu i utrzymaniu spójności oraz skuteczności w działaniach organizacji.

Funkcja percepcyjna wiąże się ze sposobem postrzegania rzeczywistości, otoczenia, organizacji oraz samych siebie. Z tej perspektywy, kultura organizacji działa jako matryca, która wpływa na wspólne zrozumienie i interpretację wydarzeń. Kultura organizacyjna realizuje również funkcję adaptacyjną poprzez stabilizację rzeczywistości i zmniejszanie niepewności przez wykorzystanie wypracowanych procedur, wzorców zachowań i metod reakcji na przewidywalne zmiany.

Istota funkcji zewnętrznych polega na relacjach łączących organizację z otoczeniem oraz wymianie kulturowych wzorców. Rozróżnić tu można dwa rodzaje oddziaływania. Po pierwsze, otoczenie[108] ma wpływ na funkcjonowanie organizacji i jej kulturę, przekazując wartości i wzorce akceptowane w społeczeństwie. Po drugie, wewnętrzne „uzgodnienia" organizacyjne wpływają na formę, styl i jakość relacji organizacji z otoczeniem zewnętrznym. (Sułkowski, 2002).

I wreszcie, kultura biznesu ma związek z poziomem kultury narodowej i poziomem korporacji. Poszczególne kultury lokalne współtworzyły i nadal współtworzą zróżnicowane modele kultury biznesu i działalności gospodarczej (tzw. *corporate culture*). W lokalnych tradycjach i uwarunkowaniach kulturowych można szczególnie zauważyć różnice w zakresie charakteru i rozproszenia władzy, poziomu centralizacji lub decentralizacji, stopnia

[108] Innych organizacji, systemu prawnego, ekonomicznego, politycznego, narodowej kultury ekonomicznej itp.

indywidualizmu lub kolektywizmu oraz dominujących postaw wobec niepewności i ryzyka. (Dołęgowski, 1998, s. 128–129). Jeśli chodzi o kulturowo-etniczne uwarunkowania biznesu międzynarodowego można zauważyć, że:

- różnorodność kultur lokalnych ma istotny wpływ na funkcjonowanie biznesu międzynarodowego,
- przedsiębiorstwa zorientowane na rynki międzynarodowe stosują różne strategie zarządzania różnicami kulturowymi,
- z perspektywy czasu nie wszystkie strategie okazały się skuteczne,
- wiele przedsiębiorstw podkreśla znaczenie koncentracji na strategii zarządzania w warunkach wielokulturowości, ale nie zawsze udaje im się skutecznie wdrożyć te rozwiązania na poziomie operacyjnym (Hoecklin, 1995).

W dalszych rozważaniach przedstawionych w rozprawie nieformalne instytucje nie będą rozgraniczane od pojęcia kultury, w ślad za wieloma badaniami operacjonalizującymi nieformalne różnice instytucjonalne pomiędzy krajami za pomocą różnic w wybranych wymiarach kulturowych. Warto natomiast nadmienić, że o ile kultura ma oczywisty wpływ na kształtowanie instytucji nieformalnych, z którymi w wielu aspektach może być utożsamiana (*np. określone normy zachowań*), o tyle rzadziej zwraca się uwagę na interakcje pomiędzy kulturą a instytucjami formalnymi (Amable, 2003; Aoki, 2001). Kultura może bowiem wpływać na narodowe instytucje, kształtując je i prowadząc do powstania określonych typów systemów instytucjonalnych (Aggarwal i in., 2016). Przykładowo, badania z zakresu rachunkowości finansowej i zarządczej dotyczące kultury koncentrowały się przede wszystkim na bezpośrednich efektach kultury w rachunkowości (Cieslewicz, 2014; Doupnik i Tsakumis, 2004). Jednak Gray (1988) w celu zilustrowania wpływu kultury na rachunkowość, wskazywał, że wartości kulturowe mają swoje "konsekwencje instytucjonalne", które to skutki mają z kolei dalszy wpływ na rachunkowość. W literaturze instytucjonalnej North (2011) stwierdził, że filtr kulturowy zapewnia ciągłość, ponieważ rozwiązując problemy gospodarcze, aktorzy lub grupy aktorów tworzą lub zmieniają instytucje, w rezultacie czego instytucje odzwierciedlają preferencje kulturowe. Instytucje pełnią zatem funkcję mediatorów pomiędzy oczekiwaniami aktorów, do których adresowane są instytucje, cechujących się różnymi wartościami kulturowymi (Cieslewicz, 2014). Ponieważ na poziomie jednostki kultura wpływa na poznanie, emocje, motywację, zachowanie i interakcje (Nisbett, 2003; Smith i in., 2008), instytucje kształtowane są przez wartości decydentów wpływających na ich rozwój.

3.3. Instytucje a zarządzanie finansami w kontekście międzynarodowym

3.3.1 Instytucje a dążenie przedsiębiorstw do legitymizacji działania

Wątek legitymizacji działania przedsiębiorstw jest jednym z istotnych elementów nurtu instytucjonalnego. Di Maggio i Powell (1983) stwierdzają, że izomorfizm polegający na upodabnianiu zachowań jednostek wynika z presji politycznych, formalnych i nieformalnych (*izomorfizm przymusowy*), adopcji standardów ograniczających niepewność (*izomorfizm mimetyczny*) oraz profesjonalizacji zarządzania w organizacjach (*izomorfizm normatywny*). Odniesienie tego toku rozumowania do działalności przedsiębiorstw w skali międzynarodowej pozwalało m.in. na lepsze zrozumienie logiki wyboru sposobu zakładania spółki zależnej (np. Xu i Shenkar, 2002) czy decyzji personalnych związanych z zatrudnianiem menedżerów z przedsiębiorstwa macierzystego lub z kraju goszczącego (Xu i in., 2004). Nadrzędną przesłanką tej logiki jest obniżenie kosztów prowadzenia działalności na zagranicznym rynku wynikających z bycia obcą spółką, a tym samym posiadania mniejszej legitymacji w formalnym i nieformalnym instytucjonalnym otoczeniu kraju goszczącego (Zaheer i Mosakowski, 1997).

Pimentel Duarte da Fonseca (2010) formułuje stwierdzenie, iż struktury formalne w wielu organizacjach postindustrialnych odzwierciedlają mit ich środowiska instytucjonalnego w znacznie większym stopniu niż wymagałyby tego faktyczne potrzeby biznesowe. Procedury są zinstytucjonalizowane i stają się mitami, które przeniknęły do organizacji. Praktyki z zakresu zarządzania finansami i rachunkowości, zarządzania produkcją czy zasobami ludzkimi przekształciły się w utarte w skali międzynarodowej sposoby osiągania celów organizacyjnych. Bez oceny ich faktycznej skuteczności, zinstytucjonalizowane techniki klasyfikują organizację *a priori* jako wiarygodną, racjonalną i nowoczesną. Ich wykorzystanie wyraża bowiem poczucie odpowiedzialności i zapobiega zarzutom o zaniedbania (Meyer i Rowan, 1977).[109]

Koncepcja controllingu zaproponowana przez Anthony'ego (1965) jest nadal jedną z najczęściej używanych koncepcji teoretycznych w obszarze zarządzania finansami. W tej racjonalnej perspektywie systemy controllingu uznaje się za jawne i formalne instrumenty, których realizacja sama w sobie umożliwia osiągnięcie skuteczności i efektywności organizacyjnej (Gomes i Salas, 2001). Formalizacja controllingu wyrażona istnieniem

[109] Teorie menedżerskie w tym ujęciu można uznać za ideologie, ponieważ formułują zestaw założeń dotyczących charakteru przedmiotów, którymi się zajmują (Barley i Kunda 1992). Przykładowo, w ostatnich dekadach kultura przedsiębiorczości niemal urosła do poziomu cnót i przekształciła się w wartości "narodowe" w prawie wszystkich krajach rozwiniętych (Pimentel Duarte da Fonseca, 2010).

standardowych raportów i wykorzystaniem norm technicznych była jak dotąd bardziej intensywna w jednostkach badawczo-rozwojowych implementujących technologię na poziomie lokalnym, w porównaniu na przykład z jednostkami zaangażowanymi bardziej w działania adaptacyjne lub twórcze (Nobel i Birkinshaw, 1998). Może to oznaczać, że modele formalne wykorzystywane są głównie przez firmy ze strategią etnocentryczną, które prawdopodobnie będą wykorzystywać poparcie polityczne z kraju macierzystego, ignorując wartości i kulturę kraju przyjmującego (Ring i in., 1990).[110] Widać tutaj zatem współzależności pomiędzy instytucjami formalnymi, nieformalnymi (w tym kulturą) a praktykami uznawanymi za zasadne w danym otoczeniu.

Na przestrzeni lat koncepcja zmian w systemach controllingu była przedmiotem badań m.in. z perspektywy funkcjonalnej, behawioralnej czy interpretacyjnej. Na ostatnie badania wpływ miała jednak teorie instytucjonalne i teorie sieci aktorów (Berry i in., 2009). Badania wpisane w tradycję nowej socjologii instytucjonalnej zakładają, że organizacje konkurują nie tylko o zasoby i klientów, ale także o władzę polityczną i legitymizację instytucjonalną. Z tej perspektywy logika zmian systemów zarządzania, w szczególności obszaru zarządzania finansami i stosowanych w nim narzędzi, jest rozprzestrzeniana pośród organizacji za pomocą trzech procesów: przymusowego, mimetycznego i normatywnego (DiMaggio i Powell, 1983). Jako takie instrumenty controllingu przyjmowane są nie tyle w wyniku racjonalnego procesu wyboru, ale w celu zaspokajania potrzeb organizacyjnych w zakresie legitymacji społecznej i politycznej (Brignall i Modell, 2000).

Perspektywa ta została jednak skrytykowana za ukazanie procesów zmian jako liniowych i nieuniknionych, w których aktorzy stają się dobrowolnie izomorficzni wobec instytucji (Dambrin i in., 2007). Z tego powodu wczesne prace w tradycji instytucjonalnej dały wgląd w to, w jaki sposób zmiany określonych praktyk z zakresu controllingu rozprzestrzeniają się pomiędzy organizacjami, niewiele uwagi poświęcając jednak procesom wewnątrzorganizacyjnej zmiany. Dopiero prowadzone później badania nad rozwojem systemów controllingu dążyły to bardziej ewolucyjnego ujęcia sposobów, w jaki reguły i rutyny organizacyjne wpływają na działania w ramach przedsiębiorstw. Jednym z wątków podejmowanych w istniejącym dorobku jest kwestia logiki zmian systemów controllingu oraz

[110] Zob. również sekcja 2.2.2

przyczyn występowania oporu przeciw tym zmianom.[111] W tym kontekście analizowano m.in. wzajemne oddziaływania pomiędzy między uczestnikami systemu controllingu a innymi agentami zmian, rozważano rewolucyjny a ewolucyjny charakter tych zmian, czy relacje pomiędzy zaufaniem a kontrolą (np. Busco i in., 2006; Granlund i Modell, 2005; Lukka, 2007; Soin i in., 2002).

3.3.2 Instytucje z punktu widzenia teorii kontyngencji w controllingu

Koncepcją, która w niniejszej rozprawie w komplementarny sposób pozwala zrozumieć wpływ zmiennych instytucjonalnych na zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, w szczególności controlling w międzynarodowych grupach kapitałowych, jest podejście sytuacyjne, zwane również teorią kontyngencji. Wynika ono z podstawowego założenia, że z wielu metod i technik dostępnych menedżerom żadna nie zadziała równie dobrze w każdej sytuacji (Bittel, 1998). "*Zgodnie z podejściem sytuacyjnym zadaniem kierowników jest ustalenie, jaka metoda w danej sytuacji, w danych warunkach i w danym momencie najlepiej przyczyni się do osiągnięcia nakreślonych przez kierownictwo celów*." (Wajda, 2003, s. 49). Przedstawiciele teorii kontyngencji skupiają się na opisie i analizie uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych względem organizacji, których charakter i wzajemne powiązania uzasadniają zastosowanie danego modelu organizacyjnego (Kaczmarek i Sikorski, 1998, s. 24). Stosowanie teorii kontyngencji "*zależy przede wszystkim od zewnętrznych uwarunkowań przedsiębiorstwa, wymuszających podjęcie określonych działań, np. poszerzenia dotychczasowego zakresu usług, przeprowadzenia specjalnych badań nad konstrukcją wyrobu, usprawnienia struktury organizacyjnej*" (Stabryła, 1995, s. 122).

Logikę tę można odnieść również do stosowania przez przedsiębiorstwa określonych rozwiązań z zakresu zarządzania finansami (Otley, 2016). Badania przeprowadzone w ciągu ostatnich czterech dekad doprowadziły do powstania obszernej listy potencjalnie istotnych czynników sytuacyjnych, na jakie napotykają organizacje, z których wiele prowadzi jednak do sprzecznych zaleceń co do kształtowania systemu controllingu. Wydaje się zatem mało prawdopodobne, aby było możliwe opracowanie ogólnego modelu w celu zaproponowania optymalnej konfiguracji controllingu we wszystkich możliwych kombinacjach okoliczności. Zwłaszcza w ujęciu międzynarodowym, kontyngencja musi być rozpatrywana w znacznie

[111] Zob. również sekcja 3.3.3.

bardziej dynamicznym i złożonym kontekście. Koncepcja sytuacyjna w rachunkowości zarządczej rozwijała się w latach siedemdziesiątych w celu wyjaśnienia odmiennych praktyk rachunkowości zarządczej, które były widoczne w tym czasie, w warunkach mniejszej złożoności organizacyjnej niż obecnie. Jak wskazał Hopwood (1974), design systemu rachunkowości zarządczej i projektowanie struktury organizacyjnej są nierozdzielne i współzależne.

Otley (2016) w swoim opisie sytuacyjnej teorii controllingu stwierdza, że teoria kontyngencji musi identyfikować konkretne aspekty systemu rachunkowości, które są powiązane z pewnymi określonymi okolicznościami i wykazują odpowiedniość w danej sytuacji. Spośród wszystkich zmiennych stosowanych w badaniach dotyczących teorii kontyngencji, najwięcej uwagi w dziedzinie rachunkowości zarządczej i controllingu poświęcono kwestii niepewności otoczenia. Jeśli organizacja lub jednostka organizacyjna doświadcza wysokiego poziomu niepewności, wymaga to elastycznych i adaptowalnych systemów do zarządzania wszystkimi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Niepewność otoczenia wzrasta w szczególności, gdy uwzględni się kontekst globalnej gospodarki i międzynarodowej konkurencji pomiędzy grupami kapitałowymi.[112] Organizacje funkcjonują w międzynarodowym środowisku o znacznym stopniu niepewności nie mogą całkowicie przewidzieć działań swoich konkurentów lub jakie innowacje technologiczne mogą wystąpić w danym horyzoncie czasowym. Są także zależne od innych organizacji zarówno jako dostawców, klientów, dostawców usług, jak i partnerów sieciowych, a relacje te podlegają ciągłym zmianom (Otley, 2014). Systemy controllingu z tego powodu muszą być w stanie działać w tak niepewnym otoczeniu i mogą wymagać dostosowania. I tak, choć większość organizacji nadal dysponuje systemami budżetowymi i mogą one zostać dostosowane na różne sposoby (np. częściej aktualizowane, krótsze etapy, systemy budżetowania itd.), kontrola budżetowa została odsunięta z centralnego miejsca zajmowanego czterdzieści lat temu i uzupełniona przez inne systemy, w szczególności Balanced Scorecard zawierające również wiele niefinansowych miar działania Otley (2016).

Po trzecie, firmy, których działalność podlega radykalnym zmianom związanym z naturą prowadzonej działalności czy sektora, w większym stopniu opierają się na ogólnych

[112] Coraz częściej organizacje przestają próbować kontrolować wszystkie aspekty łańcucha wartości w ramach holdingu. Skutkiem tego są mniejsze i bardziej skupione jednostki organizacyjne zmagające się z większą niepewnością, która w przeszłości mogłaby zostać buforowana przez spółkę nadrzędną.

wskaźnikach finansowych zamiast polegania na systemowym monitorowaniu szczegółowych zachowań i decyzji (Whitley, 1999). Podobnie, mało prawdopodobne jest delegowanie znacznego wpływu menedżerom spółek zależnych w zakresie tego, jak działa system controllingu, z uwagi na i tak znaczną decentralizację decyzji operacyjnych i brak powiązania między centralą grupy a poszczególnymi podmiotami operacyjnymi. I tak, w literaturze z zakresu rachunkowości zarządczej i controllingu często zakłada się, że działalność gospodarcza w rozwiniętych gospodarkach została zorganizowana w ramach racjonalnie zarządzanych korporacji, w których menedżerowie koordynują pracę spółek zależnych poprzez systematyczne zasady i procedury (Whitley, 1999). W tym rozumieniu głównym zadaniem systemu controllingu we współczesnych grupach kapitałowych jest zagwarantowanie, że działania spółek zależnych realizują cele najwyższego kierownictwa oraz dostarczają informacji i systemów, aby umożliwić hierarchii kierowniczej korekty wszelkich odstępstw od ustalonych planów. Stąd często controllerzy są uważani za "kadrę zarządzającą", tj. elitarną grupę na szczycie administracyjnej piramidy, która działa w interesie efektywności organizacyjnej. W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat podejście to było jednak krytykowane jako zbyt wąskie, ponieważ podejścia do organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem różnią się znacznie w różnych sektorach, regionach i krajach, podobnie jak charakter firm i podmiotów gospodarczych, które to zmienne mają znaczący wpływ na koordynację i kontrolę działań gospodarczych (Otley, 2016). W tym kontekście należy również rozpatrywać różnorodność instytucjonalną, zarówno formalną, jak i nieformalną, co zostanie omówione w szczegółach w kolejnych sekcjach.

3.3.2.1 Znaczenie instytucji formalnych

3.3.2.1.1 Znaczenie instytucji zewnętrznych

Instytucje narodowe wspierają system controllingu i rachunkowości. Rachunkowość praktykowana co do zasady w danym kraju zależy od cech instytucji narodowych, takich jak stopa kontroli korupcji, praworządność i skuteczność rządu (Cieslewicz, 2014). Instytucje zapewniają strukturę i podstawę do egzekwowania praw, niezbędne do sprawnego funkcjonowania rachunkowości. Funkcjonowanie zaawansowanych systemów controllingu wymaga zarazem osiągnięcia przez dany kraj pewnego stopnia rozwoju społecznej struktury i wsparcia. DiMaggio i Powell (1991) stwierdzili, że ponieważ procesy wymiany między osobami

stają się coraz bardziej wyspecjalizowane i złożone, umowy wymagają egzekwowania praw osób trzecich, co umożliwiają instytucje formalne, które odgrywają pozytywną rolę w określaniu i egzekwowaniu praw własności. Aby rachunkowość zarządcza w danym kraju mogła być wysokiej jakości, rachunkowość samych instytucji sama w sobie również musi dobrze funkcjonować. I tak, badania pomiędzy jakością formalnych instytucji zewnętrznych a różnymi aspektami zarządzania finansami dotyczyły m.in. relacji pomiędzy ochroną inwestorów a ochroną wierzycieli i innymi czynnikami (Leuz i in., 2003; Licht i in., 2005). Leuz i in. (2003) stwierdzili, że silne egzekwowanie ochrony inwestorów i wierzycieli prowadzi do niższego poziomu zarządzania zyskiem.[113] Han i in. (2010) wskazali, że dwa wymiary kulturalne Hofstede (unikanie niepewności i indywidualizm) są powiązane z jakością ochrony inwestorów i wierzycieli, a zarówno zmienne dotyczące ochrony inwestorów, jak i zmienne związane z kulturą wpływają na zarządzanie zyskiem.[114]

Cieslewicz (2014) w swoich badaniach zwraca uwaga na szereg formalnych aspektów instytucjonalnych opisanych przez Kaufmann i in. (2007), istotnych z punktu widzenia rachunkowości zarządczej, jako wymiernego zagadnienia związanego z zarządzaniem finansami przedsiębiorstwa, które w widoczny sposób podlega wpływowi formalnych reguł. Po pierwsze jakość regulacyjna, która odnosi się do zdolności władz do sformułowania i wdrożenia zdrowych zasad i regulacji, które wspierają i sprzyjają rozwojowi sektora prywatnego. Po drugie, skuteczność rządu, którą można mierzyć w zakresie jakości usług publicznych, stopnia autonomii od wpływów politycznych, jakości tworzenia i realizacji polityki oraz wiarygodności zaangażowania rządu w te inicjatywy.[115] Dalej, zasada państwa prawa określająca zakres, w którym aktorzy mają zaufanie do (i przestrzegają) zasad społecznych. Chodzi tu w szczególności o poziom egzekwowania kontraktów czy właściwe działanie policji i sądów.[116] Kolejnym aspektem jest kontrola korupcji związana z zakresem, w jakim władza publiczna korzysta z prywatnych korzyści (Kapas, 2020, s. 163). Głos i odpowiedzialność wyrażają zakres, w jakim obywatele danego kraju mogą uczestniczyć w wyborze swojego

[113] (Wright i in., 2006) stwierdzili dodatkowe wsparcie dla prac (Leuz i in., 2003)..
[114] Zob. sekcja 3.2.4.2 i wątek interakcji pomiędzy instytucjami formalnymi i nieformalnymi.
[115] Stopień, w jakim rządzący mogą relatywizować zasady rachunkowości, wskazuje na znaczenie skuteczności rządu w danym kraju.
[116] Zasada państwa prawa ma kluczowe znaczenie dla systemów rachunkowości, ponieważ odzwierciedla stopień, w jakim można oczekiwać egzekwowania umów, w jakim można powoływać się na przepisy, jak również zakres poszanowania praw własności.

rządu, a także korzystać z wolności słowa, wolności stowarzyszania się i wolnych mediów. Na koniec, stabilność polityczna odnosi się do postrzeganego prawdopodobieństwa, że rząd zostanie zdestabilizowany lub obalony niezgodnie z konstytucją.[117] Warto podkreślić, że choć badania Cieślewicza (2014) odnoszą się w dużej mierze do rachunkowości finansowej, którą z punktu widzenia controllingu można postrzegać jako źródło danych, tym niemniej w przydatny sposób porządkują pogląd na temat wpływu otoczenia instytucjonalnego na zarządzanie finansami przedsiębiorstwa.

Whitley (1999) z kolei analizuje wpływ formalnych aspektów instytucjonalnych na systemy controllingu. Zwraca on uwagę, że choć struktura i polityka państwa wywierają znaczny wpływ na rodzaje firm rozwijających się w danym kontekście instytucjonalnym oraz sposoby organizowania systemów pracy (Whitley, 1997), istnieją dwie szczególnie ważne cechy, które bezpośrednio wpływają na cechy systemu controllingu. Po pierwsze, wyróżnia on zakres zależności przedsiębiorstw od państwa, a po drugie stopień, w jakim działania gospodarcze i koordynacja są formalnie zorganizowane poprzez system prawny i przepisy państwowe. Zależność biznesu od państwa odzwierciedla zakres dominacji państwa w społeczeństwie obywatelskim z jednej strony oraz jej zaangażowanie w zarządzanie działalnością gospodarczą i dzielenie się ryzykiem inwestycyjnym z drugiej strony. Jeśli zależność od państwa jest tak wysoka, jak przykładowo w Korei Północnej, co wystawia firmy na znaczne ryzyko polityczne (większe niż ryzyko rynkowe), firmy mogą być co do zasady wysoce scentralizowane i sprawować silną kontrolę nad zachowaniem spółek zależnych.[118] Uogólniając, silne zaangażowanie państwa w gospodarkę i strategiczne wybory firm co do zasady zachęca do korzystania z odgórnych, nakazowych systemów kontroli, w których możliwość wywierania oddolnego wpływu jest niewielka i słabo zorganizowana (Whitley, 1999).

Państwa również różnią się znacznie w zakresie, w jakim bezpośrednio lub pośrednio regulują rynki i strukturę przemysłu poprzez formalne zasady i procedury, jak również poprzez różne mechanizmy korporacyjne. Anglosaskie odmiany kapitalizmu w mniejszym stopniu angażują się w takie formalne uregulowania, podczas gdy wiele państw Europy Środkowej i

[117] Przykładowo, w warunkach skrajnej niestabilności politycznej, specjaliści z zakresu finansów i rachunkowości mogą być zmuszeni podjąć działania mające na celu utrzymanie relacji politycznych, które mogłyby podważyć ich obiektywizm.

[118] Podobnie, wpływ spółek zależnych na ustawienie celów i monitorowanie wyników jest relatywnie słaby, zwłaszcza dlatego, że są często ustalane przez agencje państwowe w przedsiębiorstwach wysoce zależnych od państwa.

Skandynawskiej opracowało szczegółowe zasady licencjonowania oraz zachęca stowarzyszenia branżowe i podobne organy do organizacji rozwoju przemysłu. Im bardziej takie formalne uregulowania działalności gospodarczej istnieją w społeczeństwie, tym bardziej można oczekiwać, że firmy będą instytucjonalizować formalne systemy kontroli w swoich własnych organizacjach, dostosowując się i imitując kluczowe cechy swoich środowisk (Whitley, 1999). Przykładowo, anglosaskie systemy finansowe oparte o rynki kapitałowe, zachęcają do większego skupienia się na ujednoliconych miarach efektywności finansowej, a z drugiej strony na zdywersyfikowanych i elastycznych firmach oraz o ograniczonej zależności menedżerów od pojedynczego sektora lub firmy, niż to ma miejsce w powojennym japońskim systemie zdominowanym przez banki. Takie znormalizowane i abstrakcyjne środki z kolei ograniczają rozwój bardzo szczegółowych zaleceń co do zachowań spółek zależnych, szeroko zakrojonych systemów kontroli i zaangażowania podwładnych (Stewart i in., 1994; Whitley, 1997). Nie oznacza to, że w niektórych firmach i sektorach takie cechy systemu kontroli mogą nie występować, ale ogólnie nie staną się dominującymi w krajach o takiej charakterystyce instytucjonalnej. Ta współzależność oznacza, że opracowywanie i wykorzystywanie poszczególnych procedur i praktyk z zakresu rachunkowości zarządczej przez grupy zarządzające w różnych firmach, sektorach i społeczeństwach odzwierciedla znaczne różnice w charakterze tych grup i firm oraz ich szersze konteksty instytucjonalne. Ważnym aspektem badań z zakresu rachunkowości zarządczej jest to, w jaki sposób elity kierownicze różnego rodzaju organizacji, firm i stowarzyszeń zaczynają opierać się na konkretnych praktykach rachunkowości zarządczej, a także konsekwencjach tych wariacji dla podejmowania decyzji menedżerskich i ich wyników (Whitley, 1999).

I wreszcie, wąsko pojęte standardy rachunkowe również można zaliczyć do istotnych formalnych zmiennych instytucjonalnych tworzących kontekst dla funkcjonowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Międzynarodowe standardy sprawozdawczości finansowej (MSSF) są przyjmowane przez wiele państw, ale istnieją przesłanki, że rachunkowość finansowa w różnych krajach pozostanie daleka od jednolitości. Oczywistym przejawem tego stanu rzeczy jest okoliczność, iż wiele państw przyjęło zmodyfikowane wersje Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSSF). Inne kraje, pod presją, przyjęły MSSF, ale nie można realistycznie oczekiwać, by się im podporządkowywały (Tyrrall i in., 2007), ponieważ rachunkowość w danym państwie pozostaje pod wpływem zmiennych wykraczających poza standardy same w sobie. Powoduje to globalne wrażenie

jednolitości, która jest w istocie niekompletna. Nawet przy jednym zestawie standardów, pełna jednolitość nie jest realistyczna, ponieważ kultury i instytucje formalne, na które te kultury wywierają wpływ, różnią się między społeczeństwami.[119]

3.3.2.1.2 Znaczenie instytucji wewnętrznych

Teoria kontyngencji rozwijana w zakresie zarządzania finansami i controllingu (Otley, 2016) zwraca uwagę na relacje pomiędzy strategią przedsiębiorstwa, strukturą organizacyjną a projektowaniem i użytkowaniem systemów controllingu. Strategia realizowana przez przedsiębiorstwo z danej branży skutkuje przyjęciem określonej struktury organizacyjnej, przy czym oba te pojęcia można w myśl podejścia instytucjonalnego rozpatrywać jako wewnętrzne instytucje formalne. W niedawnych badaniach Klassen (2014) sugeruje, że strategię w logiczny sposób może poprzedzać inna zmienna, mianowicie logika wartości. Logika wartości jest istotnym elementem modelu biznesowego przyjętego przez daną organizację i została podzielona na trzy typy: łańcuch wartości, sieć wartości i sklep wartości (Stabell i Fjeldstad, 1998). Łańcuch wartości jest tradycyjną strukturą, zajmującą pozycję w łańcuchu aktywności rozciągającym się od surowców do produktów końcowych lub usług (np. firmy produkcyjnej). Sieć wartości opiera się na połączeniach, które organizacja posiada z innymi organizacjami w celu zapewnienia ogólnej usługi klientom (np. banku). Sklep wartości to natomiast organizacja, w której znajduje się szereg wyspecjalizowanych zasobów, które można zmobilizować, aby zapewnić klientom zindywidualizowaną obsługę klienta (na przykład profesjonalna firma usługowa). Klassen (2014) wykazał, że różnice między systemami kontroli łańcuchów wartości a sklepami wartości są relatywnie odrębne, a zatem logika wartości może być bardziej fundamentalna dla projektowania systemu controllingu niż strategiczne pozycjonowanie samo w sobie.

Inną wewnętrzną zmienną, powiązaną bezpośrednio z systemem controllingu jest struktura własnościowa (Whitley, 1999). Gdy własność w danym przedsiębiorstwie jest łatwo sprzedawalna, tak aby kompetencje firm mogły zmieniać się wraz z transakcjami sprzedaży na rynku kontroli korporacyjnej, zaangażowanie ze strony nadrzędnych właścicieli w relację z menedżerami spółek zależnych będzie niewielkie, a narzędzia kontroli będą z większym

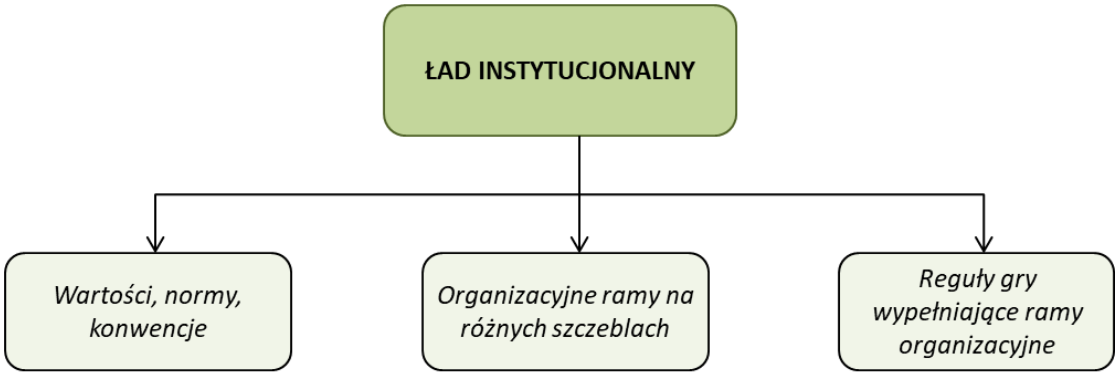
[119] Zob. również szczegółowo wcześniejsze sekcje 3.2.4.2 oraz 3.3.2.2.

prawdopodobieństwem narzucane z góry aniżeli negocjowane pomiędzy członkami kadry zarządzającej. Z drugiej strony, w sytuacjach, w których główni akcjonariusze i wierzyciele nie mogą łatwo wycofać się ze swoich zobowiązań, ale nie są też bezpośrednio zaangażowani w zarządzanie, prawdopodobnie będą nalegać zarówno na formalne procedury dotyczące głównych decyzji, jak i częste formalne i nieformalne przepływy informacji w celu lepszego zarządzania większym ryzykiem (Whitley, 1999). Ogólnie rzecz biorąc, wpływ kierownictwa wyższego szczebla na wybory strategiczne będzie mniejszy niż w sytuacjach, w których właściciele są w stanie sprzedawać swoje akcje na płynnym rynku wtórnym, ponieważ współzależność między instytucjami finansowymi a grupami kapitałowymi jest wówczas większa i często uregulowana poprzez pisemne zasady (procedury wewnętrzne). To z kolei zachęca do większego polegania na formalnych procedurach w grupach kapitałowych. Nie musi to jednak oznaczać, że takie zasady wykluczają wzajemnego doprecyzowywania sposobów funkcjonowania systemu kontroli na poziomie nieformalnym.

Zachęcałoby to jednak do opracowania w większości firm bardziej rozbudowanych i szeroko zakrojonych systemów kontroli, ponieważ planowanie i kontrola działalności gospodarczej może być bardziej długoterminowa i przyjąć większy stopień podziału ryzyka między inwestorami a menedżerami. Ta współzależność prowadzi do większej troski o szczegółowe ustalenie celów i ocenę możliwości i wyników w dłuższych okresach. Kapitalizm oparty o alianse w Niemczech i Japonii uwidacznia tego typu powiązania (Gerlach, 1992; Lane, 1992). Jeśli właściciele bezpośrednio sprawują kontrolę nad przedsiębiorstwami, będą chcieli zachować dużą swobodę w podejmowaniu decyzji i nie być poddawani ograniczeniom formalnych zasad i procedur. Jednocześnie jednak sprawują silną kontrolę nad działaniami spółek zależnych i nadzorują bezpośrednio działania podwładnych, zwłaszcza w społeczeństwach, w których poziom zaufania do formalnych instytucji jest niski, a zaangażowanie podwładnych w cele organizacji jest trudne do zagwarantowania, jak to ma miejsce w wielu chińskich firmach rodzinnych (Redding, 1990; Silin, 1976).

Rozważając formalne instytucje wewnętrzne z punktu widzenia grupy kapitałowej, należy wreszcie wspomnieć o pojęciu ładu korporacyjnego. Według Williamsona (1985) działanie zarówno rynku jak i firmy opiera się na zasadach i normach. Ład instytucjonalny kształtuje się i rozwija w wyniku interakcji powszechnie uznawanych wartości, społecznych reguł współżycia oraz działań organizacji, które uwzględniają te zasady i normy (Ząbkowicz, 2015, s. 17)

(Rysunek 16). Właściwe otoczenie instytucjonalne warunkuje racjonalne zachowanie jednostek i społeczeństwa; motywuje do postępu technicznego i innowacyjności, podnoszenia umiejętności, organizowania efektywnego rynku (Dołęgowski, 2002, s. 76).



Rysunek 16 Ujęcie ładu instytucjonalnego.

Źródło: Ząbkowicz (2015, s. 18)

3.3.2.2 Znaczenie instytucji nieformalnych

W ostatnich latach szereg naukowców z dyscypliny finansów zaczęło badać wpływ kultury na decyzje finansowe.[120] Przykłady takich badań obejmują:

- na poziomie indywidualnym - (Chui i in., 2010; Eun i in., 2015; Grinblatt i Keloharju, 2001; Guiso i in., 2008, 2013; Siegel i in., 2011);
- na poziomie przedsiębiorstwa - (Ahern i in., 2015; Giannetti i Yafeh, 2012; Li i in., 2013; Shao i in., 2010);
- oraz na poziomie krajowym - (Aggarwal i Goodell, 2009; Gorodnichenko i Roland, 2011; Kwok i Tadesse, 2006; Stulz i Williamson, 2003).

W istniejącym dorobku z zakresu finansów badano wpływ nieformalnych norm społecznych i różnic kulturowych w szeregu różnych zagadnień. Przykładowo, Stulz i Williamson (2003) wskazują, iż różnice w kulturze, związane z różnicami w religii i języku, mają wpływ na różnice w ochronie inwestorów w poszczególnych krajach. Dominująca religia kraju ma wpływ na

[120] Ponadto, należy zwrócić uwagę na rozwój badań z zakresu tzw. finansów behawioralnych (zob. np. Szyszka, 2010), które jednak nie będą przedmiotem przedstawionego w tym rozdziale przeglądu badań z uwagi na koncentrację na psychologicznych uwarunkowaniach decyzji o alokacji środków finansowych, co stanowi problematykę odrębną od zarządzania finansami przedsiębiorstw.

zmianę w prawie wierzycieli, w większym stopniu niż otwartość kraju na handel międzynarodowy, jego język, jego dochód na jednego mieszkańca lub pochodzenie systemu prawnego. Kraje katolickie chronią prawa wierzycieli w świetle wyników ich badań mniej niż kraje protestanckie. Podobnie, Cline i Williamson (2016) twierdzą, że zaufanie może wpływać na ochronę akcjonariuszy. Po pierwsze, zaufanie może uzupełniać istniejącą legislację. Choć kraje mogą przyjąć formalne przepisy w celu ochrony akcjonariuszy, trudne jest jednoznaczne uregulowanie wszystkich skomplikowanych transakcji finansowych z powodu niekompletnego kontraktowania (Algan i Cahuc, 2010). Zaufanie może pomóc wypełnić luki prawne, co obniża koszty transakcji i monitorowania. Z kolei Karolyi (2016) odkrył, że alokacja środków inwestorów globalnych na rynkach wschodzących jest ujemnie wrażliwa na dystans kulturowy.

Badający inne wątki El Ghoul i Zheng (2016) stosują cztery powszechnie stosowane wymiary kulturowe Hofstede (2001) w celu zbadania świadczenia kredytu kupieckiego. Autorzy twierdzą, że w krajach o wysokim kolektywizmie dostawcy wykorzystują więcej kredytów kupieckich. Uzasadnieniem jest to, że w krajach kolektywistycznych dostawcy mogą uzyskiwać informacje o wiarygodności kredytowej klientów po niższych kosztach i mogą polegać na zbiorowych sankcjach w przypadku niewykonania zobowiązania przez klienta. Gdy ceny rezerwacji klientów gotówkowych są wyższe niż klientów kredytowych, sprzedający mogą skorzystać na oferowaniu klientom kredytu niższych cen. W krajach o dużym dystansie władzy, w których występują większe nierówności między klientami bogatymi (gotówkowymi) a biednymi (kredytowymi), dostawcy prawdopodobnie częściej wykorzystują kredyty handlowe do rozróżnienia cen. W krajach o wysokim stopniu unikania niepewności klienci są zaniepokojeni jakością produktów, które kupują, a dostawcy dostarczają więcej kredytu handlowego, oferując im domyślną gwarancję na swoje produkty. W krajach o wysokim stopniu męskości kredytobiorcy częściej działają w sposób oportunistyczny kosztem kredytodawców, a dostawcy dostarczają więcej kredytu handlowego, ponieważ wymuszają silniejsze ograniczenia kredytobiorcy niż inne rodzaje kredytów (np. kredyt bankowy).

Z kolei Boubakri i Saffar (2016) badają wpływ kultury na wzrost firmy finansowany ze źródeł zewnętrznych. Twierdzą oni, że indywidualizm jest pozytywnie powiązany z zewnętrznie finansowanym firmowo wzrostem firmy z racji indywidualistycznych wartości (tj. konkurencji, osiągnięć, postępu i uznania) umożliwiających firmom przezwyciężenie ograniczeń finansowania swojego wzrostu zewnętrznie. Wśród innych badań skupiających się na wpływie

zmiennych kulturowych na wybrane aspekty finansowe funkcjonowania przedsiębiorstw, Frijins, Dodd i Cimerova (2016) badali wpływ różnorodności kulturowej w zarządach na wyniki finansowe przedsiębiorstw. Wskazują, iż w przypadku firm o mniej złożonej strukturze, różnorodność kulturowa ma negatywny wpływ na wyniki, relacja ta jednak nie ma miejsca w złożonych firmach, co oznacza, że złożone firmy są w stanie w większym stopniu wykorzystać korzyści płynące z różnorodności, równoważąc jednocześnie związane z tym koszty. Ponadto, negatywny wpływ różnorodności kulturowej na finansowe skutki działalności przedsiębiorstw słabnie w przypadku firm o wysokim stopniu umiędzynarodowienia działalności. Lim i in. (2016) natomiast badają wpływ dystansu kulturowego pomiędzy krajem spółki przejmującej i spółek przejmowanych na premie osiągane w transakcjach fuzji i przejęć, wskazując z jednej strony na negatywny wpływ dystansu na premie transakcyjne, co może wiązać się z oczekiwaniem przez inwestorów większych trudności związanych z integracją dwóch przedsiębiorstw.[121]

W dotychczasowym dorobku skupionym dookoła wpływu norm i wartości funkcjonujących w społeczeństwie na finansowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw w ograniczonym stopniu uwagę poświęcono controllingowi jako istotnemu aspektowi zarządzania finansami międzynarodowych grup kapitałowych. W poniższych sekcjach zostaną syntetycznie przedstawione kluczowe wyniki istniejących badań, z uwzględnieniem podziału na instytucje zewnętrzne i wewnętrzne w relacji do międzynarodowej grupy kapitałowej.

3.3.2.2.1 Znaczenie instytucji zewnętrznych

Kultura jest zazwyczaj internalizowana przez jednostki poprzez proces socjalizacji i jest wbudowana w długoterminową pamięć (Peterson i Wood, 2008). Kultura wpływa na poznanie, emocje, motywację, zachowanie i interakcje (Smith i in., 2008). Ponieważ kultura jest wspólna i wszechobecna, jej wpływ manifestuje się w normach i decyzjach społecznych. Biorąc pod uwagę te cechy kultury, należy się spodziewać, że kultura ekonomiczna kraju wywiera bezpośredni wpływ na rachunkowość zarządczą (Braun i Rodriguez, 2008; Chenhall, 2003). Kultura ekonomiczna bezpośrednio wpływa na instytucje, ponieważ obywatele, którzy

[121] Wspomniani autorzy zwracają uwagę na "iluzję symetrii dystansu", ponieważ dystans kulturowy w przypadku firm przejmujących spółki w USA nie ma statystycznego wpływu, który uwidacznia się jednak w przypadku spółek przejmujących pochodzących z USA (Lim i in. 2016).

rozwijają i utrzymują instytucje w każdym kraju, są przez nią "zaprogramowani" (Hofstede, 1980). W badaniach z zakresu rachunkowości zarządczej wskazywano, że pozornie pozbawione kultury zasady rachunkowości związane z jakością nie jest łatwo przenosić do innych krajów (Daniel i Reitsperger, 1994). W dziedzinie podatków wydaje się bardziej oczywiste, że kulturowe oczekiwania wpływają na instytucje krajowe, a te ostatnie z kolei wpływają na system podatkowy w każdym kraju. W konsekwencji transfer systemu rachunkowości podatkowej do innego narodu nie doprowadzi do tego samego systemu w innym kraju. Wynika to częściowo z różnic w instytucjach wspierających, które są kształtowane przez różnice kulturowe. Tłumaczy to występowanie zmodyfikowanych, lokalnych wersji MSSF, co dodatkowo komplikuje konwergencję do jednego globalnego zbioru standardów rachunkowości. Wpływy te prowadzą jednak również do mniej formalnych różnic w rachunkowości.

W kontekście międzynarodowym wpływ różnic kulturowych może mieć znaczenie w wyjaśnianiu zaistniałych zjawisk, jednak wpływ ten w dotychczasowym dorobku przeważnie dotyczył wąsko pojętych fragmentów funkcjonowania controllingu, w szczególności związanych z samą rachunkowością. I tak, prekursor w tym zakresie, Gray (1988), bazując na powszechnie stosowanych w badaniach naukowych wymiarach kulturowych według Geerta Hofstede, zaproponował, iż wartości kulturowe mają wpływ na podejście do rachunkowości w następujących aspektach:

- profesjonalizm - mierzy preferencję dla wypowiadania indywidualnych, profesjonalnych osądów i utrzymywanie profesjonalnej samoregulacji, w odróżnieniu od dążenia do zgodności z normatywnymi uregulowaniami prawnymi i kontrolą statutową;
- jednolitość - wyraża preferencję dla wdrożenia jednolitych praktyk z zakresu rachunkowości pomiędzy firmami i do spójnego wykorzystywania tych praktyk z upływem czasu w odróżnieniu od elastyczności w ich stosowaniu zgodnie z indywidualnymi okolicznościami w poszczególnych firmach;
- konserwatyzm - wyraża preferencję dla ostrożnego podejścia do pomiaru, związanego z niepewnością przyszłych zdarzeń, w odróżnieniu do bardziej optymistycznego podejścia typu "*laissez-faire*", faworyzującego ryzyko;

- dyskrecja - wyraża preferencję dla poufności i ograniczeń w ujawnianiu informacji biznesowych osobom zaangażowanym w zarządzanie i finansowanie danego podmiotu, w odróżnieniu od bardziej otwartego, transparentnego podejścia.

Choć koncepcja Gray'a (1988) w pierwotnym znaczeniu odnosiła się do wpływu zmiennych kulturowych na zasady sprawozdawczości finansowej obowiązujące w danym kraju (Gray, 1988; Radebaugh i in., 2006; Salter i Niswander, 1995), istnieją badania takie, jak Schultz i Lopez (2001), Doupnik i Richter (2004), Doupnik i Riccio (2006), Tsakumis (2007), Sudarwan i Fogarty (1996), czy Salter i in.(2013), które odnoszą te wymiary kulturowe do sposobów, w jaki eksperci z zakresu rachunkowości i zarządzania finansami interpretują i stosują te zasady. Doupnik i Richter (2004), przykładowo pokazują, że konserwatyzm wpływa na interpretację wyrazów niepewności stosowanych w standardach rachunkowości w systematyczny i przewidywalny sposób. Doupnik i Riccio (2006) w badaniach wskazują, że dyskrecja jako kulturowa cecha podejścia do rachunkowości również wpływa na interpretację wyrazów niepewności stosowanych przy kryteriach uznania i ujawnienia określonych faktów w ramach IFRS. Tsakumis (2007) również wnosi wkład w ten nurt badań, prosząc ekspertów z zakresu finansów i rachunkowości o podejmowanie decyzji z zakresu sprawozdawczości finansowej (zarówno uznania, jak i ujawnienia) oparte o ich interpretację wyrazów niepewności. Generalnie wyniki tych badań międzykulturowych pokazują, że kultura jest istotnym elementem otoczenia, wpływającym na oceny ekspertów pochodzących z różnych kontekstów.

I tak, w kontekście unikania niepewności, rozumianego jako zakres, w jakim członkowie zbiorowości szukają uporządkowania, spójności, struktury, sformalizowanych procedur i praw (House i in., 2004), można przyjąć, iż silne unikanie niepewności jest związane z potrzebą pisemnych reguł i regulacji, co wydaje się istotne dla funkcjonowania systemu controllingu. Nabar i Boonlert-U-Thai (2007) oraz Doupnik (2008) stwierdzili, że unikanie niepewności jest znacząco związane z zarządzaniem zyskiem. Chand Cummings i Patel (2012) demonstrują, jak Chińczycy zwlekają z uznaniem aktywów i zwiększania zysku netto, przyspieszając zarazem uznanie zobowiązań i spadków zysku netto w sprawozdaniach finansowych, w porównaniu do zachowań Australijczyków. Chińczycy w mniejszym stopniu są skłonni do ujawniania określonych informacji w sprawozdaniach finansowych w porównaniu do podobnych sytuacji u Australijczyków. Tsui (2001) natomiast demonstruje, jak w przypadku chińskich

menedżerów w spółkach zależnych wyniki ich pracy maleją, jeśli obecność systemów kontroli zarządczej współistnieje z wysokim stopniem partycypacji budżetowej, natomiast dla menedżerów kaukaskich wyniki pracy w takich okolicznościach rosną.

Dalej, dystans władzy, odzwierciedlający stopień, w jakim społeczność akceptuje różnice we władzy związanej ze statusem (House i in., 2004), w widoczny sposób odzwierciedla się w kluczowych raportach publikowanych przez środowisko związane z rachunkowością zarządczą. Przykładowo, Rada ds. Nadzoru Publicznego[122] (2000) w swoim "*Panelu ds. Efektywności Audytu: Sprawozdaniu i zaleceniach*", odkreśliła, że ton komunikacji na najwyższym szczeblu firm związanych z rachunkowością powinien zostać poprawiony, a to może zostać osiągnięte poprzez regularne przekazywanie informacji pracownikom w całej firmie. Z drugiej strony, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1992) w swoim zintegrowanym modelu systemu controllingu wydaje się opierać na założeniu, że niektórzy pracownicy nie zrobią tego, czego oczekują inni interesariusze. W związku z tym zaleca się stosowanie systemu mechanizmów zarządzania, takich jak przeglądy i zatwierdzenia, ewaluacje wyników i budżety. W tym ujęciu controllerzy zazwyczaj czują się dobrze z tymi aspektami funkcjonowania finansów przedsiębiorstwa, w których mogą oprzeć się na odległości władzy.

Cieslewicz (2014) zwraca uwagę, iż kolejny wymiar kulturowy, orientacja na wyniki, odzwierciedla stopień, w jakim społeczność wspiera i nagradza innowacje, wysokie standardy i poprawę wyników. Kraj związany z takimi działaniami, poprzez swoje instytucje, ustanawia skuteczne środki monitorowania wyników. Podobnie, orientacja na przyszłość rozumiana jako dążenie do osiągnięcia celów i opracowania środków do ich realizacji (House i in., 2004) ma wpływ na funkcjonowanie systemu controllingu, który z założenia jest zaangażowany w planowanie i prognozowanie. Orientacja na przyszłość uwidacznia się w środowiskach instytucjonalnych, które rozwijają i utrzymują niezawodną infrastrukturę transportową i systemy finansowe, jak również w inne sposoby wykazują orientację długookresową.

Pimentel Duarte da Fonseca (2010) analizuje wpływ zmiennych kulturowych na poszczególne fazy procesu controllingu, które autor określa jako planowanie strategiczne, budżet operacyjny i ewaluację wyników. W procesie formułowania strategii, w którym

[122] Ang. Public Oversight Board.

najwyższe kierownictwo definiuje cele realizowane przez podwładnych, istnieje skłonność do ignorowania pewnych cech świata realnego, ponieważ następuje koncentracja na uniwersalnych koncepcjach, które są w stanie porządkować rzeczywistość (Hampden-Turner i Trompenaars, 1994). Formułowanie strategii obejmuje również kwestię kontroli nad zmianami. Amerykanie uważają, że mogą wpływać na środowisko, stąd kładą nacisk na planowanie i określanie harmonogramów działań. Przedstawiciele takich kultur, jak krajów świata arabskiego czy Ameryki Łacińskiej zazwyczaj akceptują naturalne tempo życia, nie starając się wpłynąć na nie. W tym podejściu planowanie nie jest tak ważne, np. nowa linia produkcyjna zostanie oddana do użytku wtedy, gdy będzie gotowa (Pimentel Duarte da Fonseca, 2010). DiBella (1993) w swoich badaniach procesu planowania strategicznego obejmującego Amerykanów i Ugandyjczyków zwraca uwagę, że umiejętność zarządzania i kontrolowania środowiska powodowała konflikt. W odróżnieniu od Amerykanów, Ugandyjczycy działali z założeniem, że ludzie nie mogą kreować swojej rzeczywistości. Stąd planowanie ograniczało się do rytualnej czynności, a nie faktycznego sposobu uzyskania lepszych wyników finansowych. Podobne przykłady fatalizmu w przedsiębiorstwach Ameryki Łacińskiej odnotowuje Pimentel Duarte da Fonseca (2010), bowiem wyniki finansowe w społeczeństwie brazylijskim postrzega się jako silnie związane z okolicznościami, w których działają jednostki.

Z drugiej strony, anglosaskie przekonanie o równości szans i powiązaniu pozycji organizacyjnej z faktycznymi kompetencjami, a nie statusem społecznym, odzwierciedla się w częstym tworzeniu przez firmy z Ameryki Północnej i Wielkiej Brytanii "wewnętrznego rynku" wewnątrz grupy kapitałowej, w których centra zysku konkurują o zasoby (Hampden-Turner i Trompenaars, 1994). Równość jako wartość kulturowa nie ma tego samego znaczenia w społeczeństwie brazylijskim i społeczeństwach anglosaskich, ponieważ w tych ostatnich oznacza określone prawo jednostek i może skutkować nierównością z uwagi na lepsze wyniki osiągnięte przez jednostki lub grupy, natomiast w kulturach o wyższym stopniu egalitaryzmu takie nierówności zostałyby uznane za niesprawiedliwe.

W dalszej kolejności Pimentel Duarte da Fonseca (2010) zwraca uwagę na istotę budżetu operacyjnego jako wyniku procesu negocjacji pomiędzy kierownikiem centrum odpowiedzialności i jego przełożonym. Produktem końcowym tych negocjacji jest uzgodnione zestawienie wydatków, które mają być poniesione w ciągu roku (jeśli centrum

odpowiedzialności jest centrum wydatków) lub planowanym zyskiem lub oczekiwanym zwrotem z inwestycji (jeśli centrum odpowiedzialności jest centrum zysku lub centrum inwestycyjnym) (Anthony i Govindarajan, 1998). Na ten proces negocjacji między stronami wpływ mają takie zmienne kulturowe jak wewnętrzna orientacja i stopień indywidualizmu. Ten pierwszy powoduje, że wewnętrzne przekonania jednostki są źródłem celów i kierunków działania organizacji. Ten drugi warunkuje, w jakim stopniu menedżerowie uważają jednostki za podstawową część organizacji, odpowiedzialną za jego sukces, wyrażony wynikiem finansowym. Przykładowo, zorientowany na siebie indywidualista realizujący swoje dążenia, cechujący się dużym stopniem przedsiębiorczości, jest charakterystyczny dla północnoamerykańskiej kultury biznesu (Hampden-Turner i Trompenaars, 1994). Taka zdeterminowana jednostka nie tylko będzie odpowiedzialna za swoje czyny, ale także będzie bronić swoich poglądów. Te aspekty nie zawsze są tak wyeksponowane w innych kulturach, w których zachowanie harmonii może być ważniejsze niż konfrontacja celem obrony własnego zdania, a także w których dominuje bardziej autokratyczny styl zarządzania (Stephens i Geer, 1995).[123]

Analizując wpływ uwarunkowań nieformalnych na inny aspekt procesu controllingu, mianowicie proces ewaluacji, rozumiany jako porównanie rzeczywistych kwot z kwotami, które powinny zostać poniesione w danych okolicznościach (Anthony i Govindarajan, 1998), wspomniany wcześniej indywidualizm wpływa na ocenę faktycznych osiągnięć, które można mierzyć w obiektywny sposób (np. wkład w osiągnięty wynik finansowy), nie natomiast cech jednostek, wynikających z wieku czy pozycji. W kulturach opartych o status jednostki, np. w firmach japońskich, większe znaczenie przypisuje się integralności, moralności i zdolności do współpracy, aniżeli samego osiągnięcia wysokich wyników sprzedażowych (zob. np. Schneider, 1988). Dlatego instrumenty controllingu w firmach amerykańskich często są sformułowane w sposób explicite i formalny, w odróżnieniu od "miękkich", nieformalnych i bardziej subiektywnych narzędzi stosowanych w firmach japońskich (Rocha, 2000). Innym aspektem w procesie ewaluacji jest fakt, iż wyniki powinny być mierzalne. Organizacje wykazujące preferencję dla wyników finansowych często wychodzą z warunkowanego kulturowo założenia, że podejście ilościowe pomaga w zmniejszaniu niepewności. Stąd

[123] Ponadto menedżerowie mogą zwiększyć zaangażowanie pracowników, informując wszystkie poziomy hierarchiczne o przesłankach swoich decyzji, jednak otwartość na tego typu komunikację ze strony przełożonych, jak i stosunek podwładnych do poleceń, różni się pomiędzy kulturami (Stephens i Geer, 1995).

informacje o charakterze jakościowym, a stąd dwuznacznym, są ignorowane (Schneider, 1989). Przy takim podejściu, wyjaśnienia uczestników systemu controllingu odnośnie do wielkości podlegających ocenie są brane pod uwagę w mniejszym stopniu. Wspomniany wcześniej uniwersalizm, preferencja dla podejścia analitycznego i sekwencyjne podejście do czasu, stymulują wykorzystanie miar ilościowych w społeczeństwie północnoamerykańskim. Istnieje kilka przykładów takich praktyk zarządzania, jak zarządzanie poprzez cele czy macierz Boston Consulting Group (BCG), mające za zadanie uprościć rzeczywistość (Pimentel Duarte da Fonseca 2010). Podobnie, wykorzystanie krótkoterminowych wyników finansowych jako kluczowej zmiennej w analizie efektywności organizacyjnej uzyskało znaczną legitymizację w Ameryce Północnej (Al Chen i in., 1997, s. 429). Inna obserwacja, jaką można poczynić w zakresie oceny wyników w amerykańskiej kulturze korporacyjnej, odnosi się do znacznego indywidualizmu. Firmy z Ameryki Północnej przywiązują większą wagę do wykorzystania informacji finansowych w ramach kształtowania wskaźników oceny efektywności spółek zależnych niż w przypadku japońskich firm (Borkowski, 1999; C. Williams i Triest, 2009).[124] I wreszcie, istotną zmienną w zakresie ewaluacji wyników jest kwestia zachowania twarzy, występująca w przypadku kultur azjatyckich (Schneider, 1988). W wielu kulturach mówienie o niepowodzeniu jest nieakceptowalne, co uniemożliwia konstruktywny feedback i ogranicza procesy uczenia się organizacji i optymalizacji wyniku finansowego.

Na koniec warto również zwrócić uwagę na rozważania Whitleya (1999) w zakresie roli zaufania i norm władzy jako determinant controllingu w danym kraju. W szczególności, stopień, w którym podmioty gospodarcze czują, że mogą polegać na formalnych procedurach i instytucjach w podejmowaniu zobowiązań wobec partnerów biznesowych, ma wpływ na ich chęć do polegania na proceduralnych środkach mających na celu kontrolę zachowań podwładnych lub kontrahentów. Jeśli zaufanie do formalnych instytucji i procedur jest niskie, a stosunki władzy są bardziej paternalistyczne niż kontraktowe (w odróżnieniu od społeczeństw zachodnich), systemy kontroli mogą polegać bardziej na osobistym nadzorze, niż na formalnych procedurach. Podmioty zależne będą wówczas ściśle monitorowane i

[124] Z drugiej strony, Dossi i Patelli (Dossi i Patelli, 2010) wskazują, że firmy z krajów o niskim dystansie władzy, unikaniu niepewności i wysokim stopniu indywidualizmu wykorzystują systemy pomiaru efektywności z uwzględnieniem wskaźników niefinansowych, np. zorientowanych na klienta. Ponadto, Dossi i Patelli (Dossi i Patelli, 2008) sugerują, że systemy pomiaru efektywności odgrywają istotniejszą rolę na decyzje w spółce zależnej, jeżeli spółka nadrzędna pochodzi z kraju o wysokim stopniu indywidualizmu, feimnizmu, równości i tolerancji dla niepewności.

kontrolowane, ponieważ generalnie zaufanie do ich kompetencji i zaangażowania jest przeważnie ograniczone. Podobnie, podmioty zależne będą wywierały przeważnie niewielki wpływ na funkcjonowanie systemu kontroli, a ocena ich wyników będzie szeroka i obejmować wiele różnych wskaźników, w tym wysoce zindywidualizowanych.

3.3.2.2.2 Znaczenie instytucji wewnętrznych

Otley (2016) zwraca uwagę na istotną przesłankę, utrudniającą możliwość generalizowania na temat wpływu nieformalnych aspektów (w szczególności kulturowych) na poziomie danego kraju. Mianowicie, pracownicy określonej firmy mogą znacznie różnić się od stereotypowego zachowania, które przypisuje się danej kulturze narodowej. Sama w sobie kultura organizacyjna będzie miała znaczący wpływ na postawy i zachowania w organizacji. Ponadto, w dobie globalnej mobilności wielu pracowników może być ukształtowanych w różnych kulturach narodowych.[125] Co istotne, kultura organizacyjna sama w sobie jest ważnym mechanizmem kontroli. Fisher (1995) twierdzi, że silna kultura wewnętrzna może zmniejszyć zapotrzebowanie na inne mechanizmy kontrolne, a tym samym wpływać na ogólny projekt systemu controllingu.

Whitley (1999) zwraca uwagę na cechy kultur organizacyjnych jako zmienną wpływającą na system controllingu funkcjonujący w danym przedsiębiorstwie. Biurokratyczny system kontroli łączy w sobie wysoki poziom formalizacji oraz poleganie na pisemnych zasadach i procedurach ze szczegółowymi instrukcjami dotyczącymi sposobów wykonywania zadań. Tak systematyczne i specyficzne zalecenia zwykle nie zachęcają spółek zależnych do uczestnictwa w ustalaniu celów i w ewaluacji wyników, stąd system ten można zasadniczo określić jako odgórny. Systemy kontroli oparte o efekty różnią się od biurokratycznych mniejszym stopniem doprecyzowania sposobów realizacji zadań i większym zakresem partycypacji podmiotów zależnych w kolegialnym określaniu celów i mierników sukcesu. Zakres ten pozostaje jednak nadal ograniczony, poza silną kulturą kolektywistyczną i znaczną siłą przetargową spółki zależnej w ramach grupy kapitałowej. Polegając w istotny sposób na finansowych wskaźnikach

[125] Kultura organizacyjna może być również w znacznym stopniu zarządzana i istnieją znaczące przykłady systemów szkoleń, które zmieniły zachowania kluczowych pracowników w niektórych organizacjach (np. pilotów linii lotniczych w koreańskim przedsiębiorstwie lotniczym, które wcześniej miały tendencje do tak wysokiego poziomu hierarchicznego szacunku, że nie zadały pytań o decyzje starszego pilota, nawet jeśli były one uważane za nieodpowiednie, a w niektórych przypadkach doprowadziły do poważnych wypadków).

efektywności organizacyjnej, ten typ systemu ogranicza jakościową wiedzę na temat operacyjnej działalności podmiotów zależnych, a stąd zdolność do poprawy procesów prowadzących do tych wyników. Delegowane systemy kontroli przyznają spółkom zależnym znaczny zakres autonomii, a kontrola pozostaje w dużym stopniu nieformalna i bezpośrednia, choć większe organizacje mogą wykształcić formalne, systematyczne procedury. Tym samym mierniki oceny wyników są zróżnicowane, uwzględniając nie tylko same wyniki finansowe, lecz również rozwój kompetencji organizacyjnych w spółkach zależnych (za przykład może posłużyć duński model kultury organizacyjnej). I wreszcie, patriarchalne systemy kontroli cechują się nieformalnym relacjami pomiędzy controllerami a kontrolowanymi podmiotami, z drugiej strony wykazując znaczny stopień centralizacji i ograniczonej autonomii spółek zależnych, jak to ma miejsce w przypadku koreańskiej kultury organizacyjnej.

Whitley (1999) zwraca ponadto uwagę na relacje pomiędzy danym typem systemu controllingu (wynikającym z uwarunkowań wewnętrznych) a cechami społecznych instytucji. W krajach o niskim zaufaniu do formalnych instytucji, paternalistycznych relacjach władzy i znacznym stopniu zależności przedsiębiorstw od państwa, można się spodziewać dominacji patriarchalnego systemu controllingu. Natomiast w krajach o silnych związkach zawodowych, a z drugiej strony dobrze wykształconym systemem szkoleń, rozwijać się może system delegowany. W przypadku silnego znaczenia formalnych reguł w danym społeczeństwie, model biurokratyczny może uwidocznić się z większym prawdopodobieństwem.

Na koniec, Erserim (2012) wskazuje, że wykorzystanie praktyk z zakresu rachunkowości zarządczej pozytywnie wiąże się ze wspierającą kulturą organizacyjną, innowacyjną kulturą organizacyjną, kulturą organizacyjną opartą o reguły, jak również kulturą organizacyjną zorientowaną na cele. Ponadto, na wykorzystanie praktyk z zakresu rachunkowości pozytywnie wpływa również centralizacja biznesu, stopień formalizacji w firmie, natomiast po stronie otoczenia postrzegany poziom konkurencji na rynku i poziom niepewności w otoczeniu firmy.

3.3.3 Instytucje a rola aktorów w zarządzaniu finansami

Istotną cechą elementów (podsystemów) ogólnego systemu controllingu jest pewien stopień ich niezależności (Otley, 2016). Przykładowo, zastosowanie znajdują nadal systemy kontroli budżetowej, współistniejące jednak ze wskaźnikami niefinansowymi, z którymi

bywają niekiedy zintegrowane w ramach kart wyników, systemów zarządzania ryzykiem, systemów motywacyjnych, ładu korporacyjnego czy systemów kontroli strategicznej. Należy przy tym zaznaczyć, że zostały one opracowane przez różne osoby (grupy) w różnym czasie, często w szczególnym i wąskim celu. Stąd wydaje się, że bardziej zasadne wydaje się myślenie o organizacyjnym "pakiecie" controllingu, aniżeli systemie, ponieważ różne jego elementy mogą nie być idealnie skoordynowane ze sobą. Otley (2016) zwraca uwagę, że usankcjonowanie pewnych elementów zarządzania finansami w organizacji, w szczególności elementów systemu controllingu, jest efektem negocjacji wewnątrzorganizacyjnych pomiędzy grupami pracowników. Na konieczność uwzględnienia uczestników systemu controllingu ich wpływu na jego kształtowanie zwraca również uwagę Ziegenbein (2012), odwołując się do controllingu behawioralnego (ang. *Behavoral Controlling)*, w którego centrum znajdują się interesariusze wraz ze swoimi często sprzecznymi wartościami i wyobrażeniami, jak również odmienną gotowością, by poruszać się w ramach istniejących reguł formalnych.

Te kwestie związane z zainteresowaniem i wpływem ze strony różnych grup interesariuszy są również widoczne w badaniach zmian organizacyjnych w zakresie systemu controllingu opartych o teorię aktora-sieci. Z tej perspektywy innowacje w zakresie zarządzania finansami przedsiębiorstw, takie jak ABC czy BSC, rozprzestrzeniają się wśród przedsiębiorstw ze względu na ich zdolność do służenia interesom różnych grup aktorów, którzy chcą utrzymać lub poprawić swoją pozycję i wpływy (Chua, 1995). Teoria sieci-aktora skupia uwagę na dynamice nieprzewidywalnych interakcji wewnątrz i pomiędzy sieciami aktorów, takich jak argumenty użyte przez członków sieci w celu promowania lub odrzucania innowacji w systemach controllingu w celu utrzymania swoich wpływów czy skutecznego wpisania się w interesy innych (Mouritsen, 1999). Stąd raz przyjęte rozwiązania mogą następnie zostać porzucone, ponieważ mogą działać przejściowo jako podstawa mobilizacji sieci czy odtworzenia wiedzy organizacyjnej i standaryzacji posiadanych umiejętności w rozproszonych podmiotach (np. Alcouffe i in., 2008; Ezzamel i in., 2004).

Znaczenie interakcji pomiędzy formalnym a nieformalnym wpływem aktorów na kształtowanie systemów controllingu jest uwidocznione w studium przypadku, w badaniach przeprowadzonych przez Frow i in. (2005) na dużej międzynarodowej korporacji z branży

technologicznej.[126] Działalność jednostek biznesowych tej firmy była w wysokim stopniu powiązana ze sobą, stąd system controllingu korzystał z tradycyjnych procedur budżetowania, ścisłej kontroli finansowej, regularnych sprzężeń zwrotnych, indywidualnej odpowiedzialności powiązanej z ewaluacją wyników, jak również całościowego systemu motywacyjnego powiązanego z wynikami przedsiębiorstwa. Podczas gdy menedżerowie byli oceniani w indywidualny sposób za aspekty poza ich kontrolą, wynikający stąd problem kontroli został rozwiązany w ten sposób, że formalne instrumenty controllingu zakładały, że menedżerowie zarządzają współzależnościami z innymi obszarami. Mimo, że kultura organizacyjna zakładała nieformalny wpływ menedżerów (np. poprzez regularne spotkania i bezpośredni kontakt), formalne procedury towarzyszyły komunikacji i rozwiązywaniu trudnych problemów.[127]

W kontekście znaczenia aktorów zwraca się również uwagę na perspektywę tzw. organizacji horyzontalnej, w świetle której organizacje można postrzegać jako skupione dookoła wybranych procesów biznesowych i przepływów pracy (ang. workflows), wiążących działania przedsiębiorstwa z potrzebami dostawców i odbiorców (Ostroff i Smith, 1992). Perspektywa ta zwraca uwagę na fakt, że w analizie systemu controllingu należy zwrócić większą uwagę na lateralne zależności, które zakładają współpracę i koordynację pomiędzy menedżerami na podobnych szczeblach hierarchicznych (Hopwood, 1996; Meer-Kooistra i Scapens, 2008). Nawet w dobie płaskich struktur organizacyjnych, wyzwaniem dla controllingu jest nadal rozwinięcie właściwych koncepcji i instrumentów celem wsparcia relacji poziomych, jak i pionowych. Techniki takie, jak metoda ABC (Kaplan i Cooper, 1998) czy zrównoważona karta wyników (Kaplan i Norton, 2001) pozwalają w integralny sposób podejść do myślenia o kosztach, wartości i wynikach, które łączą ze sobą różne składowe łańcucha wartości (w tym w ujęciu międzyorganizacyjnym, np. z dostawcami i klientami), wykazują jednak słabości w poziomym modelu relacji wewnątrz- i międzyorganizacyjnych, które wymagają zapewnienia i wspierania elastyczności i uczenia się, co z kolei wymaga efektywnej koordynacji ponad granicami funkcji organizacyjnych. Natomiast metodę ABC krytykowano za wprowadzanie sztywności do struktur kosztowych i organizacyjnych, podczas gdy relacje przyczynowo

[126] W celu zachowania anonimowości badanej grupy została ona nazwana przez Autorów Astoria.

[127] W innym kontekście organizacji promującej publicznie swoje zaangażowanie w społeczną odpowiedzialność biznesu, Norris i O'Dwyer (Norris i O'Dwyer, 2004) wskazują, iż nieformalne instrumenty controllingu, np. społeczna kontrola czy samokontrola, dominowały nad formalnymi instrumentami controllingu, które nagradzały menedżerów głównie za wyniki finansowe (np. przychody i zyski).

skutkowe postulowane w zrównoważonej karcie wyników kwestionowano w badaniach empirycznych (Chenhall, 2008; Nørreklit, 2000). W ujęciu późniejszych badań organizacja stanowi zbiór centrów odpowiedzialności, np. działów czy dywizji, w których menedżerowie są indywidualnie odpowiedzialni za wyniki finansowe podmiotów zależnych. Istotna jest przy tym zasada kontrolowalności, zgodnie z którą menedżer może być tylko oceniony na podstawie zmiennych, na które ma wpływ (Antle i Demski, 1988).[128]

Inni badacze czerpali z teorii aktora-sieci, aby zgłębiać problematykę controllingu w relacjach pomiędzy podmiotami, rozróżniając aktorów (*ang. actors*) od nieosobowych nośników działania (*ang. actants*). System controllingu można zaliczać do tej drugiej kategorii, ponieważ przyczynia się do współtworzenia i mediowania relacji wewnątrz- i międzyorganizacyjnych przez samoregulację i organizację działań (Mouritsen i Thrane, 2006). Te pierwsze mechanizmy wspierają interakcje i wymianę w sposób nieinwazyjny, podczas gdy mechanizmy orkiestracji strukturyzują te interakcje. Hakansson i Lind (2004) pokazali w swoich badaniach, że system controllingu pomiędzy podmiotami o pokrywających się obszarach odpowiedzialności rodził konflikty pomiędzy aktorami, co wymagało poszukiwania prowizorycznych rozwiązań przez tych aktorów. Celem systemu controllingu było efektywne zarządzania tymi tarciami pomimo umocowania aktorów w różnych sieciach organizacyjnych.

I wreszcie, istnieją powiązania pomiędzy instytucjami zewnętrznymi a konstelacjami aktorów związanych z lub mających wpływ na system controllingu (Whitley, 1999). Stopień, w jakim właściciele, menedżerowie i inne grupy pracowników są zorganizowane w osobne grupy interesów różni się pomiędzy gospodarkami rynkowymi. Zróżnicowanie w strukturze i możliwościach związków zawodowych, jak również działania po stronie państwa, mają konsekwencje dla dyfuzji i profesjonalizacji praktyk z zakresu zarządzania, w tym controllingu. Jeśli publiczny system szkoleń jest silny i włącza we współpracę pracowników i związki zawodowe, większe jest zaufanie w kwalifikacje pracowników, co zmniejsza potrzebę ścisłej, formalnej kontroli nad zachowaniem aktorów uczestniczących w systemie controllingu. Generalnie, silne związki zawodowe, horyzontalne grupy interesów będą zmniejszać

[128] Niedawne badania (Frow i in., 2005; Rowe i in., 2008) zwracają jednak uwagę, że podejście to definiuje indywidualną kontrolowalność w szeroki sposób, uwzględniając m.in. powiązane czy wspólne działania w poprzek struktur organizacyjnych.

możliwość menedżerów do prowadzania ścisłej kontroli, jak również zachęcać ich do dzielenia się wpływem nad wyznaczaniem standardów i ewaluacją wyników.

Warto na koniec podkreślić, że w zakresie zachowań aktorów wpływających na finansowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw mogą występować istotne różnice, wynikające z szeroko rozumianej lokalnej kultury (Rosińska, 2008). Peng i in. (2009) podkreślają bowiem, że kadra menedżerska w racjonalny sposób realizuje swoje interesy i dokonuje wyborów w ramach określonych ram instytucjonalnych. Z drugiej strony, Oliver (1997) omawia pojęcie racjonalności normatywnej postulowanej przez teoretyków instytucjonalnych. W odróżnieniu od racjonalności ekonomicznej, w przypadku której menedżerowie dokonują racjonalnych wyborów ograniczonych niepewnością, deficytem informacji lub niedoskonałościami poznania, racjonalność normatywna zakłada, że menedżerowie zachowują się w sposób nieracjonalny, ograniczony społeczną oceną, normatywnym kontekstem decyzji oraz inercją wynikającą z przyzwyczajeń.[129]

3.4. Uwagi końcowe

Celem rozdziału była dyskusja uwarunkowań instytucjonalnych zarządzania finansami, która doprowadziła do identyfikacji i dyskusji czynników wewnętrznych (związanych z przedsiębiorstwem) i zewnętrznych (związanych z jego otoczeniem), które podzielono na formalne i nieformalne. Luką badawczą pozostaje wpływ czynników instytucjonalnych na kształt systemu controllingu w ramach zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej. Controlling grup kapitałowych należy do obszarów, na które szeroko pojęte instytucje mogą wywierać istotny wpływ. I tak, w toku przeprowadzonego w rozdziale przeglądu literatury stwierdzono, że do formalnych instytucji mających wpływ na kształt systemu controllingu należą m.in. (zob. Rysunek 17):

- struktura międzynarodowej grupy kapitałowej;
- obowiązujące standardy rachunkowości zarówno międzynarodowe (Międzynarodowe Standardy Rachunkowości (MSR) oraz Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości

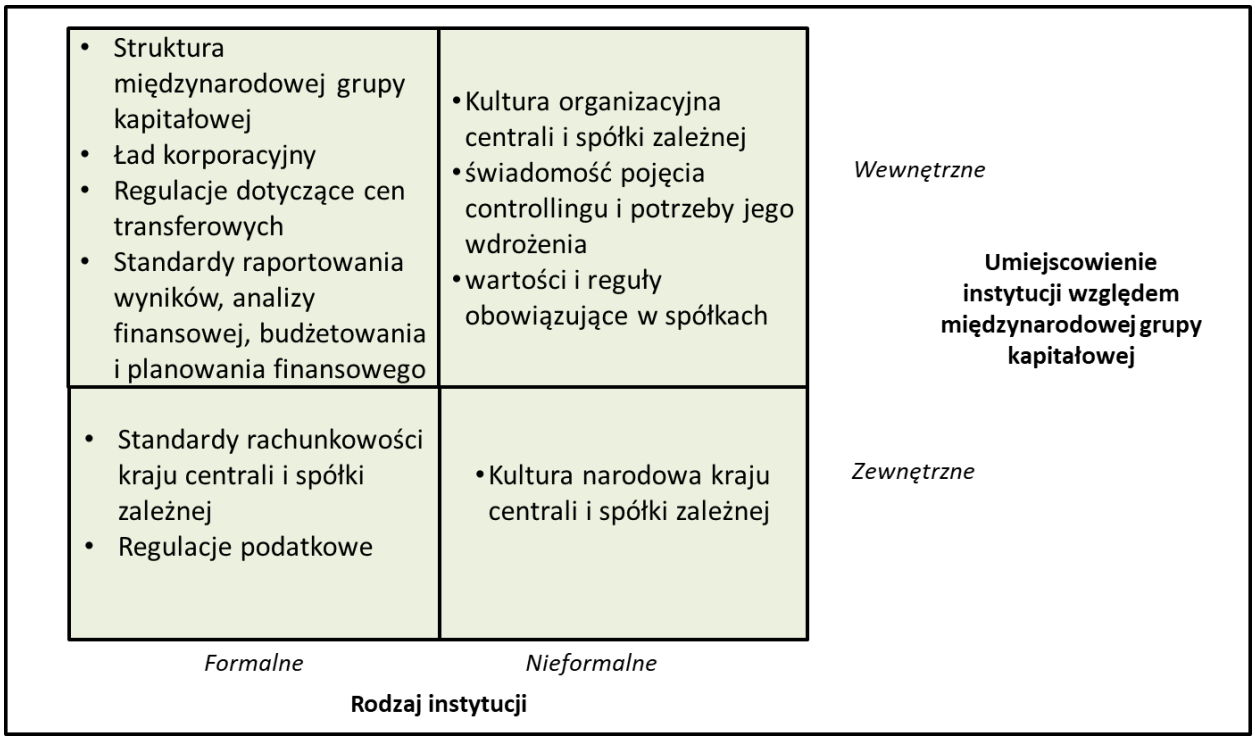
[129] Podczas gdy ekonomiczna racjonalność, choć podlegająca również ograniczeniom, zmierza do maksymalizacji wydajności i rentowności, racjonalność normatywna odnosi się do decyzji podejmowanych w kontekście norm, wartości i tradycji w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu, które maksymalizują zasadność (lub legitymację), prowadząc tym samym do nieoptymalnej alokacji zasobów.

Finansowej (MSSF)), jak i lokalne akty prawne (*np. ustawa o rachunkowości, Krajowe Standardy Rachunkowości oraz Stanowiska Komitetu*);

- ład korporacyjny (ustalone reguły nadzoru nad spółką w Polsce - prawne aspekty określa kodeks spółek handlowych, zestaw wytycznych dotyczących postępowania organów spółek, członków tych organów oraz akcjonariuszy, zarówno większościowych, jak i mniejszościowych. Ich celem jest poprawa przejrzystości i jakości zarządzania spółkami notowanymi na giełdzie, zwiększenie skuteczności komunikacji między spółkami a inwestorami oraz wzmocnienie ochrony praw akcjonariuszy, nawet w kwestiach, które nie są regulowane przepisami prawa. Dla polskich spółek giełdowych określony jest w zbiorze zasad przyjętym po zmianie 1.01.2016 pod nazwą Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016;
- regulacje prawne dotyczące podatków *(m.in. ustawy dotyczące regulacji podatkowych w Polsce jak również umowy i konwencje międzynarodowe ratyfikowane przez Polskę*);
- standardy dotyczące raportowania wyników oraz analizy finansowej spółek w grupie kapitałowej;
- standardy przygotowania budżetów spółek w grupie kapitałowej;
- standardy planowania finansowego;
- regulacje dotyczące cen transferowych - na gruncie krajowym są to regulacje prawne zawarte głównie w ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych, jak również w ordynacji podatkowej oraz rozporządzenie Ministra Finansów, na gruncie międzynarodowym wytyczne i raporty UE oraz wytyczne i raporty OECD.

Ponadto, w toku przeglądu literatury stwierdzono, że do nieformalnych instytucji kształtujących różne wymiary systemu controllingu w spółce zależnej należą natomiast:

- kultura organizacyjna (*na poziomie spółki nadrzędnej oraz spółki zależnej*);
- kultura narodowa pochodzenia menedżerów kształtujących i wdrażających system kontroli, jak również będących obiektem controllingu;
- świadomość pojęcia controllingu i potrzeby jego wdrożenia;
- wartości i reguły obowiązujące w spółkach;



Rysunek 17 Typologia instytucji determinujących funkcjonowanie systemu controllingu w ramach zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej

Źródło: opracowanie własne.

Pomimo obiektywnego istnienia prac koncepcyjnych i empirycznych poświęconych uwarunkowaniom kształtowania systemów controllingu, w świetle rozważań przeprowadzonych w sekcji 3.3 można poczynić następujące obserwacje:

1) większość badań czerpiących z tradycji szkoły instytucjonalnej wpisuje się w nurt rachunkowości zarządczej oraz finansowej, jak również w anglosaskie rozumienie pojęcia "management control systems"[130];

2) z powyższej okoliczności wynika, że przeważnie skupiano się na wpływie instytucji jedynie na wybrane fragmenty szerzej rozumianego controllingu[131];

3) analiza różnic pomiędzy krajami w zakresie formalnego i nieformalnego otoczenia instytucjonalnego sprowadzała się w większym stopniu do omówienia ogólnych przykładów aniżeli przeprowadzenia faktycznych analiz porównawczych, przy czym dominowały tu badania poświęcone uwarunkowaniom zlokalizowanym w danym kraju;

[130] Niemieckojęzyczny dorobek z zakresu kształtowania systemów controllingu, wraz ze swoimi ograniczeniami, został przedstawiony w rozdziale III.
[131] Zob. definicję przyjętą w rozprawie w sekcji 1.4.

4) zgodnie z powyższym stwierdzeniem, brak jest przedmiotowych badań w kontekście zarządzania finansami międzynarodowych grup kapitałowych, przez co niedostatecznie uwzględniano okoliczność, że w takim kontekście wewnętrzne i zewnętrzne czynniki instytucjonalne mogą wywierać odmienny, niekiedy wręcz sprzeczny wpływ na decyzje z zakresu zarządzania finansami;

5) wypracowanie mechanicznego podejścia dla wdrożenia systemu controllingu w zależności od zestawu dominujących instytucji na poziomie danego kraju może nie być merytorycznie zasadne, ponieważ system controllingu, w szczególności obejmujący spółki zlokalizowane w różnych kontekstach instytucjonalnych, podlega zmianom i dostosowaniom, co wykracza poza zestaw prostych rekomendacji lub wskazania jednego właściwego typu controllingu spełniającego kilka ogólnych cech. Takie uproszczone podejście można zaobserwować wśród dyskutowanych wcześniej badań w kontekście krajowym. Niemożność sformułowania generycznych, deterministycznych zaleceń wynika na koniec również z faktu, iż system controllingu kształtują uczestniczący w nim aktorzy, których pozycja, znaczenie i współzależności nie zostały jednak dotąd wyczerpująco zbadane.

Pomimo faktu, że wpływ instytucji formalnych na kształtowanie systemu controllingu wydaje się być intuicyjny, mniej oczywistym faktem są wzajemne współzależności formalnych instytucji kraju centrali, kraju spółki zależnej, jak również samej grupy kapitałowej i zarządzania jej finansami, na ostateczny kształt systemu controllingu w spółce zależnej. Ponadto, rola nieformalnych instytucji jako determinant systemu controllingu również pozostaje obszarem nadal stosunkowo mało zbadanym, wymagającym dalszych badań jakościowych celem lepszego zrozumienia współzależności zachodzących pomiędzy poszczególnymi kategoriami instytucji. Po trzecie, wzajemne interakcje formalnych i nieformalnych sił instytucjonalnych, w szczególności w przypadku występowania słabych instytucji formalnych, również stanowią zagadnienie istotne z punktu widzenia zarówno samej teorii instytucjonalnej, jak i praktyki zarządzania finansami w grupach kapitałowych.

Analiza tych zagadnień jest również istotna w szerszym ujęciu niż controlling w międzynarodowych grupach kapitałowych *sensu stricto*, ponieważ wpisuje się w szereg ograniczeń dotychczasowego dorobku z zakresu zarządzania finansami w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Z perspektywy nurtu badawczego poświęconego fuzjom i przejęciom (*z*

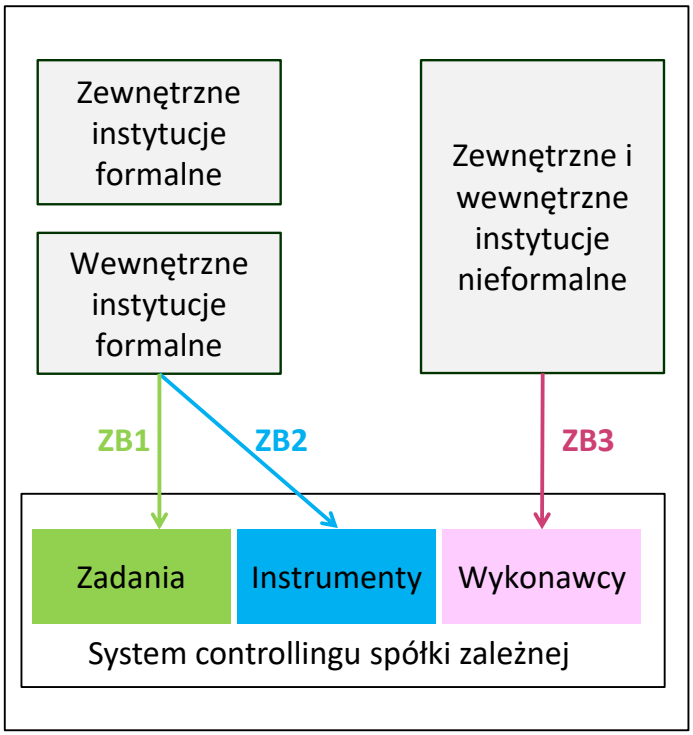
ang. mergers and acquisitions, lub M&A), można zaobserwować koncentrację badań m.in. na procesie integracji podmiotów (*w szczególności w obliczu wyzwań wynikających z różnic kulturowych na poziomie kultury krajów i korporacji*), wpływie wcielania nowych spółek zależnych do grupy na wyniki całego przedsiębiorstwa lub jego wartość. Mniej uwagi poświęcono natomiast zmianom zachodzącym w controllingu i zarządzaniu efektywnością, w szczególności na poziomie zagranicznej spółki.

Z uwagi na sformułowanie celów pracy, związanych ze zrozumieniem (i równoważeniem) zewnętrznych i wewnętrznych presji instytucjonalnych w relacji centrala-spółka zależna na kształtowanie controllingu spółki zależnej, jak również wypracowaniem modelu wdrożenia, w pracy nie zostały sformułowane hipotezy badawcze *sensu stricto*, tj. definitywne stwierdzenia na temat kierunków pewnych zależności, które następnie podlegają falsyfikacji za pomocą metodologii ilościowej. Przeciwnie, jednym z efektów pracy w oparciu o metodykę badań jakościowych będzie sformułowanie szczegółowych wniosków na temat badanych współzależności, które prowadzą do zoperacjonalizowanych zaleceń dla przyszłych badań, w tym opartych o metody ilościowe. Jako punkt wyjścia dla badania empirycznego w wyniku przeglądu literatury, zostały jednak sformułowane założenia badawcze (zob. Rysunek 18):

Założenie badawcze 1: *Na zdefiniowanie zadań w systemie controllingu spółki zależnej w ramach zarządzania finansami grupy kapitałowej największy wpływ mają formalne instytucje wewnętrzne.*

Założenie badawcze 2: *Na zdefiniowanie instrumentów w systemie controllingu spółki zależnej w ramach zarządzania finansami grupy kapitałowej największy wpływ mają formalne instytucje wewnętrzne.*

Założenie badawcze 3: *Na zdefiniowanie rodzaju i roli wykonawców w systemie controllingu spółki zależnej w ramach zarządzania finansami grupy kapitałowej w ramach zarządzania finansami grupy kapitałowej największy wpływ mają instytucje nieformalne.*



Rysunek 18 Schemat analityczny wpływu instytucji na kształtowanie systemu controllingu spółki zależnej w zarządzaniu finansami międzynarodowej grupy kapitałowej

Źródło: opracowanie własne.[132]

[132] W ramach schematu analitycznego trzem roboczym hipotezom dotyczącym odpowiednio zadań, instrumentów i wykonawców w ramach systemu controllingu spółki zależnej w międzynarodowej grupie kapitałowej, przypisano odrębne kolory, do których nastąpi odwołanie w Rozdziale IV w ramach rozszerzonego modelu badawczego ze szczegółowymi hipotezami.

Rozdział IV. Kształtowanie i wdrożenie systemu controllingu w spółce zależnej w ramach zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej – ujęcie modelowe

4.1. Uwagi wprowadzające

Celem czwartego rozdziału jest empiryczna analiza instytucjonalnych uwarunkowań wdrożenia oraz kształtowania systemu controllingu w spółce zależnej w ramach zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej. Projektując badania empiryczne zdecydowano się na zastosowanie jakościowych metod badawczych z uwagi na ich adekwatność względem celów rozprawy. Po pierwsze, biorąc pod uwagę kontekst międzynarodowych grup kapitałowych i ich znaczną zewnętrzną (związaną z otoczeniem) i wewnętrzną (związaną z grupą kapitałową jako systemem powiązanych spółek realizujących wspólne cele) złożonością instytucjonalną, badania jakościowe umożliwią analizę tych uwarunkowań w ich naturalnym kontekście. Należy podkreślić, że różne rozumienie pojęć z zakresu controllingu pomiędzy grupami kapitałowymi również przyczynia się do zasadności badań jakościowych, umożliwiających uwzględnienie tych różnic i uzyskanie bardziej miarodajnych wyników, np. w porównaniu z badaniami ankietowymi. Po drugie, badania jakościowe umożliwią identyfikację wzajemnych powiązań pomiędzy różnymi czynnikami, co ma znaczenie nie tylko teoretyczne, ale w szczególności praktyczne, stanowi bowiem przyczynek do dyskusji o brzegowych warunkach powodzenia wdrożenia controllingu. Po trzecie, poziom zrozumienia poszczególnych przypadków umożliwi bardziej szczegółowe wyniki aplikacyjne (zob. Rozdział V).

W tym rozdziale zostanie najpierw przedstawiona metodyka badań jakościowych stanowiących empiryczne rozwinięcie modelu wypracowanego w poprzednim rozdziale, z uwzględnieniem strategii doboru do próby, sposobu gromadzenia danych oraz ich techniki ich analizy. Przedstawione zostaną również spółki objęte badaniem, celem wprowadzenia w kontekst kształtowania i ewolucji systemów controllingu w spółkach zależnych. Przeprowadzona analiza porównawcza pozwoli na dogłębne zbadanie wpływu instytucji, a w szczególności ich wzajemnych zależności na kształtowanie zadań, instrumentów i ról wykonawców w systemie controllingu spółki zależnej. Na tej podstawie zostanie zbudowany model badawczy, zawierający szczegółowe hipotezy badawcze, które będą stanowiły

rozwinięcie trzech ogólnych założeń badawczych sformułowanych w wyniku dokonanego przeglądu literatury. Model ten, mający charakter naukowy, posłuży w kolejnym rozdziale do konstrukcji modelu aplikacyjnego wraz ze szczegółowymi rekomendacjami dla praktyków controllingu w międzynarodowych grupach kapitałowych.

Na zakończenie, uzyskane wyniki empiryczne zostaną również przedyskutowane na tle istniejącego dorobku badawczego. Rozróżniono przy tym z jednej strony dorobek z zakresu zarządzania finansami *sensu stricto*, odnosząc się do controllingu jako takiego, controllingu międzynarodowych grup kapitałowych, jak również finansów międzynarodowych. Ponadto otrzymane wyniki zostały na poziomie ogólnym odniesione do obszaru zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym z uwagi na omawiane w Rozdziale I powiązania pomiędzy controllingiem a zarządzaniem przedsiębiorstwem.

4.2. Metodyka badań jakościowych

4.2.1 Uzasadnienie wyboru metod badawczych

W typowym dla badań ilościowych ujęciu pozytywistycznym, rachunkowość zarządcza i controlling są wpisane w określony kontekst, w którym jednostki i organizacje przyjmują jedynie bierne role (Hopper i Powell, 1985). Ilościowe podejście do badań jest zatem właściwe dla aspektów narzędziowych czy technicznych rachunkowości zarządczej i controllingu, do których można odnieść się za pomocą takich atrybutów, jak racjonalność i efektywność (Alsharari i Al-Shboul, 2019).

Jednakże, badania ilościowe ignorują dynamiczne procesy i praktykowane przez wykonawców różne podejścia do controllingu w poszczególnych kontekstach. Badanie złożoności relacji kontekstualnych w procesie zmian w systemach związanych z zarządzaniem finansami wymaga jakościowych strategii badawczych, których celem jest zrozumienie specyfiki tych kontekstualnych uwarunkowań (Czakon, 2009; Lanka i in., 2020) i nadanie im znaczenia (George, 2019). Zastosowanie metod jakościowych pozwala w sposób kompleksowy podejść do złożonych zjawisk społecznych, szeroko zaprezentować ich kontekst (Schittenhelm, 2022) oraz zidentyfikować uwarunkowania tych zjawisk (Kostera, 2003).

Ponadto, co istotne z punktu widzenia celów niniejszej rozprawy, badania jakościowe umożliwiają rozpoznanie niuansów w postawach i zachowaniach uczestników procesów w ich

naturalnym środowisku (Babbie, 2008; Gibbs, 2011). I wreszcie, badania jakościowe znajdują zastosowanie w realizacji celów eksploracyjnych (Babbie, 2008; Strauss i Corbin, 1990; Piecuch i Molter, 2014). Umożliwiają one zatem rozwój istniejącej teorii i proponowanie nowych wyjaśnień zjawisk. Mając na uwadze te argumenty oraz tematykę podjętego problemu badawczego, zdecydowano się na wykorzystanie jakościowych metod badawczych. Jak wykazano we wcześniejszych rozważaniach teoretycznych, problem kształtowania controllingu w spółce zależnej międzynarodowej grupy jest złożony i wymaga zrozumienia wpływu różnych zmiennych. Przeprowadzone badania mają w szczególności na celu analizę instytucjonalnych uwarunkowań systemu controllingu.

W projektowaniu badań empirycznych skorzystano z wybranych procedur należących do szerszej koncepcji tzw. teorii ugruntowanej. Takie ograniczenie zakresu analizy nie upoważnia do wskazywania tego ujęcia jako dominującej zastosowanej metody analizy, lecz jedynie pozwala odnieść się do jej poszczególnych założeń (Strauss i Corbin, 1990, s. 3-12):

- bieżące analizowanie danych oparte na stworzonym roboczym modelu badawczym (punkt wyjścia stanowią robocze założenia badawcze wyprowadzone w sekcji 3.4);
- oparcie na różnorodnych źródłach danych (dane wtórne, np. baza Amadeus oraz KRS, dane pierwotne, np. wywiady pogłębione w firmach);
- analiza doboru próby obserwowanych zjawisk i zależności (szczegółowy opis sposobu doboru próby zawiera sekcja 4.2.2);
- próba eliminacji subiektywizmu ocen poprzez konceptualizację i kategoryzację zebranych danych (stworzenie hierarchii kodów, wynikającej z uprzednio przeprowadzonych studiów literaturowych);
- podział analizy na szczegółowe procesy i etapy podlegające standaryzacji
- formalny zapis prowadzonych analiz: analizy przeprowadzono z wykorzystaniem oprogramowania MAXQDA 11 (Gizzi i Rädiker, 2021; Kuckartz i Rädiker, 2019);
- włączenie w analizę szerokiego kontekstu obserwowanych procesów i zjawisk;
- analiza porównawcza obserwowanych zjawisk i zależności oraz sformułowanie na tej podstawie bardziej szczegółowych hipotez, stanowiących punkt wyjścia dla dalszych badań na ten temat;
- odniesienie uzyskanych wyników do istniejącego dorobku literaturowego celem koncepcyjnej walidacji wyników oraz określenia wkładu przeprowadzonych badań.

4.2.2 Strategia doboru próby badawczej

Teoretyczny dobór próby jest podstawową strategią zbierania materiału w badaniach jakościowych (Flick, 2011b). Pojęcie teoretycznego oraz celowego doboru próby często są traktowane jak synonimy. Zdaniem Silvermana (Silverman, 2008) różnica między tymi dwiema procedurami ujawnia się tylko w tym, czy „cel", którym kierujemy się przy doborze próby jest określony z uwzględnieniem teorii, czy też nie. W prezentowanym badaniu dobór przypadków do próby można uznać za teoretyczny, ponieważ kierowano się określonym zbiorem reguł doboru, wynikających z celów niniejszej rozprawy oraz podejścia teoretycznego opisanego w Rozdziale III.

Najpierw ustalono kryteria podstawowe, jakie musiały spełniać przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę postawiony w badaniu cel i uszczegóławiające go pytania badawcze. Badaniami jakościowymi objęto grupę sześciu spółek funkcjonujących w ramach międzynarodowych grup kapitałowych. Istotną przesłanką dla badaczki było, aby badana spółka zależna funkcjonowała przed przejęciem przez międzynarodową grupę. Z tego powodu z badania wykluczono spółki założone przez międzynarodowe grupy od podstaw (tzw. inwestycje typu greenfield). Dzięki temu było możliwe również prześledzenie ewolucji systemu controllingu spółki zależnej.

Ważnym kryterium doboru badanych spółek był również produkcyjny profil działalności spółki zależnej. Przyjęto założenie, iż prowadzenie działalności produkcyjnej skutkuje szerszym spektrum procesów biznesowych stanowiących przedmiot zainteresowania controllingu i szerzej rozumianego zarządzania finansami aniżeli w przypadku przedsiębiorstwa prowadzącego przykładowo działalność handlową czy usługową. Ponadto, w oparciu o przyjęte podejście instytucjonalne podsumowane w sekcji 3.4, przyjęto, że po stronie wewnętrznych czynników instytucjonalnych potencjalnie istotnym elementem może być złożoność działalności operacyjnej (obejmująca sytuacje od produkcji złożonej do produkcji cechującej się wysokim stopniem jednorodności), jak również rola spółki zależnej w ramach procesów biznesowych międzynarodowej grupy kapitałowej (tj. realizacja przez spółkę zależną ograniczonego lub też kompletnego zakresu procesów biznesowych).

Mając z kolei na uwadze potencjalne znaczenie zewnętrznych czynników instytucjonalnych, dobór do próby spółek zależnych grup kapitałowych pochodzących z różnych krajów miał umożliwić istotne zróżnicowanie kultur narodowych spółek nadrzędnych. Do analizy różnic kultur narodowych wykorzystano wymiary kultur narodowych opisane przez Hofstede i in.

(2011).[133] Na Wykresie 1 przedstawiono graficznie wartości kulturowe dla wszystkich wymiarów Hofstede w ujęciu porównawczym Polski oraz wszystkich krajów spółek nadrzędnych oraz central grup kapitałowych zawartych w próbie badawczej. Z kolei w Tabeli 14 przedstawiono syntetycznie średnią różnicę pomiędzy Polską a danym krajem dla wszystkich wymiarów Hofstede, wskazując na wyraźne zróżnicowanie kulturowe w próbie badawczej. W tym miejscu należy jednak poczynić pewne upraszczające założenie odnośnie do pojęcia spółki nadrzędnej, wykorzystywanego w dalszym toku analiz. Z uwagi na różne struktury raportowania w badanych grupach kapitałowych, wynikające m.in. z historii rozwoju tych grup poprzez fuzje i przejęcia, na system controllingu w polskiej spółce zależnej w największym stopniu może wpływać spółka nadrzędna (tj. plasująca się o jeden poziom wyżej w strukturze grupie kapitałowej) albo spółka wyższego szczebla (np. centrala całej grupy kapitałowej). W dalszej kolejności pod pojęciem spółki nadrzędnej będzie zatem rozumiana ta spółka grupy kapitałowej, która wywiera najistotniejszy wpływ na kształt systemu controllingu w omawianej spółce zależnej, niezależnie od jej formalnego umiejscowienia w strukturze grupy kapitałowej.

Na koniec omówienia kryteriów doboru próby badawczej należy podkreślić, że zgodnie z nurtem teorii ugruntowanej, niektórych decyzji dotyczących doboru próby nie podejmuje się z wyprzedzeniem, lecz w trakcie procesu badawczego, na podstawie wyłaniających się danych oraz wyników ich bieżącej analizy (Flick, 2011a). Zgodnie z tą zasadą w trakcie prowadzenia badań pojawiła się potrzeba weryfikacji czy spółki mają wspólny system ERP będący źródłem danych dla spółki-matki (który zgodnie z podejściem zaprezentowanym w Rozdziale III można uznać za wewnętrzną instytucję o charakterze formalnym). Po przeprowadzeniu analiz Spółek A-D, w których nie występował wspólny system ERP dzielony przez polską spółkę zależną oraz jej spółkę nadrzędną, kierując się doborem spółek E i F kierowano się obecnością takiego systemu celem zbadania jego znaczenia dla omawianej tematyki.

Podsumowując, w Tabeli 14 przedstawiono główne charakterystyki badanych firm, natomiast Wykres 1 przedstawia różnice kulturowe występujące pomiędzy Polską a krajami pochodzenia spółek nadrzędnych grup kapitałowych.

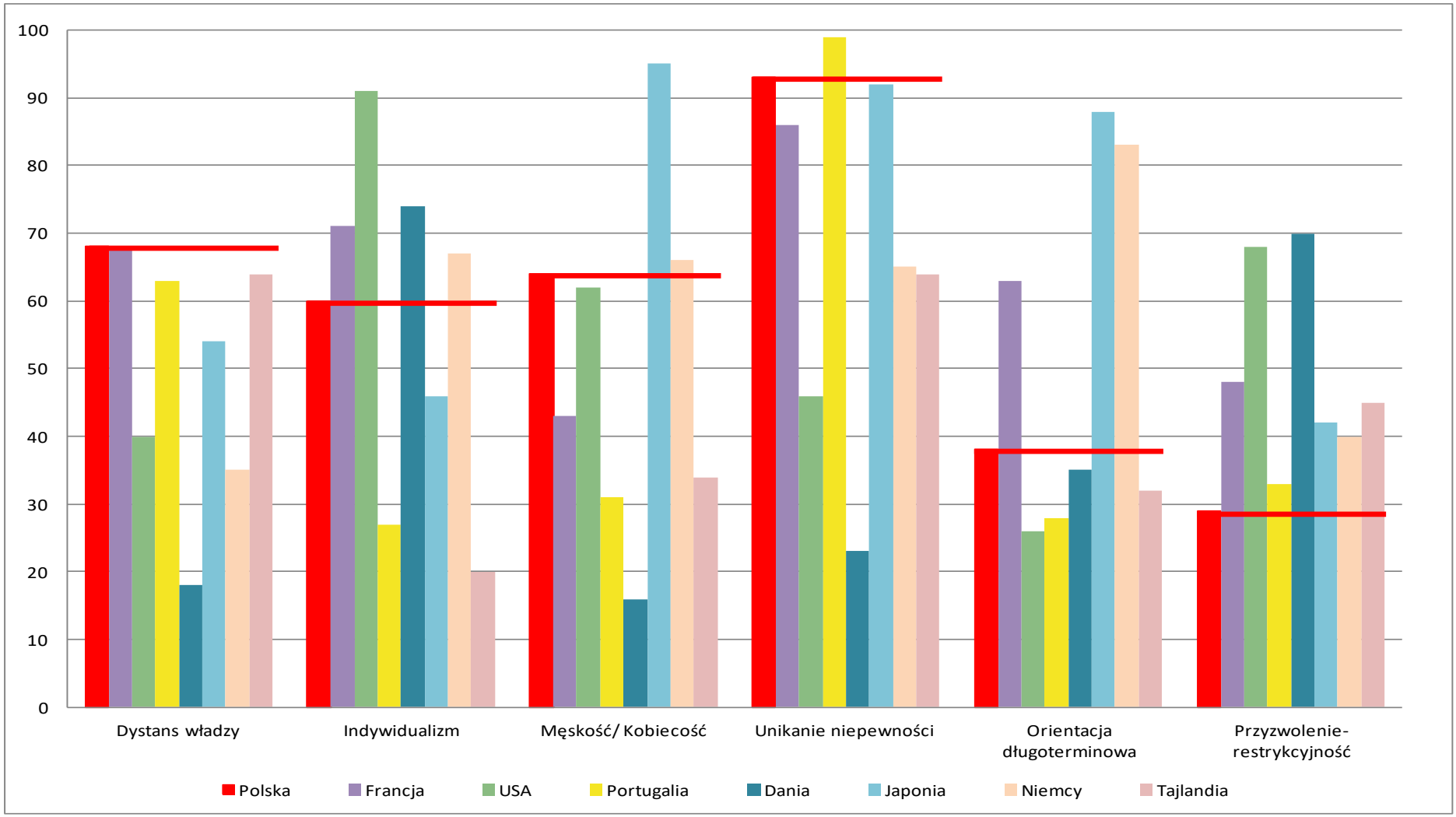
[133] Zob. sekcja 3.2.4.2

Tabela 14 Spółki zależne wyselekcjonowane do udziału w badaniach

	Spółka A	Spółka B	Spółka C	Spółka D	Spółka E	Spółka F
Centrala Grupy	Japonia	Tajlandia	Japonia	Niemcy	Holandia	Holandia
Spółka nadrzędna kapitałowo	Francja 100% udziałów	Francja 100% udziałów	USA 100% udziałów	USA 100% udziałów	Holandia 80% udziałów	Dania 100 % udziałów
Spółki nadrzędna (realny wpływ na controlling spółki zależnej)	Francja	Tajlandia	Japonia	USA	Portugalia	Dania
Poprzedni właściciel - przejęcie całej grupy (wtórne przejęcie)	n.d.	Francja	n.d.	USA	n.d.	n.d.
Liczba spółek w całej grupie	Między 20 - 50	Powyżej 50	Między 20 - 50	Powyżej 50	Do 20	Do 20
Przychody badanej spółki	Między 50 - 100 mln PLN	Do 50 mln PLN	Między 50 - 100 mln PLN	Powyżej 100 mln PLN	Powyżej 100 mln PLN	Do 50 mln PLN
EBIT/Przychodów	Między 5-10%	Między 5-10%	Do 5%	Powyżej 10%	Powyżej 10%	Do 5%
Złożoność działalności operacyjnej	Szeroki zakres asortymentowy produkcji	jednorodny produkt	Szeroki zakres asortymentowy produkcji	Szeroki zakres asortymentowy produkcji	jednorodny produkt	Szeroki zakres asortymentowy produkcji
Rola spółki zależnej	większość procesów	ograniczona	wszystkie procesy	wszystkie procesy	ograniczona	wszystkie procesy
Różnice kulturowe względem Polski*	4,5 Francja; 10,8 Japonia	4,5 Francja; 15,5 Tajlandia	3,2 USA; 10,8 Japonia	3,2 USA; 0,7 Niemcy	11,8 Portugalia	19,3 Dania
Wspólny system ERP	Brak	Brak	Brak	Brak	Tak	Tak

** Różnice kulturowe obliczone pomiędzy danym krajem a Polską jako średnia ze wszystkich wymiarów kulturowych Hofstede (2007). Zob. również Wykres 1.*

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy AMADEUS (Bureau van Dijk) oraz przeprowadzonego badania.



Wykres 1 Zróżnicowanie różnic kulturowych w krajach pochodzenia grup kapitałowych objętych badaniem

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych źródłowych Hofstede (2017). *Wyjaśnienie: pozioma linia oznacza poziom Polski.*

4.2.3 Gromadzenie danych empirycznych

Często wykorzystywane metody gromadzenia danych w ramach metodyki badań jakościowych to m.in. wywiad, obserwacja uczestnicząca czy analiza tekstu (Czakon, 2009; Kostera, 2003). W ramach badań prowadzonych na potrzeby niniejszej rozprawy, wybrano pogłębione wywiady indywidualne jako podstawowy sposób pozyskania materiału empirycznego. Wywiady polegają na prowadzeniu rozmowy z respondentem biegłym w tematyce badania, prowadząc do poznawania faktów, opinii, postaw czy nastawienia do badanego problemu (Pilch, 1998, s. 82). Wywiady prowadzą do wygenerowania danych o charakterze werbalnym, natomiast wtórnie analizowanym materiałem są przede wszystkim transkrypcje z badań (Kaczmarek i in., 2018).

Z uwagi na sposób przygotowania i prowadzenia można co do zasady wyróżnić wywiady niestrukturalizowane, częściowo strukturalizowane oraz strukturalizowane. Pogłębione wywiady indywidualne mają zazwyczaj charakter częściowo strukturalizowany. W wywiadach tych, choć nie formułuje się zamkniętej listy pytań, to jednak wskazuje się problemy, wokół których przeprowadzana jest rozmowa (Kaczmarek i in., 2018). Właśnie taką formę prowadzenia wywiadów wykorzystano w prezentowanym badaniu. W oparciu o przegląd literatury przedstawiony w Rozdziałach I-III, zwieńczony schematem analitycznym stanowiącym punkt wyjścia dla badań empirycznych (zob. Rysunek 18), opracowany został kwestionariusz wywiadów pogłębionych (zob. szczegółowo Załącznik 1):

I. Pytania ogólne związane z badanym przedsiębiorstwem

II. Pytania ogólne związane z przejęciem i funkcjonowaniem polskiej spółki

III. Obecna organizacja controllingu spółki zależnej w ramach zarządzania finansami grupy kapitałowej

IV. Zmiany w zarządzaniu finansami i ich uwarunkowania

V. Zmienne instytucjonalne i ich współzależności

Ta logika konstrukcji kwestionariusza pozwoliła w pierwszej kolejności na zrozumienie kontekstu danej organizacji, historii spółki zależnej w kontekście funkcjonowania controllingu przed i po przejęciu przez zagraniczną grupę kapitałową, jak i szczegółowych informacji związanych z jednej strony z zadaniami, instrumentami i rolą wykonawców w systemie controllingu spółki zależnej, a z drugiej strony z wpływającymi na nie zewnętrznymi i wewnętrznymi czynnikami instytucjonalnymi o charakterze zarówno formalnym, jak i

nieformalnym (por. Rysunek 17). Należy podkreślić, że w przeciwieństwie do ankiety pytań ilościowych, w przypadku kwestionariusza badań jakościowych sposób, kolejność i poziom szczegółowości zadanych pytań różnią się pomiędzy wywiadami z uwagi m.in. na następujące okoliczności:

- otwarty charakter wypowiedzi respondentów i możliwość zawarcia przez nich odpowiedzi na kolejne pytania w ramach odpowiedzi na pytania wcześniejsze;
- różne znaczenie poszczególnych wątków w ramach badanych organizacji;
- możliwość uzupełniania wybranych wątków za pomocą informacji wtórnych ogólnodostępnych lub otrzymanych od badanej spółki.

Ze względu na cel badania, jakim była identyfikacja instytucjonalnych uwarunkowań controllingu spółki zależnej wywiady przeprowadzono na grupie praktyków z zakresu zarządzania finansami w badanych przedsiębiorstwach. W badaniu przeprowadzono łącznie 10 pogłębionych wywiadów indywidualnych. Do badania zaproszono członków zarządu, dyrektorów finansowych, jak i kontrolerów finansowych z badanych spółek, a zatem osoby bezpośrednio zaangażowane w system controllingu spółek zależnych i posiadające wiedzę niezbędną do udziału w prowadzonych badaniach. W razie potrzeby i w miarę możliwości przeprowadzono więcej niż jeden wywiad w ramach jednej spółki celem uzyskania bogatszego materiału empirycznego, w celu uzupełnienia wątków, które po wstępnej analizie zostały uznane za ważne i wymagające dalszego pogłębienia, jak również w celu triangulacji sformułowanych wstępnie wniosków badawczych poprzez wykorzystanie kilku źródeł informacji. Szczegółowe informacje na temat przeprowadzonych wywiadów znajdują się w Tabeli 15.

Tabela 15 Zestawienie przeprowadzonych wywiadów

Spółka	Stanowisko	Czas trwania rozmowy
Spółka A	Dyrektor Finansowy	*ok. 120 min*
	Analityk Finansowy	*ok. 45 min*
Spółka B	Dyrektor zakładu	*ok. 45 min*
	Kontroler Finansowy	*ok. 120 min*
Spółka C	Członek Zarządu	*ok. 50 min*
Spółka D	Kontroler Finansowy	*ok. 60 min*
Spółka E	Dyrektor Finansowy - Członek Zarządu	*ok. 60 min*
	Kontroler Finansowy	*ok. 90 min*
Spółka F	Dyrektor Finansowy - Członek Zarządu	*ok. 90 min*
	Główny Księgowy - Członek Zarządu	*ok. 60 min*

Źródło: opracowanie własne.

Z uwagi na odejście w badaniach jakościowych od pozytywistycznej wizji nauki, w której wnioskowanie opiera się o zasadę dedukcji na podstawie danych w dużej mierze ilościowych, w badaniach jakościowych znaczenia nabierają zasady, kryteria i procedury potwierdzające ich wiarygodność. Proces ten, zwany walidacją, dotyczy sposobu budowania zaufania do badania w oczach jego odbiorców (Silverman, 2012). Zazwyczaj jest on utożsamiany z określoną procedurą, która ma na celu zapewnienie wiarygodności użytej metody badawczej lub metod. Jakość badań empirycznych jest oceniana na podstawie dwóch kluczowych kryteriów: trafności i rzetelności (Silverman, 2008). Trafność oznacza, że wyjaśnienia przedstawione przez badacza rzeczywiście odzwierciedlają społeczne zjawiska, do których się odnosi (Silverman, 2008). W badaniach jakościowych, opartych na analizie studium przypadku, często pojawia się zarzut anegdotyzmu, jednak trafność takiej analizy zależy bardziej od jakości analizy niż od wielkości próby (Mitchell, 1983). Drugim kluczowym aspektem jakości badań jest ich rzetelność, co oznacza uzyskiwanie tych samych wyników i wniosków za każdym razem, gdy stosuje się tę samą metodę badawczą. W badaniach jakościowych istotne jest, aby

wnioski były zawsze poparte analizą notatek terenowych i transkrypcją wywiadów, zgodnie z ustalonym paradygmatem naukowym. Ponadto istotne jest konsekwentne stosowanie przez badacza wyłonionych kategorii (Czernek, 2014, s. 172).

Celem zapewnienia jakości badań, każdy z wywiadów został nagrany, a następnie podlegał dokładnej transkrypcji. Mając na uwadze zachowanie poufności przeprowadzonych wywiadów, w kolejnym kroku dokonano anonimizacji transkrypcji (Gibbs, 2011). Wychodząc naprzeciw postulatom Kirka i Millera (1986) dotyczącym udokumentowania procedur badania, transkrypcje nagrań znajdują się w załączniku 5 do niniejszej pracy. Dodatkowymi źródłami danych były również strony internetowe badanych firm, KRS w zakresie informacji dotyczących zmian właścicielskich oraz baza danych AMADEUS (Bureau van Dijk).

Ponadto, po przeprowadzeniu wywiadów przekazano respondentom ankietę (Załącznik 2) oceniającą kompetencje autorki pracy jako badacza przeprowadzającego wywiady pogłębione. Wymagane kompetencje badacza zostały określone na podstawie Gillhama (2005) oraz Kaczmarka i in. (2018). Na podstawie ankiety, wykorzystując skalę rozwoju kompetencji (Filipowicz, 2011) dokonano oceny kompetencji badacza (zob. Załącznik 3) porównując średni wynik uzyskany od respondentów z wynikiem pożądanym ustalonym zgodnie z Kaczmarek i in. (2018, s. 119) wyniki przedstawiono w Załączniku 4. Uzyskane wyniki oceny kompetencji w porównaniu z oceną pożądana można uznać za wystarczające. Średnia ocen pożądanych wyniosła (4,25), natomiast badaczka otrzymała średnią ocenę swoich kompetencji na poziomie (4,28).

4.2.4 Procedury analizy danych jakościowych

Przeprowadzenie analizy jakościowej wymaga uważnego i kompleksowego zarządzania znaczną ilością tekstów, kodów i zapisków (Gioia, 2021; Yin, 2009). Warunkiem efektywnej analizy jakościowej w tym kontekście jest wydajne, spójne i systematyczne zarządzanie danymi (Gibbs, 2011). W celu zapewnienia wyższej jakości analiz jakościowych w badaniu wykorzystano pakiet oprogramowania MAXQDA11, umożliwiający analizę frekwencyjną wypowiedzi, przy czym wywiady potraktowano w tym przypadku jako korpus tekstowy.

Pierwszym etapem analizy danych jakościowych na potrzeby niniejszej rozprawy było wykorzystanie transkrypcji nagrywanych wywiadów jako podstawowy materiał, który

podlegał kodowaniu (M. Williams i Moser, 2019). Kodowanie jest metodą indeksowania czy kategoryzowania tekstu, mającą na celu nakreślenie siatki odnoszących się do niego głównych wątków tematycznych. Kodowanie jest zatem sposobem określenia, czego dotyczą analizowane dane. Polega między innymi na opisaniu fragmentów transkrypcji, które ilustrują jakieś pojęcia teoretyczne lub opisowe (Gibbs, 2011). Wszystkie fragmenty tekstu z poszczególnych wywiadów, które dotyczą tego samego zagadnienia lub ilustrują ten sam przypadek, zostają zakodowane w analogiczny sposób. Taki proces kodowania umożliwia przeprowadzenie dwóch form analizy:

1. Wyszukiwania w tekście wszystkich fragmentów przypisanych do tej samej kategorii i wyodrębnienia tych akapitów, które odsyłają do tego samego zjawiska, idei, wyjaśnienia bądź aktywności. Takie wyszukiwanie jest przydatną metodą zarządzania danymi i ich organizacji, umożliwia analizowanie danych w uporządkowany sposób.
2. Wykorzystania listy kodów do dalszych poszukiwań analitycznych, na przykład dotyczących wzajemnych relacji między poszczególnymi kodami (Gibbs, 2011).

Początkowo kodowanie odbywało się na podstawie teorii. Ze względu na odniesienie projektu badawczego do przejrzystych ram teoretycznych, możliwe było wykorzystanie kodów pochodzących z literatury przedmiotu oraz wątków ujętych w kwestionariuszu wywiadów (Ritchie i in., 2003), stanowiły one punkt wyjścia do dalszego wyszukiwania w tekście interesujących zjawisk. W ten sposób nastąpiło przejście do kodowania na podstawie danych, czyli kodowania otwartego, podejścia przyjmowanego przez zwolenników teorii ugruntowanej (Strauss i Corbin, 1990). Polegało ono na analizowaniu tekstu przez pryzmat pytań i porównań. W trakcie kodowania podjęto starania, aby generowane kody miały analityczny i teoretyczny charakter. Zastosowanie dwóch podejść do generowania kategorii kodowania jest możliwe, większość badaczy przechodzi w trakcie analizy od jednego źródła inspiracji do drugiego (Gibbs, 2011).

Do analizy tekstu można wykorzystać różne strategie przypisywania kodów, słowo po słowie, wiersz po wierszu lub zdarzenie po zdarzeniu. Do analizy transkrypcji przeprowadzonych wywiadów zastosowano kodowanie zdarzenie po zdarzeniu, które jest bardziej zbliżone do naturalnego sposobu postrzegania narracji, który jednocześnie jest najbliższy oryginalnej propozycji zawartej w teorii ugruntowanej (Hensel i Glinka, 2012). Ten

sposób kodowania podkreśla porządek chronologiczny i umożliwia dostrzeżenie sekwencyjności zdarzeń oraz szerszego kontekstu ich występowania.

W celu dokonania sprawdzenia kompletności kodowania wykorzystano zaawansowane przeszukiwanie tekstów dostępne w oprogramowaniu MAXQDA11. Po zgrupowaniu kodów w kategorie dokonano ich uporządkowania w hierarchię kodów. Szczegóły dotyczące systemu kodów zastosowanego w rozprawie znajdują się w Załączniku 4.

Kolejnym krokiem w badaniach było dokonanie analiz porównawczych. Kodowanie umożliwia dokonanie porównań między różnymi osobami, przedmiotami czy sytuacjami, informacjami uzyskanymi od tej samej osoby, dotyczącymi miejsc, przedmiotów czy wydarzeń. Oprogramowanie MAXQDA11 umożliwiło Autorce wyszukiwanie i przeglądanie uprzednio zakodowanego tekstu w celu dokładnych porównań. Poprzez porównania wyłaniającego się systemu kodów i wzajemnych relacji pomiędzy nimi z koncepcjami istniejącymi w dotychczasowym dorobku, z każdym kolejnym wywiadem zbliżano się w kierunku nasycenia teoretycznego, które można uznać za kryterium zakończenia badań jakościowych (Eisenhardt, 1989a). Proces analityczny nie był jednak liniowy, jak mogłoby to wynikać z uogólnionej propozycji Eisenhardt (1989a), lecz zakładał wynikające z siebie nawzajem iteracje pomiędzy kolejnymi wywiadami pogłębionymi, a powrotem do wyjściowych koncepcji teoretycznych, celem bieżącej walidacji wyłaniającego się modelu badawczego (Corbin i Strauss, 2008).

Po zakończeniu procesu analitycznego sformalizowano zaobserwowane relacje pomiędzy zmiennymi w formie zestawu hipotez, przedstawionych szczegółowo w podrozdziale 4.4. Hipotezy składają się na rozszerzony model badawczy, który stanowi empiryczne rozwinięcie schematu analitycznego rozprawy, przedstawionego na końcu Rozdziału 3. W podrozdziale 4.5, celem finalnej walidacji otrzymanych wyników, uzyskane rezultaty zostały odniesione do istniejącego dorobku, również celem uwypuklenia wartości dodanej niniejszej rozprawy. Uzyskane wyniki, zgodnie z założeniami metodologii badań jakościowych, posłużyły również do sformułowania zaleceń dla przyszłych badań. W Rozdziale 5 zostały natomiast szczegółowo omówione implikacje menedżerskie otrzymanych wyników jakościowych, związane ze sformułowanym modelem aplikacyjnym.

4.3. Przedstawienie badanych spółek

Zanim w sekcji 4.4. zostanie zaprezentowana analiza porównawcza, która posłuży do rozwinięcia rozszerzonego modelu badawczego przedstawiającego uwarunkowania kształtowania controllingu spółki zależnej w międzynarodowej grupie kapitałowej przez pryzmat teorii instytucjonalnej, w pierwszej kolejności zostaną pokrótce wprowadzone profile poszczególnych spółek zależnych objętych badaniem. Prezentacja ich profilu i kontekstu włączenia w międzynarodowe grupy kapitałowe nastąpi z uwzględnieniem kluczowych kryteriów doboru do próby, przedstawionych wcześniej w Tabeli 14.

4.3.1 Spółka A

Polska spółka produkcyjna została przejęta przez francuską grupę produkcyjną pod koniec lat 90-tych. Polskie przedsiębiorstwo początkowo stanowiło typowy zakład realizujący produkcję dla zagranicznego podmiotu nadrzędnego. Warto zauważyć, że centrala tej dużej międzynarodowej grupy z licznymi spółkami zależnymi na całym świecie, mieści się w Japonii, a spośród kilku europejskich spółek zależnych, spółka francuska bezpośrednio nadzoruje polską działalność. Spółka nadrzędna grupy zlokalizowana w Japonii nie ingeruje bezpośrednio w kształt systemu controllingu w polskiej spółce zależnej. Z biegiem lat pozycja polskiej spółki w Grupie zaczęła ulegać zmianie, ponieważ "*Polska się jednak bardzo usamodzielniła. Na przykład w tej chwili, w ogóle, dział IT już właściwie we Francji nie istnieje, nasze IT już jakby zarządza wszystkim*" (Dyrektor Finansowy, Spółka A). Ciągły rozwój firmy powodował coraz większe potrzeby informacyjne ze strony spółki nadrzędnej, co stało się w 2011 podstawą do lokalnej inicjatywy utworzenia działu controllingu. Ważnym momentem dla firmy stał się również podział na trzy centra odpowiedzialności, co miało wpływ na dalszy rozwój controllingu w spółce. Warto zwrócić uwagę na dwie okoliczności istotne dla rozpatrywania pozycji lokalnego controllingu w ramach grupy. Spółka realizuje złożoną produkcję, w tym istotne przychodowo projekty z jednej strony, a z drugiej strony ważne wizerunkowo indywidualne zlecenia demonstrujące zwinność i zdolność adaptacji. Ponadto, z uwagi na wspomnianą aktywność przed przejęciem i dalszy rozwój kompetencji już w ramach międzynarodowej grupy, spółka realizuje większość procesów biznesowych w dużej mierze samodzielnie.

W związku z powyższym, Spółka A wykazuje znaczny poziom autonomii w kształtowaniu systemu controllingu. "*To nie było tak, że są narzucone jakieś rozwiązania dla jakiejś struktury controllingu, absolutnie nie*" (Dyrektor Finansowy, Spółka A). Duży wpływ na rozwój stosowanych w spółce rozwiązań w zakresie controllingu miała bardzo dobra współpraca działu finansowego z działem IT. *"Tak naprawdę to podstawowe narzędzie do kontroli projektów, które było w Excelu, razem z działem naszym IT, zostało przerobione, na osobną aplikację. W tej chwili my mamy dział IT bardzo fajny, taki, który, dużo aplikacji takich stricte dla nas tworzy, pod nasze potrzeby (...)*" (Dyrektor Finansowy, Spółka A). Rozwój lokalnie wykorzystywanych instrumentów controllingu oraz własnych aplikacji został doceniony przez spółkę nadrzędną. Spółka została zaangażowana do wdrożenia swoich rozwiązań controllingowych, w tym systemu do kontroli projektów i raportowania w jednej ze spółek siostrzanych o tym samym profilu działalności. Co istotne z punktu widzenia analiz, które nastąpią w dalszej części Rozdziału IV, w momencie realizacji niniejszego badania nie był wdrożony wspólny system ERP, który umożliwiałby spółce nadrzędnej bezpośredni i stały dostęp do danych polskiej spółki.

4.3.2 Spółka B

Rodzinna spółka polska została najpierw przejęta przez inwestora branżowego z Francji. Francuska grupa również była rodzinną firmą, która łącznie zarządzała trzema spółkami produkcyjnymi (Francja, Polska, Wielka Brytania), które oferowały ten sam, relatywnie ograniczony asortyment produktowy. Natomiast w roku 2014 francuski właściciel podjął decyzję o sprzedaży całości działalności. Grupa została przejęta przez międzynarodowy koncern z centralą w Tajlandii, oferujący znacznie szerszy asortyment produktowy. Po przejęciu przez Tajów struktura grupy uległa zmianie na dywizjonalną i bardziej hierarchiczną, a zakres i intensywność raportowania zwiększyły się w istotny sposób. Spółki w grupie realizują określone funkcje w ramach międzynarodowego łańcucha wartości, przy czym część spółek realizuje zadania produkcyjne, a część sprzedażowe.

Historia kształtowania się systemu controllingu w polskiej spółce miała zatem kilka etapów. Gdy spółka była zarządzana przez polskiego właściciela, nie korzystano praktycznie z żadnych instrumentów controllingu. Wszystko uległo zmianie po przejęciu przez Francuzów. "*Po przejęciu tak naprawdę (...) zaczęliśmy wszystko układać od początku, (...) wprowadzenie*

całego controllingu łącznie z produkcyjnym bardzo zaawansowany. (Dyrektor Generalny, Spółka B). Kolejną zmianę firma przeszła po przejęciu całej grupy przez grupę kapitałową z Tajlandii, znacznie większy nacisk położono na procedury i formalizację. "*Dużo bardziej skoncentrowanie się na raportach niż na bieżącej działalności operacyjnej, co ma swoje plusy i minusy oczywiście"* (Dyrektor Generalny, Spółka B). Firma przyznała jednak w trakcie badań, że posiada pewien zakres autonomii w kształtowaniu systemu controllingu w spółce, pewne realizowane zadania i wykorzystywane narzędzia wynikają z wewnętrznych potrzeb spółki i osób zajmujących się controllingiem.

Biorąc pod uwagę zmienne istotne dla dalszej analizy porównawczej i wyłaniającego się z niej modelowego ujęcia kształtowania controllingu, warto zwrócić uwagę, że podobnie jak w przypadku Spółki A, również tutaj w momencie badań brak było systemu ERP wspólnego dla spółki zależnej i spółki nadrzędnej. W przeciwieństwie jednak do poprzedniej spółki, w tym przypadku mamy do czynienia z jednorodnym produktem, a tym samym prostą działalnością produkcyjną, do której zresztą ogranicza się rola spółki zależnej.

4.3.3 Spółka C

Japońska grupa kapitałowa nabyła polską spółkę rodzinną poprzez swoją amerykańską spółkę. Grupa w bardzo elastyczny sposób podchodzi do kwestii sposobu swojego rozwoju, brak jest utartych schematów działania. Struktura organizacyjna grupy w odróżnieniu od grupy kapitałowej Spółki B jest płaska, istotnym czynnikiem sukcesu grupy jest nastawienie na współpracę pomiędzy spółkami grupy. "*Jest nastawiona na współpracę grupy, więc to nie jest tak, że to jest nasze, to jest wasze. Także jestem beneficjentem rozwoju na przykład spółek w innych krajach, one z automatu stają się dla mnie też rynkiem docelowym"* (Członek Zarządu, Spółka C). W grupie można zaobserwować znaczną autonomię oddziałów. Po przejęciu polska spółka zachowała dużą niezależność i samodzielność. Istotnym aspektem działalności spółki jest rozwinięta działalność badawczo-rozwojowa prowadzona we własnych laboratoriach, która pozwala spółce rozwijać nowe produkty. Firma cechuje się bardzo szerokim asortymentem produktów i w ramach swojej autonomii realizuje wszystkie procesy biznesowe.

Przed przejęciem nie było w spółce wdrożonego systemu controllingu. "*Raczej to wyglądało tak, że jest główna księgowa, jest właściciel i tak to jest prowadzone. Po przejęciu controlling budowany był od podstaw. To jest taki nowy dział, natomiast bardzo sprawny, bardzo efektywny. To było coś, czego na pewno brakowało w firmie prywatnej."* Utworzony w spółce dział jest niezależny. "*Spółka polska jest w pełni niezależna. Controlling, podlega pod dział finansów firmy. Ten dział nie jest po to, żeby cię kontrolować, jest po to, żeby ci pomóc*" (Członek Zarządu, Spółka C). W pozostałych spółka grupy controlling działa w zależności od ich potrzeb, skali działalności. Co ciekawe, również w przypadku Spółki C nie występował wspólny ze spółką nadrzędną system ERP.

4.3.4 Spółka D

Spółka działająca w Polsce pierwotnie została przejęta przez grupę mającą swoją centralę w USA. Następnie cała grupa została przejęta w 2016 przez międzynarodową grupę kapitałową pochodzącą z Niemiec. Spółka przed przejęciem realizowała małą skalę działalności, jednak była w pełni samodzielna, autonomia ta została zachowana również później. Polska spółka z czasem zaczęła również odpowiadać za europejskie spółki zależne grupy w Anglii, Rosji i na Ukrainie. W spółce istnieje dział controllingu, "*osobny dział, który odpowiadał za controlling i ten dział jakby świadczył w cudzysłowie „usługi" wspierające w stosunku do spółek tych zagranicznych, europejskich – dział controllingu z jednej strony odpowiadał za ten system raportowania, z drugiej strony też wspierał w kwestiach finansowych te spółki zagraniczne*" (Kontroler Finansowy, Spółka D).

Zakres autonomii działu controllingu został określony: *"pod tym względem, jeśli chodzi o samo definiowanie, organizowanie pracy controllingu (...) to tutaj ten poziom autonomii był bardzo, ja bym określił jako bardzo wysoki"* (Kontroler Finansowy, Spółka D). W pozostałych spółkach grupy, gdy centrala znajdowała się jeszcze w USA, controlling wyglądał zupełnie inaczej: "*To był taki układ typowo amerykański, czyli controlling finansowy, który miał pod sobą obszar księgowy i to był taki, jakby standardowy układ.* (Kontroler Finansowy, Spółka D). Warto zauważyć, że podobnie jak w przypadku Spółki A, również i tutaj oferowany jest szeroki zakres asortymentowy, a Spółka D w momencie przeprowadzenia badań realizowała wszystkie procesy biznesowe. Podobnie, jak w przypadku poprzednich badanych spółek, również w

przypadku Spółki D nie funkcjonował wspólny system ERP, dający spółce nadrzędnej możliwość bezpośredniego wglądu w dane spółki zależnej.

4.3.5 Spółka E

Portugalska grupa kapitałowa przejęła w 2012 roku polską grupę z tej samej branży, złożoną z 2 podmiotów produkcyjnych oraz spółki zarządzającej. Przed przejęciem w skład przejmowanej grupy należała również zagraniczna spółka produkcyjna, która nie została objęta akwizycją. Interesującym faktem jest, iż zarówno grupa przejmująca, jak i przejmowana są firmami rodzinnymi.

Dla portugalskiej Grupy było to pierwsze przejęcie poza ich kręgiem kulturowym, które zapoczątkowało dalszy rozwój Grupy w całej Europie. Przejęcia dokonywane przez grupę mają charakter horyzontalny, dotyczą zatem tej samej branży. Celem poprawy efektywności po przejęciu innych spółek, rosnąca grupa poszukuje synergii: "*Poszukiwano synergii właśnie poprzez wdrażanie tych procedur ujednolicających, poprzez przysyłanie ludzi, poprzez znajdywanie obszarów, gdzie można pewne rzeczy robić centralnie. W taki sposób dokonywano czy szukano i wykorzystywano synergię*" (Dyrektor Finansowy, Spółka E). W swoim rozwoju grupa dąży do centralizacji procesów biznesowych, wprowadzając wysoce hierarchiczną strukturę decyzyjną. Obecnie Grupa dąży do tego, aby jej spółki miały wyprofilowany charakter czy to w produkcji, czy w dystrybucji. Mając to na uwadze polskie spółki stały się w dużej mierze zakładami produkcyjnymi, natomiast pozostałe funkcje zostały scentralizowane.

Działający przed przejęciem system controllingu uległ istotnej zmianie i finalnie został scentralizowany. "*My, przed przejęciem mieliśmy ładnie ustandaryzowane controlling. Zajmowała się tym pani kontroler finansowa, która jakby pod moim okiem stworzyła od zera system controllingu, wdrożyła go skutecznie w trzech spółkach ówczesnej grupy, natomiast po przejęciu ta osoba została jakby wzmocniona jedną osobą z centrali i tworzył się controlling, jakby od nowa. Zostało to w pełni scentralizowane a teraz, ogranicza się to tak naprawdę do agregowania i gdzieś udostępniania danych*" (Dyrektor Finansowy, Spółka E). W tym przypadku rola spółki jest ograniczona w dużej mierze do produkcji, przy czym produkcja ta cechuje się niskim poziomem złożoności, a sam produkt ma jednorodny charakter. Co istotne

z punktu widzenia analizy porównawczej w kolejnym podrozdziale, w tym przypadku funkcjonował wdrożony system ERP dzielony przez spółkę córkę i spółkę matkę.

4.3.6 Spółka F

Duńska grupa kapitałowa, będąca częścią notowanej na giełdzie holenderskiej grupy przemysłowej, przejęła w Polsce rodzinną spółkę produkcyjną działającą w tej samej branży. W Polsce grupa posiadała jeszcze jedną, nabytą znacznie wcześniej spółkę produkcyjną.

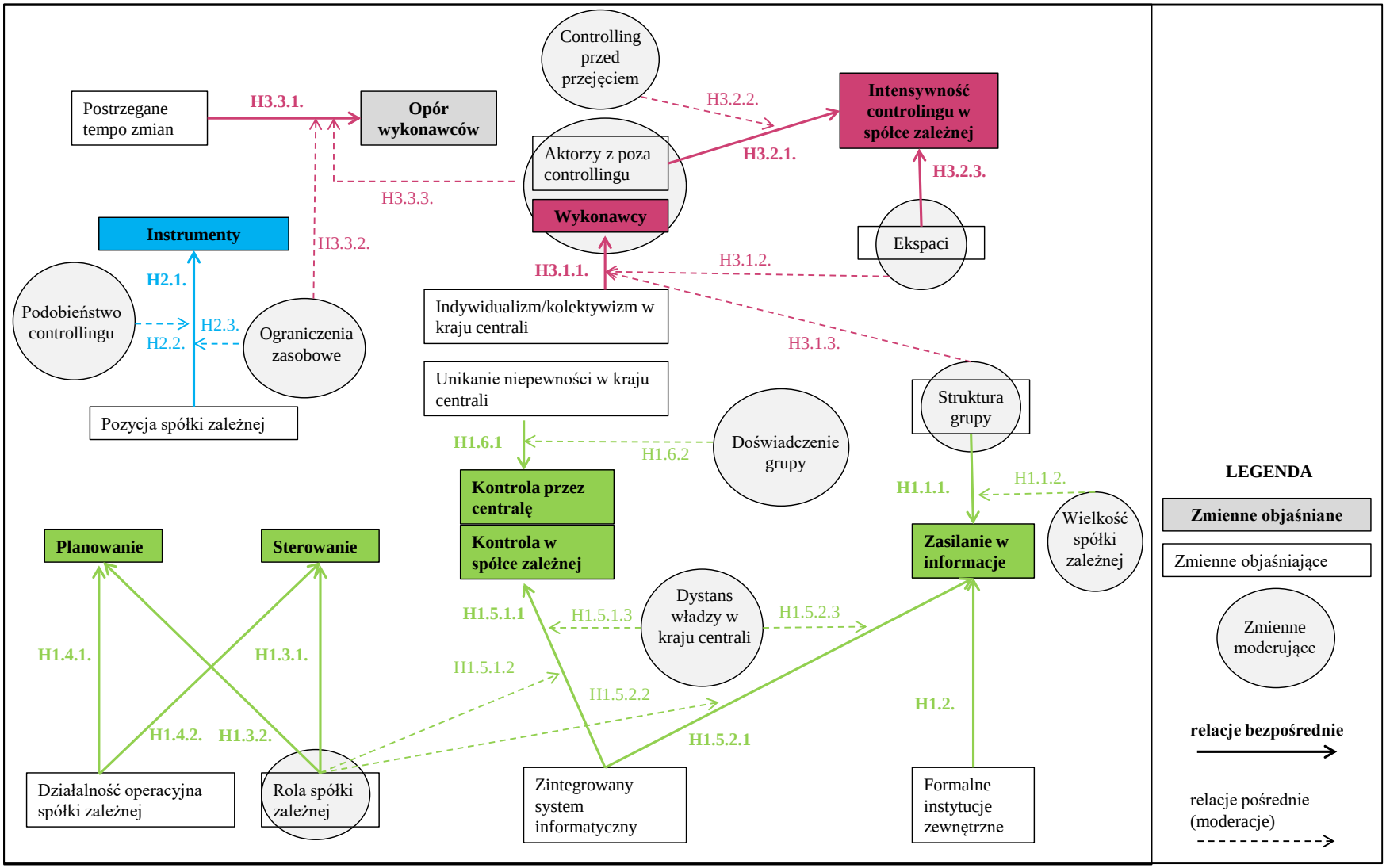
Strukturę grupy można określić jako wysoce hierarchiczną. Działalność spółek w grupie koncentruje się na produkcji zbliżonego asortymentu. Asortyment produkowany w badanej spółce odbiega jednak od standardu grupy, jest bardziej wyspecjalizowany. Spółki działające w grupie samodzielnie prowadzą działalność począwszy od zaopatrzenia, przez produkcję, marketing i sprzedaż oraz inwestycje. Badana spółka jako jedyna w grupie prowadzi dodatkowo działalność badawczo-rozwojową.

Przed przejęciem w spółce nie było wdrożonego systemu controllingu, pewne zadania w tym zakresie realizował właściciel, który zarządzał firmą, przy wsparciu księgowości. "*Te metody wcześniejsze przestały funkcjonować, zostały wprowadzone metody centrali* (Członek Zarządu, Spółka F). Po przejęciu system controllingu był kształtowany w kilku fazach. "*W pierwszym etapie był to controlling zcentralizowany w drugiej spółce polskiej. Później był okres czasu, gdzie ta funkcja była lokalnie przez nas realizowana i ponownie została zcentralizowana dla całej Polski w drugiej spółce*" (CFO Członek Zarządu, Spółka F). Na etapie, gdy controlling był prowadzony w spółce lokalnie, CFO Członek Zarządu Spółki F opisuje, że: *"Autonomia była całkiem duża, bo z jednej strony oczywiście (…) były pewne zadania, które kierowała matka w stosunku do controllingu naszej spółki, natomiast tak naprawdę mieliśmy również autonomię, jeśli chodzi o kreowanie własnych analiz, własnych instrumentów i narzędzi, zgodnych z naszymi potrzebami, potrzebami poszczególnych działów."* Należy podkreślić, że podobnie jak w przypadku Spółki D, również i tutaj oferowany jest szeroki zakres asortymentowy, a Spółka F w momencie przeprowadzenia badań realizowała wszystkie procesy biznesowe. Co istotne z punktu widzenia analizy porównawczej w kolejnym podrozdziale, w tym przypadku – podobnie jak w spółce E – funkcjonował wdrożony system ERP dzielony przez spółkę córkę i spółkę matkę.

4.4. Model kształtowania i wdrażania controllingu – wyniki analizy porównawczej

W toku analizy kolejnych studiów przypadku, system kodów przypisanych poszczególnym fragmentom wywiadów utrwalał się i ewoluował, pozwalając jednocześnie na porównanie różnych atrybutów danej cechy czy sytuacji, jak i odkrywanie kolejnych, istotnych zmiennych. Poprzez porównania wyłaniającego się w ten sposób systemu kodów i wzajemnych relacji pomiędzy nimi, sformalizowano zaobserwowane relacje pomiędzy zmiennymi w formie zestawu szczegółowych hipotez, przedstawionych szczegółowo w poniższych sekcjach podrozdziału 4.4. Hipotezy te składają się na rozszerzony model badawczy (zob. Rysunek 19 poniżej), który stanowi empiryczne rozwinięcie wyjściowego schematu analitycznego rozprawy, przedstawionego na końcu Rozdziału III, wraz z jego trzema roboczymi założeniami wynikającymi z przeglądu literatury dokonanego w Rozdziałach I-III.

Przed szczegółowym uzasadnieniem relacji przedstawionych całościowo na Rysunku 19, które nastąpi w kolejnych sekcjach, należy poczynić szereg wyjaśnień ułatwiających zrozumienie logiki modelu. W graficznym przedstawieniu modelu wynikającego z porównawczej analizy sześciu studiów przypadku, jak i w uzasadnieniu i przedstawieniu szczegółowych hipotez stanowiących integralną część tego modelu, zastosowano ten sam zbiór kolorów, co w przypadku schematu analitycznego rozprawy przedstawionego na końcu Rozdziału III, jak i odpowiadających mu trzech roboczych założeń badawczych. W ten sposób podkreślono, że modelowe ujęcie kształtowania i wdrożenia systemu controllingu w spółce zależnej przedstawione w Rozdziale IV stanowi empiryczne uszczegółowienie i rozwinięcie ogólnego schematu opartego o wiedzę zgromadzoną w Rozdziałach I-III. Hipotezy, które dotyczą tylko wpływu zmiennych objaśniających (przedstawionych za pomocą prostokątnych pól) na zmienne objaśniane (przedstawionych za pomocą okrągłych pól z pogrubioną czcionką) zostały przedstawione na schemacie linią ciągłą. Część hipotez dotyczy również siły, z jaką zmienne objaśniające wpływają na zmienne objaśnianie pod wpływem zmiennych moderujących (przedstawionych za pomocą okrągłych pól) wyłonionych w toku analizy jakościowej. Hipotezy te zostały przedstawione na schemacie za pomocą linii przerywanych. W legendzie do rysunku został objaśniony sposób prezentacji poszczególnych zmiennych (zob. Rysunek 19).



Rysunek 19 Model kształtowania i wdrażania systemu controllingu w spółce zależnej (efekt analizy jakościowej)

Źródło: opracowanie własne.

4.4.1 Uwarunkowania instytucjonalne kształtowania zadań w systemie controllingu spółki zależnej

W pierwszej kolejności zostaną przedstawione wyniki w odniesieniu do zadań controllingu w spółce zależnej w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej. Zgodnie z ramami koncepcyjnymi przedstawionymi w Rozdziale 2, zadania controllingu w ramach zarządzania finansami odnoszą się w pierwszej kolejności do zasilania decydentów w informacje niezbędne do podejmowania właściwych decyzji przez dział finansowy spółki nadrzędnej. W tym względzie w przeprowadzonych badaniach jakościowych zwracano szczególną uwagę na to, czy w ramach tego zadania controlling spółki zależnej przygotowuje stały zestaw raportów dla centrali grupy, jak również na zakres standardowego zestawu raportów (np. dane finansowe, dane produkcyjne, informacje związane z efektywnością produkcji, dane dotyczące jakości produktów, dane dotyczące terminowości dostaw, itp.). W wywiadach pogłębionych poruszano również kwestię realizacji raportowania ad-hoc dla centrali przez spółkę zależną oraz jego zakres. Próbowano również odpowiedzieć na pytanie, czy w ramach swoich zadań controlling spółki zależnej przygotowuje dodatkowe raporty dla zarządu lub kierowników działów spółki zależnej tylko do użytku wewnętrznego spółki. W ramach zadania controllingu, jakim jest planowanie, w badaniach zwrócono uwagę na zakres tworzenia i aktualizacji planów, jak również przebieg procesu budżetowania, który może być oddolny (wówczas spółka zależna na podstawie swojej najlepszej wiedzy budżetuje wynik możliwy do osiągnięcia w kolejnym roku), czy odgórny (wówczas spółce zależnej zostaje narzucony wynik, który powinna osiągnąć w roku budżetowym i musi odpowiednio zaplanować swoje przychody i koszty). W toku badań odniesiono się również do zadania związanego z kontrolą, w szczególności w odniesieniu do sposobu, w jaki odbywa się nadzór nad realizacją celów i planów przedsiębiorstwa, kontrola wdrożenia zatwierdzonych planów, czy kontrola wyników rzeczywistych w stosunku do planowanych. I wreszcie, zwrócono uwagę na funkcję sterowania wynikami spółki zależnej, w ramach której istotny jest sposób przewidywania potencjalnych odchyleń oraz przyczyn ich wystąpienia, sposób badania odchyleń rzeczywistych w celu analizy przyczyn ich wystąpienia, jak również sposób określenia charakteru powstałych odchyleń i definiowania działań korygujących istotne odchylenia.

Na końcu Rozdziału III niniejszej rozprawy sformułowano wstępne Założenie badawcze 1*, iż na zdefiniowanie zadań w systemie controllingu spółki zależnej największy wpływ mają*

formalne instytucje wewnętrzne. W toku analizy porównawczej studiów przypadku znaleziono poparcie dla tego założenia, z badań wynika bowiem, że wpływ na to, jakie zadania realizowane są przez controlling w spółce zależnej, zależy w szczególności od struktury grupy kapitałowej, w szczególności miejsca spółki zależnej w ramach strategii grupy kapitałowej, co odzwierciedla się w określonej strukturze organizacyjnej. Ponieważ jednak celem analizy jakościowej nie jest weryfikacja założeń badawczych, lecz wygenerowanie nowych szczegółowych hipotez tworzących model kształtowania systemu controllingu spółki zależnej, w dalszej kolejności przedyskutowane zostawią bardziej szczegółowe zależności. Oprócz odniesienia się do zmiennych instytucjonalnych, uwzględniając podział na formalne i nieformalne oraz wewnętrzne i zewnętrzne instytucje, jak również ich wzajemne interakcje, omówione zostaną wyniki badań jakościowych odnośnie do poszczególnych zadań controllingu. Zostanie przy tym położony nacisk na stopień centralizacji oraz stopień formalizacji systemu controllingu.

W odniesieniu do zadania controllingu, jakim jest zasilanie w informacje, przeprowadzone badania jakościowe wskazują na interesujące zależności. I tak, w przypadku grup kapitałowych, w których występuje wielopoziomowa struktura własności, zakładająca istnienie kilku szczebli pomiędzy spółką dominującą grupy kapitałowej a przejętą spółką zależną, złożoność zadania controllingu w spółce zależnej związanego z zasilaniem w informację (które obejmuje nie tylko aktorów w ramach tej spółki, ale również innych podmiotów należących do grupy kapitałowej) może ulec zwiększeniu. W przypadku Spółki B, tajska spółka nadrzędna przejmująca francuską grupę, do której należy polska spółka, wprowadziła nowe wymogi odnośnie do zakresu przekazywanych w grupie informacji. I choć według słów Kontrolera Finansowego Spółki B, „*większym szokiem było to dla spółki francuskiej aniżeli dla nas, bo nad nami już ktoś był, my musieliśmy to komuś raportować, byliśmy jednak zależni od kogoś*", to jednak wpływ rozbudowy struktury grupy kapitałowej rodzi wzmożoną konieczność zasilania dwóch spółek nadrzędnych w informacje finansowe różnego rodzaju. Porównując przypadki Spółek A i B można było jednak zaobserwować wpływ relatywnej wielkości spółki zależnej w relacji do całej grupy kapitałowej na wspomnianą wcześniej relację struktury grupy na intensywność zasilania w informacje przez spółkę zależną. W przypadku Spółki B, ograniczona relatywna wielkość spółki zależnej wyrażona przychodami w relacji do przychodów grupy kapitałowej powoduje, że z punktu widzenia tajskiej centrali polska spółka stanowi część regionalnej podgrupy, zarządzanej przez spółkę francuską, która

dostarcza sprawozdania bezpośrednio do centrali. W przypadku Spółki A, jej wielkość powoduje jednak, że *„mamy (...) dwutorowy raporting finansowy, bo jedno to jest taki raporting (...) z wyników i taki bardziej managerski, to jest, jakby do grupy (...), to my tutaj raportujemy to do Francji*" (Dyrektor Finansowy, Spółka A). W związku z tym można sformułować następującą parę hipotez szczegółowych:

H1.1.1. *Złożoność struktury międzynarodowej grupy kapitałowej wpływa pozytywnie na zakres zasilania w informacje przez spółkę zależną.*

H1.1.2. *Relację opisana w H.1.1.1 jest silniejsza wraz ze wzrostem relatywnej wielkości spółki zależnej.*

Potwierdzenia hipotezy H.1.1.1. można doszukiwać się w literaturze przedmiotu. Controlling międzynarodowy może być stosowany, gdy działalność związana z controllingiem jest prowadzona w przedsiębiorstwie, w którym procesy biznesowe i informacje regularnie przekraczają granice (zob. także (Pausenberger, 1996, s. 180). Skrajną opinię formułuje w tym względzie Kenter (2003). Zauważa on, że zagraniczne spółki zależne mogą być odpowiedzialne za controlling, ale nie za controlling międzynarodowy. Dostarczają jedynie informacji do instrumentalnego i instytucjonalnego międzynarodowego kontrolowania nadrzędnych jednostek (Kenter, 2003). Mayer rozumie nieco odmiennie rolę podmiotów zależnych w systemie controllingu i optuje za ich częściową niezależnością decyzyjną. Struktura organizacyjna podmiotu dominującego stawia wówczas, jednakże szczególne wymagania systemom informacyjnym. Związana z tym złożoność organizacji wiąże się z ryzykiem oddzielenia poszczególnych spółek zależnych. Aby przeciwdziałać temu zjawisku, zakres informowania grupy musi wzrosnąć (Mayer, 1999). Zasadniczo opinia ta potwierdza hipotezę 1.1.2.

Przechodząc do dalszych analiz, pomimo dominującego wpływu formalnych instytucji wewnętrznych względem zewnętrznych, na który wskazują wyniki przeprowadzonych badań jakościowych, zaobserwowano wpływ formalnych instytucji zewnętrznych, takich jak różnice w regulacjach dotyczących sprawozdawczości finansowej, różnice w prawie spółek czy inne różnice prawne mające szerszy wpływ na prowadzenie działalności gospodarczej. We wszystkich międzynarodowych grupach kapitałowych objętych badaniem menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie finansami, w szczególności controlling, wskazali na konieczność dostosowania się do lokalnych uwarunkowań prawnych, mających wpływ na ilość, rodzaj i

format przekazywanych na zewnątrz spółki informacji finansowych. I tak, „*oczywiście, czynniki (...) prawne, prawno-finansowe, podatkowe i tak dalej mają wpływ na finanse firmy, na księgowość w firmie, na samo stosowanie międzynarodowych standardów, bądź ustawy o rachunkowości*" (Kontroler Finansowy, Spółka E).

Zmiany w zewnętrznych instytucjach formalnych mogą mieć istotny wpływ na bieżące funkcjonowanie zarządzania finansami spółki zależnej, ponieważ „*są zmiany przepisów prawa, (...) których w żaden sposób nie jest się w stanie przewidzieć nawet przy planowaniu (...) na pewno stabilizacja w Danii jest większa niż w tym zakresie, niż w Polsce, na pewno to się zmienia tu częściej, na pewno wpływa bardziej na ten controlling*" (Członek Zarządu, Spółka F). Badane spółki wskazywały na okoliczność, iż wpływ formalnych instytucji zewnętrznych uwidacznia się w zakresie działalności sprawozdawczej, w większym stopniu niż działalności operacyjnej, mającej realny wpływ na wynik finansowy spółki.

W świetle analiz można zaobserwować zależność pomiędzy zakresem różnic w formalnych regulacjach wpływających na zarządzanie finansami w kraju spółki zależnej i kraju spółki nadrzędnej, a intensywnością zadania controllingu spółki zależnej, jakim jest wspomniane wcześniej zasilanie w informacje. „*Inne są zasady grupowe, a inne są polskie. No bo, oczywiście, jeżeli chodzi o polskie, to… No (...) jesteśmy badani i *** bada nasze pakiety grupowe. No, oczywiście, raz na rok bada też sprawozdanie polskie. No i tu, niestety, no ta zasada pierwszej próby nie obowiązuje, nie przechodzi, więc tutaj funkcjonuje ustawa o rachunkowości*" (Dyrektor Finansowy, Spółka A). W przytoczonym przykładzie grupowa zasada uznawania przychodu w trakcie realizacji projektów dla klientów, wynikająca z natury działalności grupy kapitałowej i konieczności testowania produktów przez klientów, co rodzi również możliwe koszty korekty produktów w ramach współpracy z klientami, rodzi sprzeczność z polskim ustawodawstwem, wymagając podwójnego raportowania. Ta i podobne różnice powodują, iż spółka zależna „*dla potrzeb lokalnego ustawodawstwa, (...) lokalnej sprawozdawczości, lokalnych kwestii podatkowych (...) musi prowadzić działalność (...) Z jednej strony, aby być zgodnym z lokalnymi przepisami musi być to prowadzone zgodnie z tym ustawodawstwem, a z drugiej strony ze względu na to, że dane są konsolidowane przez spółkę matkę, te dane muszą być również dostarczone w odpowiednim rozumieniu też dla zachowania porównywalności według innych standardów*" (Kontroler Finansowy, Spółka E). Zatem na zarządzanie finansami przedsiębiorstwa na poziomie spółki zależnej jako części międzynarodowej grupy kapitałowej ma wpływ nie tyle sam fakt występowania lokalnych

regulacji, lecz stopień, w jakim ustawodawstwo lokalne różni się od tego, które obowiązuje na poziomie spółki nadrzędnej. Badane spółki odnosiły się do różnych elementów zarządzania finansami, na które ma wpływ ustawodawstwo, np. tworzenia rezerw czy zamykania okresów sprawozdawczych, sprawozdawczość podatkowa, sprawozdawczość do Urzędów Statystycznych, do Narodowego Banku Polskiego, itd. W związku z powyższym można sformułować hipotezę, iż:

H1.2. *Zakres różnic w formalnych instytucjach zewnętrznych wpływa pozytywnie na zakres zasilania w informacje przez spółkę zależną.*

W literaturze dotyczącej controllingu zazwyczaj odnosi się problem zakresu wspomnianych różnic do funkcji koordynowania. Schaefer (2008) uważa, że controlling nie ogranicza się do działań koordynacyjnych między systemami zarządzania (podrzędnymi), ale obejmuje również koordynację w ramach systemu planowania i kontroli, a także systemu informacyjnego w obszarze jego odpowiedzialności (Schaefer, 2008). Logiczną implikacją wydaje się więc fakt, że koordynacja w systemie informacyjnym wymuszać będzie relację opisaną H1.2.

Analizując wpływ formalnych instytucji wewnętrznych na stopień centralizacji zadań controllingu w ramach zarządzania finansami w międzynarodowej grupie kapitałowej, na szczególną uwagę zasługuje zmiana roli spółki zależnej w ramach łańcucha wartości grupy kapitałowej. Analiza porównawcza ewolucji sytuacji badanych grup kapitałowych pozwoliła na bliższe przyjrzenie się różnym trajektoriom zmian roli spółki zależnej w ramach grupy kapitałowej. I tak, Spółka B po nieudanej próbie rozwoju sprzedaży w drugiej połowie lat 2000 skupiła się na produkcji dla francuskiej spółki nadrzędnej na rynek francuski. „*Któraś część była na rynek polski, ale to potem wygasło (...) Mamy cały czas dobre zyski*" (Dyrektor Generalny, Spółka B). Ograniczenie roli spółki zależnej w ramach grupy skutkuje przede wszystkim ograniczonymi możliwościami planowania. „*Rzecz, która na pewno została wprowadzona, której wcześniej nie było… natomiast my tego nie robimy tylko spółka, już centrala, to są forecasty. Tego wcześniej u nas nie było, chociaż tak naprawdę ja tutaj też to robić miałam na takie nasze wewnętrzne potrzeby*" (Kontroler Finansowy, Spółka B). Podobnie w przypadku Spółki E, ograniczenie roli spółek zależnych w grupie zmierzało „*(...) do tego, aby to były spółki wyprofilowane albo w produkcji, albo w dystrybucji, albo w cargo, albo w finansach*" (Dyrektor Finansowy, Spółka E). W związku z tym, w przypadku polskiej spółki „*(…) takie kwestie, jak*

inwestycje, jak właśnie pewne podejmowanie decyzji zostało przeniesione do spółki matki" (Kontroler Finansowy, Spółka E).

Z drugiej strony, obserwując przykłady rozbudowanej roli spółki zależnej, również można znaleźć poparcie dla relacji wyłaniających się z analizy porównawczej. I tak, w Spółce F „(...) *funkcjonuje dział badawczo-rozwojowy, w pozostałych spółkach grupy takiego działu nie ma. To też powodowało pewne wyzwania związane z controllingiem tego obszaru, gdzie w pozostałych spółkach grupy takich potrzeb nie ma, ale zaznaczmy te obszary, ten controlling był stworzony na nasze własne potrzeby* (...)" (CFO Członek Zarządu, Spółka F). Skupiając się na dynamicznym ujęciu roli spółki zależnej, w przypadku Spółki A pierwotnie okrojona rola w łańcuchu wartości, podobna do spółki B, została częściowo rozszerzona o własną działalność sprzedażową. „*Tak, więc to było takie centrum produkcyjne dla Francji. To się zaczęło zmieniać, (...) zaczęliśmy też zdobywać takich klientów bezpośrednio. (...) My, na przykład, do tej pory nie mamy swojego działu sprzedaży takiego*" (Dyrektor Finansowy, Spółka A).

Wnioski z powyższych analiz prowadzą do sformułowania następujących hipotez o charakterze dynamicznym (zorientowanych na zmianę):

H1.3.1. *Rozszerzenie (ograniczenie) roli spółki zależnej w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej prowadzi do zwiększenia (ograniczenia) zakresu funkcji planowania w spółce zależnej.*

H1.3.2. *Rozszerzenie (ograniczenie) roli spółki zależnej w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej prowadzi do zwiększenia (ograniczenia) zakresu funkcji sterowania w spółce zależnej.*

Również w literaturze można zauważyć pewnego rodzaju zależności, których racjonalną implikacją są sformułowane hipotezy. Aby zoperacjonalizować strategię grupy, należy wyprowadzić zróżnicowane wielkości docelowe – tak zwane informacje planistyczne (Bea i Haas, 2009) Informacje o planowaniu są "ustalonymi punktami", które służą przewidywaniu przyszłego wydarzenia lub zachowania. Zgodnie ze złożoną strukturą strategii grupy, jednostka dominująca nie posiada indywidualnych informacji planistycznych. Zamiast tego przygotowuje całe "projekty informacyjne", które należy przekazać podmiotom zależnym za pomocą opracowywanego systemu informacyjnego (Mayer, 1999). Rozważając rolę spółki zależnej w planowaniu można oczekiwać, że wraz ze wzrostem jej znaczenia w ramach grupy, zwiększy

się także zakres realizowanych funkcji planistycznych. Jest to zgodne z ideą planowania hierarchicznego (Schaefer, 2004).

Hipoteza H1.3.2. wydaje się być także implikacją roli spółki zależnej. Ograniczanie roli spółki zależnej opisał Paul (2014). Zauważył on, że małe firmy często nie posiadają wystarczających zasobów, żeby realizować controlling samodzielnie. Wówczas kontroler podmiotu dominującego może często być kontrolerem w spółce zależnej. Kontroler inwestycyjny jest wówczas bezpośrednim partnerem kierownictwa spółki zależnej, a także – w przeciwieństwie do normalnej roli kontrolera inwestycyjnego – odpowiada za lokalne planowanie i tworzenie raportów (Paul, 2014). W tym przypadku ograniczenie roli spółki zależnej w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej prowadzi do ograniczenia zakresu funkcji sterowania w spółce zależnej.

Utworzenie strategicznych sieci przedsiębiorstw oznacza połączenie stosunkowo dużej liczby prawnie niezależnych, ale ekonomicznie zależnych aktorów w jedną organizację, kierując się jedną lub kilkoma (ogniskowymi) firmami, które – w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej – koncentruje się na integracyjnym łączeniu międzysektorowych procesów biznesowych, a także wspiera procesy informacyjne w całym łańcuchu wartości w całej sieci (łańcuch dostaw). W przypadku kontroli i zarządzania informacjami włączenie i wykorzystanie relacji sieciowych stanowi wielkie wyzwanie (Schaefer, 2008). Rozszerzenie roli spółki może wiązać się także z cyklem jej życia (Dieckhaus, 1993). Po przejęciu następuje faza dojrzałości. W ramach tej fazy oprócz dążenia do osiągnięcia założonych celów określa się także możliwości kreowania wartości za jej pośrednictwem. Może to się wiązać także ze zwiększeniem potrzeb planistycznych i sterowania.

Ponad to we wszystkich międzynarodowych grupach kapitałowych objętych badaniem menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie finansami zwracali uwagę na znaczenie złożoności działalności operacyjnej prowadzonej przez spółkę zależną. W świetle analizy jakościowej zmienną tę można powiązać w szczególności z zadaniem planowania, jak i zadaniem sterowania.

Po pierwsze, wyrazem złożoności działalności operacyjnej spółki zależnej była złożoność portfela produktowego. I tak, Członek Zarządu Spółki C zwrócił uwagę na *„(...) tysiąc pięćset siedemdziesiąt produktów sprzedawanych (...) do prawie stu różnych podmiotów (...) ma Pani bardzo skomplikowaną zabawę, związaną również z produkcją (...), ale plan jest trudny dla*

Pani do przewidzenia, bo klient na przykład może to mieć w forecaście i tego nie zamówić." Złożoność produkcji komplikuje proces planowania, ale w dalszej kolejności również realizację faktycznych wyników finansowych, ponieważ np. akcje promocyjne w zróżnicowanych kanałach dystrybucji mogą być związane ze zmienną rentownością poszczególnych działań sprzedażowych. „*Kiedyś wystarczyły dane kwartalne, potem miesięczne, teraz jest weryfikacja co tydzień praktycznie*" (Członek Zarządu, Spółka C). Podobnie, Kontroler Finansowy Spółki B zwraca uwagę, że zwiększenie złożoności produkcji kierowanej na różne rynki i bazującej na surowcach różnego typu i pochodzenia zwiększa konieczność uwzględniania tej złożoności w procesie planowania. „*właśnie przez to, że zaczęliśmy tutaj odnogę tej naszej działalności produktów pobocznych, ten produkt już należy do nas, czyli musimy również mieć magazyn wyrobów gotowych i surowca*" (Kontroler Finansowy, Spółka B). Z kolei CFO Członek Zarządu Spółki F podkreśla również złożoność wynikającą z produkcji niskoseryjnej i konieczności jej adaptacji do potrzeb klienta. I tak, „*(...) ten controlling w spółkach pozostałych jest łatwiejszy, bo jest to jednorodna produkcja, seryjna produkcja przede wszystkim a nie jednostkowa często, tak jak w naszym przypadku. Z tego względu ten dodatkowy jakby controlling jest u nas potrzebny*" (CFO Członek Zarządu, Spółka F).

Po drugie, działalność spółki zależnej może również obejmować zarządzanie własnymi zagranicznymi lub krajowymi spółkami zależnymi, jeżeli przejęta spółka sama w sobie stanowiła międzynarodową lub przynajmniej krajową grupę kapitałową. W przypadku Spółki D, „*spółka polska odpowiadała za spółki, inne spółki działające w Europie (...), one były w jakiś sposób koordynowane, (...) w Polsce była w pełni odpowiedzialna za całą działalność biznesową zarówno w swoją jak i tych spółek, za które odpowiadała*" (Kontroler Finansowy, Spółka D). W Spółce D funkcjonował osobny dział, który odpowiadał za zadania controllingowe i świadczył „usługi" wspierające w stosunku do spółek zagranicznych, w zakresie systemu raportowania czy w zakresie finansowania działalności.

W świetle otrzymanych wyników, sformułowano następujące hipotezy odnośnie do funkcji planowania i sterowania, w największym stopniu powiązanych ze złożonością działalności operacyjnej spółki zależnej:

H1.4.1. *Złożoność działalności operacyjnej spółki zależnej w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej jest pozytywnie związana z zakresem funkcji planowania w spółce zależnej.*

H1.4.2. *Złożoność działalności operacyjnej spółki zależnej w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej jest pozytywnie związana z zakresem funkcji sterowania w spółce zależnej.*

Na złożoność działalności operacyjnej zwracali również uwagę Weber i Schäffer (1999). Zauważyli oni, że „*im bardziej firma jest narażona na zmiany, tym bardziej musi ona koncentrować się na powiązaniu planowania, dostarczania informacji i kontroli nad organizacją oraz przywództwem*" (Weber i Schäffer 1999, s. 743).

Wśród badanych spółek można było również zaobserwować istotną rolę zmian w zakresie formalnych instytucji wewnętrznych, jakimi są zintegrowane systemu informatyczne, w szczególności tzw. system ERP (ang. *enterprise resource planning*). W relacji Kontrolera Finansowego Spółki E, controlling w spółce zależnej skupiał się na „*(…) pozostałe elementy przeniesiono, scentralizowano i to spółka matka przejęła w zasadzie analizę (...) danych. To może było… też być efektem bardzo szybkiego wdrożenia wspólnego systemu ERP (...). Wręcz w pewnym sensie odcięto polskie spółki od dostępnych informacji płynących z controllingu*". Z drugiej strony system ERP SAP, który został wdrożony po przejęciu przez portugalską spółkę nadrzędną dawał w pewnym zakresie (na przykład dotyczącym kosztów) kierownikom w spółce zależnej duży zasób informacji niezbędnych do realizacji funkcji sterowania. „*Więc te podstawowe informacje, tak jakby dla kierowników działów się zwiększyły, zakres tych informacji. Czyli tutaj można mówić o tym, że ta funkcja koordynacyjna i świadomości pewnych rzeczy dla kierowników poszczególnych działów została zwiększona...*" (Kontroler Finansowy, Spółka E) Oprócz funkcji sterowania, również funkcja planowania pozostała domeną controllingu spółki zależnej z racji konieczności dostarczania centrali informacji niedostępnych w systemie ERP.

Porównując przypadek Spółki E do Spółki F, można zauważyć, że od przejęcia przez duńską spółkę nadrzędną i uzyskanie dostępu do danych finansowych poprzez system ERP, „*to z tego dostępu raczej matka w jakiś szerszy sposób nie korzystała, to my dostarczaliśmy informacji na temat bieżących wyników, bieżącej sytuacji finansowej spółki, to były, co miesięczne zestawy raportów*" (CFO Członek Zarządu, Spółka F). Zgodnie z wcześniej przedstawioną argumentacją, istotną różnicą pomiędzy obiema spółkami jest rola spółki zależnej w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej. W przypadku Spółki E ta rola została ograniczona do działalności produkcyjnej na rzecz centrali grupy kapitałowej, podczas gdy Spółka F zachowała szeroki zakres działalności, obejmującej oprócz produkcji również sprzedaż oraz badania i rozwój. Bardziej rozbudowana rola spółki zależnej zwiększa specyfikę dostarczanych

informacji, a tym samym konieczność większego zaangażowania w proces samej kontroli, osłabiając omawiany tutaj efekt wprowadzenia zintegrowanego systemu informatycznego.

Kolejną zmienną, która w świetle przeprowadzonych badań wpływa na relację pomiędzy wprowadzeniem systemu informatycznego przez centralę grupy kapitałowej a zakresem realizacji zadań controllingu przez spółkę zależną jest dystans władzy w kraju pochodzenia centrali, wpisujący się w kategorię nieformalnych instytucji zewnętrznych. Z 18 punktami Dania w wymiarze dystansu władzy ma bardzo niski wynik w porównaniu z innymi krajami (Hofstede, 2017). Duńscy menedżerowie nie kierują, lecz szkolą i wymagają od pracowników niezależności.[134] Z bardzo egalitarnym nastawieniem Duńczycy wierzą w samodzielność, równe prawa, dostępność przełożonych oraz że rolą zarządzania jest ułatwianie pracy podwładnych. Władza jest zdecentralizowana, a menedżerowie liczą na doświadczenie członków zespołu. Szacunek wśród Duńczyków jest czymś, co można zyskać, udowadniając swoją wiedzę praktyczną (Hofstede, 2017). Natomiast wynik Portugalii w tym wymiarze (63) odzwierciedla fakt, iż hierarchiczna odległość jest akceptowana, a posiadacze najbardziej wpływowych stanowisk korzystają z przywilejów wynikających ze swojej pozycji. Przełożony wymaga informacji od swoich podwładnych, ci natomiast akceptują bycie kontrolowanymi przez swojego szefa.[135]

Powyższa argumentacja prowadzi do sformułowania następującego zbioru hipotez:

H1.5.1.1. *Wprowadzenie zintegrowanego systemu informatycznego przez spółkę nadrzędną wpływa negatywnie na zakres funkcji zasilania w informacje przez spółkę zależną.*

H1.5.1.2. *Relacja opisana w H1.5.1.1. jest słabsza, jeśli roli spółki zależnej jest bardziej rozbudowana.*

H1.5.1.3. *Relacja opisana w H1.5.1.1. jest tym silniejsza, im wyższy jest dystans władzy w kraju pochodzenia spółki nadrzędnej.*

H1.5.2.1. *Wprowadzenie zintegrowanego systemu informatycznego przez spółkę nadrzędną wpływa negatywnie na zakres funkcji kontroli przez spółkę zależną.*

[134] W rzeczywistości Dania zajmuje najwyższe miejsce wśród państw UE-27 pod względem autonomii pracowników.

[135] W tym ujęciu kulturowym, brak zainteresowania ze strony przełożonego wręcz oznaczałby, że dany podwładny nie ma znaczenia w organizacji.

H1.5.2.2. *Relacja opisana w H1.5.2.1. jest słabsza, jeśli roli spółki zależnej jest bardziej rozbudowana.*

H1.5.2.3. *Relacja opisana w H1.5.2.1. jest tym silniejsza, im wyższy jest dystans władzy w kraju pochodzenia spółki nadrzędnej.*

W istniejącej literaturze z zakresu systemów kontroli zarządczej zwraca się uwagę, że w kontekście międzynarodowych grup kapitałowych wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego często wynika z dążenia centrali do uzyskania bardziej efektywnej kontroli w warunkach geograficznego rozproszenia jednostek organizacyjnych w ramach przedsiębiorstwa (Quattrone i Hopper, 2005).

W ramach zadania controllingu, jakim jest kontrola, w badaniach zwrócono uwagę na intensywność kontroli ze strony spółki nadrzędnej i jej uwarunkowania. W przypadku Spółki A, intensywność kontroli sprawowanej przez spółkę nadrzędną należy określić jako wysoką. Zewnętrzni audytorzy z polecenia japońskiej centrali grupy kapitałowej dokonują kwartalnych przeglądów polskiej spółki. „*Tak raczej oni cały czas starali się trzymać, że to oni tutaj trzymają rękę na pulsie i to oni tutaj to kontrolują. (…) Tak, taki mentorski klimat (...)*" (Dyrektor Finansowy, Spółka A). Choć raportowanie do japońskiej spółki nadrzędnej odnosi się w większości do danych finansowych, w szczególności do aspektów księgowych, jego intensywność należy uznać za znaczną. Regularna kontrola ze strony centrali grupy (Japonia) i centrali regionalnej (Francja) indukuje również konieczność intensywnej kontroli wewnątrz spółki zależnej. I tak, co miesiąc odbywają się regularne spotkania kierowników działów produkcyjnych z zespołem controllingu, w trakcie których analizowane są wszystkie koszty i przychody. „*Przychodzi dany szef projektu, referuje swoje projekty, tak. No i wtedy my sprawdzamy, jak wygląda sytuacja, właśnie, finansowa na projekcie. I ten system, kontroli, jakby, oczywiście, on jest bazowy w tej chwili. To (...) zostało wprowadzone przez Francję*" (Dyrektor Finansowy, Spółka A). Wyrazem kontroli jest również obecność menedżerów ze spółki nadrzędnej odpowiedzialnych za zarządzanie polską spółką zależną.

Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że centrala Spółki A znajduje się w Japonii, kraju cechującym się znacznym poziomem unikania niepewności. Z wynikiem 92, Japonia jest

jednym z krajów o najwyższym unikaniu niepewności na świecie (Hofstede, 2017).[136] W przedsiębiorstwach japońskich wiele wysiłku i czasu poświęca się badaniom wykonalności, a wszelkie czynniki ryzyka muszą zostać rozpoznane przed rozpoczęciem każdego projektu. Kierownicy pytają o wszystkie szczegółowe fakty i liczby przed podjęciem jakiejkolwiek decyzji.[137] Podobnie w przypadku Francji, w której znajduje się spółka nadrzędna względem polskiej spółki w sensie operacyjnym, we Francji można stwierdzić wysoki poziom unikania niepewności, wyrażający się w potrzebie struktury i planowania (Hofstede, 2017). Przed spotkaniami i negocjacjami francuscy menedżerowie chcą otrzymywać wszystkie niezbędne informacje. Istnieje silna potrzeba prawodawstwa, zasad i przepisów dotyczących struktury życia.[138] Również wcześniejsze badania empiryczne innych autorów wskazują, iż wysoki poziom unikania niepewności prowadzi z jednej strony do scentralizowanej kontroli, a z drugiej strony do korzystania z personalnych form kontroli (Zeng, 2018, s. 114).

W przypadku Spółki B, przejęcie regionalnej grupy z centralą we Francji przez grupę kapitałową z Tajlandii przyczyniło się do nasilenia zadań controllingu w ramach zarządzania finansami grupy. Zgodnie z relacją Kontrolera Finansowego, „*Grupa zaczęła od nas wymagać więcej i tak naprawdę ja robię pewne analizy, natomiast nie tyle, co ja miałam wyobrażenie (...) No, pod kontrolą tak naprawdę jest wszystko, każda złotówka, każdy koszt. I to nie tylko z ramienia Francuzów i także ze strony Tajów. Mamy audyty finansowe ze strony Tajów. Doszły różnego rodzaju procedury finansowe, różnego rodzaju uszczelnienia, raportowania procesów inwestycyjnych, procesów zakupowych. I to przyszło z grupą.*" Ponadto, nowy właściciel spółki wprowadził regularne audyty wewnętrzne. Z drugiej strony, Dyrektor Generalny Spółki B zwraca uwagę, iż „*Wszystko zostało dużo mocniej sformalizowane*" w porównaniu do współpracy z francuską centralą, niekoniecznie oznaczając istotny wzrost działań kontrolnych. Ten umiarkowany poziom kontroli można uzasadnić w dwojaki sposób. W badania kulturowych Tajlandia zdobywa relatywnie wysoką punktację (64) w wymiarze unikania niepewności. Aby zmniejszyć poziom niepewności, w społeczeństwie tym przyjmuje się i

[136] Często bywa to kojarzone z faktem, że Japonia jest stale zagrożona katastrofami naturalnymi. W tych okolicznościach Japończycy nauczyli się przygotowywać się do jakichkolwiek niepewnych sytuacji. Dotyczy to nie tylko planu awaryjnego i środków ostrożności dotyczących nagłych klęsk żywiołowych, ale także wszystkich innych aspektów społeczeństwa.

[137] Ta wysoka potrzeba unikania niepewności jest jednym z powodów, dla których zmiany w Japonii są trudne do zrealizowania.

[138] Nie oznacza to jednak, że większość Francuzów stara się przestrzegać wszystkich tych zasad, podobnie jak w innych krajach Ameryki Łacińskiej (Hofstede, 2017).

wdraża ścisłe zasady, prawa, polityki i przepisy (Hofstede, 2017). Ostatecznym celem w tajskiej mentalności jest kontrolowanie wszystkiego w celu wyeliminowania lub uniknięcia nieoczekiwanego. Stąd społeczeństwo nie akceptuje zmian i ma awersje do ryzyka. Z drugiej jednak strony badana tajska grupa dysponuje znacznym doświadczeniem zarządzania finansami w portfelu międzynarodowych spółek, co pozwala na ograniczenie potrzeby bezpośredniej kontroli.

W przypadku grupy kapitałowej, która przejęła Spółkę C, japońskie pochodzenie skutkuje znacznym unikaniem niepewności (zob. powyżej), jednak grupa ta przejęła inną grupę z centralą w USA, przez co można zaobserwować "złagodzenie" unikania niepewności w grupie kapitałowej, USA plasują się bowiem na niższym poziomie w tym względzie. W polskiej Spółce C nadzór nad zarządzaniem finansami sprawuje ekspata, a kontrola wewnętrzna plasuje się na wysokim poziomie. Wynika to również *„z dynamiki rozwoju, (...) przy zwiększających się kosztach osobowych, przy rotacji musi Pani mieć też kontrolę nad tym co się dzieje. Więc to jest odpowiedź, że tak, musiało to powstać*" (Członek Zarządu, Spółka C). Kontrola finansowa bieżącej działalności odbywa się z częstotliwością cotygodniową. Umiarkowany poziom bezpośredniej kontroli ze strony centrali można w tym kontekście powiązać ze średnim poziomem doświadczenia grupy kapitałowej przed przejęciem Spółki C.

Podobnie, w przypadku Spółki D, po latach funkcjonowania w ramach grupy kapitałowej, na której nieformalny wymiar instytucjonalny wpływ wywierała amerykańska kultura narodowa, nastąpiło przejęcie przez niemiecką grupę kapitałową. Niemcy należą do krajów o stosunkowo wysokim poziomie unikania niepewności (65) (Hofstede, 2017). Szczegóły są ważne, aby zapewnić, że określony temat lub projekt są starannie przemyślane. W połączeniu z niskim dystansem władzy, gdzie odpowiedzialność szefa nie zwalnia z pewności wobec własnych decyzji, Niemcy starają się zrównoważyć wyższą niepewność, w znacznym stopniu polegając na wiedzy. Stosunkowo ograniczony poziom kontroli może wiązać się również ze znacznym poziomem doświadczenia grupy kapitałowej przed dokonaniem przejęcia Spółki D.

W analizie porównawczej interesujących wniosków dostarcza również zestawienie pozostałych Spółek z próby badawczej: E i F. W przypadku Spółki E można mówić o skrajnie wysokim unikaniu niepewności ze strony portugalskiej centrali na poziomie 99 (Hofstede, 2017). W tej kulturze istnieje emocjonalna potrzeba zasad (nawet jeśli zasady się nie sprawdzają), a bezpieczeństwo jest ważnym elementem indywidualnej motywacji. W Spółce E wiązało się to z bezpośrednim nadzorem polskiej działalności ze strony Portugalczyków,

ponieważ *„kierownictwo było złożone z ekspatów i ci ludzie na początku przynajmniej bardziej polegali na swoich współpracownikach z Portugalii niż na współpracownikach z Polski, więc oni, jeżeli potrzebowali jakichś analiz, ad hoc również zwracali się do swoich kolegów w Portugalii, którzy przez łącza internetowe im te dane dostarczali*" (Dyrektor Finansowy, Spółka E). W związku z bezpośrednią kontrolą personalną ze strony centrali, również wewnętrzna kontrola w polskiej spółce jest intensywna. Wiązała się ona m.in. z comiesięcznymi spotkaniami w szerokim gronie pracowników spółek produkcyjnych, dotyczącymi takich kwestii, jak jakość czy koszty. Odbywały się również spotkania comiesięczne Działów Sprzedaży, gdzie również analizowano odchylenia od planów i zastanawiano się nad możliwościami poprawy tych wskaźników. Potrzeba kontroli ze strony portugalskiej spółki nadrzędnej była tym większa, że grupa nie dysponowała doświadczeniem z zakresu controllingu w spółkach zależnych poza Półwyspem Iberyjskim.

Odwrotną konstelację badanych zmiennych zaobserwowano w Spółce F. Za Członkiem Zarządu można odnotować, iż *„(...) kontrola jest dość ścisła wykonania założeń planowych, ponieważ (…), raportowanie tygodniowe, miesięczne w tym również wyników finansowych powoduje, że ta kontrola jest na bieżąco i na bieżąco są widoczne wszelkie odchylenia od planów, jakie były założone na dany okres czasu*." Kontrola ta odbywała się jednocześnie w sposób sformalizowany, zakładający wprowadzenie grupowych reguł i procedur controllingu i regularnego raportowania. W tym kontekście zaskakujące może wydawać się, że Duńczycy nie potrzebują dużo struktury i przewidywalności w życiu zawodowym (Hofstede, 2017). Duńscy menedżerowie potrafią elastycznie adaptować plany z racji zmiany uwarunkowań, a tolerancja niepewności wiąże się również z akceptacją niewiedzy i szacunkiem dla odmiennych opinii. W tym miejscu należy jednak zwrócić uwagę na ograniczone doświadczenie grupy kapitałowej z zakresu sprawowania kontroli nad zagranicznymi spółkami zależnymi przed przejęciem polskiej spółki, ograniczające się do zaledwie kilku europejskich spółek.

W świetle otrzymanych wyników i zaobserwowanej interakcji pomiędzy unikaniem niepewności, doświadczeniem a intensywnością kontroli, w rezultacie analizy porównawczej sformułowano następujące hipotezy:

H1.6.1. *Im wyższy poziom unikania niepewności w kraju pochodzenia spółki nadrzędnej, tym wyższa intensywność kontroli nad spółką zależną.*

H1.6.2. *Relacja opisana w H1.6.1. jest słabsza wraz ze wzrostem doświadczenia grupy kapitałowej z zakresu sprawowania kontroli nad zagranicznymi spółkami zależnymi.*

Relacja ta w literaturze jest opisana pośrednio. Zauważono, że percepcja ryzyka jest procesem kulturowym, w którym każda kultura, każdy zestaw wspólnych wartości i wspierające instytucje społeczne są stronnicze w podkreślaniu pewnych zagrożeń i bagatelizowaniu innych (Collier i in., 2006). Pochodną tego jest intensywność działań kontrolnych (Harzing i Sorge, 2003).

4.4.2 Uwarunkowania instytucjonalne kształtowania instrumentów w systemie controllingu spółki zależnej

W rozprawie sformułowano Założenie badawcze 2, że *na zdefiniowanie instrumentów w systemie controllingu spółki zależnej największy wpływ mają formalne instytucje wewnętrzne.* W toku analizy porównawczej studiów przypadku znaleziono poparcie dla wyjściowej tezy, z badań wynika bowiem, iż wzrost pozycji spółki zależnej w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej wpływa dodatnio na jej stopień autonomii w zakresie doboru i stosowania instrumentów controllingu. W przypadku Spółki A, „*w tej grupie ta nasza pozycja, jeśli chodzi o polskie spółki jest coraz silniejsza w grupie*" (Analityk Finansowy, Spółka A). Jednocześnie, mimo występującej w grupie kapitałowej standaryzacji z zakresu formatu i częstotliwości raportowania, polska spółka zależna zaczęła zyskiwać swobodę w zakresie doboru środków do realizacji zadań controllingu, bowiem „*w sytuacji, kiedy mamy (...) raporting mocno zagregowany, (...) to wymusiło potrzebę (...) analizować bardzo detalicznie (…), oczywiście Francja (...) wymaga kontroli. Ale sposób, w jaki my się kontrolujemy, narzędzia, jakie do tego stosujemy, to jest tylko i wyłącznie nasza sprawa*" (Dyrektor Finansowy, Spółka A). Podobnie w Spółce B, polska spółka również pełni funkcję produkcyjną wewnątrz grupy, jednak jej siła przetargowa rośnie i pozwala na zyskanie wsparcia inwestycyjnego ze strony centrali. Ta ewolucja pozycji w ramach grupy, związana ponadto z dobrymi wynikami finansowymi na tle spółek-sióstr, przyczynia się również do rosnącej autonomii w zakresie instrumentów controllingu.

W Spółce E, „*jeśli chodzi o informacje tygodniowe bardzo skupiano się na kwestiach finansowych, na kwestiach cash flow. Tego typu tematy były raportowane co tydzień. My również, jak kwestia zadłużenia, kwestia płynności, szeroko rozumianych należności, zobowiązań, (…) to było raportowane bardzo regularnie. Co miesięcznie przedstawiano cały*

pakiet informacji dotyczących tak naprawdę produkcji, sprzedaży, jakości, kwestii związanych z pracownikami. Mieliśmy również (...) oprócz takich standardowych zestawów, raportów tworzono zestaw wskaźników, który obejmował tak naprawdę wszystkie kwestie od produkcji, sprzedaży przez kwestie związane z personelem, które były wykorzystywane do wewnętrznego benchmarkingu (Kontroler Finansowy, Spółka E). Podobnie, Spółka F również korzysta z takich instrumentów, jak system wskaźników finansowych, analiza progu rentowności, krótkoterminowy rachunek wyników, wielostopniowy, czy rachunek kosztów działań. Z uwagi na złożoność produkcji i konieczność adaptacji produktu do potrzeb klienta docelowego, stosowano „*nie tylko czynniki finansowe, te typowe, zyskowności, rentowności, marży zysku, w krótszym okresie, w dłuższym okresie, ale właśnie też dość dokładnie jest analizowana ta czynność związana z wyprodukowaniem wyrobu*" (Członek Zarządu, Spółka F).

W świetle przeprowadzonych badań, autonomia spółek zależnych w zakresie doboru i stosowania instrumentów controllingu maleje, pomimo posiadanej pozycji w ramach grupy, jeśli można stwierdzić występowanie presji na ujednolicanie instrumentów controllingu stosowanych w spółkach zależnych w poszczególnych krajach. I tak, w przypadku Spółki E „*bardzo mocną uwagę zwracano na (...) benchmark w oparciu o ten zestaw dwudziestu kilku wskaźników operacyjnych i porównywano uzyskane wyniki do całej rzeszy tych zakładów w Europie*" (Dyrektor Finansowy, Spółka E). W stosunkowo specyficznym przypadku Spółki F, występuje pewien zakres standaryzacji instrumentów controllingu w grupie kapitałowej, niedotyczący jednak badanej spółki polskiej, wszak „*controlling w spółkach pozostałych jest łatwiejszy, bo jest to jednorodna produkcja, seryjna produkcja przede wszystkim a nie jednostkowa często, tak jak w naszym przypadku. Z tego względu ten dodatkowy jakby controlling jest u nas potrzebny*" (Członek Zarządu, Spółka F). W spółkach A i B, cechujących się znaczną swobodą doboru i stosowania instrumentów controllingu, wewnątrzgrupowa presja instytucjonalna na stosowanie podobnych instrumentów jest ograniczona i sprowadza się jedynie do standaryzacji formatów, w których spółki zależne mają dostarczać informacji z różną częstotliwością.

I wreszcie, w świetle przeprowadzonych analiz, ograniczenia zasobowe spółki zależnej w negatywny sposób wpływają na stosowanie przez nią własnych autonomicznie wybranych instrumentów controllingu, nawet, jeśli pozwalałaby na to teoretycznie pozycja spółki zależnej w ramach grupy. Ograniczenia zasobowe mogą wynikać z kilku czynników. W większości spółek objętych badaniem jakościowym, dominujące znaczenie przypisywano zasobom

ludzkim w controllingu. W Spółce B, złożoność produkcji wymaga dokładniejszych analiz rentowności z podziałem na centra odpowiedzialności, jednak Kontroler Finansowy Spółki B podkreśla, iż robi „*to niestety bardzo rzadko, a (...) byłoby to jednym z bardzo ciekawych badań do zrobienia, no niestety, ale czas niestety na to nie pozwala*". Podobne ograniczenia osobowe, przy jednoczesnej autonomii spółki zależnej, ograniczały rozwój instrumentarium controllingu również w Spółce A. Członek Zarządu Spółki F zwrócił natomiast uwagę na kolejny, jakościowy aspekt ograniczeń zasobowych, związany z kompetencjami. Wprowadzenie nowych instrumentów wymaga bowiem właściwych umiejętności na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej, „*całkowicie innej wiedzy od pracownika, głównie tego pracownika oddolnego, czyli tego znajdującego się tam w magazynie, czy na produkcji, gdzie on wcześniej nie miał do czynienia z takimi zagadnieniami, no, powodowało na pewno opór tego pracownika*".

Powyższa argumentacja prowadzi do sformułowania następującego zbioru hipotez:

H2.1. *Wzrost pozycji spółki zależnej w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej wpływa pozytywnie na jej stopień autonomii w zakresie doboru i stosowania instrumentów controllingu.*

H2.2. *Relacja opisana w H2.1. jest tym słabsza, im wyższy jest stopień podobieństwa instrumentów controllingu w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej.*

H2.3. *Relacja opisana w H2.1. jest tym słabsza, im większe są ograniczenia zasobowe po stronie spółki zależnej.*

Zjawisko opisane w H2.1. Majer (1999) tłumaczy decentralizacją. Przeniesienie uprawnień decyzyjnych do spółek zależnych, co wiąże się z wysokim stopniem decentralizacji zarządzania grupą, zwiększa szybkość i elastyczność procesów decyzyjnych. Holdingi stają się coraz bardziej złożone. Zmniejsza to zakres informacji wymaganych przez podmiot dominujący (Majer, 1999). McDonald i in. (2008) zwracają uwagę na inny wymiar relacji pomiędzy spółką nadrzędną a spółką zależną w ramach grupy kapitałowej związany z autonomią spółki zależnej. To, czy autonomia przyczynia się do poprawy wyników finansowych spółki, zależy od wielu zmiennych, m.in. mandatu spółki zależnej, jej wieku, sposobu utworzenia, czy sektora działalności (Andersson i Forsgren, 2002; Holm i Pedersen, 2000). McDonald i in. (2008) zbadali, czy zmiany w autonomii i osadzeniu zagranicznej spółki zależnej w kraju swojej lokalizacji są związane z poprawą ich wyników ekonomicznych. Wyniki badań pokazują, że

zwiększenie autonomii podejmowania decyzji operacyjnych wiąże się ze zwiększoną skutecznością, mierzoną zarówno subiektywnymi, jak i bardziej obiektywnymi miarami działania. Wyniki w odniesieniu do znaczenia zwiększenia autonomii podejmowania decyzji strategicznych i osadzenia spółki w lokalnej sieci zależności są jednak mniej dobitne.

4.4.3 Uwarunkowania instytucjonalne kształtowania rodzaju i roli wykonawców w systemie controllingu spółki zależnej

W rozprawie sformułowano ponadto robocze Założenie badawcze 3, iż *na zdefiniowanie rodzaju i roli wykonawców w systemie controllingu spółki zależnej największy wpływ mają instytucje nieformalne.* W badaniach międzynarodowych grup kapitałowych dokonujących przejęć w Polsce, w myśl teorii instytucjonalnej stanowiącej podłoże koncepcyjne niniejszej rozprawy zwrócono uwagę na takie aspekty, jak organizacja controllingu po stronie polskiej spółki oraz spółki nadrzędnej (a zatem realizacja funkcji koordynacji w controllingu), w szczególności pracownicy zaangażowani w system controllingu, zakres ich autonomii względem centrali grupy kapitałowej w zakresie definiowania, wykonywania i ewaluacji swoich zadań, jak również definiowania tych zadań. Ponadto zwrócono uwagę na sposób, w jaki określone są centra i zakres odpowiedzialności, a także – w myśl teorii instytucjonalnej – czy oprócz osób formalnie odpowiedzialnych za controlling, wpływ na jego funkcjonowanie mają inne osoby lub grupy. W tym kontekście podjęto próbę zbadania, które z tych (grup) osób można określić jako promotorów lub oponentów określonych rozwiązań w obszarze controllingu spółki zależnej.

W toku analizy porównawczej studiów przypadku znaleziono poparcie dla założenia badawczego, z badań wynika bowiem, iż dominujący wpływ na rodzaj i szeroko pojęte zachowania wykonawców w systemie controllingu mają zewnętrzne i wewnętrzne instytucje nieformalne. Ponieważ jednak celem analizy jakościowej nie jest weryfikacja hipotez, lecz sformułowanie bardziej szczegółowych hipotez składających się na docelowy model koncepcyjny, w dalszej kolejności przedyskutowane zostaną bardziej szczegółowe zależności. Rozpoczynając wywód od relacji pomiędzy nieformalnymi instytucjonalnymi czynnikami a stopniem formalizmu w realizacji zadań controllingu w spółce zależnej, warto najpierw zwrócić uwagę na przypadki Spółek B oraz E, których centrale grup kapitałowych pochodzą z krajów o kulturze wysoce kolektywistycznej. Z wynikiem 20 Tajlandia jest krajem wysoce

kolektywistycznym (Hofstede, 2017). Jest to widoczne w długoterminowym zaangażowaniu w grupę jej członków. Lojalność wobec grupy w kulturze kolektywistycznej ma zasadnicze znaczenie i przewyższa większość innych przepisów i regulacji społecznych. Społeczeństwo promuje silne relacje, w których każdy bierze odpowiedzialność za kolegów z grupy. Osobista relacja ma kluczowe znaczenie dla prowadzenia działalności gospodarczej i wymaga czasu na budowanie takich stosunków, dlatego trzeba cierpliwie, a nie otwarcie dyskutować o sprawach biznesowych. Podobnie Portugalia, w porównaniu z pozostałymi krajami europejskimi (z wyjątkiem Hiszpanii) jest kolektywistyczna (ze względu na swój wynik w tym wymiarze: 27).

Można jednak zaobserwować różnice pomiędzy tymi Spółkami w zakresie, w jakim nieformalne uwarunkowania wpływające na podejście spółki nadrzędnej do controllingu spółki zależnej przekładają się na nieformalną realizację zadań. I tak, w Spółce E „*wiele zmian odbywało się w sposób nieformalny. Wiele zadań było przekazywanych w sposób nieformalny. Nie było to ustrukturyzowane, sproceduryzowane, nie było pisanych reguł. Też zakresy obowiązków, no nagle zrobiły się bardzo płynne*" (Kontroler Finansowy, Spółka E). W dużej mierze wiele zadań controllingu odbywało się nieformalnie, na nieformalnych spotkaniach w pracy oraz poza pracą. W Spółce B przed przejęciem przez tajską centralę, realizacja zadań controllingu w spółce zależnej pod zwierzchnictwem francuskiej spółki nadrzędnej odbywała się również w sposób nieformalny, bez zdefiniowanych procedur dla każdego zadania w ramach controllingu. Zmiana struktury własnościowej grupy kapitałowej przyczyniła się do zwiększenia stopnia formalizacji, przynajmniej w sferze deklaratywnej. Warto jednak zwrócić uwagę, że w Spółce E w realizacji zadań controllingu uczestniczą ekspaci, w odróżnieniu od Spółki B, ograniczając dodatkowo konieczność formalizacji zadań controllingu z woli spółki nadrzędnej. Ponadto, w przypadku Spółki E portugalska spółka nadrzędna jest centralą grupy kapitałowej, co czyni relację z polską spółką zależną bardziej bezpośrednią i operacyjną. W przypadku Spółki B, wielopoziomowość grupy kapitałowej, spotęgowana znacznym dystansem geograficznym, osłabia możliwość polegania na nieformalnej realizacji zadań przez wykonawców i zwiększa znaczenie sformalizowanych ram controllingu.

Dla dodatkowego zobrazowania opisanych powyżej zależności warto odwołać się również do przypadku Spółki C, której centrala grupy pochodzi z Japonii. Społeczeństwo japońskie wykazuje wiele cech charakterystycznych dla społeczeństwa kolektywistycznego, takich jak harmonia grupy ponad wyrażaniem indywidualnych opinii, a ludzie mają silne poczucie wstydu

z powodu utraty twarzy. Jednak nie jest to kolektywizm typowy dla większości jej azjatyckich sąsiadów. Najbardziej popularnym wyjaśnieniem jest to, że społeczeństwo japońskie nie ma rozszerzonego systemu rodzinnego, który stanowi podstawę kolektywnych społeczeństw, takich jak Chiny i Korea (Hofstede, 2017). Należy jednak zauważyć, że Spółka C została bezpośrednio przejęta przez amerykańską grupę kapitałową (będącą częścią grupy kapitałowej pochodzącej z Japonii), przez co wpływ na jej kulturę organizacyjną miała również kultura amerykańska. W przypadku tej ostatniej, niski wynik dla dystansu władzy i wysoki poziom indywidualizmu wbrew pozorom przekłada się na poleganie na wiedzy i umiejętnościach pracowników, a konsultacja i bezpośrednia, nieformalna współpraca jest normą (Hofstede, 2017). I tak, w Spółce C controlling funkcjonuje w sposób nieformalny pod okiem ekspaty, *„jest bardzo duży poziom niezależności działów, ale też odpowiedzialności. Przez to oznacza, że praktycznie każdy pracuje dwadzieścia cztery na dobę, bo to jest jak rodzina*" (Członek Zarządu, Spółka C).

W oparciu o logikę zilustrowaną przykładami przedstawionymi powyżej, analiza jakościowa prowadzi do sformułowania następujących hipotez badawczych:

H3.1.1. *Wyższy poziom kolektywizmu w kraju spółki zależnej jest związany z bardziej nieformalną realizacją zadań controllingu przez wykonawców spółce zależnej.*

H3.1.2. *Relacja opisana w H3.1.1. jest silniejsza, jeśli pośród wykonawców controllingu w spółce zależnej znajdują się ekspaci.*

H3.1.3. *Relacja opisana w H3.1.1. jest słabsza wraz ze wzrostem złożoności struktury międzynarodowej grupy kapitałowej.*

Oprócz znaczenia relacji wewnątrzgrupowych jako determinanty siły przetargowej spółek zależnych w relacji z podmiotem dominującym, Fang i in. (2010) zwracają uwagę na rolę ekspatów w ułatwianiu transferu wiedzy z centrali do spółki zależnej. Ich analiza 1660 zagranicznych spółek zależnych japońskich firm w ciągu piętnastu lat wskazuje, że liczba pracowników z centrali w stosunku do ogółu pracowników w spółce zależnej (1) zwiększyła wpływ uniwersalnej wiedzy technologicznej centrali grupy na wyniki spółek zależnych w krótkim okresie, ale (2) osłabiły wpływ wiedzy marketingowej firmy macierzystej (o wysokiej specyfice lokalizacji) na wyniki spółek zależnych w perspektywie długoterminowej. Również Colakoglu, Tarique i Caligiuri (2009) zwracają uwagę, że udział ekspatów w działalności spółek zależnych stanowi narzędzie kontroli. Wang i in. (2009) ponadto wskazują, iż pozytywny wpływ

menedżerów z centrali na wyniki zagranicznych spółek rośnie dla menedżerów o większej zdolności do dostosowania się i motywacji do przekazania wiedzy.[139]

Kolejnym aspektem związanym z rolą wykonawców jest ich wpływ na intensywność funkcji controllingu w ramach spółki zależnej, związaną z realizacją wszystkich zadań controllingu omawianych powyżej. Badania jakościowe wskazują na znaczenie udziału aktorów spoza controllingu w kształtowaniu systemu controllingu spółki zależnej. W Spółce E, „*wiele osób miało wpływ na tworzenie tego systemu, (...) na tworzenie dodatkowych analiz, dodatkowych raportów, na zwracanie uwagi na dodatkowe rzeczy, co wynikało również z ich potrzeb*" (Kontroler Finansowy, Spółka E). W szczególności, w Spółce E „*zaangażowanie w controlling jest (...) na poziomie kierowników poszczególnych działów, (...) czy szefów operacyjnych też spółek produkcyjnych, (...), ponieważ no tutaj, kto jest zaangażowany w system, kto zbiera te informacje-Działy Finansowe. Natomiast zaangażowani w system… Tak naprawdę ta grupa jest znacznie większa (...)*" (Kontroler Finansowy, Spółka E). W efekcie, controlling implikował „*comiesięczne spotkania, bardzo, w bardzo szerokim gronie, począwszy od pracowników sprzedaży, skończywszy na pracownikach produkcyjnych kierownikach produkcyjnych, gdzie omawiane były praktycznie wszystkie aspekty od sprzedaży po działania produkcyjne, ponieważ jeszcze warto wspomnieć, że ten główny plan, główny budżet był też jakby przełożony na naście, może około dwudziestu takich wskaźników operacyjnych, które dotyczyły bezpośrednio kierowników czy do sprzedaży, czy do produkcji i później na miesięcznych spotkaniach patrzyliśmy jak daleko, bądź jak blisko, bądź jak bardzo przekroczone (śmiech) te cele, które wyznaczyliśmy sobie w już budżetach operacyjnych*" (Dyrektor Finansowy, Spółka E).

Podobnie, w Spółce F, w której zidentyfikowano znaczny stopień aktywności działu controllingu, „*również kierownicy działów mają możliwość przyczynienia się do raportowania w jakimś sensie, mają możliwość zgłaszania jakichś swoich uwag do zaproponowanych (...) planów (...) na rok następny, wypowiedzenia się na temat różnicy osiągnięć w danym okresie w stosunku do tego, co było pierwotnie zaplanowane. Także na każdym właściwie szczeblu czynnika ludzkiego jest możliwość uczestniczenia w tym zakresie*" (Członek Zarządu, Spółka F). Ten „*system controllingu (...) lokalny budowany był zarówno przez prezesa spółki, jak i przez*

[139] Colakoglu i Caligiuri (2008) wskazują jednak na okoliczność, iż w przypadku krajów lokalizacji spółki zależnej o wysokim dystansie kulturowym do kraju rejestracji centrali grupy kapitałowej, korzystanie z większej liczby menedżerów z kraju jednostki dominującej przyczynia się do spadku wyników finansowych danej spółki zależnej.

pozostałych kierowników, dyrektorów poszczególnych działów, którzy wychodzili z pewnymi swoimi potrzebami, swoimi zadaniami, które gdzieś tam budowały ten system (...)" (CFO Członek Zarządu, Spółka F).

Należy jednocześnie zwrócić uwagę, że uwzględnienie potrzeb i interesów różnych grup aktorów w ramach spółki zależnej szczególnie zyskuje na znaczeniu w sytuacji, w której dział controllingu po przejęciu dopiero ulega utworzeniu. I tak, w Spółce C Członek Zarządu zauważa, iż jeśli „*tworzy Pani dział od zera, to też jest kwestia (...) zrozumienia poszczególnych działów. Ma Pani firmę rodzinną i nagle wprowadzenie działu kontroli. (...) I to jest firma, która rok do rok rośnie po piętnaście procent*". Podobnie, w przypadku Spółki B, „*na samym początku tak naprawdę nie było controllingu, tak. To była mała spółka zatrudniająca około pięćdziesięciu (...) pracowników. Controlling polegał na prowadzeniu zwykłej tylko i wyłącznie księgowości*" (Dyrektor Generalny, Spółka B). Dopiero po przejęciu przez francuską grupę kapitałową zaczęto „*wszystko układać od początku, czyli od budowania (...) zakładowych kont, (...) wprowadzenie całego controllingu łącznie z produkcyjnym bardzo zaawansowanym. (...) Czyli tak naprawdę w ciągu półtora roku stworzyliśmy bardzo dużo narzędzi (...), które bardzo szczelnie i bardzo jasno pokazywały właściwie wszystkie jakiekolwiek wyniki finansowe, kontrolne, wszystko było widać*" (Dyrektor Generalny, Spółka B). Ponadto, obecność wspomnianych wcześniej ekspatów przyczynia się do wzmożenia realizacji zadań przez innych aktorów w systemie controllingu spółki zależnej. W Spółce A, menedżerowie z centrali regionalnej grupy uczestniczą w regularnych spotkaniach celem analizy przychodów i kosztów, analizy odchyleń, budżetów według projektów. W Spółce E, pośród ekspatów „*dodatkowo była jeszcze jedna osoba odpowiedzialna za wdrożenie tak jakby wszystkich reguł obowiązujących w matce do naszej grupy lokalnie*" (Kontroler Finansowy, Spółka E).

Podsumowując powyższe rozważania, można sformułować następujące hipotezy odnośnie do intensywności controllingu w spółce zależnej:

H3.2.1. *Udział aktorów spoza controllingu zwiększa intensywność controllingu w spółce zależnej.*

H3.2.2. *Relacja opisana w H3.2.1. jest silniejsza w przypadku, gdy w spółce przed przejęciem przez międzynarodową grupę kapitałową nie istniał dział controllingu.*

H3.2.3. *Obecność ekspatów zwiększa intensywność controllingu w spółce zależnej.*

Funkcja personalna w controllingu jest stosunkowo dobrze opisana także w literaturze przedmiotu. Dla przykładu Czyczerski potwierdził, że przemieszczanie pracowników między różnymi jednostkami organizacyjnymi, zwłaszcza w ramach dużych grup kapitałowych, odgrywa kluczową rolę w rozwoju ich karier zawodowych, sukcesji kadrowej oraz kształtowaniu postaw i zachowań pracowników. To praktyka, która ma na celu promowanie określonych standardów i zwiększenie świadomości kadry związanej z obszarem controllingu. Jest to także powszechne zjawisko, które obejmuje zarówno oddelegowywanie pracowników z jednostek zależnych do centrali grupy, jak i przeciwny kierunek przemieszczania personelu. (Czyczerski, 2013, s. 109).

Na koniec prezentacji wyników badań jakościowych należy zwrócić uwagę na okoliczność, iż zmiany w systemie controllingu mogą mieć nie tylko swoich inicjatorów pośród aktorów centrali i spółki zależnej, lecz również oponentów. Wśród badanych spółek można zaobserwować współzależność pomiędzy tempem wprowadzanych zmian a oporem wykonawców w controllingu spółki zależnej. W Spółce B, pomimo świadomości, że przynależność do grupy kapitałowej prowadzi do zmian zakresu i intensywności controllingu w polskiej spółce, funkcjonowało przekonanie wśród uczestników systemu controllingu, iż „*ta zmiana idzie bardzo szybko i my nie nadążamy tempem tutaj organizacyjnym (...) za tym, bo… wymagania, które są, tak naprawdę zwiększenie tutaj zasobów powinno być też jednocześnie. Ono się zwiększyło, (...), bo (...) w finansowym trzy osoby, była jedna, ale i tak, i tak w innych działach też są potrzebne osoby, a jednak ich nie ma dodatkowo*" (Kontroler Finansowy, Spółka B). Z uwagi na postrzegane tempo zmian, w Spółce B zwiększono liczbę wykonawców bezpośrednio zaangażowanych w controlling celem zmniejszenia oporu przed nadmiernym wysiłkiem związanym z wdrażaniem nowych rozwiązań, jednak ograniczenia zasobowe nadal pozostawały postrzegane jako bariera w procesie zmian.

Podobnie, w kontekście omawianych interakcji pomiędzy tempem zmian, oporem a ograniczeniami zasobowymi, w Spółce F funkcjonuje przekonanie, że spółka zależna „*przede wszystkim nie była przygotowana do tego, tak, żeby wprowadzać pewne elementy nagle, gwałtownie i szybko. Zawsze wprowadzanie w jakimś tam okresie z tego względu, że system całkowicie był inny, niż poprzednio funkcjonujący w spółce. Także wymagał całkowicie innej wiedzy od pracownika, głównie tego pracownika oddolnego*" (Członek Zarządu, Spółka F).

I wreszcie, kolejnym elementem interakcji wyłaniającej się z analizy jakościowej jest kwestia aktorów będących nośnikiem zmian oraz ich pochodzenia. W przypadku, gdy zmiany w systemie controllingu są inicjowane w ramach spółki zależnej, można się spodziewać mniejszego oporu i większej gotowości lokalnych wykonawców do przeprowadzania zmian. I tak, w Spółce A „*to jest wszystko wewnętrzna sprawa. (...) nie było tak, że są narzucone jakieś rozwiązania dla jakiejś struktury controllingu, absolutnie nie. Tak jak mówię, właściwie jak ja przyszłam tutaj, to controllingu nie było w ogóle. Więc było, tak naprawdę, to takie raportowanie (…), co było tam zaksięgowane…*" (Dyrektor Finansowy, Spółka A). W toku rozwoju controllingu w spółce zależnej wprowadzano nowe rozwiązania, niewymagane przez centralę grupy kapitałowej, czemu nie towarzyszył opór wykonawców. Powyższa argumentacja prowadzi do sformułowania następującego zbioru hipotez szczegółowych:

H3.3.1. *Tempo zmian postrzegane przez wykonawców controllingu spółki zależnej jest pozytywnie związane z ich oporem przed zmianą.*

H3.3.2. *Relacja opisana w H3.3.1. jest silniejsza w przypadku występowania większych ograniczeń zasobowych.*

H3.3.3. *Relacja opisana w H3.3.1. jest słabsza, jeśli zmiany są inicjowane przez aktorów ze spółki zależnej.*

Zaobserwowane bariery mają swoje częściowe odzwierciedlenie w barierach wdrażania controllingu. Szczepankowski (2007) zalicza od nich:

- barierę psychologiczną – opór przed zmianami;
- barierę techniczną – barki odpowiednich systemów informatycznych;
- barierę rachunkową – systemy i sposoby ewidencji nieprzydatne controllingowi;
- barierę organizacyjną – rozmyte kompetencje, niechęć do decentralizacji, trudności w modyfikacji struktury organizacyjnej;
- barierę kadrową – trudności w dostępie do wykwalifikowanej kadry.

Dodatkowo zadowolenie z wdrożonego systemu controllingu jest niższe wśród pracowników niż wśród kadry zarządzającej, a opór może wystąpić nie tylko na początku implementacji controllingu, ale także na każdym następnym etapie (Tabor-Smardzewska, 2013, s. 58).

4.5. Przedstawione ujęcie modelowe a dotychczasowy dorobek z zakresu zarządzania finansami

4.5.1 Dyskusja wyników na tle dorobku z zakresu zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej

4.5.1.1 Wkład w dorobek z zakresu controllingu

Jednym z celów rozprawy było uporządkowanie i usystematyzowanie polskiego i zagranicznego dorobku w zakresie controllingu jako elementu zarządzania finansami przedsiębiorstwa, bowiem pojęcie controllingu znajduje różnorodne ujęcie w literaturze (Kochalski, 2012; Niemiec, 2015). Dla poparcia tego stwierdzenia można przywołać opinię Preisslera (1999, s.12), że ,,*każdy ma swoje własne wyobrażenie na temat tego co controlling znaczy lub znaczyć powinien, tylko, że każdy myśli coś innego*". Znaczna liczba definicji jest również spowodowana stosowaniem controllingu w wielu różnych przedsiębiorstwach o odmiennych strukturach organizacyjnych czy sytuacji finansowej (Nesterak, 2013a). Jedną z przyczyn wielu odmiennych teorii może być wieloznaczność angielskiego pojęcia "control" (*sterowanie, kierowanie, regulacja, a także kontrola*) od którego pochodzi rzeczownik controlling. Przykładowo, Nilsson (2002) pod pojęciem "systemu kontroli zarządczej" (*ang. management control system*) rozumie, pośród innych elementów, system strategicznego planowania i budżetowania, system pomiaru efektywności, w tym informacji o odchyleniach od budżetu i inne informacje finansowe i niefinansowe, procedury związane z wydatkami kapitałowymi i systemy cen transferowych. Anglosaskie ujęcie systemów kontroli zarządczej w wyraźny sposób eksponuje instrumenty controllingu, podczas gdy w ujęciu niemieckim akcentuje się rolę systemu controllingu jako zazębienia (niem. *Verzahnung*) systemów planowania, sterowania i kontroli (Vesper, 2013). Choć Schwarz (2002) traktuje pojęcia systemu controllingu i systemu kontroli zarządczej jako synonimy, w niniejszej rozprawie controlling został zdefiniowany jako ponadfunkcyjny instrument zarządzania, stanowiący proces sterowania zorientowany na wynik przedsiębiorstwa, a realizowany przez planowanie, kontrolę, sprawozdawczość i kierowanie (Nowak, 1996). Zgodnie z Kochalskim (2012, s.84) przedsiębiorstwo w tym kontekście potraktowano jako złożony układ, którym może sterować controlling, zaś analizę finansową uznano za narzędzie do badania struktury tego układu. W związku z tym, mimo potrzeby zdefiniowania pojęcia controllingu, na co wskazano w Rozdziale 1, ukazując jednocześnie różnice w jego rozumieniu pomiędzy różnymi podejściami czy

"szkołami" myślenia, zwrócono szczególną uwagę na okoliczność, że wraz z przesunięciem uwagi od mniejszych przedsiębiorstw lokalnych w stronę większych, międzynarodowych grup kapitałowych, system controllingu swoją złożonością zadań i instrumentów oddala się od koncepcji rachunkowości zarządczej i finansowej na rzecz funkcji koordynacyjnej i ewaluacyjnej (por. np. Pavlovska i Kuzmina-Merlino, 2015). Podobnie, następuje przejście od roli wspierającej procesy zarządzania w kierunku pojmowania controllingu jako integralnej części zarządzania przedsiębiorstwem.

Nie tylko przegląd literatury, lecz również przeprowadzone badania empiryczne wskazują na zasadność sytuacyjnego rozumienia controllingu. W szczególności uzyskane wyniki, iż wpływ zmiennych kształtujących elementy systemu controllingu nie ma charakteru uniwersalnego, lecz jest zależny od innych zmiennych sytuacyjnych, moderujących siłę głównych relacji, wskazują na konieczność uwzględnienia kontekstu danej grupy kapitałowej. Ten ostatni determinuje faktyczne znaczenie controllingu w ramach zarządzania grupą kapitałową, a tym samym jego najbardziej adekwatną definicję. Otrzymane rezultaty poznawcze wynikają z pogłębionego badania controllingu jako systemu złożonego nie tylko z instrumentów, na które w dotychczasowym dorobku z zakresu zarządzania finansami kładziono szczególny nacisk, lecz również pomijanej często roli wykonawców i ich zachowań, jak również zadań controllingu, jakimi są zasilanie w informacje, planowanie, sterowanie i kontrola. Należy przy tym zauważyć, że na te trzy podstawowe składowe systemu controllingu różne determinanty wywierają różny bezpośredni i pośredni wpływ, co zostało zobrazowane w modelu badawczym w Rozdziale 4. Uwzględnienie tej okoliczności jest rzadkie w kontekście istniejącego dorobku z zakresu zarządzania finansami w międzynarodowych grupach kapitałowych, w szczególności w Polsce i w tym kontekście należy rozpatrywać wartość opracowanego modelu i konstytuujących go szczegółowych hipotez badawczych.

Przeprowadzona analiza jakościowa została oparta o podejście instytucjonalne, które uwzględnia z jednej strony formalne czynniki kształtujące zarządzanie finansami, zarówno po stronie regulacji prawnych i innych wiążących norm w otoczeniu przedsiębiorstwa w różnych krajach, jak i w ramach samej struktury międzynarodowej grupy kapitałowej, a z drugiej strony zaniedbywane w dotychczasowym dorobku z zakresu zarządzania finansami aspekty nieformalne, w szczególności różnice kulturowe. W wyniku przeprowadzonych studiów literaturowych sformułowano hipotezy poprzedzające badania empiryczne, iż na

zdefiniowanie zadań oraz instrumentów w systemie controllingu spółki zależnej największy wpływ mają formalne instytucje wewnętrzne, a z drugiej strony na zdefiniowanie rodzaju i roli wykonawców w systemie controllingu spółki zależnej największy wpływ mają instytucje nieformalne. Wykorzystanie jakościowych metod badawczych miało jednak na celu sformułowanie zaawansowanego modelu badawczego ze zbiorem szczegółowych bezpośrednich i pośrednich współzależności, którego zbudowanie w przeważającej mierze nie byłoby możliwe w sposób dedukcyjny jedynie w oparciu o przegląd literatury. Podobnie, z uwagi na wielowątkowość problematyki, jak również wspomniane zróżnicowane rozumienie pojęć związanych z controllingiem przez przedsiębiorstwa wyrastające z różnych formalnych i nieformalnych systemów instytucjonalnych, nie byłaby możliwa należycie dogłębna ilościowa weryfikacja tak wielowątkowego modelu dedukcyjnego. Przyjęte podejście indukcyjne pozwoliło natomiast na wykroczenie poza dominujące deterministyczne podejście do kształtowania systemów controllingu w międzynarodowych grupach kapitałowych, abstrahujące od (niekiedy sprzecznego) współdziałania szeregu zmiennych.

Na zasadność przyjętego podejścia i wartość opracowanego modelu badawczego wpływa podnoszona w międzynarodowej literaturze controllingu okoliczność, iż luką badawczą mimo dziesięcioleci badań pozostaje, jakie cechy systemów controllingu są najbardziej adekwatne i skuteczne w danych sytuacjach (Berry i in., 2009; Merchant i in., 2003). W świetle istniejącego dorobku można stwierdzić, że procedury i systemy controllingu znacząco różnią się pomiędzy organizacjami, sektorami i społeczeństwami (Whitley, 1999). I tak, pomiędzy kontekstami instytucjonalnymi różni się zakres, w którym kontrola sprawowana jest w przeważającej mierze za pomocą formalnych zasad i procedur, stopień kontroli sprawowanej nad spółkami zależnymi, wpływ i zaangażowanie spółek zależnych w kształtowanie systemu controllingu, czy zakres informacji wykorzystywanych do oceny wyników w ramach systemu controllingu. Wykorzystanie różnych rodzajów systemów kontroli i ich relatywna skuteczność zależą od wewnętrznych (Otley, 2016) i zewnętrznych (Whitley, 1999) uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw.

Jak wspomniano powyżej, wartość niniejszych badań odnosi się również do położenia silniejszego nacisku na tzw. "czynniki miękkie" w zarządzaniu finansami. W istniejącym dorobku z zakresu szeroko pojętych systemów controllingu skupiano się przeważnie na formalnych elementach systemów kontroli zarządczej, takich jak stosowane narzędzia

pomiaru efektywności czy dany system budżetowania (Granlund, 2003; Nilsson, 2002), pomijając znaczenie innych istotnych elementów systemu controllingu rozumianego jako podsystemu zarządzania przedsiębiorstwem, a zatem z natury rzeczy zakładającego działania podejmowane ze strony uczestników systemu (Moilanen, 2016). W nurcie controllingu związanym z kształtowaniem systemu controllingu w toku fuzji i przejęć przedsiębiorstw, zwracano m.in. uwagę na zgodność strategii spółki przejmującej i spółki przejmowanej (Nilsson, 2002), w mniejszym stopniu skupiając się na takich zagadnieniach, jak rola map poznawczych menedżerów (Bijlsma-Frankema, 2004), czy cech osób włączonych w kształtowanie systemów controllingu (Molainen, 2016).

Okoliczność ta wydaje się być o tyle paradoksalna, że jednocześnie często zwracano uwagę na znaczenie tzw. miękkich czynników w powodzeniu integracji przejętych spółek w ramach grup kapitałowych (Teerikangas, 2006). I tak, formalne systemy rachunkowości i kontroli zarządczej mogą wzbudzać emocje u ich użytkowników, wywierając tym samym wpływ na ich zachowania (Boedker i Chua, 2013). W obecnych badaniach wskazano, iż zmiany w zakresie systemu controllingu w spółce zależnej mogą prowadzić do oporu po stronie wykonawców, który wzrasta wraz z tempem zmian postrzeganym przez wykonawców. Jednocześnie jednak dysponowanie przez spółkę zależną większymi zasobami ludzkimi i doświadczeniem z zakresu wdrażania systemu controllingu może wpływać łagodząco na ten opór. Ponadto, częste rozumienie wykonawców controllingu ogranicza się do osób zajmujących się finansami przedsiębiorstwa, w tym controllingiem, w sensie przypisanej odpowiedzialności w ramach struktury organizacyjnej.[140] Przeprowadzone badania wskazują jednak na konieczność uwzględnienia szerszych grup aktorów, w szczególności generalnych dyrektorów i menedżerów odpowiedzialnych za poszczególne obszary funkcjonalne.

I wreszcie, wartość przeprowadzonych badań jest związana z ujęciem przez nie dynamicznego charakteru systemów controllingu, ponieważ „*dotąd niewiele badań podjęło próbę przeglądu całościowego pakietu narzędzi kontroli stosowanego w organizacji i zbadania dynamiki ich rozwoju oraz jego skutków*" (Otley, 2016, s. 55).[141] Rosnąca niepewność i dynamika otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa zwiększa konieczność adaptacji

[140] Zob. podrozdział 2.4.1

[141] Oryg. *In addition, few studies have yet attempted to take an overview of the overall package of controls being deployed in an organization and to study the dynamics of how these develop and the outcomes that result.*

systemu controllingu z uwzględnieniem zarówno formalnych wymogów zewnętrznych czy wewnętrznych uwarunkowań (w szczególności związanych ze strukturą i strategią przedsiębiorstwa), lecz również właściwości różnych grup aktorów kształtujących lub korzystających z systemu controllingu. Z aspektem ewolucyjnego ujęcia controllingu w badaniach wiąże się wartość metodyczna pracy. I tak, zastosowanie badań jakościowych w oparciu o założenia tzw. teorii ugruntowanej w polskim dorobku z zakresu controllingu można uznać za rzadkie. Efektem niniejszej rozprawy jest implementacja metodologii i metodyki stosowanej w innych obszarach badawczych, m.in. zarządzaniu czy socjologii. Tym samym podjęto próbę stworzenia pomostu pomiędzy przeważnie opisową metodyką badań poświęconych instrumentom zarządzania finansami, w tym deskryptywnym studiom przypadku wykorzystującym wskaźniki ilościowe, a pogłębioną analizą jakościową uwzględniającą złożone uwarunkowania kształtujące organizację controllingu w organizacjach o złożonej strukturze. Model badawczy stanowiący rezultat badań jakościowych, sformalizowany w postaci zestawu szczegółowych hipotez, służy dzięki temu jako przyczynek dla przyszłych badań empirycznych.

4.5.1.2 Wkład w dorobek z zakresu controllingu międzynarodowych grup kapitałowych

W niniejszej sekcji zostanie osobno omówiona wartość uzyskanych wyników w badaniach związanych z controllingiem międzynarodowych grup kapitałowych. W odróżnieniu od aspektów przedyskutowanych we wcześniejszej sekcji, poświęconej znaczeniu badań dla controllingu na poziomie ogólnym, nacisk zostanie następnie położony na problematykę funkcjonowania międzynarodowych grup kapitałowych. Należy podkreślić, że „*w organizacjach wielonarodowych często powstaje dodatkowa warstwa złożoności, polegająca na tym, że systemy, które działają dobrze w jednym otoczeniu narodowym mogą działać bardzo różnie w innej kulturze narodowej*" (Otley, 2016, s. 54).[142] W istniejącym dorobku z zakresu controllingu w Polsce i za granicą można stwierdzić świadomość znaczenia roli controllingu międzynarodowego jako istotnego narzędzia koordynacji w międzynarodowej grupie kapitałowej. Koordynacja międzynarodowej grupy kapitałowej, z racji funkcjonowania

[142] Oryg. *Additionally, in multinational organizations another layer of complexity often arises in that systems which operate well in one national environment may work very differently in another national culture.*

w ramach złożonych struktur organizacyjnych i zróżnicowanego otoczenia biznesowego, stanowi bowiem dodatkowe wyzwanie w porównaniu do rozwoju działalności w kontekście rynku krajowego (Czinkota i in., 2005; Daniels i Radebaugh, 2007; Holtbrügge i Welge, 2010; Kutschker i Schmid, 2008). W tym kontekście szczególne znaczenie przypisuje się controllingowi międzynarodowych grup kapitałowych (Brenner, 2009; Czyczerski, 2007, 2009; Gigouline, 2001; Hanzlick, 2014; Roth i Nigh, 1992). Jego celem jest wsparcie efektywnej realizacji celów przedsiębiorstwa poprzez zapewnienie informacyjnych podstaw dla procesów planowania, sterowania i kontroli (Hahn i Hungenberg 2001; Horvath 2012). Pojęcie controllingu bywa przy tym często utożsamiane z węższym pojęciem kontroli (np. Nilsson, 2002; Granlund, 2003)[143], jak jednak wskazano wcześniej, kontrola stanowi tylko jedno z zadań realizowanych w ramach systemu controllingu.

Problemem decyzyjnym dyskutowanym w kontekście controllingu międzynarodowych grup kapitałowych jest dostosowanie systemu controllingu w spółce zależnej do specyficznych warunków jej działania, a także jej potrzeb i zadań stawianych jej przez centralę grupy (Czyczerski, 2002). W świetle rozważań przeprowadzonych w Rozdziale II, w kontekście controllingu międzynarodowych grup kapitałowych niektórzy autorzy wskazują na istotne znaczenie typu holdingu międzynarodowego na cechy organizacji controllingu (Gigouline, 2001).[144] Holtbrügge i Welge (2010) zwracają natomiast uwagę na fakt, iż międzynarodowa strategia realizowana przez przedsiębiorstwo, w którą wpisuje się między innymi rola i znaczenie zagranicznych spółek w działaniach międzynarodowej grupy kapitałowej, mają wpływ na cele controllingu, lokalizację kluczowych decydentów z zakresu controllingu, stopień standaryzacji instrumentów controllingu, kryteria oceny efektywności ekonomicznej, czy kierunek i zakres przepływów informacji w ramach systemu controllingu. Merchant i Van Der Stede (2017) wyróżniają z kolei dalsze istotne zmienne, takie jak czynniki związane z samą spółką zależną (jak m.in. organizacja, strategia, zasoby finansowe, kultura organizacyjna spółki), otoczeniem kraju inwestycji (jak m.in. lokalne otoczenie biznesowe, ryzyko polityczne, ryzyko ekonomiczne), czy inne czynniki związane z holdingiem (jak system budżetowania,

[143] Kontrola w międzynarodowych grupach wiąże się z planowaniem, implementacją, ewaluacją i korektą wyników ekonomicznych celem zapewnienia realizacji celów przez złożoną i rozproszoną geograficznie całość (Daniels i Radebaugh 2007). Według Vollmutha (2007) posługiwanie się pojęciem kontroli jest jednak podejściem uproszczonym, ponieważ controlling w istocie oznacza system kierowania przedsiębiorstwem.

[144] Ponadto, wpływa on na siłę bezpośredniego zaangażowania controllingu centrali w sprawy spółki zależnej oraz obszary, którymi jest on zainteresowany.

system pomiaru wyników, typ i intensywność stosowanej kontroli, kultura organizacyjna centrali, itd.). Wskazują zatem pośrednio, iż mogą występować interakcje pomiędzy czynnikami wewnętrznymi a zewnętrznymi.

W istniejącym dorobku z zakresu międzynarodowego controllingu można zaobserwować świadomość istnienia zróżnicowanych determinant controllingu w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej, jednak wspomniane stwierdzenia pozostawały do tej pory deskryptywne i deterministyczne, bowiem zakładając realizację przez daną grupę kapitałową określonej strategii międzynarodowej czy przyjęcie określonej struktury organizacyjnej, trudno w uogólniony sposób przyjąć zasadność określonego kształtu systemu controllingu wobec miękkich czynników, m.in. związanych z kulturą narodową, wpływających m.in. na system rachunkowości w aspekcie pomiaru wartości i zakresu ujawniania informacji (Jędralska, 2003), czy zachowania uczestników systemu controllingu (Moilanen, 2016). Brakowało systematycznego podejścia do określenia wzajemnych zależności pomiędzy determinantami kształtowania systemu controllingu (Czyczerski, 2009; Holtbrügge i Welge, 2010), które niosłyby walor normatywny, w szczególności na poziomie skutecznego funkcjonowania systemu controllingu jako elementu zarządzania finansami zagranicznej spółki zależnej. Ponadto, dotychczasowa literatura często traktowała zarządzanie spółką zależną z naciskiem na alokację budżetów i zasobów przez spółkę nadrzędną, bez należytego uwzględnienia "warunków brzegowych", których często można upatrywać po stronie miękkich czynników związanych z wykonawcami funkcjonującymi w ramach zarządzania finansami, a które to mogą przyczyniać się do powodzenia systemu controllingu.

Przechodząc do bardziej szczegółowej koncepcyjnej walidacji uzyskanych wyników analiz jakościowych na tle istniejącego dorobku, przeprowadzone badania wpisują się także w trwającą od lat dyskusję naukową nad szerszym zagadnieniem skutecznych mechanizmów koordynacji i kontroli w międzynarodowych grupach kapitałowych. Podczas gdy istotny nurt badań zajmował się kwestią odpowiednich mechanizmów koordynacji i kontroli dla różnych spółek zależnych (np. Ambos i Schlegelmilch, 2007; Eisenhardt, 1989; A. W. Harzing, 2000; Martinez i Jarillo, 1989; Nobel i Birkinshaw, 1998; O'Donnell, 2000), pozostało stosunkowo niejednoznaczne, w jaki sposób zarządzać spółkami zależnymi o wysokim poziomie strategicznej autonomii. W takich przypadkach stwierdzono, że zdolność centrali do ścisłego kontrolowania spółek zależnych zmniejsza się lub prowadzi do niepożądanych skutków, a badacze napotykają na trudności z identyfikacją odpowiednich mechanizmów zarządzania

nimi (np. Astley i Sachdeva, 1984; Mudambi i Navarra, 2004; O'Donnell, 2000). Ambos i Birkinshaw (2010) wezwali badaczy z zakresu koordynacji w międzynarodowych grupach kapitałowych do rozszerzonej konceptualizacji samego modelu grupy kapitałowej, w którym centrala działa raczej jako organizator i mobilizator zasobów, aniżeli strategiczny planista (por. również Tallman i Koza, 2010).

W tym ujęciu należy zrewidować koncepcję uwagi kierowanej z centrali do spółek zależnych jako "bardziej miękki" mechanizm zarządzania reputacją i rozpowszechniania wiedzy wewnątrz grupy, który pomaga spółkom zależnym.[145] W przeprowadzonych badaniach sformułowano wniosek, iż wzrost pozycji spółki zależnej w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej zwiększa stopień jej autonomii w zakresie doboru i stosowania instrumentów controllingu. Badane firmy zwracały uwagę na okoliczność, iż autonomia ta nie oznacza swobody wyznaczania własnych celów strategicznych i braku kontroli ich realizacji, lecz - przy jednoczesnym występowaniu określonych wytycznych zdefiniowanych przez centralę - swobodę kształtowania instrumentarium niezbędnego do realizacji zadań controllingu na poziomie spółki zależnej. Zgodnie z nurtem podejścia instytucjonalnego, relacja ta jest słabsza, jeżeli grupa kapitałowa cechuje się wysokim stopniem standaryzacji instrumentów controllingu, co może prowadzić do skłonności centrali do narzucania podobnych rozwiązań nowo przejętym spółkom. Uwzględnienie szerszego podejścia w grupie kapitałowej do koordynacji zagranicznych spółek zależnych jako zmiennej wpływającej pośrednio na ich zakres swobody, a tym samym odpowiednie podejście centrali do kształtowania relacji z daną spółką zależną, powinno zostać w większym stopniu uwzględnione w przyszłych badaniach. Ponadto, ograniczenia zasobowe po stronie spółki zależnej okazały się być istotnym koncepcyjnie warunkiem brzegowym korzystania z uzyskanej autonomii przez spółkę zależną. Okoliczność ta nie znalazła dotąd odzwierciedlenia w istniejącym dorobku z zakresu kontroli i koordynacji w międzynarodowych grupach kapitałowych, wskazując na zasadność wykorzystania komplementarnego charakteru przywołanej w Rozdziale 4 teorii instytucjonalnej i podejścia zasobowego, które ma długą tradycję w teorii zarządzania (por. np. Barney, 1991; Wernerfelt, 1995).

[145] W świetle uzyskanych wyników badań jakościowych, postrzeganie działalności controllingu w relacji ze spółką nadrzędną jako wsparcia z jej strony lub prostego nadzoru i chęci kontroli, może być również uwarunkowane kulturowo na poziomie spółki zależnej, na co wskazuje m.in. przypadek Spółki C.

Kolejnym rezultatem niniejszych badań z punktu widzenia istniejącej teorii i badań z zakresu controllingu w międzynarodowych grupach kapitałowych, jest zwrócenie uwagi na wpływ uwarunkowań kulturowych, w ujęciu instytucjonalnym traktowanych jako nieformalne zmienne instytucjonalne, na kształtowanie systemu controllingu. Wiele dotychczasowych badań zakładała, że kultura (operacjonalizowana za pomocą określonych wymiarów) istnieje i wpływa na systemy controllingu[146], jednakże w odizolowaniu od innych zmiennych lub okoliczności, w tym zmiennych czynników rynkowych, technologicznych, regulacyjnych i politycznych (Harrison i McKinnon, 1999). Z jednej strony można to traktować jako ograniczenie istniejących badań, polegające na pominięciu takowych zmiennych i zaniedbaniu ich wpływu na relację pomiędzy kulturą a controllingiem, zasadniczo ograniczając potencjał badawczy do wyjaśnienia cech controllingu wynikających z danej konstelacji czynników. Z drugiej jednak strony ten stan rzeczy wskazuje na dwie ważne implikacje badawcze. Ważnym teoretycznym zagadnieniem jest mianowicie, czy i w jaki sposób zmienne pozakulturowe oddziałują (np. w formie moderującej) z kulturą w relacji kultura-controlling. Ważną kwestią empiryczną jest przy tym relatywne znaczenie zmiennych kulturowych i pozakulturowych w wyjaśnianiu zjawisk związanych z controllingiem, niezależnie lub w interakcji (Harrison i McKinnon, 1999). Uzyskane wyniki badań akcentują wpływ zmiennych nieformalnych jako bezpośrednie i moderujące determinanty systemu controllingu. W wyniku analizy porównawczej wskazano, iż wyższy poziom kolektywizmu w kraju centrali jest związany z bardziej nieformalną realizacją zadań controllingu przez wykonawców spółce zależnej. Wpisuje się to w wyniki wcześniejszych badań, m.in. Pudelko i Tenzer (2013), których badania wskazują, że japońskie, niemieckie i amerykańskie grupy kapitałowe różnią się sposobami kształtowania controllingu w swoich zagranicznych spółkach zależnych zwłaszcza w kwestii stosowania nieformalnych narzędzi sprawowania kontroli, opartych o kulturę organizacyjną. I tak, japońskie spółki nadrzędne mają tendencję do bardziej intensywnego korzystania z ekspatów do kontrolowania spółek zależnych aniżeli spółki niemieckie i amerykańskie (Pudelko i Tenzer, 2013, s. 424). Jednocześnie jednak uzyskane w niniejszej rozprawie wyniki badań sugerują, że relacja ta nie ma charakteru uniwersalnego i zależy z jednej strony od obecności ekspatów i ich nieformalnego kontaktu z wykonawcami controllingu w spółce zależnej, a z drugiej strony relacja ta jest słabsza wraz ze wzrostem złożoności struktury

[146] Zob. przegląd literatury w Rozdziale III.

międzynarodowej grupy kapitałowej, tj. wpływ uwarunkowań kulturowych po stronie centrali grupy jest zależny od tego, czy centrala jest bezpośrednio operacyjnie powiązana ze spółką zależną, przez co silniejszy jest kanał transmisji wpływów kulturowych, a z drugiej strony czy nie dochodzi do interferencji nieformalnych wpływów centrali i spółki nadrzędnej dla spółki zależnej, co miało miejsce w części badanych spółek.

Kolejnym wynikiem, w którym uwidocznił się bezpośredni wpływ zmiennych nieformalnych, jest obserwacja, iż wyższy poziom unikania niepewności w kraju pochodzenia centrali wpływa na wyższą intensywność kontroli nad spółką zależną. Stwierdzenie to wpisuje się we wcześniejszą wiedzę, iż unikanie niepewności typowe dla danej kultury może wpływać na procesy planowania i kontroli w organizacjach, jak również uzupełnia wcześniejszą wiedzę, że przy wyższym poziomie unikania niepewności rośnie potrzeba podejmowania szczegółowego planowania i otrzymywania szybkiej informacji zwrotnej, rzadziej podejmuje się działania związane z planowaniem strategicznym bo podważają one pewniki dnia dzisiejszego, a planowanie pozostawia się specjalistom (Hofstede i in., 2011). Wartość modelu badawczego skonstruowanego w oparciu o przeprowadzone badania jakościowe polega w tym kontekście na wskazaniu, iż wpływ tego wymiaru kulturowego jest słabszy wraz ze wzrostem doświadczenia grupy kapitałowej z zakresu sprawowania kontroli nad zagranicznymi spółkami zależnymi.

Z drugiej strony, w sformułowanym w Rozdziale IV modelu badawczym wskazano, iż wprowadzenie zintegrowanego systemu informatycznego przez centralę grupy kapitałowej wpływa negatywnie na zakres funkcji zasilania w informacje oraz kontroli przez spółkę zależną, jednakże relacja ta jest słabsza, jeśli rola spółki zależnej jest bardziej rozbudowana, a zarazem tym silniejsza, im wyższy jest dystans władzy w kraju pochodzenia centrali. Dystans władzy typowy dla danej kultury w świetle wcześniejszych badań również może wpływać na procesy planowania i kontroli w organizacjach, przy czym stwierdzono uprzednio, iż wyższy dystans władzy bardziej sprzyja politycznemu niż strategicznemu myśleniu, indywidualnemu planowaniu i kontroli niż bezosobowym systemom, a w kulturach o wysokim dystansie władzy nie ufa się podwładnym (Hofstede i in., 2011). W istniejących badaniach z zakresu wpływu kultury na funkcjonowanie organizacji zaobserwowano, iż gdy przedsiębiorstwa rozszerzają swoją działalność na rynki międzynarodowe, to ich systemy planowania i kontroli pozostają w dalszym ciągu pod silnym wpływem kultury narodowej kraju centrali grupy kapitałowej. Anne-Wil Harzing i Arndt Sorge (2003) zebrali informacje na temat tego, w jaki sposób

międzynarodowe grupy kapitałowe kontrolują wyniki swoich spółek zależnych. Decydujący wpływ wywierała kultura rodzimego kraju grupy, a nie kultura kraju spółki zależnej.[147] Należy w tym miejscu zaznaczyć, że celem przeprowadzonych badań nie było rozróżnienie kultury narodowej od kultury organizacyjnej, ponieważ w praktyce granice pomiędzy tymi zmiennymi okazują się być rozmyte. Ponadto, warto zwrócić uwagę, że funkcjonująca w dotychczasowych badaniach koncepcja ekspaty bywa uproszczona w świetle uzyskanych wyników, ponieważ pracownik oddelegowany do spółki zależnej z centrali grupy kapitałowej do udziału w realizacji zadań controllingu może być, przedstawicielem kultury kraju spółki zależnej (zob. przypadek Spółki C). Z drugiej strony, menedżer koordynujący funkcjonowanie controllingu w spółce zależnej, nie będąc formalnie ekspatą, może być przedstawicielem kultury kraju centrali (zob. przypadek Spółki F), będąc tym samym nośnikiem wartości i zachowań właściwych dla kraju centrali, podobnie jak samego rozumienia controllingu w ramach zarządzania przedsiębiorstwem. Na aspekty te należy zwrócić większą uwagę w przyszłych projektach badawczych.

Jak wskazano w rozważaniach przedstawionych wcześniej w Rozdziale I, w ramach funkcji oceny wyników, pełnionej przez controlling międzynarodowy, zagraniczne spółki zależne można postrzegać jako obszar działania wykonawców systemu controllingu (Pausenberger, 2002). Działania tych wykonawców wiążą się z funkcją koordynacyjną controllingu, w ramach której dokonuje się ocena wyników spółek zależnych *ex post* (kontrola typu *feedback*), jak również *ex ante* (kontrola typu *feedforward*). Działania te są oparte o założenie, że pozyskanie, opracowanie i dostarczenie informacji związanych z funkcjonowaniem spółki zależnych służy nie tylko ocenie jej wyników, lecz również wywieraniu wpływu na kluczowe decyzje kadr zarządzających w spółkach zależnych (Holtbrügge i Welge, 2010). Tym samym, funkcja behawioralna dostarczania informacji przez system controllingu stanowi ważny instrument sterowania w międzynarodowej grupie kapitałowej. W konsekwencji występowania wspomnianej na początku obecnego podrozdziału znacznej zewnętrznej i wewnętrznej złożoności międzynarodowej grupy kapitałowej nie istnieją jednolite zalecenia organizacyjne, odpowiadające w uniwersalny sposób na potrzebę koordynacji i sterowania w kontekście

[147] Tłumaczyło to rozbieżności w korzystaniu z bezosobowych systemów form kontroli i osobistej kontroli sprawowanej przez ekspatów. Autorzy stawiali hipotezę, że unikanie niepewności kraju macierzystego oddziałuje na bezosobową kontrolę systemową, a dystans władzy kraju macierzystego wpływa na formę kontroli osobistej sprawowanej przez ekspatów.

międzynarodowym. Tym samym uwidacznia się funkcja systemotwórcza controllingu międzynarodowego, związana z wypracowaniem dedykowanych metod i instrumentów planowania, sterowania i kontroli zagranicznych spółek zależnych (Holtbrügge i Welge, 2010). Uzyskane wyniki badań będących fundamentem niniejszej rozprawy uzupełniają istniejący dorobek z zakresu controllingu międzynarodowych grup kapitałowych przez wskazanie, że pełnienie owej funkcji koordynacyjnej przez wykonawców na poziomie centrali i spółki zależnej podlega jednoczesnym wpływom nieformalnych i formalnych uwarunkowań, których wzajemne interakcje w przyjętym ujęciu sytuacyjnym prowadzą do określonego zbioru cech controllingu, związanych ze stopniem centralizacji, formalizacji i standaryzacji. Dostosowanie cech systemu controllingu do określonej konstelacji warunków, z uwzględnieniem w szczególności warunków brzegowych określonych przy pomocy zmiennych moderujących w uzyskanym modelu badawczym, można uznać za czynniki powodzenia realizacji funkcji koordynacyjnej przez controlling, co zasługuje na szersze uwzględnienie w dalszych wysiłkach na rzecz rozwoju dorobku badawczego w przedmiotowej tematyce.

Podsumowując powyższą dyskusję, w istniejącym dorobku z zakresu controllingu międzynarodowego można było stwierdzić istnienie luki badawczej związanej z brakiem wyrażonych w bezpośredni sposób normatywnych wskazań co do kształtowania i wdrożenia systemu controllingu w zależności od określonych uwarunkowań związanych z grupą kapitałową i jej międzynarodowym otoczeniem. Mimo, że istniały wcześniej wskazania na temat właściwości systemu controllingu w zależności od międzynarodowej orientacji strategicznej w grupie kapitałowej (Holtbrügge i Welge, 2010), czy rodzaju holdingu międzynarodowego (Gigouline, 2001), brakowało ugruntowanych teoretycznie i istotnych z punktu widzenia praktyki gospodarczej modeli wdrożenia systemu controllingu w międzynarodowej grupie kapitałowej. Obecne badania stanowią pierwszy krok w tym kierunku.

4.5.1.3 Wkład w dorobek z obszaru finansów międzynarodowych[148]

W ramach zarządzania międzynarodowymi grupami kapitałowymi szczególne znaczenie przypisuje się tzw. finansom międzynarodowym (lub międzynarodowemu zarządzaniu

[148] Ang. *multinational finance, international finance, multinational business finance, multinational financial management* i inne.

finansami), które powinny mieć na celu osiągnięcie wysokiej rentowności, zapewnienia płynności finansowej, zapewnienie niezależności działania czy ograniczenie specyficznego ryzyka działalności gospodarczej. Warto jednak zauważyć, że w dotychczasowym dorobku z zakresu międzynarodowego zarządzania finansami zajmowano się w dużej mierze zagadnieniami związanymi z tzw. zarządzaniem skarbem, rozumianym jako sterowanie przepływami pieniężnymi na poziomie grupy kapitałowej, minimalizujące jednocześnie ryzyka finansowe związane z tymi przepływami (Reisch, 1998; Ross, 2000). Relatywnie wiele uwagi poświęcano m.in. znaczeniu ryzyka kursowego w podejmowaniu decyzji finansowych (np. Buckley, 2004; Holland, 1993; Shapiro, 2008). Jednocześnie zajmowano się strategią bieżącego finansowania dewizowego firmy, technikami finansowania operacji handlu zagranicznego (Eiteman i Stonehill, 1989; Jaworski i in., 1996; Shapiro, 2008) czy przepływami finansowymi w przedsiębiorstwie międzynarodowym (np. Lessard, 1979; Rutenberg, 1970). Z drugiej strony, w ramach międzynarodowych finansów przedsiębiorstw istotnym zagadnieniem jest długoterminowe finansowanie korporacji międzynarodowej, odnoszące się m.in. do atrakcyjności projektów inwestycyjnych (np. Buckley, 2002; Frąckowiak, 2008; Shapiro, 2008), do roli międzynarodowych rynków kapitałowych jako bazy finansowania długoterminowego (Holland, 1993).

W tym kontekście warto zwrócić uwagę, iż ważnym i istotnym elementem zarządzania finansami grupy kapitałowej jest także controlling (Hahn i Hungenberg, 2001; Horvath, 2012; Szumielewicz, 2004), w toku przeglądu literatury przeprowadzonego w Rozdziale 2 uprawnione wydaje się stwierdzenie, że skupiano się na narzędziach krótko- i długookresowego finansowania z punktu widzenia centrali grupy kapitałowej. Jednocześnie, kompleksowe badania empiryczne z zakresu z controllingu spółek zależnych w międzynarodowych grupach kapitałowych pozostają stosunkowo nieliczne (Holtbrügge i Welge, 2010), choć ocena stopnia realizacji celów postawionych przez grupę kapitałową powinna odbywać się nie tylko na poziomie całej grupy, ale również zagranicznych spółek zależnych (Beckera, 1990; Holtbrügge i Welge, 2010). I tak, celem controllingu w międzynarodowych grupach kapitałowych jest nie tylko zapewnienie realizacji założonych celów na poziomie grupy, ale również tych na poziomie spółek zależnych, ponieważ mają one wpływ na wyniki całego przedsiębiorstwa (Hoffjan, 2009).

Wartość niniejszej pracy dla nurtu tzw. międzynarodowego zarządzania finansami polega na tym, że opracowany model badawczy wskazuje szereg zmiennych wpływających na zakres formalizacji i centralizacji zadań w grupie kapitałowej oraz stopień swobody doboru instrumentów stosowanych w ramach zarządzania finansami spółki zależnej. W ramach analizy jakościowej trudne do uchwycenia były efekty określonych wyborów z zakresu projektowania systemu controllingu spółki zależnej na wyniki finansowe spółki zależnej, a tym bardziej całej grupy kapitałowej, z uwagi na mnogość zmiennych wpływających na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Tym niemniej w sposób pośredni można przyjąć, iż kształtowanie poszczególnych parametrów systemu controllingu spółki zależnej przez centralę grupy kapitałowej z uwzględnieniem zaleceń wynikających z zaproponowanego modelu badawczego, może prowadzić do większej efektywności controllingu. Za jedną z pośrednich miar tej efektywności można przyjąć omawiane w przeprowadzonych badaniach zagadnienie oporu po stronie wykonawców controllingu, wynikające ze zmian wprowadzanych przez centralę grupy kapitałowej. Z drugiej strony, w przypadku realizacji przez spółkę zależną etapów tworzenia wartości wyróżniających tę spółkę na tle innych podmiotów grupy kapitałowej, pozostawienie takiej spółce swobody z zakresu zarządzania finansami może przyczyniać się do większej efektywności funkcjonowania systemu, a tym samym w ostatecznym rozrachunku również wyników finansowych spółki.[149] W drugą stronę, choć badania jakościowe nie dostarczyły systematycznego poparcia tej zależności we wszystkich wywiadach, cząstkowe wyniki wskazują na dodatni wpływ wyników finansowych spółki zależnej na jej siłę przetargową względem centrali, a tym samym mniejszą postrzeganą przez centralę potrzebę intensywnej kontroli, jak również definiowanie dla spółki zależnej określonego zestawu instrumentów.

4.5.1.4 Wkład w dorobek z zakresu teorii instytucjonalnej w zarządzaniu finansami

Przeprowadzona analiza została oparta o podejście instytucjonalne, które uwzględnia z jednej strony formalne czynniki kształtujące zarządzanie finansami, zarówno po stronie

[149] Należy przy tym jednak zaznaczyć, zgodnie z rozważaniami przedstawionymi w Rozdziale III, że wymiary wyników, w których dana spółka osiąga oczekiwane wyniki, zależą od jej zdefiniowanej lub oddolnie ukształtowanej roli w ramach grupy kapitałowej.

regulacji prawnych i innych wiążących norm w otoczeniu przedsiębiorstwa w różnych krajach, jak i w ramach samej struktury międzynarodowej grupy kapitałowej, a z drugiej strony zaniedbywane w dotychczasowym dorobku z zakresu zarządzania finansami aspekty nieformalne, w szczególności różnice kulturowe. Jak wskazano powyżej, przyjęte podejście metodologiczne pozwoliło na wykroczenie poza dominujące deterministyczne podejście do kształtowania systemów controllingu w międzynarodowych grupach kapitałowych, abstrahujące od (niekiedy sprzecznego, co wykazano w zaproponowanym modelu badawczym) współdziałania szeregu zmiennych.

Oprócz uzupełnienia dotychczasowego zrozumienia współdziałania zmiennych kształtujących system controllingu spółki zależnej, przeprowadzone badania przyczyniły się również do uzupełnienia i wzbogacenia dotychczasowego rozumienia wpływu instytucji formalnych i nieformalnych na funkcjonalne obszary w międzynarodowych grupach kapitałowych, co można pośrednio uznać za przyczynek do dyskusji na temat możliwości rozszerzenia zastosowań samej teorii instytucjonalnej.

Jak dotąd, większość badań czerpiących z tradycji szkoły instytucjonalnej wpisywało się w nurt rachunkowości zarządczej oraz finansowej, jak również w anglosaskie rozumienie pojęcia "*management control systems*". Stąd skupiano się na wpływie instytucji jedynie na wybrane fragmenty szerzej rozumianego controllingu. Różnice pomiędzy krajami w zakresie formalnego i nieformalnego otoczenia instytucjonalnego sprowadzały się przy tym przeważnie do anegdotycznych przykładów, niż faktycznych analiz porównawczych, a dominowały badania poświęcone uwarunkowaniom zlokalizowanym w danym kraju. Brakowało opartych o teorię instytucjonalną badań w kontekście zarządzania finansami międzynarodowych grup kapitałowych, przez co niedostatecznie uwzględniano, że w takim kontekście wewnętrzne i zewnętrzne czynniki instytucjonalne mogą wywierać odmienny, niekiedy sprzeczny wpływ na decyzje z zakresu zarządzania finansami. Dlatego celem przeprowadzonych badań jakościowych nie było wypracowanie deterministycznego zestawu uogólnionych zaleceń co do wdrożenia systemu controllingu, biorącego pod uwagę wpływ dominujących instytucji w danym kraju.[150] Pomimo faktu, iż wpływ instytucji formalnych na kształtowanie systemu

[150] W podsumowaniu rozważań zaprezentowanych w Rozdziale III wskazano uprzednio, iż takie uproszczone podejście można zidentyfikować pośród omówionych badań z zakresu controllingu w kontekście krajowym. Stąd należy uwzględnić okoliczność, iż system controllingu, w szczególności obejmujący spółki zależne umiejscowione

controllingu wydaje się być intuicyjny, mniej oczywistym faktem są wzajemne współzależności formalnych instytucji kraju centrali, kraju spółki zależnej, jak również samej grupy kapitałowej i zarządzania jej finansami, na ostateczny kształt systemu controllingu w spółce zależnej. Ponadto, rola nieformalnych instytucji jako determinant systemu controllingu również pozostawała obszarem zbadanym w sposób pobieżny.

Niemożność sformułowania uogólnionych, deterministycznych zaleceń wynika również z faktu, iż system controllingu kształtują uczestniczący w nim aktorzy, których pozycja, znaczenie i współzależności nie zostały jednak dotąd należycie zbadane. W przeprowadzonych badaniach wykonawcom z systemu controllingu, jak i spoza niego, jak również aktorom spoza spółki zależnej, poświęcono szczególną uwagę. Uwzględnienie znaczenia aktorów wiąże się z uznaniem faktu, iż procesy planowania i kontroli w organizacjach pozostają pod silnym wpływem nieformalnych czynników instytucjonalnych. Planowanie i kontrolowanie wzajemnie się dopełniają: planowanie ma na celu ograniczenie niepewności, kontrolowanie zaś jest formą władzy (Hofstede i in., 2011). Metody planowania i kontroli różnią się w zależności od norm unikania niepewności i dystansu władzy dominujących w danym kraju. Systemy planowania i kontroli uważa się na ogół za racjonalne narzędzia, podczas gdy w rzeczywistości są one zachowaniami rytualnymi.[151] Rytualne komponenty czynią obiektywny osąd niemożliwym, ponieważ w każdym przypadku pojawią się zwolennicy i oponenci, na co zwrócono uwagę w przeprowadzonych badaniach. Hofstede, Hofstede i Minkov (2011, s. 323–324) zwracają ponadto uwagę, iż normy i wartości danego społeczeństwa warunkują postrzeganą rolę specjalistów z zakresu rachunkowości, bowiem „*każda kultura przejawia się pod postacią symboli, bohaterów, rytuałów i wartości. Rachunkowość jako język biznesu, jest zbiorem symboli znanych jedynie wtajemniczonym. (...) Sami księgowi rzadko, kiedy zostają bohaterami organizacji, odgrywają za to ważną rolę w nadaniu tego miana innym. Księgowi mierzą „wiarygodność: każdego pracownika, szacując wyniki jego pracy*."

Ponadto, z uwagi na silną zależność działalności grup kapitałowych (w szczególności w aspektach rachunkowych) od uwarunkowań regulacyjnych oraz różnic w otoczeniu biznesowym pomiędzy krajami w przypadku międzynarodowych grup kapitałowych, w świetle

w odmiennych ramach instytucjonalnych, wymaga wielopoziomowych adaptacji, co uniemożliwia wskazanie jednego typu controllingu spełniającego kilka ogólnych cech otoczenia instytucjonalnego.

[151] Stąd może wynikać trudność oceny ich efektywności. Jeszcze trudniejsza jest tym bardziej próba oceny efektywności planowania i kontroli w innych kulturach.

przeprowadzonego badania teoria instytucjonalna okazuje się być konstruktywnym podejściem, ponieważ pozwala:

- uchwycić złożone współzależności pomiędzy aspektami formalnymi i nieformalnymi, w tym wpływ kultury narodowej czy organizacyjnej;
- ująć w spójne ramy koncepcyjne szereg cech strukturalnych grup kapitałowych i właściwości systemu controllingu w ramach formalnej analizy;
- uwzględnić zachowania aktorów w ramach organizacji jako istotnych nośników zmian i funkcjonowania systemy controllingu.

W odniesieniu do tego ostatniego aspektu, w odróżnieniu od racjonalności ekonomicznej, w przypadku której menedżerowie dokonują racjonalnych wyborów ograniczonych niepewnością, deficytem informacji lub niedoskonałościami poznania, racjonalność normatywna zakłada, że menedżerowie zachowują się w sposób nieracjonalny, ograniczony społeczną oceną, normatywnym kontekstem decyzji oraz inercją wynikającą z przyzwyczajeń. Podczas gdy ekonomiczna racjonalność, choć podlegająca również ograniczeniom, zmierza do maksymalizacji wydajności i rentowności, racjonalność normatywna odnosi się do decyzji podejmowanych w kontekście norm, wartości i tradycji w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu, które maksymalizują zasadność (lub legitymację), prowadząc tym samym do nieoptymalnej alokacji zasobów. W racjonalnym i zorientowanym na wynik przedsiębiorstwa obszarze, jakim są finanse przedsiębiorstw, tym bardziej uwzględnienie nieracjonalnych zachowań aktorów, ich przyczyn, jak również czynników ograniczających lub nasilających te zachowania, może stanowić istotne uzupełnienie dominującego nurtu, skupionego dookoła instrumentów zarządzania finansami. Jak zaznaczono w szczegółowym przeglądzie literatury w Rozdziale III rozprawy, nieformalne aspekty finansów eksplorowano w odniesieniu do decyzji związanych m.in. z oceną atrakcyjności projektów inwestycyjnych, a z drugiej strony podejściem do rachunkowości zarządczej i finansowej, jednak analiza nieformalnych i formalnych wpływów na system controllingu w międzynarodowej grupie kapitałowej, z uwzględnieniem jego zadań, instrumentów i wykonawców, pozostaje wartością niniejszej rozprawy.

4.5.2 Rekomendacje dla dalszych badań

Badania jakościowe w naukach ekonomicznych pozwalają uchwycić uwarunkowania zjawisk i modelować złożoną rzeczywistość. W ten sposób zostaje wniesiony wkład w postaci rozszerzenia istniejącej wiedzy z obszaru, w którym stwierdzono występowanie określonych luk badawczych. Istotnym efektem zastosowania badań jakościowych jest również sformułowanie zaleceń dla rozwoju dalszych badań, które zostaną przedstawione poniżej.

Po pierwsze, obszarem badawczym zasługującym na dalszą eksplorację jest pytanie o zakres realizacji zadania, jakim jest kontrola prowadzona zarówno wewnętrznie przez spółkę zależną, jak i przez spółkę nadrzędną w grupie kapitałowej. Istotny wydaje się przy tym zarówno zakres, jak i podział zadań pomiędzy spółką zależną a dominującą. W przeprowadzonych badaniach zostały zasygnalizowane sytuacje, w których wewnętrzna kontrola spółki zależnej była intensywniejsza, aniżeli byłoby to wymagane przez spółkę nadrzędną. Jest to interesujący wątek, wymykający się ogólnym zależnościom sformułowanym w ramach proponowanego modelu badawczego, który warto dalej rozwinąć i pogłębić. Przeprowadzenie badań zarówno w spółkach zależnych, jak i w spółkach dominujących w międzynarodowych grupach kapitałowych, będzie wymagało większych zasobów badawczych, może jednak przynieść obiecujące rezultaty.

Po wtóre, dalszej analizy za pomocą bardziej zróżnicowanego zestawu metod badawczych wymaga wpływ nieformalnych instytucji na controlling. W wyniku przeprowadzonych badań postawiono hipotezy dotyczące wpływu pewnych cech kultury narodowej kraju spółki dominującej zarówno na wykonawców, jak i na zadania controllingu. Przyszłe badania w tym obszarze powinny zostać skonstruowane w sposób umożliwiający porównanie wpływu kultury spółek dominujących, pochodzących ze zróżnicowanych obszarów kulturowych, w zestawieniu z różnymi kulturami spółek przejętych. Tym samym badania te kompleksowo odnosiłyby się do dystansu kulturowego w różnych jego wymiarach. Ponadto, trudnym do uchwycenia, jednak obiecującym koncepcyjnie wątkiem jest współzależność kultury narodowej i kultury organizacyjnej związanej z zarządzaniem finansami, którą w szerszy sposób należałoby uwzględnić w dalszych badaniach. W analizowanych spółkach uchwycono zmienną, jaką jest złożoność struktury organizacyjnej, np. w przypadku kilku poziomów podmiotów nadrzędnych wobec badanej spółki zależnej. W dalszych badaniach złożoność tę można by wykorzystać celem eksploracji interferencji i interakcji kultur organizacyjnych,

prowadzących do powstania unikalnych wewnętrznych instytucji formalnych i nieformalnych, wpływających na funkcjonowanie controllingu.

Poruszane przez respondentów kwestie związane z wpływem kultury narodowej, w szczególności unikania niepewności na zarządzanie finansami spółki zależnej, w świetle niniejszej rozprawy zasługują na kolejne badania. Unikanie niepewności jako cecha kultury narodowej wpływa na sposób podejmowania decyzji, w szczególności poprzez kształtowanie podejścia do ryzyka. Są to aspekty, które mogą mieć wpływ nie tylko na kształt systemu controllingu, ale również na same wyniki spółek zależnych oraz na dominujące podejście do zarządzania finansami. Bardziej szczegółowe badania w tym zakresie mogłyby wnieść zarówno ciekawe wnioski do teorii zarządzania finansami, jak i implikacje praktyczne.

Kolejnym ważnym problemem badawczym jest pytanie o kształtowanie systemu controllingu pod wpływem aktorów spoza controllingu. Pojawia się tutaj zarówno kwestia sprzężenia zwrotnego, jak i inicjatywy wykorzystania nowych instrumentów czy realizacji dodatkowych zadań controllingu. Istotne wydają się również kwestie sił ograniczających lub inicjujących zaangażowanie pracowników spoza controllingu w określonych sytuacjach. W tym zakresie zasadne są zarówno dalsze badania jakościowe w postaci pogłębionych studiów przypadku, jak również badania ilościowe na większej próbie kadry zarządzającej w spółkach zależnych międzynarodowych grup kapitałowych, zmierzające do statystycznej weryfikacji postawionych w tej rozprawie hipotez.

Szerszych analiz wymagają także niektóre zagadnienia związane z rolą wykonawców controllingu w spółce zależnej. Z przeprowadzonych badań wynika, iż istotny wpływ na formalną i nieformalną pozycję wykonawców i sposób realizowania przez nich zadań ma kultura kraju pochodzenia spółki nadrzędnej, a w szczególności poziom kolektywizmu. Jako zmienne moderujące w kolejnych hipotezach określono obecność w spółce ekspatów oraz złożoność międzynarodowej grupy. Hipotezy przedstawione w ramach niniejszych analiz mogą stać się podstawą do dalszych badań w zakresie wpływu nieformalnych instytucji na realizację zadań i rolę wykonawców controllingu w spółce zależnej. Istotna wydaje się przy tym również identyfikacja dalszych czynników mogących wpływać na siłę tych zależności.

W prezentowanych badaniach nie przedstawiono dokładnej analizy związanej ze zmianą zachodzącą w controllingu bezpośrednio w trakcie przejęcia i tuż po nim w spółkach, w których controlling sprawnie funkcjonował jeszcze przed przejęciem. Wraz z rozwojem idei

controlingu w polskich spółkach oraz z obserwowanym procesem przejmowania spółek polskich przez międzynarodowe grupy kapitałowe, coraz częściej osoby pracujące w działach controllingu będą spotykać się ze zmianą zasad funkcjonowania, związaną ze zmianą właścicielską. W tym kontekście warto przeprowadzić badania związane z zachowaniem aktorów w trakcie zmiany, umożliwiające określenie czynników oporu oraz czynników sukcesu dla przeprowadzanych zmian. Na poziomie metodycznym, badania takie mogłyby w szczególności bazować na obserwacji uczestniczącej.

Kolejnym zagadnieniem zasługującym na pogłębioną eksplorację jest kwestia organizacyjnych czynników wpływających na ewolucję controllingu spółki zależnej. W jednym z badanych przypadków spółka zależna miała na tyle wysoką autonomię w zakresie rozwoju controllingu, że podjęto decyzję o wdrożeniu wypracowanych przez nią rozwiązań do spółki siostry. Z drugiej strony w innej badanej spółce, która przed przejęciem miała rozwinięty system controllingu, został on całkowicie zastąpiony rozwiązaniami centrali. W przeprowadzonym badaniu nie uzyskano możliwości pogłębionej analizy tego zagadnienia, bowiem wymagałoby ono dokładnych badań na celowo dobranej próbie spółek zależnych o różnym poziomie autonomii w rozwoju controllingu, jak i poznania perspektywy spółek nadrzędnych.

I wreszcie, ciekawym zagadnieniem w świetle przeprowadzonych badań jest centralizacja controllingu i jej wpływ na wyniki spółek zależnych. Część badań dotyczących kształtowania relacji współpracy pomiędzy centralą a spółkami zależnymi, jak również kształtowaniem systemów kontroli zarządczej w tejże relacji (które pomimo innego nazewnictwa w literaturze anglosaskiej można w kontekście niniejszej rozprawy utożsamiać z systemami controllingu), zwraca uwagę na uwzględnienie szerszych kryteriów w ocenie spółek zależnych, niż jedynie finansowe i zapewnienie spółce zależnej autonomii adekwatnej do roli w ramach łańcucha wartości całej grupy oraz specyfiki danego kraju. Znacznie mniej wiadomo jednak, dlaczego w pewnych okolicznościach dany sposób kontroli zagranicznej spółki przyczynia się do poprawy lub pogorszenia wyników. Innymi słowy, istniejący dorobek wniósł niepodważalny solidny wkład w identyfikację zjawisk, nadal brakuje jednak bardziej dogłębnych analiz poświęconych mechanizmom współpracy na linii centrala-spółka zależna z naciskiem z jednej strony na aspekty istotne z punktu widzenia zarządzania finansami przedsiębiorstwa, a z drugiej strony na czynniki związane zachowaniami wykonawców w realizacji ich zadań, co wykracza poza

dominujące w literaturze aspekty formalne systemów kontroli zarządczej, stanowiące jedynie jeden z elementów systemu controllingu.

4.6. Uwagi końcowe

Celem rozdziału była empiryczna analiza instytucjonalnych uwarunkowań wdrożenia oraz kształtowania systemu controllingu w spółce zależnej w ramach zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej. Analiza jakościowa za punkt wyjścia przyjęła ogólne założenia badawcze, wynikające ze studiów literaturowych, w których wskazano oczekiwania odnośnie do znaczenia instytucji formalnych lub nieformalnych jako dominujących sił kształtujących zadania, instrumenty i wykonawców controllingu spółki zależnej. Wyjściowe założenia badawcze znalazły potwierdzenie w zgromadzonym materiale empirycznym, jednak celem badań jakościowych było wypracowanie szczegółowych zależności, niewynikających bezpośrednio z istniejącej literatury przedmiotu, jak również zakorzenionych w specyficznym kontekście międzynarodowych grup kapitałowych.

Podsumowując logikę konstrukcji modelu w toku analizy porównawczej, za punkt wyjścia przyjęto trzy wymiary systemu controllingu, zdefiniowane w Rozdziale I: zadania, instrumenty i wykonawców. Adaptując ogólną definicję do relacji pomiędzy centralą a spółką zależną w międzynarodowej grupie kapitałowej, przyjęto, iż system controllingu cechuje się stopniem centralizacji (tj. podziału zadań pomiędzy spółką nadrzędną a spółką zależną), formalizacji, jak również stopniem autonomii spółki zależnej względem centrali oraz stopniem standaryzacji instrumentów controllingu w grupie kapitałowej.

Na zakończenie dokonano dyskusji wyników przeprowadzonych badań na tle dotychczasowego dorobku z zakresy zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej oraz szerzej rozumianego controllingu. Stwierdzono w szczególności, iż dostosowanie cech systemu controllingu do określonej konstelacji warunków, z uwzględnieniem w szczególności warunków brzegowych określonych przy pomocy zmiennych moderujących w uzyskanym modelu badawczym, można uznać za czynniki powodzenia realizacji funkcji koordynacyjnej przez controlling.

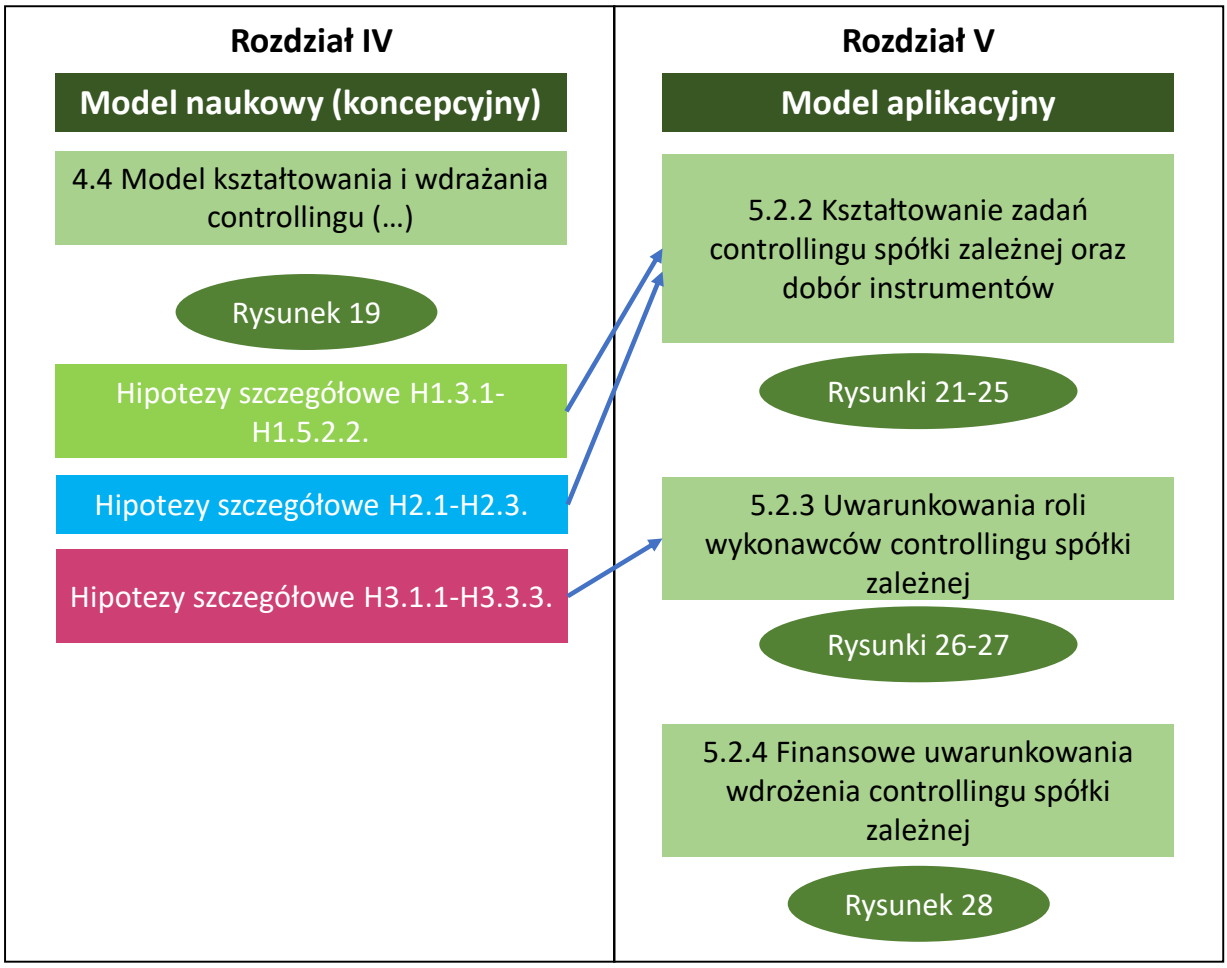
Rozdział V. Model aplikacyjny kształtowania i wdrożenia controllingu w spółce zależnej międzynarodowej grupy kapitałowej

5.1. Uwagi wprowadzające

Celem ostatniego rozdziału rozprawy jest przedstawienie autorskiego modelu aplikacyjnego kształtowania i wdrożenia controllingu spółki zależnej w międzynarodowej grupie kapitałowej wraz ze szczegółowymi rekomendacjami dla praktyków zarządzania finansami przedsiębiorstwa, w szczególności w międzynarodowych grupach kapitałowych. Za punkt wyjścia do konstrukcji modelu aplikacyjnego posłużą przy tym szczegółowe wnioski płynące z przeprowadzonych badań jakościowych na próbie Spółek A-F, przedstawionych w Rozdziale IV. Rozwinięty w toku analizy jakościowej rozszerzony model koncepcyjny ma charakter naukowy, a tworzące go współzależności pomiędzy badanymi zmiennymi zostały sformalizowane za pomocą hipotez badawczych zaprezentowanych w poprzednim rozdziale, zgodnie z metodologią badań jakościowych w naukach ekonomicznych.

Uzyskane wyniki, oprócz wymiaru naukowego i asumptu do dalszych projektów badawczych, powinny jednak w szczególności służyć w wymiarze praktycznym jako model kształtowania systemu controllingu w spółce zależnej funkcjonującej w międzynarodowej grupie kapitałowej. Dlatego przedstawiony w tym rozdziale model aplikacyjny stanowi rozwinięcie modelu badawczego, zorientowane na praktykę kształtowania systemu controllingu spółki zależnej (zob. Rysunek 20).

Głównym założeniem tego modelu jest przyjęcie perspektywy wykonawców controllingu spółki przejętej po jej włączeniu do międzynarodowej grupy kapitałowej. W zależności od profilu tej spółki w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej, odmienne są rekomendowane modele funkcjonowania controllingu w spółce zależnej (wraz z doborem odpowiednich instrumentów) w odniesieniu do realizacji jego czterech podstawowych zadań: zasilania w informacje, planowania, sterowania oraz kontroli. Na kształt realizacji tych zadań oraz odpowiedniego doboru instrumentów wpływają zmienne, które w świetle przeprowadzonych badań mają znaczenie dla funkcjonowania controllingu po przejęciu: wprowadzenie zintegrowanego systemu informatycznego, rola spółki zależnej w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej, złożoność operacyjna spółki zależnej oraz dystans władzy występujący w kraju spółki nadrzędnej.



Rysunek 20 Model aplikacyjny a model naukowy

Źródło: opracowanie własne.

Rolą opracowanego modelu aplikacyjnego jest przedstawienie zestawu zaleceń co do realizacji poszczególnych zadań przez wykonawców controllingu w spółce zależnej z wykorzystaniem określonego zbioru instrumentów, w zależności od tego, jaka jest indywidualna konfiguracja wyżej wymienionych czynników. Tym samym szczególnie istotnymi odbiorcami modelu są praktycy zarządzania finansami na poziomie spółki zależnej.

5.2. Model kształtowania controllingu w spółce zależnej oraz rekomendacje dla wykonawców

5.2.1 Ogólne założenia modelu aplikacyjnego

Z uwagi na praktyczny wymiar przeprowadzonych badań zasadne jest sformułowanie wniosków płynących w szczególności dla praktyków zarządzania finansami, funkcjonujących w różnych formalnych i nieformalnych kontekstach instytucjonalnych. Podsumowując praktyczne implikacje uzyskanych wyników badań jakościowych, kierowano się w szczególności wyzwaniami, z którymi muszą zmierzyć się praktycy zarządzania finansami w kontekście kształtowania controllingu w spółce zależnej w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej. Przyjęto, że z praktycznego punktu widzenia zmienne wynikające z przeprowadzonych badań jakościowych opisują warunki brzegowe dla określonych decyzji, procesów i sposobów funkcjonowania, które mogą mieć wpływ na skuteczność realizacji zadań controllingu w danej konstelacji wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań instytucjonalnych. Stąd wartością dodaną zaproponowanego w oparciu o badania jakościowe modelu kształtowania controllingu jest zwrócenie uwagi na te kluczowe czynniki sukcesu oraz konkretne wskazówki dla praktyków controllingu odnośnie do ich roli jako wykonawców, doboru właściwych instrumentów dla każdego z czterech zadań controllingu, w zależności od konstelacji czynników, w których wykonawcy ci znajdują się po przejęciu. Ponadto, na koniec zwrócono uwagę na finansowe uwarunkowania wyboru danego podejścia do kształtowania systemu controllingu w spółce zależnej.

Wyjściową kwestią wpływającą na kształtowanie controllingu spółki zależnej jest stan controllingu tej spółki przed przejęciem przez zagraniczną grupę kapitałową. Po przejęciu spółki zależnej, spółka nadrzędna może się spotkać w pewnym uproszczeniu z trzema bazowymi scenariuszami:

- w pierwszym scenariuszu przed przejęciem w spółce nie było wdrożonego controllingu – tym samym controlling w spółce będzie wdrażany od początku
- w drugim scenariuszu przed przejęciem w spółce przejmowanej był wdrożony controlling, jednak w opinii spółki nadrzędnej nie jest adekwatny do nowej sytuacji spółki – tym samym controlling w spółce będzie wdrażany od początku
- w trzecim scenariuszu przed przejęciem w spółce przejmowanej był wdrożony controlling, w opinii spółki nadrzędnej jest on adekwatny również do nowej sytuacji

spółki – jedyne zmiany dotyczyć będą w tej sytuacji sposobu prezentowania danych, uzupełnienia systemu raportowego o dodatkowe zestawienia wymagane przez spółkę nadrzędną.

W zależności od scenariusza, z którym mamy do czynienia, można mówić o wdrożeniu lub kształtowaniu controllingu w spółce zależnej po przejęciu. Z przeprowadzonych na potrzeby rozprawy badań wynikało, iż w małych i średnich spółkach przed przejęciem controlling nie funkcjonował, bądź funkcjonował w bardzo ograniczonym zakresie, co powodowało konieczność wdrożenia controllingu od podstaw. Controlling przed przejęciem funkcjonował w spółkach dużych, po przejęciu system controllingu uległ jednak istotnej zmianie. Na wdrożenie i kształtowanie controllingu miały wpływ czynniki instytucjonalne. W wyniku przeprowadzonych badań dokonano klasyfikacji instytucji formalnych i nieformalnych mających wpływ na kształtowanie controllingu spółki zależnej w ramach zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej:

1. Formalne instytucje zewnętrzne:

- obowiązujące standardy rachunkowości zarówno międzynarodowe (Międzynarodowe Standardy Rachunkowości (MSR) oraz Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF)), jak i lokalne akty prawne (*np. ustawa o rachunkowości, Krajowe Standardy Rachunkowości oraz Stanowiska Komitetu*);
- obowiązujące regulacje prawne dotyczące podatków *(m.in. ustawy dotyczące regulacji podatkowych w Polsce jak również umowy i konwencje międzynarodowe ratyfikowane przez Polskę*);
- obowiązujące regulacje dotyczące cen transferowych - na gruncie krajowym są to regulacje prawne zawarte głównie w ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych, jak również w ordynacji podatkowej oraz rozporządzenie Ministra Finansów, na gruncie międzynarodowym wytyczne i raporty UE oraz wytyczne i raporty OECD;
- ład korporacyjny (ustalone reguły nadzoru nad spółką w Polsce - prawne aspekty określa kodeks spółek handlowych, jako zbiór zasad postępowania, skierowanych zarówno do organów spółek oraz członków tych organów, jak i do większościowych i mniejszościowych akcjonariuszy. Zasady ładu korporacyjnego odnoszą się do szeroko rozumianego zarządzania spółką a efektem ich stosowania jest większa

transparentność spółek giełdowych, poprawa jakości komunikacji spółek z inwestorami, wzmocnienie ochrony praw akcjonariuszy, także w kwestiach nie regulowanych przez prawo.

2. Formalne instytucje wewnętrzne:

- Związane ze strategią zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej:
  - struktura grupy kapitałowej - związana bezpośrednio z liczbą poziomów raportowania w ramach grupy kapitałowej oraz przyjętą formą controllingu w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej;
  - podobieństwo systemu controllingu w innych spółkach grupy - rozumiane jako podobieństwo realizowanych zadań i wykorzystywanych instrumentów controllingu w spółkach;
  - zintegrowany system informacyjny wdrożony w grupie kapitałowej - rozumiany węziej jako zintegrowany system informatyczny, systemy typu ERP;
  - standardy dotyczące raportowania wyników oraz analizy finansowej spółek w grupie kapitałowej;
  - standardy planowania finansowego;
  - standardy przygotowania budżetów spółek w grupie kapitałowej;
- Związane z szeroko rozumianym miejscem spółki zależnej w międzynarodowej grupie kapitałowej:
  - zakres działalności operacyjnej spółki zależnej - rozumiany jako złożoność procesów produkcyjnych i około produkcyjnych w spółce zależnej
  - rola spółki zależnej - rozumiana jako poziom realizacji poszczególnych elementów łańcucha wartości w ramach działalności spółki zależnej
  - pozycja spółki zależnej w międzynarodowej grupie kapitałowej - związane bezpośrednio z postrzeganym przez spółkę nadrzędną znaczeniem realizowanej w spółce zależnej działalności (wielkości i zakresu produkcji, obecności na różnych rynkach zbytu)
  - wielkość spółki zależnej - rozumiana jako postrzegana przez spółkę nadrzędną istotność osiąganych przez spółkę zależną wyników na tle wyników całej grupy kapitałowej;
  - obecność ekspatów (ekspertów ze spółki nadrzędnej) - wynikająca z przyjętych przez grupę kapitałową zasad nadzoru nad spółką zależną

3. Nieformalne instytucje:

- kultura narodowa pochodzenia menedżerów kształtujących i wdrażających system controllingu, jak również będących obiektem controllingu, w szczególności takie cechy jak:
  - dystans władzy
  - unikanie niepewności
  - indywidualizm/ kolektywizm
- kultura organizacyjna (*na poziomie spółki nadrzędnej oraz spółki zależnej*);
- świadomość pojęcia controllingu i potrzeby jego wdrożenia;

W oparciu o dokonaną klasyfikację czynników instytucjonalnych oraz zależności płynące z modelu naukowego przedstawionego w Rozdziale IV, opracowano aplikacyjny model kształtowania i wdrożenia controllingu w spółce zależnej zawierający szereg szczegółowych rekomendacji dla praktyków zarządzania finansami. Należy tu jednak poczynić kilka uwag wprowadzających:

1) Na potrzeby konstrukcji modelu kształtowania controllingu, spośród wszystkich zmiennych pojawiających się w badaniach jakościowych uwagę skupiono na tych zmiennych, które mają największe znaczenie dla funkcjonowania controllingu po przejęciu;

2) Głównym założeniem tego modelu jest przyjęcie perspektywy wykonawców po stronie spółki przejętej po jej włączeniu do międzynarodowej grupy kapitałowej. W zależności od profilu tej spółki w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej, odmienne są rekomendowane modele funkcjonowania controllingu w spółce zależnej wraz z odpowiednim doborem instrumentów, w odniesieniu do realizacji jego czterech podstawowych zadań: zasilania w informacje, planowania, sterowania oraz kontroli;

3) W związku z powyższym, w oparciu o przeprowadzone badania jakościowe stwierdzono brak powiązania części zmiennych, takich jak stan controllingu przed przejęciem, wielkość organizacji czy jej faza cyklu życia, z systemem controllingu po przejęciu. Kluczowe znaczenie mają bowiem decyzje podjęte przez spółkę nadrzędną w momencie wcielenia nowej spółki do grupy. Z analizy jakościowej wynika, iż zmienne instytucjonalne szczególnie istotne dla kształtu realizacji zadań controllingu w następstwie przejęcia przez międzynarodową grupę kapitałową, to:

- wprowadzenie zintegrowanego systemu informatycznego przez zagranicą spółkę nadrzędną;
- rola spółki zależnej w ramach międzynarodowej spółki zależnej (tj. od spółki prostej, realizującej działalność ograniczoną do produkcji, po spółkę samodzielną, realizującą wszystkie procesy biznesowe);
- złożoność operacyjna spółki zależnej w następstwie przejęcia (tj. prosty, jednorodny produkt a szeroki zakres asortymentowy produkcji)
- dystans władzy występujący w kraju spółki nadrzędnej w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej.

4) Rolą opracowanego modelu jest przedstawienie zestawu zaleceń co do roli wykonawców po stronie spółki zależnej i wykorzystania przez nich określonych instrumentów w ramach realizacji poszczególnych zadań controllingu w spółce zależnej, w zależności od tego, jaka jest indywidualna konfiguracja wyżej wymienionych czynników. Tym samym szczególnie ważnymi odbiorcami modelu są praktycy zarządzania finansami na poziomie spółki zależnej, ponieważ zaproponowany model zawiera wskazania co do kształtowania poszczególnych zadań controllingu w różnym stopniu, w zależności od konkretnej sytuacji. Postępując zgodnie z tymi zaleceniami można w większym stopniu uwzględnić:

- lokalny kontekst funkcjonowania spółki i uświadomić tym samym nadal istotną rolę lokalnego controllingu, pomimo centralizacji w ramach grupy kapitałowej;

- międzynarodowy kontekst grupy i uświadomić źródło określonych decyzji czy napięć w relacji ze spółką nadrzędną, tym samym dostosowując działanie i maksymalizując jego skuteczność.

5) Tym samym model przyczynia się do zwiększenia samoświadomości spółki zależnej w odniesieniu do zarówno bieżącej realizacji zadań controllingu, jak i inicjowania zmian, które mogłyby prowadzić do większej efektywności funkcjonowania, rozumianej nie tylko w sensie „twardym", ale również „miękkim" (tj. z uwzględnieniem czynnika ludzkiego w międzynarodowym zarządzaniu finansami).

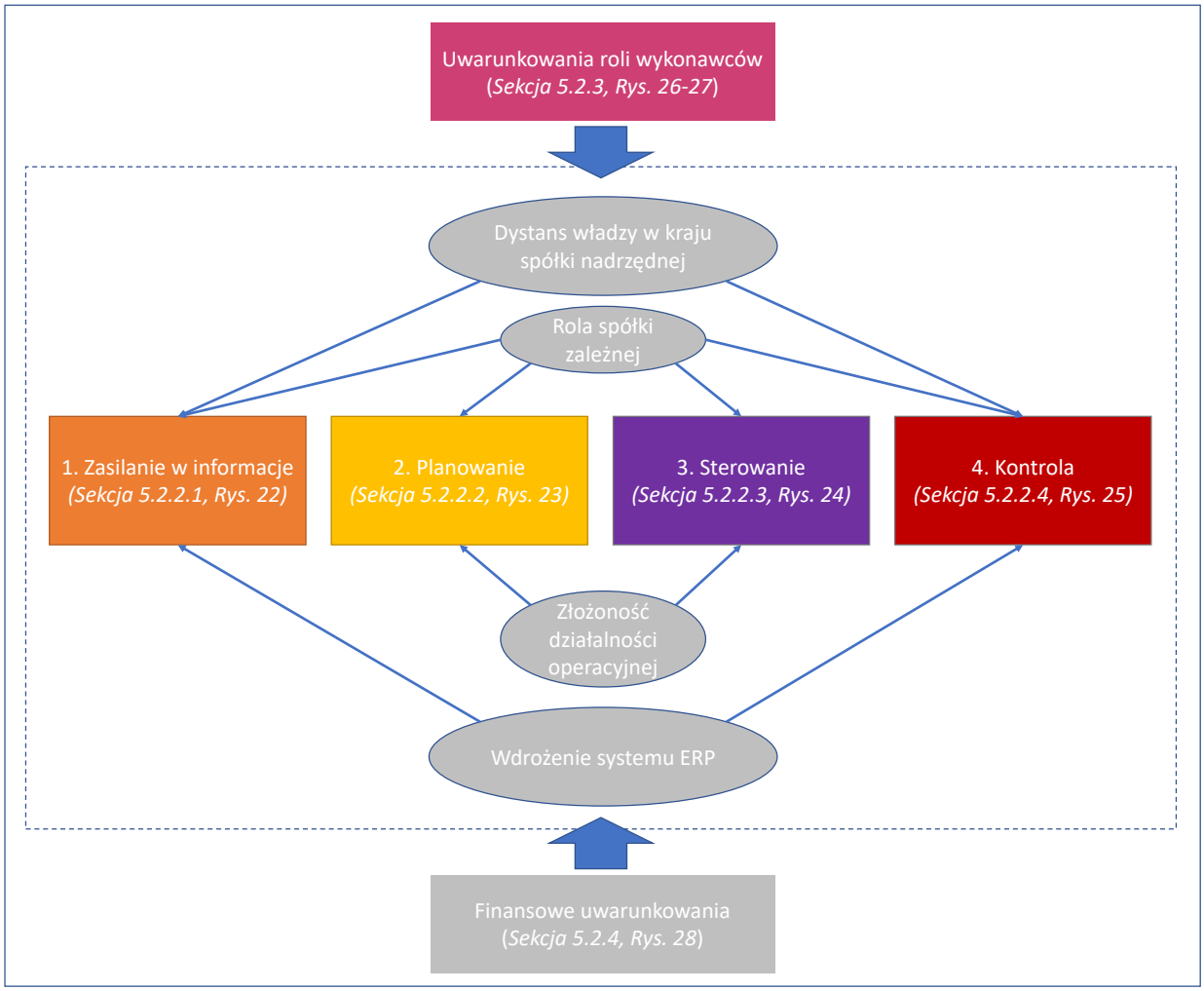
6) Model ten może wydawać się deterministyczny w sensie przygotowania spółki zależnej do realizacji pewnego kształtu controllingu w zależności od występującej w danym przypadku konstelacji uwarunkowań. O ile to przygotowanie i wynikającą z niego

samoświadomość można uznać za wartościowe z uwagi na częste przyjmowanie gotowych ustaleń od spółki nadrzędnej, z jednoczesnym poczuciem utraty własnej decyzyjności, o tyle w ramach modelu zaproponowano również zestaw zaleceń odnośnie do bardziej efektywnego pełnienia danej roli w odniesieniu do zadań controllingu, jak i zwiększenia swojej siły przetargowej względem spółki nadrzędnej i przejęcia inicjatywy w ramach grupy kapitałowej celem optymalizacji funkcjonowania zarządzania finansami;

7) Na Rysunku 21 przedstawiono ogólny schemat modelu aplikacyjnego, który wskazuje na kluczowe czynniki instytucjonalne wpływające na system controllingu spółki zależnej międzynarodowej grupy kapitałowej. Szczegółowy kształt modelowej roli wykonawców i doboru instrumentów dla każdego z czterech zadań controllingu w zależności od różnych możliwych kombinacji czynników instytucjonalnych zostanie przedstawiony w kolejnych podrozdziałach, przy czym:

- w sekcji 5.2.2.1 skupiono się na modelowym funkcjonowaniu zasilania w informacje w zależności od obecności zintegrowanego systemu informatycznego, roli spółki zależnej w ramach grupy kapitałowej, stopnia złożoności działalności operacyjnej spółki, jak i dystansu władzy w spółce nadrzędnej;
- w sekcji 5.2.2.2 uwagę skupiono na planowaniu w spółce zależnej jako wypadkowej roli spółki zależnej i jej złożoności działalności operacyjnej;
- w sekcji 5.2.2.3 uwagę skupiono na sterowaniu w spółce zależnej, również jako wypadkowej roli spółki zależnej i jej złożoności działalności operacyjnej;
- w sekcji 5.2.2.4 przedstawiono zalecenia dla realizacji funkcji kontroli w spółce zależnej, w zależności od wdrożenia zintegrowanego systemu informatycznego, roli spółki zależnej w ramach grupy kapitałowej, stopnia złożoności działalności operacyjnej spółki, jak i dystansu władzy w spółce nadrzędnej;
- w sekcji 5.2.3 przedstawiono praktyczne implikacje uwarunkowań roli aktorów w spółce zależnej, zidentyfikowanych w toku przeprowadzonych badań, które mają charakter uniwersalny i dotyczą wszystkich realizowanych zadań;
- w sekcji 5.2.4 dokonano egzemplifikacji modelu, obrazując na przykładzie wybranych instrumentów controllingu, w jaki sposób zmienia się realizacja poszczególnych zadań controllingu w spółce zależnej wraz ze zmianą jej roli w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej;

- na koniec, w sekcji 5.2.5 omówiono finansowe uwarunkowania przyjęcia danych rozwiązań w ramach systemu controllingu spółki zależnej, które wykraczają zakresem poza model naukowy z Rozdziału IV stanowiący bezpośredni efekt analiz porównawczych oraz stanowią rozwinięcie wątków, które zostały w nich zasygnalizowane przez respondentów badań jakościowych jako istotne.



Rysunek 21 Ogólny model aplikacyjny kształtowania systemu controllingu spółki zależnej w ramach zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej

Źródło: opracowanie własne.

5.2.2 Kształtowanie zadań controllingu spółki zależnej oraz dobór instrumentów

5.2.2.1 Kształtowanie zasilania w informacje

5.2.2.1.1 Logika modelu cząstkowego

Pierwszy model cząstkowy łącznego modelu przedstawionego na Rysunku 21 powyżej odnosi się do zasilania w informacje przez controlling spółki zależnej w międzynarodowej grupie kapitałowej. Model cząstkowy został przedstawiony za pomocą macierzy (Rysunek 22), w której poszczególne pola oznaczają wynikający z przeprowadzonych badań możliwy kształt controllingu w spółce zależnej, biorąc pod uwagę różne scenariusze wyznaczone następującymi zmiennymi:

- wprowadzenie przez spółkę nadrzędną zintegrowanego systemu informatycznego lub jego brak;
- dystans władzy w kraju spółki nadrzędnej, który może być niski lub wysoki;
- rola spółki zależnej w następstwie przejęcia, która może być w skrajnych scenariuszach ograniczona do działalności produkcyjnej dla grupy kapitałowej, albo złożona, obejmująca wszystkie procesy biznesowe, a tym samym będąca de facto miniaturą spółki nadrzędnej.

W ten sposób wyróżniono 8 modelowych typów zasilania w informacje, przedstawionych szczegółowo na Rysunku 22. Na funkcję zasilania w informacje wpływ ma w pierwszej kolejności wprowadzenie zintegrowanego systemu informatycznego przez centralę grupy kapitałowej. Posiadanie w grupie rozwiązań informatycznych umożliwiających bezpośredni dostęp do informacji dotyczących spółki zależnej pozwala na dalsze ograniczenie roli controllingu w spółce zależnej. Wdrażając zintegrowany system informatyczny do spółek grupy należy pamiętać o kilku przesłankach. Mianowicie, wpływa on na zakres kontroli sprawowanej przez spółkę, często umożliwia bezpośredni dostęp do danych spółek zależnych, a tym samym może ułatwić sprawowanie bezpośredniej kontroli nad spółką zależną przez spółkę nadrzędną. Ponadto, często spółki wdrażając zintegrowany system informatyczny, pozwalają sobie również na większą centralizację controllingu.

Następnie, istotną zmienną, która musi być brana pod uwagę przez zespół controllingu spółki zależnej jest dystans kulturowy pomiędzy tą spółką a jej spółką nadrzędną, a w

szczególności dystans władzy w kraju spółki nadrzędnej. Wyższy dystans władzy wpływa w świetle badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej rozprawy na większą skłonność do przenoszenia zadań controllingu do spółki nadrzędnej. Wówczas następuje znaczne ograniczenie udziału controllingu spółki zależnej w raportowaniu, a udział spółki zależnej w zasilaniu w informacje, nawet jakościowe, staje się ograniczony. Również gromadzenie i przetwarzanie danych odbywa się w centrali. Ponadto, mając wdrożony w spółce zależnej system informatyczny, dokonana jest przez spółkę nadrzędną daleko idąca automatyzacja raportów - spółka nadrzędna sama generuje bowiem raporty z danymi spółki zależnej.

I wreszcie, w sytuacji, w której po przejęciu spółka nadrzędna podejmuje decyzję o ograniczaniu roli spółki zależnej, co w konsekwencji prowadzi do zmniejszenia zakresu zadań controllingu w tej spółce, istotne wydaje się, aby ograniczanie zadań związanych z planowaniem i sterowaniem było odpowiednio dopasowane do ograniczeń rzeczywistej roli spółki. Ważną kwestią wydaje się w tym kontekście zachowanie pełnej informacji o działaniach spółki zależnej, tak długo, jak są one prowadzone. W zależności od intencji spółki przejmującej istotne są tu również działania komunikacyjne. Wraz ze zwiększeniem wielopoziomowości grupy często na spółkach zależnych spoczywa zwiększony obowiązek raportowy. Ważnym czynnikiem w tym zakresie jest dokładna analiza wymaganych obowiązków raportowych tak by w miarę możliwości ujednolicać schematy raportowe. Z punktu widzenia spółki zależnej zmniejsza to konieczne nakłady na zasilanie w informację. Świadomość pracowników, iż przekazują dokładnie te same dane, tylko w różnym formacie w zależności od tego, kto jest odbiorcą raportu, może działać demotywująco i wpływać na jakość pracy, z tego powodu dążenie do wyeliminowania dublujących się raportów i analiz jest bardzo ważna. Uwalnia ona również pewne zasoby, możliwe do wykorzystania w bardziej efektywny sposób. Istotnym czynnikiem wydaje się być również odpowiednie wyjaśnienie celów przekazywanych raportów, świadomość w jakim celu coś robię zwiększa motywację pracowników do wykonywania powierzonych zadań. Pamiętać należy również, że wzrost relatywnej wielkości spółki często powoduje zwiększenie jej obowiązków względem spółek nadrzędnych. Często osiągnięcie przez spółkę pewnej wielkości może spowodować zainteresowanie ze strony spółki centralnej grupy, co powoduje pojawienie się nowych obowiązków. Konieczne jest w takiej sytuacji analizowanie dostarczanych informacji na różnych poziomach hierarchii grupy i eliminacja powielających się informacji.

Zakres funkcji zasilania w informacje jest ponadto uzależniony od kilku czynników, dla przejrzystości niewymienionych w modelu cząstkowym, między innymi różnic w formalnych instytucjach zewnętrznych. Im więcej występuje różnic w tym zakresie, tym więcej obowiązków spoczywa na spółce zależnej. Różnice w formalnych instytucjach zewnętrznych intuicyjnie nie mają wpływu na controlling sam w sobie, a jednak biorąc pod uwagę zadanie związane z zasilaniem w informacje, to właśnie na dziale controllingu spoczywa często odpowiedzialność za dostarczenie informacji do spółki nadrzędnej zgodnych z zasadami grupowymi. Przyjęte w spółkach zasady rachunkowości i sprawozdawczości mają istotny wpływ na funkcję zasilania w informacje. Jeśli spółki w grupie nie działają zgodnie z przyjętymi międzynarodowymi standardami sprawozdawczości finansowej, to często właśnie dział controllingu zasila spółkę nadrzędną w dane do sprawozdań skonsolidowanych.

Biorąc pod uwagę te czynniki, istotne są szkolenia w zakresie obowiązujących w grupie zasad sprawozdawczości oraz różnic pomiędzy zasadami spółki nadrzędnej i spółki zależnej. Działy finansowe spółek nadrzędnych powinny również zapoznać się z tymi różnicami, aby móc lepiej zarządzać finansami w ramach grupy. Istotne w tym kontekście wydają się również różnice dotyczące uregulowań podatkowych. Zrozumienie podstawowych różnic może ułatwić spółce nadrzędnej koordynowanie spółki zależnej. Im większe są różnice tym trudniejsze zadanie staje przed działem controllingu w zakresie zasilania spółki nadrzędnej we właściwe informacje w prawidłowym formacie. Wpływ na funkcję zasilania w informacje mają także zasady ładu korporacyjnego, które w wąskim rozumieniu określają między innymi zakres i częstotliwość informacji przekazywanych inwestorom.

Spółka zależna powinna posiadać odpowiednie zasoby do realizacji funkcji zasilania w informacje. Z jednej strony istotne są zasoby ludzkie, a z drugiej odpowiednie zasoby informatyczne. Z przeprowadzonych badań wynika, iż istotny w tym zakresie jest pewien poziom autonomii spółki zależnej w ich doborze i kształtowaniu.

<table>
<tr><th colspan="4">Zasilanie w informacje</th></tr>
<tr><th colspan="3" rowspan="2"></th><th>Zintegrowany system informatyczny</th></tr>
<tr><th>wdrożony</th><th>brak</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Dystans władzy w kraju spółki nadrzędnej</td><td rowspan="2">niski</td><td rowspan="4">Rola spółki zależnej</td><td>Spółka prosta, działalność ograniczona do produkcji</td><td>Zakres funkcji gromadzenia i przetwarzania danych: pełny
Poziom automatyzacji raportowania: wysoki
Poziom złożoności systemu raportowania: niski
Poziom szczegółowości raportów: średni
Poziom zaangażowania zespołu w proces raportowania: średni
Ogólny poziom decyzyjności spółki zależnej: średni</td><td>Zakres funkcji gromadzenia i przetwarzania danych: pełny
Poziom automatyzacji raportowania: niski
Poziom złożoności systemu raportowania: niski
Poziom szczegółowości raportów: średni
Poziom zaangażowania zespołu w proces raportowania: średni
Ogólny poziom decyzyjności spółki zależnej: średni</td></tr>
<tr><td>Spółka samodzielna, realizująca wszystkie procesy biznesowe</td><td>Zakres funkcji gromadzenia i przetwarzania danych: pełny
Poziom automatyzacji raportowania: wysoki
Poziom złożoności systemu raportowania: wysoki
Poziom szczegółowości raportów: wysoki
Poziom zaangażowania zespołu w proces raportowania: wysoki
Ogólny poziom decyzyjności spółki zależnej: średni</td><td>Zakres funkcji gromadzenia i przetwarzania danych: pełny
Poziom automatyzacji raportowania: średni
Poziom złożoności systemu raportowania: wysoki
Poziom szczegółowości raportów: wysoki
Poziom zaangażowania zespołu w proces raportowania: wysoki
Ogólny poziom decyzyjności spółki zależnej: wysoki</td></tr>
<tr><td rowspan="2">wysoki</td><td>Spółka prosta, działalność ograniczona do produkcji</td><td>Zakres funkcji gromadzenia i przetwarzania danych: funkcja nieistniejąca
Poziom automatyzacji raportowania: wysoki
Poziom złożoności systemu raportowania: niski
Poziom szczegółowości raportów: niski
Poziom zaangażowania zespołu w proces raportowania: niski
Ogólny poziom decyzyjności spółki zależnej: niski</td><td>Zakres funkcji gromadzenia i przetwarzania danych: gromadzenie danych
Poziom automatyzacji raportowania: niski
Poziom złożoności systemu raportowania: niski
Poziom szczegółowości raportów: niski
Poziom zaangażowania zespołu w proces raportowania: średni
Ogólny poziom decyzyjności spółki zależnej: niski</td></tr>
<tr><td>Spółka samodzielna, realizująca wszystkie procesy biznesowe</td><td>Zakres funkcji gromadzenia i przetwarzania danych: funkcja nieistniejąca
Poziom automatyzacji raportowania: wysoki
Poziom złożoności systemu raportowania: średni
Poziom szczegółowości raportów: średni
Poziom zaangażowania zespołu w proces raportowania: niski
Ogólny poziom decyzyjności spółki zależnej: niski</td><td>Zakres funkcji gromadzenia i przetwarzania danych: gromadzenie danych
Poziom automatyzacji raportowania: średni
Poziom złożoności systemu raportowania: średni
Poziom szczegółowości raportów: średni
Poziom zaangażowania zespołu w proces raportowania: średni
Ogólny poziom decyzyjności spółki zależnej: niski</td></tr>
</table>

Rysunek 22 Cząstkowy model kształtowania systemu controllingu spółki zależnej – zasilanie w informacje

Źródło: opracowanie własne.

5.2.2.1.2 Opis modelowych typów

Modelowe typy zasilania w informacje jako funkcji spółki zależnej w międzynarodowej grupie kapitałowej można podsumować w zależności od sytuacji występującej po przejęciu spółki przez zagraniczną spółkę nadrzędną:

- w przypadku braku wdrożenia zintegrowanego systemu informatycznego i niskiego dystansu władzy w kraju spółki nadrzędnej, istotą działania lokalnego controllingu jest przekazywanie danych przetworzonych. Zasilanie spółki nadrzędnej w informacje obejmuje przekazywanie zarówno danych ilościowych, jak i jakościowych, jak również wyjaśnienie odchyleń. Raportowanie obejmuje sprawozdania finansowe, dane sprzedażowe i produkcyjne, w zależności od szczegółowego profilu operacyjnego spółki zależnej. Gromadzenie i przetwarzanie danych odbywają się w spółce zależnej w pełnym zakresie tej funkcji. Różnice w kształtowaniu systemu controllingu, w świetle przeprowadzonych badań, pojawiają się natomiast w zależności od roli spółki zależnej, która może realizować węższą lub szerszą rolę w ramach grupy kapitałowej:
    - w przypadku ograniczonej roli w ramach grupy, raporty przygotowywane są przez dział controllingu spółki zależnej w zakresie kluczowych funkcji, jak działalność produkcyjna. Ograniczona działalność warunkuje umiarkowany poziom zaangażowania lokalnego zespołu w proces raportowania, jak i jego umiarkowaną decyzyjność;
    - w przypadku pełnej roli operacyjnej, która w niektórych przypadkach może być postrzegana jako „miniatura centrali", rośnie poziom zaangażowania lokalnego zespołu i jego decyzyjność względem centrali. Ponadto, raporty przygotowywane przez dział controllingu spółki zależnej obejmują szerszy zakres, m.in:

        - raporty produkcyjne – złożone raporty efektywności produkcji, kosztochłonność procesów, koszty związane z awaryjnością maszyn, koszty przestojów, terminowość realizacji zleceń produkcyjnych

        - raporty logistyki – wartość zapasów, wiekowanie zapasów, terminowość dostaw, terminowość wysyłek

        - raporty sprzedażowe – wartość sprzedaży, w podziale na klientów, asortyment, analizy top 10, top 30, rentowność sprzedaży według grup

produktów, klientów, raporty marży na sprzedaży według grup produktów, klientów.

- raporty związane z działalnością B+R – nakłady ponoszone na badania i rozwój, stopa zwrotu z poniesionych nakładów;

- w przypadku braku wdrożenia zintegrowanego systemu informatycznego i wysokiego dystansu władzy w kraju spółki nadrzędnej, istotą działania lokalnego controllingu jest natomiast jedynie gromadzenie i przekazywanie danych podstawowych (surowych). Scenariusz ten cechuje się ograniczeniem udziału controllingu spółki zależnej w raportowaniu. Istotny pozostaje udział spółki zależnej w zasilaniu w informacje głównie ilościowe, natomiast minimalny w dane jakościowe. O ile gromadzenie danych odbywa się w spółce zależnej, o tyle ich przetwarzaniem zajmuje się centrala. Podobnie jak w przypadku scenariusza niskiego dystansu władzy w kraju spółki nadrzędnej, złożoność roli pełnionej przez spółkę zależną prowadzi do szeregu różnic w modelowym funkcjonowaniu systemu controllingu, które wiążą się z wyższym poziomem automatyzacji raportowania, złożoności systemu raportowania, szczegółowości raportów, zaangażowania zespołu w proces raportowania, jak i ogólnego poziom decyzyjności spółki zależnej. Ponadto przekazywanie podstawowych danych nie dotyczy tylko procesu produkcyjnego, lecz w przypadku szerszej roli spółki zależnej również innych funkcji biznesowych;
- w przypadku wdrożonego zintegrowanego systemu informatycznego i niskiego dystansu władzy w kraju spółki nadrzędnej, istotą działania lokalnego systemu controllingu jest automatyzacja zasilania w informacje, dzięki czemu część danych pobierana jest bezpośrednio przez centralę. Znaczenia nabiera przede wszystkim zasilanie w informacje jakościowe, przy czym spółka zależna odgrywa istotną rolę w wyjaśnianiu różnic i odchyleń. Biorąc pod uwagę zintegrowanie systemów, zespół controllingu spółki zależnej koncentruje się na raportowaniu informacji niepochodzących bezpośrednio z systemu, które mają znaczenie dla spółki nadrzędnej. Mimo wdrożenia zintegrowanego systemu informatycznego i automatyzacji raportów nadal istotny pozostaje udział spółki zależnej w raportowaniu. Gromadzenie i przetwarzanie danych odbywają się przy tym zarówno w spółce zależnej, jak i centrali. Cechą tego scenariusza jest generowanie automatycznych raportów ze zintegrowanego systemu informatycznego przez spółkę zależną, natomiast rola spółki zależnej warunkuje ich zakres, od raportów produkcyjnych po szersze spektrum (jak w przypadku scenariusza bez wdrożonego systemu informatycznego);

- sytuacja zmienia się diametralnie w przypadku relacji pomiędzy spółką nadrzędną a spółką zależną, cechującej się wysokim dystansem władzy w kraju spółki nadrzędnej. Mając wdrożony zintegrowany system informatyczny dokonana jest daleko idąca automatyzacja raportów, przy czym spółka nadrzędna sama generuje raporty z danymi spółki zależnej. Następuje znaczne ograniczenie udziału controllingu spółki zależnej w raportowaniu oraz minimalny udział spółki zależnej w zasilaniu w informacje nawet jakościowe. Gromadzenie i przetwarzanie danych odbywają się w centrali. Raporty dotyczą tylko przyczyn powstałych odchyleń od planów produkcyjnych w przypadku spółek zależnych o okrojonej roli w ramach grupy, natomiast spółki o szerszej roli przygotowują raporty w zakresie przyczyn odchyleń od planów zatwierdzonych dla poszczególnych funkcji biznesowych.

5.2.2.2 Kształtowanie planowania

5.2.2.2.1 Logika modelu cząstkowego

Drugi model cząstkowy łącznego modelu przedstawionego na Rysunku 21 powyżej odnosi się do zadania planowania realizowanego przez controlling spółki zależnej w międzynarodowej grupie kapitałowej. Model cząstkowy został ponownie przedstawiony za pomocą macierzy (Rysunek 23), w której poszczególne pola oznaczają wynikający z przeprowadzonych badań możliwy kształt controllingu w spółce zależnej, biorąc pod uwagę różne scenariusze wyznaczone następującymi zmiennymi:

- rola spółki zależnej w następstwie przejęcia, która może być w skrajnych scenariuszach ograniczona do działalności produkcyjnej dla grupy kapitałowej, albo złożona, obejmująca wszystkie procesy biznesowe, a tym samym będąca de facto miniaturą spółki nadrzędnej;
- działalność operacyjna spółki zależnej po przejęciu może pozostawać (lub stać się) prosta, tj. ograniczona do jednorodnej, nieskomplikowanej oferty lub cechować wyższym poziomem złożoności, która ma istotne konsekwencje dla planowania.

Analizując kombinacje skrajnych stanów wyżej wymienionych zmiennych, wyróżniono 4 modelowe typy planowania, przedstawione szczegółowo na Rysunku 23. Z przeprowadzonych badań wynika, iż rozszerzona rola spółki zależnej w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej prowadzi do zwiększenia zakresu funkcji planowania w spółce zależnej. Oznacza

to zwiększony zakres zadań controllingu zarówno w planowaniu, wdrożeniu planów, ale również po stronie analizy odchyleń. Ważne z tego punktu widzenia jest jasne określenie zakresu realizacji tych funkcji. Jeśli spółka zależna jako jedyna w grupie realizuje pewne funkcje np. działalność badawczo-rozwojową, powinna ona posiadać pewien stopień autonomii w zakresie zadań z tym związanych. Zrozumiały jest pewien poziom formalizacji i standaryzacji, szczególnie w zakresie planowania, bowiem spółka nadrzędna koordynująca planowanie kilku spółek o różnym zakresie działalności operacyjnej stara się, aby otrzymywane przez nią plany były w standardowym, ujednoliconym formacie. Wiąże się to również ze standardami przygotowania budżetów spółek zależnych w ramach procesu budżetowania grupy kapitałowej.

W zakresie budżetowania istotna jest analiza, na ile odmienność działalność spółki zależnej wpływa na jej wyniki finansowe i powinna zostać dodatkowo przedstawiona. W badanych przypadkach pojawiła się spółka zależna (Spółka F), która jako jedyna prowadziła w grupie działalność badawczo-rozwojową, jednak w planowaniu na poziomie grupowym nie wyszczególniano w odpowiedni sposób tej działalności. Rodziło to wiele problemów, zarówno dla spółki zależnej, która na etapie weryfikacji, analizy odchyleń musiała poświęcać wiele czasu na wyjaśnienia, jak i na poziomie spółki nadrzędnej, która w konsekwencji nie zawsze miała pełen obraz sytuacji związanej z omawianą działalnością. Istotne wydaje się, aby standardy przygotowania budżetów uwzględniały pewną specyfikę roli spółki zależnej. Konieczne są również odpowiednie szkolenia dla wykonawców zadań controllingu w zakresie budżetowania. Nie zawsze są to tylko osoby związane z controllingiem, ale również pracownicy operacyjni, tak, aby najlepiej jak najpełniejszym zakresie byli w stanie realizować swoje zadania. Jest to szczególnie istotne, gdy w pewnym zakresie spółka zależna autonomicznie kształtuje controlling wybranych obszarów i nie otrzymuje w tym zakresie wsparcia w postaci know-how z grupy kapitałowej. W takiej sytuacji szczególnie ważna jest świadomość spółki nadrzędnej dotycząca zakresu działalności spółki zależnej i jego wpływu na zarządzanie finansami.

W toku przeprowadzonych badań stwierdzono ponadto, iż złożoność działalności operacyjnej spółki zależnej ma duży wpływ na planowanie w spółce zależnej. Wraz ze wzrostem zakresu działalności operacyjnej wzrasta zakres zadań controllingu. Ważne jest również uwzględnienie tej zależności w udostępnionych spółce zasobach. Pewne rozwiązania

PLANOWANIE			
		Złożoność działalności operacyjnej	
		Jednorodny produkt	Szeroki zakres asortymentowy produkcji
Rola spółki zależnej	Spółka prosta, działalność ograniczona do produkcji	Udział w ustalaniu celów strategicznych: **ograniczony** Udział w ustalaniu celów operacyjnych: **ograniczony** Zaangażowanie w opracowanie budżetów: **ograniczone** Poziom złożoności budżetowania (wg liczby kryteriów budżetowania): **niski** Ogólny poziom decyzyjności spółki zależnej: **niski**	Udział w ustalaniu celów strategicznych: **ograniczony** Udział w ustalaniu celów operacyjnych: **ograniczony** Zaangażowanie w opracowanie budżetów: **umiarkowane** Poziom złożoności budżetowania (wg liczby kryteriów budżetowania): **średni** Ogólny poziom decyzyjności spółki zależnej: **niski**
	Spółka samodzielna, realizująca wszystkie procesy biznesowe	Udział w ustalaniu celów strategicznych: **umiarkowany** Udział w ustalaniu celów operacyjnych:**istotny** Zaangażowanie w opracowanie budżetów: **istotne** Poziom złożoności budżetowania (wg liczby kryteriów budżetowania): **średni** Ogólny poziom decyzyjności spółki zależnej: **średni**	Udział w ustalaniu celów strategicznych: **umiarkowany** Udział w ustalaniu celów operacyjnych: **istotny** Zaangażowanie w opracowanie budżetów: **istotne** Poziom złożoności budżetowania (wg liczby kryteriów budżetowania): **wysoki** Ogólny poziom decyzyjności spółki zależnej: **średni**

Rysunek 23 Cząstkowy model kształtowania systemu controllingu spółki zależnej – planowanie

Źródło: opracowanie własne.

wykorzystywane dotychczas w spółce mogą nie być wystarczające w obliczu większej złożoności produkcyjnej i tym samym wymagać udoskonalenia. Istotne może być również podnoszenie kwalifikacji pracowników zarówno działu controllingu, jak i poszczególnych działów z zakresu znaczenia planowania.

5.2.2.2.2 Opis modelowych typów

Modelowe typy planowania jako funkcji spółki zależnej w międzynarodowej grupie kapitałowej można, podobnie jak w przypadku zasilania w informacje, podsumować w zależności od sytuacji występującej po przejęciu spółki przez zagraniczną spółkę nadrzędną:

- w przypadku oferowania przez spółkę zależną jednorodnych produktów, a zarazem jej roli strategicznej w obrębie grupy kapitałowej ograniczonej do produkcji, również rola controllingu spółki zależnej w procesie planowania jest w konsekwencji ograniczona. Cele dla spółki zależnej są zasadniczo narzucone z centrali grupy. Controlling spółki zależnej nie bierze udziału w pracach związanych z przygotowaniem planów i budżetów operacyjnych i zasila w informacje potrzebne w procesie budżetowania, nie prowadząc samodzielnie tego procesu w spółce zależnej. Spółka zależna jest odbiorcą i realizuje budżet przygotowywany przez spółkę nadrzędną (centralę grupy).
- w przypadku produkcji przez spółkę zależną szerokiego, złożonego zakresu asortymentowego, ale jednocześnie wąsko zdefiniowanej roli w ramach grupy, rola controllingu spółki zależnej w procesie planowania pozostaje ograniczona. Cele dla spółki są przekazywane z centrali grupy. Controlling spółki zależnej zasila w informacje potrzebne w procesie budżetowania, samemu nie prowadząc tego procesu w sposób całościowy. Jednak ze względu na szeroki asortyment produktowy, który determinuje złożoność procesów, controlling spółki zależnej prowadzi proces budżetowania i planowania w zakresie produkcji. Budżet przygotowywany w ramach spółki zależnej spełnia pewne kryteria:

  - kryterium rzeczowe – operacyjne;

  - kryterium metody uzgadniania – tworzone metodą od górną lub metodą naprzemienną;

- kryterium obszaru funkcjonalnego działań przedsiębiorstwa – produkcyjny (w ograniczonym zakresie);

- kryterium odniesienia do działań przedsiębiorstwa – tylko cząstkowe dla produkcji (budżety produkcji, plany produkcji obejmujące koszty samej produkcji, jak i koszty związane np. z przestojem maszyn);

- kryterium związku z obszarem działalności – operacyjne (produkcyjny);

- w przypadku oferowania przez spółkę zależną jednorodnych produktów, ale szerokiej i samodzielnej roli wiążącej się z realizacją wszystkich procesów biznesowych, rola controllingu spółki zależnej w procesie planowania jest istotna. Cele strategiczne dla spółki pochodzą z centrali grupy. Controlling spółki zależnej bierze udział w ustalaniu strategii spółki zależnej zgodnie z wyznaczonymi celami, w definiowaniu celów operacyjnych dla spółki, jak również w pracach związanych z przygotowaniem planów i budżetów operacyjnych. Ze względu na jednorodną produkcję rola controllingu w budowaniu planów i budżetów produkcji pozostaje jednak ograniczona. Można przy tym wyróżnić sposoby budżetowania ze względu na różne kryteria:
  - kryterium rzeczowe – operacyjne i strategiczne;
  - kryterium metody uzgadniania – tworzone metodą naprzemienną;
  - kryterium uwzględnienia zmian w rozmiarach działalności – statyczne;
  - kryterium obszaru funkcjonalnego działań przedsiębiorstwa – na przykład inwestycyjny, sprzedaży, marketingu, produkcyjny (w ograniczonym zakresie), badań i rozwoju, zaopatrzenia, ogólny przedsiębiorstwa, itp.;
  - kryterium odniesienia do działań przedsiębiorstwa – zarówno cząstkowe (dla danych obszarów funkcjonowania), jak i całościowy;
  - kryterium związku z obszarem działalności – operacyjne i finansowe określane też czasem jako sprawozdania pro forma;
- w przypadku produkcji przez spółkę zależną szerokiego, złożonego zakresu asortymentowego, a jednocześnie szerokiej i autonomicznej roli w ramach grupy, rola controllingu spółki zależnej w procesie planowania jest istotna, choć cele strategiczne dla spółki pochodzą z centrali grupy. Controlling spółki zależnej bierze aktywny udział w ustalaniu strategii spółki zależnej zgodnie z wyznaczonymi celami, w definiowaniu celów operacyjnych dla spółki oraz w pracach związanych z przygotowaniem planów i

budżetów operacyjnych. Ze względu na szeroki zakres asortymentowy istotna jest również rola controllingu w budowaniu planów i budżetów produkcji. Sposób budżetowania jest bardziej złożony niż w scenariuszu prostej oferty produktowej, np. kryterium uwzględnienia zmian w rozmiarach działalności może być statyczne lub elastyczne, a kryterium obszaru funkcjonalnego działań przedsiębiorstwa obejmuje często więcej aspektów.

5.2.2.3 Kształtowanie sterowania

5.2.2.3.1 Logika modelu cząstkowego

Trzeci model cząstkowy łącznego modelu przedstawionego na Rysunku 21 powyżej odnosi się do zadania sterowania realizowanego przez controlling spółki zależnej w międzynarodowej grupie kapitałowej. Model cząstkowy został ponownie przedstawiony za pomocą macierzy (Rysunek 24), w której poszczególne pola oznaczają wynikający z przeprowadzonych badań możliwy kształt controllingu w spółce zależnej, biorąc pod uwagę różne scenariusze wyznaczone następującymi zmiennymi:

- rola spółki zależnej w następstwie przejęcia, która może być w skrajnych scenariuszach ograniczona do działalności produkcyjnej dla grupy kapitałowej, albo złożona, obejmująca wszystkie procesy biznesowe, a tym samym będąca de facto miniaturą spółki nadrzędnej;
- działalność operacyjna spółki zależnej po przejęciu może pozostawać (lub stać się) prosta, tj. ograniczona do jednorodnej, nieskomplikowanej oferty lub cechować wyższym poziomem złożoności, która ma istotne konsekwencje dla panowania.

Analizując kombinacje skrajnych stanów wyżej wymienionych zmiennych, wyróżniono 4 modelowe typy sterowania, przedstawione szczegółowo na Rysunku 24. Z przeprowadzonych badań wynika, iż rozszerzona rola spółki zależnej w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej prowadzi do zwiększenia zakresu funkcji sterowania w spółce zależnej. Wzrost roli spółki zależnej związany z przejęciem przez nią funkcji, których wcześniej nie realizowała np. sprzedaży, marketingu, czy zwiększonego zakresu produkcji (pojawienie się nowych produktów) itd. powoduje wyzwania nie tylko po stronie działów realizujących nowe funkcje,

ale również po stronie controllingu. Zwiększa to zakres controllingu po stronie analizy odchyleń i wdrażania działań naprawczych.

Z drugiej strony proponowany model w odniesieniu do funkcji sterowania, podobnie jak w przypadku planowania, zakłada istotne różnice w modelowej realizacji sterowania przez spółkę o prostej lub złożonej działalności operacyjnej, przejawiającej się w złożoności asortymentu i konieczności jej koordynacji. I tak, jeśli działalność ta jest wysoce złożona, to w spółkach skoncentrowanych na produkcji (a zatem o wąsko zdefiniowanej roli w ramach grupy kapitałowej) procesy sterowania odbywają się w spółce nadrzędnej, controlling spółki zależnej uczestniczy w procesie sterowania w ograniczonym zakresie, dotyczącym w większości produkcji. Wynika to ze złożoności asortymentowej, która wymaga większego zaangażowania controllingu wewnątrz spółki zależnej. Spółka zależna jest natomiast odbiorcą wskazań i działań korygujących w pozostałych obszarach działalności, w szczególności w zakresie finansów. Sytuacja zmienia się jednak istotnie w przypadku spółki zależnej realizującej szereg procesów biznesowych, nie tylko działalność produkcyjną. Istotna jest wówczas rola controllingu spółki zależnej w kwestii sterowania. Controlling spółki zależnej realizuje zadania związane z analizą rzeczywistych i potencjalnych odchyleń od budżetów oraz przyczyn ich wystąpienia. Definiuje również działania korygujące istotnych odchyleń zarówno rzeczywistych jak i przewidywanych. Ze względu na złożoność asortymentową istotna jest rola controllingu w sterowaniu produkcją (zob. Rysunek 24).

Na koniec warto nadmienić, iż po przejęciu mają niekiedy również miejsce sytuacje związane z ograniczaniem roli spółki zależnej, co również prowadzi do ograniczenia sterowania jako zadania controllingu w tej spółce. Istotne wydaje się, aby stopniowe ograniczanie zadań związanych ze sterowaniem było odpowiednio dopasowane do ograniczeń rzeczywistej roli spółki, aby w zachować pełną informację o działaniach spółki zależnej tak długo, jak są one prowadzone. W zależności od intencji spółki przejmującej istotne są w tym zakresie również odpowiednie działania komunikacyjne.

STEROWANIE			
		Złożoność działalności operacyjne	
		Prosta działalność (jednorodny produkt)	Działaność złożona (szeroki zakres asortymentowy produkcji)
Rola spółki zależnej	Spółka prosta, działalność ograniczona do produkcji	Odpowiedzialność spółki zależnej za proces sterowania: **ograniczona** Udział spółki zależnej w wyznaczaniu działaniach korygujących: **ograniczony** Ogólny poziom decyzyjności spółki zależnej: **niski**	Odpowiedzialność spółki zależnej za proces sterowania: **umiarkowana** Udział spółki zależnej w wyznaczaniu działaniach korygujących: **umiarkowany** Ogólny poziom decyzyjności spółki zależnej: **niski**
	Spółka samodzielna, realizująca wszystkie procesy biznesowe	Odpowiedzialność spółki zależnej za proces sterowania: **umiarkowana** Udział spółki zależnej w wyznaczaniu działaniach korygujących: **istotny** Ogólny poziom decyzyjności spółki zależnej: **średni**	Odpowiedzialność spółki zależnej za proces sterowania: **istotna** Udział spółki zależnej w wyznaczaniu działaniach korygujących: **istotny** Ogólny poziom decyzyjności spółki zależnej: **średni**

Rysunek 24 Cząstkowy model kształtowania systemu controllingu spółki zależnej – sterowanie

Źródło: opracowanie własne.

5.2.2.3.2 Opis modelowych typów

Podsumowując modelowe scenariusze z obszaru sterowania:

- w przypadku ograniczonej roli spółki zależnej i oferowania jednorodnego rodzaju produktów, procesy sterowania odbywają się w spółce nadrzędnej, controlling spółki zależnej zasadniczo nie uczestniczy w procesie, a spółka zależna jest wyłącznie odbiorcą wskazań i działań korygujących, w szczególności w zakresie finansów;
- w przypadku ograniczonej roli spółki zależnej i oferowania szerokiego asortymentu produktów, procesy sterowania odbywają się w spółce nadrzędnej, jednak controlling spółki zależnej aktywnie uczestniczy w procesie sterowania w ograniczonym zakresie dotyczącym produkcji. Wynika to ze złożoności asortymentowej, która wymaga większego zaangażowania wewnątrz spółki zależnej. Spółka zależna pozostaje natomiast odbiorcą wskazań i działań korygujących w pozostałych obszarach działalności, w szczególności w zakresie finansów. Na podstawie danych historycznych pochodzących z raportów pokontrolnych oraz aktualnej sytuacji spółki, przewidywanie potencjalnych odchyleń mogących wystąpić w procesie produkcji i podejmowanie działań korygujących przyczyn ich wystąpienia;
- w przypadku rozbudowanej roli spółki zależnej i oferowania jednorodnego rodzaju produktów, rola controllingu spółki zależnej w procesie sterowania jest istotna. Controlling spółki zależnej realizuje zadania związane z analizą potencjalnych odchyleń od budżetów oraz przyczyn ich wystąpienia. Definiuje on działania korygujące istotnych odchyleń, zarówno rzeczywistych, jak i przewidywanych. Ze względu na jednorodną produkcję ograniczona jest rola controllingu w sterowaniu produkcją. Skupia się on na opracowaniu wariantów działań korygujących mających na celu realizację planów budżetowych pomimo zmieniających się warunków lub modyfikację planów dostosowującą je do aktualnych warunków otoczenia. Mając na uwadze budżetowane wyniki finansowe spółki zależnej, działania korygujące powinny mieć na celu ograniczenie kosztów i/lub zwiększenie przychodów, mogą również polegać na zmianie celów budżetowych i dostosowaniu ich to bieżącej sytuacji;

w przypadku rozbudowanej roli spółki zależnej i złożonej oferty produktowej, w porównaniu do poprzedniego scenariusza wyraźnie wzrasta rola controllingu w sterowaniu produkcją ze względu na złożoność asortymentową.

5.2.2.4 Kształtowanie kontroli

5.2.2.4.1 Logika modelu cząstkowego

I wreszcie, czwarty i ostatni model cząstkowy łącznego modelu przedstawionego na Rysunku 21 powyżej odnosi się do kontroli przez controlling spółki zależnej w międzynarodowej grupie kapitałowej. Model cząstkowy został przedstawiony za pomocą macierzy (Rysunek 25), w której poszczególne pola oznaczają wynikający z przeprowadzonych badań możliwy kształt controllingu w spółce zależnej, biorąc pod uwagę różne scenariusze wyznaczone następującymi zmiennymi:

- wprowadzenie przez spółkę nadrzędną zintegrowanego systemu informatycznego lub jego brak;
- dystans władzy w kraju spółki nadrzędnej, który może być niski lub wysoki;
- rola spółki zależnej w następstwie przejęcia, która może być w skrajnych scenariuszach ograniczona do działalności produkcyjnej dla grupy kapitałowej, albo złożona, obejmująca wszystkie procesy biznesowe, a tym samym będąca de facto miniaturą spółki nadrzędnej.

W ten sposób wyróżniono 8 modelowych typów kontroli, przedstawionych szczegółowo na Rysunku 25. Na funkcję kontroli wpływ ma w pierwszej kolejności wprowadzenie zintegrowanego systemu informatycznego przez centralę grupy kapitałowej. Nie mając wdrożonego zintegrowanego systemu informatycznego spółka matka jest zależna od informacji przekazywanych przez służby controllingowe spółki zależnej. To controlling spółki zależnej przygotowuje na bieżąco dane dotyczące stanu aktualnego i wyników spółki oraz raporty porównujące stan rzeczywisty z obowiązującymi planami i celami spółki zależnej. Spółka nadrzędna pozostawia analizę danych mającą na celu wykrycie przyczyn odchyleń oraz wskazanie drogi prowadzącej do wyeliminowania tychże odchyleń także spółce zależnej.

Z drugiej strony, pomimo dostępu do systemu spółki zależnej, spółka matka może pozostawić istotny zakres funkcji kontrolnej w spółce zależnej. Zintegrowany system informatyczny umożliwia spółce nadrzędnej bieżący dostęp do danych dotyczących stanu aktualnego i wyników spółki oraz raportów porównujących stan rzeczywisty z obowiązującymi planami i celami spółki zależnej. Spółka nadrzędna pozostawia analizę danych mającą na celu

wykrycie przyczyn odchyleń oraz wskazanie drogi prowadzącej do wyeliminowania tychże odchyleń spółce zależnej.

Sytuacja może jednak wyglądać diametralnie odmiennie, jeśli dystans władzy w kraju spółki nadrzędnej jest duży. Nie mając wdrożonego zintegrowanego systemu informatycznego, spółka matka jest zależna od informacji przekazywanych przez służby controllingowe spółki zależnej. W takim scenariuszu to controlling spółki zależnej przygotowuje na bieżąco dane dotyczące stanu aktualnego i wyników spółki oraz raporty porównujących stan rzeczywisty z obowiązującymi planami i celami spółki zależnej. Spółka nadrzędna może dążyć jednak do ograniczenia roli spółki zależnej w analizie danych mającą na celu wykrycie przyczyn odchyleń i całkowicie zcentralizować zadania związane z poszukiwaniem rozwiązań mających na celu wyeliminowanie odchyleń. W przypadku wprowadzenia zintegrowanego systemu decyzją spółki nadrzędnej, spółka zależna musi przygotować się na istotne ograniczenie swojego udziału w realizacji funkcji kontroli. Mając bowiem dostęp do systemu spółki zależnej spółka matka może dążyć do centralizacji funkcji kontrolnej. Zintegrowany system informatyczny pozwala pracownikom działu controllingu spółki nadrzędnej na:

- ustalanie stanu rzeczywistego, w tym jego wyników;
- porównywanie stanu rzeczywistego z obowiązującymi planami i celami spółki zależnej;
- analizę danych mającą na celu wykrycie przyczyn odchyleń oraz wskazanie drogi prowadzącej do wyeliminowania tychże odchyleń.

W wyniku przeprowadzonych badań można wnioskować, iż wzrost pozycji spółki zależnej w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej powinien wpłynąć na wzrost jej stopnia autonomii w zakresie doboru i stosowania instrumentów controllingu. Wraz ze wzrostem zakresu asortymentu konieczne staje się wykorzystanie instrumentów umożliwiających analizy kosztów, rentowności konkretnego asortymentu. Takie działania są zazwyczaj podejmowane przez lokalną spółkę autonomicznie. Autonomia spółki zależnej w tym zakresie jest jednak ograniczona, jeśli zgodnie z decyzjami spółki nadrzędnej wszystkie spółki w grupie na przykład ze względu na podobieństwo działalności zobowiązane są do wykorzystania określonych standardowych instrumentów controllingu. Nie bez znaczenia są również zasoby, którymi dysponuje spółka zależna w ramach funkcji controllingu. W sytuacji, w której spółka nadrzędna w istotny sposób ogranicza zasoby na realizację funkcji controllingu również gama wykorzystywanych instrumentów controllingu spółki zależnej będzie ograniczona. W świetle

przeprowadzonych badań istotne wydaje się wykorzystanie motywacji lokalnych pracowników do rozszerzania wiedzy w zakresie wykorzystania instrumentów controllingu. Korzystając z przykładów z badania, zwiększenie zasobów i autonomii spółki zależnej może jej pozwolić na rozwój narzędzi, które mogą zostać wykorzystane w innych spółkach grupy. W tym kontekście zasadne wydaje się wykorzystanie przez spółę nadrzędna potencjału działu controllingu spółki zależnej w kształtowaniu instrumentów controllingu, które w najlepszy sposób pozwalają na realizację funkcji controllingu uwzględniając specyfikę działalności spółki zależnej.

Wraz ze wzrostem roli spółki zależnej maleje wpływ wdrożenia zintegrowanego systemu informacji na zakres funkcji kontroli w spółce zależnej. Posiadanie przez spółkę nadrzędną danych z sytemu informatycznego oczywiście umożliwia pewną kontrolę nad nią, jednak pamiętać należy, iż nie wszystkie informacje znajdują się w systemie informatycznym, a controlling to nie tylko analiza danych liczbowych. Wraz ze wzrostem złożoności działalności spółki zależnej konieczna staje się bardziej systematyczna i dogłębna kontrola, z tego powodu lepszym rozwiązaniem może być rozwinięcie zadań związanych z kontrolą lokalnie w spółce zależnej. Należy również pamiętać o zadaniach controllingu, które odnoszą się do działań operacyjnych w zakresie planowania i sterowania, czyli tych *ex ante*, które nie wynikają z historycznych danych, lecz z przyszłości. Warto również pamiętać o funkcji koordynacyjnej, która przy pewnym poziomie złożoności operacyjnej spółki zależnej może wymaga jednak lokalnego działania.

KONTROLA					
				Zintegrowany system informatyczny	
				wdrożony	brak
Dystans władzy w kraju spółki nadrzędnej	niski	Rola spółki zależnej	Spółka prosta, działalność ograniczona do produkcji	Udział w analizie danych celem wykrycia przyczyn odchyleń: **istotny** Udział w tworzeniu rozwiązań: **istotny** Liczba procesów biznesowych objętych kontrolą: **niska** Zakres kontroli wykraczający poza analizę przychodów i kosztów: **istotny** Ogólny poziom decyzyjności spółki zależnej: **średni**	Udział w analizie danych celem wykrycia przyczyn odchyleń: **istotny** Udział w tworzeniu rozwiązań: **istotny** Liczba procesów biznesowych objętych kontrolą: **niska** Zakres kontroli wykraczający poza analizę przychodów i kosztów: **istotny** Ogólny poziom decyzyjności spółki zależnej: **średni**
			Spółka samodzielna, realizująca wszystkie procesy biznesowe	Udział w analizie danych celem wykrycia przyczyn odchyleń: **istotny** Udział w tworzeniu rozwiązań: **istotny** Liczba procesów biznesowych objętych kontrolą: **wysoka** Zakres kontroli wykraczający poza analizę przychodów i kosztów: **istotny** Ogólny poziom decyzyjności spółki zależnej: **średni**	Udział w analizie danych celem wykrycia przyczyn odchyleń: **istotny** Udział w tworzeniu rozwiązań: **istotny** Liczba procesów biznesowych objętych kontrolą: **wysoka** Zakres kontroli wykraczający poza analizę przychodów i kosztów: **istotny** Ogólny poziom decyzyjności spółki zależnej: **wysoki**
	wysoki		Spółka prosta, działalność ograniczona do produkcji	Udział w analizie danych celem wykrycia przyczyn odchyleń: **ograniczony** Udział w tworzeniu rozwiązań: **ograniczony** Liczba procesów biznesowych objętych kontrolą: **niska** Zakres kontroli wykraczający poza analizę przychodów i kosztów: **ograniczony** Ogólny poziom decyzyjności spółki zależnej: **niski**	Udział w analizie danych celem wykrycia przyczyn odchyleń: **umiarkowany** Udział w tworzeniu rozwiązań: **ograniczony** Liczba procesów biznesowych objętych kontrolą: **niska** Zakres kontroli wykraczający poza analizę przychodów i kosztów: **ograniczony** Ogólny poziom decyzyjności spółki zależnej: **niski**
			Spółka samodzielna, realizująca wszystkie procesy biznesowe	Udział w analizie danych celem wykrycia przyczyn odchyleń: **ograniczony** Udział w tworzeniu rozwiązań: **ograniczony** Liczba procesów biznesowych objętych kontrolą : **średnia** Zakres kontroli wykraczający poza analizę przychodów i kosztów: **umiarkowany** Ogólny poziom decyzyjności spółki zależnej: **niski**	Udział w analizie danych celem wykrycia przyczyn odchyleń: **wysoki** Udział w tworzeniu rozwiązań: **ograniczony** Liczba procesów biznesowych objętych kontrolą: **średnia** Zakres kontroli wykraczający poza analizę przychodów i kosztów: **umiarkowany** Ogólny poziom decyzyjności spółki zależnej: **niski**

Rysunek 25 Cząstkowy model kształtowania systemu controllingu spółki zależnej – kontrola

Źródło: opracowanie własne.

5.2.2.4.2 Opis modelowych typów

Podsumowując modelowe scenariusze z obszaru kontroli w spółce zależnej:

- w przypadku braku wdrożenia zintegrowanego systemu informacyjnego i niskiego dystansu władzy w kraju spółki nadrzędnej, spółka matka jest zależna od informacji przekazywanych przez służby controllingowe spółki zależnej. To controlling spółki zależnej przygotowuje na bieżąco dane dotyczące stanu aktualnego i wyników spółki oraz raporty porównujących stan rzeczywisty z obowiązującymi planami i celami spółki zależnej. Spółka nadrzędna pozostawia analizę danych mającą na celu wykrycie przyczyn odchyleń oraz wskazanie drogi prowadzącej do wyeliminowania tychże odchyleń także w spółce zależnej. W przypadku prostej działalności spółki zależnej, ograniczonej do produkcji, w dużej mierze działania controllingu w zakresie kontroli ograniczają się do analizy działalności produkcyjnej, badania przyczyn odchyleń związanych z produkcją zarówno na poziomie kosztów stałych jak i zmiennych produkcji, jak również wydajności produkcji. Po dokonanej analizie odchyleń controlling podejmuje działania mające na celu znalezienie rozwiązań mających na celu wyeliminowanie odchyleń. W przypadku wysokiej samodzielności spółki zależnej, controlling spółki zależnej swoje działania w ramach funkcji kontrolnej koncentruje na analizie odchyleń i wyjaśnieniu przyczyn ich powstawania. Ze względu na realizowanie wszystkich procesów biznesowych controlling realizuje działania kontrolne we wszystkich obszarach działalności spółki. Kontrola obejmuje zarówno aspekty finansowe dotyczące kosztów, przychodów, jak i rentowności określonych procesów i podejmowanych działań;
- w przypadku braku wdrożonego zintegrowanego systemu informatycznego, ale w warunkach wysokiego dystansu władzy w kraju spółki nadrzędnej, spółka matka jest mimo wszystko zależna od informacji przekazywanych przez służby controllingowe spółki zależnej. To controlling spółki zależnej przygotowuje na bieżąco dane dotyczące stanu aktualnego i wyników spółki oraz raporty porównujących stan rzeczywisty z obowiązującymi planami i celami spółki zależnej. Spółka nadrzędna może dążyć jednak do ograniczenia roli spółki zależnej w analizie danych mającej na celu wykrycie przyczyn odchyleń i całkowicie zcentralizować zadania związane z poszukiwaniem rozwiązań mających na celu wyeliminowanie odchyleń. W przypadku ograniczonej działalności spółki zależnej, spółka nadrzędna dąży do ograniczenia roli controllingu w

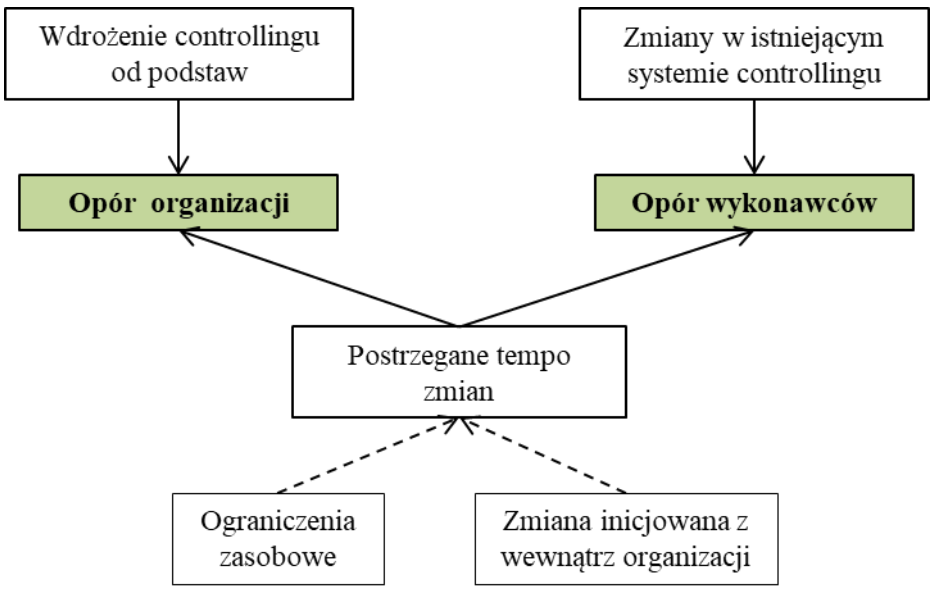
zakresie realizacji funkcji kontroli, ograniczeniem jest jednak dostęp do danych, które nie są bezpośrednio dostępne dla spółki nadrzędnej i muszą być one przygotowane przez controlling spółki zależnej. Rozbudowana rola spółki zależnej zwiększa złożoność zadania związanego z kontrolowaniem. Do realizacji tego zadania niezbędne jest zaangażowanie zespołu spółki zależnej z racji braku bezpośredniego dostępu do złożonych danych przez spółkę nadrzędną;

- w scenariuszu wdrożonego zintegrowanego systemu informatycznego i niskiego dystansu władzy w kraju spółki nadrzędnej, mimo dostępu do systemu spółki zależnej, spółka matka może pozostawić istotny zakres funkcji kontrolnej w spółce zależnej. Zintegrowany system informatyczny umożliwia spółce nadrzędnej bieżący dostęp do danych dotyczących stanu aktualnego i wyników spółki oraz raportów porównujących stan rzeczywisty z obowiązującymi planami i celami spółki zależnej. Spółka nadrzędna pozostawia analizę danych mającą na celu wykrycie przyczyn odchyleń oraz wskazanie drogi prowadzącej do wyeliminowania tychże odchyleń spółce zależnej. W sytuacji prostej działalności spółki, w dużej mierze działania controllingu w zakresie kontroli ograniczają się do analizy działalności produkcyjnej, badania przyczyn odchyleń związanych z produkcją zarówno na poziomie kosztów stałych, jak i zmiennych produkcji, jak również wydajności produkcji. Po dokonanej analizie odchyleń controlling podejmuje działania mające na celu znalezienie rozwiązań mających na celu wyeliminowanie odchyleń. Natomiast w przypadku złożonej działalności controlling spółki zależnej swoje działania w ramach funkcji kontrolnej koncentruje na analizie odchyleń i wyjaśnieniu przyczyn ich powstawania;
- i wreszcie, w scenariuszu zintegrowanych systemów i wysokiego dystansu władzy w kraju spółki nadrzędnej, następuje istotne ograniczenie roli spółki zależnej w funkcji kontroli. Mając dostęp do systemu spółki zależnej spółka matka może z wysokim prawdopodobieństwem dążyć do centralizacji funkcji kontrolnej. Zintegrowany system informatyczny pozwala pracownikom działu controllingu spółki nadrzędnej na ustalanie stanu rzeczywistego, a w tym jego wyników, na porównywanie stanu rzeczywistego z obowiązującymi planami i celami spółki zależnej, jak i na analizę danych mającą na celu wykrycie przyczyn odchyleń oraz wskazanie drogi prowadzącej do wyeliminowania tychże odchyleń. W szczególności w przypadku prostej działalności spółki-córki, spółka nadrzędna dąży do ograniczenia roli controllingu w zakresie

realizacji funkcji kontroli, mając dostęp do danych pierwotnych centralizuje zadania związane z kontrolą wyników spółki zależnej. W przypadku bardziej złożonej roli spółki-córki, ze względu na posiadanie dostępu do danych spółki zależnej spółka nadrzędna może nadal dążyć do realizacji funkcji kontrolnej w sposób scentralizowany, jednak realizacja przez spółkę zależną wszystkich procesów biznesowych może wymagać pełnienia funkcji kontrolnej lokalnie w spółce zależnej.

5.2.3 Uwarunkowania roli wykonawców controllingu spółki zależnej

W kształtowaniu controllingu spółki zależnej istotna jest rola wykonawców controllingu ze spółki zależnej i spółki nadrzędnej, ale również aktorów spoza controllingu. Zarówno w spółkach zależnych, w których controlling funkcjonował przed przejęciem, jak i w tych, w których nie funkcjonował wcale, bądź funkcjonował w ograniczonym zakresie, zmiana właściciela oznacza zazwyczaj pewne zmiany w zakresie controllingu (zob. Rysunek 26).



Rysunek 26 Postrzeganie zmian controllingu w spółce zależnej

Źródło: opracowanie własne.

W sytuacji, w której w spółce zależnej przed przejęciem controlling nie funkcjonował lub funkcjonował w ograniczonym stopniu, spółka nadrzędna staje przed wyzwaniem wdrożenia controllingu. Mogą w tej sytuacji *de facto* pojawić się dwa różne scenariusze: całkowity opór organizacji lub jej duże zaangażowanie, na których zaistnienie wpływ może mieć przyjęte podejście do komunikacji wewnątrz organizacji. Ważne wydaje się odpowiednie przekazanie informacji całej organizacji, jaki jest cel controllingu i jakie korzyści z niego płyną dla pracowników spółki. Jeżeli menedżerom udałoby się zaangażować organizację we wdrożenie controllingu, to efekty mogą być wyraźnie lepsze niż w sytuacji, gdyby wdrożono jedynie standardowe rozwiązania.

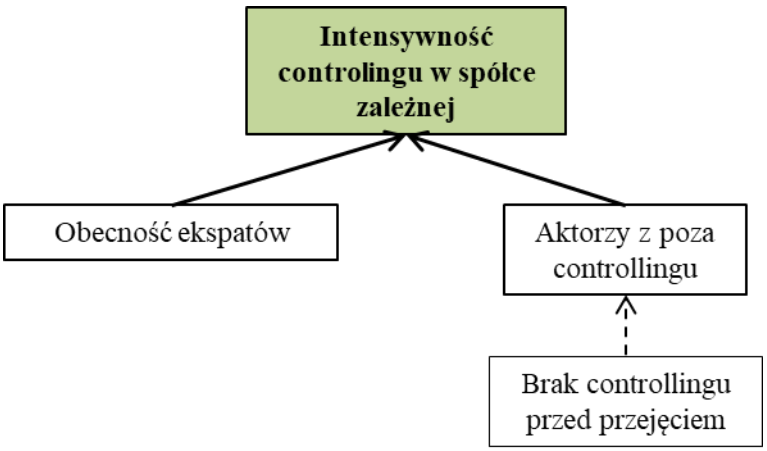
W sytuacji, w której controlling przed przejęciem funkcjonował w spółce, zazwyczaj organizacja rozumie jakie korzyści płyną z jego funkcjonowania. Pojawia się jednak wyzwanie związane z potencjalną zmianą zasad funkcjonowania controllingu. Opór związany ze zmianą może pojawić się zarówno w sytuacji ograniczenia funkcji controllingu w spółce zależnej, jak i zwiększania jej zakresu.

Zarówno w sytuacji wdrażania controllingu od podstaw, jak i zmiany funkcjonującego systemu, mamy do czynienia ze zmianą zachodzącą w spółce zależnej. W badaniach jakościowych zaobserwowano, iż opór przed zmianą jest związany z postrzeganym tempem zmian przez wykonawców controllingu spółki zależnej. Relacja ta jest silniejsza w przypadku występowania większych ograniczeń zasobowych. Wydaje się być kwestią relatywnie intuicyjną, iż zmiany, a szczególnie ich szybkie tempo, mogą rodzić opór wśród pracowników. Wymagają one bowiem od pracowników większego zaangażowania oraz nakładów pracy. W tym kontekście ograniczone zasoby, czy to osobowe, czy niedostosowane do zmieniających się potrzeb zasoby informatyczne, mogą zwiększać opór. W takich sytuacjach istnieje zawsze kilka możliwych rozwiązań. Najłatwiejszym rozwiązaniem – o ile sytuacja finansowa na to pozwala – jest minimalizowanie ograniczeń zgłaszanych przez pracowników. Często jednak firmy spotykają się z nadrzędnym ograniczeniem, jakim są ograniczone środki finansowe. Nie do przecenienia jest w tym zakresie odpowiednia komunikacja, w szczególności jasne przekazywanie informacji na temat przedmiotu i oczekiwanych rezultatów zmian. Pracownicy z większym zaangażowaniem realizują nowe zadania, jeżeli mają świadomość, jaki przyświeca im cel i się z nim zgadzają. Pewien stopień swobody w zakresie radzenia sobie z

ograniczeniami, na które napotykają pracownicy, może pozwolić na wdrożenie nowych, ciekawych rozwiązań w zakresie organizacji pracy czy też rozwiązań informatycznych.

W świetle przeprowadzonych badań, niewątpliwie ważna w zakresie postrzegania zachodzących zmian jest odpowiednia komunikacja, a szczególnie jasne informowanie, czego konkretnie dotyczą zmiany i jakie są ich oczekiwane rezultaty. Istotnym elementem jest również fakt czy zmiana jest inicjowana przez samą spółkę zależną, czy też przez spółką nadrzędną. Pracownicy odczuwają mniejszy opór, gdy pomysł zmiany pochodzi z wewnątrz ich organizacji, a nie jest tylko narzucona z góry. W tym zakresie komunikacja jest również istotnym czynnikiem. Ważny w tych rozważaniach wydaje się pewien stopień autonomii pracowników, zgody na wykazanie przez nich inicjatywy w zakresie sposoby wprowadzania zmiany. Pozwala to na przeniesienie inicjatywy wewnątrz organizacji, co – jak wynikało z przeprowadzonych badań jakościowych – może ograniczyć opór.

Stwierdzono również, że udział aktorów spoza controllingu oraz obecność ekspatów w spółce zależnej zwiększają intensywność controllingu w spółce zależnej. Relacja ta została przedstawiona na Rysunku 27.



Rysunek 27 Czynniki wpływające na intensywność controllingu w spółce zależnej

Źródło: opracowanie własne.

Należy pamiętać, że controlling tak w spółce zależnej, jak i w całej grupie wspiera i koordynuje różne działania operacyjne. W celu zwiększenia efektywności controllingu konieczne jest sprzężenie zwrotne i aktywny udział osób spoza controllingu. W sytuacji, w

której controlling wspiera pozostałe działy w ich zadaniach, pracownicy dostrzegają pozytywne efekty controllingu w większym stopniu są skłonni do współpracy. Należy pamiętać, iż zazwyczaj to właśnie kierownicy działów najlepiej zdają sobie sprawę z wyzwań stojących przed nimi. Controlling może pomóc w ich rozwiązaniu i jednocześnie wykształcić mechanizmy wczesnego ostrzegania, gdyby dane sytuacje miały się powtórzyć. Pojawienie się w spółce zależnej ekspatów może w różny sposób wpływać na controlling i jego funkcjonowanie. W dużym stopniu jest to zależne od nastawienia, motywacji samych pracowników przysłanych z centrali. Często wpływa na zwiększenie intensywności podejmowanych działań controllingowych, również na zaangażowanie większej liczby pracowników z różnych działów w controlling, w zakresie planowania, kontroli i sterowania.

Warto na koniec przypomnieć, że w przeprowadzonych badaniach jakościowych nacisk postawiono na instytucjonalne uwarunkowania kształtowania controllingu. Ważnym elementem badań były nieformalne instytucje w tym kultura organizacyjna oraz wpływ różnić kultur narodowych spółki zależnej i spółki nadrzędnej. W wyniku badań stwierdzono wpływ różnic kultur narodowych na kształtowanie różnych aspektów systemu controllingu spółki zależnej. W tym kontekście niezależnie od tego, czy dyskusja dotyczy zarządzania finansami, controllingu czy ogólnego zarządzania całą grupą kapitałową, istotne wydaje się przekazanie informacji dotyczących różnic kulturowych. Zarówno spółka zależna, jak i spółka nadrzędna powinna zapoznać się z tymi zagadnieniami, bowiem nie tylko ułatwi to komunikację, ale może zminimalizować negatywne efekty różnic kulturowych. W jednej z badanych spółek zależnych w trakcie szkoleń zaprezentowano różnice kulturowe pomiędzy polską a krajem spółki nadrzędnej. Świadomość różnic ułatwiła pracownikom zrozumienie zachowań, sposobu zarządzania, jaki i logiki podejmowania decyzji przez spółkę nadrzędną. Warto również po samym przejęciu zorganizować warsztaty, prezentację kultury organizacyjnej grupy, co powinno w istotny sposób ułatwić przystosowanie się nowej spółki zależnej do sytuacji, w której się znalazła i przyspieszyć proces integracji w ramach nowych struktur.

W przeprowadzonym badaniu zidentyfikowano wpływ poziomu unikania niepewności w kraju pochodzenia centrali, na intensywność kontroli nad spółką zależną. Przy wysokim poziomie tej cechy spółka nadrzędna będzie starała się w dużym zakresie kontrolować spółkę zależną, może to prowadzić do dużej centralizacji controllingu. Cecha ta miała również pewien wpływ na sposób podejmowania decyzji przez spółkę nadrzędną. Przy niskim poziomie tej

cechy w spółce nadrzędnej może występować duża zmienność decyzji, co wymaga od systemu controllingu wysokiej elastyczności. Z doświadczeń badanych spółek wynikało również, iż na kształtowanie controllingu spółki zależnej wpływ miał dystans władzy kraju spółki nadrzędnej. W sytuacji, w której w kraju pochodzenia spółki nadrzędnej współczynnik ten jest niski, większy nacisk kładzie się na niezależność pracowników, powoduje to również większą decentralizację zarządzania, w tym również controllingu. W krajach o wyższym współczynniku dystansu władzy akceptowany jest wyższy poziom kontroli, oznaczać może to również wyższy stopień centralizacji controllingu. W toku prowadzonych badań zaobserwowano również wpływ indywidualizmu lub kolektywizmu w kraju spółki nadrzędnej na stopień formalizacji w kształtowaniu controllingu spółki zależnej. W sytuacji, w której spółka nadrzędna pochodzi z kraju o wysokim stopniu kolektywizmu, controlling kształtowany jest w bardziej nieformalny sposób, wyższa formalizacja kształtowania controllingu wiąże się z wyższym poziomem indywidualizmu kraju spółki nadrzędnej. Podsumowując kwestię dotyczącą różnic kulturowych można stwierdzić, iż świadomość ich występowania ułatwić może pracownikom spółki zależnej zrozumienie decyzji spółki nadrzędnej, dotyczących kształtowania controllingu w spółce.

Na poziomie ogólnym, w odniesieniu do wszystkich uzyskanych wyników warto również nadmienić, iż istotne z punktu widzenia praktyki i rozwoju controllingu wydają się warsztaty poszczególnych działów controllingu umożliwiające wymianę doświadczeń, prezentację wykorzystywanych instrumentów. W większych organizacjach ciekawym pomysłem może być pewien rodzaj platformy do wymiany doświadczeń, know-how, różnych stosowanych rozwiązań przez spółki grupy. W bardzo dużych grupach kapitałowych często pracownicy działów controllingu mogą nie zdawać sobie sprawy z tego, że inne spółki napotykały na podobne wyzwania i posiadają już wypracowane rozwiązania. Jeżeli w spółce przed przejęciem już funkcjonował controlling, warto zapoznać się z wykorzystywanymi w nim rozwiązaniami, ponieważ mogą one być przydatne ze względu na specyfikę działalności spółki i jeśli jest to możliwe, warto pozostawić spółce zależnej autonomię w zakresie wykorzystania tych narzędzi.

5.2.4 Egzemplifikacja i podsumowanie modelu – instrumenty controllingu w zależności od roli spółki zależnej po jej przejęciu

W poprzednich sekcjach przedstawiono założenia modelu aplikacyjnego kształtowania controllingu w spółce zależnej międzynarodowej grupy kapitałowej po jej przejęciu przez zagraniczną spółkę nadrzędną, zwracając uwagę na formalne i nieformalne instytucjonalne uwarunkowania prowadzące do występowania modelowych konfiguracji poszczególnych zadań controllingu i wykorzystywanych w nich instrumentów. Omówiono również poruszoną w przeprowadzonych badaniach jakościowych problematykę roli wykonawców controllingu spółki zależnej, ich zaangażowania lub oporu wobec zmian organizacyjnych. W kolejnym kroku zostanie dokonana podsumowująca egzemplifikacja zaproponowanego modelu z naciskiem na instrumenty wykorzystane przez wykonawców controllingu, dla uproszczenia oparta o dwie skrajnie różne role spółki zależnej w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej. Rola spółki zależnej stanowi bowiem wspólny element pojawiający się w przeprowadzonych badaniach jakościowych i różnicujący scenariusze dla wszystkich czterech zadań controllingu.

Pierwszym rozpatrywanym modelowym scenariuszem jest pełnienie przez spółkę zależną prostej roli w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej, ograniczonej zasadniczo do działalności produkcyjnej w zakresie zdefiniowanym przez spółkę nadrzędną. Rozpoczynając od zadania zasilania w informacje, w gestii zespołu controllingu spółki zależnej pozostaje zasadniczo głównie przygotowanie zbiorczych raportów w zakresie kosztów w podziale na centra powstawania kosztów oraz raportów efektywności produkcji, jak i kalkulacja kosztów produktów. Ponadto przygotowywane są szczegółowe raporty kosztów według centrów odpowiedzialności dla osób za nie odpowiedzialnych, zarówno na poziomie spółki zależnej, jak i nadrzędnej. Przeprowadzone badania wskazują ponadto na wpływ wdrożenia zintegrowanego systemu informatycznego (lub jego braku) w ramach grupy kapitałowej jako wewnętrznej formalnej zmiennej instytucjonalnej na zakres i charakter realizacji zadania zasilania w informacje ze strony spółki zależnej o roli ograniczonej do produkcji. Wdrożenie w spółce zależnej zintegrowanego systemu informatycznego w istotnym stopniu automatyzuje zasilanie w informacje i powoduje, że część danych jest bezpośrednio pobierana przez centralę grupy kapitałowej, a opracowanie raportów ze strony spółki zależnej skupia się na informacjach niedostępnych dla spółki nadrzędnej w systemie. W przypadku braku wdrożenia zintegrowanego systemu informatycznego, zaangażowanie controllingu spółki zależnej w

przygotowanie raportów wzrasta, przekazywane dane stają się bardziej przetworzone, a zasilanie w informacje dotyczy zarówno danych ilościowych, jak i jakościowych, jak również zawiera bardziej szczegółowe wyjaśnienia odchyleń niż w przypadku występowania zintegrowanego systemu. Badania wskazały dodatkowo, że jeśli mamy do czynienia z występowaniem znacznego dystansu władzy w kraju spółki nadrzędnej, można spodziewać się, że wspomniany udział wykonawców controllingu spółki zależnej o prostej działalności produkcyjnej będzie tym bardziej ograniczony, zarówno w przypadku występowania systemu ERP, jak i jego braku. W przypadku braku funkcjonowania zintegrowanego systemu rola ta sprowadzi się do przekazywania surowych danych produkcyjnych o podstawowym charakterze, natomiast w warunkach występowania systemu ERP centrala będzie dążyć do samodzielnego generowania raportów z systemu, oczekując od spółki zależnej zasadniczo głównie raportów na temat przyczyn powstałych odchyleń od planów produkcyjnych.

W zakresie planowania, w tym scenariuszu po ustaleniu przez spółkę nadrzędną podstawowych założeń w zakresie wzrostu cen poszczególnych kategorii kosztowych, wzrostu wynagrodzeń czy budżetowanych kursów walut, do obowiązków zespołu controllingu spółki zależnej będzie należało przygotowywanie budżetów rocznych, w szczególności:

- budżetowanie kosztów wydziałowych produkcji podstawowej i pomocniczej;
- podział budżetowanych kosztów na zmienne i stałe, jak i ustalenie elastyczności kosztów stałych w zależności od wolumenów produkcyjnych;
- budżetowanie kosztów bezpośrednich (materiałów bezpośrednich i wynagrodzeń współpracowników bezpośredniej produkcji);
- ustalenie postulowanych kosztów jednostkowych produktów

Ponadto, w gestii wykonawców controllingu spółki zależnej pozostanie planowanie zapasów, jak i postulowane plany inwestycji w zakresie produkcji, w szczególności inwestycje mogące generować oszczędności w obrębie produkcji wraz z kalkulacją opłacalności inwestycji (stopą zwrotu z inwestycji), czy postulowane plany inwestycyjne w zakresie bezpieczeństwa produkcji. Oprócz wspomnianych budżetów rocznych, w zakresie obowiązków controllingu spółki zależnej co do zasady znajdują się również krótkoterminowe plany produkcyjne (tygodniowe i miesięczne). Przeprowadzone badania jakościowe wskazują również na pewne różnice w zakresie realizacji zadań controllingu pomiędzy spółkami zależnymi charakteryzującymi się ograniczoną złożonością operacyjną wynikającą z jednorodnego

produktu a spółkami utrzymującymi szeroki zakres asortymentowy produkcji. W pierwszym przypadku zespół controllingu spółki zależnej będzie w ograniczonym stopniu uczestniczył w opracowaniu planów i budżetów operacyjnych, pozostając „biorcą" planów przekazanych przez spółkę nadrzędną. Jednak wraz ze wzrostem zakresu asortymentowego produkcji, udział lokalnego controllingu w procesie budżetowania i planowania produkcji wyraźnie wzrośnie.

Odnośnie do zadania kontroli, można spodziewać się, że w omawianym scenariuszu ograniczonej roli w ramach grupy, controlling spółki zależnej będzie w szczególności zajmował się opracowaniem dla spółki nadrzędnej raportów produkcyjnych w porównaniu do budżetu oraz planów krótkoterminowych, jak również monitorowaniem kosztów jednostkowych produkcji, monitorowaniem efektywności produkcji i realizacji planów inwestycyjnych. Wśród wykorzystywanych instrumentów controllingu tradycyjnie istotną rolę będą odgrywać analiza odchyleń kosztów materiałów bezpośrednich i kosztów wynagrodzeń bezpośrednich, jak i analiza odchyleń kosztów wydziałowych bezpośrednich i pośrednich. Podobnie jak w przypadku zasilania w informacje, przeprowadzone badania wskazują na znaczenie funkcjonowania w grupie kapitałowej zintegrowanego systemu informatycznego. Jego brak oznacza, że spółka nadrzędna musi polegać na raportach kontrolnych opracowanych przez spółkę zależną, która w dużej mierze uczestniczy w analizie danych i wykrywaniu przyczyn odchyleń, choć ograniczona rola produkcyjna spółki zależnej zawęża te analizy de facto do poziomu kosztów i wydajności produkcji. Z drugiej strony należy jednak wziąć pod uwagę nieformalne instytucjonalne aspekty związane z występowaniem określonego dystansu władzy kraju spółki nadrzędnej. W przypadku wysokiego dystansu władzy, nawet przy braku zintegrowanego systemu informatycznego spółka nadrzędna może próbować ograniczyć rolę lokalnego controllingu do dostarczania raportów porównujących stan faktyczny ze sformułowanymi wcześniej planami, samemu skupiając się na analizie danych zmierzającej do identyfikacji źródeł odchyleń i „zmonopolizować" wypracowywanie rozwiązań. W przypadku dysponowania wdrożonych system informatycznym, proces centralizacji funkcji kontrolnej w spółce nadrzędnej tym bardziej może prowadzić do marginalizacji roli wykonawców controllingu spółki zależnej w tym zakresie.

I wreszcie, w kontekście zadania sterowania należy zwrócić uwagę na przewidywanie potencjalnych odchyleń mogących wystąpić w procesie produkcji na podstawie danych historycznych pochodzących z raportów pokontrolnych oraz aktualnej sytuacji spółki, jak

również podejmowanie działań korygujących przyczyny wystąpienia tych odchyleń. Podobnie, rolą controllingu spółki zależnej będzie również podejmowanie działań korygujących w zakresie odchyleń kosztów produkcji, a także analiza wąskich gardeł, przyczyn ich powstawania i podejmowanie odpowiednich działań korygujących. W tym kontekście w oparciu o przeprowadzone badania należy zwrócić uwagę na znaczenie złożoności asortymentowej spółki zależnej. W przypadku jednorodnego produktu pojawia się wyraźniejsza tendencja do centralizacji zadania sterowania ze strony spółki nadrzędnej, przy czym lokalny controlling staje się w większym stopniu adresatem aniżeli autorem działań naprawczych. Złożoność asortymentu produkcji zwiększa natomiast siłę przetargową lokalnego controllingu, uzasadniając jego bardziej czynny udział w procesie sterowania dotyczącym obszaru produkcyjnego.

Odmiennego zestawu instrumentów controllingu stosowanych przez wykonawców controllingu na poziomie spółki zależnej należy się spodziewać w przypadku **realizacji rozbudowanej i samodzielnej roli przez spółkę zależną po przejęciu przez spółkę nadrzędną w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej**, obejmującej całe spektrum procesów biznesowych, wykraczających zatem poza samą produkcję dla spółki nadrzędnej. W zakresie zasilania w informacje, podobnie jak w scenariuszu prostej roli w ramach grupy, co do zasady należy spodziewać się również przygotowywania przez spółkę nadrzędną zbiorczych raportów w zakresie kosztów w podziale na centra powstawania kosztów oraz raportów efektywności produkcji, jak i kalkulacji kosztów produktów. Zakres ten staje się jednak wyraźnie szerszy i obejmuje w szczególności przygotowanie przez lokalny zespół controllingu raportów sprzedaży, raportów marży I, II i III stopnia, raportów w zakresie kosztów sprzedaży w podziale na kanały sprzedaży i grupy klientów, jak i przygotowanie raportów w zakresie kosztów marketingu. Do obowiązków zespołu lokalnej spółki zależnej pełniącej po przejęciu rozbudowaną rolę będzie należeć również monitorowanie wyniku finansowego wraz z analizą odchyleń, jak i analiza kapitału pracującego i odchyleń od planu oraz monitorowanie sprawozdań finansowych i analiza odchyleń. Natomiast w zakresie raportów szczegółowych, bardziej zaawansowana rola spółki zależnej powoduje, że raporty opracowywane przez lokalny zespół controllingu dotyczą również sprzedaży i rentowności produktów według poszczególnych kanałów sprzedaży czy grup produktów dla menedżerów odpowiedzialnych za

dane obszary, co jest zadaniem tym istotniejszym, im większy jest co do zasady udział produkcji przeznaczonej na sprzedaż na rynku, na którym działa spółka zależna.

W przypadku funkcjonowania zintegrowanego systemu informatycznego i automatyzacji raportów, nadal istotny jest udział spółki zależnej o złożonej roli w łańcuchu wartości grupy kapitałowej w procesie raportowania, o ile dystans władzy w kraju centrali nie ogranicza tego udziału i nie prowadzi do skupienia gromadzenia oraz przetwarzania danych w centrali grupy. W przypadku braku wdrożenia systemu ERP, złożoność procesów biznesowych spółki zależnej rodzi konieczność przygotowywania przez zespół controllingu spółki zależnej większej liczby raportów o wyższym poziomie szczegółowości, a proces gromadzenia i przetwarzania danych zostaje „zmonopolizowany" przez spółkę zależną. Sytuacja ta znowu zmienia się wraz z rosnącym dystansem władzy w kraju spółki nadrzędnej, który ogranicza dane przekazywane spółce nadrzędnej do tych podstawowych, o charakterze głównie ilościowym, a w mniejszym stopniu jakościowym. O ile w gestii spółki zależnej wobec braku zintegrowanego systemu musi pozostać gromadzenie danych, o tyle dążenie spółki nadrzędnej do centralizacji controllingu może w takim scenariuszu prowadzić do całkowitego ograniczenia przetwarzania danych w spółce zależnej, mimo złożoności jej roli w ramach grupy kapitałowej.

W ramach planowania, podobnie jak w przypadku prostej roli spółki zależnej, w porozumieniu ze spółką nadrzędną następuje ustalenie podstawowych założeń w zakresie wzrostu cen poszczególnych kategorii kosztowych, wzrostu wynagrodzeń czy budżetowanych kursów walut, po czym controlling spółki zależnej zajmuje się procesem rocznego budżetowania, w szczególności:

- budżetowaniem sprzedaży z uwzględnieniem grup produktowych w podziale na kanały sprzedaży w ujęciu ilościowym i wartościowym (określenie postulowanych cen produktów i rabatów);
- budżetowaniem kosztów wydziałowych produkcji podstawowej i pomocniczej;
- podziałem budżetowanych kosztów na zmienne i stałe - ustalenie elastyczności kosztów stałych w zależności od wolumenów produkcyjnych;
- budżetowaniem kosztów bezpośrednich (materiałów bezpośrednich i wynagrodzeń współpracowników bezpośredniej produkcji);
- ustaleniem postulowanych kosztów jednostkowych produktów;

- planowaniem marży na sprzedaży I, II i III stopnia według grup produktowych czy kanałów sprzedaży;
- budżetowaniem kosztów sprzedaży (wsparcia sprzedaży, pośrednictwa sprzedaży) w podziale na kanały sprzedaży czy grupy klientów;
- budżetowaniem kosztów wsparcia marketingowego i kosztów ogólnego zarządu.

Biorąc pod uwagę rozbudowaną operacyjnie rolę spółki zależnej w ramach grupy, zadaniem lokalnego zespołu controllingu będzie planowanie wyniku finansowego całej działalności, jak również planowanie zapasów, kapitału pracującego czy zapotrzebowania na płynność bieżącą. Opracowywane będą również postulowane plany inwestycji w obrębie produkcji (zwłaszcza inwestycje mogące generować oszczędności w obrębie produkcji), a także dokonywane planowanie sprawozdania finansowego pro-forma. I wreszcie, w zakresie planowania krótkoterminowego, zespół spółki zależnej będzie opracowywał nie tylko plany produkcyjne krótkoterminowe (tygodniowe, miesięczne), ale również plany sprzedaży krótkoterminowe (miesięczne, trzymiesięczne). I znowu, udział zespołu controllingu spółki zależnej w procesie planowania będzie – w świetle badań przedstawionych w poprzednich podrozdziałach – również uzależniony od złożoności operacyjnej powiązanej z szerokością asortymentu. Można w uproszczeniu przyjąć, iż rosnąca złożoność asortymentu zwiększa rolę lokalnego controllingu w tworzeniu planów i budżetów produkcji, choć niezależnie od tego czynnika rozbudowany charakter roli spółki w ramach grupy powoduje, że jej zespół controllingu będzie uczestniczył w definiowaniu celów operacyjnych oraz w opracowaniu planów i budżetów operacyjnych.

W scenariuszu rozbudowanej roli spółki zależnej, szerszy będzie również zakres kontroli. Controlling spółki zależnej będzie w szczególności zajmował się opracowaniem dla spółki nadrzędnej raportów sprzedaży w porównaniu do budżetu oraz planów krótkoterminowych, jak również analiz struktury i dynamiki sprzedaży według grup produktów czy kanałów sprzedaży oraz odchyleń od planu. Przygotowywane będą, podobnie jak w przypadku wąskiej roli, raporty produkcji w porównaniu do budżetu oraz planów krótkoterminowych czy monitoring kosztów jednostkowych produkcji. Istotnie bardziej rozbudowany będzie zestaw wykorzystywanych instrumentów controllingu, obejmując m.in.:

- analizę odchyleń kosztów materiałów bezpośrednich i kosztów wynagrodzeń bezpośrednich;

- analizę odchyleń kosztów wydziałowych bezpośrednich i pośrednich;
- analizę odchyleń od planowanej marży I stopnia na sprzedaży (odchylenia wolumenu, ceny, kosztu produktu) według grup produktowych czy kanałów sprzedaży;
- analizę odchyleń kosztów sprzedaży w podziale na kanały sprzedaży czy grupy klientów;
- analizę odchyleń od planowanej marży II stopnia na sprzedaży według kanałów sprzedaży;
- analizę realizacji kosztów marketingu w porównaniu do budżetu oraz planów krótkoterminowych;
- analizę odchyleń kosztów marketingu i analizę wpływu działań marketingowych na sprzedaż;
- analizę odchyleń od planowanej marży III stopnia;
- monitorowanie wyniku finansowego i analizę odchyleń wyniku finansowego;
- analizę kapitału pracującego i odchyleń od planu;
- monitorowanie sprawozdań finansowych i analizę odchyleń.

Należy jednak pamiętać o znaczeniu wdrożenia w grupie zintegrowanego systemu informatycznego, a z drugiej strony o wpływie dystansu władzy w kraju spółki nadrzędnej. Realizacja wszystkich procesów biznesowych przez spółkę zależną, wykraczających często w istotny sposób poza samą produkcję, istotnie rozszerza zakres funkcji kontrolnej lokalnego zespołu w zakresie analizy odchyleń, co jest dodatkowo spotęgowane przez brak zintegrowanego systemu. Wdrożenie systemu typu ERP ułatwia spółce nadrzędnej bieżący dostęp do danych spółki zależnej, jednak złożoność jej roli, wymagająca znajomości lokalnego kontekstu, gwarantuje dominującą rolę spółki zależnej w procesach kontroli we wszystkich obszarach funkcjonowania spółki zależnej. Rosnący dystans władzy w kraju spółki nadrzędnej może nasilić dążenia spółki nadrzędnej do centralizacji zadań kontrolnych, zwłaszcza w zakresie interpretacji danych i wyjaśniania odchyleń, a w przypadku funkcjonowania zintegrowanego systemu i dostępu do wszystkich danych dążenia te mogą być jeszcze bardziej dostrzegalne, co częściowo ogranicza jedynie złożoność roli pełnionej przez spółkę zależną.

W zakresie sterowania w warunkach rozbudowanej roli spółki zależnej, z punktu widzenia lokalnego zespołu controllingu przede wszystkim istotne jest przewidywanie potencjalnych odchyleń mogących wystąpić na wszystkich poziomach działalności spółki zależnej na podstawie danych historycznych pochodzących z raportów pokontrolnych oraz aktualnej

sytuacji spółki, a na tej podstawie podejmowanie decyzji co do działań korygujących przyczyny wystąpienia tych odchyleń. Z uwagi na złożoność procesów biznesowych w spółce zależnej wykraczających poza samą produkcję, szczególnego znaczenia nabiera opracowanie wariantów działań korygujących mających na celu realizację planów budżetowych pomimo zmieniających się lokalnych warunków lub modyfikacje planów krótkoterminowych, dostosowujące je do aktualnego stanu otoczenia. Wykorzystywanym w tym kontekście instrumentem controllingu może być również analiza wąskich gardeł, przyczyn ich powstawania, a w konsekwencji stworzenie odpowiednich przesłanek informacyjnych do podejmowania skutecznych działań korygujących. Należy jednak pamiętać również o charakterystyce działalności produkcyjnej spółki zależnej. W przypadku jednorodnego, prostego asortymentu produktowego, choć lokalny controlling pozostaje aktywnie zaangażowany w procesy sterowania, to jednak rola ta w odniesieniu do sterowania produkcją pozostanie relatywnie ograniczona. Sytuacja zmienia się jednak w przypadku złożonego asortymentu produkcyjnego, rośnie potrzeba zaangażowania lokalnego zespołu w wyjaśnianie odchyleń od budżetów oraz proponowania działań korygujących.

5.2.5 Finansowe aspekty wdrożenia controllingu spółki zależnej

Jak podkreślono niejednokrotnie w rozprawie, zarówno w jej części koncepcyjnej, jak i empirycznej, controlling w spółce zależnej stanowi filar zarządzania finansami w międzynarodowej grupie kapitałowej. Zbudowany w następstwie przeprowadzonych badań empirycznych model aplikacyjny kształtowania controllingu spółki zależnej (przedstawiony na Rysunkach 21-25) wnosi wkład w istniejący dorobek z zakresu finansów przedsiębiorstw, polegający na zwróceniu teoretycznej i praktycznej uwagi na instytucjonalne uwarunkowania kształtowania funkcji controllingu. W przypadku międzynarodowej grupy kapitałowej chodzi tutaj zarówno o czynniki organizacyjne po stronie centrali i jej zagranicznej filii, jak również formalne i nieformalne uwarunkowania w otoczeniu grupy kapitałowej. W zależności od różnych konfiguracji tych czynników, poszczególne rozwiązania z zakresu kształtowania controllingu mogą mieć różną zasadność. Z uwagi na priorytet zarządzania finansami przedsiębiorstw, jakim jest sterowanie wynikami przedsiębiorstwa, istotne jest również zrozumienie, w jaki sposób organizacyjne kształtowanie systemu controllingu w obliczu oddziaływania danych czynników instytucjonalnych ma wpływ na wyniki przedsiębiorstwa,

zarówno od strony kosztowej, jak i przychodowej. Istotne jest przy tym wyjście poza bezpośrednie skutki kosztowe realizacji funkcji controllingu w spółce zależnej i przyjęcie szerszego podejścia, uwzględniającego również pośrednie finansowe implikacje centralizacji lub decentralizacji controllingu w grupie kapitałowej, wynikające z uwarunkowań opisanych w przedstawionych wcześniej badań empirycznych. Dzięki uwzględnieniu wszystkich efektów finansowych możliwe jest uniknięcie podejścia „księgowego" i koncentracji jedynie na wąsko rozumianych pozycjach kosztowych wynikających z utrzymania w centrali i spółce zależnej działów controllingu o określonej strukturze.

Po przejęciu przez grupę kapitałową, spółka nadrzędna może pozostawić funkcje controllingu w spółce zależnej lub starać się je centralizować, ograniczając tym samym realizację tych funkcji w spółce zależnej. Centralizacja wszystkich funkcji controllingu, jak wynika z modeli cząstkowych, jest możliwa i w szczególności realizowana w sytuacji spółek zależnych mających ograniczoną rolę, jednolity produkt oraz wdrożony zintegrowany system informatyczny. Mając na uwadze finansowe aspekty kształtowania controllingu spółki zależnej, dążenie do centralizacji funkcji controllingu ma na celu ograniczenie bieżących kosztów związanych z utrzymaniem komórki controllingu w spółce zależnej, takich jak koszty wynagrodzeń, koszty powierzchni biurowej, czy koszty związane z wyposażeniem i utrzymaniem biura controllingu.

Należy jednak pamiętać, że w celu całkowitej centralizacji konieczne może być wdrożenie systemów informatycznych, które umożliwią centrali dostęp do informacji oraz realizację funkcji kontroli, co z kolei wiąże się z koniecznością poniesienia nakładów inwestycyjnych związanych z wdrożeniem systemu, jak również kosztów szkolenia oraz kosztów utrzymania systemu. Szczegółowa analiza opłacalności działań mających na celu centralizację controllingu jest zależna od znacznej liczby czynników, zarówno kosztów pracy w kraju spółki nadrzędnej, struktury pionu controllingu całej grupy kapitałowej, jak również zakresu obowiązków i odpowiedzialności controllingu w grupie kapitałowej.

Po stronie spółki zależnej, istotne są m.in. następujące koszty funkcjonowania działu controllingu:

- koszty wynagrodzeń
- koszty szkoleń pracowników controllingu
- koszty powierzchni biurowej

- koszty związane z wyposażeniem i utrzymaniem biura controllingu
- koszty utrzymania aktualnego systemu/systemów informatycznych

Natomiast po stronie spółki nadrzędnej, istotne są następujące aspekty finansowe:

- możliwości działu controllingu spółki nadrzędnej do przejęcia obowiązków związanych z controllingiem kolejnej spółki – koszty dodatkowych wynagrodzeń (nadgodziny, nowy pracownik)
- koszty delegacji
- nakłady inwestycyjne związane z wdrożeniem zintegrowanego systemu informatycznego do spółki zależnej, koszty szkolenia pracowników z nowego systemu, koszty utrzymania systemu w spółce zależnej.

W kompleksowej analizie skutków finansowych należy jednak zwrócić uwagę na skuteczność realizacji funkcji controllingu, której zasięg wykracza poza wąsko rozumiane koszty czy nakłady związane jedynie z funkcjonowaniem controllingu w centrali i spółce zależnej. Istotnym, choć często pomijanym aspektem w dążeniu do obniżenia kosztów, wydaje się być również jakość działania controllingu. W tym kontekście mając na uwadze zarówno rolę spółki zależnej, jak i złożoność jej działalności należy ocenić, na ile scentralizowana komórka controllingu będzie w stanie sprawnie i efektywnie realizować funkcje controllingu w spółce zależnej. Z drugiej strony przeprowadzone na potrzeby niniejszej rozprawy badania empiryczne wskazują na znaczenie zewnętrznych uwarunkowań międzynarodowej grupy kapitałowej w zarządzaniu finansami. Wraz z wewnętrznymi instytucjonalnymi czynnikami po stronie grupy kapitałowej determinują one właściwą realizację zadań controllingu, a tym samym pośrednio przyczyniają się do osiągania przez grupę danych wyników, oddziałując na stronę kosztową i przychodową. Efekty te zostały na Rysunku 28 poniżej określone jako pośrednie, nie są bowiem w oczywisty sposób kwantyfikowalne i zazwyczaj nie przypisuje się ich do kosztów związanych z funkcjonowaniem controllingu w grupie kapitałowej, na poziomie centrali i jej zagranicznej filii.

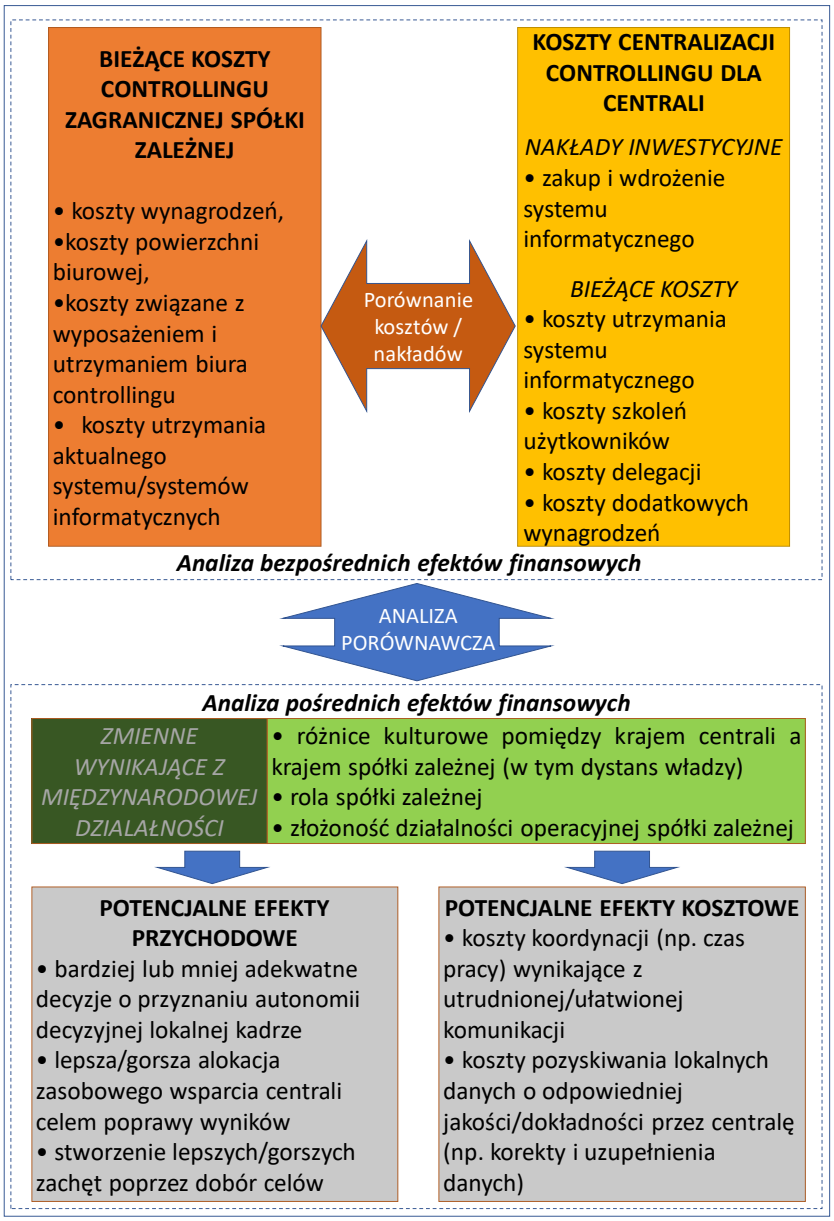
Warto przy tym podkreślić, że o ile bezpośrednie finansowe efekty danego sposobu realizacji zadań controllingu w międzynarodowej grupie kapitałowej są związane w znacznej mierze z kosztami i nakładami inwestycyjnymi, o tyle przyjmując szersze podejście należy brać pod uwagę zarówno kosztowe, jak i przychodowe aspekty realizacji zadań controllingu.

I tak, po stronie potencjalnych efektów przychodowych realizacji zadań controllingu w sposób mniej lub bardziej dostosowany do czynników instytucjonalnych (zob. cząstkowe modele na Rysunkach 22-25), należy wymienić bardziej lub mniej adekwatne decyzje o przyznaniu autonomii decyzyjnej lokalnej kadrze zarządzającej. W przedstawionych własnych badaniach empirycznych zwrócono uwagę na indywidualizację mierników sukcesu i gromadzenia szczegółowych, kontekstualnych danych celem ich oceny, w szczególności w przypadku rozbudowanej roli spółki zależnej i jej działania w otoczeniu instytucjonalnym o znacznej złożoności i stopniu odmienności od otoczenia kraju centrali grupy kapitałowej. Uwzględniając zatem wewnętrzną i zewnętrzną złożoność instytucjonalną, najbardziej efektywne może być przyznanie znacznych uprawnień lokalnemu zarządzaniu finansami, aby zapewnić lepsze dostosowanie decyzji do lokalnych warunków. Z drugiej strony, w zależności od pełnionej roli w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej, zagraniczna filia może wymagać alokacji zasobowego wsparcia centrali celem poprawy wyników całej grupy. To wsparcie nie musi mieć wymiaru stricte finansowego, może bowiem obejmować np. transfer wiedzy czy innych zasobów niematerialnych.

Wkładem modelu aplikacyjnego przedstawionego w tym rozdziale jest zwrócenie szczególnej uwagi na fakt, iż finansowe powodzenie międzynarodowej grupy kapitałowej nie zależy wyłącznie od ścisłej kontroli ze strony centrali grupy czy „oprzyrządowania" filii za pomocą zestawu narzuconych wskaźników, ale przede wszystkim od adaptacji systemu controllingu do danej konfiguracji czynników instytucjonalnych. Unikatowość i złożoność sytuacji zagranicznej spółki zależnej może z jednej strony wymagać znacznej autonomii w zakresie zarządzania finansami, a z drugiej strony przyznanie większej uwagi i wymiernego wsparcia ze strony centrali dzięki uzyskiwaniu lepszych i pełniejszych informacji dotyczących bardziej adekwatnych i miarodajnych wskaźników. Ponadto, konsekwencją poprawionej świadomości centrali na temat kluczowych czynników sukcesu spółki zależnej, uzyskanej dzięki adaptacji podejścia do controllingu do lokalnych presji instytucjonalnych, jest też stworzenie bardziej adekwatnego systemu zachęt poprzez właściwszy dobór celów. Dzięki temu możliwe jest pełniejsze zrównanie dążeń centrali i spółki zależnej, a tym samym większa spójność strategiczna w ramach grupy kapitałowej.

Z drugiej strony, podejmując decyzje o danej organizacji zadań controllingu w grupie kapitałowej należy uwzględnić pośrednie efekty kosztowe. W pierwszej kolejności warto

wymienić koszty koordynacji wynikające z utrudnionej lub ułatwionej komunikacji, związane przede wszystkim z poświęconym czasem pracy. Istotną rolę w tym zakresie odgrywają przede wszystkim różnice w zakresie nieformalnych instytucji, jak systemy wartości czy podejście do wykonywanej pracy w różnych krajach. Oprócz większego nakładu pracy na koordynację zadań, często nieuwzględniane koszty mogą również obejmować rotację personelu związanego z zarządzaniem finansami (w tym controllingu) z uwagi na konflikty i nieporozumienia, czy ograniczoną satysfakcję z pracy związaną m.in. z błędnymi decyzjami w zakresie określonym we wcześniejszym akapicie. Ponadto, kształtując controlling w międzynarodowej grupie kapitałowej należy mieć również na uwadze koszty pozyskiwania lokalnych danych o właściwej jakości przez centralę. Jak podkreślono w przeprowadzonych badaniach, korzystanie ze zintegrowanego systemu informatycznego przy jednoczesnym nasileniu kontroli i centralizacji zadań controllingu może nie być zasadne w przypadku złożonej działalności operacyjnej spółki zależnej, rozbudowanych funkcji przez nią realizowanych, jak i instytucjonalnej specyfiki lokalnego rynku. W przypadku uzyskania pozornych oszczędności związanych z ograniczeniem zatrudnienia w spółce zależnej (zob. bezpośrednie efekty finansowe powyżej), należy liczyć się z dodatkowymi kosztami w postaci dodatkowych korekt czy uzupełnienia danych.



Rysunek 28 Analiza finansowych aspektów realizacji controllingu w spółce zależnej

Źródło: opracowanie własne.

5.3. Uwagi końcowe

Celem ostatniego rozdziału była konstrukcja modelu aplikacyjnego kształtowania controllingu spółki zależnej w międzynarodowej grupie kapitałowej wraz z rekomendacjami dla praktyków zarządzania finansami przedsiębiorstwa. Opierając się na wypracowanym w efekcie analizy porównawczej modelu badawczym stworzono klasyfikację czynników instytucjonalnych mających wpływ na kształtowanie systemu controllingu spółki zależnej działającej w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej. Zidentyfikowane czynniki w różny sposób i w różnym zakresie wpływają na zadania, instrumenty i wykonawców systemu controllingu spółki zależnej w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej. Relacje te i związane z nimi zalecenia wdrożeniowe zostały zawarte w przedstawionym w Rozdziale V modelu aplikacyjnym, zorientowanym na praktykę kształtowania systemu controllingu spółki zależnej.

Rolą modelu jest przedstawienie zestawu zaleceń co do funkcjonowania poszczególnych zadań controllingu w spółce zależnej, w zależności od tego, jaka jest indywidualna konfiguracja czynników przedstawionych w tym modelu. Postępując zgodnie z tymi zaleceniami można w większym stopniu uwzględnić:

- lokalny kontekst funkcjonowania spółki i uświadomić tym samym nadal istotną rolę lokalnego controllingu, pomimo centralizacji w ramach grupy kapitałowej;
- międzynarodowy kontekst grupy i uświadomić źródło określonych decyzji czy napięć w relacji ze spółką nadrzędną, tym samym dostosowując działanie i maksymalizując jego skuteczność.

Model przyczynia się do zwiększenia samoświadomości spółki zależnej w odniesieniu do bieżącej realizacji zadań controllingu, jak i inicjowania zmian, które mogłyby prowadzić do większej efektywności funkcjonowania. Model ten ma charakter rekomendacyjny w znaczeniu przygotowania spółki zależnej do realizacji pewnego kształtu controllingu w zależności od występującej w danym przypadku konstelacji uwarunkowań. W ramach modelu zaproponowano również zestaw zaleceń odnośnie do bardziej efektywnego pełnienia danej roli w odniesieniu do zadań controllingu, jak i zwiększenia swojej siły przetargowej względem spółki nadrzędnej i przejęcia inicjatywy w ramach grupy kapitałowej celem optymalizacji funkcjonowania zarządzania finansami.

Zakończenie

Controlling odgrywa zasadniczą rolę w zarządzaniu finansami międzynarodowej grupy kapitałowej, zapewniając kluczowe wsparcie w efektywnej koordynacji i zarządzaniu złożonymi strukturami finansowymi, które charakteryzują tego typu przedsiębiorstwa. W międzynarodowym kontekście, w którym działalność przedsiębiorstw rozciąga się na różnorodne środowiska regulacyjne, ekonomiczne i kulturowe, controlling staje się niezbędnym narzędziem do osiągania celów strategicznych i operacyjnych grupy. Zarządzanie finansami w międzynarodowej grupie kapitałowej wymaga bowiem nie tylko stosowania najlepszych praktyk finansowych, ale także adaptacji i elastyczności w odpowiedzi na różnorodne i często zmienne warunki w różnych jurysdykcjach. W międzynarodowej korporacji controlling jest odpowiedzialny za integrację i standaryzację procesów finansowych w celu zapewnienia spójności i porównywalności danych finansowych między różnymi jednostkami. Umożliwia to podejmowanie decyzji finansowych na podstawie rzetelnych i spójnych danych, co jest istotne w świetle różnic w przepisach rachunkowych i finansowych obowiązujących w różnych krajach. Controlling identyfikuje i monitoruje różnorodne ryzyka finansowe, takie jak ryzyko kursowe, ryzyko kredytowe czy ryzyko stopy procentowej, które są kluczowe dla międzynarodowych operacji. Controllerzy uczestniczą w procesie planowania strategicznego i operacyjnego, dostarczając analiz, które są podstawą do formułowania strategii finansowych. Poprzez szczegółowe prognozy i budżetowanie, controlling umożliwia grupie kapitałowej precyzyjne planowanie działań w dłuższym horyzoncie, co jest kluczowe w złożonym międzynarodowym otoczeniu. W świetle rozważań przedstawionych w rozprawie, nie można również pominąć kluczowej roli controllingu w komunikacji finansowej, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Controlling, również na poziomie spółki zależnej, odpowiada za przygotowanie raportów finansowych, które są niezbędne dla interesariuszy zewnętrznych, takich jak inwestorzy, kredytodawcy i organy regulacyjne, oraz dla wewnętrznych potrzeb zarządczych. Kluczowe jest zatem nie tylko zastosowanie zarówno formalnych narzędzi wspierających finanse grupy kapitałowej, jak i umiejętność rozpoznania i radzenia sobie z nieformalnymi, kulturowymi aspektami działalności międzynarodowej, które mogą wpływać na efektywność współpracy pomiędzy spółką nadrzędną a zależną i na skuteczną realizację zadań powierzonych controllingowi.

Jednakże, jak wskazano w rozprawie, w istniejącym dorobku badawczym z zakresu zarządzania finansami międzynarodowych grup kapitałowych często skupiano się przede wszystkim na optymalizacji przepływów finansowych, efektywnym zarządzaniu ryzykiem, planowaniu finansowym, a także kontroli i monitorowaniu wyników finansowych na poziomie globalnym, mniej uwagi poświęcając natomiast problematyce skutecznej koordynacji w zarządzaniu finansami międzynarodowej grupy kapitałowej. Biorąc pod uwagę centralne miejsce controllingu w realizacji funkcji koordynacyjnej zarządzania finansami, czynniki związane z jego efektywnym kształtowaniem na poziomie spółki zależnej mają niewątpliwe teoretyczne i praktyczne znaczenie. Zwłaszcza w porównaniu do controllingu rozpatrywanego wyłącznie w kontekście krajowym, złożoność organizacyjna międzynarodowej grupy kapitałowej oraz jej międzynarodowego otoczenia uwypukla szczególne znaczenie wspomnianej funkcji koordynacyjnej. Ponadto, rozwiązania stosowane w controllingu powinny być odpowiednie do istniejącej konstelacji lokalnych uwarunkowań. W tym względzie dotychczasowe badania nie dostarczały jednak jednoznacznych zaleceń, bowiem relatywnie niewiele było wiadomo o czynnikach kontekstualnych po stronie otoczenia kraju spółki nadrzędnej i kraju spółki zależnej w kontekście funkcji koordynacyjnej controllingu, a istniejące propozycje pozostawały często ogólne i opisowe, nie dostarczając wskazań normatywnych, w większym stopniu skupiając się na opisie wybranych wycinków badanej rzeczywistości, tj. wybranych uwarunkowań czy wybranych aspektów controllingu, z naciskiem często kładzionym na kontrolę.

W tym kontekście celem głównym rozprawy była identyfikacja instytucjonalnych uwarunkowań kształtowania systemu controllingu spółki zależnej w zarządzaniu finansami międzynarodowej grupy kapitałowej pod kątem stworzenia modelu naukowego kształtowania systemu controllingu w spółce zależnej, a następnie również modelu aplikacyjnego. Realizacji celu głównego posłużyło w pierwszej kolejności uporządkowanie i usystematyzowanie dorobku w zakresie controllingu spółki zależnej jako kluczowego elementu zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej (cel C1). W Rozdziale I wskazano, iż controlling w międzynarodowej grupie kapitałowej ma na celu zapewnienie oceny wyników, jak i sterowanie i koordynację działań spółek zależnych przez centralę grupy kapitałowej. Następnie rozważania rozprawy w Rozdziale II skupiły się uporządkowaniu i usystematyzowaniu polskiego i zagranicznego dorobku w zakresie uwarunkowań controllingu w międzynarodowej grupie kapitałowej (cel C2). Cel ten został osiągnięty poprzez

ustrukturyzowany przegląd literatury z uwzględnieniem zadań, instrumentów i wykonawców controllingu. Stwierdzono, iż w praktyce funkcjonowania grup kapitałowych w większości przypadków dominuje centralistyczna filozofia controllingu, skupiona dookoła centrali grupy kapitałowej. Wskutek zbyt częstego utożsamiania controllingu z kontrolą *sensu stricto*, które wpływa na traktowanie spółek zależnych głównie jako obiektu kontroli, realizacja przewagi konkurencyjnej opartej o międzynarodową wiedzę, zlokalizowaną w wielu spółkach zależnych, może być w dużym stopniu utrudniona.

W toku dokonanego przeglądu literatury stwierdzono, iż choć dotychczasowe badania wniosły wkład w opisanie różnorodności controllingu (w szczególności kontroli) w międzynarodowych grupach kapitałowych, to brakuje bardziej złożonych analiz poświęconych mechanizmom współpracy na linii centrala-spółka zależna z naciskiem na koordynację zarządzania finansami przedsiębiorstwa. Z drugiej strony często pomijano rolę zachowań wykonawców w realizacji zadań controllingu, koncentrując się na aspektach formalnych systemów kontroli, stanowiących jedynie jeden z elementów systemu controllingu. Jedną z konkluzji Rozdziału II jest również obserwacja, że dotychczasowe badania z reguły traktowały zarządzanie spółką zależną przez centralę grupy kapitałowej relatywnie "mechanistycznie", z naciskiem na alokację budżetów i zasobów przez centralę, jednak z pominięciem "warunków brzegowych" po stronie miękkich czynników związanych z wykonawcami funkcjonującymi w ramach zarządzania finansami, które w istotny sposób przyczyniają się do prawidłowego funkcjonowania tych relacji. Na zachowania tych wykonawców wpływają natomiast czynniki w wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniu grupy kapitałowej, które również nie zostały jeszcze w pełni rozpoznane w istniejącym dorobku.

Celem stworzenia ram teoretycznych dla dalszych analiz, w Rozdziale III dokonano dyskusji uwarunkowań instytucjonalnych zarządzania finansami, która doprowadziła do identyfikacji i dyskusji czynników wewnętrznych (związanych z przedsiębiorstwem) i zewnętrznych (związanych z jego otoczeniem), podzielonych dalej na czynniki formalne i nieformalne (cel C3). Pomimo faktu, iż wpływ instytucji formalnych na kształtowanie systemu controllingu wydaje się być intuicyjny, mniej oczywiste są współzależności formalnych instytucji kraju centrali, kraju spółki zależnej, jak również samej grupy kapitałowej i zarządzania jej finansami, na ostateczny kształt systemu controllingu w spółce zależnej. W szczególności jednak rola nieformalnych instytucji jako determinant systemu controllingu pozostawała obszarem mało

zbadanym, wymagającym dalszych badań celem lepszego zrozumienia współzależności zachodzących pomiędzy poszczególnymi rodzajami instytucji. Końcowym efektem Rozdziałów I-III i przedstawionego w nich przeglądu literatury było sformułowanie modelu koncepcyjnego, zawierającego założenia badawcze dla badań empirycznych. W założeniach tych zawarto oczekiwania co do znaczenia instytucji formalnych lub nieformalnych jako dominujących sił kształtujących zadania, instrumenty i wykonawców controllingu spółki zależnej.

Następnie w Rozdziale IV zrealizowano cel, jakim było tworzenie szczegółowego modelu koncepcyjnego w oparciu o empiryczne badania instytucjonalnych uwarunkowań kształtowania systemu controllingu w spółce zależnej w ramach zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej, jak również wzajemnych powiązań pomiędzy tymi uwarunkowaniami (cel C4). Założenia badawcze sformułowane na końcu Rozdziału III znalazły potwierdzenie w zgromadzonym materiale empirycznym, jednak celem przeprowadzonych badań empirycznych była eksploracja i opisanie szczegółowych zależności, wykraczających poza istniejącą wiedzę z literatury przedmiotu. W toku badań jakościowych wypracowano zatem rozszerzony model naukowy, który zawiera w sobie relacje pomiędzy uwarunkowaniami kształtowania controllingu, sformalizowane w postaci hipotez szczegółowych. Uwzględniono przy tym nie tylko bezpośrednie relacje pomiędzy cechami controllingu a ich wewnętrznymi i zewnętrznymi uwarunkowaniami, lecz w szczególności ich interakcje. Za punkt wyjścia przyjęto trzy wymiary systemy controllingu: zadania, instrumenty i wykonawców.

Odnośnie do zasilania w informacje przez spółkę zależną, przeprowadzone badania wskazują, że jego zakres jest uzależniony od stopnia złożoności międzynarodowej grupy kapitałowej w interakcji z relatywną wielkością danej spółki zależnej, jak również od występowania różnic w formalnych instytucjach zewnętrznych. Ponadto, zakres ten jest uzależniony od wprowadzenia przez spółkę nadrzędną zintegrowanego systemu informatycznego, choć relacja ta zależy od roli spółki zależnej oraz dystansu władzy w kraju pochodzenia spółki nadrzędnej. W kwestii planowania oraz sterowania w spółce zależnej, analiza porównawcza studiów prowadzi do wniosku, że ich istotnym uwarunkowaniem jest rola spółki zależnej w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej oraz jej złożoność działalności operacyjnej. Jeżeli chodzi o zakres funkcji kontroli realizowanej przez spółkę zależną, badania wskazują, że jej istotnym uwarunkowaniem jest wprowadzenie

zintegrowanego systemu informatycznego przez spółkę nadrzędną, jednak relacja ta jest uzależniona od roli spółki zależnej oraz dystansu władzy w kraju pochodzenia spółki nadrzędnej. W odniesieniu do intensywności kontroli przez spółkę nadrzędną, ważnym jej uwarunkowaniem okazuje się być poziom unikania niepewności w kraju pochodzenia spółki nadrzędnej, przy czym relację tę współkształtuje doświadczenie grupy kapitałowej w sprawowaniu kontroli na zagranicznymi spółkami zależnymi.

W kwestii autonomii doboru i stosowania instrumentów controllingu, istotnymi uwarunkowaniami okazuje się być pozycja spółki zależnej w ramach międzynarodowej grupy kapitałowej, przy czym relacja ta jest uzależniona od stopnia podobieństwa instrumentów controllingu w ramach międzynarodowej grupie kapitałowej oraz od ograniczeń zasobowych po stronie spółki zależnej. Natomiast w kwestii uwarunkowań roli wykonawców controllingu spółki zależnej, okazuje się, że wyższy poziom kolektywizmu w kraju spółki zależnej jest związany z bardziej nieformalną realizacją zadań controllingu przez wykonawców spółce zależnej, przy czym relacja ta jest uzależniona od obecności ekspatów w spółce zależnej oraz od złożoności struktury międzynarodowej grupy kapitałowej. Ponadto, intensywność controllingu w spółce zależnej zwiększa się wraz z obecnością ekspatriantów oraz pojawieniem aktorów spoza controllingu, przy czym ta druga relacja zależy od tego, czy dział controllingu istniał przed przejęciem spółki przez międzynarodową grupę kapitałową. I wreszcie, przeprowadzone badania sugerują, że tempo zmian postrzegane przez wykonawców controllingu spółki zależnej nasila ich opór przed zmianą, przy czym relacja ta jest uzależniona od ograniczeń zasobowych w spółce zależnej oraz kwestii czy zmiany te są inicjowane przez wykonawców ze spółki zależnej. Na koniec Rozdziału IV model koncepcyjny został szczegółowo omówiony na tle istniejącej literatury, w szczególności z zakresu controllingu, zarządzania finansami międzynarodowymi oraz międzynarodowych grup kapitałowych, uwypuklając wartość dodaną przeprowadzonych badań.

I wreszcie, w Rozdziale V korzystając z możliwości uzyskania pogłębionego zrozumienia badanych przypadków dzięki zastosowaniu badań jakościowych opracowano model kształtowania controllingu w spółce zależnej zawierający zbiór rekomendacji dla praktyków zarządzania finansami (cel C5). Głównym założeniem tego modelu jest bowiem przyjęcie perspektywy wykonawców controllingu spółki przejętej po jej włączeniu do międzynarodowej grupy kapitałowej. W zależności od modelowego profilu tej spółki w ramach międzynarodowej

grupy kapitałowej, odmienne są rekomendowane modele funkcjonowania controllingu w spółce zależnej w odniesieniu do realizacji jego czterech podstawowych zadań, tj., zasilania w informacje, planowania, sterowania i kontroli wraz z doborem instrumentów controllingu. Z analizy jakościowej wynika, iż zmienne instytucjonalne (w rozumieniu instytucji wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu) szczególnie istotne dla kształtu realizacji zadań controllingu w następstwie przejęcia przez międzynarodową grupę kapitałową, to wprowadzenie zintegrowanego systemu informatycznego przez zagranicą spółkę nadrzędną, rola spółki zależnej w ramach międzynarodowej spółki zależnej, złożoność operacyjna spółki zależnej w następstwie przejęcia, jak również dystans władzy występujący w kraju pochodzenia spółki nadrzędnej.

Kluczowymi adresatami zaproponowanego modelu są wykonawcy controllingu na poziomie spółki zależnej, ponieważ model zawiera wskazania co do kształtowania poszczególnych zadań controllingu i doboru instrumentów, w zależności od danej modelowej sytuacji spółki zależnej. Mając na uwadze uwzględnione w modelu wskazania można w pełniejszym stopniu uwzględnić z jednej strony lokalny kontekst funkcjonowania spółki i uświadomić tym samym nadal istotną rolę lokalnego controllingu, pomimo częstej centralizacji obszaru finansów w ramach grupy kapitałowej. Z drugiej strony model pozwala lepiej zrozumieć międzynarodowy kontekst grupy i uświadomić źródło określonych decyzji czy napięć w relacji ze spółką nadrzędną, tym samym dostosowując sposób organizacji controllingu i maksymalizując jego skuteczność. W tym znaczeniu zbudowany model może przyczyniać się do zwiększenia samoświadomości spółki zależnej w odniesieniu do zarówno bieżącej realizacji zadań controllingu, jak i inicjowania zmian, które mogłyby prowadzić do większej efektywności funkcjonowania. Tym samym zwrócono uwagę na konieczność wyraźniejszego uwzględnienia czynnika ludzkiego, zwłaszcza w wymiarze międzynarodowym, w dyskusji na temat zarządzania finansami grupy kapitałowej.

Zbudowany model może wydawać się w pewnym stopniu deterministyczny z racji ukierunkowania spółki zależnej na realizację określonego modelowego kształtu controllingu w zależności od konkretnej konfiguracji uwarunkowań. O ile to ukierunkowanie i wynikającą z niego samoświadomość lokalnego zespołu można uznać za wartościowe z uwagi na częstą tendencję do przyjmowania gotowych ustaleń od spółki nadrzędnej, z jednoczesnym poczuciem utraty własnej decyzyjności na poziomie spółki zależnej, o tyle w ramach modelu

zaproponowano również zestaw zaleceń odnośnie do bardziej efektywnego pełnienia danej roli w odniesieniu do zadań controllingu, jak i zwiększenia swojej siły przetargowej względem spółki nadrzędnej i przejęcia inicjatywy w ramach grupy kapitałowej celem optymalizacji funkcjonowania zarządzania finansami. Formułując model przyjęto, iż sugerowane rozwiązania przyczyniają się do większej skuteczności funkcjonowania controllingu spółki zależnej z punktu widzenia realizacji swoich zadań, biorąc pod uwagę konieczność adaptacji do szeregu badanych uwarunkowań.

Podsumowując, model aplikacyjny kształtowania controllingu w spółce zależnej zaprezentowany w Rozdziale V stanowi przyczynek do usprawniania zarządzania finansami w międzynarodowej grupie kapitałowej. Przemyślane wdrożenie i kształtowanie controllingu, zwłaszcza po przejęciu spółki zależnej w innym kraju, odpowiednio dostosowane do specyfiki samej spółki zależnej, może przynieść korzyści dla całej grupy. Dostosowanie narzędzi controllingu do specyfiki spółki zależnej, uwzględniając różnice kulturowe, regulacyjne i ekonomiczne, umożliwia bardziej efektywne zarządzanie ryzykiem i lepsze wykorzystanie lokalnych atutów. Implementacja zaleceń modelu umożliwia także lepszą koordynację działań pomiędzy spółką zależną a grupą kapitałową, co jest krytyczne dla efektywnej kontroli finansowej i operacyjnej. Model akcentuje również znaczenie elastyczności w kształtowaniu controllingu, co może zwiększyć zdolność do usprawnień w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i poprawy jego wyników finansowych. W modelu poruszono również strategiczny dylemat pomiędzy centralizacją a decentralizacją funkcji controllingu jako kluczowy element wpływający na efektywność zarządzania finansami. Centralizacja może bowiem przyczyniać się do redukcji kosztów poprzez zmniejszenie redundancji w działaniach i lepsze wykorzystanie zasobów, ale może również ograniczyć wspomnianą elastyczność odpowiedzi na lokalne warunki i wymagać znacznych inwestycji w technologie informacyjne. Z drugiej strony, decentralizacja może zwiększyć koszty operacyjne, ale również pozwala na lepsze dostosowanie do lokalnych specyfik i szybsze reagowanie na zmiany rynkowe. Każdorazowe projektowanie kształtu controllingu w spółce zależnej wymaga zatem dokładnej analizy kosztów i korzyści, zarówno z perspektywy centrali, jak i spółki zależnej, aby maksymalizować ogólną efektywność finansową grupy.

Na koniec należy podkreślić, że wykorzystana w rozprawie metodyka badań jakościowych umożliwiła pogłębioną analizę uwarunkowań organizacyjnych, co jest istotne biorąc pod

uwagę znaczną złożoność zewnętrzną (związaną z otoczeniem) i wewnętrzną (związaną z grupą kapitałową jako systemem powiązanych spółek realizujących wspólne cele) międzynarodowych grup kapitałowych. Ponadto, odmienne rozumienie pojęć z zakresu controllingu pomiędzy grupami kapitałowymi również przyczynia się do zasadności badań jakościowych, umożliwiających uwzględnienie tych różnic i uzyskanie bardziej miarodajnych wyników, np. w porównaniu z badaniami ankietowymi. Po wtóre, badania jakościowe umożliwiają identyfikację wzajemnych powiązań pomiędzy różnymi czynnikami, co ma znaczenie nie tylko teoretyczne, ale w szczególności praktyczne, stanowi bowiem przyczynek do dyskusji o brzegowych warunkach powodzenia wdrożenia controllingu po przejęciu zagranicznej spółki. I wreszcie, wyższy poziom zrozumienia poszczególnych przypadków umożliwia sformułowanie bardziej szczegółowych wniosków aplikacyjnych aniżeli w przypadku analizy ilościowej. W tym ujęciu, metodologicznym i interdyscyplinarnym wkładem niniejszej rozprawy jest przeniesienie metodologii istotnej w innych naukach społecznych, w tym socjologii i psychologii, na grunt zarządzania finansami w międzynarodowych grupach kapitałowych. Tym samym było możliwe zbadanie kontekstu organizacyjnego realizacji zadań controllingu jako wielokrotnie pomijanego aspektu warunkującego skuteczną realizację controllingu w międzynarodowej grupie kapitałowej.

Bibliografia

Achtenhagen, L., Brunninge, O. i Melin, L. (2017). Patterns of dynamic growth in medium-sized companies: Beyond the dichotomy of organic versus acquired growth. *Long Range Planning*, *50*(4), 457–471.

Adamowicz, M. i Łuniewska, S. (2015). *Planowanie i budżetowanie jako narzędzie zarządzania finansami przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego,* 357–366.

Agarwal, S. i Ramaswami, S. N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, *23*(1), 1–27.

Aggarwal, R., Faccio, M., Guedhami, O. i Kwok, C, C. (2016). Culture and finance: An introduction. *Journal of Corporate Finance*, *41*, 466–474.

Aggarwal, R. i Goodell, J.W. (2009). Markets and institutions in financial intermediation: National characteristics as determinants. *Journal of Banking & Finance*, *33*(10), 1770–1780.

Ahern, K. R., Daminelli, D. i Fracassi, C. (2015). Lost in translation? The effect of cultural values on mergers around the world. *Journal of Financial Economics*, *117*, 165–189.

Akinola, R. i Okundalaiye, H. (2022). Management control system in multinational environment: A critical review. *International Journal of Economic Behavior (IJEB*, *12*(1), 145–158.

Al Chen, Y. S., Romocki, T. i Zuckerman, G. J. (1997). Examination of US-based Japanese subsidiaries: Evidence of the transfer of the Japanese strategic cost management. *The International Journal of Accounting*, *32*(4), 417–440.

Alcouffe, S., Berland, N. i Levant, Y. (2008). Actor-networks and the diffusion of management accounting innovations: A comparative study. *Management Accounting Research*, *19*, 1–17.

Alfaro, L. i Chauvin, J. (2020). Foreign direct investment, finance, and Economic development. *Encyclopedia of International Economics and Global Trade*, *1*, 231–258.

Algan, Y. i Cahuc, P. (2010). Inherited trust and growth. *American Economic Review*, *100*, 2060–2092.

Ali, O., Ally, M. i Dwivedi, Y. (2020). The state of play of blockchain technology in the financial services sector: A systematic literature review. *International Journal of Information Management*, *54*, 102199.

Allayannis, G., Ihrig, J. i Weston, J. P. (2001). Exchange-rate hedging: Financial versus operational strategies. *The American Economic Review*, *91*(2), 391–395.

Alsharari, N. M. i Al-Shboul, M. (2019). Evaluating qualitative research in management accounting using the criteria of "convincingness"'. *Pacific Accounting Review*, *31*(1), 43–62.

Altman, S. A. i Bastian, P. (2021). The state of globalization in 2021. *Harvard Business Review*, *3*, 1–9.

Amable, B. (2003). *The diversity of modern capitalism*. Oxford University Press.

Ambos, B. i Schlegelmilch, B. B. (2007). Innovation and control in the multinational firm: Acomparison of political and contingency approaches. *Strategic Management Journal*, *28*(5), 473–486.

Ambos, T. C. i Birkinshaw, J. (2010). Headquarters' attention and its effect on subsidiary performance. *Management International Review*, *50*(4), 449–469.

Ambukita, E. (2013). Rozwój fuzji i przejęć w gospodarce światowej. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. *Rynki finansowe. Ubezpieczenia*, *59*, 657–666.

Anderson, E. i Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, *21*(Fall), 1–26.

Andersson, U. i Forsgren, M. (2002). Integrafion in the multinafional corporafion: The problem of subsidiary embeddedness. W. McNaughton i R. Green, (Red.), *Global competitionin local network,s* 231-245. Ashgate.

Annavarjula, M. i Beldona, S. (2000). Multinationality-performance relationship: A review and reconceptualization. *The International Journal of Organizational Analysis*, *8*(1), 48–67.

Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: Framework for Analysis, Division of Research, Graduate School of Business Administration*. Harvard University.

Anthony, R. N. i Govindarajan, V. (1998). *Management Control Systems*. Irwin McGraw-Hill.

Antle, R. i Demski, J. S. (1988). The controllability principle in responsibility accounting. *The Accounting Review*, *63*, 700–718.

Aoki, M. (2001). *Toward a comparative institutional analysis*. MIT Press.

Astley, W. G. i Sachdeva, P. S. (1984). Structural sources of intraorganizational power: A theoretical synthesis. *Academy of Management Review*, *9*(1), 104–113.

Autio, E., Mudambi, R. i Yoo, Y. (2021). Digitalization and globalization in a turbulent world: Centrifugal and centripetal forces. *Global Strategy Journal*, *11*(1), 3–16. https://doi.org/10.1002/gsj.1396

Babbie, E. (2008). *Podstawy badań społecznych, tłum. W. Betkiewicz i in*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Babcock, J. (2000). The effects of imputation systems on multinational investment, financing, and income-shifting strategies. *Journal of the American Taxation Association*, *22*(2), 1–21.

Bal-Woźniak, T. (2012). *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym*. Uwarunkowania instytucjonalne.

Bamberger, I. i Cappallo, S. (2003). Problembereiche und Ansätze der Strategischen Prozessforschung. W Ringlstetter, M. J., H. Henzler, i M. Mirow (Red.), *Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung* (s. 93–120). Gabler.

Bamberger, I. i Wrona, T. (2012). *Strategische Unternehmensführung*.

Barkema, H. G. i Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management Journal*, *41*(1), 7–26.

Barley, S. R. i Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, *37*(3), 363. https://doi.org/10.2307/2393449

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120.

Bartlett, C. A. i Ghoshal, S. 1987a Managing across borders. New Strategic Requirements, *Sloan Management Review* 28 (4), 7–17

Bartlett, C. A. i Ghoshal, S. 1987b Managing across borders. New Organizational Responses, *Sloan Management Review* 29 (1), 43–53

Bartlett, C. A. i Ghoshal, S. (1990). *Internationale Unternehmensführung: Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing*. Campus Verlag.

Bartlett, C. A. i Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business Press.

Bartolacci, F., Caputo, A. i Soverchia, M. (2020). Sustainability and financial performance of small and medium sized enterprises: A bibliometric and systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, *29*(3), 1297–1309.

Bea, F. X. i Haas, J. (2009). *Strategisches management*.

Beck, M. i Rall, W. (1992). Das betriebliche Informationssystem für unternehmerische Auslandsaktivitäten. W: Kumar, B.N. i Haussmann, H. (Red.), *‚Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit, München* (s. 325–340).

Becker, W. (1990). Funktionsprinzipien des Controlling. *ZfB*, *3*, 295–318.

Bekaert, G. i Hodrick, R. J. (2014). *International financial management*. Pearson Prentice Hall.

Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T. i Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, *41*(1), 2–20.

Beuren, I. M., Machado, V. N. i Dall Agnol, A. J. (2023). Relevance of internal controls for risk management: Empirical evidence from the perception of its executors and reviewers in a multinational company. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, *23*(6), 1233–1250.

Beusch, P. (2007). *Contradicting Management Control Ideologies: A Study of Integration Processes Following Cross-border Acquisitions of Large Multinationals*. Gothenburg University, School of Business Economics and Law, Gothenburg.

Bhattacheryay, S. (2023). Multinational working capital management a study on Toyota Motor Corporation. *International Journal of Finance Economics*, *28*(1), 236–256.

Białasiewicz, M., Buczkowski, T. i Szczepkowska, M. (2008). Formy i przekształcenia przedsiębiorstw, w: S. W M. B. Marek (Red.), *Podstawy nauki o organizacji*.

Bijlsma-Frankema, K. (2004). Dilemmas of managerial control in post-acquisition processes. *Journal of Managerial Psychology*, *19*(3), 252–268.

Birkinshaw, J. i Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, *23*(4), 773–795.

Bittel, L. R. (1998). *Krótki kurs zarządzania. Wydaw*. Naukowe PWN.

Blaug, M. (2000). *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne (Economic Theory in Ret-rospect*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Błoch, H. (1992). *Controlling*. Rachunkowość zarządcza., Centrum Informacji Menadżera.

Boedker, C. i Chua, W. F. (2013). Accounting as an affective technology: A study of circulation, agency and entrancement. *Accounting, Organizations and Society*, *38*(4), 245–267.

Borchers, S. (2000). *Beteiligungscontrolling in der Management-Holding*. Gabler.

Borkowski, S. C. (1999). International Managerial Performance Evaluation: A Five Country Comparison. *Journal of International Business Studies*, *30*(3), 533–555. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490082

Borowiec, A. i Koliński, A. (2009). Wykorzystanie analizy wskaźnikowej jako narzędzia kontrolingu finansowego w małych i średnich przedsiębiorstwach biorących udział w zamówieniach publicznych. *„Zeszyty Naukowe PP, Organizacja i Zarządzanie"*, *54*, 5–13.

Botta, V. (1994). Ausgewählte Probleme des Beteiligungscontrollings, w: Schulte. W C. (Red.), *Beteiligungscontrolling, Grundlagen, strategische Allianzen und Akquisitionen*, 25–42.

Boubakri, N. i Saffar, W. (2016). Culture and externally financed firm growth. *Journal of Corporate Finance*, *41*, 502–520.

Braun, G. i Rodriguez, R. (2008). Earnings management and accounting values: A test of Gray (1988. *Journal of International Accounting Research*, *7*(2), 1–23.

Brealey, R. A., Myers, S. i Allen, F. (2006). *Principes de gestion financière, 8e éd*. Pearson Education France.

Brenner, B. (2009). *Management control in Central and Eastern European subsidiaries*. Palgrave Macmillan.

Brignall, S. i Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the ‘‘new public sector’’. *Management Accounting Research*, *11*, 281–306.

Broadbent, M. i Butler, C. (2000). *Strategic Management of Information Technology in MNE's* (s. 155–184). w:

Brouthers, K. D. (2002). Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, *33*(2), 203–221.

Brouthers, K. D., Brouthers, L. E. i Werner, S. (1996). Dunning's eclectic theory and the smaller firm: The impact of ownership and locational advantages on the choice of entry-modes in the computer software industry. *International Business Review*, *5*(4), 377–394.

Brouthers, K. D., Brouthers, L. E. i Werner, S. (2008). Resource-based advantages in an international context. *Journal of management*, *34*(2), 189–217.

Brouthers, K. D. i Nakos, G. (2004). SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *28*(3), 229–247.

Brouthers, L. E., Brouthers, K. D. i Werner, S. (1999). Is Dunning's eclectic framework descriptive or normative? *Journal of International Business Studies*, *30*(4), 831–844.

Brouthers, L. E., Brouthers, K. D. i Werner, S. (2000). Perceived environmental uncertainty, entry mode choice and satisfaction with EC-MNC performance. *British Journal of Management*, *11*(3), 183–195.

Brueller, N. N., Carmeli, A. i Markman, G. D. (2018). Linking merger and acquisition strategies to postmerger integration: A configurational perspective of human resource management. *Journal of Management*, *44*(5), 1793–1818.

Brzezin, W. (1995). *Ogólna teoria rachunkowości* (P. C. W. PC, Tłum.).

Brzezin, W. (1998). Rachunkowość finansowa i zarządcza a controlling. *Rachunkowość Zarządcza i Controlling*, *1*, 2–6.

Bucholc, M. (2007). *Ryzyko przeszczepu kultury gospodarczej* (M. w:) Kochanowicz J. Mandes. S. i Marody, Red.). ISP.

Buckley, A. (2002). *Inwestycje zagraniczne. Składniki wartości i ocena*.

Buckley, A. (2004). *Multinational finance*. Pearson Education.

Buettner, T., Overesch, M., Schreiber, U. i Wamser, G. (2006). The impact of thin-capitalization rules on multinationals' financing and investment decisions. *CESifo Working Paper*, *1817*.

Busco, C., Giovannoni, E. i Scapens, R. W. (2008). Managing the tensions in integrating global organisations: The role of performance management systems. *Management Accounting Research*, *19*(2), 103–125.

Busco, C., Riccaboni, A. i Scapens, R.W. (2006). Trust for accounting and accounting for trust. *Management Accounting Research*, *17*, 11–41.

Chadam, J. (2012). *Synergia i wartość w strukturach kapitałowych: Identyfikacja, analiza, zarządzanie*. Difin.

Chand, P., Cummings, L. i Patel, C. (2012). The Effect of Accounting Education and National Culture on Accounting Judgments: A Comparative Study of Anglo-Celtic and Chinese Culture. *European Accounting Review*, *21*(1), 153–182. https://doi.org/10.1080/09638180.2011.591524

Chang, S. I., Chang, I. C. i Wang, T. (2014). Information systems integration after merger and acquisition. *Industrial Management & Data Systems*, *114*(1), 37–52.

Chavance, B. (2012). John Commons's organizational theory of institutions: A discussion. *Journal of Institutional Economics*, *8*(1), 27–47.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, *28*(2/3), 127–168.

Chenhall, R. H. (2008). Accounting for the horizontal organization: A review essay. *Accounting, Organizations and Society*, *33*(4–5), 517–550.

Chomuszko, M. (2015). *Controlling procesów: Jak wdrożyć*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Chow, C. W., Shields, M. D. i Wu, A. (1999). The importance of national culture in the design of and preference for management controls for multi-national operations. *Accounting, Organizations and Society*, *24*(5–6), 441–461.

Chowdhry, B. i Howe, J. T. (1999). Corporate risk management for multinational corporations: Financial and operational hedging policies. *Review of Finance*, *2*(2), 229–246.

Chua, W. F. (1995). Experts, networks and inscriptions in the fabrication of accounting images: A story of the representation of three public hospitals. *Accounting, Organizations and Society*, *20*, 111–145.

Chui, A. C. W., Titman, S. i Wei, K. C. J. (2010). Individualism and momentum around the world. *The Journal of Finance*, *65*, 361–392.

Chung, H. L., Gibbons, P. T. i Schoch, H. P. (2000). The influence of subsidiary context and head office strategic management style on control of MNCs: The experience in Australia. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *13*(5), 647–668.

Cieslewicz, J. K. (2014). Relationships between national economic culture, institutions, and accounting: Implications for IFRS. *Critical Perspectives on Accounting*, *25*(6), 511–528.

Cline, B. N. i Williamson, C. R. (2016). Trust and the regulation of corporate self-dealing. *Journal of Corporate Finance*, *41*, 572–590.

Coenenberg, A. G. (2006). *Betriebswirtschaft für Führungskräfte*. Verlag Schaeffer-Poeschel.

Colakoglu, S. i Caligiuri, P. (2008). Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: The case of US subsidiaries of multinational corporations. *The international journal of human resource management*, 19(2), 223-239.

Colakoglu, S., Tarique, I. i Caligiuri, P. (2009). Towards a conceptual framework for the relationship between subsidiary staffing strategy and subsidiary performance. *The International Journal of Human Resource Management*, *20*(6), 1291–1308.

Collier, P. M., Berry, A. J. i Burke, G. T. (2006). *Risk and management accounting: Best practice guidelines for enterprise-wide internal control procedures* (T. 2, Numer 11). Elsevier.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (1992), Internal control – integrated framework. Jersey City, NJ, USA: *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.*

Cooper, D. J. i Ezzamel, M. (2013). Globalization discourses and performance measurement systems in a multinational firm. *Account Organ Soc*, *38*, 288–313.

Corbin, J. i Strauss, A. L. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*.

Cossu, C. i Milkoff, R. (1998). *Contrôle de gestion: Des informations pour la maitrise des decisions et ducontrôle*. Nathan.

Cui, L. i Jiang, F. (2010). Behind ownership decision of Chinese outward FDI: Resources and institutions. *Asia Pacific Journal of Management*, *27*(4), 751–774.

Cyert, R. M. i March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*.

Czakon, W. (2009). Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, *9*, 13–18.

Czernek, K. (2014). Badania jakościowe w naukach ekonomicznych – przydatność i wyzwania. Przykład badania współpracy małych i średnich przedsiębiorstw w regionie turystycznym. *Problemy Zarządzania*, *12*(3), 163–184.

Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. i Moffett, M. H. (2005). *International Business*. *7*.

Czyczerski, M. (2002). *Controlling finansowy w jednostce zależnej kapitałowo na przykładzie przedsiębiorstwa działającego w branży motoryzacyjnej. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 37–43.

Czyczerski, M. (2007). Międzynarodowe aspekty controllingu w spółkach zależnych, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. W *1175 Rachunkowość zarządcza a ryzyko działalności gospodarczej,* 72–79.

Czyczerski, M. (2009). *Uwarunkowania funkcjonowania controllingu spółek zależnych, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, (58 Systemy zarządzania kosztami i wynikami*, 62–66.

Czyczerski, M. (2013). *Wpływ funkcji personalnej na efektywność controllingu.* (s. 106–114). Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 291.

Dambrin, C., Lambert, C. i Sponem, S. (2007). Control and change: Analysing the process of institutionalisation. *Management Accounting Research*, *18*, 172–208.

Daniel, S. J. i Reitsperger, W. D. (1994). Strategic control systems for quality: An empirical comparison of the Japanese and U.S. electronics industry. *Journal of International Business Studies*, *25*(2), 275–294.

Daniels, J. D. i Radebaugh, L. H. (2007). International Business. *Environments and Operations*, *11*.

Datta, D. K. i Puia, G. (1995). Cross-border acquisitions: An examination of the influence of relatedness and cultural fit on shareholder value creation in US acquiring firms. *MIR: Management International Review*, 337–359.

Daugaard, D. (2020). Emerging new themes in environmental, social and governance investing: A systematic literature review. *Accounting & Finance*, *60*(2), 1501–1530.

de Soysa, I. i Jütting, J. (2006). *Informal Institutions and Development: Think Local, Act Global?, OECD Development Centre and Development*. http://www.oecd.org/development/governance-development/37790393.pdf

Desai, M. A., Foley, C. F. i Hines, J.R. (2004). A multinational perspective on capital structure choice and internal capital markets. *The Journal of Finance*, *59*, 2451–2487.

Dibella, A. J. (1993). The role of assumptions in implementing management practices across cultural boundaries. *The Journal of Applied Behavioural Science*, *29*(3), 311–327.

Dieckhaus, O. T. (1993). Management und Controlling im Beteiligungslebenszyklus. *Eul*.

DiMaggio, P. J. i Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, *48*, 147–160.

DiMaggio, P. i Powell, W. W. (1991). *Introduction*. University of Chicago Press. w:

Dobija, M. (2002). *Rachunkowość zarządcza i controlling*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Dołęgowski, T. (1998). Ekonomiczne i instytucjonalne uwarunkowania konkurencyjności międzynarodowej. *International Journal of Management and Economics*, *5*, 119–134.

Dołęgowski, T. (2002). Konkurencyjność instytucjonalna i systemowa w warunkach gospodarki globalnej: Implikacje dla sektora usług. *Monografie i Opracowania, Szkoła Główna Handlowa*, *505*.

Dossi, A. i Patelli, L. (2008). The decision-influencing use of performance measurement systems in relationships between headquarters and subsidiaries. *Management Accounting Research*, *19*(2), 126–148. https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.11.001

Dossi, A. i Patelli, L. (2010). You Learn From What You Measure: Financial and Non-financial Performance Measures in Multinational Companies. *Long Range Planning*, *43*(4), 498–526. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.002

Doupnik, T. S. (2008). Influence of culture on earnings management: A note. *Abacus*, *44*(3), 317–340.

Doupnik, T. S. i Riccio, L. E. (2006). The influence of conservatism and secrecy on the interpretation of verbal probability expressions in the Anglo and Latin cultural areas. *The International Journal of Accounting*, *41*, 237–261.

Doupnik, T. S. i Richter, M. (2004). The impact of culture on the interpretation of 'In Context' verbal probability expressions. *Journal of International Accounting Research*, *3*(1), 1–20.

Doupnik, T. S. i Tsakumis, T. G. (2004). A critical review of tests of Gray's theory of cultural relevance and suggestions for future research. *Journal of Accounting Literature*, *23*, 1–48.

Dunning, J. H. i Lundan, S. M. (2008). Institutions and the OLI Paradigm of the Multinational Enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, *25*(4), 573–593.

Dworzecki, Z. i Romanowska, M. (2008). *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*. SGH.

Eccles, R. (1991). The performance measurennent manifesto. *Harvard Business Review*, *69*(1), 131–137.

Eichelberger, D. (1991). *Leistungsindikatoren für das strategische Controlling in multinationalen Unternehmen*.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, *14*(1), 57–75.

Eisenhardt, K. M. (1989a). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, *14*(4), 532–550.

Eiteman, D. K. i Stonehill, A., I. (1989). *Multinational Business Finance* (5th ed.). Reading, MA,.

Eiteman, D. K., Stonehill, A. I. i Moffett, M. H. (1995). *Multinational Business Finance* (7e wyd.). Addison-Wesley Publishing Company.

Ekanayake, S. (2004). Agency theory, national culture and management control systems. *Journal of American Academy of Business*, *4*(1/2), 49–54.

El Ghoul, S. i Zheng, X. (2016). Trade credit provision and national culture. *Journal of Corporate Finance*, *41*, 475–501.

Epstein, G. (2019). The role and control of multinational corporations in the world economy. W *The Handbook of Globalisation, Third Edition* (s. 165–177). Edward Elgar Publishing.

Erramilli, M. K. i Rao, C. P. (1993). Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach. *Journal of Marketing*, *57*(3), 19.

Erserim, A. (2012). The impacts of organizational culture, firm's characteristics and external environment of firms on management accounting practices: An empirical research on industrial firms in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *62*, 372–376.

Estrin, S., Baghdasaryan, D. i Meyer, K. E. (2009). The impact of institutional and human resource distance on international entry strategies. *Journal of Management Studies*, *46*(7), 1171–1196.

Eun, C. S. i Resnick, B. G. (2007). *Administración financiera internacional*. McGraw-Hill Interamericana.

Eun, C. S., Wang, L. i Xiao, S. C. (2015). Culture and R2. *Journal of Financial Economics*, *115*(2), 283–303.

Ezzamel, M., Lilley, S. i Wilmott, H. (2004). Accounting representation and the road to commercial salvation. *Accounting, Organizations and Society*, *29*, 783–813.

Fahey, L. i Christensen, H. K. (1986). Evaluating the Research on Strategy Content. *Journal of Management*, *12*(2), 167–183.

Fajardo Martínez, C. E. (2003). La globalización y la gestión financiera internacional. *Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales*, *21*, 15–24.

Falencikowski, T. (2008). *Kształowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*. Dom Organizatora.

Fang, Y., Jiang, G.-J., Makino, S. i Beamish, P. W. (2010). Multinational Firm Knowledge, Use of Expatriates, and Foreign Subsidiary Performance. *Journal of Management Studies*, *47*(1), 27–54.

Fee, A., McGrath-Champ, S. i Yang, X. (2011). Expatriate performance management and firm internationalization: Australian multinationals in China. *Asia Pac J Hum Resour*, *49*, 365–384.

Filipowicz, G. (2011). *Uniwersalny model kompetencyjny. Fundacja Obserwatorium Zarządzania, Katalizator Innowacji*. Competency Insitiute.

Fisher, J. G. (1995). Contingency-based research on management control systems:categorization by level of complexity. *Journal of Accounting*, *literature,14*, 24–53.

Flick, U. (2011a). *Jakość w badaniach jakościowych, tłum*. P., Tomanek, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Flick, U. (2011b). *Projektowanie badania jakościowego, tłum*. P., Tomanek, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Foremna-Pilarska, M. (2007). *Teoretyczne problemy controllingu-definicja. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 154–162.

Forsgren, M., Holm, U. i Johanson, J. (2005). *Managing the embedded multinational: A business network view*. Edward Elgar.

Franz, K. P. (2004). *Die Ergebniszielorientierung des Controlling als Unterstützungsfunktion,* In Controlling, 257–274, Verlag Franz Vahlen GmbH.

Frąckowiak, W. (2008). *Analiza opłacalności nabycia, w: W. Frąckowiak (Red.), Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Frese, E. (1994). Internationalisierungsstrategie und Organisationsstruktur. w Schiemenz B. i Wurl, H. J (Red.), *Internationales Management: Beiträ ge zur Zusammenarbeit* (s. 3–22). Gabler.

Frijins, B., Dodd, O. i Cimerova, H. (2016). The impact of cultural diversity in corporate boards on firm performance. *Journal of Corporate Finance*, *41*, 521–541.

Frow, N., Marginson, D. i Ogden, S. (2005). Encouraging strategic behaviour while maintaining management control: Multi-functional project teams, budgets, and the negotiation of shared accountabilities in contemporary enterprises. *Management Accounting Research*, *16*, 269–292.

Fuentelsaz, L., González, C. i Maicas, J. P. (2019). Formal institutions and opportunity entrepreneurship. The contingent role of informal institutions. *BRQ Business Research Quarterly*, *22*(1), 5–24. https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.06.002

Gammelgaard, J., McDonald, F., Stephan, A., Tüselmann, H. i Dörrenbächer, C. (2012). The impact of increases in subsidiary autonomy and network relationships on performance. *International Business Review*, *21*(6), 1158–1172.

Gao, G., Pan, Y., Lu, J. i Tao, Z. (2008). Performance of Multinational Firms' Subsidiaries: Influences of Cumulative Experience. *Management International Review*, *48*(6), 749–768.

Gasparic-Fiember, C. (2007). Ansiedlungs-und Eigentumsformen ausländischer Direktinvestitionen Eine empirische Untersuchung deutscher und oesterreichischer Unternehmen im ehemaligen Jugoslawien. *Munchen/Mering*.

Geertz, C. (1973). *The impact of the concept of culture nn the concept of man, The interpretation of cultures*. Basic books, Inc.

George, A. L. (2019). *Case studies and theory development: The method of structured, focused comparison*. Springer International Publishing.

Gerlach, M. (1992). *Alliance capitalism*. University of California Press.

Ghoshal, S. i Bartlett, C. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, *64*(6), 87–94.

Ghoshal, S., Bartlett, C., A., Ghoshal, S. S. i Westney, D. E. (2005). Multinational corporation as an inter-organizational network. W *Organization theory and the multinational corporation,* 68–92, Palgrave MacMillan.

Giacobbe, F., Matolcsy, Z. i Wakefield, J. (2016). An investigation of wholly-owned foreign subsidiary control through transaction cost economics theory. *Accounting & Finance*, *56*(4), 1041–1070. https://doi.org/10.1111/acfi.12118

Giannetti, M. i Yafeh, Y. (2012). Do cultural differences between contracting parties matter? Evidence from syndicated bank loans. *Management Science*, *58*, 365–383.

Gibbs, G. (2011). *Analizowanie danych jakościowych, tłum*. M. Brzozowska-Brywczyńska, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Gierszewska, G. (2003). *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa*.

Gierszewska G., Romanowska M., (2002), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Gigouline, I. (2001). *Ansatzpunkt zur Gestaltung des Beteiligungscontrollings von Tochterunternehmen westlicher Konzerne in osteuropaischen Landern*. Herbert Utz Verlag, Monachium.

Gillham, B. (2005). *Research Interviewing: The range of techniques: A practical guide*. McGraw-Hill Education UK.

Ginsberg, A. i Venkatraman, N. (1985). Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research. *Academy of Management Journal*, *10*(3), 421–434.

Gioia, D. (2021). A systematic methodology for doing qualitative research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *57*(1), 20–29.

Giraud, F., Saulpic, O., Bonnier, C. i Fourcade, F. (2008). *Contrôle de Gestion et Pilotage*.

Gizzi, M. C. i Rädiker, S. (Red.). (2021). *The practice of qualitative data analysis: Research examples using MAXQDA*. BoD–Books on Demand.

Glaum, M., Lindemann, J. i Friedrich, N. (2006). Erfolg von Mergers i Acquisitions. W *Handbuch Mergers & Acquisitions Management,* 287–314, Gabler.

Glaum, M. i Oesterle, M. J. (2007). 40 years of research on internationalization and firm performance: More questions than answers? *Management International Review*, *47*(3), 307–317.

Gnyawali, D. R., Singal, M. i Mu, S. "Carolyn". (2009). Knowledge ties among subsidiaries in MNCs: A multi-level conceptual model. *Journal of International Management*, *15*(4), 387–400. https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.02.003

Goliszewski, J. (1990). Controlling—System koordynacji przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, *8*(9).

Goliszewski, J. (2016). *Controlling. Koncepcja, zastosowania, wdrożenie*. Wolters Kluwer.

Gomes, E., Angwin, D. N., Weber, Y. i Yedidia Tarba, S. (2013). Critical success factors through the mergers and acquisitions process: Revealing pre-and post-M&A connections for improved performance. *Thunderbird International Business Review*, *55*(1), 13–35.

Gomes, J. S. i Salas, J. M. (2001). *Controle de Gestão: Uma Abordagem Contextual e Organizacional*. Atlas, São Paulo.

Gomes, L. i Ramaswamy, K. (1999). An Empirical Examination of the Form of the Relationship Between Multinationality and Performance. *Journal of International Business Studies*, *30*(1), 173–187.

Gomes-Casseres, B. (1989). Ownership structures of foreign subsidiaries. *Theory and Evidence. Journal of Economic Behavior and Organization*, *11*(1), 1–25.

Goold, M. i Campbell, A. (1994). *Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*.

Gorodnichenko, Y. i Roland, G. (2011). Which dimensions of culture matter for long-run growth? *The American Economic Review*, *101*, 492–498.

Grajewski, P. (2012). *Procesowe zarządzanie organizacją*. PWE.

Granlund, M. (2003). Management accounting system integration in corporate mergers: A case study. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *16*(2), 208–243.

Granlund, M. i Modell, S. (2005). Nordic contributions to management accounting change literature. w Jönsson, S., I Mouritsen, J. (Red.), *Accounting in Scandinavia: The northern lights*, 159–192, Copenhagen Business School Press.

Gray, S. J. (1988). Towards a theory of cultural influence on the development of accounting systems internationally. *Abacus*, *24*(1), 1–15.

Grinblatt, M. i Keloharju, M. (2001). How distance, language, and culture influence stockholdings and trades. *The Journal of Finance*, *56*(3), 1053–1073.

Gruszewska, E. (2013). *Instytucje a proces tworzenia kapitału w Polsce*. UwB.

Gruszewska, E. (2015). Rola instytucji nieformalnych w kształtowaniu ładu instytucjonalnego. *Research Papers of the Wroclaw University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wroclawiu*, *405*, 55–69.

Guiso, L., Sapienza, P. i Zingales, L. (2008). Trusting the stock market. *The Journal of Finance*, *63*(6), 2557–2600.

Guiso, L., Sapienza, P. i Zingales, L. (2013). The determinants of attitudes towards strategic default on mortgages. *The Journal of Finance*, *68*, 1473–1515.

Gupta, A. K. i Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, *16*(4), 768–792.

Hahn, D. (1987), *Controlling – Stand und Entwicklungstendenzen unter besonderer Berücksichtigung des CIM-Konzeptes* w Scheerer A.W. (red.), *Rechnungswesen und EDV*, 8, Heidelberg.

Hahn, D. (1994). Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung- Controllingkonzepte. *Gabler Wirtschaft*, *4*(Auflage).

Hahn, D. i Hungenberg, H. (2001). *PuK. Wertorientierte Controllingkonzepte*.

Hakansson, H. i Lind, J. (2004). Accounting and network coordination. *Accounting, Organizations and Society*, *29*, 51–72.

Hampden-Turner, C. i Trompenaars, F. (1994). *The Seven Cultures of Capilalism*. Piatkus.

Han, S., Kang, T., Salter, S. i Yoo, K, Y. (2010). A cross-country study on the effects of national culture on earnings management. *Journal of International Business Studies*, *41*(1), 123–141.

Hansen, M. T. i Haas, M. R. (2001). Competing for attention in knowledge markets: Electronic document dissemination in a management consulting company. *Administrative Science Quarterly*, *46*(1), 1–28.

Hanzlick, M. (2014). *Management control systems and cross-cultural research: Empirical evidence on performance measurement, performance evaluation and rewards in a cross-cultural comparison*. BoD–Books on Demand.

Harrison, G. L. i McKinnon, J. L. (1999). Cross-cultural research in management control systems design: A review of the current state. *Accounting, Organizations and Society*, *24*(5–6), 483–506.

Harzing, A. W. (2000). Cross national industrial mail surveys: Why do response rates differ between countries. *Industrial Marketing Management*, *29*(3), 243–254.

Harzing, A. W. (2002). Acquisitions versus greenfield investments: International strategy and management of entry modes. *Strategic Management Journal*, *23*(3), 211–227.

Harzing, A.-W. i Sorge, A. (2003). The Relative Impact of Country of Origin and Universal Contingencies on Internationalization Strategies and Corporate Control in Multinational Enterprises: Worldwide and European Perspectives. *Organization Studies*, *24*(2), 187–214. https://doi.org/10.1177/0170840603024002343

Hau, H. (1999). Comment on 'Corporate risk management for multinational corporations: Financial and operational hedging policies'. *European Finance Review*, *2*(2), 247–249.

Helmke, G. i Levitsky, S. (2004). Informal institutions and comparative politics: A research agenda. *Per¬spectives on Politics*, *2*(4), 726–728.

Hennart, J. F. (2009). Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets. *Journal of International Business Studies*, *40*(9), 1432–1454.

Hensel, P. i Glinka, B. (2012). *Teoria ugruntowana, w: Jemielniak D. (Red.): Badania jakościowe. Podejścia i teoria, tom 1*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Hodgson, G. M. (2006). What are institutions? *Journal of Economics*, *XL*(1), 1–25.

Hoecklin, L. A. (1995). *Managing cultural differences: Strategies for competitive advantage*. Addison-Wesley Longman Limited.

Hoffjan, A. (2009). *Internationales controlling*. Schäffer-Poeschel.

Hoffjan, A., Karlowitsch, M. i Rehbach, C. (2000). *Die balanced scorecard als Instrument der Erfolgsmessung in internationalen Joint Ventures,* w Berens, W., Born, A. i Hoffjan A, (Red.), 229–258.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.

Hofstede, G. (2017). https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/

Hofstede, G., Hofstede, G. J. i Minkov, M. (2011). *Kultury i organizacje*.

Holland, J. B. (1993). *International financial management*. Basil Blackwell.

Holm, U. i Pedersen, T. (2000). The Centres of Excellence project-Methods and some empirical findings. w Holm, U. i Pedersen, T. (Red.), *The emergence and the impact of MNC Centres of Excellence: A subsidiary perspective*, 1–23, Macmillan.

Holtbrügge, D. (1996). *Erfolgsfaktoren ausländischer Direktinvestitionen in Rußland. W: Welge M.K* (H. D, Red.).

Holtbrügge, D. i, i Boutler, T. (2003). Auslandsinvestitionen in Russland. W C. Meier, H. Pleines, i H. H. Schroeder (Red.), *Oekonomie—Kultur—Politik. Transformationsprozesse in Osteuropa*. Festschrift fuer Hans-Hermann Hoehmann.

Holtbrügge, D. i Welge, M. (2010). *Internationales Management, Theorien, Funktionen, Fallstudien, 5., überarbeitete Auflage*. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH.

Hopper, T. i Powell, A. (1985). Making sense of research into the organizational and social aspects of management accounting: A review of its underlying assumptions [1]". *Journal of Management Studies*, *22*(5), 429–465.

Hopwood, A. G. (1974). *Accounting and Human Behaviour*. Haymarket Publishing.

Hopwood, A. G. (1996). Looking across rather than up and down: On the need to explore the lateral processing of information. *Accounting, Organizations and Society*, *21*, 589–590.

Hoque, Z. i Chia, M. (2012). Competitive forces and the levers of control framework in a manufacturing setting: A tale of a multinational subsidiary. *Qual Res Account Manag*, *9*, 123–145.

Horvath, P. (1986). *Controlling, 11 wydanie*. Vahlen.

Horvath, P. (2012). *Controlling, 11 wydanie*. Vahlen.

Horváth, P., Pütter, J. M., Haldma, T., Lääts, K., Dimante, D., Dagilienė, L., Kochalski, C., Ratajczak, P., Wagner, J., Petera, P., Paksĭová, R., Tirnitz, T., Sucală, V.-I., Sava, A., Buhovac, A. R., Bedenik, N. O. i Labaš, D. (2017). Sustainability Reporting in Central and Eastern European Companies: Results of an International and Empirical Study. w Horváth, P. i Pütter, J. M. (Red.), *Sustainability Reporting in Central and Eastern European Companies. MIR Series in International Business*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-52578-5_2

Horváth, P. i Reichmann, T. (1993). *Vahlens großes Controllinglexikon*. Beck.

Hoskisson, R. E., Wright, M., Filatotchev, I. i Peng, M. W. (2013). Emerging Multinationals from Mid-Range Economies: The Influence of Institutions and Factor Markets. *Journal of Management Studies*, *50*(7), 1295–1321.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. i Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The globe study of 62 societies*. Sage.

Hu, W., Shou, Y., Kang, M. i Park, Y. (2020). Risk management of manufacturing multinational corporations: The moderating effects of international asset dispersion and supply chain integration. *Supply Chain Management: An International Journal*, *25*(1), 61–76.

Jagoda, H. (2000). *Przedsiębiorstwo wielozakładowe i holding. Więcej podobieństw niż różnic,(w:) Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem-ciągłość i zmiana* (H. Jagoda i J., Tłum.).

Jagoda, H. i Haus, B. (1995). *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*. PWN, Warszawa.

Jakubowska, A. i Grabowska-Powaga, A. (2016). Instytucje a aktywność gospodarcza podmiotów—Wybrane aspekty. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, *97*(1964), 399–411.

Janczyk-Strzała, E. (2009). *Controlling w przedsiębiorstwach produkcyjnych. CeDeWu*. PL Wydawnictwa Fachowe.

Jaworek M., Szóstek A., Ocena efektywności bezpośrednich inwestycji zagranicznych, w: Karaszewski W. (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw*, Dom Organizatora, Toruń 2008.

Jaworski, W. L., Krzyżkiewicz, Z. i Kosiński, B. (1996). *Banki rynek, operacje, polityka. Poltext*.

Jensen, M. C. i Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial agency costs and*.

Jędralska, K. (2003). *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem międzynarodowym*. Prace Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Katowicach.

Jones, C. S. (1985a). An empirical study of the evidence for contingency theories of management accounting systems in conditions of rapid change. *Accounting, Organizations and Society*, *10*(3), 303–328.

Jones, C. S. (1985b). An empirical study of the role of management accounting systems following takeover or merger. *Accounting, Organizations and Society*, *10*(2), 177–200.

Jones, C. S. (1986). Organisational change and the functioning of accounting. *Journal* of Business Finance & Accounting, 13(3), 283–307.

Jones, C. S. (1992). The attitudes of owner-managers towards accounting control systems following management buyout. *Accounting, Organizations and Society*, 17(2), 151-168.

Jütting, J. (2003). Institutions and Development: A Critical Review. *OECD Development Centre, Working Paper*, *210*.

Kaczmarek, B. i Glinkowska, B. (2012). *Tworzenie grup kapitałowych i aliansów strategicznych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Kaczmarek, B. i Sikorski, C. (1998). *Podstawy zarządzania Zachowania organizacyjne*. Absolwent.

Kaczmarek, M., Olejnik, I. i Springer, A. (2018). *Badania jakościowe-metody i zastosowania*. CeDeWu.

Kapas, J. (2020). Formal and Informal Institutions, and FDI Flows: A Review of the Empirical Literature and Propositions for Further Research. *Economic and Business Review*, *22*(2). https://doi.org/10.15458/ebr100

Kaplan, R. S. i Cooper, R. (1998). *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Harvard University Press.

Kaplan, R. S. i Norton, D. P. (1997). *Balanced Scorecard*.

Kaplan, R. S. i Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization*.

Karmańska, A. (2006). *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*.

Karolyi, G. A. (2016). The gravity of culture for finance. *Journal of Corporate Finance*, *41*, 610–625.

Karpuś, P. i Węcławski, J. (2005). *Rynek finansowy: Szanse i zagrożenia rozwoju.* Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.

Karwacki, P. (2008). *Ujęcie definicyjne controllingu w niemieckim obszarze językowym, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* (Numer 24). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Kaufmann, D., Kraay, A. i Mastruzzi, M. (2007). *Governance matters VI: governance indicators for 1996-2006*.

Kaynak, E., Demirbag, M. i Tatoglu, E. (2007). Determinants of ownership-based entry mode choice of MNEs: Evidence from Mongolia. *Management International Review*, *47*(4), 505–530.

Kenter, M. E. (2003). *Controlling in Multinationalen Unternehmungen, w: Management Multinationaler Unternehmungen, 291-305*. Physica-Verlag HD.

Keplinger, K., Feldbauer-Durstmueller, B. i Mitter, C. (2012). Management accounting practices in a multicultural environment: Evidence from Austria, Russia and the US. *Int J Strateg Manag*, *12*, 37–49.

Kirk, J. i Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research* (T. 1). Sage.

Kiziukiewicz, T. (2003). *Zarządcze aspekty rachunkowości*. PWE.

Kiziukiewicz, T. (2011). Wykorzystanie benchmarkingu w strategicznej rachunkowości zarządczej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 389–404.

Klassen, M. (2014). *Value logics and management control systems* [PhD Thesis, Lancaster University]. w:

Kmieć, J. (2015). Finanse przedsiębiorstw w kontekście rachunkowości zarządczej. *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, *17*, 61–70.

Kochalski, C. (2012). Analiza finansowa i controlling w przedsiębiorstwie. Powrót do rozważań, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. *Rynki finansowe. Ubezpieczenia*, *56*, 83–93.

Kochalski, C. i Łuczak-Trąpczyńska, M. (2017). Determinants of Controlling in Foreign subsidiaries of MNEs: On the Explanatory Potential of the Institutional Perspective. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, *5*(3).

Kornbluth, J. S. i Vinso, J. D. (1982). Capital structure and the financing of the multinational corporation: A fractional multiobjective approach. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, *17*(2), 147–178.

Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji: Metodologia badan terenowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kostova, T., Marano, V. i Tallman, S. (2016). Headquarters–subsidiary relationships in MNCs: Fifty years of evolving research. *J World Bus*, *51*, 176–184.

Kostro, K. (2009). Zagadnienia kulturowe w ekonomii. *Gospodarka narodowa*, *3*, 27–59.

Krawczyk, S. (2009). Controlling logistyczny w sieciach usług transportowych, Prace Naukowe. *Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej. Transport*, *69*, 89–100.

Kuc, B. (2005). *Zarządzanie doskonałe, Wydawnictwo Menedżerskie PTM*.

Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). *Analyzing qualitative data with MAXQDA*. Springer International Publishing.

Kustra, A. i Sierpińska, M. (2004). *Idea i rodzaje controllingu w przedsiębiorstwie (w:) M. Sierpińska (red.), Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Kutschker, M. i Schmid, S. (2008). *Internationales Management*. Oldenbourg, München.

Kwok, C. C. Y. i Tadesse, S. (2006). National culture and financial systems. *Journal of International Business Studies*, *37*(2), 227–247.

Lachnit, L. i Müller, S. (2012). Unternehmenscontrolling. *Wiesbaden*, *2*.

Lane, C. (1992). European business systems: Britain and Germany compared. W: R. W *Whitley (Red.), European business systems*. Sage.

Lanka, E., Lanka, S., Rostron, A. i Singh, P. (2020). Why we need qualitative research in management studies. *Revista de Administração Contemporânea*, *25*.

Lauzel, P. i Teller, R. (1998). *Contrôle de gestion et budgets, Sorbona*.

Lee, G. K. i Lieberman, M. B. (2010). Acquisition vs. Internal development as modes of market entry. *Strategic Management Journal*, *31*(2), 140–158.

Legiędź, T. (2012). Instytucjonalna teoria przemian gospodarczych–rozwój gospodarczy z perspektywy nowej ekonomii instytucjonalnej. *Economics/Ekonomia*, *21*(4), 30–45.

Lessard, D. R. (1979). Transfer prices, taxes, and financial markets: Implications of internal financial transfers within the multinational corporation. *Research in International Business and Finance: An Annual Compilation of Research*, *1*, 101–125.

Leuz, C., Nanda, D. i Wysocki, D, P. (2003). Earnings management and investor protection: An international comparison. *Journal of Financial Economics*, *69*(3), 505–527.

Levi, M. (1983). *International Finance: Financial Management and the International Economy*. McGraw-Hill.

Li, J. (1995). Foreign entry and survival: Effects of strategic choices on performance in international markets. *Strategic Management Journal*, *16*(5), 333–351.

Li, L. (2007). Multinationality and performance: A synthetic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(2), 117–139.

Li, L., (2008). Multinationality and Technical Efficiency: A Neglected Perspective, *Management International Review*, 48(1), 39–63.

Li, K., Griffin, D., Yue, H. i Zhao, L. (2013). How does culture influence corporate risk-taking? *Journal of Corporate Finance*, *23*, 1–22.

Licht, A. N., Goldschmidt, C. i Schwartz, H, S. (2005). Culture, law, and corporate governance. *International Review of Law and Economics*, *25*(2), 229–255.

Lim, J., Makhija, A. K. i Shenkar, O. (2016). The asymmetric relationship between national cultural distance and target premiums in cross-border M&A. *Journal of Corporate Finance*, *41*, 542–571.

Linnenluecke, M. K., Marrone, M. i Singh, A. K. (2020). Conducting systematic literature reviews and bibliometric analyses. *Australian Journal of Management*, *45*(2), 175–194.

López-Duarte, C. i García-Canal, E. (2002). The effect of firm and host country characteristics on the choice of entry mode: Empirical evidence from Spanish firms. *Journal of Management and Governance*, *6*(2), 153–168.

Lube, M. M. (2013). *Strategisches Controlling in international tätigen Konzernen: Aufgaben—Instrumente—Maßnahmen*. Springer-Verlag.

Lukka, K. (2007). Management accounting change and stability: Loosely coupled rules and routines in action. *Management Accounting Research*, *18*, 76–101.

Luo, Y. (2003). Market-seeking MNEs in an emerging market: How parent–subsidiary links shape overseas success. *Journal of International Business Studies*, *34*(3), 290–309.

Macharzina, K. (1984). *Strategische Fehlentscheidungen in der internationalen Unternehmung als Folge von Informationspathologien. Diskontinuitätenmanagement–Strategische Bewältigung von Strukturbrüchen bei internationaler Unternehmenstätigkeit* (s. 77–140).

Madura, J. (2020). *International financial management*. Cengage Learning.

Madura, J. i Fosberg, R. H. (1990). The impact of financing sources on multinational projects. *Journal of Financial Research*, *13*(1), 61–69.

Maitlis, S., Vogus, T. J. i Lawrence, T. B. (2013). Sensemaking and emotion in organizations". *Organizational Psychology Review*, *3*(3), 222–247.

Major, A. (1998). *System controllingu w przedsiębiorstwie: Studia przypadków zastosowań w warunkach polskich*. Semper.

Mani, S., Antia, K. D. i Rindfleisch, A. (2007). Entry mode and equity level: A multilevel examination of foreign direct investment ownership structure. *Strategic Management Journal*, *28*(8), 857–866.

Marciniak, S. (2003). *Rola informacji w controllingu, Controlling i Rachunkowość Zarządcza* (Numer 12,).

Marciniak, S. (2004).

Marciniak, S. (2008). *Controlling: Teoria, zastosowania*. Difin.

Marody, M. i Kochanowicz, J. (2007). *Pojęcie „kultury ekonomicznej" w wyjaśnianiu polskich przemian (w* (Kochanowicz J., Marody, M. i Mandes, S., (Red.). ISP.

Martinez, J. I. i Jarillo, J. C. (1989). The evolution of research on coordination mechanisms in MNC's. *Journal of International Business Studies*, *20*(3), 489–514.

Masquefa, B. (2008). Top management adoption of a locally driven performance measurement and evaluation system: A social network perspective. *Manag Account Res*, *19*, 182–207.

Matysiak, L. i Bausch, A. (2012). Antecedents of MNE Performance: Blinded by the Obvious in 35 Years of Literature. *Multinational Business Review*, *20*(2), 178–211.

Mayer, J. (1999). *Führungsinformationssysteme für die internationale Management-Holding*. Gebler Verlag.

McDonald, F., Warhurst, S. i Allen, M. (2008). Autonomy, embeddedness, and the performance of foreign owned subsidiaries. *Multinational Business Review*, *16*(3), 73–92.

Meer-Kooistra, J. i Scapens, R. W. (2008). The governance of lateral relations: Between and within organisations. *Management Accounting Research*, *19*(4), 365–384.

Merchant, K. A. i Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.

Merchant, K. A., Stede, W. i Zheng, L. (2003). Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: The case of organizational incentive systems. *Accounting, Organizations and Society*, *28*, 251–286.

Metwally, A. B. M. i Diab, A. (2021). Risk-based management control resistance in a context of institutional complexity: Evidence from an emerging economy. *Journal of Accounting & Organizational Change*, *17*(3), 416–435.

Meyer, J. i Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony". *American Journal of Sociology*, *83*(2), 340–363.

Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K. i Peng, M. W. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, *30*(1), 61–80.

Miller, R. M. (2013). Financing British manufacturing multinationals in Latin America, 1930–65. *Business History*, *55*(5), 818–839.

Mitchell, J. C. (1983). Case and situation analysis. *The Sociological Review*, *31*(2), 187–211.

Moilanen, S. (2007). Knowledge translation in management accounting and control: A case study of a multinational firm in transitional economies. *Eur Account Rev*, *16*, 757–789.

Moilanen, S. (2008). The role of accounting and an intermediate subsidiary in the management control system. *Manag Account Res*, *19*, 252–269.

Moilanen, S. (2016). Sensemaking of post-acquisition changes in accounting and control. *Journal of Applied Accounting Research*, *17*(1), 24–42.

Monteiro, L. F., Arvidsson, N. i Birkinshaw, J. (2008). Knowledge flows within multinational corporations: Explaining subsidiary isolation and its performance implications. *Organization Science*, *19*(1), 90–107.

Morschett, D., Schramm-Klein, H. i Swoboda, B. (2010). Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, *16*(1), 60–77.

Mouritsen, J. (1999). The flexible firm: Strategies for a sub-contractor's management control. *Accounting, Organizations and Society*, *24*, 31–55.

Mouritsen, J. i Thrane, S. (2006). Accounting, network complementarities and the development of inter-organizational relations. *Accounting, Organizations and Society*, *31*, 241–275.

Mudambi, R. i Navarra, P. (2004). Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies*, *35*(5), 385–406.

Nabar, S. i Boonlert-U-Thai, K. K. (2007). Earnings management, investor protection, and national culture. *Journal of International Accounting Research*, *6*(2), 35–54.

Nesterak, J. (2002). *Controlling—Zarys idei, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie* (Numer 560).

Nesterak, J. (2013a). *Controlling zarządczy: Projektowanie i wdrażanie*. Oficyna a Wolters Kluwer business.

Nesterak, J. (2013b). Ewolucja controllingu w Polsce i na świecie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, *905*, 37–54.

Nguyen, Q. T. K. (2011). The Empirical Literature on Multinational Enterprises, Subsidiaries and Performance. *Multinational Business Review*, *19*(1), 47–64.

Niemiec, A. (2015). *Źródła i obecne rozumienie controllingu w literaturze anglosaskiej. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 33–45.

Niemiec, A. (2016). Strategic Map for hospital management: Perspectives and priorities. *Economics & Sociology*, *9*(3), 63–75.

Niemiec, A. (2017a). Istotność jako podstawowe kryterium selekcji kluczowych mierników dokonań (KPIs. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *472*, 264–275.

Niemiec, A. (2017b). Performance measurement perspectives in small and medium enterprises. *ICTIC - Proceedings in Conference of Informatics and Management Sciences*, *6*(1).

Nilsson, F. (2002). Strategy and management control systems: A study of the design and use of management control systems following takeover. *Accounting & Finance*, *42*(1), 41–71.

Nisbett, R. (2003). The geography of thought: How Asians and Westerners think differently. W *. . And why*. Free Press.

Nitsch, D., Beamish, P. W. i Makino, S. (1996). Entry Mode and Performance of Japanese FDI in Western Europe. *Management International Review*, *36*(1), 27–43.

Nobel, R. i Birkinshaw, J. (1998). Innovation in multinational corporations: Control and communication patterns in international R&D operations. *Strategic Management Journal*, *19*, 479–496.

Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard: A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, *11*, 65–88.

Norris, G. i O'Dwyer, B. (2004). Motivating socially responsive decision making: The operation of management controls in a socially responsive organisation. *British Accounting Review*, *36*(2), 173–196.

North, D. C. (1994). Economic Performance Through Time. *The American Economic Review*, *84*(3), 359–368.

North, D. C. (2011). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.

Nowak, E. (1996). *Podstawy controllingu, Wydawnictwo AE we Wrocławiu*.

Nowak, E. (2003). Controlling operacyjny i jego instrumenty, (w): Controlling w przedsiębiorstwie. *Koncepcje i instrumenty*.

Nowak, E. (2011). *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*. PWE.

Nowosielski, S. (1994). Podstawy kontrolingu w zarządzaniu produkcją. *Wydaw. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego*.

Nowosielski, S. (2001). *Zarządzenie produkcją ujęcie controllingowe, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im*. Oskara Langego we Wrocławiu.

Nowosielski, S. (2010). *Koncepcje zarządzania organizacją. Problemy terminologiczne, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu"* (Numer 137).

Obłój, K. (2014). *Strategia organizacji*. PWE.

Oczkowska, R. (2013). *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji: Motywy, strategie, tendencje*. Difin.

O'Donnell, S. W. (2000). Managing foreign subsidiaries: Agents of headquarters, or an interdependent network? *Strategic Management Journal*, *21*(5), 525–548.

Olech, S. (1999). Tendencje rozwojowe controllingu. *Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie*, *2*, 2–3.

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, *16*(1), 145–179.

Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-based Views. *Strategic Management Journal*, *18*(9), 697–713.

Olve, N. G. (1988). *Controllerns roll: Konturer av en affärsekonom*. Ord & Form AB.

Ostoj, I. (2012). *Formalne i nieformalne instytucje rynku pracy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Ostroff, F. i Smith, D. (1992). The horizontal organization. *McKinsey Quarterly*, *1*, 148–167.

Ostrom, E. (1986). An agenda for the study of institutions. *Public choice*, *48*(1), 3–25.

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.

Ostrom, E. (2008). DESIGN PRINCIPLES OF ROBUST PROPERTY-RIGHTS INSTITUTIONS: WHAT HAVE WE LEARNED? *WORKSHOP IN POLITICAL THEORY AND POLICY ANALYSIS*.

Otley, D. (2014). *Management control under uncertainty: Thinking about uncertainty* (D. Otley i K. Soin, Red.). Palgrave Macmillan.

Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, *31*, 45–62.

Overesch, M. i Wamser, G. (2014). Bilateral internal debt financing and tax planning of multinational firms. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, *42*(2), 191–209.

Paul, J. (2014). *Beteiligungscontrolling und Konzerncontrolling*. Gabler Verlag.

Pausenberger, E. (1994). Alternative Internationalisierungsstrategien, w: Pausenberger. W E. (Red.), *Internationalisierung von Unternehmungen: Strategien und Probleme ihrer Umsetzung. Stuttgart,* 1–30.

Pausenberger, E. (1996). *Controlling internationaler Unternehmungen* (s. 179–198). Gabler Verlag.

Pausenberger, E. (2002). Ansätze zur situationsgerechten Erfolgsbeurteilung von Auslandsgesellschaften, w. *Handbuch Internationales Management*, *2*, 1163–1175.

Pausenberger, E. i Glaum, M. (1993). Informations- und Kommunikationsprobleme in internationa- len Konzernen. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, *65*, 602–627.

Pavlovska, O. i Kuzmina-Merlino, I. (2015). Functions and features of controlling in multinational corporations. *Journal of Business Management*, *10*, 28–36.

Penc, J. (1994). *Strategie zarządzania, perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*. Agencja Wydawnicza Placet.

Peng, M. W. (2004). Identifying the Big Question in International Business Research. *Journal of International Business Studies*, *35*(2), 99–108.

Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B. i Chen, H. (2009). The Institution-based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *Academy of Management Perspectives*, *23*(3), 63–81.

Perlitz, M. (1996). Internationalisierungsphasen des Controlling. W C. Schulte (Red.), *Lexicon des Controlling,* 369–372.

Perlitz, M. (2000). *Internationales Management*. Lucius & Lucius.

Peterson, M. F. i, i Wood, R. E. (2008). Cognitive structures and processes in cross-cultural management. W P. B. Smith, M. F. Peterson, i D. C. Thomas (Red.), *The handbook of crosscultural management research. Los Angeles* (s. 15–32).

Piecuch, T. i Molter, A. (2014). Qualitative Methods in the Research on Entrepreneurship. *Problemy Zarzadzania*, *12*(3), 248–268. https://doi.org/10.7172/1644-9584.47.14

Pilch, T. (1998). *Zasady badań pedagogicznych, „Żak"*.

Pimentel Duarte da Fonseca, C. A. (2010). Management control systems: Universal practices or national practices? *Critical perspectives on international business*, *6*(2/3), 190–207.

Preissler, P. R. (1992). *Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs*. Oldenbourg Verlag, Munchen–Wien.

Pudelko, M. i Tenzer, H. (2013). Subsidiary control in Japanese, German and US multinational corporations: Direct control from headquarters versus indirect control through expatriation. *Asian Business & Management*, *12*(4), 409–431. https://doi.org/10.1057/abm.2013.6

Quattrone, P. i Hopper, T. (2005). A 'time–space odyssey': Management control systems in two multinational organisations. *Accounting, Organizations and Society*, *30*(7–8), 735–764.

Radebaugh, L. H., Gray, S. i Black, E. (2006). *International accounting and multinational enterprises* (6th wyd.). John Wiley and Sons, Inc.

Rajagopalan, N., Rasheed, A. i Datta, D. (1993). Strategic Decision Processes. *Critical Review and Future Directions. Journal of Management*, *19*(2), 349–384.

Redding, G. R. (1990). *The spirit of Chinese capitalism*. de Gruyter.

Reisch, R. (1998). *Die Konzern-Finanzpolitik (w* (M. Lutter, E. Schettler, i U. H. Schneider, Red.). Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln.

Renneboog, L. i Vansteenkiste, C. (2019). Failure and success in mergers and acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, *58*, 650–699.

Ring, P. S., Lenway, S. A. i Govekar, M. (1990). Management of the political imperative in international business. *Strategic Management Journal*, *11*(2), 141–151.

Ritchie, J., Spencer, L. i O'Connor, W. (2003). Carrying out qualitative analysis. w, Ritchie, J. i Lewis, J. (Red.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers,* 219–262.

Roberts, J. (1990). Strategy and accounting in a UK conglomerate, Accounting. *Organizations and Society*, *15*(1/2), 107–126.

Rocha, A. (2000). *Empresas e clientes: Um ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil*. Atlas.

Rojek, T. (2011). *Wartość poznawcza informacji jako strategicznego zasobu w zintegrowanym systemie zarządzania przedsiębiorstwem, (w): Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie, red* (R. B. M, Red.).

Romanowska, M. (2011). *Grupy kapitałowe w Polsce Strategie i Struktury*.

Romanowska, M., Trocki, M. i Wawrzyniak, B. (2000). *Grupy kapitałowe w Polsce*.

Rosińska, M. (2008). Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa w oparciu o teorie instytucjonalne-koncepcja- „instytucjonalizmu organizacyjnego przedsiębiorstw". *Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica*, *221*, 257–275.

Ross, D. (2000). *International Treasury Management*. Euromoney Publications.

Roth, K. i Nigh, D. (1992). The Effectiveness of Headquarters-Subsidiary Relationships: The Role of Coordination, Control, and Conflict. *Journal of Business Research*, *25*(4), 277–301.

Rowe, C., Birnberg, J. G. i Shields, M. D. (2008). Effects of organizational process change on responsibility accounting and managers' revelations of private knowledge. *Accounting, Organizations and Society*, *33*(2–3), 164–198.

Różański, J. (2015). *Formy ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstw-substytucja czy komplementarność?. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* (s. 1017–1025).

Ruigrok, W. i Wagner, H. (2004). Internationalization and firm performance: Meta-analytic review and future research directions. *Referat Zaprezentowany Na Annual Meeting of the Academy of International Business*.

Rutenberg, D. P. (1970). Maneuvering liquid assets in a multi-national company: Formulation and deterministic solution procedures. *Management Science*, *16*(10), 671.

Rutherford, M. (1987). Wesley Mitchell: Institutions and quantitative methods. *Eastern Economic Journal*, *13*(1), 63–73.

Rutkowski, A. (2003). *Zarządzanie finansami*. PWE.

Rymarczyk, J. (2010). *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Rymarczyk, J. (2017). *Finanse Biznesu Międzynarodowego. WSB – Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu*.

Sageder, M. i Feldbauer-Durstmüller, B. (2019). Management control in multinational companies: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, *13*(5), 875–918.

Salter, S. B., Kang, T., Gotti, G. i Doupnik, T. S. (2013). The role of social values, accounting values and institutions in determining accounting conservatism. *Management International Review*, *53*(4), 607–632.

Salter, S. B. i Niswander, F. (1995). Cultural influence on the development of accounting systems internationally: A test of Gray's (1988) theory. *Journal of International Business Studies*, *26*(2), 379–397.

Sawicki, K. (1992). Controlling a rachunkowość podmiotów gospodarczych. *Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej*, *21*, 23–33.

Schaaper, J., Mizoguchi, S., Nakamura, H. i Yamashita, S. (2011). Control of French and Japanese subsidiaries in China: Implementing control mechanisms before and after the global economic crisis. *Asia Pac Bus Rev*, *17*, 411–430.

Schaefer, C. (2004). *Steuerung und Kontrolle von Investitionsprozessen: Theoretischer Ansatz und Konkretisierung für das öffentliche Beteiligungscontrolling*. Deutscher Universitats-Verlag.

Schaefer, S. (2008). *Controlling und Informationsmanagement in strategischen Unternehmensnetzwerken*. Gabler.

Schittenhelm, K. (2022). Theoretisches und praktiziertes Sampling. Zwischen Felderkundung, Theoriebildung und Gütesicherung. *ZQF–Zeitschrift für Qualitative Forschung*, *22*(2), 15–16.

Schneider, S. C. (1988). *National vs corporate culture: Implications for human resources management, Insead Working Papers Series 88/4*. INSEAD.

Schneider, S. C. (1989). Strategy formulation: The impact of national culture. *Organization Studies*, *10*(2), 149–168.

Schultz, J. J. i Lopez, T. J. (2001). The impact of national influence on accounting estimates: Implications for international accounting standard-setters. *The International Journal of Accounting*, *36*(3), 271–290.

Schultz, V. (2012). *Basiswissen Rechnungswesen: Buchfuhrung, Bilanzierung, Kostenrechnung, Controlling*. CH Beck.

Schwarz, R. (2002). *Controlling-Systeme. Eine Einführung in Grundlagen, Komponenten und Methoden des Controlling*.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Sage, Thousand Oaks.

Sekuła, Z. (1998). *Istota controllingu, (w): Organizacja i Kierowanie*.

Serfling, K. (1983). *Controlling, W.Kohlhammer GmbH*.

Sethi, P., Chakrabarti, D. i Bhattacharjee, S. (2020). Globalization, financial development and economic growth: Perils on the environmental sustainability of an emerging economy. *Journal of Policy Modeling*, *42*(3), 520–535.

Shan, W. i Song, J. (1997). Foreign direct investment and the sourcing of technological advantage: Evidence from the biotechnology industry. *Journal of International Business Studies*, 267–284.

Shao, L., Kwok, C. C. Y. i Guedhami, O. (2010). National culture and dividend policy. *Journal of International Business Studies*, *41*, 1391–1414.

Shapiro, A. C. (2008). *Multinational Financial Management*. John Wiley & Sons.

Shapiro, A. C. i Hanouna, P. (2019). *Multinational financial management*. John Wiley Sons.

Siegel, J. I., Licht, A. N. i Schwartz, S. H. (2011). Egalitarianism and international investment. *Journal of Financial Economics*, *102*, 621–642.

Siegwart, H. (1982). Wohin unterscheiden sich amerikanisches und deutsches Controlling. *Management Zietschrift*, *2*.

Sierpińska, M. (2004). *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*. Oficyna Ekonomiczna.

Silin, R. H. (1976). *Leadership and values. The organisation of large scale Taiwanese enterprises*. Harvard University Press.

Silverman, D. (2008). Prowadzenie badań jakościowych, tłum. *J*.

Silverman, D. (2012). *Interpretacja danych jakościowych* (M. G.-Grajper. J. Ostrowska, Tłum.). Wydawnictwo Naukowe PWN.

Skoczylas, W. i Niemiec, A. (2016). System pomiaru dokonań. Diagnoza rozwiązań stosowanych w polskich przedsiębiorstwach. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, *80*, 149–162.

Skowroński, A. (2005). *Wpływ asymetrii informacji na decyzje finansowe*.

Slangen, A. H. (2006). National cultural distance and initial foreign acquisition performance: The moderating effect of integration. *Journal of World Business*, *41*(2), 161–170.

Slangen, A. H. i Hennart, J. F. (2008). Do multinationals really prefer to enter culturally distant countries through greenfields rather than through acquisitions? The role of parent experience and subsidiary autonomy. *Journal of International Business Studies*, *39*(3), 472–490.

Slangen, A. i Hennart, J. F. (2007). Greenfield or acquisition entry: A review of the empirical foreign establishment mode literature. *Journal of International Management*, *13*(4), 403–429.

Sławińska, M. (2005). Globalizacja rynku jako determinanta przemian strukturalnych w sektorze handlu, (w): Stratgia konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku, red. *M. Sławińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań*.

Smith, P. B., Peterson, M. F. i Thomas, D. C. (2008). *The handbook of cross-cultural management research*.

Sobańska, J., Szychta, A., Świderska, G. i Kabalski, P. (2010). Rachunkowość zarządcza a controlling, Rachunkowość Pismo Stowarzyszenia Księgowych w Polsce. *Wydawca Rachunkowość Sp. z o.o., Warszawa*, *3*.

Soin, K., Seal, W. i Cullen, J. (2002). ABC and organizational change: An institutional perspective. *Management Accounting Research*, *13*, 249–271.

Stabell, C. B. i Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 413–437.

Stabryła, A. (1995). *Podstawy zarządzania firmą*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Stalinska, A. (2008). Financial management of MNC in monetary union. *International Advances in Economic Research*, *14*(4), 477–478.

Steigenberger, N. (2017). The challenge of integration: A review of the MA integration literature. *International Journal of Management Reviews*, *19*(4), 408–431.

Steinbichler, G. E. O. R. G. (1990). Das Berichtswesen im internationalen Unternehmen: Gestaltungsmöglichkeiten für das Controlling. *Controlling*, *3*(1990), 144–147.

Stephens, G. K. i Geer, C. R. (1995). Doing business in Mexico: Understanding cultural differences. *Organizational Dynamics*, *24*(1), 39–54.

Stewart, R., Barsoux, J. L., Kieser, A., Ganter, H. D. i Walgenbach, P. (1994). *Managing in Britain and Germany*. St. Martin's Press/MacMillan Press.

Stępień, B. (2009). *Instytucjonalne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw międzynarodowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

Strauss, A. L. i Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory Procedures and techniques*. Sage.

Stulz, R. i Williamson, R. (2003). Culture, openness, and finance. *Journal of Financial Economics*, *70*, 313–349.

Sudarwan, M. i Fogarty, T. J. (1996). Culture and accounting in Indonesia: An empirical examination. *The International Journal of Accounting*, *31*(4), 463–481.

Sułkowski, Ł. (2002). *Kulturowa zmienność organizacji*. PWE.

Sumiński, M. (2010). *Performance Management a konsolidacja sprawozdań finansowych, Controlling nr 1/2010*.

Szczepankowski, P. (2007). *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Szczepkowska, M. (2003). *Przejęcia i połączenia na rynku narodowych funduszy inwestycyjnych, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne*.

Szelągowska, A. (2009). *Finansowanie operacji zagranicznych przedsiębiorstw, (w): Finanse i rozliczenia międzynarodowe* (A. Kosztowniak i P. Misztal), C. H. Beck.

Szumielewicz, W. (2004). *Zarządzanie skarbem w grupie kapitałowej. (w* (B. Nogalski i P. Walentynowicz, Red.).

Szwedziak-Bork, I. (2016). *Zastosowania teorii agencji w zarządzaniu, w: Klincewicz* (K., Red.). Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Szychta, A. i Dobroszek, J. (2017). Postrzeganie controllingu w środowisku naukowym rachunkowości w polsce. *Research Papers of the Wroclaw University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wroclawiu*, *471*, 365–378.

Szyszka, A. (2010). Behavioral anatomy of the financial crisis. *Journal of Centrum Cathedra*, *III*(II), 121–135.

Śliwa, J. (2007). *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa podręcznik dla studentów szkół wyższych*. Uniwersytet Warszawski.

Śliwa, J. (2011). *Zarządzanie finansami w grupach kapitałowych*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskliego.

Świderska, G. K. (2010). *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza.* Difin.

Świetla, K. i Jonas, K. (2016). *Rola fuzji i przejęć w rozwoju struktur ponadnarodowych w gospodarce światowej i polskiej na przykładzie 2015 roku,* 549–556.

Tabor-Smardzewska, A. (2013). Przygotowanie szkolenia pracowników w związku z implementacją systemów zapewnienia jakości. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, *21*, 51–62.

Tallman, S. i Koza, M. P. (2010). Keeping the global in mind: The evolution of the headquarters' role in global multi-business firms. *Management International Review*, *50*(4).

Teerikangas, S. (2006). *Silent forces in cross-border acquisitions: An integrative perspective on post-acquisition integration*. Helsinki University of Technology.

Toborek-Mazur, J. (2010). *Holding jako podmiot rachunkowości*. Wolters Kluwer.

Trocki, M. (2004). *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*. PWN.

Tsakumis, G. T. (2007). The influence of culture on accountants' application of financial reporting rules. *Abacus*, *43*(1), 27–48.

Tsui, J. S. (2001). The impact of culture on the relationship between budgetary participation, management accounting systems, and managerial performance: An analysis of Chinese and Western managers. *The International Journal of Accounting*, *36*(2), 125–146.

Tyrrall, D., Woodward, D. i Rakhimbekova, A. (2007). The relevance of International Financial Reporting Standards to a developing country: Evidence from Kazakhstan. *The International Journal of Accounting*, *42*(1), 82–110.

Veblen, T. (1971). *Teoria klasy próżniaczej*. PWN.

Venkatraman, N. i Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review*, *11*(4), 801–814.

Verbeke, A. i Brugman, P. (2009). Triple-testing the quality of multinationality–performance research: An internalization theory perspective. *International Business Review*, *18*(3), 265–275.

Vermeulen, F. i Barkema, H. (2001). Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal*, *44*(3), 457–476.

Vernaik, S., Midgley, D. F. i Devinney, T. M. (2005). Dual Paths to Performance: The Impact of Global Pressures on MNC Subsidiary Conduct and Performance. *Journal of International Business Studies*, *36*(6), 655–675.

Vesper, O. (2013). *Controlling in den USA : eine konzeptionelle Analyse aus deutscher Perspektive*. kassel university press GmbH.

Vogel, J. (1998). *Marktwertorientiertes Beteiligungscontrolling: Shareholder Value als Maß der Konzernsteuerung*. Springer-Verlag.

Vollmuth, H. J., (2007). *Controlling: planowanie, kontrola, kierowanie:(podstawy budowy systemu controllingu)*. Placet.

Wajda, A. (2003). *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*.

Walgenbach, P. (1995). Die Theorie der Strukturierung. *Die Betriebswirtschaft*, *55*(6), 761–782.

Wang, S., Tong, T. W., Chen, G. i Kim, H. (2009). Expatriate utilization and foreign direct investment performance: The mediating role of knowledge transfer. *Journal of Management*, *35*(5), 1181–1206.

Waśniewski, K. (2011). *Decyzje inwestycyjne współczesnej korporacji – dylematy racjonalności, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne Sp. Z o.o*. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.

Weber, J. (1991). *Controlling im international tätigen Unternehmen: Effizienzsteigerung durch Transaktionskostenorientierung*. Vahlen.

Weber, J. i Schäffer, U. (1999). Sicherung der Rationalität von Führung als Funktion des Controlling. *Die Betriebswirtschaft,* 59(6), 731-747.

Welge, M. K., Böttcher, R. i Paul, T. (1998). *Das Management globaler Geschäfte*.

Welge, M. K. i Holtbrügge, D. (1999). Individualisierung der Erfolgsbeurteilung in Multinationalen Unternehmungen. *Controlling*, *11*(12), 569–573.

Wells, B. i Wilczynski, M. (2002). Tax-effective methods to finance Latin American operations. *Int'l Tax J*, *28*, 21.

Wernerfelt, B. (1995). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, *16*(3), 171–174.

Whitley, R. (1997). The social regulation of work systems: Institutions, interest groups and varieties of work organisation in capitalist societies. W R. D. W. i P. H. K. w (Red.), *Governance at work: The social regulation of economic relations in Europe*. Oxford University Press.

Whitley, R. (1999). Firms, institutions and management control: The comparative analysis of coordination and control systems. *Accounting, Organizations and Society*, *24*(5), 507–524.

Widyawati, L. (2020). A systematic literature review of socially responsible investment and environmental social governance metrics. *Business Strategy and the Environment*, *29*(2), 619–637.

Wierzbicki, K. (1994). *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* (Numer 3).

Wilkin, J. (2016). *Instytucjonalne i kulturowe podstawy gospodarowania: Humanistyczna perspektywa ekonomii, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR*.

Williams, C. i Triest, S. (2009). The impact of corporate and national cultures on decentralization in multinational corporations. *International Business Review*, *18*(2), 156–167.

Williams, M. i Moser, T. (2019). The art of coding and thematic exploration in qualitative research. *International Management Review*, *15*(1), 45–55.

Williamson, C. R. i Kerekes, C. B. (2011). Securing private property: Formal versus informal institutions. *Journal of Law and Economics*, *54*(3), 537–572.

Williamson, O. E. (1985). *The economic intstitutions of capitalism*. Simon and Schuster.

Williamson, O. E. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, *XXXVIII, 3*, 595–613.

Wright, C. J., Shaw, J. R. i Guan, L. (2006). Corporate governance and investor protection: Earnings management in the UK and US. *Journal of International Accounting Research*, *5*(1), 25–40.

Wrońska, E. M. (2012). Teoria kosztów transakcyjnych a grupy zakupowe. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia*, *46*(1), 137–144.

Wunder, T. (2013). *Transnationale Strategien: Anwendungsorientierte Realisierung mit Balanced Scorecards*. Springer-Verlag.

Xu, D., Pan, Y. i Beamish, P. W. (2004). The Effect of Regulative and Normative Distances on MNE Ownership and Expatriate Strategies. *Management International Review*, *44*(3), 285–307.

Xu, D. i Shenkar, O. (2002). Institutional Distance and the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, *27*(4), 608–618.

Yang, Y. i Driffield, N. (2012). Multinationality-performance relationship. *Management International Review*, *52*(1), 23–47.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.

Yiu, D. i Makino, S. (2002). The Choice Between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary: An Institutional Perspective. *Organization Science*, *13*(6), 667–683.

Zaheer, S. i Mosakowski, E. (1997). The Dynamics of the Liability of Foreignness: A Global Study of Survival in Financial Services. *Strategic Management Journal*, *18*(6), 439–464.

Zahra, S. A., Ireland, R. D. i Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, *43*(5), 925–950.

Ząbkowicz, A. (2015). Instytucjonalny kontekst funkcjonowania rynku i organizacyjne formy koordynacji jako elementy nowego paradygmatu w ekonomii. *Research Papers of the Wroclaw University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wroclawiu*, *405*, 9–22.

Zeng, R. (2018). *Essays on Integration Challenges and Impacts of FSA Transfers in MNEs* [Doctoral thesis,]. University of Calgary.

Ziegenbein, K. (2012). *Controlling*, *10*.

Ziener, M. (1985). *Controlling im multinationalen Unternehmen*. Verlag moderne industrie.

Zünd, A. (1992). Controlling und Revision der internationalen Unternehmenstätigkeit. W: Kumar, B.N. W H. H (Red.), *Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit. München,* 913–930.

Lista tabel

Tabela 1 Przegląd polskich koncepcji związanych z controllingiem 25

Tabela 2 Porównanie amerykańskich i niemieckich ujęć controllingu 27

Tabela 3 Controlling a charakterystyka działalności przedsiębiorstwa 32

Tabela 4 Stopnie spełnienia funkcji oraz wymagania i efekty funkcji zarządzania w controllingu 39

Tabela 5 Controlling i zarządzanie skarbem w ramach zarządzania finansami 44

Tabela 6 Zestawienie porównawcze określeń "grupa kapitałowa" 46

Tabela 7 Charakterystyka głównych typów grup kapitałowych 50

Tabela 8 Cechy alternatywnych form rozwoju międzynarodowej grupy kapitałowej 59

Tabela 9 Cechy organizacji controllingu w zależności od typu holdingu 83

Tabela 10 Typologia alternatyw kształtowania controllingu w międzynarodowych grupach kapitałowych 89

Tabela 11 Zachowanie i pozycja controllera w organizacji 102

Tabela 12 Wybrane definicje instytucji 117

Tabela 13 Kryteria podziału i rodzaje instytucji 118

Tabela 14 Spółki zależne wyselekcjonowane do udziału w badaniach 165

Tabela 15 Zestawienie przeprowadzonych wywiadów 169

Lista rysunków

Rysunek 1 Struktura rozprawy doktorskiej 18

Rysunek 2 Powiązania funkcyjne controllingu 37

Rysunek 3 Relacja między zarządzaniem finansami a controllingiem finansowym 41

Rysunek 4 Miejsce controllingu finansowego w systemie controllingu 42

Rysunek 5 Kryteria klasyfikacji grup kapitałowych 48

Rysunek 6 Podstawowe formy holdingów 53

Rysunek 7 Wymiary zarządzania finansami w międzynarodowej grupie kapitałowej 61

Rysunek 8 Znaczenie procesów kontroli według Ziegenbeina 68

Rysunek 9 Relacje pomiędzy kontrolą a controllingiem 69

Rysunek 10 Proces informacyjno-decyzyjny w controllingu 73

Rysunek 11 Controlling w zarządzaniu finansami międzynarodowej grupy kapitałowej 77

Rysunek 12 Czynniki wpływające na system controllingu spółki zależnej 81

Rysunek 13 Typy strategii międzynarodowych grup kapitałowych 88

Rysunek 14 Miejsce controllingu w strukturze przedsiębiorstwa 100

Rysunek 15 Schemat organizacyjny controllingu w podmiotach zależnych z punku widzenia podmiotu nadrzędnego 104

Rysunek 16 Ujęcie ładu instytucjonalnego 140

Rysunek 17 Typologia instytucji determinujących funkcjonowanie systemu controllingu w ramach zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej 156

Rysunek 18 Schemat analityczny wpływu instytucji na kształtowanie systemu controllingu spółki zależnej w zarządzaniu finansami międzynarodowej grupy kapitałowej 159

Rysunek 19 Model kształtowania i wdrażania systemu controllingu w spółce zależnej (efekt analizy jakościowej) 180

Rysunek 20 Model aplikacyjny a model naukowy 227

Rysunek 21 Ogólny model aplikacyjny kształtowania systemu controllingu spółki zależnej w ramach zarządzania finansami międzynarodowej grupy kapitałowej 234

Rysunek 22 Cząstkowy model kształtowania systemu controllingu spółki zależnej – zasilanie w informacje 238

Rysunek 23 Cząstkowy model kształtowania systemu controllingu spółki zależnej – planowanie 243

Rysunek 24 Cząstkowy model kształtowania systemu controllingu spółki zależnej – sterowanie 248

Rysunek 25 Cząstkowy model kształtowania systemu controllingu spółki zależnej – kontrola 253
Rysunek 26 Postrzeganie zmian controllingu w spółce zależnej 256
Rysunek 27 Czynniki wpływające na intensywność controllingu w spółce zależnej 258
Rysunek 28 Analiza finansowych aspektów realizacji controllingu w spółce zależnej 273

Lista wykresów

Wykres 1 Zróżnicowanie różnic kulturowych w krajach pochodzenia grup kapitałowych objętych badaniem 166

Załączniki

Załącznik 1. Kwestionariusz badań jakościowych

Kwestionariusz wywiadów pogłębionych[152]

badania naukowe pt. „*Controlling w spółce zależnej. Podejście instytucjonalne w zarządzaniu finansami międzynarodowej grupy kapitałowej*"

I. Pytania ogólne związane z badanym przedsiębiorstwem[153]

---

1. Z jakiego kraju pochodzi centrala grupy kapitałowej? (*podpowiedź: przez centralę należy rozumieć spółkę, w której podejmowane są decyzje związane z zarządzaniem grupą kapitałową w szczególności finansami; niekoniecznie spółkę nadrzędną w sensie formalnym)*

2. Jak można scharakteryzować strukturę organizacyjną grupy? (*podpowiedź: hierarchiczna lub bardziej płaska)*

3. Jaki jest model biznesowy grupy kapitałowej? (*podpowiedź: przez model biznesowy należy rozumieć połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności; czyli odpowiedzi na pytania 1. czym zajmuje się firma, 2. jakie są jej podstawowe zasoby i kompetencje oraz 3. w jaki sposób te zasoby i kompetencje są skonfigurowane w praktyce codziennego działania)*

4. Jaką rolę pełnią zagraniczne spółki w ramach grupy kapitałowej? (*podpowiedź: produkcja, sprzedaż i marketing, zaopatrzenie, badania i rozwój, itd.)*

5. Jakie są preferowane formy rozwoju grupy kapitałowej? (*podpowiedź: fuzje i przejęcia, zakładanie własnych spółek od podstaw, współpraca z zagranicznymi podmiotami w formie spółek typu joint venture)*

6. Czy fuzje i przejęcia miały charakter horyzontalny, wertykalny, czy konglomeratowy?
   (Fuzja pozioma (horyzontalna) – gdy łączące się przedsiębiorstwa produkują podobne produkty w tej samej branży
   Fuzja pionowa (wertykalna) – gdy łączą się przedsiębiorstwa zajmujące się różnymi etapami powstawania tego samego produktu

---

[152] W odróżnieniu od badań ilościowych, kwestionariusz wywiadów jakościowych nie ma charakteru deterministycznego, tj. kolejność zadawania pytań może ulec zmianie w zależności od poruszanych treści, ponieważ otwarte pytania są zorientowane na generowanie nowej wiedzy.

[153] Informacje z tej sekcji z założenia zostaną w możliwie szerokim zakresie pozyskane w oparciu o dostępne dane wtórne celem koncentracji na dalszych sekcjach.

Fuzja konglomeratowa – ma miejsce, gdy przedsiębiorstwa działają w innych branżach)

7. Czy scenariusz fuzji był taki sam w przypadku innych fuzji i przejęć tej samej centrali?

II. Pytania ogólne związane z przejęciem i funkcjonowaniem polskiej spółki

---

8. W którym roku została przejęta spółka?

9. W jakiej formie nastąpiła konsolidacja? *(podpowiedź: scalenie poprzez założenie nowego podmiotu czy scalenie poprzez wchłonięcie przez jeden podmiot drugiego przedsiębiorstwa)*

10. W jakiej formie prawnej spółka działała przed przejęciem? Czy przejęto całą spółkę, czy zorganizowaną część przedsiębiorstwa?

11. Czy przeprowadzona została po przejęciu konsolidacja spółki? *(podpowiedź: w znaczeniu fundamentalnych zmian w zakresie struktury organizacyjnej, procesów, systemów, kluczowych aktywów, itd.).* Jeśli tak to w jaki sposób została przeprowadzona?

12. Czy spółką po przejęciu zarządzali ekspaci, czy polska kadra?

13. Jakie miejsce w łańcuchu wartości międzynarodowej grupy kapitałowej zajmuje polska spółka? (*podpowiedź: produkcja, sprzedaż i marketing, zaopatrzenie, badania i rozwój, itd.)*

14. Jak można scharakteryzować ogólną strategię centrali w odniesieniu do zarządzania międzynarodową działalnością? (*podpowiedź: czy grupa kapitałowa działa na zasadzie zarządzania portfelem aktywności w różnych krajach, czy na zasadzie dzielenia aktywności w poszukiwaniu synergii operacyjnych*)

15. Jak można scharakteryzować ogólną strategię polskiej spółki w odniesieniu do sposobu generowania przewagi konkurencyjnej? (*podpowiedź: czy firma skupia się na przewadze poprzez niższe koszty czy zróżnicowanie od konkurencji?*) Czy strategia ta jest spójna ze strategią centrali, czy odmienna?

III. Obecna organizacja controllingu spółki zależnej w ramach zarządzania finansami grupy kapitałowej

---

16. Z punktu widzenia polskiej spółki zależnej, w jaki sposób można na poziomie ogólnym scharakteryzować organizację controllingu w grupie *(system controllingu może być rozumiany*

jako ponadfunkcyjny instrument zarządzania, stanowiący proces sterowania zorientowany na wynik przedsiębiorstwa, a realizowany przez planowanie, kontrolę, sprawozdawczość i kierowanie):

Stopień formalizacji (*obowiązki, relacje sprawozdawcze i komunikacja mogą być szczegółowo określone pisemnie lub pozostawać nieformalne*; *Mogą być wyrażane w sposób ilościowy, często finansowych z szerokie uzależnienie od zasad i procedur lub w zakresie kontroli osobistej doraźnej procedur*);

Stopień standaryzacji (*niektóre procesy administracyjne mogą być ściśle uregulowane i kontrolowane; mogą być stosowane jako procedury, które są przewidywalne, często regulowane standardowymi i systemowymi procedurami. Niektóre administracyjne procesy mogą z drugiej strony mieć charakter ad hoc i dyskrecjonalny*);

Stopień centralizacji (*funkcje kierownicze, w szczególności planowanie, funkcje decyzyjne i kontrolne mogą być odgórne lub rozproszone*);

17. Jaka jest organizacja controllingu po stronie polskiej spółki oraz spółki nadrzędnej? *(jak realizowana jest funkcja koordynacji w controllingu?)*

18. Kim są pracownicy zaangażowani w system controllingu?

19. Jaki jest ich zakres autonomii względem centrali grupy, w zakresie wykonywania i ewaluacji swoich zadań, jak również definiowania tych zadań?

20. W jaki sposób określone są centra i zakres odpowiedzialności?

21. Czy oprócz osób formalnie odpowiedzialnych za controlling, wpływ na jego funkcjonowanie mają inne osoby (grupy osób)? Które z tych (grup) osób można określić jako promotorów lub oponentów określonych rozwiązań?

22. Zadania controllingu w ramach różnych funkcji:

Zasilanie w informacje:

- Czy spółka działa w oparciu o zintegrowany system typu ERP, do którego dostęp ma również dział finansowy spółki matki?
- Czy controlling spółki zależnej przygotowuje stały zestaw raportów dla centrali grupy?

- Jeśli tak, to co obejmuje standardowy zestaw raportów? (*podpowiedź: dane finansowe, dane produkcyjne, informacje związane z efektywnością produkcji, dane dotyczące jakości produktów, dane dotyczące terminowości dostaw itp.*)
- Czy controlling spółki realizuje również raportowanie ad-hoc dla centrali? Jeśli tak, to w jakim zakresie?
- Czy w ramach swoich zadań controlling spółki zależnej przygotowuje dodatkowe raporty dla zarządu/ kierowników działów spółki zależnej tylko do użytku wewnętrznego spółki? Jeśli tak, to jakie?

Planowanie:

- W jakim zakresie są tworzone i aktualizowane plany?
- Jaki jest przebieg procesu budżetowania,
  a) oddolny (*spółka zależna na podstawie swojej najlepszej wiedzy budżetuje wynik możliwy do osiągnięcia w kolejnym roku*),

  czy

  b) odgórny (*spółka zależna ma narzucony wynik jaki powinna osiągnąć w roku budżetowym i musi odpowiednio zaplanować przychody i koszty*).

Kontrola:

- W jaki sposób odbywa się nadzór nad realizacją celów i planów przedsiębiorstwa?
- W jaki sposób odbywa się kontrola wdrożenia zatwierdzonych planów?
- W jaki sposób odbywa się kontrola wyników rzeczywistych w stosunku do planowanych?

Sterowanie:

- W jaki sposób przewidywane są potencjalne odchylenia oraz przyczyny ich wystąpienia?
- W jaki sposób badane są odchylenia rzeczywiste w celu analizy przyczyn ich wystąpienia?
- Czy określany jest charakter powstałych odchyleń i definiowane są działania korygujące istotne odchylenia?

23. Z jakich instrumentów controllingu korzysta spółka?

- *system wskaźników finansowych*
- *analiza progu rentowności*
- *krótkookresowy rachunek wyników*
- *wielostopniowy rachunek wyników*
- *rachunek marży pokrycia*
- *koła jakości*
- *rachunek kosztów działań ABC*
- *analiza wartości*

- *analiza wąskich gardeł*
- *analiza XYZ*
- *metody rachunku efektywności inwestycji*
- *analiza obszarów sprzedaży*
- *inne*

24. Czy zadania i organizacja controllingu jest zbliżona w innych przejętych jednostkach?

IV. Zmiany w zarządzaniu finansami i ich uwarunkowania

25. Czy Państwa spółka przed przejęciem miała wdrożony system controllingu?

26. Czy centrala grupy kapitałowej wdrożyła po przejęciu polskiej spółki system controllingu według grupowych standardów controllingu, czy pozostawiła istniejący system i zasady?

27. Jeśli pierwotny system controllingu różnił się od funkcjonującego obecnie (*omówionego w sekcji III wywiadu*), na czym polegały te różnice w odniesieniu w szczególności do:

    - zaangażowanych osób i zakresu ich zadań
    - stosowanych instrumentów controllingu

28. Czy zmiany w zakresie systemu controllingu były wprowadzane jednorazowo czy stopniowo? Czy następowały/następują regularnie i stopniowo?

29. Czy zmiany te wynikają z inicjatywy/decyzji centrali grupy kapitałowej, czy z inicjatywy polskiej spółki zależnej?

V. Zmienne instytucjonalne i ich współzależności

Wyjaśnienie: Instytucje, czyli w uproszczeniu reguły gry kształtujące zachowania (osób, organizacji, itd.) można podzielić na nieformalne i formalne. Jedne i drugie mają znaczenie w zarządzaniu finansami w wymiarze międzynarodowym.

W dalszej kolejności pytania odnoszą się do instrumentów, wykonawców i zadań controllingu w spółce zależnej w relacji do centrali grupy.

30. W odniesieniu do zewnętrznych instytucji, w jakim stopniu postrzegają Państwo znaczenie następujących czynników w momencie wdrażania oraz kształtowania systemu controllingu:

    a. różnice w regulacjach dotyczących sprawozdawczości finansowej
    b. różnice w prawie spółek
    c. inne różnice prawne mające szerszy wpływ na prowadzenie działalności gospodarczej

31. Kierując uwagę w stronę instytucji formalnych wewnątrz grupy kapitałowej, w jakim stopniu postrzegają Państwo znaczenie następujących czynników w momencie wdrażania oraz kształtowania systemu controllingu:

    a. struktura organizacyjna
    b. grupowe reguły raportowania
    c. ład korporacyjny
    d. systemy informacji zarządczej

32. W jakim stopniu postrzegają Państwo różnice nieformalnych reguł pomiędzy centralą grupy a spółką zależną jako istotne i w czym to się objawia? *(podpowiedź: Do instytucji nieformalnych zaliczane są zasady współżycia zbiorowego, konwenanse, tabu, obyczaje. Ich stan, obraz jest wynikiem kształtowania przez dominującą ideologię czy wyznawaną filozofię (religię, wartości społeczne i polityczne).)*

33. Jaki był i jest wpływ czynników kulturowych przy wdrażaniu, jak również bieżącym kształtowaniu i funkcjonowaniu systemu controllingu spółki zależnej? (*podpowiedź: przez kulturę należy rozumieć rozpowszechnione wśród członków danej społeczności wartości, zasady i schematy myślenia kształtujące postawy, przekonania i zachowania ludzi, determinujące ich aktywność i stosunki z otoczeniem, mechanizmy społecznej kontroli itp. Kulturę można rozpatrywać na poziomie kultury obu krajów, ale również na poziomie organizacji)*

34. Proszę podać przykłady sytuacji, w których różnice kulturowe (kultura narodowa i kultura organizacyjna) rodziły tarcia pomiędzy spółką zależną a centralą w zakresie zarządzania finansami.

35. Podsumowując, które z omawianych formalnych i nieformalnych aspektów mają według Państwa największe znaczenie dla instrumentów, wykonawców i ich zadań w ramach controllingu ?

Załącznik 2. Ocena kompetencji Badacza

Poziom	Opis
A	Brak pożądanych zachowań, popełnianie błędów, wyraźna nieumiejętność poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danej kompetencji.
B	Podejmowanie prób zachowania się w oczekiwany sposób, poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danych kompetencji, popełnianie błędów.
C	Samodzielność, poprawne wykonywanie większości zadań wymagających danej kompetencji, problemy z nieco trudniejszymi zadaniami, błędy w przypadku nowych, niestandardowych sytuacjach.
D	Sprawna, bezbłędna realizacja większości zadań wymagających danej kompetencji, radzenie sobie również z trudnymi zadaniami w niestandardowych sytuacjach. Przejawiane pozytywnych zachowań opisujących daną kompetencję. Wskazywanie i tłumaczenie innym oczekiwanych zachowań.
E	Doskonałe wykonanie nawet wyjątkowo trudnych zadań wymagającymi twórczego podejścia do danej kompetencji. Wysoki poziom automatyzmu wykonywanych czynności.

Kluczowe umiejętności Badacza w prowadzeniu pogłębionych wywiadów indywidualnych:
Proszę o zaznaczenie x przy wybranej ocenie umiejętności Badacza

1. Umiejętność zadawania przejrzystych pytań - przejrzyste przedstawianie omawianych zagadnień.

A		B		C		D		E	

2. Umiejętność okazywanie zrozumienia

A		B		C		D		E	

3. Umiejętność uzyskiwania wyjaśnień

A		B		C		D		E	

4. Umiejętność pytania o przykłady

A		B		C		D		E	

5. Umiejętność parafrazowania
Rozumiana jako umiejętność przekazania informacji zwrotnej, o tym, w jaki sposób Badacz rozumie wypowiedź Rozmówcy

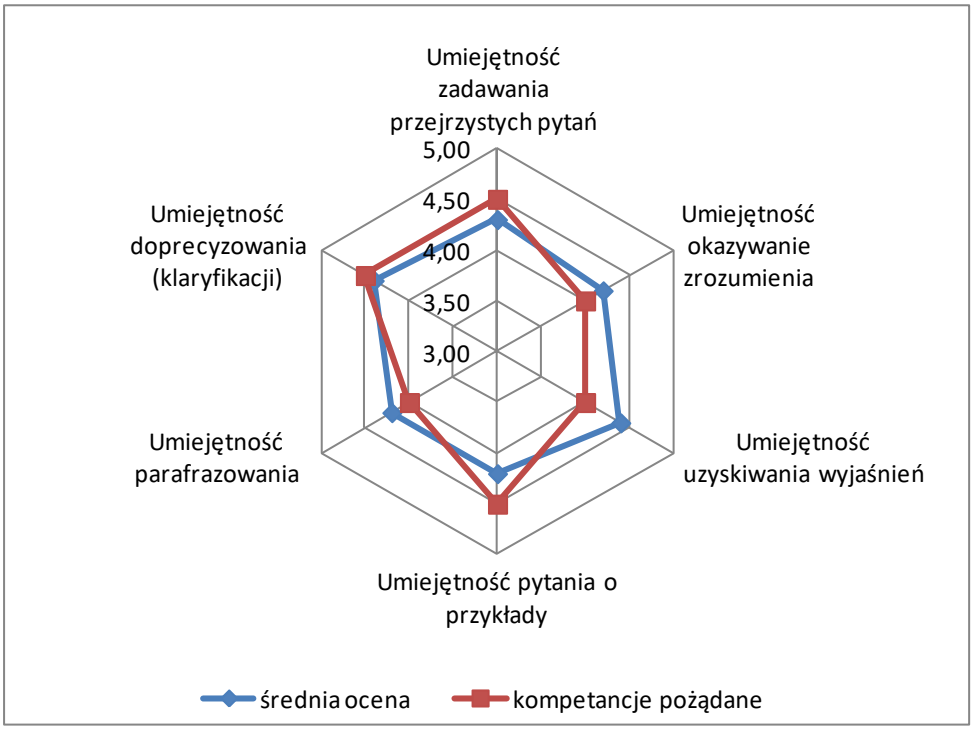
A		B		C		D		E	

6. Umiejętność doprecyzowania (klaryfikacji)

Rozumiana jako zachęcanie do dalszej wypowiedzi, skupianie na temacie rozmowy.

A		B		C		D		E	

Załącznik 3. Ocena kompetencji Badacza



Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 4. Hierarchia kodów w oprogramowaniu MaxQDA

Poziomy kodowania	Liczba zakodowań pod danym kodem
System Kodów	**1553**
I **Właściwości spółki matki**	0
II Formy ekspansji	3
III Przejęcia	7
IV Rodzaj przejęć	6
III Od postaw	1
II Wsparcie ze strony centrali	7
II Presja matki na wynik	1
II Doświadczenie matki	7
I **Właściwości spółki zależnej**	0
II Cele	3
II Wyniki	26
II Efektywność organizacyjna	12
II Stopień poinformowania spółki zależnej	18
II Pozycja w grupie	34
II Ograniczenia zasobowe	28
II Profil działalności	30
III Dostosowanie produktu do klienta	5
II Rola spółki zależnej	28
II Doświadczenie córki	8
I **Cechy controllingu**	0
II Raportowanie do spółki-matki	16
III Intensywność raportowania	45
III Zakres raportowania	35
II Profesjonalizacja controllingu	39
II Podział zadań w controllingu	47
II Intensywność kontroli (w sp. zal.)	12
II Podobieństwo controllingu w grupie	24
II Stopień standaryzacji	19
II Rozgraniczenie controllingu i rachunkowości	8
II Intensywność kontaktu	17
II Stopień formalizacji	55
II Stopień centralizacji	64
II Stopień autonomii	71
II Intensywność kontroli (ze strony matki)	27
III Wewnętrzny audyt	7
II Stopień integracji	22
I **Instrumenty**	95
II Wskaźniki	12
I **Zadania**	76
I **Zmiana**	108

II	Postrzegana zmiana systemu controllingu	2
II	Tempo zmian	4
I	**Instytucje**	0
II	Wewnętrzne formalne	27
III	Córki córki	3
III	Matka matki	17
III	Struktura hierarchiczna	11
III	Struktura grupy kapitałowej	22
III	Strategia konkurowania	6
III	Strategia grupy	11
III	Własność rodzinna	10
III	Struktura własnościowa	4
II	Zewnętrzne formalne	17
III	Prawo (rachunkowość)	10
II	Zewnętrzne nieformalne	1
III	Różnice kulturowe	43
IV	Różnice językowe	6
III	Kultura we współpracy	37
III	Kulturowe podejście do controllingu	27
IV	Kultura w rachunkowości	3
III	Kultura a biznes	24
II	Wewnętrzne nieformalne	2
III	Kultura spółki matki	7
III	Kultura organizacyjna	29
III	Nieformalna procedura	12
I	**Wykonawcy**	30
II	Zachowania aktorów	0
III	Opór w spółce zależnej	19
III	Nieformalny kontakt	38
III	Problemy komunikacyjne	3
III	Sprzeczność interesów	18
III	Zaufanie	7
III	Sztuka dla sztuki	3
III	Cedowanie obowiązków	1
III	Nieprzekazywanie informacji (przez aktorów)	1
III	Akceptacja ze strony aktorów (sp. zal.)	5
III	Decyzje	13
III	Negocjacja	3
II	Aktorzy spoza controllingu	17
II	Nowy aktor	3
II	Ekspaci	13
II	Liczba wykonawców	14
II	Zatrudnienie nowych osób	7

Załącznik 5.1. Spółka A Dyrektor Finansowy

Nazwa pliku: DW_A0178

Legenda:
Badacz – oznaczony, jako B
Respondent – oznaczony, jako R
(gg:mm:ss) – fragment niezrozumiały
…- wypowiedź przerwana
(śmiech), (płacz), (dłuższa pauza), (dzwoni telefon), (respondent milczy), itp. – zachowania niewerbalne

R: Skomplikowana. To od koleżanki wzięłam, bo (00:00:04) troszeczkę taki od góry, a tutaj niżej sobie przejdziemy, tak?

B: Yhm.

R: Generalnie no właściwie z tym beneficjentem ostatecznym, tak? Czyli tą spółką, która jest na samej górze, to jest spółka AAA Corporation, ona jest notowana na giełdzie w Japonii, w Tokio.

B: W Tokio.

R: Tak. I no tutaj właścicielem jest zarówno AAA, jak i też inwestor finansowy AA. I tutaj jest ta nadrzędna. No i teraz, jakby, ta spółka, no, wiadomo, ona jest, jakby obecna i w Japonii, w Azji, gdzieś tam i w Europie, tak. No i teraz, jakby, przejście na Europę no to jest spółka, ta spółka AAA PDG, to jest w Wielkiej Brytanii, jedna z, tak? No i my właśnie podlegamy teraz pod ten AAA PDG i jest kilka, jakby, spółek tutaj na terenie Europy. No i teraz jedną ze spółek, no bo to są tam spółki w Holandii, w Niemczech, to jest Francja, to jest też Anglia, która z kolei ma tam kilka innych, jest… Znaczy tutaj u nich jest ta grupa AAA, no ale, jeżeli idzie o spółkę, to spółka, która podlega tutaj to jest AAA France. Teraz ta spółka, po prostu, ma udziały w kilku spółkach grupy AAA, no i między innymi sto procent AAA Polska. AAA Polska. Tu jeszcze jest AAA India i jeszcze jest tutaj AAA China. Jeszcze są Chiny. Także my, jakby tak jesteśmy tutaj, w tej strukturze, tak, i tu jest sto procent udziałów w naszej spółce. To jest (00:02:07), ona zmieniała nazwy po drodze (00:02:09). W każdym razie, no my jesteśmy tak połączeni właśnie odtąd dotąd, tak.

B: Yhm. Ale tak naprawdę, jeśli chodzi o systemy controllingu i te decyzje główne, finansowe, w jaki sposób raportować, w jaki sposób budżetować i tak dalej, to są decyzje pochodzące z?

R: To znaczy tak, one są, jakby zatwierdzane, tak, na poziomie tutaj, Japonii, tak.

B: Yhm.

R: Bo to jest tak, że właściwie, jeżeli chodzi o raporting no to my mamy taki troszeczkę dwutorowy raporting finansowy, bo jedno to jest taki raporting, powiedziałabym, no, bardziej, no, z wyników i taki bardziej managerski, to jest, jakby do grupy AAA, to my tutaj raportujemy to do Francji. Znaczy się dla mnie jest po prostu kontroler finansowy we Francji, czy tam finance manager, bo to tam różnie się nazywa. Więc tutaj, jakby, robimy taki jeden raport, tutaj mamy, co miesiąc takie financial review, takie telekonferencje tych wyników, gdzie na tej konferencji zawsze jestem obecna ja i tutaj dyrektor zakładu z Polski, a po drugiej stronie, właśnie, jest… Jakby tutaj, tak, z

Francji jest ten, jakby kontroler finansowy, tak, czy tam osoba odpowiedzialna za te finanse na grupę AAAA. No, jakby jest też szef, jakby całego (00:03:37). Także, jakby, no głównym szefem tej spółki AAAA France, no, jest osoba, jakby, tutaj, z tego AAAA europejskiego. I ta osoba jest też w KRS naszym, ona też jest prezesem zarządu…

B: Standardowo, powiedziałabym.

R: Tak, tak, dokładnie. Znaczy tutaj osoba nominowana gdzieś tutaj, ona jest zarówno prezesem zarządu i zarówno AAAA France, jak i AAAA Polska i wszystkich innych tutaj tych spółek. Co oczywiście rodzi jakieś tam problemy, no bo, jak się ma w KRS osobę, która gdzieś tam, no nie jest na miejscu…

B: Której nie ma na miejscu, to tak.

R: No, to wiemy, jak to wygląda.

B: Podpisywanie dokumentów i tak dalej.

R: No dokładnie. Oczywiście jest tutaj dyrektor zakładu na miejscu, też jest Francuzem, też nie jest Polakiem.

B: Aha, czyli ekspaci jednak tutaj zarządzają bezpośrednio?

R: Tak, tak, zarządzana jest spółka tutaj przez ekspatów, tak można powiedzieć. Jakby tutaj dyrektorem… Prezesem zarządu jest Anglik, a dyrektorem zakładu, tak na miejscu, taka typowa funkcja GM, tak, takiego general managera, no to jest Francuz. Więc, jakby my z tym… Raz w miesiącu właśnie mamy takie, wysyłamy specjalny raporting tutaj do nich, aczkolwiek w tej telekonferencji też uczestniczą, tam wdzwaniają się osoby z Japonii, tak, jakieś tam, to są osoby z jakichś tam, tam ich business planning albo jakieś takie dofinansowe, prawda. To się różnie nazywa te struktury w Japonii, które są ciężkie do ogarnięcia.

B: Do ogarnięcia.

R: Więc oni, tamci, też wdzwaniają. Rzeczywiście oni też, jakby, uczestniczą w tym.

B: Ale to tak naprawdę to jest wielostopniowy (00:05:23), tak?

R: No tak, tak. I teraz potem, no, raportujemy do Francji, to jest nawet osobny format tego raportu i tam, jakby, głównie raportujemy rachunek wyników, w podziale na business activity, więc jakby tak, właśnie, no bardziej, tutaj, mówię, tak bardziej controllingowo. Natomiast zaraz za tym, tam dzień później, idzie raport, praktycznie zawsze z tym samym, tylko jest zupełnie inny format, to jest raport w formacie japońskim, gdzie to, jakby, to wysyłamy już no też, oczywiście, do tutaj, do Francji, no ale też tam mamy adresy tam, accounting, tak, i tam cały japoński, tak. Oni sobie to zbierają, także oni takie mają (00:06:02) packi w swoich formatach. Oczywiście no to są te same dane. To są te same dane, tylko po prostu w inny sposób zmapowane. Nie wiem, to jest na takiej zasadzie, że mamy jeden raport, jeden maping i tylko, po prostu, linki, to idzie tak, to idzie tak.

B: To idzie tak.

R: I tyle. Więc no nic innego, oczywiście, nie raportujemy. Natomiast w tych japońskich, miesięcznych raportach jeszcze dochodzi, oprócz rachunku wyników, bilans i też (00:06:31) taki bezpośredni (00:06:34) w ich przypadku. Tam jest tych zakładek tam trochę. No i żeby było jeszcze trudniej, no to raz na kwartał mamy taki duży pakiet

japoński. Raz na kwartał, który sporządzamy, który też właśnie wysyłamy do Japonii i który podlega audytowi. Także, co kwartał mamy audytorów, mamy przegląd kwartalny, robi to Deloitte, więc (00:06:54). Deloitte jest, po prostu, audytorem całej grupy, więc tutaj nie za bardzo mamy wybór, czy to ma być ten audytor czy nie. Po prostu jest ustalony i jest.

B: Standardowo, zwyczajny audytor.

R: I jest (00:07:03). No i tak to wygląda, tak? Że raporting jest taki dość rozbudowany, no, powiedziałabym. Bo nie dość, że miesięczny robimy w dwóch formatach, to jeszcze ten kwartalny jest taki no naprawdę opasły, tam na kilkadziesiąt stron. Do tego audytowany, audytorzy, co kwartał przyjeżdżają, tak, te przeglądy.

B: (00:07:24) badania (00:07:25) sprawozdania.

R: No właśnie, więc to tak. No tak to wygląda z grubsza, jeżeli chodzi o schemat taki, jakby, grupy i raportowania tej grupy.

B: Yhm, ja jeszcze dopytam, czy te pozostałe spółki AAAA to też są firmy produkcyjne?

R: Tak. Ta spółka AAAA India to jest też spółka produkcyjna, właśnie bardzo bliźniacza dla nas, bo no też ona robi *produkt* i usługi w zakresie *produkt*. Troszeczkę inaczej jest w AAA China, bo tu jest taka bardziej spółka handlowa powiedziałabym. Oni raczej przyjmują zamówienia. Sami nie produkują, zlecają do podwykonawców gdzieś tam na terenie Chin, nie. Więc oni specjalnie takiej działalności stricte produkcyjnej nie mają. Natomiast tutaj te… My razem z Indiami no to jakby jesteśmy taką spółką.

B: Produkcyjną.

R: Plus Francja tak samo, bo Francja też tam ma część. Ta główna, tak, bo oni mają dwa miejsca.

B: A może tak powiedzieć o strukturze dywizjonalnej?

R: Tak.

B: Dywizja związana i AAAAA, która produkuje…

R: Znaczy…

B: Poza Chinami, które bardziej sprzedają handlowo, ale właśnie *produkt* i wszystko związane z tym, tak?

R: Tak, yhm.

B: Czy wie pani może, odnośnie form wejścia, ponieważ ta spółka była polska i została przejęta, prawda? (00:08:57).

R: To tak, to było gdzieś tam w 97, szóstym albo siódmym. 97, bo w tamtym roku obchodziliśmy dwudziestolecie hucznie, więc 97 rok i tutaj, jakby, rzeczywiście, polska spółka została wykupiona przez, jeszcze to wtedy się nazywało YYYY, przez YYYY France, tak. Więc to… No tutaj to była taka *branża* tutaj. Zresztą, mocno jakoś tam związana z jedną ze starszych takich spółek na terenie *miasto*. No i w tym dziewięćdziesiątym szóstym, siódmym, weszli ci Francuzi, no jakby to wykupili. No i jakby od tamtego czasu było to YYYY Polska. I zresztą, jakby, na terenie tutaj *miasto*, do tej pory jeszcze mocno jest znana ta firma, jako YYYY Polska.

B: Te stary nazwy pozostają w świadomości.

R: Tak, tak, no bo to dobrych kilka lat było, więc to, no, jest jakieś tam grono pracowników, którzy tu właśnie od początku pracują. No i to tak wyglądało. No rzeczywiście, tu się tu wiele zmieniało, tak, przez ten czas. Bo na początku, jak Francuzi to wykupili, no z tego, co ja się dzisiaj dowiaduję, nie wiem, od tego czasu. Ja tu jestem od 2010 roku, więc to była raczej taka spółka, wie pani, no produkcyjna, takie centrum produkcyjne dla Francji. Właściwie przez długie lata to było tak, że właściwie w stu procentach to jakby Francja organizowała zamówienia, gdzieś tam, z rynku europejskiego, tak, a Polska, po prostu, te *produkt* robiła. Tak, więc to było takie centrum produkcyjne dla Francji. To się zaczęło zmieniać, jeszcze jak ja w 2010 przyszłam to jeszcze było gros, właściwie większość było takich sprzedaży do grupy. Natomiast to się zaczęło zmieniać. Że jakby zaczęliśmy też zdobywać takich klientów bezpośrednio. Jakby inne rynki, nie tylko… No, bo wiadomo, jak Francja, to był tylko rynek francuski, to były… Szczerze mówiąc, do tej pory oczywiście jesteśmy bardzo mocno na tym rynku francuskim, i dalej, przez spółkę francuską, jakby, w ogóle, cała sprzedaż. My, na przykład, do tej pory nie mamy swojego działu sprzedaży takiego. My do tej pory, jakby, te zamówienia dalej one są gdzieś na poziomie tutaj tego AAA, tak, właśnie w AAA France są zatrudnieni sprzedawcy, tacy key account managerzy, gdzie tam jest, po prostu… Od lat są te relacje z klientami francuskimi, a to są duzi klienci dla rynku *branża*… To są dostawcy na rynek *branża*, jak (00:11:40), to są, jakby takie ogromne spółki, które po prostu, no, produkują, tak, detale, które z kolei później są dostarczane już bezpośrednio do producentów *branża*, tak. No oczywiście też mamy jakby i z rynku niemieckiego, gdzie (00:11:59) jest, na przykład, niemiecka. No, ale to są też tak ogromne spółki, grupy kapitałowe, gdzie te kontakty i te projekty to są na poziomie jakimś tam europejskim. I to, jakby tutaj no, w Polsce... My w ogóle… Ponad dziewięćdziesiąt procent naszej sprzedaży produkcji to jest wszystko eksport, tak. Znaczy czy eksport, czy (00:12:18), tak. No, bo to Europa. Ale w każdym razie poza Polskę, bo tu w Polsce nie mamy klienteli na te nasze *produkt*, tak?

B: No tak.

R: Bo my robimy bardzo duże *produkt*. Właściwie chyba w Polsce jesteśmy jedyną spółką, która robi tak duże, bo do pięćdziesięciu ton. Więc owszem, tu, w *miasto*… Nawet w *miasto* jest sporo spółek *branża*, ale one robią dużo mniejsze *produkt*. Więc jakby, no, my tutaj specjalizujemy się w tym rynku *branża*, więc to są ogromne *prodekt*, czy *prodekt*, czy jakieś tam części inne *branż*, to są tak ogromne *produkt*, że te niektóre no to są dwa tiry, żeby wyjechała ta *produkt*, tak?

B: Rozumiem skalę (śmiech).

R: No, jest to dosyć duży produkt, więc to stąd… Tak to wygląda, że po prostu, no, nie tutaj się sprzedaż załatwia, tak, nie w Polsce. To jest wszystko na, gdzieś tam, na poziomie Europy. To do tej pory wygląda tak, że my te zamówienia, one do nas tam spływają właśnie poprzez ten dział taki, powiedzmy, sprzedaży AAAA France. Te główne, oczywiście, z tego rynku głównie francuskiego, no bo oczywiście nie tylko. Raczej to jest na poziomie, powiedzmy, tej grupy. No w tej chwili to w ogóle są różne zmiany, żeby ten poziom, tą sprzedaż, jakby, no nasze (00:13:34), albo w ogóle (00:13:36), taka opcja na tak zwane cross-division albo właśnie projekty, żeby pomiędzy… Takie realizować projekty, które gdzieś tam, w pewnym momencie, każda spółka jakoś tam może w

tym uczestniczyć. Bo to są tego typu projekty i programy, że nie chodzi tylko o zrobienie *produkt*, to chodzi w ogóle o, czasami, zaprojektowanie detalu i tak dalej. Dużo jest takich prac koncepcyjnych, jakichś właśnie engineeringowych, tak. No tego typu spółki to są, oczywiście, kwestia oczywiście też wykonania *produkt*, no ale poza tym to jest kwestia też, jakby, przy krótkich seriach, wykonania *produkt* (00:14:10). Więc wtedy też, bo na przykład spółka francuska też się w tej części, też się tym zajmują. No my raczej nie robimy detali takich, że bezpośrednio detale sprzedajemy. Oczywiście też robimy, jeżeli jest jakiś taki projekt, gdzie ma krótkie serie. Natomiast no te, tak powiem, wysokoseryjne *produkt*, no to to właśnie są nasi, to są ci odbiorcy, tak jak mówię. (00:14:32) to są spółki, które się po prostu, no, w tym specjalizują. Oni mają tam ileś, cały park maszynowy *** i po prostu jadą tam, co ileś sekund…

B: Kolejną.

R: Kolejną (00:14:45), tak. Kolejny jakiś tam detal, który jest do danej marki potrzebny, więc.

B: Ale dopytam jeszcze, bo jeśli nie ma działu sprzedaży, czyli controllingu sprzedaży, to tak naprawdę…

R: To znaczy tak, nie ma działu sprzedaży, ale jest dział projektów sprzedaży, tak trochę, tak? To nie jest tak, że oczywiście, no… To, że nie ma działu sprzedaży, my ze sprzedażą nie mamy nic wspólnego, bo oczywiście mamy, więc jest dział, to się nazywa, (00:15:16) projektów, tak, sprzedaży. No, gdzie jest kierownik tego działu, który też jest Francuzem i właśnie on, on jest właśnie takim… Ten dział jest takim ogniwem, że do niego spływają te wszystkie zapytania. No, bo de facto jest też tak, że nawet, jak jest zapytanie gdzieś tam, tutaj, na tym poziomie, no to i tak my tu musimy brać udział, tak?

B: Tak.

R: Więc mamy w tym dziale sprzedaży mamy osobną osobę do wycen, tak?

B: Yhm.

R: Do wycen tych projektów. Więc wszelkie zapytania spływają tutaj, jakby, no tutaj, jakby to są wyceny, bo jednak będzie *produkt* robiona tutaj, no więc tutaj ta baza kosztowa musi być brana pod uwagę. I stąd też od nas wychodzi propozycja ceny, tak?

B: Yhm.

R: Wyceny na dane zapytanie, tak, ofertowe. Więc to się wszystko u nas dzieje. Następnie, jeżeli się decydujemy na jakiś projekt. Czasami się decydujemy, czasami to są jakieś takie przetargi, takie aukcje, różnie to wygląda. Czasami są to, po prostu, normalne, wolne negocjacje, czasami klienci organizują jakieś takie elektroniczne aukcje. No to wiadomo, że potem… Teraz jest tak, że najczęściej, już w tej chwili, te ostatnie lata, że to są, jakby, bezpośrednio (00:16:28), bo zamówienie przychodzi do nas, u nas, jakby projekt się zaczyna. U nas jest szef projektu, który jest odpowiedzialny za ten projekt. On ma później kontakt bezpośredni z klientem. Jakby rola tamtych, we Francji, no kończy się tylko na pozyskaniu, tak, na pozyskaniu zamówienia. Natomiast, jakby cała faza realizacji…

B: I też kontroli kosztów, kontroli procesu produkcyjnego.

R: I też kontroli kosztów, oczywiście, dokładnie, to to jest już u nas. To to już jest u nas, więc to… No to nie jest tak, że my nie mamy. Po prostu my nie mamy tego działu takiego stricte takich sprzedawców, tak, takich, którzy po prostu… Natomiast realizacja sprzedaży jak najbardziej.

B: Czyli controlling, też realizacja sprzedaży?

R: Też, też.

B: A planowanie sprzedaży?

R: Znaczy planowanie sprzedaży, oczywiście, planowanie sprzedaży to jest takie…

B: To są duże projekty.

R: To są duże projekty. No my, nawet teraz jesteśmy na etapie planowania budżetu, tak, na 2018.

B: Jasne.

R: Więc to jest tak, że po pierwsze – to są projekty długoterminowe, tak?

B: Yhm.

R: U nas, jakby taka *produkt*, no to to jest pięć miesięcy minimum, pół roku. Czasami to potrafi rok, zanim tak naprawdę opuści naszą firmę. Bo to w zależności od tego… No sam, stricte, proces wyprodukowania *produkt* no to te cztery, pięć miesięcy trzeba liczyć, tak, od momentu zamówienia, poprzez jakby zrobienie konstrukcji wszystkich (00:17:50), do wyprodukowania *produkt*. I u nas to, jakby kończy się to na tym, że jest próba, czy przyjeżdża klient. My mamy *maszyny*, zakładana jest *produkt*, no i robimy takie te próbne wyprawki, tak. No, bo wiadomo, klient, to wiadomo, zamawia *produkt*, ale de facto on jest zainteresowany detalem, tak?

B: Rozumiem.

R: No, bo on potem będzie produkował z tego detal. Wiadomo, że *produkt* jest tylko ***, więc sprawdzeniem, czy *produkt* jest okay, jest sprawdzenie detalu, a nie sprawdzenie *produkt*, tak, czy ta *produkt* wyprodukuje ten detal o takich parametrach specyfikacji, jakie były oczekiwane. Więc to, oczywiście, się tutaj wszystko u nas dzieje, tak. No, więc tutaj mamy tą próbę i z reguły, czy w ogóle… Bo to kwestia, w ogóle, później rozpoznawania sprzedaży, to w ogóle grupowe mamy swoje zasady, które są odmienne niż wszędzie indziej, co jakby jeszcze też utrudnia temat, więc no właśnie dla celów grupy, w ogóle, właśnie moment takiej pierwszej próby, kiedy jest ta pierwsza próba, jest ten klient. Tak naprawdę my już, jakby, w tym momencie rozpoznajemy sprzedaż dla celów grupowych, tak. To właściwie już jest, w tym momencie, mimo że to jeszcze nie wyjechało. Czyli takie troszeczkę, no, nie jest to w momencie dostawy, tak jak to jest najczęściej, tylko właśnie w momencie takiej pierwszej próby. Gdzie jest akceptacja jakaś tam klienta, że okay, tak.

B: Czyli też rozróżnienie zasad? Bo dla Polski inaczej...

R: Tak, tak.

B: Dla przepisów, tak?

R: Dokładnie, dokładnie.

B: A grupowe przepisy, tak.

R: Inne są zasady grupowe, a inne są polskie. No bo, oczywiście, jeżeli chodzi o polskie, to… No to tutaj, wiadomo, też jesteśmy badani i Deloitte bada nasze pakiety grupowe. No, oczywiście, raz na rok bada też sprawozdanie polskie. No i tu, niestety, no ta zasada pierwszej próby nie obowiązuje, nie przechodzi, więc tutaj funkcjonuje ustawa o rachunkowości.

B: Standardowa.

R: Tak, no i tu jest po prostu standard o, tak jakby, o robotach budowlanych (00:19:53) długoterminowe. Długoterminowe, więc my raz na rok, właściwie to jest tak, że my prowadzimy te księgi, jakby robimy na bieżąco, to one są tak trochę pod grupowe, no bo ten raporting jest, co miesiąc i on jest, jakby, według zasad grupowych, te wszystkie księgowania idą. Natomiast raz w roku robimy dla celów statutowych. Robimy wycenę, przecenę, jakby, tych wszystkich kontraktów osobno poprzez, po prostu, no, procent zaawansowania, zgodnie z ustawą o rachunkowości. No i jakby dokonaną z księgowań, tak, odpowiednich, korygujących. No i sprawozdanie finansowe, które jest badane na (00:20:30) polskich, jest sporządzane według tych zasad. Więc to się różni, oczywiście, tak?

B: Yhm, czyli standardowe różnice między…

R: Są różnice, oczywiście…

B: Prawodawstwem, też prawodawstwem wewnętrznym i regułami.

R: Tak, dokładnie, dokładnie tak. Więc, jakby tutaj mamy dla celów grupowych. No, oczywiście dla całości. To, jakby nie jest tak, że dla Francji jest inaczej, to jest jedno. Mamy taki ARKK, nawet, tam accounting manual, tak. Aczkolwiek zasada pierwszej próby to ona przyszła z Francji bardziej niż z Japonii, bo Japonia musi się zmagać… Bo Japonia, mając wiele tych spółek… Nie wiem do końca, jak oni to ogarniają, ale mają różne sposoby rozpoznawania przychodów w różnych spółkach. Więc, jak oni to ogarniają…

B: Na poziomie konsolidacji, to musi być ciekawe.

R: Na poziomie konsolidacji to ja nie wiem, powiem szczerze. Więc… No, ale jakoś to ogarniają. Zresztą nawet w swoim manualu mają napisane, że właśnie, no, tam planują to w końcu ujednolicić, ale nie wiem, bo to, że tak powiem, podejście już, to uhu, to nie wiem, na rok czy dwa po tym, jak ja przyszłam, to już słyszałam o podejściu, żeby wprowadzić, właśnie, w całej grupie (00:21:33), czyli taką (00:21:35), ale niestety jakoś tam to nie przeszło. Na razie ta pierwsza próba i idzie ta pierwsza próba. No oczywiście to rodzi problemy, ta pierwsza próba, właśnie pod względem kontroli tych projektów, controllingu. Dlatego że… No, bo to jest, de facto, nic innego jak, w pewnym momencie, no, podzielenie tej *produkt* tak na pół. Tu jest próba i coś tam się wydarzyło, no ale to nie jest koniec, tak. Jeszcze są jakieś inne rzeczy, ciężkie do przewidzenia. Więc to jest tak, że my, wiadomo no… Albo z punktu widzenia księgowego, no wiadomo, zbieramy te wszystkie koszty, tak. No, w momencie pierwszej próby rozpoznajemy to wszystko, więc musimy, wiadomo, ująć koszty, które są do tej pory, no ale też ująć koszty, które są jeszcze od poniesienia, tak. No, bo jeżeli mamy rozpoznać marżę na całym projekcie, no to trzeba mieć koszty wszystkie, tak. Więc to jest tak, że oczywiście, no, tu potem są takie, no różne prognozy rozbieżności. Nie wiem,

no rezerwa na koszty do poniesienia, to jest jakby stały punkt programu, ile tam to kosztów ma być, ma nie być i tak dalej. I co miesiąc weryfikacja. A w tym miesiącu było tak, a teraz tak. (00:22:52) tak się składa, że do pierwszej próby to one są, te projekty wszystkie, mocno przewidywalne.

B: Tak, a później (00:22:58).

R: A po pierwszej próbie (kaszlnięcie), przepraszam, no nie do końca. Jest tak, że potem coś się dzieje, jakiś tam, ten tak zwany fine-tuning. Coś tam się dzieje, czasami potem jakieś modyfikacje dochodzą, więc no to jest… Albo coś tam wychodzi, no więc to różnie bywa. Więc to oczywiście też, no rodzi jakieś tam controllingowo, jakieś tam problemy, to trzeba tego przypilnować.

B: A jeśli chodzi o sam controlling? Strukturę, stopień formalizacji, standaryzacji, centralizacji tutaj i w AAA France? Jak to wygląda od strony struktury organizacyjnej controllingu W spółce i wyżej?

R: Wie pani co, powiem tak: takiego typowego działu controllingu, jakby, nie wiem, controllingu, jako takiego w grupie, no to chyba nawet nie ma, tak że jest nazwane controlling.

B: Tylko finanse? Finanse i księgowość.

R: Tak, tak. Po prostu jest to… (00:23:58) Nie wiem, czy ja mam taką grupową coś… No nie. To jest tak, że właściwie… Tak, na poziomie… Okay, wiadomo, na poziomie AAAA Corporation, no oczywiście oni mają tutaj swój dział cały – i accounting i u nich, jakby, nie jest controlling, u nich jest coś takiego, jak business planning oni to nazywają. Natomiast no to, powiedzmy. Bo accounting jest taki to stricte accounting, gdzie te wszystkie raporty, właśnie, gdzie te nasze monthly, te quarter packi zbierają do kupy, tak. Konsolidują i tak dalej, i tak dalej. Umieszczają potem dane. Business planning no jest taki, wiadomo, wszystkie projekty raczej takie właśnie do zaplanowania, jakieś są różne aplikacje o… Nawet nie wiem, czy o finansowanie w grupie, i tak dalej. Takie różne rzeczy. No aczkolwiek właśnie oni też czasami właśnie wchodzą, te osoby z business planning, są często na tych financial review, więc one tutaj też czasami wchodzą, właśnie, jakby też w wyniki, tak bardziej, powiedziałabym, controllingowo, managersko. Czasami są zainteresowane. Natomiast no później, tutaj, tak naprawdę, no to mamy… Jest jedna, w AAA France jest, no, jest osoba, no bo oni, wiadomo, oni, jako AAA France mają tam swoje finanse, księgowość i tak dalej, no ale jest jedna osoba, która jest… Wcześniej były dwie, teraz jest jedna na tym stanowisku, powiedzmy, takiego właśnie, no, grupowego finansisty, tak. Więc tutaj, po prostu, ona jakoś tam nadzoruje te wszystkie spółki, tutaj, z grupy AAA. Natomiast ani to nie jest dział, tak, ani to nie są jakieś takie, też powiem szczerze, wytyczne controllingowe. Znaczy to są, oczywiście, są wytyczne, są formaty raportów, gdzie na przykład, no, należy podzielić… To zostało wprowadzone tam jakieś parę lat temu, bo na początku, jak ja przyszłam, tego nie było. Wydzielenie działalności, na przykład, właśnie, wydzielenie różnych działalności, tak?

B: Yhm.

R: Jakby no, produkcja nowych *produkt*, tam nie wiem, usługi na *produkt*, tak, tam nie wiem, produkcja dla takich *produkt* prototypowych. Tego nie było.

B: Czyli takie centra odpowiedzialności.

R: Dokładnie, takie, jakby takie… No by to nazywamy (00:26:53), po prostu, które, no. Też prowadzimy wtedy, jakby, w takim układzie całą, jakby, tutaj księgowość. Czasami nie do końca. Wiele rzeczy po prostu, właśnie to dział controllingu tutaj nasz te alokacje robi, żeby taki raport sporządzić według tych business activities. Więc szczerze, to właściwie controlling to… Bo zawsze to było tak, że w 2010, jak ja tu przyszłam, no to dokładnie, to ten dział właściwie składał się z głównej księgowej i ta główna księgowa i dwóch księgowych - no dokładnie tak. To główna księgowa, dwóch, jeszcze dodatkowo dwie osoby z księgowości. No i był też taki właśnie kierownik, tak, czy tam, no, dyrektor finansowy, który właściwie ogarniał cały raporting, wszystko, tak. Wtedy nie było jeszcze… Właśnie nie było w ogóle podziału na business activites. To było wszystko… Właśnie to, co jak było tam zaksięgowane, no to taki był raport za spółkę generowany. Natomiast, jak no, zaczęło się więcej pytań i tak dalej, no więc, jakby tutaj moją inicjatywą było to, żeby ten controlling jakoś tutaj w Polsce utworzyć, bo no… No, bo okazało się, że zasoby, jakie mamy, no nie jesteśmy w stanie, jakby, księgowością i jednym kierownikiem na wiele pytań odpowiedzieć, tak. Więc jakby to jest spółka produkcyjna, więc trzeba trochę tutaj więcej poanalizować. No, więc…

B: Czyli tak naprawdę to była pani inicjatywa, jeśli chodzi o controlling?

R: Tak, więc to była moja inicjatywa, tak jest.

B: To nie było tak, że spółka nadrzędna ten controlling…

R: Nie.

B: Rozumiem, że pakiety, to jak one wyglądają, to jest narzucone, ale sposób, jak działa controlling…

R: Tak, dokładnie, to jest wszystko wewnętrzna sprawa. Nie ma, nie było… To nie było tak, że są narzucone jakieś rozwiązania dla jakiejś struktury controllingu, absolutnie nie. Tak jak mówię, właściwie jak ja przyszłam tutaj, to controllingu nie było w ogóle. Więc było, tak naprawdę, to takie raportowanie… To, co było tam zaksięgowane… Oczywiście, to był jakiś controlling, na takiej zasadzie, że ten kierownik, tak, bo ja też na początku, przez pierwszy rok, no też to robiłam, tak jakby, że na tyle, na ile można było, tak. To tam były jakieś takie, jakieś tam wyceny prowadzone i tak dalej. Jakaś, oczywiście, była ta kontrola, był ten controlling taki basic, powiedziałabym. To nie jest tak, że oczywiście, że wszystko ja. Oczywiście, był basic, taki controlling projektów, z tym, że został, oczywiście, narzucony przez Francję i do tej pory w tej formie on jest. To jest takie comiesięczne spotkanie i aplikacja dotycząca właśnie kontroli projektów, tak, gdzie wpisujemy wszystkie projekty, wszystkie *produkt* i wybieramy wszystkie koszty, przychody, tak, i co miesiąc jest spotkanie, na którym spotykają, wiadomo, no spotykają się kierownicy działów produkcyjnych. Są szefowie projektów. Bo to jest tak, że faktycznie, no, na spotkaniu siedzą kierownicy działów produkcyjnych, oczywiście jest dyrektor, jestem ja. No w tej chwili też z controllingu osoby. Osoby tam, nie wiem, z zakupów, czyli te wspierające produkcję, tak, zakupy, kooperacja, czyli te, które generują jakieś tam koszty i wspierają produkcję. No i wygląda to tak, że po prostu zmieniają nam się tylko szefowie projektu. Przychodzi dany szef projektu, referuje swoje projekty, tak. No i wtedy my sprawdzamy, jak wygląda sytuacja, właśnie, finansowa na projekcie. I ten system, kontroli, jakby, oczywiście, on jest bazowy w tej chwili. To to zostało wprowadzone przez Francję. To jest, jakby… Tylko, że tam, nie wiem, przed tym moim przyjściem w 2010 to było… To był po prostu Excel, tak. To po prostu był Excel, raport, gdzie tam się

to uzupełniało. Po prostu wszystkie projekty się dopisywało i to tak było. Natomiast w międzyczasie, no właśnie, tak jak mówię, w międzyczasie… No potem, także jak ja pamiętam, przyszłam, no to też żeśmy w tym Excelu działali. No wiadomo, ja to kontynuowałam, bo to było… No to był… To właśnie to był ten jedyny taki, powiedziałabym, punkt controllingowy, no ten… Że to było. I to było z grupy. I to zresztą, jakby później, no było też takim wyjściem… Do tej pory jest. Wyjściem do zamknięcia miesiąca. Jakie mamy projekty, tak. Ustalenie, co jest tam na produkcji, w toku, właśnie, jakie są projekty i tak dalej, i tak dalej.

B: Jakie są odchylenia na pewno.

R: Tak, tak. I tak dalej. Więc to było. Natomiast to…

(wejście mężczyzny: M1)

M1: Dzień dobry.

R: Dzień dobry.

M1: (00:31:36).

R: Ale, co masz?

M1: Trenera.

R: A to nie, to chyba macie w (00:31:39).

(wyjście mężczyzny: M1)

R: I co? No właśnie, no i to, co się jakby… Gdzieś od 2011 roku, tak jak mówię, no moja inicjatywa taka, żeby zatrudnić tutaj kontrolera finansowego i utworzyć coś typowo controllingowego, bo… No, bo trochę to takie było, no… To było jakby za dużo, żeby jedna osoba robiła i controlling i nadzorowała księgowość i tak dalej, i tak dalej. Po prostu widać było, że ta działalność jakoś tam się rozrasta, jest więcej tematów, a tak naprawdę nie jest do końca kontrolowana. Jest tylko w jakiś basic sposób kontrolowana. Więc rzeczywiście, no tak się stało. Tutaj, no, dostałam zgodę i tam, na kolejnym budżecie. Więc zatrudniliśmy kontrolera finansowego bodajże rok po moim przyjściu, 2011 roku. I tutaj właśnie zatrudnialiśmy osobę, która no, pracowała u nas, tutaj, no pięć lat, no i tutaj wspólnie… Rzeczywiście dobrze zostało zrobione, bo tak naprawdę to podstawowe narzędzie do kontroli projektów, które było w Excelu, tam nie wiem, razem z działem naszym IT, no zostało przerobione, w ogóle, na osobną aplikację. W tej chwili my mamy dział IT bardzo fajny, taki, który, no mamy dużo takich aplikacji… Aplikacji takich stricte dla nas stworzonych, tak, pod nasze potrzeby, więc…

B: To zapytam przy okazji, czy jakieś z tych rozwiązań poszły dalej w grupie?

R: Czy poszły dalej w grupie? Powiem tak: aplikacja, jako aplikacja to nie, bo…

B: Ale sposób…

R: No, no tutaj, jakby… Bo to zostało udoskonalone to, co po prostu i tak już przyszło od nich. Oni tam sobie to, co we Francji robią, to jak najbardziej. Natomiast w tej chwili, jakby jesteśmy na etapie, że rzeczywiście rozpoczął się taki projekt, już rok temu, że wysłaliśmy od nas osobę, z Polski do Indii i w tej chwili, jakby wdrażamy te

rozwiązania controllingowe, które są u nas, tam w Indiach, tak. Więc właśnie ten system, chociażby, do kontroli projektów, też do raportowania i tak dalej. Także to… Oczywiście, to jest bardzo długi i mozolny proces, bo tam wciąż tkwimy jeszcze, w Indii, na problemach związanych z, tak powiem, wiarygodną bazą danych, tak, bo tam była zmiana systemu finansowo-księgowego, z takiego prostego na taki trochę bardziej ERP, no więc to już tam dobry ponad rok trwa i tam cały czas jeszcze nie do końca, jakby, to funkcjonowało.

B: Przecież (00:34:27).

R: Nie. Nie. Żeby było śmieszniej, nie jest wspólny. Właśnie o to chodzi, że nie jest wspólny. Nie ma jednego systemu ERP, tak, właśnie każda spółka…

B: Czyli Francja i Polska…

R: Francja ma inny. Znaczy, oni, my… Znaczy my mamy z grupy ich, tak, bo oni mają tam ten Sage, my mamy Symfonię, tak. Ale Symfonia to jest taki prosty system finansowo-księgowy. To żadne ERP, tak. To jest po prostu, no, moduł księga główna, finansowo-księgowy, jakiś tam, nie wiem, właśnie handlowy do wystawiania faktur, magazyn i kadry płace, tak, i płace. I to wszystko. Więc my, tak naprawdę, też ten moduł księgowy… Mówię, to nie jest ERP, więc to jest na tyle ograniczone. My po prostu mamy taki szereg różnych aplikacji własnych…

B: Zapotrzebowania, pewnie, do controllingu.

R: Tak, właśnie chociażby, dokładnie, do kontroli projektów.

B: Business activities.

R: Do… No produkcyjnych kwestii. Tam, nie wiem, zbierania godzin, nie godzin, tak - jak się tam gdzieś ludzie bookują na, właśnie, na różne *produkt* i tak dalej. Które potem jest, z kolei, przenoszone do tego głównego, do tej głównej aplikacji. Ona się nazywa RAP, ona zresztą z francuskiego, która jest od (00:35:36), czyli jakby to, co pozostało jeszcze. I tak, jak ta aplikacja, czy tam, no, to narzędzie controllingowe zostało tam wprowadzone X lat temu jako RAP, tak to funkcjonuje do dziś. Nawet ta nasza aplikacja też została nazwana RAP, więc jakby to jest ta główna aplikacja, w której właśnie te wszystkie projekty kontrolujemy. W tej chwili mówię, no ona już na tyle jest udoskonalona, że ona też oczywiście zasysa dane z tych innych aplikacji produkcyjnych. Na przykład, jeżeli chodzi o godziny, tak, jakie zostały spędzone na poszczególnych projektach. Zasysane jest na przykład z księgowości, z Symfonii, nie wiem, zakupy, jakie zostały wykonane na poszczególne projekty, czy tam nie wiem, kooperacja, tak, jakieś usługi do kooperacji. Bo też zlecamy pewne rzeczy w kooperację. No i później, oczywiście, jest taka część, która jest uaktualniana manualnie, to oczywiście dotyczy w części kosztów, właśnie, do poniesienia, tak, jakby to jeszcze planujemy, tak. Oczywiście to jest też powiązanie z jakimiś tam systemami. Na przykład w zakupach mają też (00:36:44). W zakupach mają też (00:36:46), aplikację, która jeszcze jest właśnie z Francji. I tam (00:36:52), czy jakiś. (00:36:54) Takie mają, takie nazwy francuskie. I to wszystko funkcjonuje i tam, na przykład, właśnie, dokonują zamówień, zakupów i tak dalej. To wykorzystują to, tak. I powiedzmy, no to też później jest połączone z tym naszym RAP-em, gdzie powiedzmy stamtąd też są ściągane, że to, co tam wisi w tych systemach, na przykład, jako jeszcze do zakupienia, to to wchodzi, jako jeszcze koszt do wykonania, tak. No i oczywiście potem nad tym wszystkim jest szef projektu, który tego musi pilnować. I zarówno wtedy przez

spotkaniem RAP każdy kierownik produkcyjny musi ustalić, no wiadomo, no ma godziny wykonane, no ale są też jakby godziny, które jeszcze są…

B: Planowane.

R: Planowane do wykonania, tak, na każdym dziale. No, bo mamy, wiadomo, dział konstrukcji, technologii, dział obróbki mechanicznej, montażu, tak, dział *maszyn*. To jest pięć podstawowych działów produkcyjnych, które uczestniczą w produkcji *produkt*. Więc jak gdyby ci wszyscy kierownicy, oni na tych spotkaniach są. Oczywiście kierownik, dyrektor produkcji do tego wszystkiego. No i to muszą uaktualniać. Szef projektu to wszystko zbiera, tak. Potem, ewentualnie sprawdza co. No i potem mamy wynik, mamy na spotkaniu taką *produkt*, tak. I my zawsze analizujemy ją, z reguły versus poprzedni miesiąc, tak, jakby co się zmieniło. Czasami wiadomo, wchodzi pierwszy, no to jest pierwszy raz, i wtedy jak jest pierwszy raz, to jest jakby głównie do budżetu analizowana, tak?

B: Yhm, odchylenia…

R: Bo jest budżet, jakie są odchylenia i tak dalej. Natomiast potem, jak jest kolejny miesiąc, to już potem… Jakby no budżet, okay, swoją drogą, ale bardziej patrzymy…

B: (00:38:24) planów w czasie.

R: Tak, tak, dokładnie. Bo wiadomo, to jest tak, że jest budżet startowy, no ale potem to jest tak, naprawdę, że co miesiąc ta *produkt*, jakby, jest na nowo budżetowana. Jakby ona jest forecastowana, czy tam prognozowana, no bo zawsze są koszty do poniesienia. No, bo jak ona się tam (00:38:41), tak. To ileś tam kosztów jest wykonanych, ale cały czas są koszty do wykonania, tak. Więc właśnie całe clue polega na tym, żeby dobrze zasymulować, zaprognozować te koszty, które jeszcze są do poniesienia.

B: I te rozwiązania wdrażacie w Indiach?

R: Tak, i te rozwiązania wdrażamy w Indiach. Znaczy powiem, że tak, zaczęliśmy, teraz musimy trochę przystopować, bo niestety ten problem z systemem finansowo-księgowym i tam, w ogóle, zmianą też, rotacją ludzi, tam właśnie szukają nowego szefa finansów w tej chwili, więc tam, no, jest tam dużo do pracy, więc tam trochę musimy przystopować, bo zaczęliśmy, ale to jest też kwestia mentalności, tak. Tam na przykład było tak, że… I tam do tej pory tak jest, że to raczej wszystko tam, takie dane o projektach i tak dalej, to trzyma tam główny szef, szef produkcji, tak. No u nas to jest taka wiedza, no przynajmniej wszyscy kierownicy produkcyjni, szefowie projektów. To jest takie grono ludzi, no tak, jak mamy to spotkanie RAP, to cała taka sala jest pełna. Sala inna, większa, tak, krąg ludzi. Na rzutniku lecą z tej aplikacji, po kolei, wszystkie *produkt*, szef produkcji wyświetla i tu rozmawiamy. Natomiast w Indiach jest tak, że to bardziej taka wiedza tajemna dla iluś tam wybranych osób, więc to będzie wymagało trochę pracy, żeby zmienić tą mentalność, żeby włączyć, nie wiem, tych, tych i tych. Żeby to miało taki sam sens jak to ma u nas. Aczkolwiek, tak jak mówię, pewne rozwiązania zostały wprowadzone, przede wszystkim takie od strony IT, które myśmy zrobili. Czyli, no nie wiem, rejestracja godzin. Nie było systemu do rejestracji godzin produkcyjnych, tak. Tam to, na przykład, zostało już zrobione. Czyli jakby takie te pierwsze

fazy do tego controllingu projektu, tak. No bo, jakby, co ja już mówię o tym narzędziu, tym RAP-owskim, no to jakby to już jest coś, co zbiera też inne rzeczy, ale...

B: (00:40:30).

R: Tak, a na przykład mówię, tam nie było tych podstawowych, właśnie, typu godziny. Oni tam gdzieś, nie wiem, na kartkach, w Excelu. Ja nie wiem, gdzie oni te godziny rejestrowali. Tak więc no… Więc to w tej chwili, no mają z tego aplikację, to już działa. Ten RAP też, to zrobiliśmy, no ale nie udało się do końca, bo była też kwestia, właśnie, zmiany systemu, więc tak trochę został projekt wydłużony. Kolega, kontroler finansowy, no dalej siedzi w tych Indiach, już drugi rok. No i jeszcze z rok posiedzi pewnie (śmiech). No, ale jest to w planie, tak, jest to w planie, więc rzeczywiście… Na pewno jest tak, że to w Polsce myśmy się, myślę, rozwinęli, tak dosyć sporo - controllingowo.

B: Nawet w stosunku do Francji?

R: Tak, nawet w stosunku do Francji, myślę. No i rzeczywiście, jakby z uwagi, że mówię, ta spółka jest bliźniacza pod względem, no działalności, tak, że to jest po prostu podobna działalność. No i też, żeby było jeszcze śmieszniej, nasz GM jest też GM w Indiach, tak. Więc jakby, no, w jego interesie…

B: Widząc rozwiązanie…

R: Tak, jakby on bardzo chce, żeby to też tak działało, jak działa u nas, żeby to działało też tak w Indiach. Dlatego mówię, no to jest dosyć długi…

B: To są duże różnice też kulturowe.

R: Dokładnie, kulturowe podejścia. Kwestii kompetencyjnych, tak. Tam, na przykład, w Indiach… Coś, co nie wiem, no u nas, na przykład, robi jedna osoba, tak. Osoba na stanowisku, na przykład, głównej księgowej. No to tam jest taki odpowiednik, ale tam do tego jest, nie wiem, dziesięciu konsultantów różnych, tak. Bo tam… No jest zupełnie inaczej, nie - zupełnie inaczej. To też nie są takie, no nie wiem, czy to jest problem z ludźmi? Nie ma takich ludzi o takich kompetencjach, jakby. No oni jakieś tam mają swoje poletka, robią. No ale to tak jest ciężko, jest ciężko. Więc jakby tam… No tam mówię, tam jest dużo pracy, w tych finansach i w controllingu indyjskim, żeby to po prostu…

B: Też świadomość potrzeby controllingu.

R: Tak, świadomości podnieść, dokładnie, podnieść też poziom kompetencji i tak dalej. Więc no to mówię, to jest długi proces, nie. To jest długi proces.

B: Podejścia też na pewno do wyników, do tego, co pokazać.

R: No, dokładnie.

B: W jaki sposób pokazać.

R: Dokładnie. Więc tak, jak mówię, bo tam to tak raczej było trzymane w obrębie, mówię, no szefa, tak, tak dyrektora finansowego. No wiadomo, w księgowości, ale to nie jest takie, no transparentne wszystko, oparte na

jakichś tam narzędziach, spotkaniach. No tak, jak u nas to w tej chwili działa. No bo rzeczywiście tych narzędzi troch zostało wprowadzonych dla różnych celów controllingowych. Nie tylko kontroli projektów w sensie wyniku na projektach, tak. No, ale też właśnie, no nie wiem, no to jest kwestia, chociażby, no nie wiem, no kontroli, nie wiem, przepływów pieniężnych, cashu, tak?

B: Efektywności na pewno.

R: No tego typu rzeczy. No właśnie mówię, no podziału na te business activity. No różne rzeczy takie. No różnych jakichś tam narzędzi sobie tam potworzyliśmy, no bo oczywiście one są wszystkie praktycznie oparte na Excelu, bo mówię, z uwagi na to, że mamy system, jaki mamy, ten… Tą Symfonię, RAP ten, tak?

B: Najlepszy przyjaciel kontrolera jest Excel.

R: No, więc dokładnie, no więc jakby to głównie są narzędzia Excela. No, ale się sprawdzają. Myślę, że w tej chwili to całkiem fajnie i sprawnie działa, więc, no, w ogóle nie ma, co tu zmieniać. Myślę, że oczywiście gdzieś tam są zakusy w grupie, żeby wprowadzić taki jeden system ERP wspólny, dla wszystkich. No na przykład teraz ten Navision wprowadzili w tych Indiach, no to że może ten Navision tutaj. No bo ten Navision, z kolei, działa tu, w AAA Europe, to żeby może też u nas, nie. No, więc są takie zakusy. No ale wiadomo, to są koszty, to jest i długi proces.

B: Czas.

R: No to gdzieś tam to się mówi, ale to nie jest jakiś plan na najbliższy rok, tak, czy dwa. Gdzieś tam, w oddali, gdzieś tam sobie no mówimy, nie, że może rzeczywiście tak.

B: A jeśli chodzi o relacje Polska-Francja, tudzież Polska-Japonia w controllingu? Wdrożyliście wiele własnych rozwiązań, czy to powodowało jakieś tarcia?

R: Nie.

B: Jakieś… No też Polska a Indie, tutaj rozstrzał kulturowy jest duży. Natomiast Polska-Francja też pewne różnice…

R: Nie, znaczy, bo tak, jakby Francja ma troszeczkę inną działalność, no. Oni byli kiedyś tam producentem *produkt*, ale jak to się działo, właśnie kupili sobie Polskę i to Polska zaczęła robić im *produkt*, bo tam oni byli już za drodzy, tak, żeby robić te *produkt*, więc oni zostali przy tych bardziej rentownych działalnościach typu usługi, tak, jakaś właśnie produkcja detali, jakieś tam engineeringi (00:45:20), tego typu. Oni już, jakby, dużych *produkt* praktycznie nie robią. Więc oczywiście to jest też troszeczkę inna… Albo zajmują się, właśnie, tradingiem, handlem, po prostu, właśnie, że tak, jak to przez długi czas tak było, że na przykład oni tam głównie byli takim project managementem i to oni brali zamówienie, na przykład, od tego klienta francuskiego, tak, brali na siebie, tak, a nam zlecali produkcję. Także to była taka typowa transakcja grupowa, tak, że naszym klientem była Francja, tak, jako ta taka, tak naprawdę (00:45:57).

B: Była pośrednikiem tak naprawdę.

R: Pośrednikiem tak naprawdę, tak, i ten schemat tutaj bardzo, bardzo długo funkcjonował i jakby on jeszcze troszeczkę, być może, funkcjonuje, dla tam niektórych *produkt*. Bo są tacy klienci we Francji, są tacy, że… Bo

Francuzi tacy też są, że no jednak on woli mieć swojego Francuza po drugiej stronie, tak. No wiadomo, no potem tam takie były kwestie, właśnie, do dogadania z klientem i tak dalej, to to było jeszcze na tym poziomie francuskim, więc to jeszcze… Ale to naprawdę w minimalnym zakresie to jest. Bo w tej chwili coraz więcej mamy już tych projektów bezpośrednio. To my mamy zamówienia z Renault, to my mamy bezpośrednio tam zamówienia z (00:46:38). To już właściwie są nieliczne, na palcach jednej ręki, które przechodzą przez Francję w tej chwili, nie. Ale to była rzeczywistość długich lat tutaj.

B: A właśnie ta mentalność francuska, przy raportowaniu, przy pewnym zwracaniu uwagi na część danych, mniejszej może na inne, czy gdzieś to się ujawnia? Czy… Też japońska, bo też na tych spotkaniach z Japonią są.

R: To znaczy się, no oczywiście tak, oczywiście, no są kwestie jakieś tam mentalnościowe. Oczywiście, w kwestii Francji no to jest tak, że wiadomo, no Francja jest tutaj właścicielem tej spółki, tak. Przez długi czas Francja no to, jakby, no to Francja, tak jakby, tutaj przywiozła cały know-how, tak. To Francja, jakby, tutaj wiele wniosła. My to tylko byliśmy takim sobie manufacturing, tak, producent. Natomiast to się, jakby już trochę rozrosło, no też, no nie ukrywajmy, no też jakieś już mieliśmy swoją wiedzę, no więc wiadomo, no to nie jest tak, że tam mile widziane, że się tam za bardzo ktoś mądrzy, tak. No to czasami były takie rzeczy, które myśmy już tam doskonale wiedzieli, no ale tam, no trzeba było wysłuchać (śmiech). Tak raczej oni cały czas starali się trzymać, że to oni tutaj trzymają rękę na pulsie i to oni tutaj to kontrolują.

B: Taki mentorski…

R: Tak, taki mentorski klimat, dokładnie, tak. No, ale absolutnie nie było żadnych tarć w kwestiach, nie wiem, jak tu mówimy konkretnie o wdrażaniu tego controllingu tutaj, w ogóle, w Polsce, tak. No to w momencie, kiedy tam była decyzja o przyjęciu tego kontrolera, jakby, i zrobieniu tego, to też ona była konsultowana, oczywiście. To nie była tak, że tutaj. To to była, oczywiście ja musiałam poprosić, wiadomo, dyrektora tutaj, na miejscu, no ale też tam grupę, tak, że po prostu takie stanowisko chcę tutaj stworzyć. Więc ona się, jak najbardziej spotkała z aprobatą i tutaj nie było większych problemów. Myślę, że tutaj… Oczywiście, no zastanawiam się, na ile, jakby oni nam pomogli, tak, jakby, we wdrożeniu tutaj tych narzędzi. Myślę, że niespecjalnie. Myślę, że niespecjalnie. Oczywiście to, co było… To, co już było, tak. Czyli ten cały excelowski tam, nie wiem, narzędzie do kontroli tych projektów, ten cały RAP, no to tak naprawdę potem to było już udoskonalane, po prostu, według naszej wiedzy, tak. Na tyle, na ile myśmy już tutaj, jakby, mieli ogarnięte, tak, te problemy gdzieś, gdzie jest potrzeba, to… No, co trzeba pokazać, właśnie, co w tej aplikacji trzeba ująć, tak - jak my to chcemy oglądać, to jakby to też nasz, tutaj nasz controlling, nie wiem, tak powiem, dał zarys na tą aplikację, jakieś tam potworzone zostały wykresy. A że to analizować tak, a to tak.

B: Potrzeby też tutaj wewnętrzne kierowników.

R: Dokładnie.

B: Dyrektorów.

R: I tutaj Francja, jakby, już w tych szczegółach, oni nie uczestniczyli, tak. Natomiast oni… No oni, oczywiście, byli zadowoleni na tyle, że wiadomo, bo co generowało, żeby jakby potworzyć narzędzia. No oczywiście to, że no

wiadomo, no zaczęli się, jakby, bardziej interesować, i chyba też Japończycy w pewnym momencie. No jakby więcej pytań jakichś tam powstawało z grupy, a dlaczego to jest tak? A dlaczego to jest tak? A dlaczego to jest tak? Jakby wiadomo, w sytuacji, kiedy mamy jakiś taki raporting mocno zagregowany, gdzie tam są jakieś same worki różnych rzeczy, no to jest ciężko znaleźć odpowiedzieć na to pytanie. No stąd to wymusiło potrzebę, że no pewne rzeczy trzeba po prostu mieć bardziej detalicznie i analizować bardzo detalicznie.

B: Czyli oprócz tych pakietów miesięcznych, kwartalnych, typowo, stricte z danymi finansowymi, są też pytania, właśnie, bardziej szczegółowe, bardziej…

R: To znaczy, ale one oczywiście, one wynikają, one… To są pytania, które oczywiście są pytaniami dalej do danych finansowych, tak, do danych finansowych. Ja bym powiedziała, że Japonia, jakby, ten dział ich księgowy, czyli tam, gdzie raportujemy pakiety, to pytania są takie stricte księgowe: a co jest w tej pozycji? A co? A dlaczego? A czemu spadło? A dlaczego? To to są takie.

B: Standardowe pytania, takie sprawozdanie.

R: Standardowe, tak, a dlaczego to wzrosło? A dlaczego to spadło? A dlaczego tu jest tyle? A dlaczego tak? To jest to, tak. Natomiast tutaj, na tym etapie, na tym naszym, ten raporting, gdzie jest ten tutaj, grupy AAAA, gdzie my mamy financial review, no tutaj są… Bo też mamy, też jest zrobiony nowy. To też była tutaj, jakby, nasza propozycja. To oczywiście też była nasza praca, na przykład, no nie wiem, naszego też dyrektora, gdzie on też miał swoje, na przykład, że on chciałby widzieć to, to i tamto, tak. No, więc myśmy też tworzyli, na przykład, dwa lata temu, zupełnie swój, nowy raport. Okay, cały schemat raportu był, w sensie liczb, z grupy, no ale my na przykład potworzyliśmy taki plik, gdzie takie… No KPI, tak. Coś takiego. Żeby po prostu takie główne rzeczy, które nas tam interesują, tak?

B: Czyli to też wasza inicjatywa, a nie Francji?

R: Tak, tak, to też nasza inicjatywa. To też jest nasza inicjatywa, a nie Francji.

B: Czyli tak naprawdę, można powiedzieć, że polska spółka bardziej się kontroluje…

R: Tak, dokładnie.

B: Aniżeli wymagałaby tego Francja?

R: No myślę, że tak. Znaczy to nie jest tak, że oczywiście Francja nie wymaga kontroli. Wymaga kontroli. Ale sposób, w jaki my się kontrolujemy, narzędzia, jakie do tego stosujemy, to jest tylko i wyłącznie nasza sprawa. To nie jest tak, że mówię, są z góry ponarzucane narzędzia, sposoby, formy i tak dalej, tak. Więc to owszem, to na przykład, to że w pewnym momencie powstał wymóg podzielenia naszej działalności na te business activities, to nie był nasz wymysł. To był wymysł… To było nawet nie z Francji, tylko właśnie z Japonii. To wynikało z tego, że tam przyszedł nowy dyrektor, nowy szef grupy, tam w dwutysięcznym, tam nie wiem, dwunastym, czy którymś. I właśnie jakby on chciał zobaczyć teraz inaczej, tak. Więc, jakby to wymusiło, właśnie, jakieś tam powstanie wielu różnych, innych narzędzi, ale to już było narzucone…

B: Z Japonii.

R: Z grupy. Tak, właśnie z Japonii, że okay, teraz, tam powiedzmy od któregoś roku, tam od, bodajże, 2013, nie chcemy tylko wyników AAAA Polska, my chcemy wiedzieć wyniki AAAA Polska w podziale na produkcję nowych *produkt*, usług i tak dalej, tak. Jakby, na jakie tam, sobie ponazywali, BA1, BA2, BA3 i tak dalej, każda grupa ma jakąś tam swoją nomenklaturę. I to, oczywiście, był impuls z grupy, tak. Natomiast. jak my na ten impuls odpowiemy, tak, jakie my narzędzia zastosujemy, jak my do tego dojedziemy, to to grupa nie mówi, tak?

B: Okay.

R: I takie są relacje z Japonią. To nie jest tak… Japonia nam nigdy nie mówi, co i jak mamy robić. To jest… Owszem, oni kontrolują wyniki, oni chcą wiedzieć, co i jak, dlaczego? Ewentualnie właśnie, mogą dorzucić, że teraz chcą wiedzieć w podziale jeszcze takim, jak to jest. Oni wymyślają sobie, że chcą widzieć tak. Ale jak my to zrobimy, jak my do tego dojedziemy, tak. Tu nie ma nie bieżąco, że oni nas tutaj, no nie wiem, że powinniście zrobić tak czy tak. Oczywiście, było szereg, i do tej pory jest szereg problemów, że pewne też są nieujednolicone w grupie, na przykład, tak. To chociażby, no nie wiem, jak robiliśmy tutaj właśnie ten podział na te business activities, to jest dalej projekt ciągnący się, no to nie wiem, chociażby liczenie… Też, jakby w raporcie, tak, jakby no, nie wiem, jedna spółka pokazuje tam, że te koszty to są, nie wiem, koszty tam, nie wiem (00:54:36), a te tutaj są, nie wiem, jakieś overheady, tak - na przykład. No i też ustalenie, które koszty, tak naprawdę, gdzie mają być, tak. No, bo potem okazuje się, że nie wiem…

B: No spółki nie są porównywalne w tym momencie, prawda?

R: Porównywalne. No to tak właśnie wychodziło, że dobra, na przykład myśmy robili taką (00:54:52) raz. Pamiętam, było tak chyba właśnie w 13 czy 14, gdzie okazało się, że właśnie, że we Francji jakieś tam chyba koszty projektów, czegoś, były w innym miejscu i te marże, to wszystko, jakby, zupełnie było nieporównywalne. Więc myśmy przerzucali, tak. W sumie tam wyszło, że ustaliliśmy, że okay, dobra, powiedzmy o to jest tak, że to Francja chyba ma rację, że tam powiedzmy to raczej te koszty, dobra, one będą tam. Znaczy były, no to była jakaś tam taka rzecz, gdzie to była konsultowana z Francją, z tym tutaj kontrolerem z Francji ustalaliśmy. No tam mamy raz na jakiś czas jakieś tam spotkania, że o, takie i takie koszty, no to powiedzmy teraz tak to będziemy definiować, tak. Więc też jakby cały ten managerski taki raport, to też, jakby on jest z Francji, tak - jakieś tam mają swoje narzędzia. My swoje dane tam jakoś, po prostu, podpinamy. Dostosowujemy się do tego. To są takie, no różne rzeczy, ale mówię, to nie jest nic takiego mocno, że to jest, mówię… Bo co innego, jak jest rzeczywiście jeden system, ten sam system w grupie, ta sama działalność, jakby. No to to troszeczkę inaczej wygląda.

B: Ułatwia.

R: Takie bardziej ułatwione, ujednolicone.

B: Tak.

R: No tutaj jednak tak nie jest, tak. To chociażby z tego, że są różne systemy księgowe, trochę są różne profile produkcyjne. Trochę różne działalności. No różne, mówię, różne kraje, różne mentalności, różny stopień zaawansowania kompetencji w danych krajach, więc to tak wygląda, nie. No, ale natomiast no wiemy. No my po tym czasie, no wiemy, że rzeczywiście, jako Polska, no to, jakby plasujemy się rzeczywiście bardzo pozytywnie,

jeżeli chodzi o controlling. Bo mówię, no bo myśmy na tyle ten controlling w tej chwili, że mówię, tak jak… Przyszedł ten kontroler, no to to się tak rozrosło. Tyle narzędzi, jakby, analiz i tak dalej, że dwa lata później przyjęliśmy kolejną osobę, właśnie, do działu. Takiego analityka finansowego, tak. Więc jakby w tej chwili, u mnie w dziale, oprócz, tak, jakby no takiego stanowiska głównej księgowej, dwóch księgowych, no mam też tych dwóch kontrolerów, tak, którzy właściwie ogarniają, bo doszła nam jeszcze inna, nowa działalność, zupełnie niezwiązana z tą podstawową, więc jakby to też trochę musi być wydzielana i tak dalej. Do tego, z uwagi na to, że nie ma na to systemu, to są wszystko Excele do obróbki, jest tego multum, tak. Jest multum tych różnych rzeczy, tych narzędzi. Skontrolowanie też sprzedaży, tak - jak właśnie sprzedaży, płatności, to jest tutaj męka pańska czasami, bo to nie są takie proste rzeczy. Każdy kontrakt jest inny. To jest produkcja jednostkowa. To nie jest masa, gdzie się robi na magazyn i sprzedaje i tak dalej, tak. To jest, po prostu, każde zamówienie…

B: Projektowa praca.

R: Jest inne, tak. Więc wszystko, każde się rządzi innymi prawami. Ma termin płatności taki, ten ma taki, ten ma… No zupełnie co innego. Więc po prostu tutaj tez, na przykład, dużo potworzyliśmy narzędzi. Jest cała baza, właśnie, żeby trzymać te projekty, żeby pilnować tych płatności, bo tu zaliczki, tu wtedy, tu wtedy. Każdy ma inny jakiś warunek. Więc tutaj była też, to też na przykład była ogromna praca wykonana, właśnie, przez kontrolera finansowego, żeby w ogóle stworzyć takie narzędzia, które nam pomogą to pilnować, tak, bo stworzenie, zaplanowanie to naprawdę jest tutaj nie lada wyzwaniem, gdzie się ma każdy projekt… To nie jest tak, że możesz zastosować wskaźniki, że ja mam wskaźnik rotacji taki, to…

B: Ma się nijak do…

R: Mam, nie wiem, mam trzydzieści dni, sześćdziesiąt dni termin płatności, to tak powinno spłynąć. No guzik prawda. To niestety tak nie spłynie, to zupełnie… Trzeba każdy projekt, każdy projekt mieć rozpisany, żeby wiedzieć, i to jeszcze go cały czas aktualizować, bo on ma płatność na jakiś tam moment, tak. Gdzieś tam, jak jest taka akceptacja, no to tu będzie klient płacił, tak. Niektóre są wprost, a niektóre się tam…

B: Coś się wydarzy.

R: No oczywiście i się ciągle przesuwają i tak dalej, i tak dalej. No tutaj zarządzanie cashem jest naprawdę skomplikowane. Oczywiście mamy też raporting i z Japonii, jakieś tam weekly cashe i monthly cashe tam. No różności są, które my musimy raportować. No więc te wszystkie narzędzia, które myśmy tutaj, właściwie, no pot… Wiadomo, że te narzędzia wszystkie zostały potworzone po to, po te potrzeby, żeby samemu, przede wszystkim, umieć sobie odpowiedzieć na różne pytania, tak. No, a później też zapytania z grupy, tak. Po to, żeby… O, nie wiem, na raportowanie i tak dalej. No myślę, że w tej chwili, na tyle, na ile to wszystko, jakby, zakres, tak. Działalności spółki i te narzędzia, które mamy, no myślę, że w tej chwili to już tak na tyle funkcjonuje, że właściwie to… No nie jest tak, że mamy jakieś takie właśnie dziury, że my nie wiemy, co jest skąd, tak. W tej chwili wszystko wiemy, co jest skąd. No, ale to jest… Ale to mówię, no to jest po prostu mix tych różnych, funkcjonujących narzędzi.

B: Ale też zapewne świadomość samych kierowników w spółce tego.

R: Tak, oczywiście, oczywiście. To jest też, jak najbardziej. To jest tak, że zaangażowanie w… No też jakaś tam była nauka, też wiadomo, no my cały czas, tak. No staramy się, bo to nie ukrywajmy, zawsze są jakieś takie tarcia i niezrozumienia między działem finansów, a innymi działami, tak?

B: Tak (śmiech).

R: No to jest normalne, jakby no. Dla wielu się wydaje, że tam, ta księgowość to w ogóle niepotrzebna. Właściwie, co oni chcą?

B: I jeszcze mają pytania.

R: Dokładnie. Co oni chcą i tak dalej, tak. No oczywiście, no tak, tak, to też są takie kwestie. No, ale myślę, że przez to, że właśnie, no nie wiem, no chociażby spotykamy się, no to jest… No jedziemy na jednym wózku. To nie jest tak, że… No myślę, że tutaj też jakoś tam krzewimy tej wiedzy finansowej, zarówno w tych działach produkcyjnych, jak i w tych… No i dużo mamy z działem sprzedaży do, tutaj, projektów, tutaj mamy dużo do współpracy, bo…

B: Wyceny projektów.

R: No, ale też właśnie i wyceny i potem tam i z tym fakturowaniem, i płatnościami. Potem dochodzi jeszcze fakturowanie, kwestie VAT-owskie i tak dalej. Tam, wie pani, tam klient chce, mówi: wystaw tak i tak fakturę, a to nie jest tak…

B: A to nie jest takie proste zazwyczaj.

R: Że my możemy sobie wystawić, tak jak on chce, tak. Jakby, no są pewne uregulowania i to, owszem, no, frontem do klienta, no ale też, że tak powiem….

B: O tak.

R: Z urzędem skarbowym nie będziemy zadzierać, nie?

B: Tym bardziej, że w zasadzie macie klientów spoza Polski w większości…

R: No, więc dokładnie.

B: A to dla nich ta świadomość…

R: No, a transakcje są czasem naprawdę skomplikowane. Że nie wiem, zamawia jeden, tak. Fakturuje na drugiego, a dostarczam trzeciemu, no więc… No niestety, bo to są takie schematy, tak. To są takie schematy, więc to są jedne z bardziej skomplikowanych z transakcji. Później, właśnie, podatek VAT-owski, tak?

B: I też zrozumienie…

R: Tak, no i potem wiadomo, działy…

B: Dla nich tego prawodawstwa naszego.

R: No jest trudne, tak. Więc na przykład… Więc też, jakby, kolejny krok, na przykład, to był też krok taki controllingowy, gdzie właśnie bodajże, no, w tym tam chyba trzynastym, czyli po dwóch latach, jak przyszedł

kontroler, że zatrudniliśmy zarówno analityka do nas, do finansów, ale też zatrudniliśmy właśnie osobę, która jakby podlega tak macierzowo, podlega trochę mnie, finansom i podlega, właśnie, temu szefowi działu projektów. Właśnie taką osobę trochę administracyjno-finansową do kontroli tej sprzedaży, tam tych projektów, tych zamówień, płatności, fakturowania. Ta osoba też wystawia właśnie faktury. Bo się okazało, że po prostu, że szefowie projektów, sami oni tego, no nie ogarniają, tak jakby. No, więc tam była potrzeba…

B: Wiedza finansowa również.

R: Dokładnie, i to jest jakby cały czas troszeczkę takie słabe ogniwo. My tam mieliśmy fajną osobą, no to właśnie ją żeśmy wysłali do Indii, bo to taki bardzo rokujący chłopak i taki, który chciał się w tych finansach rozwijać, no (01:02:46) następcy niekoniecznie, więc cały czas próbujemy tą lukę, a widzimy, że tam, po prostu, tam jest bardzo potrzebna ta kontrola. Bo tam trzeba trzymać rękę na pulsie, bo po prostu ci klienci tych krajów zachodnich, to tam u nich wszystko to jest tak, że im się wydaje…

B: Wszystko jest możliwe, wszystko jest wykonalne.

R: Tak, wszystko można zrobić, każdą fakturę. Jak ta się nie podoba, to można podrzeć, a jak ta, to wystawcie to. A ta mi się nie podoba, wystawcie inną. A to nie jest tak. Tak, więc jakby, jeżeli nie ma tam osoby, która będzie tam czasami, po prostu, tak powiem, tą flagę podnosiła i…

B: Tak się nie da.

R: Że tak się nie da, no to po prostu… No mówię, bo mamy czasami naprawdę szereg problemów do rozwiązania, właśnie takich komunikacyjnych z klientem, że dochodzi dopiero (01:03:28) ma być wysłana, albo dopiero jak (01:03:30), jak mają być zapłacone pieniądze, to wtedy on mówi, a okay, ta faktura mu się nie podoba, to mu się nie podoba, albo w ogóle on nie ma tej faktury albo w ogóle to nie tak, to skorygujcie, to inaczej i tak dalej, nie?

B: Tak, to inaczej, a to na kogoś innego.

R: No dokładnie, tu na kogoś innego, a tu oni nie mogą, a tu oni, tu wymyśla, się zarejestruj na chorwacki VAT, albo coś. No takie no różności, tak. Więc no, jest szereg problemów, prawda?

B: Tak, szczególnie, jak po czasie to wychodzi, że…

R: Tak, tak, no więc, jakby, no tam właśnie, na przykład, to jest… W tej chwili to jest mój priorytet, żeby ten controlling sprzedaży doprowadzić, ta, bo wydaje mi się, że controlling tu, kosztowy, tak, i produkcyjny, to to mamy, jak raportujemy, to mamy ogarnięty. Natomiast ten tutaj, z tą sprzedażą, to jeszcze wymaga, więc jakby to jest jakiś tam… No, ale mówię, no to są nasze wewnętrzne. Na przykład Francja, okay, na przykład to, co z Francji, Francja ma… Ma właśnie, na przykład z kolei chcemy właśnie z Francji wziąć, Francja ma taką swoją własną aplikację, właśnie do kontrolowania, właśnie, tych projektów, pod kątem tak bardziej sprzedażowym, tak. Zamówienie, sprzedaż, faktura, tam te miles stonesy, oni tak to nazywają, tych projektów, które my… Tak naprawdę pokazali nam, jak tu byli, pokazali nam tą aplikację i najprawdopodobniej ją zastosujemy, tak. Bo, po co mamy wymyślać nową? Oczywiście my mamy swoje narzędzie, które stworzyliśmy przez nasz controlling, taki Excel. No, ale jakby to, co oni tam pokazali, no też jest, jak najbardziej, to jakby nie koliduje, tak. Może być jedno i drugie, bo… No chodziło właśnie nam o to, że to, co my mamy, to nasze, to powinno być już takie double-check,

tak. Jakby sprawdzenie ich, ale to pierwotne podejście powinno być u nich tam w dziale, tak. Więc, jakby… Więc na tym nam zależy, żeby to wprowadzić.

B: Ale tutaj pytanie, ponieważ Francuzi mają, ale w żaden sposób, nie wiem, wielce nie proponowali, nie narzucali, nie…

R: Nie, nie.

B: Nie sugerowali rozwiązania, tylko wręcz przeciwnie? (01:05:25).

R: Tak, gdzieś tam wyszło, że coś takiego jest, nawet tutaj ta osoba, taki odpowiednik, tak, tego stanowiska, które my tu mamy, które jest we Francji, nawet ona tu przyjechała i tam coś pokazywała, ja tu na chwilę byłam, jak to działa i tak dalej. No okay, no bo to też, to z kolei też była aplikacja, która tam została stworzona na ich potrzeby, tak. To też tak jest, że… Przez długie lata IT było tam francuskie w grupie i dużo takich właśnie było tych aplikacji tam otworzonych, które do nas weszło, tak?

B: Yhm.

R: Tak jak tamte zakupowe, właśnie, tak dalej. Różne aplikacje.

B: Ale, jako opcja, a nie, jako…

R: Tak.

B: Słuchajcie, wdróżcie, bo…

R: Tak, tak, dokładnie. Znaczy mówię, pewne rzeczy – te, które zostały, powiedziałabym, tak, wdrożone, jako takie te… Na starcie.

B: Basicowe.

R: Takie basicowe, no to wiadomo, one tam gdzieś pewnie, w tych 90-tych latach, tak, czy początek 2000, zostały jakoś tam, no, narzucone, tak. No weźcie to, no nie wiem, nie było mnie przy tym, no ale tak to było, no bo to funkcjonuje do tej pory.

B: Tak.

R: Natomiast teraz te wszystkie inne, w momencie, kiedy mówię, no Polska się jednak dużo usamodzielniła. Na przykład w tej chwili, w ogóle, dział IT już właściwie we Francji nie istnieje, nasze IT już jakby zarządza wszystkim, tak. A był taki moment długo, że właściwie te wszystkie systemy, jakieś licencje, to były przez Francję kupowane, to Francja, tak. Więc jakby, no, bez Francji tutaj nie można było nic, tam, nie wiem, w bazie zmienić, tak, to musiał zmienić tam, ten Francuz. W tej chwili już tak nie jest, to właściwie wszystko zarządzamy swoimi bazami, nasze IT. To też dużo zmienia.

B: Czyli taka decentralizacja w pewnym sensie duża?

R: Tak, dokładnie, duża. Myśmy dużo się odłączyli od tej Francji, nie, bardzo dużo. Więc owszem, no to dalej jest nasz właściciel, nasza spółka-matka, tak. Ale… Jakby do niej raportujemy i się tam…

B: Spowiadamy.

R: Spowiadamy, tak.

B: Z nią mamy wspólnego szefa.

R: No dokładnie, dokładnie. Jakieś tam decyzje są wspólne podejmowane, no ale mówię, już kuchnia…

B: Operacyjność.

R: Operacyjnie, tak.

B: Zostawione są w spółce.

R: Tak, tak, także generalnie tutaj nie ma narzuconych rozwiązań. Mówię, to są takie, narzucone są, mówię, to są takie naprawdę, te główne: a macie tak raportować, w takim układzie, taką wiedzę chcemy i tak dalej. Ale jak, jakby już do tego dojdziecie.

B: Dojdziecie.

R: Tak. Nie, to nie jest narzucone.

B: A jeśli chodzi o proces budżetowania?

R: Jeżeli chodzi o proces budżetowania, no to wygląda tak, że okay, jest…

B: Deadline?

R: Jest deadline, jest przygotowany (01:07:57), też przez Francję. Zbliżone do tych tam miesięcznych.

B: Takie segregowane…

R: (01:08:05) Activity i tam segregowano, oczywiście, tam jest ten, jakiś, nie wiem, HR Evolution, jakiś (01:08:14), sralala, bilans, (01:08:16) bilans i tak dalej. Więc to po prostu jest tam ileś tych zakładek. No to, jakby, to też jest, to jest metoda, ale to już jest, po prostu, my to nazywamy (01:08:24), po prostu. Ale jak my już do tego dojdziemy, tak?

B: To znowu jest…

R: To są nasze, to już my…

B: A czy to będzie w podziale, tutaj, na wasze centra kosztów?

R: Znaczy to będzie, oczywiście my mamy te dane, nie, mamy te dane. Tak samo, jak raportujemy, że raportujemy na te business activites, i tak samo mamy zabudżetować, tak. Więc, jakby no wiadomo, no już potem stosujemy do tego nasze, tutaj, tak, narzędzia, jakieś mapingi, jakieś dodatkowe pliki i tak dalej, i tak dalej, tak. No oni… My mamy, po prostu, dać ten (01:08:56) w postaci, że on jest jednolity, tak? Dla różnych spółek. No, więc tak to wygląda. Ten (01:09:03) to już tam, któryś rok z kolei taki sam, nic się tutaj takiego nie zmienia, więc no… No i tak to wygląda. No praca jest u nas do wykonania, tak. No wiadomo, nie.

B: A jeśli chodzi… Budżet to zazwyczaj kojarzy się trochę z tym, że powinniście w przyszłym roku mieć (01:09:26).

R: No tak, oczywiście, znaczy wiadomo, no potem jest, okay, no my jakiś tam budżet proponujemy, no ale to nie jest tak, że to, co my zaproponujemy, to tam jest wszystko brane, tak.

B: Ale najpierw propozycja, później sugestie Francuzów?

R: To znaczy są sugestie. Są sugestie jakieś tam z góry, no wiadomo, no.

B: Zawsze…

R: Japonia jest, no, mocno nastawiona na wyniki, tak. No ciężko, nie wiem, no zrobić, na przykład, budżet, jak się miało w danym roku jakieś wyniki, tak. No to w kolejnym roku, że niższy będzie, tak. No to nie ma takiej opcji, nie. Więc raczej zawsze…

B: Stabilny wzrost.

R: Dokładnie tak, stabilny wzrost. No a tu, właśnie, jeżeli tam jest jakiś wzrost, to (01:10:04) jesteśmy na takim etapie, że tam chcemy się trochę rozbudowywać i tak dalej, no więc to oczywiście też pod kątem wzrostu. Decyzje zostały podjęte i zaaprobowane. No więc, no, tak, pewne sugestie są, tak. Generalnie to one nie są jakieś tam formalne, takie to są, gdzieś tam…

B: W trakcie spotkań.

R: Różnych spotkań, osób, wiadomo, pomiędzy już nawet (01:10:29), wszyscy tam na poziomie, bo oni też mają swoje spotkania general managerów, tam gdzieś tam. Więc to w taki sposób jest. No więc potem, oczywiście, my bierzemy to pod uwagę. Jak robimy tą pierwszą wersję, tak, jak zrobimy pierwszą wersję tego budżetu, no i potem jest takie… Tak jak, nie wiem, jest comiesięczny review, to to jest takie budget review.

B: Budget review.

R: Dokładnie, tak. No i teraz pokazujemy, co my tam byśmy chcieli. No i często gęsto jest tak, że nie, to ma być lepiej, nie, jakby coś tam. No i kończy się czasami na pięciu wersjach tego budżetu, czy dopiero ta piąta, czy któraś, nie. I tutaj podkręcamy, tam podkręcamy. No to tak, to tutaj jakby jest, rzeczywiście, no tak to wygląda, to właśnie, co robię, że jest jakaś tam startowa moja i to potem to weryfikują i najczęściej jest podkręcane, nie?

B: No tak.

R: No to najczęściej jest podkręcane, natomiast, no, trochę też to się już skończyło. Wydaje mi się, że tak, no bo też tu były zmiany. Wydaje mi się, że w poprzednich latach trochę nawet za bardzo było ciśnienie na podkręcenie. W tej chwili troszeczkę już to opadło i tak, no, też staramy się walczyć, żeby to było ambitnie, ale realistycznie, tak. A nie tak zupełnie od czapy.

B: Budżet, który tak naprawdę, na dzień dobry, wiadomo, że będzie bardzo trudny do osiągnięcia.

R: No tak, no ale na przykład trudny, no ale właśnie musi być, w jakiś sposób realny. Na szczęście tak się udało, że no nie wiem, budżet z zeszłego roku, no przebiliśmy mocno, tak. Budżet tego roku też raczej przebijemy całkiem fajnie. Więc jakby, no, pytanie, czy to rzeczywiście jest trend, czy to… No, bo też jest czasami wiele…

B: Różnych czynników wpływu.

R: Czy nie było takich exception, tak - powiedzmy. Bo to różnie jest. Więc to… Więc wiadomo, więc budżet na ten rok, jakby no wiadomo, to będzie gdzieś na poziomie tych fajnych wyników z tych ostatnich lat, tak. Czy tam, no, ciut lepiej będą chcieli, to oni tam będą śrubę dokręcać, nie. A my, pamiętam, bo mieliśmy mega problem przy budżecie na ten rok właśnie, gdzie 16 mieliśmy bardzo dobry wynik, a budżet pokazaliśmy na gorszy niż 16, no ale, jak wiadomo, uargumentowaliśmy, że 16, no i tam robiliśmy te analizy (01:12:43).

B: Dlaczego był taki fantastyczny.

R: Tak, tak, że był taki fantastyczny, bo miał dużo takich, właśnie, exceptional items. No, ale… I te nasze wyjaśnienia zostały ten, i w sumie ten budżet został zaaprobowany na niższym poziomie. No aczkolwiek nie będziemy w tym roku, bo w tym roku chyba znowu przebijemy znowu ten niższy, no więc nie wiem, na ile tymi exceptional items będzie można go tłumaczyć, ale… No zobaczymy. Ale no tutaj jest rzeczywiście, przy budżecie no to jest dużo, jakby, grupa, jednak tam, nie. Okay. Szczególnie widać, że jest ciśnienie, jest ciśnienie tam od nich.

B: I z Japonii również?

R: Tak.

B: A jak nastawienie do, właśnie, bo Japonia innowacje, Japonia nakładany na RMD i tak dalej, mimo trudności finansowych, nawet są skłonni inwestować, właśnie ta wizja przyszłych dobrych wyników. Rzeczywiście to widać we współpracy z nimi czy niekoniecznie?

R: Czy ja wiem? Nie, chyba… Nie powiedziałabym, że to tak widać. Jednak mimo wszystko dla nas, Japonia no to jest odległe, tak. Więc my biznesowo, to my z Japonią nie mamy dużo. My z Japonią najwięcej to mamy, właśnie, raportingowo, decyzyjnie, jak trzeba jakąś tam, nie wiem… Jest taka zasada, że my nie mamy kredytu w bankach, jeśli potrzebujemy finansowania, no to do Japonii się idzie, tak, składa się aplikację. Czyli właśnie jakaś tam kwestia finansowania. My nie mamy kredytu, mamy pożyczki wszystko.

B: Wewnątrzgrupowe?

R: Tak, wewnątrzgrupowe.

B: Czyli, tak naprawdę, Japonia jest tym centrum finansowym dla grupy.

R: Dokładnie, tak. Natomiast biznesowo, no to tutaj jest to raczej wszystko w obrębie Europy tutaj. Tak jakby tutaj tych szefów, tu AAAA, ten AAAA Europe, tak jakby. Natomiast Japonia, jakby, to już… To już mówię, na ich tam jakimś styku, gdzieś tam.

B: Europa (01:14:33).

R: Tak, tak, bo oni mają tam te swoje też (01:14:35), więc gdzieś tam, te części, tak, regiony zbierają do kupy. Więc no my tutaj, jako ten region europejski, no bardziej, jeżeli już, to współpracujemy my tu między sobą. (01:14:47) z Francją, z Chinami, z Indiami czasami, tak, z tymi. Tutaj mamy teraz działalność taką bardziej pod AAAA Europe tutaj jedną, więc też tutaj z nimi. Więc to bardziej tutaj jest współpraca, nie?

B: Rozumiem, czyli oni nie… To może tak podsumowując, już na sam koniec, jeśli chodzi o… Rozmawiałyśmy zarówno o kulturze, o prawodawstwie i tak dalej, które, te bardziej formalne reguły, struktury i tak dalej, czy te nieformalne – kultura, mentalność i tak dalej, mają większy wpływ na kształtowanie controllingu? W waszym wypadku, tak naprawdę, ten controlling jest tutaj kształtowany, a nie…

R: Dokładnie, znaczy ja myślę, że to jest mix jakichś tam tych i tych czynników, tak. Bo, tak jak mówię, no tych formalnych… Oczywiście one nie są stricte formalne, ale oczywiście, no, wychodzących z grupy parę jest, tak. Tak jak mówię, to są jakieś tam nadrzędne, gdzieś tam, wymogi, że ma być tak, czy tak, zaraportowane w takim podziale. To tu jest, powiedzmy, jest… Ma to wpływ, tak, na nasze kształtowanie się controllingu. Pewnie większe chyba niż kwestie takie kulturowe. Bo powiedzmy, no potem już kulturowe kwestie mentalności, no to w przypadku kształtowania się controllingu u nas, no to one nie mają tak wpływu, tak. Może one mają bardziej wpływ na, nie wiem, na jakieś tam, na współpracę, wymianę…

B: Tak.

R: Tam nie wiem, wyjaśnienia, tak, że to tak, czy tak. Ale, jak my tutaj ten controlling sobie ukształtujemy, to to nie ma wpływu. To ma, na przykład, te kwestie mentalności to, co pani mówi, to one bardziej mają wpływ na nasz ten, zapoczątkowany proces, że to my chcemy teraz w Indiach coś wprowadzić, tak. To tutaj ja napotykam bardziej na kwestie mentalnościowe takie i kulturowe, aniżeli formalne, tak. Bo oni formalnie się zgadzają, że to powinno być tak, tak i tak, natomiast no po prostu pewne rzeczy jest ciężko przejść. Natomiast w naszą stronę, tak. Czyli jakby, no, rozmawiamy…

B: Francja-Polska?

R: Dokładnie, na etapie Francja-Polska, to tutaj kwestie mentalności, kultury, one nie mają większego znaczenia. Nie, bo to jakby, no to jednak jest jakaś tam kultura zbliżona, mentalność zbliżona.

B: Reguły, zasady.

R: Tak, reguły, zasady respektuje i tak dalej, tak. Więc tutaj pewnie większy wpływ ma to, że gdzieś tam, no, pewne rzeczy grupa jakoś tam, formalnie, chciałaby narzuć, tak?

B: W strukturze (01:17:36).

R: Że to ma być tak, to ma być tak, czy ma być to taka zasada, my być to taki raport i tak dalej, nie. Więc to…

B: Natomiast tutaj z Indiami bardzo to widać.

R: Tak, z Indiami to bardziej widać, dokładniej. Z Indiami to bardziej widać, że tutaj jest jakiś tam problem. Że to jest jakiś opór, że pewne rzeczy, które wydawałyby się nam, nie wiem, proste do wprowadzenia, nie są proste, bo właśnie napotykają na barierę jakąś tam, tak. Właśnie ja nie wiem, albo mentalności, albo kultury, albo czasami kompetencji, tak. No to są różne rzeczy.

B: W zasadzie nie opór taki wynikający z braku oprogramowania i tak dalej…

R: Tak, dokładnie.

B: Tylko właśnie w kontaktach międzyludzkich i relacjach.

R: Dokładnie, w takich. Bo właśnie, tak jak oni pracują, tak. No… Mówię, no to są… To jest mnóstwo różnych szczegółów, tak. Że po prostu nie wiem, u nas my pewne rzeczy, nie wiem, ogarniamy w obrębie, nie wiem, jednej osoby tam, czy dwóch, a tam się okazuje, że potrzeba ich tam ileś, tak. I po prostu uzyskanie tej samej informacji trwa o wiele więcej i o wiele dłużej, tak. Niż to jest u nas, tak. Skorygowanie czegoś, tak. No nie wiem, wyjaśnienie czegoś, tak. No to jest zupełnie inny proces. Albo właśnie to, że nie wiem, pewne informacje, tak jak u nas są na jakimś tam, rozproszone na jakimś poziomie różnych osób, tam gdzieś ich nie ma, tak. Tu jest tylko to, ten już tam nie wie. No, więc no, tego typu rzeczy. No i to jest, rzeczywiście, kwestia jakiejś tam kultury, mentalności. W Indiach to w ogóle, właśnie w kastowości, tak. Gdzie jest… Tam to czuć i widać, tak. Jest szef, jest dyrektor, tak. I on jest „ser", tam się do niego mówi „ser", tak. A reszta no to tak innej kategorii pracownik, tak. Więc to, jakby też ten, ta kultura korporacji, tak, jest też inna. To jakby, no, u nas jednak jest bardziej, w Polsce, myślę w wielu spółkach, te korporacje, no myśmy przejęli jednak te zachodnie…

B: Reguły.

R: Reguły, tak, tą zachodnią kulturę, także to raczej jest po partnersku, tak. To raczej jest w taki sposób, że no staramy się być transparentni. Tyle, ile możemy wobec siebie, wobec danych stanowisk. Wiadomo, no pewne informacje są ograniczone dla takiego grona, inne dla takiego, no to to jest normalne. No, ale to raczej jednak dalej są takie partnerskie układy i taka kultura zachodnia korporacyjna, tak?

B: Ale no właśnie, też w pani odczuciu jest to bardziej przejęcie tych zachodni modeli…

R: Tak, tak.

B: Niż tych funkcjonujących dawniej w Polsce?

R: Tak, jak najbardziej.

B: Szczególnie w tych korporacjach zachodnich.

R: To oczywiście, to wiadomo, że to w tej chwili… W tej chwili to już… Myślę, że my już funkcjonujemy w takiej kulturze, tak. No każdy, kto tutaj przychodzi, gdzieś tam pracował w różnych spółkach, no to on już to ma. My to już mamy, tak. To naprawdę już… Firma, nie wiem, ja miałam okazję, pamiętam, raz pracować w spółce związanej z TP S.A., tam gdzieś tam na początku swojej kariery, no to tam był dla mnie jakiś tam szok. Gdzieś tam, nie wiem, spotykałam się z księgową, która, powiedzmy, ona tam pracowała trzydzieści lat, tak. No, bo tak się pracowało, że się pracowało w jednej firmie ileś lat i jak tam coś do niej poszłam, pamiętam, ja byłam tam kontrolerem finansowym i jej się zapytałam, a dlaczego tak? To wielce oburzona, że ona trzydzieści lat tak robi i jest dobrze, tak. No tego teraz nie ma, nie. Teraz, no ja się tutaj, przynajmniej nie spotykam, tak. To raczej wszyscy są raczej otwarci, tak, na jakieś tam zmiany, tak. No wiadomo, jeden mniej, drugi więcej. No z reguły, w ogóle zmiana jest zawsze trudna, ale to nie jest tak, że ona jest niemożliwa i że jesteśmy na nią otwarci, nie. Więc to… No myślę, że tak to… My już raczej funkcjonujemy już jak taka bardziej, no, zachodnia korporacja, to na pewno wzięliśmy od…

B: Tak w zasadzie wyczerpałyśmy.

R: Tak?

B: Kwestionariusz, bardzo dziękuję.

Załącznik 5.2. Spółka A Analityk Finansowy

Nazwa pliku: DW_A0179

Legenda:
Badacz – oznaczony, jako B
Respondent – oznaczony, jako R
(gg:mm:ss) – fragment niezrozumiały
…- wypowiedź przerwana
(śmiech), (płacz), (dłuższa pauza), (dzwoni telefon), (respondent milczy), itp. – zachowania niewerbalne

B: Uruchomić dyktafon. Bardzo dziękuję, że możemy się spotkać i chwilę porozmawiać. Głównie to, co w tej rozmowie będzie mnie interesowało, to właśnie zadania, instrumenty i osoby zaangażowane w ten controlling. Ponieważ tutaj całą spółkę zdążyłam już troszeczkę poznać

R: No tak.

B: I też kontakt pana ze spółkami, z pozostałymi spółkami, grupy z kontrolerami w pozostałych spółkach. Może tak po kolei spróbujemy.

R: No dobrze, więc nie wiem, zacznę może od tego kontaktu z pozostałymi kontrolerami w grupie. Tutaj akurat, jeśli chodzi o moją osobę to ten kontakt jest sporadyczny, powiedziałbym nie jest duży. To też wiąże się z ewoluują mojej pracy, tutaj w spółce i zadań, obowiązków. Zasadniczo stricte nie jestem kontrolerem finansowym, tylko jestem analitykiem finansowym, który dopiero, właśnie na ścieżce kariery powiedzmy, chciałby zostać kontrolerem finansowym. Tak, więc kontakt z kontrolerem finansowym pani kierownik przede wszystkim realizuje, aczkolwiek są pewne uzgodnienia pomiędzy spółkami. I tutaj właśnie uzgadniamy należności, wyroby gotowe i sprzedaż między spółkową.

B: I współpracując z tymi osobami z różnych firm zaobserwował pan jakieś różnice, czy to kulturowe czy w sposobie pracy czy w podejściu do tych wykonywanych zadań, działań, w stosunku do tego, jak my Polacy pracujemy?

R: Szczerze powiedziawszy tak, większych różnic nie zaobserwowałem raczej. (dłuższa pauza)

B: Nie wiem, podejście do czasu, do tego, że jest deadline, że coś trzeba zrobić w tym momencie, a nie w innym, że nie wiem, poczucie takiego obowiązku, że mamy termin, musimy i tak dalej. A tu z innej strony spotykamy się, z tym, że: „A to jeszcze jest czas, a to później.", czy tego typu.

R: Być może, jeśli chodzi o takie sytuacje, to wydaje mi się, z moich obserwacji wynika, że w spółce indyjskiej, to podejście do deadlineów jest bardziej, że tak powiem luźne i tutaj nie są jakoś bardzo mocno przestrzegane. Chociaż wydaje mi się, że jeśli chodzi o całą grupę, to też duże znaczenie ma, powiedzmy, pozycja danej spółki w grupie. I tutaj właśnie na tej podstawie dokonują się, że tak powiem, czasami ze sobą przepychanki. Powiedzmy szacowanie pewnych rzeczy przy tak zwanym rozliczeniu międzygrupowym na spółkę, powiedzmy siostrzaną. Czyli takie trochę, że tak powiem zbywanie pewnych rzeczy, żeby ktoś, żeby inna spółka zrobiła coś, na przykład pewne obowiązki wykonała, właśnie tego rozliczenia międzygrupowego. Po prostu przesłała informacje, które na przykład inna spółka potwierdzi, że jest ok.

B: Mhh. A czy to jest związane, na przykład z tym, że spółka jest w strukturze organizacyjnej gdzieś tam bardziej nadrzędna czy...?

R: No właśnie, to się wiąże z pewną hierarchią, która następuje w grupie. To na pewno.

B: Czyli bardziej to wynika z takich wewnętrznych struktur organizacyjnych i tak dalej, niż takich kulturowych, nieformalnych ustaleń, że takich reguł nieformalnych, że: „A nie, to wy to zrobicie.".

R: No rozumiem. No tutaj właśnie takie sytuacje odnośnie spółek indyjskich, o których właśnie wcześniej mówiłem. To jest z podejściem kulturowym trochę związane. Powiedzmy oni się wydają, że się nie spinają tak, jak Europejczycy. Jak jest deadline to trzeba stanąć na głowie, żeby tego deadline dotrzymać.

B: A z kolei strukturalnie, że hierarchia. Jak jestem wyżej w hierarchii, to...

R: Tak, to trochę pewne rzeczy...

B: Czyli tak naprawdę po części to Francji może dotyczyć, spółki nadrzędnej dla was?

R: Tak, zgadza się. Tutaj przy tych rozliczeniach z Francją to przez to jest taka sytuacja, że oczekują od nas więcej w sensie tego rozliczenia, niż sami oferują.

B: Mhh. My jesteśmy (00:05:33)

R: Aczkolwiek to też się zmienia. Bo w tej grupie ta nasza pozycja, jeśli chodzi o polskie spółki jest coraz silniejsza w grupie. Aczkolwiek, powiedzmy, że te zaleciałości z wcześniejszych lat pozostają.

B: A jeśli chodzi o zadania, które w ramach analizy czy w ramach controllingu są tak naprawdę wewnętrznie panu przekazywane?

R: Tak, zgadza się.

B: Czy te zadania bezpośrednio też do spółki nadrzędnej, właśnie to rozliczanie, tak, które międzygrupowo, to jest jedno z zadań pana w stosunku do grupy?

R: Tak.

B: Czy jeszcze inne zadania, które ma pan stricte dla takiego…?

R: To jest oczywiście comiesięczny raport grupowy. Ale to jest bardziej właśnie dla zarządu powiedzmy grupy.

B: Mhh.

R: Tutaj właśnie, no wiadomo tutaj wchodzą te elementy zasadnicze dla raportu. Nie wiem, czy to jest sens w ogóle o tym mówić.

B: Nie no, sprawozdanie, standardowe dane finansowe i tak dalej. Natomiast czy też wewnętrznie dla kierowników, tutaj dla kierowników spółki i tak dalej, też pan przygotowuje?

R: Tak, tak, tak. Comiesięczny jest przygotowywany, opracowany w dużej mierze przeze mnie zaproponowany. I realizowany comiesięcznie na potrzeby controllingu zarządu tej spółki naszej.

B: A takie raportowanie Adhoc, raporty nazywane „potrzebuję danych o tym i o tym" też się zdarzają na pewno

wewnętrznie.

R: Czasami tak, aczkolwiek rzadko. Realizowane na potrzeby dyrektora zakładu czy dyrektora działu sprzedaży.

B: Mhh, mhh, rozumiem. Jeśli chodzi o, tak przechodząc przez zadania, to jest właśnie raportowanie, które zasila informacje, jest planowanie też.

R: Tak, zgadza się.

B: Z jednej strony planowanie do projektów, tak?

R: Tak, zgadza się. Oczywiście pokaz tradycyjny, kilkumiesięczny, góra półletni można powiedzieć i oczywiście budżet zasadniczy w ujęciu rocznym. To są rzeczywiście plany długoterminowe. Aczkolwiek czy tak długoterminowe, pięcioletnie bodajże te plany są.

B: A jak wygląda wdrożenie, kontrolowanie tych planów, comiesięczne analizy odchyleń?

R: Zdarza się. Standardowo, comiesięczna analiza odchyleń do budżetu przede wszystkim. No analiza konkretnego miesiąca pod kątem właśnie (00:08:47), jaki był założony. Jeśli chodzi o plany wieloletnie, to na pewno w mniejszym stopniu na bieżąco. Pewnie bardziej w ujęciu rocznym realizowane to jest.

B: A jeśli chodzi o analizę odchyleń, proponowane środki zaradcze w trakcie tej analizy?

R: Raczej sporadycznie tutaj.

B: Analiza historii, czyli mamy odchylenie, ale też myślenie, co z tym odchyleniem, co widzimy, jakie. Odchylenia wynikają z różnych czynników i teraz, jaka pojawia się analiza, co w związku z tym powinniśmy zrobić?

R: Na pewno jakieś wnioski, że tak powiem na przyszłość są brane pod uwagę na podstawie tej analizy.

B: Działania korygujące.

R: Tak, ale to właśnie bardziej pod kątem tego, żeby te kolejne były lepsze, bardziej precyzyjne, w ten sposób. I lepiej starały się odzwierciedlać przyszłość.

B: Rozumiem. Jeśli chodzi o instrumenty controllingu, z których korzystacie, system wskaźników finansowych, analiza progu rentowności.

R: Zgadza się.

B: Coś dalej, coś jeszcze?

R: Tak jak było już wspominane. Wszystko realizowane jest w Excelu. Korzystamy z różnych aplikacji, które nie są systemem ERP, powiedzmy bardziej takimi elementami systemu ERP niezintegrowanymi. I w związku z tym jest konieczne powiedzmy w Excelu, że tak powiem zbieranie tych wszystkich różnych danych w całość.

B: Ale na przykład analiza projektów, efektywności i rentowności projektów?

R: No to właśnie dane z różnych źródeł są brane powiedzmy i analizowane, na poszczególne projekty.

B: Na projekty czy na przykład też na…?

R: Na *produkt*, mówiąc konkretnie, to na *produkt*. Projekty składają też się…

B: Produkcja *produkt* zazwyczaj…

R: Zgadza się, tak.

B: …biorąc pod uwagę waszą działalność.

R: Zgadza się. Na przykład jest projekt, to wchodzi w niego cztery, osiem, dziesięć *produkt*. Analiza rentowności też jest na projekty, ale bardziej na poszczególne projekty, czyli *produkt*.

B: Czyli do tego projektu tak naprawdę rachunek wyniku…

R: Jest możliwy.

B: Również są prognozowane koszty?

R: Tak, zgadza się. W oparciu o model, przyjęty model. W dużym stopniu właśnie prognoza, pokaz czy tam nawet prognoza budżetu, prognoza budżetowa, jeśli chodzi o wyniki na projektach, jest właśnie brana pod uwagę próba z poprzedniego roku czy góra dwóch lat. I w oparciu o to są liczone wskaźniki poszczególnych kategorii kosztowych. I w oparciu o to jest szacowana rentowność na danym projekcie, który jest realizowany, znaczy, który nie jest realizowany, tylko jest w trakcie realizacji.

B: Mhh. A jeśli chodzi o budżet, to ten budżet do jakiego, do jakiego poziomu schodzi? Bo jest renegocjowany budżet dla całej firmy, jest budżet na dane działalności, projekt już teraz powiedzmy u państwa, później ta główna działalność, czyli *produkt* i jak dalej? Czy to rzeczywiście? Gdzie jest ten poziom, do którego najbliżej można dojść? No, bo są *produkt* do tego stopnia.

R: Do tego stopnia to jest tam…

B: Czyli tak naprawdę budżet na centrum odpowiedzialności jest po to, więc produkt.

R: Produkt, nie ma właśnie, z tego, co zaobserwowałem w naszej spółce nie ma właśnie miejsc powstania kosztów. Są, ale…

B: Nie są właśnie tak zdefiniowane, jak…

R: Nie ma właśnie systemów księgowych, nie ma wydzielonych zespołów, czyli miejsc powstawania kosztów. Po prostu są analitycy od czwórki, czyli...

B: Koszty rodzajowe.

R: Koszty rodzajowe, które są, te koszty rodzajowe, są dzielone na poszczególne *produkt*.

B: Mhh. Czyli taka…

R: Ale też tylko te koszty stricte przypisane do *produkt*.

B: Te koszty przypisane do *produkt*. Czyli te koszty zmienne, produkcyjne czy stałe, które można dopisać. Natomiast pozostałe opracowane do ogólnego zarządu i sprzedaży są już na całą firmę.

R: Tak, są już opracowywane na całą firmę.

B: A jeśli chodzi o działy. Wiadomo, że w każdej firmie jest…

R: Zgadza się.

B: … produkcja, zaopatrzenie i tak dalej i tak dalej. Czy budżet, później rachunki happeningów jest robione również z podziałem na…?

R: Jest robione również z podziałem na działy.

B: Na działy?

R: Na działy produkcyjne i administracyjne.

B: Mhh.

R: Jest, można powiedzieć, że jest pod kątem kosztów tutaj. Centra kosztów.

B: Centra kosztów. Czyli są w pewnym sensie?

R: W pewnym sensie są, aczkolwiek…

B: Nacisk kładzie się na…

R: Nacisk kładzie się na produkty, na projekty. Jeśli chodzi o koszty danego działu są one w dużym stopniu po prostu dane. Tutaj, controlling w tym zakresie jest, tutaj w tej spółce, niezbyt duży.

B: Aha, czyli nie ma załóżmy rozliczania danego działu z poniesionych kosztów? Bardziej jest rozliczanie projektu, *produkt*, aniżeli rozmowa kierownik działu: „Miałeś taki budżet. Dlaczego te odchylenia?".

R: Też występują, ale w mniejszym stopniu bym powiedział.

B: Mhh, bardziej…

R: Bardziej skupiamy się na rynkach.

B: Aha. Ale idąc takim szerzej, jeśli chodzi o controlling, to na przykład analiza, na produkcji są, takie rzeczy się zdarzają?

R: Tak, występują. Do tego jest używany, wypracowany właśnie przez mojego poprzednika, model, który pozwala zweryfikować nasze moce produkcyjne. Podnosi potencjalnych sprzedawców, czyli ogólnie sprzedaż. Czyli godzinami produkcyjnymi, które jesteśmy w stanie…

B: Na danych stanowiskach…

R: Wygenerować. I to jest właśnie porównywane, weryfikowane w dużej mierze na tej podstawie, przy budżecie na dany rok jest realizowane. Jeśli chodzi o sprzedaż, tutaj, jeśli chodzi o naszą spółkę, z moich obserwacji, to sprzedaż mogłaby być, nie ma ograniczeń zasadniczo bym powiedział.

B: Popyt jest nieograniczony, to tak naprawdę moce produkcyjne ograniczają.

R: Tutaj bardziej na tej podstawie jest model, który pozwala weryfikować potencjalną sprzedaż.

B: Czyli bardzo istotny jest też controlling na produkcji?

R: Tak.

B: Controlling, jak ta produkcja na bieżąco, czy funkcjonuje zgodnie z planem, czy te moce produkcyjne są w pełni dostępne.

R: Tak, wykorzystane. No i też jest weryfikowany poziom nadgodzin. To oczywiście wpływa w dużej mierze na wynagrodzenia…

B: Na koszty.

R: Na koszty, zgadza się.

B: Czyli to też właśnie tutaj analizy produkcji pod kątem kosztów wynagrodzeń, kosztów związanych z nadgodzinami, ale też związane z tym, czy dane maszyny są w stu procentach do korzystania czy coś jeszcze w tym zakresie?

R: Tak zwany załadunek pracy na maszyny, ale też na ludzi.

B: Czy coś jeszcze z takich analiz, związanych z produkcją – z tym, co się dzieje na produkcji czy, nie wiem, przestoje, z czego wynikają? Nie wiem, czego tutaj może dotyczyć.

R: No właśnie, nie jest to, przynajmniej przeze mnie realizowane w szerszym zakresie. Podejrzewam, że bardziej przez planistów produkcji, wydaję mi się.

B: Mhh.

R: A wiem, że jest takie stanowisko w zakładzie, planisty produkcji. Wydaję mi się, że bardziej ta osoba jakby.

B: Na przykład przekładanie też tych rzeczy na tak zwany pieniądz, czyli na koszty, związane z tym, że nie wiem, mamy opóźnienie czy, załóżmy, maszyna w danym momencie nie może pracować, czy mamy wąskie gardło i tak dalej. Analiza tego pod kątem kosztowym?

R: Raczej nie występuje.

B: Mhh.

R: Raczej nie występuje. Bardziej na zasadzie… W sumie trudno mi powiedzieć, jak to wygląda. Tylko ostatnio, na przykład zaobserwowałem taką sytuację, że jeden projekt został opóźniony, czyli klient po prostu… Było dogadane tak, że miał być realizowany w takim okresie, a jest realizowany w późniejszym okresie. W związku z tym klient za te koszty zwrócił nam, znaczy przekazał nam pewne środki.

B: Mhh. A w drugą stronę, że klient opuścił dostawę, ale to nie wynikało u was, z waszych na przesunięcie.

R: U nas w produkcji (00:20:23) w danym momencie, bardziej w tym stopniu. Aczkolwiek takie analizy raczej nie są robione w ujęciu miesięcznym.

B: Mhh. Raczej tak naprawdę controlling.

R: Raczej bym powiedział może tylko no, że na takich grubszych liczbach, można tak powiedzieć. Jeśli chodzi o produkcję dostarczoną w danym miesiącu, to dostarczenie i ilością godzin dostarczanych. To jest właśnie pewna weryfikacja, jakie mamy możliwości, ile zostało dostarczonych, ile zostało. To właśnie wpływa na stawkę roboczych godzin.

B: No tak. A załóżmy tutaj…

R: To bardziej, jako stwierdzanie faktu, niż jakieś zdolności zaradcze, co z tym można zrobić, jak poprawić. Bardziej, jako obserwowanie tego, co występuje.

B: Zjawiska.

R: Zjawiska, tendencji, być może jakieś zaradcze…

B: Pod kątem planowania, produkcji w następnym miesiącu.

R: Być może jest to wykorzystywane, aczkolwiek mi o tym nic nie wiadomo.

B: Rozumiem. A załóżmy, jeśli chodzi o koszty, ponieważ wiemy, że projekt, tak naprawdę grupowo zamyka się w momencie grupy, jest rozpoznany przychód.

R: Dla wielu trudne…

B: Ja to doskonale rozumiem. W różny sposób przychody można rozpoznawać. Natomiast dalej, to można rozpoznawać. Ale tak naprawdę koszty występują jeszcze po pierwszej próbie i planowanie tych kosztów. Później weryfikacja, czy te koszty w pełni zostały poniesione czy zostały przekroczone, z jakich powodów. Czy takie analizy?

R: Tutaj już wchodzimy w zagadnienia, nie wiem, czy pani zostało to już powiedziane, tak zwanego spotkania podsumowującego dany miesiąc, weryfikującego, co się stało na poszczególnych formach, można by tak powiedzieć, planowanie potencjalnych kosztów i to, co zostało zrealizowane, też weryfikowanie.

B: Rozumiem, czyli…

R: Czyli (00:23:02)

B: Nad tymi odchyleniami środki zaradcze, ponieważ w momencie tak naprawdę pierwszej próby rozpoznajecie też przyszłe koszty, założone do tego projektu. W momencie, kiedy się tutaj pojawiają odchylenia, to jak najbardziej jest analizowane, tak?

R: Tak. I to jest weryfikowane, tutaj właśnie pod tym kątem jakieś czynności zaradcze potencjalnie weryfikowane.

B: I z jakichś jeszcze instrumentów, właśnie krótkookresowy rachunek, no wielostopniowy to już (00:23:47)

R: W podziale na działalność, tutaj też jest pewna trudność, jeśli chodzi o podział tego wyniku na poszczególne działalności, zwłaszcza, jeśli chodzi o te koszty nieprzypisane stricte do *produkt*.

B: Mhh.

R: Czyli przede wszystkim ta amortyzacja chociażby i pozostałe koszty, powiedzmy ogólnego zarządu.

B: Czyli to jest proporcjonalne do ilości osób?

R: Do sprzedaży przede wszystkim. To jest taki główny wyznacznik, aczkolwiek też pracujemy nad pewnym usprawnieniem tego modelu.

B: Mhh. No dobrze. To, jeśli chodzi o instrumenty, to już wiem, co nie, co. Natomiast sam dział controllingu, to jest Pan, kontroler finansowy i pani dyrektor, tak?

R: Tak.

B: Czy w pozostałych spółkach wygląda to podobnie? Wie pan coś na ten temat? Na przykład spotykacie się, jako te działy finansowe, wymieniając doświadczenia, dzieląc się wiedzą, rozwiązaniami?

R: No tutaj na chwilę obecną, z tego, co ja zaobserwowałem, to bardziej to występuje, jeśli chodzi o spotykanie się, dzielenie się wiedzą, na poziomie kierowniczym mimo wszystko czy tam nawet dyrektorskim, na wyższych poziomach. Jeśli chodzi o poziomy te niższe, to raczej w małym stopniu, sporadycznie, przy zaistnieniu pewnych problemów albo rzeczy jeszcze nie do końca opracowanych.

B: Mhh.

R: Na przykład Indie, tutaj ten temat, powiedzmy dopiero kształtowanie się controllingu w Indiach. No to właśnie tutaj potencjalnie wystąpią takie spotkania. Być może nawet bezpośrednie.

B: Mhh. Natomiast, jak dotąd, przez te parę lat już pracy w firmie…

R: Jeśli chodzi o moją osobę no to sporadycznie raczej. Wydaje mi się, że bardziej to realizowane było przez mojego poprzednika.

B: Rozumiem.

R: Który miał stricte stanowisko… Ja tu, że tak powiem jestem na etapie ciągłego rozwoju i dochodzenia do tego stanowiska.

B: Rozumiem. Ale przy tych kontaktach jeszcze jakieś różnice pan zauważył, jeśli chodzi właśnie o sposób pracy?

R: Nie chcę się powtarzać po prostu. Ja mam raczej luźne podejście do tematu i inne pewnie priorytety trochę. No i mogę powiedzieć, że w Indiach po prostu na stanowisku kontrolera jest mój kolega, który kiedyś tutaj zaczynał ze mną pracę. I teraz właśnie ma tam zadanie, aby budować w Indiach controlling, w Indiach. Więc teraz on by mógł więcej o tym powiedzieć.

B: No tak, bo panowie raczej się kontaktują ze sobą, aniżeli pan bezpośrednio tam z tym działem.

R: Właśnie. To, co zaobserwowałem, jeśli chodzi o controlling i tworzenie powiedzmy controllingu, wydaje mi się, że w każdej spółce są pewne, nawet duże opory od strony ogółu przedsiębiorstwa bym powiedział, ogółu zakładu wszystkich pracowników, kierowników. Wydaje mi się, że ten controlling jest czymś, czego ludzie ogólnie nie lubią. Nikt nie lubi być kontrolowany, w związku z tym bym powiedział, że to jest trudna działka.

B: Sama wdrażałam controlling w spółce.

R: Zwłaszcza, jeśli chodzi o tworzenie go od podstaw. To akurat mój poprzednik, od niego się wszystkiego nauczyłem. On właśnie, to realizował. On właśnie tak mówił, że kształtowanie świadomości przede wszystkim, mentalności, kontroli, weryfikacji, kontrolowania samego siebie i tego, że ktoś cię kontroluje, jest trudne. Aczkolwiek potrzebne i konieczne, żeby spółka dobrze funkcjonowała i miała dobre wyniki. Wydaję mi się, że to jest niezbędne i potrzebne, coraz bardziej i coraz większej ilości spółek i czy nawet wydaje mis się, mniejszych przedsiębiorstw, nawet prywatnych. Coraz bardziej controlling jest wdrażany, realizowany, głównie właśnie z punktu widzenia prezesów.

B: Świadomość potrzeby tak naprawdę controllingu zwiększa się.

R: Zwiększa się. Oczywiście tak, jak wspominałem jest trudniejsza do przejścia u osób, które są kontrolowane…

B: To na pewno.

R: Niż u osób, które mają z tego jakieś korzyści.

B: Tak. Też szczególnie to zależy na pewno od mentalności i też w danym kraju, jaka jest do tego, że ktoś może sprawdzać i na ile jestem otwarty na to, żeby…

R: Aczkolwiek wydaję mi się, że to wszystko jest kwestia tak zwanego pierwszego wprowadzenia. Wydaję mi się, że kiedyś Europa Zachodnia być może, też controlling tak nie funkcjonował, z czasem pewnie został wdrożony i ludzie się do tego przyzwyczaili. Podobnie w Polsce też, że tak powiem teraz moje obowiązki realizowane teraz są łatwiejsze. Szlaki przecierał mój poprzednik, budował od podstaw ten controlling. Wydaje mi się, że w Indiach podobnie jest.

B: Podobnie jest w spółce. Z czasem jest łatwiej, jeśli chodzi o kontakty z pozostałymi działami w firmie. Ta świadomość wśród pozostałej załogi, potrzeby controllingu i tego, że ten controlling jest, że pewne rzeczy się weryfikuje. I czy na przestrzeni paru lat widzi pan, że początkowo był jakiś opór w stosunku do…?

R: Tak, zgadza się. Wydaję mi się, że jest naprawdę duża poprawa.

B: A jak to właśnie wyglądało? Czy ten opór istniał? I co się wtedy działo, żeby ten opór zmniejszyć, żeby przekonać do…?

R: Na pewno istniał, na pewno nadal występuje, zwłaszcza, jeśli pojawiają się na przykład nowi pracownicy, którzy nie mieli wcześniej styczności z tym. Jak temu powiedzmy zaradzić, czy jak na to wpływać? Przede wszystkim uświadamiać, nazywać, jakie płyną z tego korzyści. Wydaję mi się przede wszystkim to. Budowanie świadomości i korzyści z tego wypływających. To jest naprawdę potrzebne i konieczne.

B: Mhh, rozumiem.

Załącznik 5.3. Spółka B Dyrektor Generalny

Nazwa pliku: DW_A0183

Legenda:
Badacz – oznaczony, jako B
Respondent – oznaczony, jako R
(gg:mm:ss) – fragment niezrozumiały
…- wypowiedź przerwana
(śmiech), (płacz), (dłuższa pauza), (dzwoni telefon), (respondent milczy), itp. – zachowania niewerbalne

B: (00:00:01) i ponieważ czas ograniczony, to przejdziemy po kolei szybciutko przez cały kwestionariusz. Dlaczego rozmowa z Panem była dla mnie taka ważna, bo jest Pan od początku…

R: Tak.

B: ...firmy. I tak naprawdę widział Pan zmiany, które zachodziły w sposobie zarządzania, w sposobie controllingu w grupie, w spółce od samego początku przez polskiego właściciela, Francuzów i teraz po przejęciu przez Tajlandię. Dlatego bardzo mi na tym zależało, żeby porozmawiać. Natomiast tak szybko metryczka. (00:00:41) za

teraz, podej… osoba, która podejmuje decyzje związane z, ze spółką Polsecom (00:00:48) również finansowe jest w (00:00:52) prawda?

R: Tak, jest BBB, która jest zarządzona BB, która jest zarządzana przez BBB Europe. Czyli my podlegamy pod Paryż tak naprawdę. Jesteśmy tak zwane *** division (00:01:11), czyli dywizja ***. W dywizji *** mamy trzy zakłady, które wcześniej należały do spółki francuskiej BBB', która była podmiotem zarządzającym firmą BBB' składającą się z trzech zakładów: w Szkocji, we Francji i w Polsce.

B: Czyli ogólnie struktura całej grupy jest dywizjonalna?

R: Tak.

B: Dywizje... Bo...

R: Mamy (00:01:36) czyli, to zakres *** tak naprawdę, pamięć i (00:01:42) czyli są *grupa produktów*. I druga, to jest dywizja właśnie ***, czyli wszystkie fabryki, które produkują *grupa produktów*.

B: Rozumiem. I jeśli chodzi o strukturę organizacyjną (00:02:07) dosyć hierarchiczną, czy raczej płaską?

R: Nie, nie, nie. Jest bardzo hierarchiczna.

B: Bardzo hiera...

R: Na dzień dzisiejszy jest bardzo hierarchiczna.

B: Ale... A wcześniej? Bo to wynika z tego po przejęciu przez Tajów ta struktura zrobiła się tak hierarchiczna, czy...

R: Tak.

B: A...

R: To znaczy, że wejście do dużej korporacji odbyło się to bardzo hierarchiczną. Wcześniej to był bardziej płaski.

B: I jeśli chodzi o działalność spółek w ramach grupy, są to spółki, które mają podzielone... są to spółki produkcyjne, spółki, które zajmują się sprzedażą bardziej, czy raczej każda za swoje (00:02:50) tak jakby we własnych ramach ma te łańcuchy wartości?

R: Jest to różnie. Na dzień dzisiejszy dążymy do tego, żeby odseparować całkowicie zakłady produkcyjne i odseparować spółki sprzedażowe. Podział na sprzedaż i produkcję jest już zrobiony od wielu lat. Tutaj dywizja (00:03:12). W dywizji *** to jest dwojaki sposób. My podlegamy tak naprawdę pod Francję. I Francja, jako BBB' w sobie ma też sprzedaż. Czyli w ramach BBB' jest prowadzona sprzedaż, (zastanowienie) chociaż Francja też produkuje pod marką *** (00:03:47), który jest zarządzany osobno przez spółkę związaną ze sprzedażą tego (00:03:55). Można powiedzieć, że branża *** jest zupełnie inną branżą niż branża (00:04:01) ponieważ my jesteśmy bardziej skoncentrowani na produktach, na produkcji i sprzedaży pod marki własne sieci handlowych. (00:04:11) jest bardziej skoncentrowany w (00:04:14) w Brendzie, czy w Brędzie, który sami tak naprawdę wytwarzamy od samego początku. Na przykład *marka* (00:04:21) albo *marka* (00:04:26) albo *marka*, albo *marka* (00:04:28). I to są nasze brendy, które, (zastanowienie) które są produkowane przez zakłady produkcyjne i sprzedawane osobno przez spółki. W jest z tego, co zauważyłem większość biznesu tak naprawdę

to jest (00:04:47). Produkujemy pod sieci handlowe, a Francja też od zeszłego roku zaczęła produkować pod *marka* (00:04:57) i ta część sprzedaży jest rządzona przez osobną spółkę.

B: Aha.

R: Czyli to jest w dwojaki sposób.

B: A jeśli chodzi o Pana wiedzę na temat rozwoju całej grupy. Raczej to były fuzje i przejęcia, czy raczej… czyli grupa działa ze spółkami na zasadach (00:05:15).

R: Też dwojako. W 2014 roku zostaliśmy my kupieni, jako BBB' oraz został kupiony *** w *miasto* i w tym samym czasie na zasadzie (00:05:30) jest współpraca z firmą (00:05:33) ***, która na dzień dzisiejszy wykup... która mra… BBB wykupiło 51% firmy (00:05:43) *** i pozostałe 49% zostanie wykupione w ciągu najbliższych dwóch lat. Miała być jeszcze, miało być jeszcze jedno przejęcie (00:05:52) ***. Do tego przejęcia nie przeszło. Tą firmę zostało (00:05:55).

B: Jeśli chodzi o działanie spółki przed przejęciami. I jak ta spółka funkcjonowała?

R: Ale mówimy o BBB, czy o teraz?

B: Jeszcze, jeszcze na samym początku, od etapu polskiego właściciela.

R: Za czasów polskiego właściciela, to było w roku dwutysięcznym siódmym i ósmym, czyli była to współpraca polsko-włoska, gdzie Polska posiadała 51% udziałów, 49% udziałów posiadała firma włoska. Firma w tym czasie nazywała się *** (00:06:30) i to był (00:06:31) z *miasto* (zastanowienie) *** z Włoch. Firma *** tak naprawdę miała odpowiadać tylko i wyłącznie za sprzedaż, strona polska tylko i wyłącznie za produkcję. Niestety cała ta współpraca nie za bardzo wychodziła i ze względu na to, że po prostu nie było wolumenów odpowiednich, żeby utrzymać nasz zakład i w 2008 roku w sierpniu bodajże firma została sprzedana (00:07:00). I od tamtego czasu zaczęliśmy produkować dla BBB', głównie na rynek, na rynek francuski. Któraś część była na rynek polski, ale to potem wygasło tak naprawdę także... I w dwutysięcznym, na początek 2009 roku zmieniliśmy nazwę na BBB' Poland. No i potem to wszystko zaczęło się bardzo mocno rozwijać, także...

B: A jak Pan oce... Jak wyglądała... to dział finansów, controlling jeszcze na tym samym początku? (00:07:35).

R: Na samym początku tak naprawdę nie było controllingu, tak. To była mała spółka zatrudniająca około pięćdziesięciu, maksymalnie pięćdziesięciu pracowników. Controlling polegał na prowadzeniu zwykłej tylko i wyłącznie księgowości. Ponieważ ta produkcja była na tyle mała i zakład był na tyle mały, że… To właściwie by były dopiero początki. Można powiedzieć, że zakład wystartował i teraz (00:07:56) zatrzymał, także...

B: Kiedyś, jak (00:07:57).

R: Nie, nie, nie.

B: (00:08:00).

R: Nie, nie, nie, kompletnie nie.

B: Bieżąca działalność?

R: Bieżąca działalność niepoukładana całkowicie. Był pomysł... To były zupełnie nowe początki i tak naprawdę od samego początku były problemy i potem to się bardzo szybko skończyło, także...

B: A później (00:08:19) po przejęciu przez (00:08:21) BBB'?

R: Po przejęciu... Przez BBB'. BBB', po przejęciu przez BBB' tak naprawdę no zaczęliśmy wszystko układać od początku, czyli od budowania całkowitego nowego zakładu wytwó... zakładowego, zakładowych kont, porównywania ich (00:08:40) księgowymi, wprowadzenie całego controllingu łącznie z produkcyjnym bardzo zaawansowanym. Można powiedzieć, że sposób francuski. Czyli tak naprawdę w ciągu półtora roku stworzyliśmy bardzo dużo narzędzi głównie (00:08:58), które bardzo szczelnie i bardzo jasno pokazywały właściwie wszystkie jakiekolwiek wyniki finansowe, kontrolne, wszystko było widać. Także trzeba powiedzieć, że (00:09:10) ze strony francuskiej wniósł bardzo wiele.

B: Ale to było przyjęcie tych, nazwijmy to „dobrych praktyk" z Francji, czy również Wasza inicjatywa, pomysły tutaj pracowników...

R: Nie. Bo wszystko budowaliśmy tak naprawdę razem, ale to było na podstawie wymagań spółki „matki".

B: Wymagań. Ale sam sposób, w jaki to było zrobione, jakie rozwiązania przyjęto, czy to było (00:09:41) sformalizowane „Teraz macie robić to i to, w taki, w taki i w taki sposób", czy, czy bardziej pozostawione...

R: Nie. Raczej to było zrobione na zasadzie doświadczeń i sposobu francuskiego...

B: Czyli...

R: ...który jak najbardziej, moim zdaniem jest, jest bardzo, bardzo skrupulatny i bardzo dobry.

B: A później po przejęciu przez (00:10:09).

R: Jest kontynuacja tak naprawdę tego. Po przejęciu przez (00:10:13) doszło dużo, dużo więcej spraw związanych... no korporacyjnych, czyli dodatkowe raportowanie pod innym kątem, czyli pod względem bhp, pod kątem środowiska, pod kątem dużo szerszego budżetowania, o wiele więcej prezentacji, czyli takie typowe, no można powiedzieć… (zastanowienie) dużo bardziej skoncentrowanie się na raportach niż na, niż na bieżącej działalności operacyjnej, co ma swoje plusy i minusy oczywiście.

B: No właśnie. A od strony osoby, która zarządza (00:10:56). Jakie dostrzega Pan różnice we współpracy z polskim właścicielem, z francuskim, a teraz z jeszcze no tak naprawdę odległym kulturowo tajskim?

R: Czy… My tak naprawdę stawiamy na (00:11:13), bo Tajlandia jest gdzieś tam daleko. My cały czas współpracujemy z Francuzami. Czyli mamy tak naprawdę teraz taki bufor w postaci Paryża, gdzie siedzą, gdzie siedzi mój (00:11:24) przełożony i też przełożony innych fabryk i raportujemy do niego. Czyli, no praca się na tyle zmieniła, że powstało mnóstwo dodatkowych raportów, które tak naprawdę mają tylko jedną (00:11:39) dostarczyć wiedzę mojemu przełożonemu, który potem musi mieć narzędzie, żeby się obronić i... A tak, to można powiedzieć, że na dzień dzisiejszy jesteśmy bardziej autonomiczni niż byliśmy. Ale to też nie wynika tylko i wyłącznie z nowej grupy, ale też z tego, co sami tutaj zrobiliśmy, co uruchomiliśmy.

B: Ta firma ma dobre wyniki w związku z (00:12:07).

R: Tak. Mamy bardzo dobre wyniki, no najlepsze w grupie chłodzonej, ale no wciąż ten zakład jest najmniejszy z tych wszystkich zakładów, ale to jest kwestia czasu tak naprawdę tylko.

B: Ale jeśli chodzi o sposób zarządzania, to (00:12:24) tak, jakby (00:12:27).

R: Tak, jak powiedziałem jest bardziej autonomiczny.

B: (00:12:29).

R: Jest bardziej autonomiczny za czasów teraz korporacji niż za czasów Francuzów, no i zupełnie inny niż za czasów w Polsce. No, za czasów nazwijmy to spółki polskiej była to firma rodzinna. Wiadomo, w firmie rodzinnej jest zupełnie inny świat. To, co powie rodzina jest najważniejsze.

B: No właśnie. Jakby Pan tak, takich kilka przykładów mógł z własnych doświadczeń je przytoczyć, gdzie właśnie te różnice najwięcej, najbardziej Pan dostrzegł, że...

R: Znaczy, w spół... w firmach rodzinnych tak naprawdę nie ma, (zastanowienie) nie ma prawa głosu pracownik, który tak naprawdę nie należy do rodziny. Może nie tyle, co nie ma prawa głosu, tylko że nie jest w stanie podjąć żadnych decyzji sam i nie jest w stanie wprowadzić niczego z własnej inicjatywy bez zgody Zarządu.

B: (00:13:33) rodzina?

R: I teraz, jeżeli w Zarządzie jest rodzina, no to nieważne, jaka, jaki to jest Zarząd, jakiego poziomu i wiedzy, doświadczenia i wszystkiego, to jest wciąż rodzina, więc decyduje (00:13:42) przez Zarząd. Nie ważne, czy jest słuszna, czy nie, jest decyzja. W firmie francuskiej to było bardziej już w stylu takim (00:13:51) pod korporację, gdzie głównym znaczeniem jest nie zachcianka, tylko cele biznesowe, no i duża orientacja na wyniki tak naprawdę nie tylko produkcyjne, ale wyniki sprzedażowe. I w korporacji też tak naprawdę jest kontynuacja tego z (00:14:13) dużym naciskiem. A pomiędzy korporacją BBB, a firmą BBB' jest różnica taka, że BBB' była zarządzana też przez jednego właściciela, który zawsze miał rację. W korporacji tego jednak nie ma. Jednak to jest bardziej, bardziej rozsądne, chociaż też no decyzyjność jest dużo, dużo dłuższa.

B: A... No właśnie. Czy raczej dostrzega Pan (00:14:53) efekty właśnie bardziej nastawienia na wynik w podejmowaniu decyzji aniżeli na to, czy Prezes, który zawsze ma mieć rację wynika bardziej z różnic kulturowych, czy po prostu z wielkości organizacji?

R: Z wielkości organizacji. Z wielkości organizacji, z tego względu, że no (odchrząknięcie) organizacja jest już na tyle duża, że no jedyną możliwością tak naprawdę jest pozostawienie spółek, żeby były autonomiczne i żeby same prowadziły ten biznes niż, żeby osoba, która zarządza tymi spółkami, no miała na to jakiś większy wpływ. No, bo na dzień dzisiejszy Dyrektor Zarządzający BBB' zajmuje się głównie raportowaniem do Tajów. Czyli tak naprawdę rola Prezesa się skończyła, który walczył o wszystko, no bo to był jego własny biznes, jego własne pieniądze. Także ta rola się bardzo zmieniła. No, bo tak, jak wcześniej ja byłem pod właścicielem i raportowałem do niego, co miało swoje plusy i minusy, to tak na dzień dzisiejszy podlegam pod (00:16:11) menadżera, który zarządza trzema fabrykami, a z Dyrektorem Zarządzającym to mam bardzo mało styczności, bo on zajmuje się niech powiedzmy sobie tym biznesem związanym ze sprzedażą, czyli już to jest rozdział ten zrobiony pomiędzy produkcji a sprzedaż.

Ale Prezes też nie zajmuje się (00:16:28), czy Dyrektor Zarządzający nie zajmuje się bezpośrednio sprzedażą, tylko głównie raportowaniem i forecastowaniem tego co będzie.

B: Czyli tak naprawdę duża korporacja równa się raporty...

R: Tak, tak.

B: ... i...

R: I wymyślaniem pracy dla osób, które siedzą w Paryżu.

B: A nie bezpośrednia działalność operacyjna?

R: Nie.

B: Raportować, raportować (00:16:50). Czyli bardzo duży nacisk na (00:16:53) teraz Pan dostrzega, na kontrolę (00:16:55).

R: Nie większy niż wcześniej. Te kontrole obecne są bardziej zrobione pod kątem osób, które dalej gdzieś te informacje przekazują. A controlling tak naprawdę operacyjny no to, no tak mogę powiedzieć, że jest mniej szczegółowy niż był.

B: Czyli z jednej strony mniejsza kontrol...

R: Nie. Mniejszej kontroli nie ma.

B: Nie ma.

R: Nie jest ona aż tak szczegółowa, jak była, ponieważ nie ma na to czasu nikt. A jest bardziej ona controlling taki operacyjny globalna (00:17:29).

B: Ale z drugiej strony znacznie lepiej raportowania...

R: (00:17:33).

B: ...forecastowania...

R: Tak.

B: ...i tak dalej. Czyli nastawienie nie może, może bardziej nastawienie na długoterminowe forecasty, na (00:17:44) czy również analiza odchyleń i (00:17:48).

R: Nie, nie. Analiza odchyleń jak najbardziej też. Ale bardziej mi się wydaje, że planowanie długoterminowe. Bo my jesteśmy tak naprawdę cząstką tylko firmy, cząstką firmy, także spinanie tego wszystkiego no jest we Francji. Także my tylko dostarczamy tak naprawdę dane, a z tego względu, że u nas jest, są, powiedzmy sobie wszystko poukładane, jest ok, no to (00:18:11) nie czepia szczegółów. No, natomiast w innych spółkach wiem, że to wygląda troszeczkę bardziej drastycznie. (00:18:19).

B: Ale to forecastowanie zaczęło się po przejęciu przez (00:18:22) w większym stopniu.

R: W większym stopniu tak. (00:18:28) miało miejsce wcześniej. A to też wynika z sytuacji rynkowej, jaka jest. No, bo nasza firma została kupiona przez Tajów w najbardziej korzystnej koniunkturze, jaka była tylko możliwa.

Poprzedni właściciel zrobił niesamowity (00:18:43) dubel biznes, bo sprzedał firmę po roku najwyższych dochodów dotychczasowych.

B: (00:18:52).

R: A zaraz potem (00:18:53) A potem zaraz przyszedł kryzys. (00:18:55) cena surowca wzrosła o ponad 50%, a że surowiec stanowi 90% kosztów ceny wyrobu, no to nie było to dobre (00:19:02) sposób i firma (00:19:04) najgorszy wynik z dotychczasowych, oczywiście mówiąc globalnie. Bo my, jako BBB' Poland nie przynosimy straty. Mamy cały czas dobre zyski. Ale to jest z tego względu, że my jesteśmy (00:19:20) kołpakerem, czyli my prowadzimy tak naprawdę usługę uszlachetniania na surowcu powierzonym. Nie jesteśmy właścicielem surowca i jesteśmy... Robimy po prostu *produkt*.

B: Ale (00:19:35), w jakimś tam mniejszym zakresie też jest produkcja, prawda? To, tak jakby ta działalność jest złożona z trzech?

R: Tak. Trzy (00:19:45) są trzy. (00:19:47) była tylko jedna. Teraz mamy trzy działalności. Jedna to jest usługa dla Francji, druga to jest usługa dla innego tam podmiotu prowadzonego, a trzecia to jest sprzedaż bezpośrednia naszego towaru, czyli tam, czyli by-produktów, ponieważ (00:20:03) usługa serwisowa jest sporządzona w ten sposób, że produkty poboczne, jak i by-produkty, jak i odpady kategorii trzeciej należą do usługobiorcy.

B: *** staje się Państwa produktem, który jest sprzedawany.

R: Yhym.

B: Czy ogólnie, bardzo ogólnie, jakieś różnice kulturowe w kontaktach między właśnie Polską i Francją, Polską a Tajlandią dostrzega Pan, jako istotne pomiędzy krajami, które mają wpływ na zarządzanie?

R: Znaczy tak, jak powiedziałem my jesteśmy bezpośrednio związani przez Tajlandię. Także my to, co odczuwamy, jakieś różnice kulturowe, to jedynie, gdy mamy jakieś audyty z ramienia Tajlandii, co też ma miejsce. A tak, to raczej różnice kulturowe są cały czas te same, jeśli chodzi o różnice między społeczeństwem polskim, a społeczeństwem francuskim. Nawet są dość duże różnice. Człowiek po dziesięciu latach (00:21:02) nich przyzwyczaił, także...

B: Ale... No właśnie. Jeżeli mówi Pan, że są to duże różnice, bo jest to dla mnie bardzo istotne. Jakie to różnice Pan dostrzega w zarządzaniu firmą?

R: No, francuskie zarządzanie jest bardzo nacjonalistyczne. Czyli tak naprawdę (zastanowienie) wszystko, co „My Francuzi" to jest najlepsze na świecie. Także, z jednej strony jest bardzo fajnie, bo mówię, bo jest zbudowane na logice, ale z drugiej strony jest troszeczkę też podejście do zakładów poza granicami Francji, jak do swoich kolonii. Że oni mają to we krwi i cały czas gdzieś tam to podejście można odczuć. W korporacji mi się wydaje, że jest troszeczkę mniej tego, że są, że jednak są wszyscy bardziej wyrównani. Ale niemniej jednak to jest korporacja założona przez Francuzów, to cały czas gdzieś tam te rzeczy mają miejsce. Dużo czasu kosztowało tak naprawdę zbudowanie zaufania. Jest to bardzo ważne. W BBB' było (00:22:14) to ważne. I tutaj też jest bardzo to ważne. No, bo jednak fabryka znajduje sie dwa tysiące kilometrów od siedziby i takie zaufanie to takie forecastowanie nawet (00:22:25) na, jak to się mówi na (00:22:29). Dobrze. Wiadomo, o co chodzi. W każdym bądź razie są

podejrzliwi. Często to doprowadza do szaleństwa. Dlatego (00:22:45) nie można z tym walczyć, bo to jest nie zwalczenia. Po prostu trzeba im pozwolić się upewnić. Niech się upewnią, to potem jest już wszystko ok, także...

B: Czy to wynika ze stereotypów?

R: To jest takie powiedzenie „Ufam i sprawdzam". I to jest też jeszcze, że tak powiem (00:23:07) przez podejście Francuzów do tego typu rzeczy, także... To nie jest złe. To jest, jak najbardziej logiczne. Pewnie robiłbym tak samo, ale... (dźwięk telefonu) przepraszam, ale... No tak jest, tak jest. Dla nas to nie było takim dużym szokiem jak, na przykład dla ***, który był wcześniej firmą norweską, która z założenia miała bardzo dużą (00:23:31) zaufania. Mnie na przykład *** (00:23:35) pracując tam z tego, co z nimi rozmawiałem, to często po prostu nie mogą tego zrozumieć. Ale tak po prostu jest. I żadne próbowanie, zmiana, zapewnienie nie pomoże. Oni po prostu muszą sami się przekonać wewnętrznie. I tak już jest.

B: Czy jeszcze jakieś różnice kulturowe w podejściu do pracy, do zarządzania, do podejmowania decyzji?

R: (dłuższa cisza, zastanowienie) Znaczy ja sobie nie mam (00:24:20) to, że nikt mi głowy nie suszy. Więc (00:24:23). Także naprawdę jestem sam sobie i zarządzam fabryką tak, jak umiem i rzadko kiedy jestem do czegokolwiek przymuszany. Dopóki przynoszę profity i nie stwarzam dodatkowych problemów nazwijmy to, przecież mam (00:24:41) to reszta jest ok, także… To jest komfortowe. W firmach rodzinnych, czy w firmach w Polsce tak, jak powiedziałem to bardziej jest na zasadzie skakania wokół Prezesa i zadawalania Prezesa, jego humorów bez względu na to, jakie są wyniki.

B: Pracowałam w firmie rodzinnej wiele lat.

R: Tak. Także no w korporacjach, czy tam w firmach zagranicznych jest, to jest bardziej skoncentrowanie się na celach, na końcu na pieniądzach niż na uczuciach i na samo dowartościowywaniu kogoś.

B: A czy dostrzega Pan różnice przed przejęciem przez BBB, a teraz w podejściu do tego, co jest ważne? Czy ważny jest dzisiejszy wynik, czy ważny jest długoterminowy, na przykład (kaszlnięcie) długoterminowość (00:25:45) i tak dalej? Czy coś się w tym zakresie zmieniło?

R: Tak. No, bo można powiedzieć, że firma należała do BBB' i była zarządzana przez właściciela, przez Pana (00:25:55), no to bardziej się liczyły wyniki obecne i sytuacja obecna. Plany rozwojowe i długoterminowe były istotne, ale nie tak, jak teraz. Teraz, jeżeli wynik jest zły wynikający z koniunktury, no to jest ok. Ale bardziej jest skoncentrowanie na tym, jak z tego wyjść, co zrobić, kiedy to się zmieni i jak będzie wyglądała przyszłość.

B: Czyli jednak takie różnice też wynikają z tego co jest ważne...

R: Tak.

B: ...na ten moment?

R: Tak. No, bo z ramienia korporacji liczy się plan długoterminowy i efekt długoterminowy, a nie...

B: (00:26:34).

R: ...fruktuacje związane z sytuacją rynkową, która dzisiaj jest taka, a jutro będzie inna, także, także... Czyli firma przynosiła dochody przez dwadzieścia lat, no to to, że przynosi straty przez rok, półtora ze względu na koniunkturę, no to nie jest żadna informacja tak naprawdę mówiąca, że „Ok, musimy z tamtego wycofać", także to, to nie tak.

B: A jeszcze (00:27:01) o kontroli. Czy dostrzega Pan jakieś, no będąc... zarządzając spółką dostrzega Pan jakieś grupy osób, które by... jakieś promują jakieś zmiany w kontroli, tudzież stawiają opór przed jakimiś rozwiązaniami wdrażanymi przez Państwa zarówno tutaj w spółce wewnętrznie, jak na przykład nastawienie na pewne raporty w większym stopniu w spółce „matce" niż na inne dane, które są przesyłane?

R: Nie. Zazwyczaj tak naprawdę bazujemy na tych samych danych w sensie dążymy do ich ujednolicenia. No, pod kontrolą tak naprawdę jest wszystko, każda złotówka, każdy koszt. I to nie tylko z ramienia Francuzów i także ze strony Tajów. Mamy audyty finansowe ze strony Tajów. Doszły różnego rodzaju procedury finansowe, różnego rodzaju uszczelnienia, raportowania procesów inwestycyjnych, procesów zakupowych. I to przyszło z grupą.

B: Czyli większa formalizacja, większa (00:28:21).

R: Większa formalizacja. Tak.

B: Czy to powoduje jakiś opór wewnątrz spółki (00:28:27).

R: Oj, początkowo był bardzo duży opór. Ze względu na to, że jest nas tutaj niewiele, a natłok procedur, obowiązków i dodatkowej papierologii no początkowo w zespole wzbudził bardzo duże obiekcje, bardzo duże, bardzo dużą frustrację. No oczywiście za tym mniej lub więcej poszły dodatkowe zasoby ludzkie, co też nie było łatwo wydębić od nich, ale się udało. Nawet w takich zawsze, a w przypadku zarządzenia zmian zawsze jest jakiś tam opór mniejszy lub większy wynikający z tego, że każdy zawsze mówi, że jest bardzo dociążony, już nie ma czasu i miejsca na nic innego. A suma summarum na koniec okazuje się, że jednak z czasem to wszystko się udaje, także... No, na dzień dzisiejszy można powiedzieć, że jest ok, ale nie było, nie było łatwo.

B: A i ta główna zmiana na... tak naprawdę nastąpiła po przejęciu przez Tajów, tak?

R: Tak.

B: Taki większy rozwój właśnie tego. Formalizacja...

R: Tak.

B: ...centralizacja spowodowały to, że te potrzeby controllingowe znacznie wzrosły?

R: (zastanowienie) Może nie tyle, co znacznie wzrosły, ale wzrosła liczba oczywiście raportów, innych rzeczy, ale też tak naprawdę to zostało troszeczkę inaczej ułożone. Bo wcześniej mieliśmy Dyrektora Finansowego (00:29:53), no który to wszystko można powiedzieć kontrolował. A teraz nagle powstały szeregi osób, które też chciałyby mieć nad tym kontrolę. Także wymagało to (00:30:03) jakichś procedur, jakichś zachowań, żeby nie tylko zadowolić jedną osobę, ale także audytorów i inne osoby.

B: Czyli, jeśli chodzi o wdrożenie i... no istotne zmiany w ramach controllingu, zwiększone zadania i dodatkowe instrumenty wykorzystywane większy na to wpływ miały właśnie te zmiany (00:30:39) związane z formalnymi

wewnętrznymi aspektami, struktura grupy, regułami raportowania i tak dalej, czy też tak nazwijmy to mniej formalne reguły niepisane...

R: Nie. Wszystko zostało dużo mocniej sformalizowane.

B: Czyli tak naprawdę po przejęciu przez to większy nacisk jest na te formalne...

R: Tak.

B: ...formalne relacje, formalne inne reguły niż, nie wiem, wcześniej na przykład jakieś niepisane zasady istniały w firmie?

R: Yhym. Nie, sformalizowane mocno, dużo mocniej.

B: Ale wcześniej sformalizowanie było to mniejsze...

R: Tak.

B: ...bardziej na zasadzie niepisanych reguł, tak?

R: Tak.

B: A teraz pełna formalizacja. Te reguły, które wcześniej były nieformalne, niepisane, uznane za...

R: Zostały albo sformalizowane, albo troszeczkę zmienione, ale też wszystko jest sformalizowane.

B: Czyli można powiedzieć, że z Francuzami bardziej się pracowało na takim poziomie niesformalizowanym, takich instytucji nieformalnych, a teraz to jest wszystko spisane, sprocedurowane...

R: Tak.

B: Czyli tak naprawdę teraz bardziej formalne instytucje wewnętrzne...

R: Yhym.

B: ...mają na to wszystko wpływ?

R: Yhym.

B: Rozumiem. To ja bardzo dziękuję.

Załącznik 5.4. Spółka B Kontroler Finansowy

Nazwa pliku: DW_A0180

Legenda:
Badacz – oznaczony, jako B
Respondent – oznaczony, jako R
(gg:mm:ss) – fragment niezrozumiały
…- wypowiedź przerwana
(śmiech), (płacz), (dłuższa pauza), (dzwoni telefon), (respondent milczy), itp. – zachowania niewerbalne

R: Super, tak, więc ja (00:00:04) należała do spółki francuskiej, właścicielem był jeden Francuz, a jednocześnie praktycznie była to spółka polska i on właśnie odkupił spółkę od Polaków i od 2008 była to spółka francuska, natomiast kapitał jest polski, tak? No i w 2014, z końcem 2014 roku właśnie ten właściciel francuski zdecydował się sprzedaż spółkę do grupy BBB i tak naprawdę obiecywali nam, że nie będzie to w żaden sposób taka… gwałtowna zmiana, nie będą tutaj od nas nagle… po prostu rzucać tą zmianę tak na siłę, więc ja też na początku… ja się o tym (00:00:54) dowiedziałam, nie za bardzo odczuwaliśmy, że naprawdę coś się zmieniło, my cały czas raportowaliśmy, tutaj my jesteśmy spółką, która… oczywiście musi się rozliczać z państwem, natomiast raportujemy wszystkie wyniki do Francji i oni, że tak powiem, to wszystko konsolidują, scalają… i na swoje potrzeby różne dane od nas wymagają, żeby tam raportować dalej do zarządu wcześniejszego, czyli tego, do tego Francuza tak naprawdę. I ta grupa (00:01:25) to była spółka francusko – polska i był jeszcze jeden oddział w Szkocji. Więc… później jak nas to BBB przejęło to cały czas my jesteśmy traktowani jak taka mała podgrupa, czyli ta spółka polska, francuska i szkocka, my jesteśmy, jako podgrupa BBB, my robimy troszeczkę… jeszcze do tego doszło teraz inne spółki są kupowane przez BBB… między innymi fabryka w Niemczech i to jest jakby taka jedna podgrupa, my robimy z jednego modelu biznes powiedzmy. I pierwszy rok tak naprawdę wiele się nie zmieniło, może były potrzeby jakichś takich… danych, wygenerowania danych całościowych za cały rok, w jaki sposób, jakie mamy tak naprawdę koszty, na grupy podziały, tego typu rzeczy, ale od roku faktycznie zaczęły się zmiany już takie… nas dotykające, coś, co faktycznie my odczuwamy, bo cztery lata temu w dziale finansów byłam tylko ja… księgowość była zlecona na zewnątrz, więc ja byłam, że tak powiem, takim łącznikiem… i raportowałam do Francji. W tym momencie (00:02:36) trzy osoby (00:02:38) półtora roku zatrudniliśmy dwa (00:02:42), dwie osoby na... ten etat. No i to pokazuje tak naprawdę potrzebę tego jak my się zmieniamy, jak ta struktura rośnie, bo też tutaj pani robi stricte z controllingu, natomiast tak naprawdę takiego stricte controllingu my tutaj nie mieliśmy takiego… z pełnego zdarzenia tak jak są definicje controllingu, czym się zajmuje, to to tak nie do końca u nas wygląda… i niespełna tak z półtora roku temu, bo praktycznie było to, jest to zatrudnienie bardziej się rozwija jak się chce w swoim zawodzie tym zajmować, no i też tutaj padł na początku pomysł, że zatrudnimy drugą osobę, która przejmie ode mnie te bardziej powiedzmy księgowe sprawy, a ja będę mogła bardziej robić analizy, tak? Jakieś informacje przekazywać dyrektorowi, które będą potrzebne do podejmowania decyzji, no ale właśnie w tym momencie, tak? Grupa zaczęła od nas wymagać więcej i tak naprawdę ja robię pewne analizy, natomiast nie tyle, co ja miałam wyobrażenie, że jak ja wezmę specjalistę do spraw controllingu, że faktycznie będę mogła sobie tylko siedzieć od rana do wieczora robić analizy, no nie do końca to tak wygląda, bo jednak mamy dużo takich… jednorazowych wymogów. To, co się bardzo zmieniło… to są na przykład audyty. Kiedyś tak naprawdę nie było żadnych audytów wewnętrznych, tylko oczywiście biegły rewident, który sprawdzał sprawozdanie finansowe, a teraz w ciągu dwóch lat już mieliśmy chyba trzy czy cztery. Przyjeżdża grupa, akurat mieliśmy wizytację z Tajlandii czterech osób, która była u nas tydzień, był to jeden z najtrudniejszych audytów, które miałam w swoim życiu tak naprawdę, sprawdzali wszystko bardzo dokładnie… i sprawdzali tak naprawdę nawet nie poziom kosztów, jakie mamy czy poziom przychodów, tylko czy jest to wszystko robione w taki sposób uczciwy, fair, czy tutaj nikt nie próbuje firmy bardzo szeroko mówiąc oszukać…

B: Procedury, reguły.

R: Tak, tak, to jest coś takiego, co…

B: Zasady.

R: Znaczy my mieliśmy właśnie takie przekonanie, że mamy to szczęście, że tutaj osoby w administracji, które pracują są to osoby, które mają w sobie samo coś takiego, że są to osoby o wysokiej etyce zawodowej, więc ja wiedziałam, że nikt tutaj nie próbuje… jakichś kontraktów podpisywać, które by działały negatywnie na firmę czy się nie przejmują na przykład tymi jakimiś kosztami, budżetem swoim, natomiast my nigdy nie mieliśmy żadnej procedury spisanej, tak? Żeby faktycznie powiedzieć, że ta osoba ma do tego prawo, ta do tego. Więc jedną zmianą, którą po tym audycie musieliśmy wprowadzić to były w ogóle spisane procedury finansowe. Więc to jest jedna rzecz. Druga rzecz to jest ustalenie… uprawnień tutaj pracowników, kto, na jakie wartości może zamawiać, akceptować i tak dalej. Wcześniej wyglądało to tak, że mieliśmy osoby, które były odpowiedzialne za swoje budżety, jakiś tam obszar, miał budżet, ale po prostu pan dyrektor pytał, tak? Na podstawie raportów, czego tu jest za dużo albo za mało, albo tak i na takiej zasadzie było to robione, także to w sposób nieformalny przy jakimś wyższym wydatku czy jakimś większym zapotrzebowaniu, no to ta osoba po prostu szła bezpośrednio porozmawiać z dyrektorem na ten temat, no a teraz mamy… zamówienia, musimy robić zamówienia wewnętrzne, kiedy czegoś takiego nie było wcześniej, za każde zamówienie, które idzie do dostawcy musi mieć zamówienie takie wewnętrzne, które jest akceptowane przez odpowiednią osobę. Czyli tutaj taki matrix, jak my to nazywamy, (00:06:26) też być stworzony, właśnie wymóg tego audytu. Kolejnym takim dużym, dużą dla nas zmianą i to bezpośrednio związane z matrixem to był podział obowiązków, żeby na jednym procesie brało udział wiele osób… bo wcześniej było tak, że tutaj kolega, o nawet o Michał, tak? Który w dziale… zajmuje się utrzymaniem ruchu, jest kierownikiem utrzymania ruchu to on… decydował, że potrzebne są takie i takie części, on wyszukiwał dostawcę, on zamawiał u tego dostawcy, przyjmował na magazyn, rozliczał później ten magazyn, bo był menadżerem tego magazynu, ja byłam zawsze przekonana, że jest to wszystko zrobione dobrze, ale jednak przez jedną osobę, więc dla grupy no byłoby to tutaj wątpliwe, że chcieliby, żeby to jedna osoba zamawiała, inna osoba akceptowała, inna otrzymywała, tak? Wydawała z magazynu, jeszcze, kto inny zliczał ten magazyn… i jak najbardziej to rozumiem, bo faktycznie no… ryzyko jakichś pomyłek czy właśnie wychwycenia jakichś nieprawidłowości jest o wiele wyższe, natomiast dla nas jest to o tyle trudne, że my tych pracowników, nazwijmy to administracyjnych, mamy bardzo niewielu. I tu był największy problem, że jak najbardziej z tymi wszystkimi… wynikami audytu się zgadzaliśmy, tylko już w praktyce, żeby wprowadzić te zmiany okazało się to bardzo trudne. Oczywiście to też wymaga od nas większych nakładów zasobów ludzkich, więc oznaczało to zatrudnienie więcej osób. I tu jest pewien zawsze zgrzyt, kosz, wymagania grupy a kosztami, tak? Bo jednak potrzeba pewnych zmian, ale też no grupa musi się zgodzić na kolejne etaty i tu już nie zawsze to idzie w parze, prawda? Ale faktycznie w utrzymaniu ruchu jest więcej jedna osoba, taki specjalista utrzymania ruchu, który pomaga w przy zamówieniach… tutaj w finansach nam się też powiększył zespół, bo te zamówienia wewnętrzne muszą być weryfikowane z fakturą czy to się wszystko zgadza, czy jest zamówienie pod fakturę, czy go nie ma, gdzie wcześniej tego w ogóle nie było, więc w kilku działach udało się zwiększyć te zasoby. Nie wszędzie. Dobra.

B: No właśnie, jeśli chodzi o… finanse i controlling ogólnie, tutaj finanse to są trzy osoby?

R: Tak.

B: Controllingiem w zasadzie zajmuje się…

R: W zasadzie ja, tak, tutaj… co mam na myśli pod nazwą controlling tak naprawdę… ja się, jestem odpowiedzialna za przygotowanie raportu do zarządu, miesięcznego wyniku, ja się zajmuję kontrolą należności, przygotowaniem jakichś analiz dla dyrektora, nas tutaj, naszym takim wskaźnikiem jest koszt na kilogram wyprodukowanego produktu, więc to jest istotne. Budżetowanie, tak? Analiza budżetu do realizacji. Tym ja się stricte zajmuję właśnie.

B: Ale ogólnie w grupie, jak by Pani oceniła stopień formalizacji, centralizacji tak naprawdę… te potrzeby wynikają z grupy, czy też jakby mają Państwo swobodę, jeśli chodzi o przygotowywanie analiz, raportów, czy to raczej jest tak, że jest pakiet miesięczny, tygodniowy, kwartalny i… jest to sformalizowane?

R: Znaczy jest wymagany pakiet taki miesięczny i tak naprawdę… jest kilka różnych tabelek, raportów, które wypełniamy miesięcznie, głównym jest raport miesięczny, który jest w formatce już konkretnie, ja to nie mogę nic zmieniać… jest on podyktowany potrzebami konsolidacji z grupy, więc to faktycznie jest wprost od nich pochodzi. Mamy również inne przedmioty… do wypełnienia, informacje… ale to już nie jest, że tak powiem, regularnie, tak? To jest według potrzeb, na przykład pamiętam jakiś czas temu się wypełniało tabelę koszty związane z pracownikami.

B: Czyli też pojawiają się takie pojedyncze zgłoszenia od centrali, prosimy o zaraportowanie tego, tego i tego?

R: Tak, tak, dokładnie. Kwartalnie musimy podawać informacje o zatrudnieniu, kwartalnie również informacje tutaj o wynagrodzeniu dyrektora, bo tutaj, jako osoby zarządzające, tak stricte tutaj mamy jedną akurat u nas osobę… i to jest kwartalnie, miesięcznie wydaje mi się, że jest tylko ten… raport miesięczny, natomiast wcześniej też był raport miesięczny.

B: Ale to jest miesięczny raport dla Francji czy już dla… Tajlandii?

R: Ja to wysyłam do Francji i oni to konsolidują ze swoimi wynikami i podają wynik tej podgrupy na radzie, czyli tej spółki francuskiej, szkockiej i polskiej…

B: Ale są to wymogi tajskie w tym momencie?

R: Tak, tak, dokładnie. Raportowanie się totalnie zmieniło w momencie, kiedy Tajlandia nas przejęła i jestem świadoma tego, że centrala w Azji robi już inne… różne zestawienia, o których tak naprawdę… nas już do tego nie angażują.

B: Bo we Francji też jest… dział controllingu…

R: Jest dział finansowy, tak, i również… też się zastanawiałam, bo jest dodatkowa osoba, jest zastępca tego kontrolera i się zastanawiałam czy… bo wiedziałam, że był główny kontroler odchodzi z pracy za kilka miesięcy, właśnie w tym tygodniu odchodzi, i się zastanawiałam czy dodatkowa osoba jest tylko, że tak powiem, na jego zastępstwo, czy również jest tam na tyle jednak praca zwiększona, że potrzeba po prostu więcej osób i się okazało, że praktycznie powiększają też zespół, bo jest więcej osób potrzebnych. Rzecz, która na pewno została wprowadzona, której wcześniej nie było… natomiast my tego nie robimy tylko spółka, już centrala, to są forecasty. Tego wcześniej u nas nie było, chociaż tak naprawdę ja tutaj też to robić miałam na takie nasze wewnętrzne potrzeby.

B: Ale na razie grupa tego nie wymaga w tym momencie?

R: Od nas nie.

B: To jest w tym momencie bardziej Pani inicjatywa, żeby też tutaj to zrobić.

R: Tak, znaczy to było na takiej zasadzie, że… grupa, Tajlandia, wymaga tego od (00:12:52), ale centrala nie wymaga tego bezpośrednio od nas, bo oni to za nas robią.

B: Rozumiem.

R: Na takiej zasadzie. Na podstawie raportu miesięcznego oni sobie scalają dane i sami analizują, nas w to jakby nie angażując w to. Bo tutaj u nas troszkę jakby była taka sytuacja, dlaczego to tak wygląda, dlaczego my wszystkiego tu nie przekazujemy, po części, dlatego że… my niby jesteśmy spółką produkcyjną, ale tak naprawdę my robimy *produkt*, bo… jest to dosyć takie skomplikowane, bo my dla spółki francuskiej, tej naszej powiedzmy matki… my mamy fakturę za *produkt*, za *produkt* i to jak to u nas jest przerabiane nie jest naszą własnością.

B: No raczej…

R: Więc później jak oni sobie konsolidują raport, oni do tego jeszcze, do naszego wyniku dorzucają właśnie tego, koszt tego surowca, jakieś tam dodatkowe koszty robocizny już u nich, więc ten nasz wynik jest tylko pewnym takim wynikiem cząstkowym. Natomiast… tak jak Pani powiedziała, tutaj ja z inicjatywy, dla naszych własnych potrzeb, też zaczynamy takie forecasty przygotowywać.

B: Czyli macie naprawdę też… macie tutaj, jako spółka pewną autonomię jeśli chodzi o wyznaczanie zadań dla Pani jako osoby odpowiedzialnej za (00:14:12).

R: Tak, tak, jak najbardziej, tak. Tutaj rzadko, kiedy ktoś wymaga ode mnie, żebym ja miesięcznie na przykład wyliczała… efektywność pracy, tak? Albo właśnie… jak wygląda zysk z danego produktu, czegoś takiego ode mnie nikt nigdy nie wymagał wcześniej i tak samo teraz również ode mnie tego nie wymaga.

B: Ale przygotowujecie tego typu rzeczy dla własnych potrzeb?

R: Dla własnych potrzeb, tak.

B: Czyli tak naprawdę jest autonomia, jeśli chodzi o wykony… część przynajmniej zadań.

R: Tak.

B: Bo, jeśli chodzi o… Francję tudzież Tajlandię, są to głównie… dane typowo finansowe.

R: Tak, raczej tak.

B: Nie są to dane związane z efektywnością produkcji.

R: Znaczy tutaj mamy coś takiego, że co tydzień wysyłamy dane produkcyjne i co tydzień dyrektor otrzymuje dane produkcyjne z Francji już właśnie scalone z ich wynikami i oni nam wtedy przysyłają właśnie stany produktywne, bo u nas też… dwoma takimi istotnymi wskaźnikami jest produktywność i wydajność. I taki raport co tydzień wysyłany jest od nas, dane produkcyjne, i później to Francja jeszcze tam przerabia i nam wysyła właśnie… jak wygląda nasza produktywność, wydajność i tam jakieś godziny pracy i inne jakieś tam wskaźniki.

B: Już stricte uszczegóławiając, macie Państwo jeden system finansowo – księgowy z grupą?

R: Nie.

B: Nie?

R: Nie.

B: Tutaj jest…

R: Mamy swój własny system księgowy, który tak naprawdę jest u nas zainstalowany na potrzeby księgowe, bo jesteśmy połączeni z biurem rachunkowym, bo cały czas właśnie księgowość mamy zleconą z zewnątrz, natomiast ten pierwszy wsad tak naprawdę my robimy troszeczkę taką podwójną robotę, bo u nas księgowość, bo zamykamy miesiąc my najpierw, a później po prostu księgowość sprawdza, to tak wygląda, więc my mamy swój system, na Comarchu pracujemy, na Optimie i też mamy ten system do obiegu dokumentów, to jest nowość.

B: To nie jest system, który działa również we Francji.

R: Nie, to jest nasz polski tylko i wyłącznie.

B: Tylko i wyłącznie?

R: Tak.

B: Czyli tak naprawdę centrala nie ma dostępu bezpośrednio do danych.

R: Nie.

B: Są to dane tylko przez Państwa wysyłane w Excelu.

R: Tak, dokładnie.

B: Controlling też się odbywa bardziej Excel…

R: Tylko Excel, tak. Nie mamy, tak, oczywiście… żeśmy się nie doczekali żadnego programu takiego controllingowego, mnie to też troszeczkę boli, bo widzę faktycznie, że… my raportujemy na podstawie księgowej i analizy jakiekolwiek, no to wszystko musi być robione tak bardzo manualnie, bo wszystko jest po prostu meblowane, tak kolokwialnie mówiąc, do Excela, no i… no ale to myślę, że to jest bardzo częste, ale grupa teraz, cała grupa BBBB, nie tylko spółka ta (00:17:05), tylko cały BBBB jesteśmy podczas projektu wdrażania SAP-a i to będzie już wszędzie. Jest on robiony na bazie… serwera w Tajlandii, w Tajlandii już chyba, że tak powiem, już ruszył, było kilka etapów w całej grupie i my mamy chyba w przyszłym roku, w drugiej połowie przyszłego roku zacząć pracę, mają przyjechać eksperci wdrożeniowi dokładnie, więc wtedy już będziemy, cała grupa, każda spółka BBBB na świecie będzie działała na SAP-ie.

B: Na jednym systemie.

R: Na ile, tak, tak, na ile to będzie na takiej zasadzie, że na przykład kontroler francuski będzie mógł się zalogować na naszą bazę i wiedzieć co jest tu nas, no to ja nie wiem jakie będą uprawnienia.

B: (00:17:48).

R: Tak, tak, ale praktycznie będzie jeden system.

B: Czyli… tak naprawdę zasilanie (00:17:56) spółki nadrzędnej to są raporty wysyłane teraz przez Państwa. Jeśli chodzi o planowanie to, to jest to budżet.

R: Tak.

B: I z Pani inicjatywy forecasty na potrzeby tutaj lokalne.

R: Tak, tak, to bardzo świeża rzecz, bo tak naprawdę no… takie plany forecastów to ja miałam już i dwa lata temu, natomiast no niestety nie ma na to czasu i teraz przygotowując budżet… też widać pewną zmianę, wcześniej co było a teraz, że o wiele więcej trzeba przedstawiać tego budżetu, dlaczego tak a nie inaczej, o wiele więcej trzeba robić analiz, właśnie pan dyrektor… pracuje w tym tygodniu nad prezentacją budżetu, którą musi w przyszłym tygodniu przedstawić, no i robi to o wiele bardziej skrupulatnie niż to było kiedyś, znaczy skrupulatniej, sam budżet jest przygotowany w taki sam sposób, ale o wiele więcej trzeba tłumaczyć…

B: Wyjaśniać.

R: Wyjaśniać, przedstawiać, tak, niż kiedyś, że grupa… i o wiele więcej etapów tego wszystkiego, wcześniej był jeden właściciel, któremu się po prostu wysyłało budżet i on mówił albo tak, albo nie, gdzieś tam miał jakieś swoje uwagi, a teraz to przechodzi przez jednego dyrektora, drugiego, ten dyrektor musi do kolejnego i tak dalej, i tak dalej, więc jest o wiele większa stopniowość tego wszystkiego. Oczywiście to wydłuża czas i też bardzo zmienił się sposób inwestycji. To jest rzecz, która praktycznie jest widoczna przez… przejęcie nas przez dużą grupę… może też dlatego, że byliśmy pod… że tak powiem, pieczą francuską tego na takiej zasadzie nie było, my byliśmy traktowani jako spółka taka polska, (00:19:32), tak? Jak mamy my produkować, jak najniższe koszty i w nas nie inwestowano. Spółka tajlandzka jak nas kupiła od razu nam powiedziała, że… nie chce nas zamykać, nie chce nas zmieniać, ona właśnie widzi w nas potencjał i zaczęli w nas inwestować. Faktycznie w zeszłym roku był budżet inwestycyjny, w przyszłym roku również jest budżet inwestycyjny i znowu jest bardzo taki korporacyjny sposób… akceptacji tych wydatków, musi być złożone podanie, które dyrektor przygotowuje, na co są środki, co to da… wyliczanie zwrotów z tej inwestycji.

B: Później jeszcze kontrola tego w trakcie i po fakcie.

R: Tak, dokładnie. I oczywiście konkretne osoby mogą to zaakceptować lub też nie… ja, o to jest też dodatkowy raport, gdzie co miesiąc… muszę wysyłać raport właśnie z inwestycji, ale to nie wiem czy to jest przez centralę tylko, podejrzewam że centrala też ma takie wymagania od swojej centrali wyżej i praktycznie co miesiąc muszę im wysyłać aktualizację ile wydaliśmy z budżetu inwestycyjnego, ile mamy zamówień już takich klepniętych, że tak się wyrażę, i to co planujemy, że będzie jeszcze wydane, jest to jeszcze dodatkowa rzecz.

B: Jak wygląda analiza odchyleń… przewidywanie tych odchyleń, działania (00:20:58)?

R: Inwestycji?

B: Ogólnie.

R: Ogólnie, znaczy tak, jeżeli chodzi tutaj stricte o inwestycje, tutaj nie może być za bardzo odchyleń, więc osoby, które zamawiają… tutaj się konsultują zawsze z dyrektorem, zamówienie to musi być prawie co do złotówki… co prawda no my też kupujemy, my się rozliczamy tutaj w kraju w złotówkach zazwyczaj, chociaż też bardzo dużo teraz firm ze względu na to, że współpracuje z innymi krajami jednak operuje w euro, więc też bardzo często mamy oferty w euro, ale generalnie ten budżet inwestycyjny to tu raczej jak się spojrzy na wynik końcowy i na budżet to tutaj są bardzo drobne różnice, więc tutaj nawet nie ma mowy o jakichś wahaniach. Jeżeli chodzi o zwykły budżet, taki codzienny, tak to nazwę, to… w momencie kiedy przygotowywany jest budżet, jeżeli coś się bardzo rzuca w oczy, no to gdzieś tam jest dopisywana informacja przeze mnie… natomiast też powiem szczerze, że chyba przy tym natłoku… tej pracy i tych zmian… nie ma już tego robionego tak skrupulatnie jak kiedyś, bo powiem szczerze, że jak zaczynałam tu pracę i wysyłałam budżet, ja przed wysłaniem budżetu każdą linię budżetową musiałam (00:22:06).

B: A jeśli chodzi później o realizację tego budżetu i odchylenia tutaj pojawiające się?

R: Tak, no to generalnie tak jak teraz na przykład przygotowywaliśmy budżet… to przygotowywałam właśnie forecast tego co jest do tego momentu plus budżet i to co jest przygotowywane na przyszły rok i faktycznie każda linia budżetowa musiała być wyjaśniona, wytłumaczona… czy są jakieś konsekwencje z tego tytułu to już, że tak powiem, wychodzi poza… moje kompetencje. Moim zadaniem jest przygotować wyjaśnienie dlaczego, a że tak powiem brzydko mówiąc, tłumaczy się z tego pan dyrektor, na takiej zasadzie. Ja przed panem dyrektorem, pan dyrektor dalej. Znaczy i też… nasze koszty może faktycznie czasem są wyższe niż te budżetowania, natomiast my mamy dobre wyniki, patrząc na, że tak powiem, spółkę… tutaj tą naszą, ja to nazywam spółką francuską, tą naszą starą spółkę, tą naszą podgrupę, no to my akurat jesteśmy w takiej sytuacji raczej dobrej, że mamy ten wynik… mamy zysk faktycznie, co miesiąc mamy zysk… mamy wydajności dobre, produktywności mamy dobre… a niestety teraz tutaj nasza branża przechodzi przez bardzo ciężki moment, bo od półtora roku mamy bardzo dużą zwyżkę cen surowca… no i grupa bardziej się skupia na tym. Została ujawniona strategia zakupu surowca, spółka francuska też ma bardzo duże problemy, bo straciła swoich… szkocka, straciła swoich największych klientów, teraz w inny sposób musi po prostu zacząć działać, więc troszeczkę… też dyrektor finansowy naszej grupy, też mi mówił, że my musimy dbać oczywiście o nasz wynik i o to, żeby wszystko u nas było robione dobrze, natomiast też jesteśmy w tej takiej pozytywnej sytuacji dla nas, że to oko wielkiego brata jest też skierowane gdzie indziej, tam gdzie są większe problemy, a że u nas są te wyniki na zielono, wydajności, produkcyjność, wiadomo, no to też nie tak zawsze wszędzie, zawsze jest, ale ogólnie patrząc tak kumulatywnie na to wszystko, sumarycznie, no to u nas nie ma… jakichś tam wielkich problemów, dlatego oko jest skierowane gdzie indziej. Więc nawet jeżeli u nas są jakieś przekroczenia, ale my wyjaśnimy, że są przekroczenia bo to i tamto, no to jest raczej akceptowane. Też my budżetujemy, przygotowujemy budżet w sierpniu, on jest akceptowany we wrześniu, teraz są te ostatnie etapy końcowej akceptacji w październiku, no a już na przykład wiemy dzisiaj, że to co zostało zabudżetowane na produkcje już się zmieniło, to jest tak bardzo dynamiczny, dynamiczna branża, że bardzo dużo tych… różnic budżetowych wynika po prostu z innych założeń i najczęściej bardzo się tutaj zmieniają takie koszty bezpośrednie, opakowania i robocizna, szczególnie to widać na opakowaniach, gdzie my mamy, zakładamy budżet względem budżetowania produkcji, a później się okazuje, że na przykład nie robimy dwieście ton tego produktu, a jednak dwieście ton innego produktu, bo pojawił się inny klient albo klient zmienił sobie swoje wymagania i w tym momencie koszt opakowań jest kompletnie inny, tak? Więc tutaj bardzo często te różnice budżetowe a realizacja to nie wynika właśnie przez zmiany w tym co produkujemy, a nie przez to, że na przykład u nas źle się zarządza czy tam się coś zmarnuje… więc te koszty takie… niezmienne, niezależne od produkcji, te koszty stałe raczej są w tej linii budżetowej, chyba że właśnie dzieje się coś takiego nagłego, o którym po prostu nie mogliśmy tego przewidzieć, więc tu są różnice budżetowe, raczej rzeczy takie nagłe, których nie było jak przewidzieć rok wcześniej albo związane bezpośrednio z kosztami takimi bezpośrednimi, ze zmianą produkcji, raczej tak, bo też tutaj wszyscy są raczej tak wychowani, że… jest budżet to trzeba się go trzymać.

B: Trzymać, tak, tak, no właśnie, a jeśli chodzi o instrumenty controllingu, nie wiem, system wskaźników finansowych, analizy wąskich gardeł, krótkoterminowy rachunek wyników, z czego Państwo korzystacie?

R: Tak naprawdę nie mamy za dużo narzędzi controllingowych, nie ma na to… tak naprawdę nie ma u nas za bardzo czasu na to… mi się może raz na pięć miesięcy uda zrobić… analizę… naszej zyskowności, rentowności

ogólnej, ale tutaj wąskie gardła… no zdajemy sobie sprawę, gdzie mamy błędy, ale… ta analiza wąskich gardeł wynika nie z analizy tutaj finansowej, tylko bardziej z analizy tego co się dzieje na produkcji i bardziej ona wynika właśnie z jakiegoś doświadczenia, że wiemy gdzie tkwi ten problem. Robiłam kilka razy analizy kosztów opakowań, gdzie… budżetowane koszty, znalazłam faktycznie kilka produktów z kilkunastu czy kilkudziesięciu, faktycznie widać wyraźnie że coś się dzieje, jest problem. Ale też, że tak powiem, osoba odpowiedzialna za zakupy opakowań jest świadoma, że na tych produktach może być problem, więc to też nie była jakaś taka… znalezienie informacji takiej, która by wszystkich zszokowała, tak? Raczej potwierdzenie przypuszczeń, na takiej zasadzie, więc niestety, no tych narzędzi controllingowych nie ma wiele.

B: Budżet, realizacja budżetu, analiza na dany produkt, pewnie koszty, tego typu rzeczy.

R: Dokładnie, tego typu, tak.

B: Rentowność tych produktów.

R: Rentowności, znaczy my na produkty raczej nie patrzymy, my patrzymy bardziej na naszą…

B: Na profil.

R: Na profil działalności, bo… mamy główną działalność, właśnie taką francuską, czyli to co robimy dla Francji… od powiedzmy półtora roku zaczęliśmy produkować też na takiej samej zasadzie jak dla Francji, zaczęliśmy produkować dla klienta tutaj polskiego, czyli on też nam powierza swój surowiec, my robimy to co on tam sobie zażyczy i… mamy *produkt*. I również trzecia taka nasza gałąź, która się okazała bardzo… efektywna to są produkty poboczne, czyli… główna produkcja we Francji to idzie faktycznie *produkt*, czyli ten taki produkt główny, a poboczne to są wszystkie *** u nas w Polsce, znaczy w Europie również, jest bardzo duże zapotrzebowanie na tego typu produkt i analizy jakiejś rentowności my robimy właśnie na te…

B: Te trzy grupy.

R: Te trzy grupy raczej, a niżeli na per produkt. Na produkt niestety my nie mamy narzędzi, żeby zrobić tak… taki dokładny podział.

B: (00:28:46).

R: Tak.

B: Więc na te trzy jakby centra…

R: Na te trzy jesteśmy w stanie… koszty bezpośrednie mamy podzielone właśnie na te centra, a te koszty… pośrednio produkcyjne i… inne koszty, no to ja już z różnymi kluczami rozliczeniowymi sobie po prostu dzielę, natomiast no też jest coś takiego, że ja bym chciała coś takiego robić raz na kwartał, natomiast niestety czas na to nie pozwala i robię to niestety bardzo rzadko, a dla mnie byłoby to jednym z bardzo ciekawych badań do

zrobienia, no niestety ale czas niestety na to nie pozwala, ja robię po prostu to akurat jak gdzieś tam jest czas, więc robię to niestety bardzo rzadko, rzadziej niż raz na kwartał, to na pewno, więc to… dlatego mówię, controlling u nas taki jest… no niepełny, zupełnie niepełny.

B: (00:29:38).

R: Tak, tak.

B: I później co się jeszcze uda zrobić i jaka jest potrzeba.

R: Co się uda, tak, dokładnie.

B: W ten sposób.

R: Dokładnie.

B: Dobrze, to jeszcze spytam, ponieważ no przed przejęciem to możemy porozmawiać jedynie o tym co było przed przejęciem przez… tajską spółkę i tak naprawdę jeśli chodzi o zaangażowane osoby i ich zakres zadań to to się zmieniło.

R: Tak, tak, jak najbardziej.

B: Bo doszły tutaj do Państwa dodatkowe te etaty, sposób tutaj tego co…

R: Tak.

B: Co było…

R: Plus dodatkowe etaty, ale również zmiana, dodatkowy jakiś zakres obowiązków dla innych osób, bo wcześniej inne osoby nie musiały tworzyć tych zamówień wewnętrznych… kierownicy działów otrzymali uprawnienia, żeby akceptować te zamówienia… oni muszą opisywać dokumenty w inny sposób.

B: Czyli tak naprawdę cała firma przeszła…

R: Tak, inwentaryzacja jest bardziej sformalizowana, inwentaryzacja kiedyś po prostu była, jak napisaliśmy osobę gdzieś tam na karteczce, na takiej zasadzie, teraz musi być cała komisja kilkuosobowa, różne dokumenty z tej inwentaryzacji, więc to też jest wynik naszego przejęcia.

B: Czyli można powiedzieć, że w większym stopniu sformalizowano działania spółki po przejęciu przez tajską grupę?

R: Tak, jak najbardziej.

B: Natomiast jeśli chodzi Ci o sam zakres… controllingu to on też w pewnym sensie został zwiększony.

R: Tak, tak.

B: Bo doszedł właśnie controlling inwestycji.

R: Tak, tego nie było.

B: Ponieważ wcześniej tych inwestycji nie było.

R: Dokładnie.

B: I też zakres tych raportów ogólnie do centrali, w zasadzie do Tajlandii jest większy.

R: Tak.

B: Czyli tutaj na tym etapie też Pani obserwuje duże zmiany w stosunku do… pracy tylko z… (00:31:32).

R: Tak, dokładnie, tak. No i właśnie tutaj takie rzeczy, które… w naszym działaniu, tak? Gdzie grupa po prostu wymaga… rozliczania pracowników w trochę inny sposób, jak pobierają kasę, tutaj gotówkę, no to są takie jakieś drobne elementy, ale tych drobnych elementów jest sporo, no i to się faktycznie na całość złożyło, że faktycznie tej formalizacji jest o wiele więcej, a to jest idealne właśnie podsumowanie, że te nasze działania zostały bardziej sformalizowane, tak.

B: Czyli tak naprawdę też w jakimś stopniu po tym przejęciu przez… tajską grupę, właśnie procedury, struktura organizacyjna też uległa w jakimś stopniu zwielokrotnieniu…

R: Tak, jak najbardziej, to cały czas trwa, jesteśmy cały czas w tej, w tym… trakcie zmian… w sierpniu przyjechał do nas audytor właśnie jeszcze raz na zweryfikowanie to co zrobiliśmy od marca, w marcu i później w sierpniu… i właśnie gdzieś tam stworzył raport ostatnio taki finalny, więc też ma tam pewne sugestie, więc jesteśmy cały czas na etapie wdrażania tych zmian.

B: Czyli bardzo dużo, oprócz tak naprawdę różnic oczywistych, które są nie wiem, w prawodawstwie między Polską i Francją, Polską – Francją – Tajlandią, czyli takich formalnych, bo z tym też się na pewno Pani spotyka, że te różnice, nie wiem, inny sposób notowania wyników, trochę inne ujęcie…

R: Na pewno inne ujęcie… to już było wcześniej, że bardzo widzieliśmy, że spółka francuska ma o wiele bardziej elastyczne podejście i to zawsze się zastanawiałam czy to jest kwestia tylko tutaj naszej księgowości, że tutaj nasza księgowa jest taka, że nie, musi być, czy…

B: Czy to wynika z...

R: Z systemu.

B: Z systemu, z prawa, że nasze prawo jest bardziej skomplikowane, oni mogą sobie…

R: Raczej tak, tak. Jedną rzecz… ale to jest właśnie kwestia też tego przejęcia… w Tajlandii, może właśnie polska spółka, a jednak… która raportuje do… swojego zarządu w innym kraju, tutaj bardzo dużo nawet do tej kwestii mam rezerw, bo kiedyś rezerwy były bardzo u nas rzadko robione… takie typowe, miesięczne, kosztowe, bo wszystko zdążyliśmy sobie zaksięgować, ale później no… o to też jest bardzo duża zmiana, termin raportowania, ja powinnam była o tym powiedzieć zupełnie na początku, bo jak był wcześniejszy właściciel, ten jeden Francuz, ja mogłam raportować tak do piętnastego, siedemnastego, więc tak naprawdę miałam wynik prawdziwy, księgowy na zamknięcie miesiąc, teraz my mamy do czwartego na przykład czas, więc… to się faktycznie bardzo zmieniło, dlatego też z jednej osoby się zrobiły trzy w finansach, bo musi się kompletnie zmienić sposób zamykania miesiąca i bazujemy na rezerwach, jedna trzecia naszych kosztów, które prezentujemy w wyniku miesięcznym są to rezerwy, co najmniej jedna trzecia, nawet czasem trochę więcej. Kiedyś wynagrodzenia były robione prawdziwe, teraz ja biorę rezerwy na wynagrodzenia i tutaj właśnie była pewna różnica pomiędzy Francją a nami, że dyrektor we Francji bardzo często pytał czy te (00:34:42), czy my możemy już to zaliczyć do podatku, odliczyć od podatku, nie, dopiero jak będzie faktura, jak będzie wypłata wynagrodzeń, dopiero wtedy możemy to odliczyć od podatku. I się zastanawiali czy akceptować to, no bo jednak to jest bardzo, no jeżeli mówimy tutaj o kilkuset tysiącach złotych, no to już ma to wpływ, natomiast stwierdzili, że to będzie tylko miesiąc takiego przeskoku, no bo w tym miesiącu będziemy mieć te faktury z zeszłego miesiąca, tak? I to się wyrówna, więc stwierdzili, że okej, nie ma problemu, robimy teraz rezerwy, jeżeli to ma nam usprawnić i umożliwić zamknięcie miesiąca na czwartego czy piątego, no to musimy tak robić, bo inaczej się po prostu nie da.

B: To są te formalne, ale też bardzo dużo takich formalnych wewnątrz grupy się pojawiło, które wcześniej nie było.

R: Tak.

B: Właśnie te procedury, reguły, struktura organizacyjna, która uległa… zmianie.

R: Tak.

B: Dodatkowo zatrudnione osoby… czy coś jeszcze z takich typowo sformalizowanych rzeczy się Pani nasuwa co miało wpływ teraz na… funkcjonowanie finansów… controllingu?

R: Na pewno tak… raporty, które są właśnie w formie, w konkretnej formie, terminy jak najbardziej… tutaj ilość osób, znaczy to co Pani mówi tak naprawdę, właśnie sformalizowanie, te wszystkie procedury, podział obowiązków, że musi… jeden proces musi być podzielony przez kilka osób… więc chyba nic ponadto co tutaj już…

B: Już padło.

R: Tak.

B: Na koniec, jeśli chodzi o takie nieformalne rzeczy, (00:36:28) wiadomo, każdy kraj ma jakieś swoje takie niepisane reguły… podejście do pracy, do wykonywanych obowiązków, do elastycznego podejścia w tym wszystkim, tutaj już Pani wspomniała, że Francuzi byli bardziej elastyczni.

R: Tak, tak.

B: Czy właśnie jakieś różnice kulturowe, podejścia do pracy, stosunku do tej pracy… między Polską a Francją tudzież Polską a Tajlandią zauważyła Pani, ma wpływ na Pani pracę?

R: Znaczy generalnie nie… znaczy tutaj mówię o tym, że ja zaczęłam pracę już kiedy tutaj spółka (00:37:12) należała do grupy francuskiej, więc ja od pierwszego dnia pracowałam z Francuzami… teraz… cały czas pracuję z tymi samymi ludźmi i nowymi dodatkowymi osobami, też Francuzami i tak naprawdę tego kontaktu przez to, że jesteśmy w grupie BBB, nie mamy wiele. Natomiast ja mówię tak na co dzień, bo oczywiście grupa BBB wywodząca się jednak z Tajlandii, oni mają tą zupełnie inną kulturę… i inne wartości, i na przykład grupa stworzyła, znaczy kieruje się pewnymi wartościami, ma sześć wartości, które… wywiesiliśmy na plakatach, tak? Na… ścianach, mówią o szacunku, mówią o współpracy, mówią o pasji, mówią o skromności, tutaj bardzo duży nacisk był na skromność właśnie, jest to bardzo nawet taki, który… no tak… Francuzi uważają się za takich ludzi bardzo… wygórowanych, tak? A osoby właśnie z Tajlandii raczej bardzo są skromni, natomiast tak na co dzień ja tego nie odczuwam, bo ja jednak na co dzień pracuję z tymi samymi ludźmi co wcześniej, raz mieliśmy tutaj tak jak był ten audyt w zeszłym… w zeszłym czy dwa lata temu, już nie pamiętam, praktycznie przyjechała do nas delegacja z Tajlandii, faktycznie cztery osoby były z Tajlandii, były z centrali już w Bangkoku, faktycznie z nimi było można odczuć inną kulturę, inny sposób współpracy, bo jednak był to audytor, gdzie nam Polakom audytor się kojarzy z taką osobą bardzo, tak? Konkretną, z którą nie można się w żaden sposób sprzeczać, że trzeba ukłaniać się, tak? Przynosić te papiery kolejne, a tutaj… nie było, właśnie takie poczucie jak jest ten audytor, nabiera on troszeczkę takiej wyższości (00:39:02), że on tu przyszedł skontrolować, tak? Natomiast ci audytorzy, którzy byli wewnętrzni, ale jednak audytorzy to było niby nam powiedziane, że jest to prawa ręka samego prezesa, całego właściciela, całego BBB… więc no były to osoby bardzo wysoko gdzieś tam w tej hierarchii grupy, a były tak komunikatywne i tak dostępne, że praktycznie każdy z nas widział, że bardzo sympatycznie się z nimi współpracowało, mimo to, że to był jeden z najtrudniejszych tygodni, bo była ich czwórka i każdy chciał mnóstwo informacji i trzeba było sto dziesięć procent swojego czasu poświęcić im, a mimo wszystko oni byli w tym wszystkim tak bardzo uprzejmi, że nawet człowiek nie miał jakiegoś takiego w sobie… takiego jeny, ale oni stąd już niech jadą… było ciężko, a jednocześnie człowiek nie miał takiego poczucia jednak, że ten audytor jest z (00:39:58). Więc może tutaj, tak na takiej zasadzie, że jakby ktoś przyjechał inny faktycznie z tej grupy z Bangkoku to jest takie podejście łatwości tej współpracy. Ale tak na co dzień niestety nie mam kontaktów.

B: A z Francuzami?

R: Z Francuzami…

B: Czy ich sposób pracy, styl pracy, styl komunikacji…

R: Tutaj proces komunikacji jest utrudniony, bo… jednak Francuzi nie są tak bardzo skłonni jak Polacy do nauki języka angielskiego. No nie mówimy po francusku, tak? Nikt z nas francuskiego nie zna, to by się czasem przydało, bo faktycznie… ja nie wiem czy to jest kwestia… jakiejś narodowości, zmiany kulturowej, czy to jest po prostu tak, że no my jesteśmy spółką produkcyjną, tam było (00:40:46) i róbcie. Czy to jest takie podejście, czy to jest faktycznie podejście jakiejś różnicy kulturowej, ale mi to czasem przeszkadzało to, że… dostaje jakieś tam pliki i dostaje je w języku francuskim, tak? Gdzie ja wysyłałam jakieś pliki, no to te nagłówki, to wszystko gdzieś tam miałam w języku angielskim albo jak robiłam jakieś komentarze, no to też w języku angielskim, bo… wiedziałam, że to nie jest tylko dla mnie informacja.

B: Nie oczekuje Pani… my jako Polacy nie oczekiwaliśmy zrozumienia przez innych polskiego, natomiast Francuzi jak najbardziej oczekują, że (00:41:20).

R: Tak. Więc jakieś pliki jak na przykład sobie tworzyłam coś co kiedyś nie miało miejsca… właśnie przez to, że zaczęliśmy tutaj odnogę tej naszej działalności produktów pobocznych, ten produkt już należy do nas, czyli musimy również mieć magazyn wyrobów gotowych i surowca, a ja muszę wyliczać co miesiąc… wartości… nie wiem czy to jest zmiana, to że należymy do spółki BBB, grupy, chyba po prostu rozwoju spółki, że tak czy siak byśmy to robili, więc tutaj myślę, że to nie jest kwestia… grupy, ale faktycznie tworzę te pliki i od razu sobie pomyślałam, że… może w przyszłości ktoś mnie o to zapyta to stworzę je po angielsku. I może by mi nawet było przyjemniej, łatwiej, no już nieważne, bo dla mnie to nie ma tak naprawdę znaczenia, ale ja gdzieś tam pomyślałam, że będę miała te nagłówki po angielsku i faktycznie dobrze się okazało, bo strona francuska… otrzymując ode mnie wyniki i… chciała wiedzieć w jaki sposób ja to wyliczyłam, no więc ja po prostu co miesiąc, teraz jesteśmy tam umówieni, że co miesiąc tymi wszystkimi plikami raportowymi wysyłam również im te pliki, właśnie wyliczenia wyrobu gotowego czy surowca, więc tu jest taka pewna rzecz, że oni jednak czasem ten francuski tak próbują… wymusić, tak? Więc tutaj jest czasem problem taki komunikacyjny, ale widać, że to się troszeczkę zmieniło przez te kilka lat jak tu jestem, bo pani, która jedna… która dla mnie jest takim guru Excela i ona rozlicza produkty, produkcję całą… w właśnie robi analizy, budżet tak naprawdę do niej należy… ona w ogóle po angielsku nie mówiła i… to był dla mnie jakiś tam problem, bo jest to osoba, z którą ja się bardzo często kontaktuję i… pierwszy raz we Francji byłam dwa lata temu i się okazało, że faktycznie ta pani rozumie jak się mówi po angielsku, tylko nie potrafi mówić, ale widzę jak bardzo jednak, nie wiem czy oni tam mają lekcje angielskiego, czy się sami uczą, ale widzę pewien postęp, że jednak więcej ludzi… już pisze po angielsku, pani skarbniczka też nie mówiła po angielsku, a też bardzo często musiałam z nią wyjaśniać tutaj… transakcje pomiędzy nami a Francją, bardzo często to jest tylko po prostu wysyłam plik, koniec dyskusji, ale czasem faktycznie trzeba coś wyjaśnić, tak? No i robimy to mailowo, ale to wygląda bardzo często tak, że ja wysyłam do pani, a otrzymywałam odpowiedź od innego pana, który mówi po angielsku, a teraz nawet ona sama pisze, więc widzę ten postęp, jednakże… nie wiem z jakiego powodu, ale faktycznie widzę, że ten angielski troszeczkę już jest częściej i wydaje mi się, że to mogło mieć właśnie wpływ to, że jesteśmy właśnie w większej grupie, bo spółka wcześniej ta francuska miała tylko i wyłącznie swojego prezesa, Francuza, a teraz ma inną spółkę i muszą do nich raportować, i podejrzewam, że w języku angielskim, no bo…

B: Podejrzewam, że Tajlandia (00:44:32).

R: Tak, tak, bo… ta nasza grupa francuska raportuje do centrali w Paryżu, bo jest BBB Europe i… wtedy w Paryżu centrala konsultuje całą Europę i wysyła do Bangkoku, więc podejrzewam, że to wszystko musi tam się odbywać jednak po angielsku.

B: Po angielsku.

R: Więc myślę, że… szokiem tej całej, przejęcia przez BBB, większym szokiem było to dla spółki francuskiej aniżeli dla nas, bo nad nami już ktoś był, my musieliśmy to komuś raportować, byliśmy jednak zależni od kogoś, a oni nie i chyba oni większy szok doznali niż my, tak? Chyba tak to wyglądało.

B: A jeśli chodzi właśnie o te procedury… firma przeszła bardzo duże zmiany jeśli chodzi o…

R: Tak.

B: Tak naprawdę wszystkie reguły (00:45:30) wewnątrz tutaj po przejęciu, czy pojawiły się tarcia związane z jakimiś, tutaj Pani mówiła, że ta Tajowie sami z siebie są bardzo… bardzo otwarci, bardzo tacy skromni i tak dalej, więc chyba ich natura raczej aż tak bardzo do tych tarć nie jest skłonna.

R: Tak.

B: Natomiast czy jakieś zauważyła Pani opór, tarcia związane z… tym, że… mamy zmianę i… no musimy my jako my dostosować się do kolejnego właściciela?

R: Znaczy takiego tarcia nie wyczułam pomiędzy nami a… spółką francuską, bo to tylko wygląda, mailowo po prostu wysyłam dane, ten kontakt jest uważam mniejszy niż był taki personalny, bo ja częściej kiedyś rozmawiałam przez telefon z kontrolerem finansowym, teraz to w zasadzie nie pamiętam kiedy ja z nim rozmawiałam, ale takie tarcia powstały tutaj wewnątrz, bo w momencie kiedy… no nas jest mało, a dorzuca się kolejne jakieś tam obowiązki, jedna osoba może powiedzieć, że no to jest tylko jakaś drobna rzecz, tylko że tych drobnych rzeczy jest kilka i się robi z tego więcej, dlatego w momencie kiedy tutaj… Tajowie powiedzieli, że mamy wprowadzić zamówienia na wszystko, no to był bardzo duży opór, oczywiście wszyscy mówili, że będziemy robić, będziemy robić, ale cały czas, no do dzisiaj się to spotyka z wielką niechęcią, wszyscy marudzą, że mają to robić, że jest to więcej pracy, że robią podwójną pracę, bo robią to zamówienie wewnętrzne, a później muszą robić to zamówienie na zewnątrz do swojego dostawcy, więc ten opór pod tym względem jest bardzo duży.

B: Czyli tutaj wewnętrzny oprócz bardziej niż jakieś problemy między… bezpośrednio między wami a spółką?

R: Tak, tam raczej, znaczy no tutaj jest na takiej samej zasadzie, no my wiemy, że jesteśmy w grupie, potrzeba więcej informacji, natomiast to często podczas takiej dużej zmiany potrzebne jest zarządzanie tą zmianą i mam wrażenie, że to… i to nie jest tutaj tylko moja opinia osobiście, ale też bazując na tym co mówią moje koleżanki i koledzy z pracy, że… ta zmiana idzie bardzo szybko i my nie nadążamy tempem tutaj organizacyjnym nad tym, za

tym, bo… wymagania, które są, tak naprawdę zwiększenie tutaj zasobów powinno być też jednocześnie. Ono się zwiększyło, oczywiście że się zwiększyło, bo tak jak mówię, no w finansowym trzy osoby, była jedna, ale i tak, i tak w innych działach też są potrzebne osoby, a jednak ich nie ma dodatkowo. Pojawiły się dodatkowe osoby do raportowania rok temu… są gdzieś tam pewne osoby, ale to odczuwamy, że to i tak, i tak jest za mało, że to tempo zmian jest szybsze niż tempo z jakim my jesteśmy w stanie tutaj wewnętrznie, organizacyjnie się zmienić. No plus pewna… no to jest ludzka natura, że człowiek zawsze jest oporny do zmian, więc zawsze na początku jest niechęć, mimo że ktoś mówi, że tak, ale jest ta niechęć, bo jednak jest to jakaś dodatkowa rzecz, którą muszą wykonać. No i też… ciężko jest czasem… przekonać kogoś, jeżeli… ktoś widzi, że to jest troszeczkę sztuka dla sztuki, że to jest trochę na papierze i ja też rozmawiałam z tym dyrektorem finansowym spółki innej, polskiej, która… też należy do BBB, tylko oni robią troszeczkę inne rzeczy niż my, bo robią *produkt* i się pytałam jak, znaczy trochę żeśmy dyskutowali jak to wygląda u was z tymi zamówieniami, czy faktycznie robicie zamówienia jak ktoś potrzebuje nie wiem, jeden kabel za dwadzieścia złotych, no robimy, ale… nawet tak… tą… potrzebą grupy na to zamówienie było to, że faktycznie najpierw jest zgoda firmy, a później ja składam to zamówienie. No, ale często widzimy, tutaj weryfikują dziewczyny, właśnie jak weryfikują te faktury z zamówieniem, no to widzą, że daty są nie tak, że najpierw poszła, najpierw jest faktura, później jest zamówienie, tak? Albo że tego samego dnia, więc bardzo prawdopodobne, że najpierw sobie tam zamówił przez telefon, a później było to zamówienie i… bo akceptacja tego samego dnia, więc troszeczkę… troszeczkę mamy ten, to poczucie takie, że to jest jednak na papierze, żeby była po prostu podkładka dla kogoś, a tak naprawdę nie zmieniło to, nie dodało to wartości, że faktycznie jest jakieś większe bezpieczeństwo tych naszych działań i że dla grupy, dla firmy jest mniejsze ryzyko finansowe.

B: Mówi Pani o spółce jeszcze innej w Polsce.

R: Tak.

B: (00:50:32), ona była wcześniej już w BBB?

R: Oni nas, oni zostali wykupieni chyba rok czy dwa lata przed nami.

B: Jako spółka polska, która została kupiona…

R: Tak, przez BBB.

B: Przez BBB.

R: Tak.

B: I teraz porównując… na pewno Państwo rozmawiacie, u nich to wdrożenie wyglądało podobnie tych wszystkich zasad, reguł?

R: U nich wyglądało to trochę inaczej ze względu na to, że oni sami mieli już SAP-a, więc też było łatwiej im raportować… chociaż też jak, właśnie jak ci Tajowie byli u nas na audycie, oni jeździli po całej Europie przez dwa

miesiące, również byli w tej spółce polskiej i później gdzieś tam kontaktując się z nimi… i widząc wyniki tego audytu, mieli bardzo podobne tak naprawdę wskazania do naszych, właśnie te zamówienia, ten sposób ogólnie akceptacji, większy podział tych obowiązków, mieli bardzo… mimo, że oni są o wiele większą spółką… i mają więcej zasobów, pracują bardziej międzynarodowo niż my, no i mają swoją własną markę, tak? Bo my jednak prowadzimy działalność dla spółki francuskiej, oni mają swoją markę to jednak mieli tak naprawdę podobne uwagi od Tajów, no tak jak my. Natomiast czy im wdrożenie poszło, w grupę, poszło łatwiej, ciężko mi tutaj powiedzieć. Mam odczucie, że tak, ale wie Pani, to jest tylko na tej zasadzie, że gdzie indziej trawa jest bardziej zielona, tak?

B: Ale zasady jeśli chodzi o raportowanie i tak dalej mają podobne, tylko że oni raportują już bezpośrednio do Tajlandii?

R: Tak mi się wydaje, że oni bezpośrednio do Bangkoku, oni sami raportują, tak, że oni do Europy nie raportują, chociaż też nie jestem do końca pewna czy jednak nie mają (00:52:12).

B: (00:52:12).

R: To na pewno, bo oni nie są w tym w taki sposób w tej naszej podgrupie.

B: (00:52:18).

R: Na pewno, ale wydaje mi się, że najpierw chyba do Paryża muszą raportować jako ta część Europy, chyba tak. Mam wrażenie, że im poszło to troszeczkę płynniej, ale to też może być takie złudzenie.

B: A jeśli, już tak podsumowując… tutaj te pytania, które różnice, te formalne czy te nieformalne, miały większy wpływ na działania controllingu po przejęciu?

R: Myślę, że formalne, jak najbardziej.

B: Ale te formalne wewnętrzne? Nie tyle przepisy, podatki i tak dalej?

R: Nie, to tak naprawdę tutaj z tego punktu widzenia właśnie takiej formalnej… w sensie tak, jakichś przepisów, momencik… znaczy tutaj właśnie od strony takiej… formalnej właśnie jeżeli chodzi o… przepisy to raczej… nie (00:53:44) tak naprawdę, tylko te wymagania grupowe, właśnie formalizacja tego wszystkiego, bo… no bardzo dużo chcą mieć rzeczy właśnie na papierze, żeby było tak nawet… jak był audytor właśnie w sierpniu to też mi mówił, że jedna rzecz, której się gdzieś tam nauczył podczas swojej pracy, że mówi, on nie wierzy, że ja zrobiłam to o czym mówię, to mu chodziło o jakąś analizę należności, ale podpisz się na tej kartce, że to zrobiłaś. Troszkę to sztuka dla sztuki, bo jak to się u nas mówi, papier wszystko przyjmie i dla mnie osobiście nie jest to potwierdzenie, że faktycznie zostało to wykonane, ale… audytor mówi, że to jest jakby… zmaterializowanie tej kontroli, którą się wykonało.

B: Czyli też Tajowie bardziej można ująć, że są podobni do nas?

R: Tak.

B: Tacy…

R: Być może.

B: Przywiązani do tego co jest na papierze, do tego co jest napisane.

R: Być może… znaczy nie wiem czy to jest kwestia Tajów, czy to jest po prostu kwestia korporacji, bo wcześniej nie pracowałam tak dużej korporacji i… raczej w grupach takich mniejszych, które miały swoje takie wewnętrzne zasady, ale nie aż tyle, bo faktycznie procedur to po prostu nawet nie mieliśmy procedur i dyrektor finansowy tutaj… tej naszej podgrupy zaczął mi wysyłać jakieś tam… ich procedury czy procedury z jakichś wcześniejszych spółek w grupie, bo on pracował w (00:55:10), też w BBB… i zaczął mi to wysyłać, no to po prostu ja się przeraziłam, bo tam było setki stron tak naprawdę. Żeby to przeczytać ze zrozumieniem to trzeba poświęcić naprawdę tyle godzin… i my stworzyliśmy swoje procedury, no oczywiście… w bardziej okrojony sposób, w bardzo ogólny sposób, ale no je mamy teraz, tak? Mamy je, wcześniej tego nie było, więc myślę, że to takie formalności typowo grupowe są, bardzo na nas wpłynęły.

B: Bardzo dziękuję.

R: Proszę bardzo.

R: Oficjalne powiedzmy. W dzień była taka robiona konferencja. Tak naprawdę to wyglądało jak taki koncert, jak… mi to przypominało jakąś galę, jak wręczenie Oskarów. I to się działo w Tajlandii. My tutaj sobie siedzieliśmy przy stole i sobie oglądaliśmy w telewizorze, jak byliśmy połączeni z Internetem, jak to wygląda. I naprawdę to wyglądało jak jakaś gala Oskarowa, coś takiego. To był potężny, potężna scena, była potężna orkiestra, potężny telebim, na którym pokazywane były jakieś tam filmiki, jakieś grafiki. Były przemowy całej rodziny, do której należy (00:00:42). Więc naprawdę było zrobione z taką wielką… z takim rozmachem. To był moment, w którym Tajuni bardzo mocno się powiększyło. Oni zaczęli taką bardzo silną ekspansję w Europie, wykupili jakieś tam spółki, że naprawdę poszerzają tą swoją gamę spółek. I akurat ta nasza grupa specjalizuje się w *produkt*. A oni najbardziej mają *produkt*, *produkt*. Z tego, co ja wiem, to chyba dwadzieścia pięć procent globalnej produkcji *produkt* jest właśnie w BBB. A ten *produkt*, to jest tam jakiś procent. I właśnie BBB' miał być dla nich taką furtką na Europę właśnie, na *produkt*. I to wszystko było robione takie naprawdę z takim rozmachem. Wypowiadał się pan, który stworzył grupę. I właśnie mówił o tych wartościach, że on się budził rano, codziennie pracował dziesięć godzin, w soboty. I tak mówił, że faktycznie, jak się tego słuchało, to człowiek miał takie poczucie, że: „Dobrze, fajnie pracować w takiej firmie.”. Ale podejrzewam, że to jest takie poczucie, jak pracuje się z tymi ludźmi, tam już na miejscu, bo to tutaj nie dochodzi do nas, jednak tak. Ale faktycznie miło było posłuchać takiego przesłania, że to jest wszystko w rodzinie, że to niby jest korporacja. On też właśnie o tym mówił, że to jest potężna firma, korporacja, ale my chcemy żebyśmy się czuli, jak w rodzinie. Bo w całym zarządzie są tak naprawdę członkowie rodziny. *** pana, który stworzył, tyle co do nas informacje dotarły, bo tak naprawdę

bardzo mało o nim wiedzieliśmy. Nie miało to dla nas żadnego znaczenia, dopiero w pewnym momencie zaczęło, to się zmieniać. Ale mówię, to są gdzieś tam słowa, a na Wschodzie wygląda to normalnie.

R: Prawdopodobnie ma miliardy, no bo jest to człowiek, który ma… z tego, co też nam powiedziano, jest pierwszą albo też drugą firmą na świecie. Jest liderem na świecie, tak. Jeżeli chodzi o ten ***, o *produkt*. Więc podejrzewam, że jest to człowiek bardzo majętny, człowiek, który osiągnął niesamowity sukces. A jak się go słuchało, to miało się wrażenie, że jest to taki… Właśnie ta pokora, przemawiała przez niego taka duża pokora, takie zrozumienie i taka chęć, właśnie działania. Mimo, że to człowiek już w podeszłym wieku, to po prostu, no ja byłam w szoku. Czasem my, mając po trzydzieści kilka lat nie mamy takich chęci, takiej werwy, jak człowiek, który przeżył niesamowite pewnie historie w życiu.

B: Czyli zupełnie inne podejście do biznesu niż…?

R: Tak.

B: … przykładowy Kowalski, czy nawet Francuzi.

R: Czy nawet Francuzi, tak. Nawet czasem nas to trochę dotykało, że tutaj przyjeżdżali Francuzi. Prezes to nawet nie wszedł i nie powiedział: „Dzień Dobry!". My się tak czuliśmy, że Polaczki to mają pracować, tak, że nawet nie było tego „Dzień Dobry!". A jak przyjechali Tajowie to zawsze było „Dzień Dobry, Dzień dobry!", prawie się w pół kłaniali, tak. Mimo, że były to osoby, tak jak mówię, prawa ręka prezesa. Więc tutaj faktycznie ta kultura u nich jest taka… Dla mnie bardzo sympatyczna, żeby z tymi osobami obcować, to na pewno.

B: Też jest różnica w stosunku do Francji.

R: Tak, tak. Tylko, tak jak mówię, my nie mamy z nimi kontaktu.

B: Być może w pojedynczych sytuacjach…

R: Znaczy ja podejrzewam, że jeżeli… Znaczy, teraz nie wiem, czy taki audyt sprawdzający, przyjedzie faktycznie audytor z Paryża, czy to może znowu będzie ktoś z Tajlandii, ciężko powiedzieć.

B: Ale w takim sensie następuje zmiana podejścia do samej spółki trochę, pod inwestycje, rozwój, a wcześniej to „róbcie, co do was należy i tyle".

R: Tak, tak, troszeczkę faktycznie. No my mamy na zakładzie bardzo stare maszyny – dwudziestoletnie i trzydziestoletnie. W tym roku kupiliśmy dwie nowe maszyny, gdzie naprawdę dla nas to jest bardzo duży krok do przodu i taki światowy, że zmieniają się pewne rzeczy. Jak pani może zobaczyć wykopy, które są robione, będziemy mieć parking budowany. Będzie budowany dom załadunkowy, którego nie było. Wszystko się dzieje właśnie teraz dzięki temu, że (00:02:39). Bo wcześniej Francuzi by na to się nie zgodzili na pewno.

B: Chociaż jakby były dobre wyniki…

R: Wyniki były w porządku. To jest po prostu różne podejście do biznesu. Że oczywiście biznes jest po to, żeby zarabiać pieniądze, ale chyba trochę większe zrozumienie, żeby zarabiać pieniądze, to najpierw trzeba coś włożyć, żeby coś z tego wyciągnąć. I też takie przekonanie, że skoro zgadzają się na te wszystkie inwestycje, które naprawdę kosztują dużo pieniędzy, to znaczy, że faktycznie nas widzą tutaj na długie, długie lata. A bo są jakieś takie plotki o innych rozbudowach i tak dalej, ale te plotki są od dziesięciu lat, że zakład jest rozbudowywany. Ale może faktycznie gdzieś to tam jest teraz już nie taką plotką, może za kilka lat, kto wie. Więc widać jakiś taki…

B: Zmienne podejście do biznesu.

R: Mhh, tak, tak. Oby to było na dobre, żeby taki pracownik podstawowy, to odczuwał, tak, że jemu się polepszają te warunki. I oczywiście to nie jest kwestia finansowa czy controllingowa, ale też taka organizacyjna, to bardzo mocno uwagę zwracają na BHP, na bezpieczeństwo pracy. I każda spółka w grupie wprowadza taki program, który jest nazywany REJS. Właśnie, który ma propagować bezpieczeństwo i to też jest audytowane. I my też jesteśmy w trakcie, mamy tablicę, jakie wypadki, czy się zdarzyły, czy się nie zdarzyły sprawdzamy. Cały zakład podzielony jest na strefy, tak, sprawdzamy czy wszystko jest w porządku czy nie.

B: (00:04:23)

R: Absolutnie nie. Oczywiście był specjalista BHP, który mówił o zasadach, raz na tydzień pani przyjechała, przeszkoliła pracowników, ale to takie…

B: Ale nie było takiego nacisku…

R: Tak. A teraz właśnie, jak byliśmy na tym spotkaniu grupy Francji, no to tu jest kładziony nacisk, że to jest priorytet. To bezpieczeństwo pracy.

B: A wcześniej nie było to takie ważne?

R: Wcześniej nie. A teraz faktycznie. Więc nawet, jeżeli tam mi się zdarzyło przekroczenie budżetu na kwestiach BHP-owskich, to byśmy powiedzieli: „no musieliśmy kupić to i tamto", to podejrzewam tutaj nie było za bardzo dyskusji, że: „o, przekroczyliście budżet". Podejrzewam, że tu by się na to zgodzili. Oczywiście to jest tylko przekonanie. Ale myślę, że tak skoro to jest priorytet.

B: Priorytet stanowi bezpieczeństwo pracy?

R: Tak, tak. No, bo jednak są tu maszyny ostre, noże. Jest możliwość niestety wypadków. Jest jakieś tam zagrożenie, chociaż szczerze mówiąc i tak to nie wygląda źle. Ale faktycznie idziemy dalej do przodu. Właśnie w listopadzie będziemy mieć kolejny audyt, z tego tytułu, ale też wiadomo są dodatkowe koszty.

B: No tak. To w pewnym sensie też gdzieś tam…

R: Tak, trochę jest więcej kupowanych różnych rzeczy, żeby… Controllingowo w pewnym sensie też, że kontroli i weryfikacji podlegają koszty, związane z wydatkami. Żeby w przyszłości nie było tych kosztów, więc coś takiego jest. Chociaż u nas, tak jest dosyć powoli, bo na przykład przy klasyfikacji zgłoszeń jest jakiś tam plakat i też dużo się mówi właśnie pracownikom o tym. Są jakieś tam spotkania organizowane. No my mamy tutaj bardzo dużą ekipę ukraińską, więc wszystkie te plakaty mamy w języku polskim i ukraińskim. Więc jakby ten angielski jest jednym z tych ostatnich, że mamy polski i ukraiński.

Załącznik 5.5. Spółka C Członek Zarządu

Nazwa pliku: DW_A0187

Legenda:
Badacz – oznaczony, jako B
Respondent – oznaczony, jako R
(gg:mm:ss) – fragment niezrozumiały
…- wypowiedź przerwana
(śmiech), (płacz), (dłuższa pauza), (dzwoni telefon), (respondent milczy), itp. – zachowania niewerbalne

B: Kraj pochodzenia (00:00:12).

R: Trudno powiedzieć. Znaczy, na końcu jest Japonia, tak. Natomiast to jest ileś podmiotów. Natomiast generalnie to jest Japonia. Stany i Japonia.

B: Rozumiem. Jak można scharakteryzować strukturę organizacyjną - hierarchiczna, płaska?

R: Płaska, zdecydowanie płaska.

B: Jaką rolę pełnią zagraniczne spółki w ramach grupy? Produkcja, sprzedaż – jest to rozdzielone, czy każda firma sama organizuje łańcuch wartości?

R: Both. W ramach grupy są też te takie części, które są… struktura jest bardzo oryginalna, bo jest struktura amebowa(00:00:46). Poważnie mówię, to jest bardzo oryginalna organizacja. Odpowiedź jest (00:00:53).

B: Jakie są preferowane formy rozwoju firmy? Przejęcia (00:00:59) venture.

R: Nie ma (00:01:02) schematu. Nie ma schematu, bo jesteśmy bardzo fleksybilną grupą, która ma double digit growth. (00:01:09), więc szukamy różnych opcji.

B: Ok. A jeśli chodzi o przejęcia, miały charakter horyzontalny, wertykalny?

R: Odpowiedź jest both. Both, nie, ja mówię bardzo poważnie, bo są bardzo różnego typu. I to widzimy w ramach grupy, ja patrzę globalnie. Więc tu i takie, i takie.

B: Rozumiem. A scenariusz, jeśli chodzi o przejęcia mniej więcej zawsze taki sam, czy wszystko zależy?

R: Nie, nie, bo to zależy. Bo to zależy od geografii i jest bardzo duży poziom niezależności poszczególnych części grupy. W związku z tym to jest bardziej kwestia potrzeb i uzasadnienia tego, do czego jest to potrzebne.

B: Rozumiem. A została przyjęta polska firma?

R: W 2013 roku.

B: W jakiej formie nastąpiła konsolidacja? Spółka została wcielona do grupy.

R: No tak, tak. Znaczy, zostały wykupione najpierw siedemdziesiąt procent, potem w ciągu dziewięciu miesięcy pozostałe trzydzieści procent zostało wykupione.

B: Po przejęciu firma została zarządzana przez polską kadrę, czy…

R: Cały czas polską.

B: Cały czas polską.

R: Trudno mnie nazwać (00:02:17), bo jestem reprezentantem grupy (00:02:20) przejęcia. Jestem Polakiem, tak, jednocześnie jestem z grupy, więc pytanie, czy Polską (00:02:24), no tam nie ma osób z zewnątrz. Ale to wynika z tego, że jestem siłą okupacyjną, bo mieliśmy wybór firm w różnych krajach. Mi zależało, jako Polakowi, żeby kupić firmę Polską z różnych powodów, bo mogliśmy kupić w dowolnym kraju w Europie (00:02:39).

B: Jakie miejsce w łańcuchu wartości zajmuje polska spółka. Typowo produkcja, badania, rozwój, zaopatrzenie?

R: All. All, bo to jest bardzo takie macierzowe. W niektórych obszarach produkcja, w niektórych właśnie rozwój, więc odpowiedź jest – to zależy. Bo to zależy, o jakich rynkach rozmawiamy, bo niektóre rynki to czysta produkcja, na niektóre na przykład research dla nich, a niektóre na przykład to jest kwestia, że oni wdrażają to, co jest robione w Polsce.

B: Czyli tak naprawdę spółka spełnia całe łańcuch wartości.

R: Bardzo macierzowo. To, jakby zależy działa both sides.

B: Jeśli chodzi o ogólną strategię centrali w odniesieniu do zarządzania międzynarodową działalnością, na zasadzie dzielenia aktywności w poszukiwaniu synergii? Czy na zasadzie portfela aktywności w różnych krajach?

R: Na pewno dzielenie aktywności, natomiast my mamy trzy spółki, które zasadniczo główne trzy podmioty, które współpracują ze sobą. A więc polska firma, która ma dużą swobodę działania, firma matka ze Stanów, która też ma na różnych obszarach, ale też inny portfel. Także jest kwestia z jednej strony różnych produktów z bardzo różnych kategorii produktowych i różnych obszarów. I na przykład na niektórych obszarach my nachodzimy na siebie. Przykładowo w przyszłym tygodniu wyjeżdżam do… w zasadzie w sobotę wyjeżdżam do Izraela, mamy spotkanie i spotykają się trzy grupy rozwojowe, bo w różnych produktach i w różnych kanałach, tak, także generalnie jest na pewno współpraca pomiędzy poszczególnymi… w stylu japońskim. To jest ta różnica, tego się nie kuma u nas. Firma japońska – zwłaszcza w takiej strukturze jak nasza – jest nastawiona na współpracę grupy, więc to nie jest tak, że to jest nasze, to jest wasze. Także jestem beneficjentem rozwoju na przykład spółek w innych krajach, one z automatu stają się dla mnie też rynkiem docelowym. My wspieramy rozwój ich, żeby mieć większe moce (00:04:41), więc to jest trudne trochę do zrozumienia w takiej strukturze typowo naszej pod tytułem hierarchicznej, bo to jest takie polskie myślenie bardziej kulturą ryżu. Nie hierarchia kto, co, ty tu, nie ty tu. U nas tytuły mają średnie znaczenie. Ja mam ileś tam różnych tytułów – tu jestem członkiem rady nadzorczej, w spółce (00:05:07) jestem dyrektorem, (00:05:10) odpowiedzialny za region. Więc to nie ma znaczenia. To jest coś co jest trudne do uchwycenia, wynika z kultury firmy i jednocześnie (00:05:18).

B: A jeśli chodzi o ogólną strategię polskiej firmy w odniesieniu do generowania przewagi konkurencyjnej, jakość, niższa cena? W stosunku do tej całej grupy, jak to wygląda? Czy jest ta strategia taka sama, czy odwrotnie?

R: Nie, to zależy. Odpowiedź jest to zależy, bo to wszystko zależy od produktu, zależy od segmentu. W firmie jest tysiąc pięćset siedemdziesiąt produktów, w polskiej firmie. W związku z tym, to odpowiedź jest – to zależy.

R: Przykładowo, wejdzie Pani do xxxxx, zobaczy Pani markę pod tytułem (00:05:59). To jest ogromny sukces firmy polskiej, która w oparciu o bazy o raw materials z Azji i ze Stanów, w oparciu o te badania usprawniła produkt, wprowadziła go na rynek, na przykład w czerwcu w xxxxx to na dziesięć produktów – xxxxxx ma połowę rynku - to było na dziesięć produktów bestsellerów w kategorii, pięć stanowiła ta marka. I to jest teraz pytanie (00:06:26), bo został ulepszony produkt ze Stanów w oparciu o japońskie technologie i teraz my stajemy się benchmarkiem i my będziemy sprzedawać (00:06:38) do Stanów. To nie jest, na pewno nie jest strategia niskiej ceny, ale też na przykład przy współpracy z discounterami to będzie kwestia na pewno ceny. (00:06:48).

B: Dobrze, a jeśli chodzi o obecną w organizacji controllingu (00:07:01) można ją określić, jako sformalizowaną lub zestandaryzowaną, zcentralizowaną?

R: Tak, na pewno. To jest taki nowy dział, natomiast bardzo sprawny, bardzo efektywny. To było coś, czego na pewno brakowało w firmie prywatnej.

B: A jaka jest organizacja właśnie. Powstał nowy dział w spółce polskiej, a jak to się ma do spółki nadrzędnej? Jakaś hierarchiczność w ramach tych działów controllingów?

R: Nie, bo spółka polska jest w pełni niezależna. To jest związane (00:07:38) oczywiście jest raport (00:07:44) raporty generowane do centrali, ale one nie wynikają z raportów. Nie ma (00:07:48) kontroli podlega pod korporacyjny. Controlling jest kwestią, jest podlegający pod dział finansów firm.

B: Rozumiem. Czyli można powiedzieć, że też w jakimś stopniu zakres autonomii względem centrali działu controllingu jest całkiem spory?

R: Ale to wynika z autonomii oddziałów. Na przykład jest sytuacja, że mamy kraj, gdzie jest oddział jednej firmy i drugiej firmy i one ze sobą nie współpracują. Nie jest to Polska, ale przykładowo w Polsce mamy na przykład biuro handlowe innej części grupy, które ma inne biuro, może zmieszana jest sytuacja, no bo na przykład członek rady nadzorczej jeden jest (00:08:28). To są, jakby niezależne działalności od siebie.

B: A czy oprócz osób formalnie odpowiedzialnych za controlling tego działu, wpływ na kształtowanie systemu mają też inne osoby – zarząd spółki, inne działy?

R: Oczywiście, bo jeżeli tworzy Pani dział od zera, to też jest kwestia (00:08:56) zrozumienia poszczególnych działów. Ma Pani firmę rodzinną i nagle wprowadzenie działu kontroli. (00:09:03) tysiąc pięćset siedemdziesiąt produktów sprzedawanych do kilkudziesięciu, powiedzmy do prawie stu różnych podmiotów (00:09:14) coś co było i rozwija. I to jest firma, która rok do rok rośnie po piętnaście procent. W ciągu ostatnich trzech lat łącznie to jest ponad pięćdziesiąt procent.

B: A jeśli chodzi o zadania controllingu w ramach różnych funkcji. Zasilanie informacji. Wiemy już, że system (00:09:34) jest jeden dla całej grupy. Zapewne jest też standardowy zestaw raportów wysyłanych do centrali.

R: Ale to jest (00:09:45) raportów wewnętrzny.

B: Na rzecz zarządu spółki tutaj działającej.

R: Zarządu, ale też na przykład dla poszczególnych działów, a propos kontroli (00:09:56). To jest taki bardzo szeroko pojęty kompromis. (00:10:01) tysiąc pięćset siedemdziesiąt produktów, a każdy produkt średnio składa się z dziesięciu (00:10:07).

B: No właśnie, skoro też te raporty są tutaj wewnętrznie dla zarządu i dla różnych działów, to czy częściowo inicjatywa tworzenia tych raportów wynikała również z tych działów, z ich potrzeb?

R: Tak. I z dynamiki rozwoju. Pani nie jest w stanie (00:10:30) tego, że ktoś przy zwiększających się kosztach osobowych, przy rotacji musi Pani mieć też kontrolę nad tym co się dzieje. Więc to jest odpowiedź, że tak, musiało to powstać. I to jest fajne, bo właśnie dzisiaj wracam ze spotkania i…, bo najgorszą rzeczą jest takie (00:10:45) informacji u siebie albo obrażanie się na kogoś. Fajnie jest sprawdzenie tak naprawdę (00:10:51) i to wszystko jest jakby w chwili obecnej kwestia obrabiania informacji, przekazywania poszczególnym działom.

B: A czy samo wdrożenie kontroli, no bo rozumiem, że wcześniej ten controlling niekoniecznie funkcjonował, powodowało jakiś opór wśród pracowników?

R: Nie. Nie, bo to jest użyteczne narzędzie, przedtem musieli to robić sami. A teraz muszą (00:11:21). Poza tym my nie mamy, znaczy tak, my nie (00:11:25) mamy problem wspólny do rozwiązania. To nie jest to, że my tu controlling wam pokażemy, bo to jest największy problem (00:11:35). Ten dział nie jest po to, żeby cię kontrolować, jest po to, żeby ci pomóc, żebyś się nie walnęła w cenie na przykład. To jest trudne, ale to wynika też z kultury firmy, że to nie jest… kiedyś było Panie prezesie, Panie coś tam. Tu jesteśmy na ty (00:11:55) mniej więcej, więc to jest też proces zmiany kultury i też pokazania właśnie, wszyscy się bali tego, że przyjdziemy, pozwalniamy i będzie krach.

B: Jak wygląda planowanie w firmie? Tworzone, akutalizowane są budżety, plany długoterminowe, krótkoterminowe?

R: Miesięczne, tygodniowe, zależy. Przy tej ilości (00:12:20) planowania produkcji.

B: A jeśli chodzi o kontrolę, nadzór nad realizacją celów, planów, to też…

R: Po pierwsze mamy całe ISO, w całości, to też wymusza pewne procedury. Natomiast to czego nie było i to zostało, ogromna rola i ogromna tytaniczna praca dyrektor generalny do wprowadzenia w firmie prywatnej, wprowadzenia procedur na każdym poziomie (00:12:56).

B: Rozumiem. A jeśli chodzi o analizę, ocenę, przewidywanie odchyleń, podejmowanie działań korygujących i tak dalej?

R: Co tydzień. Cotygodniowe (00:13:08).

B: Czyli coś w ramach kontroli (00:13:11). A jeśli chodzi o instrumenty controllingu, z których korzysta firma, jak to wygląda? Systemy wskaźników, analizy progów rentowności, analizy abc?

R: Wszystko.

B: Wszystko.

R: Poważnie, bo odpowiedź jest to zależy, bo ma Pani bardzo skomplikowaną zabawę, związaną również z produkcją. (00:13:38), ale plan jest trudny dla Pani do przewidzenia, bo klient na przykład może to mieć w forecascie i tego nie zamówić. Więc są cotygodniowe sesje (00:13:48) i do tego Pani ma na przykład wykupywane akcje promocyjne. Pani się nie wyrobiła w czasie, to Pani nie jest w stanie tej akcji przeprowadzić. Pani płaci karę, tak, bo to ten dotyczący na przykład service levelu. (00:14:03), że Pani chce, czy musi. Pani to musi zaplanować, a (00:14:09) z automatu musi zweryfikować tak naprawdę rzeczy związane z cennikami też, ale poza tym z rentownościami poszczególnych akcji promocyjnych. Bo potem może się okazać po akcji, że to w ogóle nie miało sensu. Tu jest, ja bym powiedział trochę, że (00:14:23) Kiedyś wystarczyły dane kwartalne, potem miesięczne,

teraz jest weryfikacja co tydzień praktycznie. Powiedziałem dziewczynom, (00:14:33) że teraz na przykład jest sesja sprawdzająca wszystkie zamówienia miesiąc po miesiącu (00:14:43), czy w tym miesiącu, czy w kolejnym, bierze udział tak samo dział controllingu, jak i planowania. Bo to jest ten multilayer problem, bo ma Pani różne cenniki, różnych klientów, różne wskaźniki. (00:14:55) tysiąc pięćset siedemdziesiąt (00:14:58).

B: To jest skala niesamowita, ale też pewnie bardzo zaawansowany controlling, jeśli chodzi o produkcję?

R: Tak, bo każdy jest na ileś komponentów, one matchują się, czasami się nie matchują i tak dalej. Całe szczęście został wprowadzony rok przed akwizycją system (00:15:19) odpowiednik (00:15:21) potrzebuję jego, bez tego ja sobie powiem szczerze nie wyobrażam.

B: Rozumiem. Czy jeśli chodzi o sam controlling w innych spółkach zależnych grup, to organizacja i zadania controllingu są podobne?

R: Tak (00:15:43) to zależy, bo jeżeli Pani ma na przykład spółkę w Szkocji, która ma dziewięćdziesiąt sześć (00:15:48) i robi produkcję ***, to tam, jako działu controllingu takiego nie ma. Po prostu. Jest analiza produkcji, tam nie ma, bo nie ma takiej potrzeby.

B: Nie ma takiej skali działalności.

R: Znaczy, może inaczej. Skala jest, ponieważ obrót jest o wiele większy, ale Pani pracuje na mniejszej ilości (00:16:04). I ze stałym portfelem, ze stałymi klientami. Jest inna sytuacja i nie mogę. I tam na przykład wydziału controllingu, jako controllingu (00:16:13) nie ma. Pojawia się kontrola wewnętrzna raz na rok, jeżeli musi i czasami się pojawia, czasami nie, natomiast nie ma czegoś takiego, bo jest niepotrzebne fizycznie. Za mała skala.

B: A jeśli chodzi o controlling przed przejęciem? Raczej tego controllingu w firmie nie było?

R: Myślę, że raczej to wyglądało tak, że jest główna księgowa, jest właściciel i tak to jest prowadzone.

B: Czyli tutaj trudno mówić o tym, że nastąpiła zmiana, to było budowanie od podstaw.

R: Tak, bo po prostu (00:16:59).

B: Rozumiem. A jeśli chodzi o…

R: Nie było potrzeby, bo Pani, jak prowadzi (00:17:05) prywatną, to właściciel sobie chce lub nie chce, tak? Co go ogranicza? Mamy swoje wewnętrzne procedury, pewne rzeczy możemy zrobić, pewnych nie, natomiast właściciel może zrobić wszystko. To jest taka właśnie różnica (00:17:20) nie było. I też, że (00:17:23) firmę sprzedać, bo procesy stały się o wiele bardziej skomplikowane.

B: Przerosła ich skala działalności, skala (00:17:38)?

R: Na pewno.

B: …jaki poziom przedsiębiorstwa się (00:17:41)?

R: Tak, bo firma jest trzydzieści lat na rynku i jak powstawała to były inne marże, inne procedury i tak dalej. Zmienił się rynek, zmieniły się portfele, każdy z Pani poddostawców wymaga na przykład linii produktów na wyłączność. To oznacza, że Pani ma na przykład czterysta produktów tylko dla (00:18:04), no bo Pani musi je wyprodukować, muszą być inaczej zakodowane, inaczej oznaczone. (00:18:12) to samo, więc tu zaczynają się multiplikacje problemów.

B: Rozumiem. A jeśli chodzi o zewnętrzne (00:18:21) instytucje, przejdźmy już do tego, co ma wpływ na kształtowanie systemu controllingu. Czy uważa Pan, że na system controllingu w firmie, w jakiś sposób wpływały zewnętrzne instytucje formalne, mam na myśli przepisy prawa, sprawozdawczość finansową, (00:18:40) spółek. Czy te uwarunkowania, w jakiś sposób wpływają na system?

R: Oczywiście, ale to jest prosta rzecz, bo to wynika z (00:18:50). Jako, że każda spółka ma ogromny poziom niezależności, to Pani tak konstruuje to, że mówiąc brutalnie (00:18:58). Żeby nie było potem sytuacji, że się nagle wywrócimy. Muszę przyznać, że jakby pod tym względem mamy to, a propos (00:19:06) a propos też sytuacji masowej bardzo dobrej, bo jest to po prostu pilnowane. Ja uważam, że gdyby tego działu controllingu nie wprowadzono (00:19:14) to by tak nie funkcjonowało.

B: A jeśli chodzi o wewnętrzne formalne uregulowania, procedury, strukturę organizacyjną – czy to ma wpływ na controlling (00:19:25)?

R: Struktura to jest dział, który powstał. Pytanie, czy jeżeli Pani ustala – to się źle nazywa, bo moim zdaniem controlling sam z siebie określa się w roli kontrolera (00:19:42), czy walczymy. Także my jesteśmy firmą japońską, naszym celem nie jest to, że ktoś przyjdzie, bo bycie, najłatwiejsze jest bycie krytykiem firmowym. Jestem krytykiem (00:19:54) pomóż dziewczynom, zobaczmy, czy to się wylicza, czy ma sens, czy też nie. Uważam, że tą część udało nam się zrobić. Także jest taki zespół (00:20:01) mamy, musimy urosnąć. Więc to nie jest tak, że to jest (00:20:06) i to jest bardzo trudne to, że to jest moje, twoje. To jest nasze. Jak one źle zaplanują i to (00:20:11) to ty nie masz pieniędzy. Nie ma i jak chcesz dostać pensję tutaj, no to to jest twój problem. Myślę, że nie i to takie (00:20:20) fajne osoby, takie też młode i przez to, że też staramy się też nie mieć takiej formalnej struktury – Pani to, Pani tamto, bardziej na ty – więc jest dzisiaj też rozmowa (00:20:32), ale bardziej formie – zaraz do niej zadzwonię, jak jej poszła sesja. Nie to, że my wam wysłaliśmy maila. Macie salę spotkać się, wyjaśnić. Mnie nie interesuje, czy wysłaliście maila. (00:20:45) na koniec miesiąca, nie to, że kto dał ciała, tylko zróbcie to, bo to jest naprawdę w polskiej kulturze bardzo trudne. Ja przywykłem do tego przez piętnaście lat pracy dla Japończyków, ale uważam, że to jest największy problem w naszej kulturze, bo to jest (00:21:01), czy tu, czy nie tu (00:21:07). Natomiast to w dużej mierze się, jakby udało. Jest to proces.

B: No właśnie. I przejdźmy do tych nieformalnych uwarunkowań, kultury organizacyjnej, różnic w kulturze organizacyjnej, różnic w kulturze narodowej między Japończykami, a Polakami. Widzi Pan tutaj wpływ na controlling? Na sposób pracy?

R: To jest bardziej skomplikowane to. My podlegamy pod (00:21:34), ale firma jest bardzo rodzinna. To jest przykładowo, żeby zrozumieć, tak, te proporcje. Moja korespondencja z naszym (00:21:44) polega na tym, mówimy a propos zrozumienia kultury firmy. Są pewne rzeczy nieformalne, tak i na przykład (00:21:58) to jest moja korespondencja z (00:22:01) Ma Pani filmiki, tak (00:22:08) łącznie z tym, że przesyła pozdrawiamy i przesyła zdjęcie nowej narzeczonej. I o to chodzi. To jest firma, w której jest bardzo duży poziom niezależności działów, ale też odpowiedzialności. Przez to oznacza, że praktycznie każdy pracuje dwadzieścia cztery na dobę, bo to jest jak rodzina. (00:22:28), ale to nie jest (00:22:31). Lepiej mówiąc brutalnie byłoby pracować w kulturze sformalizowanej, bo (00:22:40) się rozmywa. Jeżeli będzie sukces to będzie Pani sukces, jeżeli będzie (00:22:45) to będzie Pani (00:22:47). Więc tu na każdym poziomie staraliśmy się to też przenieść do organizacji, że nie (00:22:51) jest właśnie, jak ludzie przychodzą z korpo – a to nie mój dział, czy coś. (00:22:55). Tak samo też wymuszenie ludzi, żeby (00:22:59) za przeproszeniem wyjść, pójść pogadać, porozmawiać i załatwić sprawę, a nie wysyłać pięćdziesiąt maili. Ale kultura jest właśnie, dlatego też jak kupowaliśmy firmę rodzinną, to z jednej strony staraliśmy się to takie family value zatrzymać, a z drugiej strony stworzyć pewien schemat działalności (00:23:15), że musimy pewne rzeczy kontrolować dla zdrowia wszystkich, żeby wszyscy mogli spać spokojnie. I to jest to, co mówię, to myślę, że ta część się udała. Jestem akurat z tej części najbardziej zadowolony. Bo wymyśliłem tą (00:23:31) przeprowadziłem i teraz mam taki spokój swój wewnętrzny, mam super znalazłem dyrektor generalną, prowadzi, to też najszybciej rosnąca grupa na rynku. Ja się cieszę, bo mam spokój, mogę się

zająć innymi akwizycjami, innymi procesami. (00:23:44) tego działu po prostu nie było, został stworzony od zera i kapitalnie, że jest.

B: Ale właśnie ten wpływ kultury, właśnie tutaj amerykańskiej, japońskiej na controlling (00:24:02) tak naprawdę Polska kulturowo jest odległa od…

R: Tu by się bardzo Pani zdziwiła. Proponuję – mówię poważnie – proszę sobie wziąć (00:24:13) i zobaczyć sobie… nie, nie, mówię bardzo poważnie (00:24:17) tam za te fajne (00:24:20) Pani się przyjrzy temu i zobaczy, jak daleko nie jesteśmy wbrew pozorom do siebie.

B: Ale na przykład orientacja długoterminowa jest zupełnie inna, jeśli chodzi o Polaków, a Japończyków.

R: To prawda z jednej strony, ale na przykład pytanie o, tam jest ta (00:24:40) i to jest proszę zobaczyć, że w przypadku, znaczy, tam jest fajniejsza rzecz, nie wprost wymiary (00:24:48). Tam są fajne macierze, dalej wciąż (00:24:54) kultury w poszczególnych wymiarach (00:24:57) I na iluś absolutnie a propos Pani perspektyw z różnych powodów oczywiście nie, ale na przykład a propos władzy, podejścia do władzy my jesteśmy bliżej Japonii. Ja byłem sam zdziwiony właśnie patrząc na to nie tak liniowo, tylko właśnie (00:25:14), jak Pani sobie zrobi właśnie taką mapkę, że w wielu wymiarach, bo to może być indywidualizm, pierdoły, to nie ma znaczenia. Na przykład dystans do władzy czy coś, to te rzeczy, w tych elementach jesteśmy bardzo podobni. I to jest sytuacja taka, że największy (00:25:33) z różnych rzeczy (00:25:35), ale ja uważam, że w wielu wypadkach poza indywidualizmem jesteśmy bliżej nich i lepiej się rozumiemy niż z Amerykanami. To widzę na przykład we współpracy codziennej. Też zależało nam (00:25:49) osoby, które nastawione są na rozwiązanie problemów (00:25:53). Ale to jeszcze myślę, że to jest kwestia też, Pani musi wiedzieć kogo Pani szuka jako osoby. To jest bardzo duży problem w chwili obecnej, bo przychodzi o groma różnych osób do pracy z dużymi oczekiwaniami, z małymi kwalifikacjami i nastawionymi na siebie. To są tak zwani (00:26:16) po prostu tak jest.

B: W zasadzie ostatnie pytanie. Jeśli chodzi, bo przeszliśmy przez te formalne i nieformalne instytucje, Pana zdaniem, które mają większy wpływ na funkcjonowanie, na zadania, na osoby zaangażowane w controlling. Te formalne, czy właśnie te nieformalne uwarunkowania?

R: Formalne tworzą pewne ramy działania (00:26:55) Jeżeli Polak może coś wykombinować to wykombinuje (00:27:00). Ważniejsze są rzeczy nieformalne. Chodzi mi o taką kulturę organizacyjną, bo co z tego, że ma Pani controlling, jak potem każdy rozmaity (00:27:09) półtora roku z przedstawicielami medycznymi, badałem (00:27:13) osobowościowe skutecznych sprzedawców. Jak będzie chciał ukraść to ukradnie, to jest (00:27:18) i zawsze każdy system jest do obejścia, nie ma systemów bezpiecznych chronienia sprzedaży. Kontrolerowi zawsze można udowodnić różne rzeczy, natomiast bardziej (00:27:29) rzeczą moim zdaniem jest doświadczenie (00:27:31) Więc realne dążenie do tego, pewien system wartości, tak, osoby w swoim systemie motywacyjnym (00:27:42) to jest taki fajny anagram, zresztą polecam Pani, bardzo fajna książka - „Nazywam się Zacharski", Marian Zacharski – i tam jest, dlaczego ludzie – to jest a propos controllingu, (00:27:56) że jeżeli ludzie zdradzają informacje na temat firm, to zawsze jest jedna rzecz – money, ideology, coercion i ego. Jak szukałem informacji (00:28:07) akwizycji, jak się Pani wydaje, które było najszybciej, które dawało mi każdą informację?

B: Pieniądze.

R: Nie, zero na poziomie pieniędzy. Ja nie zdobyłem żadnej informacji za pieniądze. Money, ideology, courcion albo ego. To, co?

B: Ego?

R: Ego, połowa ego, ponieważ wiele osób chciało po prostu powiedzieć, że jestem ważny, a połowa ideology z różnych powodów. (00:28:38), a bo chcę dopieprzyć właścicielowi, tak, a bo coś bym chciał zmienić w swoim

życiu. Dla mnie to jest złe zrozumienie motywacji. (00:28:46). Natomiast w tym przypadku (00:28:53) a propos kontrolerów, jeżeli jest nastawienie na to, że – właśnie, bo uważam, że ten dział się źle bardzo nazywa, bo on się źle tłumaczy na polski – że to jest tak samo, jak ze (00:29:05) Większość w Polsce ludzi nie jest w stanie zrobić dobrego (00:29:07) pisze oppoturnity i wpisują rzeczy, co mogliby zrobić, a nie (00:29:14) i w dziewięćdziesięciu procentach jest to robione źle. I tak samo jest z controllingiem, bo (00:29:23) sensowności, czy to ma sens, robimy-nie robimy, ale żeby to zrobić to jest kwestia zrozumienia tego, że mamy wspólny cel i to jest najtrudniejsze. A niestety w każdej (00:29:37) długo nam zajęła droga tej zmiany kultury, żeby wyjść z silosów wy-my. Absurdalnie to brzmi, moim pierwszym w sumie największym osiągnięciem, które mam w akwizycji, to że mi nie przeszkadzają, bo jest dyrektor generalna, ja nie chcę przeszkadzać (00:29:55) ale w jej przypadku, być może, jak przychodziliśmy do firmy to ludzie rozmawiali ze sobą tak, przez palce. Największe osiągniecie jest takie, że już tak nie rozmawia. Zacząłem łapać za palce. Druga rzecz, nic mnie bardziej w Polsce też nie wkurza, mówienie w tym kraju. Mówię – *nie w tym kraju, nie w tej firmie, tylko w naszej firmie*. Tak, to jest dwa. I trzy (00:30:18) Spotkajcie się, macie trzy miejsca na kawę, (00:30:27) rzeczy razem i dajcie mi rozwiązanie. To nie jest to, że (00:30:31) u ciebie, czy u mnie, bo mam (00:30:33) Dla mnie, ja chcę mieć (00:30:40) ja chcę mieć święty spokój. I też taka trochę niesformalizowana. Z jednej strony jest fajnie, bo uważam, że mamy naprawdę super dyrektor generalną do prowadzenia (00:30:50) twarzą tego całego procesu. Ja jestem (00:30:55) do zabezpieczenia, żeby nikt (00:30:57) nie przeszkadza. I funkcjonuje, jak firma wzrosła pięćdziesiąt procent w ciągu trzech lat, a rosła (00:31:03) na rynku, który jest trudny.

B: Czyli nieformalne.

R: Nieformalne, bo to jest wszystko, bo (00:31:12) nie zmieni mentalności, a to jest jedna rzecz, która jest jakby kluczowa. To są moje obserwacje, pracowałem przez ileś lat w Rosji i to jest tak, że (00:31:22) zmienimy. Pani nie zmieni mentalności, Pani może dostosować kulturę organizacyjna do mentalności w danym kraju. I to ja patrząc jakie firmy powinniśmy kupić, to przyznam się Pani, że to był jeden też z elementów, który bardzo obserwowałem. A przez to, że pracuję tam, gdzie Michał, tak, a propos tutaj (00:31:41) i ja nie muszę się pytać o (00:31:48), ale jeżeli słyszę o tym, że właścicielka bierze za przeproszeniem, zaczęła rzucać w pracowników produktami, to to mi mówi dużo o kulturze (00:31:57). Zbierając sobie informacje, takiej rzeczy nie usłyszałem o tej właścicielce, zatem zrobiłem pracę domową, jak do nich przyjechałem wiedziałem wszystko, (00:32:07) i większość innych firm po prostu na pierwszym spotkaniu, mówiąc brutalnie, wszyscy starali się mnie oszukać, poza tymi właścicielami, którzy jasno też powiedzieli, gdzie mają problemy. Dlatego też żeśmy ich kupili. Część rzeczy wiedzieli, część nie wiedzieli i tak dalej. (00:32:24) długofalowo, poza tym, że potrzebowałbym dziesięć lat życia (00:32:28), mimo wszystko, jakby sukces, wchodząc do *klient*, widząc jakościowo jak te produkty wyglądają i tak dalej i tak dalej, gdzie były, gdzie są. Natomiast to jest bardzo trudny proces (00:32:40) do firmy, która jest prywatna, która mało się rozwinęła, stworzenia pewnych schematów i procesów.

B: Procedur, reguł.

R: Ale muszą być, zwłaszcza dla nowych pracowników, bo teraz przychodzą, a kiedyś było tak, że ta rotacja była niska. (00:32:56) bardzo dużo pracowników, bo zostali wykupieni przez korporacje. I teraz jakby nie było procedur to jesteśmy w ***, nie?

Załącznik 5.6. Spółka D Kontroler Finansowy

Nazwa pliku: DW_A0186

Legenda:
Badacz – oznaczony, jako B

Respondent – oznaczony, jako R
(gg:mm:ss) – fragment niezrozumiały
…- wypowiedź przerwana
(śmiech), (płacz), (dłuższa pauza), (dzwoni telefon), (respondent milczy), itp. – zachowania niewerbalne

B: …pierwszych pytań związanych z całą, z całą grupą i z firmą bezpośrednio, z jakiego kraju pochodzi centrala grupy, mam na myśli kraj pochodzenia tej spółki, która bezpośrednio decyduje w sprawach finansowych, strategicznych nad polską spółką?

R: (00:00:28) jeden okres to był, kiedy właściciele mieli (00:00:36), była spółka amerykańska, później nastąpiło przejęcie przez niemiecką spółkę, powstała taka troszeczkę hybryda w sensie takim, że ta przejęta spółka amerykańska, ta grupa kapitałowa amerykańska przejęta, jakby została wciągnięta w grupę. Natomiast raportowanie odbywało się w ten sposób, że raportowanie było do Stanów Zjednoczonych, a później te Stany Zjednoczone raportowały wspólnie, takie, nazwijmy to bardziej skonsolidowane dane do centrali w Niemczech.

B: Rozumiem. W jaki sposób można scharakteryzować strukturę organizacyjną. Najpierw za, że tak powiem, władzy Amerykanów, a później Niemców. W zasadzie to dalej bezpośrednio Amerykanie byli spółką nadzorującą, później również. Czy to była organizacja zhierarchizowana, czy bardziej płaska?

R: Ta organizacja była bardzo, bardzo, bardzo płaska, bo faktycznie, był wiceprezes do spraw finansowych, taki dyrektor finansowy od całej grupy. Później był, to się nazywał kontroler finansowy w Polsce, ale de facto to był taki dyrektor finansowy i później był, byli kierownik działu księgowości, kierownik działu controllingu. Także w praktyce ta komunikacja była taka między tymi trzema szczeblami. Ona była bardzo płaska.

B: A jaką rolę pełni polska spółka, pełnią zagraniczne spółki w ramach grupy kapitałowej? Mam na myśli, czy łańcuch wartości, czy są to typowo spółki produkcyjne, czy sprzedażowe, zaopatrzenie, jest to połączone w danej spółce, czy grupy spółki wyspecjalizowane w danych zagadnieniach?

R: Znaczy, generalnie były to spółki, które były faktycznie samodzielne i to wyglądało, ja tak tego Pani nie powiedziałem na początku, ale dodatkowo, jakby spółka polska odpowiadała za spółki, inne spółki działające w Europie. Jedna spółka była w Rosji, jedna spółka była na Ukrainie i jedna spółka była w Anglii. Natomiast sama działalność taka operacyjna, ona była w praktyce w pełni samodzielna, czyli zakupy i produkcja i sprzedaż i marketing w dużej mierze, to było samodzielne działania. Oczywiście, były jakieś działania takie grupowe, natomiast one były w bardzo małym zakresie. Nawet zakupy, one nie były konsolidowane, tak. Jedyne, co, to były częściowo działania te marketingowe, brandowe takie, one były w jakiś sposób koordynowane, natomiast tak, to w spółkach w Polsce była w pełni odpowiedzialna za całą działalność biznesową zarówno w swojej jak i tych spółek, z które odpowiadała.

B: Czyli w pełni samodzielna tak naprawdę, gdyby nie była w grupie, mogłaby samodzielnie w pełni funkcjonować?

R: Tak, pewnie by to wynikało z pewnych zaszłości, to znaczy, jak spółka była przyjmowana przez Amerykanów, to była to spółka w pełni samodzielna, miała sprzedaż i produkcję, więc też pewne zaszłości historyczne. Być może by to inaczej wyglądało, gdyby ta spółka była tworzona od podstaw?

B: Rozumiem, a jakie, jeśli Pan wie, jakie były preferowane formy rozwoju grupy kapitałowej, właśnie przez przejęcia tak, jak to miało miejsce z polską spółką, czy przez joint venture, zakładanie spółek od podstaw?

R: Wie Pani, co, można powiedzieć i to i to, tak, to znaczy, były też, były takie działania uboczne, czyli organizacje spółek od samych greenfield-u, ale też były takie przejęcia i to patrząc na Europę no to i była spółka, która była założona od podstaw i była tam zorganizowana produkcja. To była spółka na Ukrainie. A z drugiej strony była spółka angielska, która powstała, czy została dołączona do grupy na zasadzie transakcji przejęcia, także nie było. Natomiast główny ten, te koło zamachowe rozwoju, to był jednak rozwój organiczny spółek, czyli jeżeli patrząc, jakby na wartość, na liczby chociażby, co najwięcej dawało, to właśnie ten rozwój organiczny, czyli te działania sprzedażowe, rozwój sprzedaży taki organiczny.

B: Rozumiem, a jeśli chodzi o właśnie o całą grupę i przejmowane spółki, czy były to przejęcia w ramach tej samej branży, czy…

R: Tak, tak.

B: Raczej w ramach tej samej branży, ale czy były to dalej idące, czy były to bardziej przejęcia w poziomie na horyzontalne, czy wertykalne?

R: I takie i takie. Jeśli chodzi o poziom grupy amerykańskiej, no, to ja nie pracowałem, ja pracowałem tam tylko sześć lat. Ale przejęcia były też, były też takie przejęcia produktów, za przeproszeniem, wokół jądra tej działalności, czyli produkty, które były pokrewne, czyli z tej samej, z tego samego segmentu, nie były te same. Ale też były przejęcia w układzie pionowym, czyli była sytuacja taka, że został przejęty dystrybutor tych produktów, także i takie i takie sytuacje miały miejsce.

B: Rozumiem, a przechodząc już do samej polskiej spółki, kiedy nastąpiło przejęcie przez Amerykanów, bo, to była wcześniej spółka polska, prawda?

R: O Jezu, wie Pani co, pytanie dosyć trudne, bo przed Amerykanami jeszcze była firma… Amerykanie przejęli firmę w 2006, a przed Amerykanami chyba jeszcze byli, była spółka chyba holenderska, ale nie jestem pewien? Także wcześniej ta spółka też była, należała do jakiejś tam innej grupy kapitałowej i była kupiona od innej grupy kapitałowej.

B: Rozumiem. Czyli przejęcie przez Amerykanów już miało miejsce w momencie, kiedy ta firma była spółką zależną zagranicznej centrali?

R: Tak, tak.

B: A jeśli chodzi o samo przejęcie, samą konsolidację z Amerykanami? Spółka dalej funkcjonowała, to znaczy, została wcielona tak, jakby do grupy by była na tyle, nie tworzono nowej spółki w związku z tym, że wcielono po prostu do grupy?

R: No, dokładnie.

B: Czy spółką po przejęciu zarządzali ekspaci, czy została polska kadra?

R: Po przejęciu przez Amerykanów została stara kadra.

B: Stara kadra? Jak można by scharakteryzować ogólną strategię centrali, jeśli chodzi o zarządzanie międzynarodową działalnością, czy jest to portfel aktywności w różnych krajach, czy raczej dzielenie aktywności w poszukiwaniu synergii operacyjnej?

R: Nie, to raczej też mogę tylko powiedzieć z punktu widzenia tutaj relacji Polska – Stany, ponieważ jak (00:09:35). Natomiast to ja bym nazwał, że to był taki inwestor finansowy. Pomimo, że to był inwestor branżowy, to jednak w tych takich synergii, to synergii takich typowych dla tego typu jakichś konsolidacji, to było bardzo niewiele. Oczywiście, one były, bo w naszej ofercie mieliśmy produkty produkowane w Stanach, koledzy mieli nasze produkty. Natomiast no, takiej wielkiej współpracy, czy to na obszarze zakupów, czy na obszarze produkcji, to nie było dużo.

B: Rozumiem, a jeśli chodzi o charakterystykę strategii polskiej spółki w odniesieniu do przewagi konkurencyjnej, budowania tej przewagi, odróżnienie od konkurentów, czy raczej niższa konkurencja cenowa, jakby Pan to scharakteryzował w stosunku do strategii całej grupy?

R: To wie Pani co, to chyba zależy od okresu? Bo przez długi czas, przez długi okres, to była strategia cenowa, ale też poparta silnym brandem.

B: Rozumiem.

R: Bo jednak marka (00:11:00), która była, to ona, w jakiś tam sposób mocno funkcjonowała na rynku. Natomiast też miała takie skojarzenia, że jest to marka taka troszeczkę gorszej jakości. Później to się troszeczkę odwróciło, były takie działania (00:11:23), bo to były publiczne działania takie, które budowały tą markę. Była kampania reklamowa, gdzie była podkreślona jakość produktu, szerokość zmiany produktowe i tak dalej, i tak dalej. Także to spowodowało, że w oczach klientów gdzieś tam powstało, że powstała taka i taka myśl, że ta marka *** to nie jest marka o niższej jakości, właśnie przez te działania. Więc to już była sytuacja taka, że te patrzenie na tą markę ***, ono nie było takie, że jest to jakaś tam tania marka, czy tańsza markę, że jakiś tam średni level, tylko była to raczej taka marka, która już gdzieś aspiruje na ta markę, może nie do końca Premium, ale gdzieś tam taka wyższa półka, tak?

B: Rozumiem. Teraz już, przechodząc całkowicie do controllingu, jeśli chodzi o Pana odczucia, Pana opinię, jakby Pan scharakteryzował poziom organizacji controllingu w grupie? Czy było to dosyć sformalizowane, scentralizowane, zestandaryzowane, czy raczej nie do końca?

R: Nie, nie, to w sumie nie było jakichś sztywnych reguł, jakby na tą skalę biznesu, no, bo to też trzeba (00:12:52) w skali aktywności i w skali biznesu, to myślę, że tutaj nie było to tak silnie sformalizowane. Oczywiście, były wystandaryzowane raporty jakieś miesięczne, tygodniowe i tak dalej, ale ten poziom takiej standaryzacji wydaje się, że był dosyć niski, aczkolwiek akurat uważam, że to było coś, co było w jakiś sposób też dobre dla działania spółki, tak.

B: A jak wyglądała organizacja controllingu po polskiej stronie?

R: A można sprecyzować pytanie?

B: To znaczy, mam na myśli czy był odrębny dział w firmie zajmujący się controllingiem, czy była to jedna osoba?

R: Nie, nie, nie, była osobna, osobny dział, który odpowiadał za części controllingowe i ten dział jakby świadczył w cudzysłowie „usługi" wspierające w stosunku do spółek tych zagranicznych, tak, bo jak Pani powiedziałem, polska spółka odpowiadała za spółki, pozostałe spółki zachodnie, przepraszam europejskie – ich dział controllingu z jednej strony odpowiadał za ten system raportowania, z drugiej strony też wspierał w kwestiach finansowych te spółki zagraniczne.

B: W zasadzie już Pan o tym mówił, ale już doprecyzowując, ten zakres autonomii względem centrali w controllingu raczej ocenia Pan, jako dosyć wysoki?

R: tak.

B: Mam na myśli też definiowanie zadań dla controllingu, ewaluację tych zadań i tak dalej, raczej tutaj oprócz tych pakietów standardowych dla centrali, pozostałe zadania autonomicznie spółka mogła definiować?

R: Tak. Pod tym względem, jeśli chodzi o samo definiowanie, organizowanie pracy na jej cele i tak dalej i tak dalej, to tutaj ten poziom autonomii był bardzo, ja bym określił, jako bardzo wysoki.

B: Czy w trakcie swojej pracy, oprócz osób formalnie odpowiedzialnych za controlling, dostrzegł Pan żeby wpływ na funkcjonowanie controllingu miały również inne osoby, grupy, grupy osób spoza typowo działu controllingu? Mam na myśli osoby, które dążyły do jakichś zmian w controllingu, dążyły do wdrożenia nowych rozwiązań, albo wręcz oponowały przed wdrażaniem takich rozwiązań?

R: Znaczy, ja sobie w ogóle nie wyobrażam pracy w dziale controllingu bez jakiegoś sprzężenia zwrotne z innymi działami, no, bo jeśli są jakieś potrzeby, jeśli są, ktoś, gdzieś tam rysuje obszary ryzyka, czy obszary, które powinny być monitorowane, to z natury rzeczy jakby jest tutaj jakiś wpływ czy sugestia z innego, z innych obszarów, więc nie wiem, czy to Pani dokładnie, o czym Pani myśli, tak?

B: No właśnie, właśnie to miałam na myśli, czy tylko z działu controllingu wychodziła inicjatywa, czy również inne działy wyrażały jakieś zapotrzebowania, swoje właśnie to sprzężenie zwrotne, czy istniało, czy do tego stopnia to funkcjonowało, że rzeczywiście działy też zgłaszały swoje potrzeby, dążyły do rozwoju tego controllingu w firmie?

R: Znaczy, może aż tak nie, może aż tak nie było, że ktoś przychodził i mówił, „chciałbym, czy mam taki i taki pomysł", tak? Natomiast, jakby w czasie jakichś takich rozmów, dyskusji i tak dalej, gdzieś tam był zainicjowany jakiś pomysł, no, to tutaj jak najbardziej, że te działy pozostałe wspierały czy wskazywały te obszary takie, które powinny się znaleźć pod jakimś tam większym nadzorem lub mniejszym.

B: A jeśli chodzi teraz pozwolę sobie przejść przez takie podstawowe funkcje controllingu i tutaj mieć bardziej szczegółowe pytania? Jeśli chodzi o zasilanie w informacje, czy spółka miała jeden system ERP z centralą, czyj tak naprawdę zupełnie niezależny system, niepołączony z centralą grupy?

R: Zupełnie niezależne.

B: Wiemy, że controlling przygotowywał stały zestaw raportów dla centrali, czy również były jakieś raporty ad hoc dla centrali przygotowywane, czy raczej ten pakiet był wystarczający?

R: Nie, no oczywiście były takie analizy, aczkolwiek, jeżeli coś było, była jakaś sytuacja kryzysowa, czy jakieś ryzyko, to oczywiście, że były jakieś pakiety takie dodatkowe (00:18:35).

B: A te pakiety, zestawy raportów dotyczyły tylko danych finansowych, czy również danych produkcyjnych, związanych z efektywnością produkcji, jakością produktów?

R: Z całością.

B: Wszystko. A…

R: Akurat to nie były takie, w większości to nie były, to były, to nie były jakieś oczekiwania raportowe, tylko to były takie zapytania, nazwijmy to biznesowe. Pod to była przygotowywana jakby analiza, ale one były przygotowywane w pełni autonomiczne, tak, to znaczy, nie było tak, tym bardziej, że umowę o (00:19:12) ktoś przysłał, powiedział, „proszę bardzo to wypełnić", oczywiście takie rzeczy były też, ale większość zapytań, to były raczej takie zapytania. „co się stało, albo, dlaczego", a pod to były ekonomicznie przygotowywane jakieś tam analizy, według własnego pomysłu.

B: Rozumiem. A jeśli chodzi o planowanie, to jak to wyglądało? Tworzono i aktualizowano plany krótko, długo terminowe tutaj w Polsce?

R: Tak, tak, był plan, był biznes plan na jeden rok.

B: Taki budżet roczny?

R: Taki budżet roczny tak i później no, budżet roczny taki nie do końca, bo, to był też plan pewnej aktywności, był taki, taki, to nie był tylko zestaw cyferek, tylko to było, jak pamiętam taki, gdzie to działa, tak. I do tego były zwykłe forecast-y takie miesięczne.

B: Rozumiem.

R: Czyli w lutym było do końca roku, w grudniu było tylko na jeden miesiąc, tak, do końca roku, zawsze do końca roku.

B: Rozumiem. A jeśli chodzi o nadzór nad realizacją celów i planów przedsiębiorstwa, wdrażaniem zatwierdzonych planów i czy tutaj controlling też brał w tym udział?

R: No tak, tak, oczywiście.

B: A kontrola wyników rzeczywistych w stosunku do planowania, analiza odchyleń…?

R: Tak, tak, oczywiście.

B: Standardowe działania podejmowane tutaj na miejscu. Jeśli chodzi o instrumenty, z których korzystano w ramach controllingu, mam na myśli system wskaźników finansowych, analizy progu rentowności, nie wiem, rachunek marż pokrycia wielostopniowy rachunek wyników, z czego, czy rachunek kosztów ABC, z czego firma korzystała?

R: No tutaj, jeśli chodzi o, to była firma produkcyjna, więc to było głównie, my się skupialiśmy na obszarze tym produkcyjnym, czyli analiza rentowności materiałowej, analiza rentowności pracy, kwestie związane z kosztami, analiza kosztów surowców, analiza wykorzystania maszyn, oczywiście pod to wszystko jeszcze, związane są inwestycje wszelkie. Czyli analiza efektywności inwestycji, (00:21:53) inwestycji. Byliśmy też spółką giełdową, więc wiadomo też, że analiza marżowości, czy zysku bądź efektywności w kanałach. Także no, tego typu spektrum, tak. Jeśli chodzi o takie typowe (00:22:09), to tego nie robiliśmy. (00:22:16) rozbijanie (00:22:18) sprzedaży do poziomu produktu, tak.

B: Rozumiem.

R: Były to analizy na poziomie kanałów sprzedaży, efektywności kanałów sprzedaży, ale nie było zejścia do poziomu na przykład grupy produktowej.

B: Rozumiem. A jeśli chodzi o zadania organizacji controllingu w pozostałych spółkach grupy? Wie Pan może, czy te zadania w organizacjach były zbliżone do tego, jak to działało w Polsce, czy…?

R: Nie, nie, to był taki, przepraszam, to był taki układ typowo amerykański, czyli controlling finansowy, który miał pod sobą obszar księgowy i to był taki, jakby standardowy układ.

B: Aha, rozumiem. A jeśli chodzi o controlling, system controllingu przed przejęciem przez Amerykanów?

R: Nie wiem i tego Pani nie powiem.

B: Rozumiem.

R: I nikt Pani nie powie nic na ten temat, bo firma nic nie pamięta.

B: Rozumiem. Czyli tutaj nie wiemy, czy controlling w jakikolwiek sposób działał wcześniej, czy nie?

R: Znaczy, odpowiem Pani, że na pewno nie było, bo to była zbyt mała firma.

B: Rozumiem. Czyli tak naprawdę dopiero, Prawdopodobnie dopiero po tym przejęciu, po rozwoju firmy, ten controlling zaczął funkcjonować?

R: Tak, tak. Prawdopodobnie tak.

B: Rozumiem. Pominę te pytania związane z funkcjonowaniem przed, controllingu przed przejęciem i pozwolę sobie przejść do tej części dotyczącej i tego, co miało wpływ na system controllingu w firmie. Czy Pana zdaniem instytucje formalne zewnętrzne, mam tutaj na myśli różne regulacje prawne, regulacje dotyczące sprawozdawczości, prawa spółek, zasady prowadzenia działalności gospodarczej, czy to miało w jakikolwiek sposób wpływ na funkcjonowanie i działanie controllingu w firmie? Ja sobie zdaję sprawę z tego, że bardziej regulacje prawne dotyczą sprawozdawczości i rachunkowości aniżeli controllingu, więc, ale czy jakiekolwiek wpływ Pan tutaj dostrzegał, czy raczej można powiedzieć, że controlling jest niezależny od tych typowo prawnych uwarunkowań?

R: Więc tak, w jakimś zakresie jednak jest powiązany, chociażby na przykład mamy sprawozdawczość do GUS-u, jest to jakieś, jest w jakiś sposób usystematyzowane, czy narzucone, narzucony schemat działania, tak? W obszarze takim, ale to pewnie Pani nie, pewnie Pani to nie będzie interesować, ale dział controllingu też odpowiadał za ten obszar (00:25:35). No, to z racji tego, że są pewne uwarunkowania związane z całym tym obrotem, no to też były jakieś takie narzucone schematy działania, natomiast inne kwestie, no, to raczej nie miały miejsca.

B: A jeśli chodzi o wewnętrzne uwarunkowania, mam na myśli strukturę organizacyjną, ład korporacyjny, system informacji zarządczej, takie pisane reguły wewnątrz organizacji. Czy one wpływały na system controllingu, na jakieś procedury ustalone, czy raczej było to nie do tego stopnia sformalizowane i raczej tego typu rzeczy nie miały wpływu na controlling?

R: Raczej bym tą (00:26:40) odwrócił, bo, to raczej controlling narzucał pewne instrukcje, zasady, (00:26:47). Ja mówię tutaj o takich sytuacjach, że przykład, tak, sposób ewidencji obrotu materiałowego w spółce, no, to był w dużej mierze w jakiś sposób ustalony, narzucony przez obszar controllingu. Sposobach (00:27:03) pewnych dokumentów, protokółów, likwidacji i tak dalej i tak dalej, no to też jest, to też było pewne działanie, które było narzucone, sposób działania firmy był narzucony przez ten obszar controllingu, więc te procedury, te instrukcje, to one raczej…

B: Wypływały z controllingu a nie…?

R: Wypływały z controllingu a nie wpływały na controlling. Teraz się pamięcią, czy coś było takiego, co mogło w drugą stronę wpłynąć… No, oczywiście, cała struktura organizacyjna wpływa na system raportowania, to jest dosyć oczywista rzecz, ale pewnie o to nie chodzi?

B: To znaczy, na pewno to jest dosyć naturalne, że ma to wpływ na controlling.

R: No, tak, tak, więc cały system raportowania był związany ze strukturami organizacyjnymi, natomiast no, generalnie myślę, że nie było tutaj jakichś elementów takich narzuconych w pewien schemat działania w obszarze controllingu.

B: A idąc dalej, jeśli chodzi o takie nieformalne reguły, niepisane reguły gry w organizacji i różnice pomiędzy tymi regułami, między Polską a Stanami? Czy w jakiś sposób wpływało to na controlling w firmie na, nie wiem, styl pracy, różnice kulturowe, różnice kulturowe w organizacji samej, czy to miało wpływ na system controllingu?

R: Nie, nie, nie, no to też, jakby też pewna specyfika wymuszała pewne inne działania, tak, mogę tutaj taki przykład powiedzieć, wskaźnik chorobowy, tak, w Polsce generalnie jest problem z wskaźnikiem chorobowym, no, z oczywistych względów, natomiast w Stanach w ogóle takiego zagadnienia nie ma, bo chorobowe jest niepłatne, w związku z powyższym jakby wskaźnik chorobowy jest na poziomie bliskim…

B: Zeru.

R: Tak, a z kolei w Polsce jest płatne, nie wiem…?

B: Osiemdziesiąt procent.

R: Osiemdziesiąt procent no i wtedy wiadomo, że ten wskaźnik od razu skacze na ileś procent, więc tutaj na przykład jest takie nieporozumienie, czy jakieś niezrozumienie, na przykład kolejna rzecz, dlaczego u nas jest to, nie wiem, cztery, pięć procent, a w Stanach blisko pół procent i to są takie różnice, tak, że oni tego wskaźnika nie monitorują, bo nie ma wpływu na biznes. W Polsce z kolei musi być monitorowane, bo ma ewidentny wpływ z jednej strony na koszty, a z drugiej strony na organizację.

B: Oczywiście, szczególnie już w firmie produkcyjnej bardzo często całkiem sporo jest i jeśli chodzi o zastępowanie ludzi na chorobowym i efektywność pracy.

R: No to są takie specyficzne rzeczy, gdzie koledzy ze Stanów za bardzo nie zwracali na to uwagę, dla nas to było jakieś tam istotne. Ale więcej takich elementów nie zauważyłem.

B: A jeśli chodzi na przykład o podejście do ryzyka, takie długoterminowe planowanie, orientację długoterminową, czy tutaj dostrzega Pan różnicę między Stanami a Polską, między, w podejściu do, też do pracy

na przykład, do właśnie podejmowaniu decyzji? Czy tutaj jakieś różnice Pan dostrzega pomiędzy polskim podejściem do tego a amerykańskim i czy to się dało odczuć?

R: Może na przykładzie ryzyka kursowego będzie najłatwiej to wytłumaczyć. Generalnie w Polsce się jest zabezpieczonym przed ryzykiem kursowym, bo to raczej jest poszukiwanie gdzieś tam, żeby jakby to ująć, wygenerować dodatkowy przychód z tego tytułu, tak. Nie mówię o tym, że nie ustalać, nie robić tego, w jakiś tam sposób automatyczny, tylko szukać jakichś tam szans, czy dodatkowych szans, tak. A tutaj jest takie bardziej nastawienie okej, zabezpieczamy się, koniec, kropka, obojętnie, jaka jest sytuacja, zabezpieczamy się i zobaczymy. I to jest te takie troszeczkę inne podejście do chociażby takich kwestii. Natomiast, jeśli chodzi o samo podejście do takiego ryzyka biznesowego, to powiem szczerze, że pewnie, dlatego też, że to są jednak Amerykanie, no, to ja nie wyczuwałem jakiegoś takiego ewidentnego, ewidentnych różnic. Nam się ten sposób postrzegania na takie inwestycje ryzykowne był bardzo zbieżny, bardzo podobny.

B: A jeśli chodzi właśnie, czy te pojawiające się, mimo wszystko, jakieś różnice, czy powodowały jakieś tarcia w, pomiędzy finansami tutaj lokalnie z spółki a centrali?

R: W tym wypadku oczywiście. W wielu obszarach się nie zgadzaliśmy, no bo… Natomiast generalnie to zawsze. Generalnie od zawsze pewne kwestie były gdzieś tam wyjaśniane, omawiane. Jeśli była jakaś, jakieś brak zgody, to zawsze była jakaś dyskusja. To nie wyglądało na tej zasadzie, że przychodził mailing z jednym słowem, „nie" i to było koniec, tylko raczej zawsze było gdzieś tam dochodzenie do szczegółów, także nawet jeśli nie było zgody, no to było to zawsze poprzedzone jakimś tam, jakąś tam dyskusją, wyjaśnieniem, tak żeby, żeby obie strony miały komfort wiedzy na temat tej decyzji. Także, no, ja nie widziałem takich sytuacji, że, takich zero jedynkowych, że z jednej strony Polacy byli na tak, a Amerykanie byli na nie. Zawsze gdzieś tam było poszukiwanie jakiegoś takiego rozwiązania, gdzieś tam takiego pośredniego, tak?

B: Czyli też, idąc tym torem, czy jeśli chodzi o podejmowanie, sposób podejmowania decyzji, dostrzega Pan różnicę w sposobie podejmowania decyzji przez Polaków a Amerykanów właśnie w dążeniu tak naprawdę do znalezienia konsensusu, do kompromisu, czy to jest również, pana zdaniem charakterystyczne dla Polaków, czy to jest bardziej charakterystyczne właśnie dla podejmowania decyzji dla w tym momencie dla Amerykanów?

R: Wie Pani, co, może to jest tak, że Polacy przejęli ten styl amerykański, czyli takiego, zawsze szukanie jakiegoś tam kompromisu z tego względu, że ileś tam lat wspólnie współpracowaliśmy. Ja sobie to w ten sposób tłumaczę, bo z natury rzeczy Polacy są bardziej przekorni, tak, a te umiejętności szukania kompromisu no, to takie mam odczucia, to raczej są umiejętnościami rzadkimi, nawet w takich biznesach, także rzadko… często jest tak, że gdzieś tam firmy się okopują na swoich stanowiskach. Ja myślę, że to jest tak, że ta spółka też po prostu w jakiś sposób przejęła takie rozwiązania, czy kulturę rozwiązań amerykańską i dlatego jakby ta współpraca wyglądała tak w miarę bym określił gładko, tak?

B: Czyli w pewnym sensie tutaj spółka polska przejęła kulturę organizacyjną i no właśnie spółki matki?

R: Tak, tak, takie wie Pani nawet, z początku było uderzające, to, że na przykład taka ogólna idea, „wszyscy mają prawo do błędu". No nie jest to zbyt popularne w Polsce.

B: Zgadza się.

R: A w spółce to był taki konik, że, powtarzany wielokrotnie, że wszyscy mamy prawo do błędu. Oczywiście nie powtarzanie tego samego błędu w nieskończoność. Aczkolwiek to do tego, że się czasami możemy pomylić, tak. Spółka to przejęła, trudno to określić, spółka to (00:37:08), ale trudno to określić, że to jest idea polskiej firmy, tak?

B: No, niewątpliwie nie.

R: (00:37:19) na tej zasadzie, że się ktoś pomyli to w Polsce w spółce najlepiej zaraz zrobić sąd kapturowy i od razu ukarać, nie wiadomo, co zrobić, a tutaj było troszeczkę inne podejście.

B: Czyli jednak te różnice jakieś się też może z czasem one znikły, bo spółka przejęła ten, podejście do wielu tematów amerykańskie, ale jednak pewne różnice się pojawiały? Przynajmniej na samym początku, kiedy jeszcze powiedzmy Polacy działali po swojemu, przed przejęciem tych, tej kultury organizacyjnej matki?

R: Tak, tak, mam prośbę, możemy na minutę przerwać?

B: Oczywiście. Już jestem z powrotem, wracając do tej kultury organizacyjnej, tej zmiany i właśnie tego przejęcia w pewnym sensie kultury organizacyjnej spółki matki, czy miało to wpływ, Pana zdaniem, na funkcjonowanie controllingu przy spółce?

R: Absolutnie tak, absolutnie tak, bo chociażby taka idea (00:38:32) ona wywołuje pewne określone konsekwencje i określone zachowania, takie, jakby sposób pewny podejścia do częstego rozliczania poszczególnych obszarów, także jak najbardziej.

B: I tak naprawdę już moje ostatnie pytanie, czy, bo chwilkę mówiliśmy o tych formalnych kwestiach, później o nieformalnych aspektach, które, Pana zdaniem, miały większy wpływ na działanie controllingu w firmie? Te formalne, czy właśnie te nieformalne, kultura organizacyjna i kultura narodowa, te niepisane reguły miały większy wpływ na zadania, w ogóle na system controllingu w firmie?

R: Ja myślę, że te takie niepisane, bo te pisane (00:39:37) także myślę, że tutaj głównie te kwestie takie niepisanych zasad, kultury organizacyjnej i tak dalej, także (00:39:44),

B: I było to w jakimś tam stopniu dostrzegane, że ten wpływ istnieje?

R: No, jak ja dołączyłem do firmy, to było widać ewidentnie różnicę, bo wcześniej pracowałem w firmie takiej polskiej, w polskiej grupie kapitałowej, ale z centralą w Polsce i z właścicielami polskimi, więc dla mnie było to od razu widoczne, pewna różnica w podejściu, kulturze i tak dalej.

B: Rozumiem, sama miałam podobne doświadczenia. Bardzo Panu dziękuję za tą rozmowę.

Załącznik 5.7. Spółka E Dyrektor Finansowy

Nazwa pliku: DW_A0184

Legenda:
Badacz – oznaczony, jako B
Respondent – oznaczony, jako R
(gg:mm:ss) – fragment niezrozumiały
…- wypowiedź przerwana
(śmiech), (płacz), (dłuższa pauza), (dzwoni telefon), (respondent milczy), itp. – zachowania niewerbalne

B: To zaczynamy. Dobrze, to może na początek taka krótka informacja o dowolnej grupie. Z jakiego kraju pochodzi centrala grupy, która teraz podejmuje decyzje dotyczące firmy?

R: Portugalia.

B: Portugalia. Jak można scharakteryzować strukturę organizacyjną grupy? Hierarchiczna, bardziej płaska, jak to wygląda?

R: Jest to bardziej hierarchiczna struktura. Rada dyrektorów, a potem poszczególni członkowie zarządu, w poszczególnych krajach, gdzie firma operuje.

B: Jaką rolę pełni, pełnią zagraniczne spółki w ramach grupy kapitałowej, produkcyjne, handlowe, czy tak naprawdę są to niezależne firmy, które same wewnątrz mają cały nadzór wartości?

R: Nie, nie. To w większości są to docelowo działania zmierzają zawsze w tej grupie do tego, aby to były spółki wyprofilowane, albo w produkcji, albo w dystrybucji, albo w cargo, albo w finansach.

B: A jakie są preferowane formy rozwoju grupy, przejęcie (00:01:20)…?

R: Przejęcia.

B: Przejęcie? Czy przejęcia mają charakter horyzontalny, wertykalny, konglomeratowy?

R: Horyzontalny.

B: Horyzontalny, są to przejęcia typowo tych samych…?

R: Tak.

B: Spółek w tej samej branży?

R: W tej samej branży.

B: Czy scenariusz przejęcia…?

R: Do tego stopnia, że przy planowaniu akwizycji, oni potrafią sobie wyłączać jakieś branże, które nie wchodzą w core biznes i (00:01:51) branż.

B: Aha, czyli nawet, jeśli przejmują spółkę, to przejmują tak jakby zorganizowaną część przedsiębiorstwa dotyczącą ich biznesu?

Tak. Stricte ich core biznesu, a wyłączają pozostałe działalności.

B: Czyli scenariusz mniej więcej przejęcia we wszystkich przejęciach jest taki sam?

R: Bardzo podobny.

B: W którym roku została przejęta spółka?

R: W dwutysięcznym jedenastym.

B: Oficjalnie w dwutysięcznym jedenastym, dokumenty, trzydziesty pierwszy grudnia…

R: Dwa tysiące jedenaście. Tak. Dokładnie tak, trzydziesty pierwszy grudnia, dwa tysiące jedenaście.

B: W jakiej formie nastąpiła, czy nastąpiła, jeśli tak to, w jakiej formie konsolidacja z grupy przejętej z przejmującą?

R: Konsolidacja grupy przejętej przez przejmującą następowała w przeciągu, myślę sobie, koło roku, półtora, taka stricte. Na początku zaczęło się od tego, iż bardzo szybko wdrożono program finansowo – księgowy, również, no sapart, w gruncie rzeczy, który był tym wiodącym programem dla całej grupy. Zrobiono to w sposób bardzo szybki i nie do końca zaplanowany i trochę chaotyczny, ale było to, część właśnie już ujednolicenia i konsolidacji i biznesu, a następnie zaczęto to konsolidować poprzez…

B: Połączenie spółek tutaj i…?

R: To jest tak, połączenie spółek, a operacyjnie przysyłanie ludzi i jakby, no, wdrażanie swojej filozofii poprzez ekspatów.

B: Czyli spółka po przejęciu była zarządzana przez ekspatów?

R: Tak.

B: Ale część dyrektorów z poprzedniej…?

R: Głównо dowodzących było dwóch ekspatów, uzupełnionych Polakami w poszczególnych *zakładach produkcyjnych*. Później te *zakłady produkcyjna* zostały, czyli te zakłady zostały połączone w jedną całość. I to wymusiło dalsze przekształcenia na szczeblu kierowniczym.

B: Ogólna strategia centrali w odniesieniu do zarządzania (00:04:29) a międzynarodową działalnością. Chodzi mi o to, że poszukiwano synergii operacyjnej, czy to był portfel aktywności w różnych krajach, czy raczej typowo…?

R: Poszukiwano synergii właśnie poprzez wdrażanie tych procedur ujednolicających, poprzez przysyłanie ludzi, poprzez znajdywanie obszarów, gdzie można pewne rzeczy robić centralnie. W taki sposób dokonywano czy szukano i wykorzystywano synergię.

B: Jeśli chodzi o strategię polskiej spółki, w odniesieniu do generowania przewagi konkurencyjnej, jest to ta sama strategia, co całej grupy, czy…?

R: Ta sama, ta sama.

B: Niskie koszty, czy…?

R: Niskie koszty, zwiększenie wolumenu produkcji i bazowanie na globalnych klientach, którzy mają również swoje zakłady produkcyjne rozrzucone po całej Europie i mogłyby być obsługiwane z Polski.

B: A obecna organizacja controllingu spółki zależnej w ramach zarządzania finansami byłoby z punktu widzenia polskiej spółki zależnej, w jaki sposób można na poziomie ogólnym scharakteryzować organizację controllingu, poziom formalizacji, centralizacji, standaryzacji controllingu?

R: My, przed przejęciem mieliśmy ładnie ustandaryzowane, ustandaryzowany controlling. Zajmowała się tym pani kontroler finansowa, która jakby pod moim okiem stworzyła od zera system controllingu, wdrożyła go skutecznie w trzech spółkach ówczesnej grupy, natomiast po przejęciu ta osoba została jakby wzmocniona jedną osobą z centrali i tworzył się controlling, jakby od nowa, tyle tylko, że pewne matryce przyszły z góry i trzeba było się jakby nie wpasowywać a jeszcze nie do końca system, który został, jak mówiliśmy wdrożony naprędce na to pozwalał, więc na początku było z tym dużo problemów. Wyciąganie danych stanowiło spory problem i faktycznie trochę się to rozeszło po przejęciu.

B: Ale raczej dążono do centralizacji…?

R: Tak, tak, szynele prezentacyjne, szymele prezentacyjne, szymele same prezentacji sprawozdań finansowych, to było coś, co przyszło z góry i miało na celu scentralizowanie, ujednolicenie prezentacji danych.

B: A jak wygląda organizacja controllingu po stronie polskiej spółki i spółki nadrzędnej? To zostało połączone, jako jeden, tak jakby jeden dział, controlling został przeniesiony do centrali?

R: Nie. Do momentu, kiedy ja pracowałem w spółce, to jeszcze controlling był na poziomie Polski, natomiast z tego, co wiem, to po moim odejściu i odejściu kontrolera finansowego, bo to jest, jakby zbiegło w czasie, no, controlling został już scentralizowany.

B: Czyli tutaj tak, jakby po stronie polskiej ten controlling jest tylko, jako zaopatrywanie w informacje?

R: Tak.

B: Tak?

R: To w tym momencie jest to tylko zaopatrywanie w informacje, z tego, co wiem.

B: Czyli w controlling obecnie są bardziej zaangażowani poszczególne osoby, które przygotowują dane do…?

R: Tak i nie mają wpływu już na ich zbieranie, czy agregowanie i na prezentację.

B: Czyli tak naprawdę, jeśli chodzi o ekonomię względem centrali w zakresie wykonywania ewolucji zadań definiowania tych zadań w ramach controllingu, to nie istnieje?

R: Nie istnieje.

B: Zostało to w pełni scentralizowane?

R: Zostało to w pełni scentralizowane a teraz, tak jak Pani wspomniała, ogranicza się to tak naprawdę do agregowania i gdzieś udostępniania danych.

B: Czyli tak naprawdę oprócz osób formalnie w jakimś tam stopniu zaangażowanych też na etapie wdrożenia tego nowego controllingu, czy jeszcze jakieś grupy osób były, miały wpływ na kształtowanie tego controllingu?

R: Miał wpływ oprócz osób z controllingu, miały wpływ również osoby z IT. To tam powstawała ta platforma do controllingu, także IT również było zaangażowane w wdrażanie controllingu tutaj w Polsce.

B: A może w kolejnym pytaniu, ponieważ teraz tak controlling w zasadzie, to jest zaopatrywanie w informacje…

R: Tak.

B: Skupmy się na etapie tego, jak jeszcze ten controlling, zaraz po przejęciu był wdrażany…

R: Okej.

B: Był tutaj jednak, jako oddzielna komórka.

R: Okej.

B: W Polsce, jeśli chodzi o zasilanie w informacje, to wdrożony nowy system danych, który, do którego dostęp miała również centrala spółki?

R: Tak.

B: Były przygotowywane systemy raportów dla centrali…

R: Dokładnie.

B: Raporty ad hoc dla centrali jakieś…?

R: Oni mieli na tyle jakby sprawne połączenia te sieciowe, międzynarodowe, że, że rzeczy ad hoc szukali sobie sami po naszym systemie. To były, to było bardzo rzadko, nawet nie potrafię sobie przypomnieć takich, powiem Pani, takich analiz ad hoc żebyśmy wykonywali na ich rzecz? Raczej sprawdzali to sami, a nasze działania sprowadzały się do tych cyklicznych, comiesięcznych.

B: A (00:11:06) tutaj zarządu i kierowników ze spółki zależnej?

R: To był taki moment, że tak, jak mówiliśmy, kierownictwo było złożone z ekspatów i ci ludzie na początku przynajmniej bardziej polegali na swoich współpracownikach z Portugalii niż na współpracownikach z Polski, więc oni, jeżeli potrzebowali jakichś analiz, ad hoc również zwracali się do swoich kolegów w Portugalii, którzy przez łącza internetowe im te dane dostarczali.

B: A jeśli chodzi o planowanie, to, w jakim zakresie tworzone i aktualizowane były te dane?

R: Mówimy o planach finansowych, czy…?

B: Planach produkcyjnych, operacyjnych, sprzedażowych.

R: Plany produkcyjne wiadomo, były robione lokalnie w oparciu o jakieś prognozy sprzedaży, ale również zaopatrywaliśmy ten system zintegrowany w te dane. Natomiast, więc to się działo lokalnie. Natomiast, jeżeli chodzi o planowanie finansowe, to też na początku działo się lokalnie. Z centrali przychodziły tylko główne wytyczne, takie powiedzmy makroekonomiczne i główne założenia strategiczne, co do konstruowania planu, natomiast lokalnie tworzyliśmy już sedno tego planu.

B: (00:12:47) jak forecasty, jak i długoterminowe planowanie?

R: Planowanie, tak na przykład do krótkoterminowych forecastów, no, to należało na przykład ograniczenie, jako cel całej grupy, ograniczenie na przykład chorobowego czy tam czasu przebywania pracowników na chorobowym a długoterminowe, no, to było relacja (00:13:18) do zadłużenia, długoterminowe, to było przychody per capital, było to długoterminowo planowane, takie rzeczy.

B: A jeśli chodzi o proces budżetowania, to jak on wyglądał, jak przebiegało w tym pierwszym roku to po przejęciu? Czy firma dostała wytyczne, że budżet ma być taki…?

R: Nie, nie.

B: Czy raczej oddolnie?

R: Nie, nie, to powstawało oddolnie. Jedynymi wytycznymi, tak, jak mówiłem, to były pewne wielkości makro, przysłane z centrali do spełnienia, tak, jak mówię. Generalnym celem, ponieważ mieliśmy problem z przebywaniem pracowników na chorobowym, więc było ograniczenie tego chorobowego w jakiś sposób i tu był szereg działań podjętych w tym celu. Był jakiś tam poziom EBIT procentowo wyrażony, natomiast oddolnie powstawało, powstawały no, fundamenty tego (00:14:30).

B: Budżety poszczególnych działów finansowych.

R: Poszczególnych działów.

B: Firm produkcyjnych.

R: Budżet sprzedaży, podstawą roczny plan, prowizorium takie planu produkcji, budżety poszczególnych działów, budżety inwestycyjne i to było wszystko razem później złożone i patrzyliśmy, czy faktycznie mieścimy się w tych generalnych wytycznych. Jeżeli się, jeżeli w tych generalnych wytycznych się nie mieściliśmy, no, to szukaliśmy miejsca, gdzie można szukać bądź to oszczędności, bądź zwiększenia przychodów, bądź innych działań żeby te wytyczne główne, globalne spełnić.

B: A jeśli chodzi o kontrolę, jak odbywał się nadzór nad realizacją planów, celów przedsiębiorstwa?

R: Nadzór odbywał się głównie poprzez comiesięczne spotkania, bardzo, w bardzo szerokim gronie, począwszy od pracowników sprzedaży, skończywszy na pracownikach produkcyjnych kierownikach produkcyjnych, gdzie omawiane były praktycznie wszystkie aspekty od sprzedaży po działania produkcyjne, ponieważ jeszcze warto wspomnieć, że ten główny plan, główny budżet był też jakby przełożony na naście, może około dwudziestu takich wskaźników operacyjnych, które dotyczyły bezpośrednio kierowników czy do sprzedaży, czy do produkcji i później na miesięcznych spotkaniach patrzyliśmy jak daleko, bądź jak blisko, bądź jak bardzo przekroczone (śmiech) te cele, które wyznaczyliśmy sobie w już budżetach operacyjnych.

B: Czyli też odbywał się szczegółowa analiza odchyleń?

R: Tak, tak.

B: A jakieś przewidywanie, wystąpienie tych odchyleń i działania korygujące w trakcie realizacji?

R: Nie, w trakcie miesiąca, w trakcie miesiąca to się nie odbywało. Odbywało się to po zamknięciu miesiąca i dopiero wtedy ewentualnie na przyszłe miesiące były podejmowane jakieś działania korygujące.

B: A jeśli chodzi o instrumenty controllingu, system wskaźników finansowych.

R: Tak.

B: Analiza rentowności. Z czego spółka korzystała? Z rachunku marż pokrycia, krótkoterminowy rachunek wyników?

R: To, do czego jakby, z czego my byliśmy rozliczani, to było w gruncie rzeczy sprzedaż oraz pewne, pewien wskaźnik, tak, jak mówię, dwudziestu, pewien zestaw dwudziestu wskaźników operacyjnych i tyle. Co do marż pokrycia, na początku, gdzie była ta transformacja, chyba ze względu na nieufność nie mieliśmy do tego dostępu i w ogóle tego nie realizowaliśmy.

B: W ten sposób? Czy wnioskując…?

R: I tak chyba się dzieje do teraz, tym bardziej, że to się już naprawdę tak skonsolidowało i powstało, jako jeden, wielki oddział, zakład produkcyjny, więc nie wydaje mi się żeby obecne kierownictwo miało dostęp do, może oprócz pana prezesa, do marż pokrycia, raczej cały czas jest to kontynuowane na...

B: Instrument jest sam, natomiast tutaj polska grupa nie ma do nich dostępu?

R: Tutaj…

B: Raczej jest rozliczana z określonych wskaźników?

R: Tak, stricte takich operacyjnych, sprzedażowo – produkcyjnych.

B: Czyli tak naprawdę można wnioskować, że zadania i organizacja w jakichś tam pozostałych spółkach grupy wygląda podobnie?

R: Tak.

B: A jak to wyglądają przed przejęciem, czy spółka miała wdrożone, już wiemy, że ten controlling już był wdrożony, w jaki sposób on działa?

R: W gruncie rzeczy podobnie, tyle tylko, że zakres informacji był trochę szerszy, bo my faktycznie analizowaliśmy, co miesiąc również rentowności na poszczególnych asortymentach, czy poszczególnych klientach, a po przejęciu, to już tego już nie robiliśmy. Natomiast przed przejęciem faktycznie takie coś się działo i to było dosyć skrupulatnie analizowane na posiedzeniach zarządu i dawało asumpt do podejmowania decyzji, bądź to, bądź to eliminacji pewnych asortymentów i klientów, bądź też jakichś działań właśnie z asortymentem i klientem, które mogły te rentowności dalej podnosić. Także tak. To wie Pani, to jest taka dosyć hermetyczna branża i tu praktycznie zestaw tych wskaźników operacyjnych każdy, *zakład produkcyjny* ma bardzo, bardzo podobny, tak, natomiast dokładnie, to, czym się różni, czym się różniło analiza w firmie rodzinnej a później już w ramach koncernu wyglądała na tym, że faktycznie, podczas tego okresu firmy rodzinnej, było szersze spektrum analizy

wyników właśnie poszerzone o rentowność, poszerzone o pewne strategiczne wskaźniki, co z momentem przejęcia jakby przestało istnieć.

B: Czyli tak naprawdę zmiana nastąpiła jednorazowo?

R: Tak.

B: Nie było stopniowego dostosowania się i tak, jak rozumiem, to zarówno zaangażowane osoby, zakres zadań, stosowane instrumenty controllingu zostały, to, co było zostało…

R: Dosyć mocno grubą kreską, tak, odcięte i wprowadzone…

B: Od zera.

R: Co na początku powodowało dosyć spory, dosyć spore zamieszanie, dosyć spory chaos. Ale widocznie było to wkalkulowane w ten początkowy okres działania poprzez, przez nowych właścicieli.

B: A jeśli chodzi o różne instytucje formalne, nieformalne, wewnętrzne i zewnętrzne, może zacznijmy od tych zewnętrznych instytucji formalnych, mam na myśli regulacje dotyczące sprawozdawczości, prawa spółek i tak dalej, czy to miało wpływ, prawa podatkowego, czy to miało wpływ na kształtowanie systemu controllingu tutaj po przejęciu w spółce zależnej…

R: Nie.

B: Czy raczej…

R: To były chyba odrębne systemy?

B: Zupełnie niezależne?

R: Zupełnie niezależne. System controllingu był zupełnie oderwany od tych formalnych sprawozdawczości formalnej, na potrzeby, czy to urzędu skarbowego, czy innych…

B: Czyli tak jakby księgowość na polskie potrzeby…

R: Została…

B: Została sobie…

R: Tak.

B: A controlling…

R: Controlling, no, po prostu spełniał oczekiwania nowych właścicieli.

B: No, wcześniej ta zależność była większa?

R: Wcześniej ta zależność była większa, dokładnie.

B: A jeśli chodzi instytucje formalno wewnętrzne, struktura organizacyjna, grupowe reguły, to miało wpływ na kształtowanie systemu?

R: No tak, no tak, bo grupową regułą na przykład było, że od pierwszego dnia ma działać nasz jedyny system finansowo – księgowy controllingowy, zintegrowany no i to zostało wdrożone, jak taran i tak, to miało duży wpływ później na działanie controllingu, który praktycznie od dnia pierwszego, drugiego został odcięty od pewnych informacji, do których zazwyczaj miał dostęp u poprzedniego właściciela.

B: A jeśli chodzi o takie nieformalne reguły między centralą a spółką zależną, czy występowały różnice, chodzi mi o kulturę organizacyjną, kulturę narodową?

R: Oj tak.

B: Czy to miało wpływ na działanie tutaj spółki zależnej?

R: Miało. Miało wpływ. Nawet taka prozaiczna rzecz, jak przesunięcie czasowe, ponieważ Portugalia w stosunku do Polski, ma godzinę chyba wcześniej, jest ten czas, albo nawet dwie, nie, godzinę i teraz my w Polsce byliśmy przyzwyczajeni praktycznie do pracy między ósmą a szesnastą, więc ci Portugalczycy przychodzili zazwyczaj na dziewiątą, no, to u nas już była, która? U nas już była dziesiąta. Do tego mają tą kulturę lunchu około pierwszej, drugiej, czyli jak wracali z lunchu koło drugiej, to u nas już była piętnasta, a nawet zdarzało się, że szesnasta. Tak, więc pracownicy nie tylko w controllingu, ale również w innych działach, jakby pracując od ósmej czasami musieli zostawać do dwudziestej żeby wpaść w tryb pracy ludzie z Półwyspu Iberyjskiego, którzy zaczynali o dziewiątej, kończyli również o dziewiętnastej, z trzy i pół godzinną przerwą na lunch, co u nas nie było praktycznie praktykowane. To stwarzało problemy zarówno w controllingu, jak i w innych prozaicznych czynnościach, na przykład w kontaktach z urzędem skarbowym, bo nasze urzędy skarbowe również pracują od siódmej do piętnastej a czasami trzeba było poczekać na jakieś sprawozdanie stricte podatkowe, jeszcze go złożyć w urzędzie skarbowym, natomiast, no, poprzez to przesunięcie czasowe bardzo często zdarzało się, że robiliśmy to na ostatnią minutę, albo nawet składaliśmy czynny żal, bo się ślizgnęliśmy.

B: A różnice kulturowe pomiędzy Polską a Portugalią, z podejściem do pracy, w samej może organizacji też, podejściem, właśnie, do długich godzin pracy, do…

R: No… to jest chyba, znaczy, ta różnica w stylu pracy, to jest chyba takie najbardziej ewidentna różnica. Powolny rozruch i wchodzenia na obroty dopiero porządnie po tym lunchu i siedzenie wtedy do dziewiętnastej, dwudziestej, podczas, gdy u nas raczej to wchodzenie na wyższe obroty odbywało się dużo wcześniej po to żeby można było w miarę normalnie wyjść do domu i jeszcze nacieszyć się życiem rodzinnym. Tam jest to jednak trochę chyba inaczej ustawione, życie rodzinne też toczy się wieczorami w restauracjach, więc siedzimy tu w pracy,

później bierzemy rodzinę, idziemy do restauracji i dopiero lądujemy w domu koło dwudziestej drugiej, dwudziestej trzeciej, co u nas praktycznie nie jest praktykowane.

B: A rozumienie takiego właśnie work life balance między Polakami a Portugalczykami?

R: U nas jest dużo, większe rozróżnienie między życiem prywatnym a życiem zawodowym. Cenimy swoje życie prywatne, natomiast tam jakby wszystko w większym stopniu zachodzi jedno na drugie. Życie prywatne z zawodowym właśnie wychodzą na te lunchy wspólne, gdzie de facto mają chwilę dla siebie, ale cały czas rozmawiają o pracy, później wspólne wieczorne kolacje, gdzie de facto też spotykają się w tym gronie pracowników. Moim zdaniem ten work, albo private life balance jest bardziej zatarty w tamtym rejonie.

B: A jak postrzega Pan stosunek do podejmowania decyzji? Czy w ogóle do zarządzania firmą, jak to wyglądało, bo tutaj to był polski właściciel, firma rodzinna, i przejęcie przez Portugalski koncern. Jak to się zmieniło, jeśli chodzi o podejmowanie decyzji, dostęp do informacji właśnie też na najwyższym szczeblu organizacji tutaj w Polsce?

R: Szczerze powiedziawszy dużo się to raczej nie zmieniło, to znaczy, czyli trzeba było podjąć decyzję szybko, to ta decyzja była podejmowana zarówno za czasów firmy rodzinnej, jak i za czasów koncernu. Może to, dlatego, że ten koncern dopiero jakby aspirował tak naprawdę do bycia wielkim koncernem, to było ich chyba pierwsze przejęcie poza Iberią. W ramach Iberii już tam kilka tych przejęć dokonali, natomiast to było pierwsze wyjście w inny kraj niż Portugalia, Hiszpania, więc nie było z podejmowaniem decyzji, nie było tak najgorzej. No, dużo gorzej było z, jakby z przekonywaniem do decyzji decydentów właśnie, dlatego, że do pewnych informacji już nie mieliśmy dostępu a oczekiwano od nas jakichś rekomendacji. Więc to był chyba taki jedyny dysonans, który gdzieś tam napotkałem. A, tak, jak mówię, co do szybkości decyzji, oczywiście zawsze można powiedzieć, że można podejmować szybciej i sprawniej, ale nie było aż tak źle.

B: A co do autonomii podejmowania tej decyzji, no, jako dyrektor finansowy wcześniej w spółce rodzinnej z zakresu w jakim te decyzje mógł Pan podejmować i po przejęciu? Czy dalej ten zakres decyzyjności uległ zmianie?

R: Tu po przejęciu się mocno ograniczył, przed przejęciem faktycznie coś, co było domeną dyrektora finansowego, wymagało odpowiedniego uzasadnienia i dokonania rekomendacji i decyzja bywała podjęta, natomiast tutaj bardzo często ta rekomendacja nie starczała do podejmowania decyzji, bądź też decyzja była zgoła odmienna od dokonywanych rekomendacji, co mogę sobie tłumaczyć właśnie tym, że no, do pewnych rzeczy po prostu przestaliśmy mieć dostęp, do pewnych informacji. I autonomia, autonomia, mam odczucie, mocno się ograniczyła po przejęciu. To było też jednym z powodów, dla których tam po roku pracy pożegnałem się z firmą.

B: Ale czy to wynikało z braku zaufania do polskich free managerów, (00:31:05)?

R: Z braku zaufania, tak mi się wydaje, z braku zaufania do polskich menagerów, z nieznajomości polskiego porządku prawnego, reguł prowadzenia biznesu w Polsce, z nieznajomości kultury, prowadzenia biznesu w Polsce i to wszystko sprawiło, iż bardzo hermetycznie podejmowano decyzje. Nie zawsze te decyzje były zgodne z

polskim prawem, co również stanowiło, no, może źle powiedziałem, nie, że niezgodne z polskim prawem, tylko trzeba było później prostować te decyzje, aby były one zgodne z polskim prawem i to stanowiło dla mnie osobiście duży problem, ponieważ jako członek zarządu byłem w gruncie rzeczy odpowiedzialny za osobiście, również osobistym majątkiem za działania, które podejmujemy, jako zarząd.

B: Natomiast ogólnie wnioskując tak naprawdę, jeśli chodzi o menagerów, o działy tutaj, to po kolei dokonywano centralizacji i przeniesienia wszystkiego…

R: Tak. Wszystkich. To była kompletna organizacja przed przejęciem, posiadająca wszystkie konieczne i autonomiczne działy, począwszy od zakupów, poprzez dział zajmujący się stricte inwestycjami i skończywszy na no, księgowości i controllingu na przykład. (00:32:56) działów produkcyjnych, natomiast po przejęciu faktycznie, ten trend centralizacji był mocno widoczny i teraz, z tego, co wiem, na przykład zakupy są bardzo szczątkowe, inwestycji w ogóle nie ma. (00:33:14) development w ogóle nie ma w Polsce, tak, więc, no, tak.

B: Czyli z kompletnej organizacji tak naprawdę stworzono…

R: Oddziały stricte linię produkcyjną?

B: Stricte produkcyjną?

B: A jeśli chodzi o sam controlling? On się całkowicie zmienił z instrumentów, z których zrezygnowano, pojawiły się tutaj nowe…

R: Nowe.

B: Których tak naprawdę Polska…

R: Miała ograniczony…

B: Miała ograniczony dostęp. (00:33:50) jakieś elementy controllingu, które uważa Pan za istotne, działające w Polsce, które całkowicie, oprócz rentowności, która była na danym asortymencie, na danym kliencie, czy jeszcze jakieś instrumenty?

R: Cała analiza inwestycji praktycznie przestała u nas istnieć, więc, to jest następny duży człon controllingu, który, od którego zostaliśmy odcięci, tak, więc przychodziły pewne zadania, pewne wytyczne, co do inwestycji w przyszłym roku, natomiast my nie wiedzieliśmy, czy decydując się na ta inwestycję spełniamy wskaźniki dotyczące opłacalności tej inwestycji, czy po prostu robimy to, bo tak ma być? Więc to był, to jest następny faktycznie duży, duże poletko, które zostało wyrugowane.

B: A na co z kolei zwracano uwagę, porównania pomiędzy większą liczbą…

R: Tak.

B: (00:35:04) na przykład?

R: Tak, tak. Tak, bardzo mocną uwagę zwracano na benchmark, właśnie benchmark w oparciu o ten zestaw dwudziestu kilku wskaźników operacyjnych i porównywano uzyskane wyniki do całej rzeszy tych zakładów w Europie.

B: Czyli taki benchmark…?

R: Wewnętrzny benchmark, wewnętrzny ranking, wewnętrzna taka rywalizacja o wyniki powstała. Tak, to ma Pani rację, tak to się odbyło, czyli tak, jak mówię, no, zostaliśmy odcięci od strategicznych rzeczy, a bardziej wtłoczeni w operacyjne, w szerszym spektrum, mając do dyspozycji porównywanie się z innymi członkami grupy.

B: Czyli cały strategiczny controlling został…

R: Wyrugowany.

B: A z doświadczeń, ponieważ jeszcze działając, jako polska grupa, grupa miała jeszcze spółkę zagraniczną?

R: Tak, jedną spółkę zagraniczną w krajach nadbałtyckim.

B: Czy tam jakoś polska grupa, wdrażany był przez Polaków controlling w tamtej spółce?

R: Tak, był wdrażany, był wdrażany w zakresie dokładnie takim samym, jak w polskich spółkach.

B: A jak postrzega Pan tutaj różnicę właśnie pomiędzy podejściem do tego wdrażania? Jak to wyglądało?

R: Powiem Pani, że tak, jak teraz mi Pani zadała to pytanie, to stwierdzam, że w gruncie rzeczy podobne procesy miały tam miejsce, znaczy, był pewien, był tam pewien opór materii nad tym żeby centrala wtedy zlokalizowana w Polsce, miała nieograniczony dostęp do danych. Tam do tego mieliśmy problem, który nie występował w gruncie rzeczy po przejęciu przez Portugalczyków spółek polskich. My tam nie mieliśmy kompetentnych ludzi po prostu, tam był problem kompetencyjny i mimo, że my mieliśmy silny dział controllingu, który tam pojechał, pomagał wdrażać i prowadził tych ludzi za rękę, można powiedzieć, to ten brak kompetencji był, niestety, tak znaczący, że jakość tych informacji, które później do nas docierały nie była zbyt dobra.

B: Ale brak kompetencji w zakresie finansów, w zakresie rozumienia potrzeby controllingu?

R: W zakresie rozumienia potrzeby controllingu, w zakresie… bo, w zakresie finansów, wydaje mi się, że ten poziom kompetencji był wystarczający. Może nie był porywający, ale wystarczający, natomiast oni nie potrafili zrozumieć, w czym ma im ten controlling tak de facto pomóc? A jak nie potrafili tego zrozumieć, to jakość danych, które przekazywali była słaba, no, bo po prostu spełniali swój obowiązek comiesięczny.

B: Czyli nie widzieli tak naprawdę w tym controllingu czegoś, co też jest im pomocne.

R: Dokładnie. Mimo naszych wysiłków, mimo tego, że zrobiliśmy wszystko tak, jak w Polsce były comiesięczne spotkania, analizy, i tak dalej i tak dalej, to jednak mam odczucie, że poziom pojmowania przydatności controllingu był mniejszy niż tutaj.

B: Czyli jeszcze brak świadomości?

R: Tak.

B: A jeśli chodzi o różnice kulturowe, też jakby tutaj…?

R: No tutaj, z kolei, to jeszcze trochę inaczej wyglądało. Mamy jakby dwa bieguny. Biegun iberyjski, gdzie dużo rzeczy robiono właśnie nieformalnie, na hura, nie wnikając w meandry prawne podejmowanych decyzji. Z drugiej strony, mamy biegun nadbałtycki, gdzie wszystko musiało być poparte najlepiej czerwoną pieczątką prezesa i bez tego żadne pismo nie mogło opuścić huty, żaden mail nie mógłby wysłany bez kontr asygnaty, że tak powiem prezesa i taki formalizm do bólu i gdzieś, pomiędzy tymi dwoma biegunami znajdowaliśmy się my, w Polsce, którzy zdając sobie sprawę uwarunkowań prawnych, z pewnych wymogów formalnych, staraliśmy się jednak do tego zdroworozsądkowo podchodzić i luzować te więzy tam, gdzie się dało.

B: Ale tutaj właśnie bardzo ciekawa rzecz. Jeśli chodzi o współpracę z Portugalią, nieformalnie, czyli nie, brak takich pisanych reguł, procedur i tak dalej, tylko bardziej właśnie…?

R: Ale, wydaje mi się, że one po prostu, to był etap, że, tak, jak mówię, to była pierwsza akwizycja poza iberyjskim kręgiem kulturowym. Tam nie było problemu z językiem, hiszpański, portugalski, to tak, jak nie wiem, polski, słowacki. Tam nie było problemu z jasnym wyartykułowaniem potrzeb. Natomiast tu, pojawiła się bariera językowa, nie wszyscy ludzie, czy to z Polski czy z Iberii mówili po angielsku, więc pojawił się problem językowy i dwa, jako pierwsza akwizycja, to byliśmy trochę polem doświadczalnym, więc te reguły, ich nie było, ale one chyba zaczęły się tworzyć dopiero tutaj, jako fundament pod następne dalsze akwizycje, więc tutaj nic na papierze spisanego nie było, oprócz trzech czy czterech dat, gdzie pewne sprawozdania musiały być do tych dat dosłane i to wszystko.

B: A co reszta, bardziej nieformalnie?

R: Bardziej nieformalnie, na telefonie, na help desk, w godzinach, które nie zawsze sprzyjały koncentracji odpowiedniej.

B: Dobrze, to tak podsumowując, jak, które z tych omawianych formalne czy nieformalne aspekty miały większy wpływ na znaczenie, na sposób wdrożenia, na zmiany controllingu w spółce (00:42:55)?

R: Podsumowując, większy wpływ miały te nieformalne aspekty, bo w sposób nieformalny wymagano od nas czegoś, co miało później przybrać postać formalną, czy to jakiegoś sprawozdania, czy jakiejś prezentacji i tak dalej i tak dalej, więc skłaniałbym się ku temu, iż te nieformalne, powiedziałbym szeptane zalecenia jakby kształtowały na początku ten controlling.

B: Też zakres zadań controllingu?

R: Zakres zadań również był niedookreślony, że tak powiem, niedookreślony, wiadomo było, czego nie ma a nie wiadomo było, co jest i co ma być? Tak.

B: Czyli właśnie nieformalne różnice w samej organizacji, kulturze organizacyjnej?

R: No tak, jak mówiliśmy, to też miało spory wpływa na to, jak to funkcjonowało i finalnie, jak ci ludzie nasi, szczególnie tu w Polsce w tym się odnaleźli, bo trzeba jasno powiedzieć, że się nie odnaleźli i możemy mówić, że może to była część zaplanowanych, zaplanowanej strategii Portugalczyków żeby ten controlling po prostu przestał tu istnieć samoistnie, czy też wypadek przy pracy, który skłonił ich żeby scentralizować ten controlling, ale finalnie controlling w Polsce się rozsypał poprzez odejścia ludzi i została podjęta decyzja o centralizacji tego controllingu w Portugalii tak, jak mówię. Pytanie jest takie, czy to, że się posypał skłoniło ich do centralizacji controllingu, czy ich celem było posypanie się controllingu w sposób właśnie przez to, że wiele rzeczy było niedopowiedzianych, nieformalnych i tak dalej i tak dalej, co spowodowało centralizację controllingu?

B: Czyli finalnie tak naprawdę zmiana poszła bardzo daleko.

R: Tak, bardzo daleko i głęboko.

B: bardzo dziękuję za tą rozmowę.

R: Proszę bardzo.

Załącznik 5.8. Spółka E Kontroler Finansowy

Nazwa pliku: DW_A0188

Legenda:
Badacz – oznaczony, jako B
Respondent – oznaczony, jako R
(gg:mm:ss) – fragment niezrozumiały
…- wypowiedź przerwana
(śmiech), (płacz), (dłuższa pauza), (dzwoni telefon), (respondent milczy), itp. – zachowania niewerbalne

B: Dobrze. W takim razie skupmy sie teraz na organizacji controllingu w spółce zależnej, ponieważ już tutaj jak z kolegą rozmawialiśmy na, na tematy ogólne, strategiczne. Już wiemy, co się stało, kiedy się stało. Więc, jak byśmy mogli teraz skupić się na samym controllingu. Jak można określić organizację controllingu w grupie, w sensie w jego centralizacji, standaryzacji? Jakby Pani mogła opowiedzieć tutaj zarówno z punktu widzenia tego, jak to wyglądało w spółce zależnej, jak w samej Centrali?

R: W zasadzie po przejęciu dążono systematycznie do pełnej centralizacji controllingu. Wprowadzono pewne standardy, sformalizowano pracę z... a dodatkowo tak naprawdę z biegiem czasu nastąpiła pełna centralizacja controllingu w spółce matce.

B: Co możemy rozumieć przez pełną centralizację?

R: W zasadzie dążyło to do przeniesienia funkcji, głównych funkcji controllingu do spółki nadrzędnej, do spółki matki. Także w zasadzie po naszej stronie skupialiśmy się na dostarczaniu informacji, udziale w planowaniu oczywiście, ale pozostałe elementy przeniesiono, scentralizowano i to spółka matka przejęła w zasadzie analizę odchyleń, analizę danych. To może było… też być efektem bardzo szybkiego wdrożenia wspólnego systemu ERP.

B: Rozumiem. Wcześniej tego systemu nie było przed przejęciem przez portugalską spółkę?

R: Mieliśmy wspólny system ERP dla spółek, spółek zależnych, ponieważ też tworzyliśmy grupę kapitałową. System ERP wspólny dla spółek produkcyjnych i spółki nadrzędnej. Wdrażaliśmy również ten system do spółki, naszej spółki zależnej w... na Litwie, która nie została włączona do grupy po przejęciu. Nie, po prostu nie była podmiotem sprzedaży przez poprzedniego właściciela. Natomiast polskie spółki miały wdrożony w pełni system zintegrowany, który został zmieniony po przejęciu na system SAP.

B: Yhym. Czy jeszcze oprócz wprowadzenia nowego systemu widać było inne ślady profesjonalizacji nazwijmy to controllingu, wprowadzenia jeszcze jakichś instrumentów?

R: W zasadzie controlling w grupie przed przejęciem był w pełni wprowadzony, tak. Pełne funkcje controllingu w różnych obszarach działalności firmy były, funkcjonowały, działały. W związku z tym też w spółce matce był controlling, którego zadaniem była... był controlling spółek produkcyjnych. W związku z tym w pełni ten controlling funkcjonował. Były procedury reguły, raportowania, co miesięczne. W pewnym sensie też to było scentralizowane w okresie przed przejęciem, ponieważ też to było robione w spółce matce.

B: W polskiej spółce matce?

R: W polskiej spółce matce nadrzędnej dla spółek produkcyjnych.

B: Yhym.

R: Więc tutaj można mówić o dużej zmianie. Natomiast raczej zmieniono w pewnym sensie podejście, ale nie zaczęto stosować nowych instrumentów. Wręcz w pewnym sensie odcięto polskie spółki od dostępnych informacji płynących z controllingu.

B: Z jakich powodów?

R: To znaczy wydaje się, żeby... ze względu na to, żeby wdrożono system, do którego Portugalia miała dostęp. To ban... Większe zaufanie spółka miała, spółka matka portugalska miała jednak do swoich pracowników, aniżeli do

polskiej kadry. I mogło to wynikać z tych powodów. Z drugiej strony no też dziwnym, dziwne było odcięcie działów sprzedaży, na przykład od analiz rentowności, które wcześniej były robione. Natomiast, czy po przejęciu te analizy były robione w tej sa... w tej, w jakieś formie, czy nie, po prostu tych informacji już nie mieliśmy.

B: Czy po przejęciu zmienił się profil działalności polskiej firmy i to wiąże się właśnie ze zmianami w controllingu, o których teraz mówimy?

R: To znaczy zaznaczmy, że tak naprawdę polska grupa była w pełni operacyjną grupą, tak, działającą od wielu lat, pełnią... w ramach grupy w tamtym okresie, jako działającej samodzielnie, tak, bo wszystkie funkcje w grupie działały, czy to mówimy o inwestycjach, czy o zakupach, sprzedaży produkcji, tak. I tutaj można powiedzieć, że sama produkcja oczywiście się nie zmieniła. Sprzedaż również prowadzona była przez lokalny dział sprzedaży, przynajmniej po przejęciu firmy. Natomiast takie kwestie, jak inwestycje, jak właśnie pewne podejmowanie decyzji zostało przeniesione do spółki matki.

B: Controlling pełni istotną funkcję koordynacyjną w firmie działającej lokalnie, ma to znaczenie, ma to nowe znaczenie w międzynarodowej grupie kapitałowej. Jak można by się tutaj odnieść do tej funkcji koordynacyjnej, co się w niej zmieniło?

R: To znaczy przede wszystkim kwestia odcięcia od części informacji, co miało duży wpływ na właśnie dostępność informacji dla kadry zarządzającej lokalnie, tak. Oczywiście Prezes i Zast… Wiceprezes do Spraw Sprzedaży, którzy byli ekspatami mieli dostęp do większej gamy informacji. Wynikało to z tego, że po prostu pytali swoich współpracowników z matki o pewne rzeczy. Natomiast ta koordynacja, jeśli chodzi o pozostałych kierowników, w pewnym sensie się ograniczyła. Z drugiej strony system ERP SAP, który został wdrożony dawał w pewnym zakresie, na przykład dotyczącym kosztów kierownikom dosyć duży zasób informacji. Więc te podstawowe informacje, tak jakby dla kierowników działów się zwiększyły, zakres tych informacji. Czyli tutaj można mówić o tym, że ta funkcja koordynacyjna i świadomości pewnych rzeczy dla kierowników poszczególnych działów została zwiększona...

B: W spółce zależnej?

R: W spółce zależnej.

B: Polskiej?

R: Polskiej. Natomiast od pewnego poziomu, mam na myśli kwestie inwestycji, no tej, tych informacji już nie było. Ta funkcja tak jakby... Ze względu na to, że funkcja związana z inwestycjami została przeniesiona wyżej, też controlling, tutaj koordynacja została przeniesiona na wyższy poziom, poziom matki. Zupełnie inaczej wyglądało to przed przejęciem, ponieważ wtedy controlling w pełni gdzieś tam realizował funkcję koordynacyjną no wszystkich, we wszystkich obszarach działalności.

B: Kto w ten controlling był i jest zaangażowany po stronie spółki zależnej i Centrali?

R: Jeśli chodzi o Centralę w Portugalii, to był to Dział Finansowy. Jeśli chodzi o controlling po stronie spółki zależnej, po naszej stronie, w zasadzie osoby, które były wcześniej w spółce, w grupie polskiej pozostały przynajmniej przez pierwszy okres po przejęciu w tym controllingu i dalej działały. Więc tak bezpośrednio były to, można powiedzieć Działy Finansowe po stronie spółki matki, a po s... i po stronie spółki córki. Natomiast my musimy pamiętać o tym, że tak naprawdę zaangażowanie w controlling jest również na poziomie kierowników poszczególnych działów, czy kier… czy szefów operacyjnych też spółek produkcyjnych, prawda, ponieważ no tutaj, kto jest zaangażowany w system, kto zbiera te informacje-Działy Finansowe. Natomiast zaangażowani w system… Tak naprawdę ta grupa jest znacznie większa, szczególnie przed przejęciem, gdzie ten controlling był i działał lokalnie. Wiele osób miało wpływ na tworzenie tego systemu, na dodat... na tworzenie dodatkowych analiz, dodatkowych raportów, na zwracanie uwagi na dodatkowe rzeczy, co wynikało również z ich potrzeb.

B: Czyli zgłaszali swoje potrzeby informacyjne?

R: Tak. Też w trakcie spotkań, w trakcie rozmów pewne rzeczy się pojawiały, które później były przyczynkiem do tego, żeby to włączyć w system controllingu może szerzej, bardziej dokładnie analizować. Więc tak naprawdę wyzwania, które pojawiały się przed kierownikami działów były bardzo często przyczynkiem do tego, żeby ten system controllingu zmieniać, dodawać nowe rzeczy, które miały pomóc właśnie w koordynowaniu tej... w kierowaniu, w odpowiednim zarządzaniu firmą.

B: Czy te osoby spoza finansów, które właśnie zgłaszały swoje potrzeby, to mówimy tutaj o polskiej spółce, czy mówimy o Centrali?

R: Mówimy o (00:12:34). To znaczy na ten moment mówimy o Centr... o polskiej spółce. Ponieważ, jeśli chodzi o Centralę, to bardzo często jednak Portugalia zgłaszała się do swoich pracowników o informacje. Gdzieś tam oczywiście później, jeśli te informacje nie mogły wynikać bezpośrednio z systemu, który był bardzo szeroki i tak naprawdę bardzo wiele rzeczy w samym systemie również poza takich, poza księgowych znajdowało się w tym systemie, bo to były również budżety, to była kwestia zakupów, to była kwestia reklamacji, więc... To były kwestie produkcyjne w systemie. Więc bardzo duża część informacji tak naprawdę to mogła pochodzić bezpośrednio z systemu. Więc raczej, jeśli chodzi o Centralę, to zgłaszali się do własnych działów, do własnego Działu Controllingu o przygotowanie takich rzeczy. Raczej nie trafiało to już do nas, jako spółki, spółki zależnej, tudzież grupy zależnej. Ponieważ pamiętajmy, że tutaj mówimy o trzech spółkach: spółce zarządzającej i dwóch spółkach produkcyjnych.

B: Tak. Mówiliśmy o potrzebach, czyli tej stronie jakby pozytywnej. Natomiast, czy były osoby, pracownicy nie tylko z finansów, controllingu, ale też z innych działów, które były przeciwnikami określonych rozwiązań, czy zmian w funkcjonowaniu controllingu?

R: Oczywiście. To znaczy każda zmiana na… w jakimś stopniu powoduje opór, prawda. W związku z tym ten opór tutaj również się pojawiał. Pojawiał się z różnych powodów. Z jednej strony, ponieważ pewne rzeczy właśnie zaczęły trafiać do systemu, które wcześniej do systemu nie trafiały i może w niedostateczny sposób zostało wyjaśnione tym osobom, po co i dlaczego to mają robić, więc początkowo oczywiście te kwestie powodowały

opór. Z drugiej strony zmiana, która też spowodowała odcięcie polskiej, polskich pracowników od części informacji, (00:15:12) na przykład Działy Sprzedaży, które wcześniej rentowności swoich klientów, rentowności asortymentu, do tych danych miały dostęp, kalkulacja rentowności dla nowych projektów również. Te informacje były dla nich dostępne. Nagle od tych informacji tak jakby zostali odcięci. To również powodowało opór z ich strony. Więc tutaj mamy opór dwustronny. Z jednej strony z powodu większych nakładów pracy, nie do końca wyjaśnionych, z jakiego powodu te, tu, jakie są podstawy ku temu, a z drugiej strony ze względu na pewne ograniczenie dostępu do informacji, które wcześniej mieli.

B: Znaczy to opór... Przez opór rozumiemy opór skuteczny, który rzeczywiście miał wpływ na finalny kształt określonych rozwiązań, czy tylko opór, który miał wpływ powiedzmy na atmosferę współpracy?

R: To znaczy na (00:16:20). Mówimy tutaj o kwestiach, które zostały narzucone przez spółkę nadrzędną po przejęciu. Więc trudno mówić w tym wypadku akurat, w tej organizacji i w sposobie zarządzania przez spółkę matkę o możliwości oporu skutecznego. Był to opór raczej na poziomie jakości pracy, tudzież nastawienia do wykonywania nowych, dodatkowych zadań. Natomiast no nie możemy mówić o oporze skutecznym, który miałby prowadzić do zmiany podejścia przez spółkę matkę. Raczej to nie wchodziło w grę. Nowy właściciel przyszedł, posprzątał według swoich ustaleń, zmienił system (00:17:15) zmienił zasady i firma miała działać według ich zasad. Raczej tutaj kwestie by… że było robione coś inaczej, że to miało jakieś dodatkowe plusy nie miało większego znaczenia.

B: Rozumiem

R: Mogło to również wynikać z tego, że dla spółki matki było to pierwsze tak naprawdę przejęcie poza (00:17:44). Może kwestia doświadczeń, może kwestia braku zaufania do, właśnie do polskiej kadry miała tutaj wpływ na to, że tak naprawdę z w pełni operacyjnej grupy mieliśmy wrażenie, że próbuje się zrobić zakłady produkcyjne tylko i wyłącznie.

B: Czy (00:18:14)?

R: (00:18:15), które jakby nie mają tej funkcji zarządzania, natomiast mają robić to, co im się karze.

B: A czy gdyby spółka matka miała większe doświadczenie w rozwoju grupy i wdrażaniu controllingu w innych spółkach, w innych krajach, to mogłoby to wyglądać inaczej, jeśli chodzi o pozostawienie spółce zależnej w Polsce większego pola manewru?

R: To znaczy wydaje mi się też z doświadczeń, że chyba tak, że tak naprawdę tutaj ze względu właśnie na brak doświadczenia, ze względu w pewnym sensie na przekonanie o skuteczności swojej formy działania nie wzięto zupełnie pod uwagę tego, że ta gru... że grupa przed przejęciem świetnie sobie radziła na rynku, była dobrze zarządzana, w związku z tym te rozwiązania, które funkcjonowały również były skuteczne i można było je wykorzystywać dalej, tudzież nawet rozwinąć na spółki należące... pozostałe spółki, tak jakby siostrzane

produkcyjne. Tutaj zostało to odcięte grubą kreską i tak jakby „Robiliście, przestajecie to robić, nie interesuje nas to".

B: A była świadomość tego, jak to działało wcześniej ze strony spółki przejmującej?

R: To znaczy w pewnym zakresie na pewno tak, ponieważ tak, jak mówiłam wcześniej, pracownicy controllingu się po przejęciu nie zmienili, przynajmniej w pierwszym okresie. To jest jedna rzecz. A druga, proces przejęcia, decyzji o zakupie i przejęcia, to też był dosyć długi okres czasu, w którym w pewnym zakresie spółka przejmująca analizowała również dane pochodzące z Działu Controllingu spółki grupy przejmowanej. W związku z tym ta świadomość, że takie, że pewne rzeczy są analizowane, są robione, myślę, że była. Natomiast no nie zwracano na to uwagi.

B: Mówiliśmy dużo o dostarczaniu informacji przez spółkę zależną do Centrali po przejęciu i wdrożeniu nowego systemu ERP. Ale controlling ma również inne zadania. Więc krótko tutaj porozmawiajmy jeszcze o tych zadaniach. Jeśli chodzi o te zasilanie informacji, to... w informacje, to jak często, z jaką regularnością następowało? Czy możemy mówić o jakimś tutaj raportowaniu ad hoc dla Centrali, czy była jakaś określona regularność?

R: To znaczy, jeśli chodzi o raportowanie ad hoc, to tak, jak wspomniałam wcześniej, raczej raportowanie ad hoc dla Centrali odbywało się przez pracowników Centrali. W związku z tym my nie braliśmy raczej w tym udziału. Natomiast oczywiście dla Centrali były przygotowywane miesięczne, kwartalne, tygodniowe raporty z różnych obszarów controllingu. Jeśli chodzi o informacje tygodniowe bardzo skupiano się na kwestiach finansowych, na kwestiach cash flow. Tego typu tematy były raportowane co tydzień. My również, jak kwestia zadłużenia, kwestia płynności, szeroko rozumianej należności, zobowiązań, czy... To było raportowane bardzo regularnie. Co miesięcznie przedstawiano cały pakiet informacji dotyczących tak naprawdę produkcji, sprzedaży, jakości, kwestii związanych z pracownikami. Mieliśmy również... Oprócz takich standardowych zestawów, raportów tworzono zestaw wskaźników, który obejmował tak naprawdę wszystkie kwestie od produkcji, sprzedaży przez kwestie związane z personelem, które były wykorzystywane do wewnętrznego (00:23:18) markingu. To, to by... Tutaj akurat spółka matka mając już kilka firm, zakładów produkcyjnych w dużym stopniu kładła nacisk właśnie na wewnętrzne porównywanie tych spółek wręcz w pewnym sensie na taką wewnętrzną konkurencję pomiędzy spółkami. Te dane były pokazywane tak naprawdę w każdej firmie co miesiąc, która była najlepsza, która... Był ranking robiony według wskaźników, który mogli widzieć wszyscy pracownicy tak, żeby jak naj... w jak największym stopniu tą wewnętrzną konkurencję jeszcze podkręcać.

B: A czy zapewniono porównywalność takich zestawień...

R: Tak.

B: ...biorąc pod uwagę naturę działalności poszczególnych spółek sióstr?

R: Tak. Tak, ponieważ mówimy tutaj o spółkach produkcyjnych działających, robiących dokładnie to samo. Może nie dokładnie ten, identycznie ten sam asortyment, natomiast branża, sposób produkcji był identyczny we wszystkich spółkach. Tak naprawdę kształt finalnego produktu się różnił. Natomiast sposób działania i tak dalej wszystkich spółek produkcyjnych był taki sam.

B: A jeśli chodzi o system controllingu w innych spółkach w ramach grupy?

R: Wyglądało to dokładnie tak samo.

B: W relacji do spółki matki?

R: Wyglądało to dokładnie tak samo, a wręcz my, jako przejęta grupa, w pewnym sensie jeszcze na początku po przejęciu mieliśmy... musieliśmy dostosować się, więc ten czas dostosowania trochę nad odróżniał od spółek Półwyspu Iberyjskiego, gdzie po prostu tam to tak działało, praktycznie to były zakłady produkcyjne pod podmiotem zarządzającym, do czego finalnie dążono również w Polsce.

B: Pytanie wynika również stąd, że Półwysep Iberyjski w sensie kulturowym, w sensie takim psychicznym jest bliższy dla spółki portugalskiej, stąd mogło różnić się podejście do zarządzania finansami w tych nowo przejętych spółkach.

R: Raczej nie. Te przejęcia miały miejsce wcześniej. To były przejęcia typowo spółek produkcyjnych, więc raczej tam też było scentralizowane pod jedną matką.

B: Czy można tutaj powiedzieć, że cel przejęcia i struktura grupy w tym momencie miała dominujące znaczenie?

R: Tak.

B: Dobrze. A kontynuując wątek zadań controllingu, jeśli chodzi o planowanie, może Pani powiedzieć coś o tym, w jakim zakresie to planowanie funkcjonowało?

R: Oczywiście. Były klau... tak jakby standardowo roczne budżety. Dochodziło oczywiście planowanie bardziej długoterminowe, przynajmniej wcześniej. Ponieważ no później, w późniejszym okresie tutaj, jeśli chodzi o spółkę zależną raczej to nie było robione. I dochodziły kwartale, miesięczne for casty skupiające się na... głównie na sprzedaży. Naturalną rzeczą jest to, że przygotowywano plany produkcyjne. Ale to już powiedzmy odbywało się w spółkach, w zakładach produkcyjnych i odbywało się przez działy związane z produkcją, z planowaniem produkcji. Natomiast w... jeśli chodzi o controlling, to no te plany produkcyjne były podstawą również do planów kwartalnych i do budżetów rocznych. Tak samo, jeśli chodzi o plany dotyczące sprzedaży. Natomiast, jeśli chodzi o planowanie inwestycji, to już zostało przeniesione do Centrali.

B: A jeśli chodzi o powiedzmy przebieg procesów budżetowania?

R: Jeśli chodzi o przebieg procesu budżetowania, to w pierwszym roku po przejęciu... bo w zasadzie o tym możemy mówić, jako grupa dostaliśmy pewne wytyczne makro-ekonomiczne, pewne informacje dotyczące tej, nie wiem, przykładowo planowanych kursów walutowych na kolejny rok, jako taką podstawę do budżetowania, planowanych wzrostów cen, inflacji. Natomiast sam budżet przygotowywany był lokalnie z udziałem oczywiście wszystkich działów. No ten proces przebiegał standardowo, jak każdy proces budżetowania. Po przedstawieniu budżetu oczywiście, jeśli jednak ten wynik nie zadowalał, planowany wynik nie do końca zadowalał spółkę nadrzędną, to szukano, czy to po stronie kosztowej, czy po stronie przychodowej możliwości udoskonalenia tego planu.

B: No właśnie. Kwestia działania w przypadku jakby wyniku niespełniającego oczekiwania. Tutaj przechodzimy do kontroli, która też jest istotnym zadaniem controllingu. W jaki sposób to się odbywało? Czy był faktyczny, regularny nadzór nad realizacją...

R: Tak...

B: ...założonych celów?

R: ...oczywiście. Czy po... Mówiąc o okresie już po przejęciu, tak, bo na tym się skupiamy, to oczywiście tak, były to co miesięczne spotkania w bardzo szerokim gronie pracowników spółek produkcyjnych dotyczące takich kwestii, jak produkcja, jak jakość, jak koszty. Były również spotkania co miesięczne Działów Sprzedaży, gdzie również analizowano odchylenia od planów, sug… Zastanawiano się nad możliwościami poprawy tych wskaźników. Przewidywano również, co jest istotne, jeśli chodzi o działalność sprzedażową. To oprócz właśnie tego budżetu rocznego, co miesięcznie przygotowywany był forecast na kolejne miesiące. Propozycje tutaj płynęły z Działów Sprzedaży i na co miesięcznym spotkaniu analizowano, na ile te bardziej krótko terminowe for casty wpisują się w budżet założony na dany rok, na ile realizują ten budżet, na ile jednak te for casty mają odchylenia czy to pozytywne, czy negatywne. Jeśli negatywne to, w jaki sposób, jakie działania podjąć, żeby te odchylenia zminimalizować. Więc mówimy z jednej stronie o analizie odchyleń historycznych szczególnie, jeśli chodzi o produkcję, o koszty, ale też mówimy o ana... i sprzedaż naturalnie, ale też mówimy o analizie odchyleń przewidywanych, które... i próbie ich niwelowania. Więc zarówno odchylenia historyczne już zastane, a z drugiej strony planowane, prognozowane rzeczy, które... i odchylenia wynikające z tych prognoz, które no już bardziej mogły... Wiadomo budżet roczny przygotowywany jest zazwyczaj jesienią roku poprzedniego, tak. Jeśli mówimy o budżecie na 2013 rok będzie on przygotowywany pod koniec 2012 roku. Natomiast te for cast sprzedaży bardziej krótkoterminowe, przygotowywane co miesiąc uwzględniały bieżącą sytuację. Dzięki temu no można było w większym stopniu dostosowywać się do sytuacji bieżącej i działać na odchyleniach w tym zakresie.

B: I tu przechodzimy do kolejnej, już ostatniej funkcji controllingu, jaką jest już sterowanie. Czyli stwierdziliśmy odchylenia i teraz, jaki był udział w controllingu i w spółce zależnej, i w Centrali, tutaj proszę rozróżnić między tymi dwiema perspektywami, w proponowaniu przy faktycznym koordynowaniu działań naprawczych, czy działań korygujących procesy biznesowe, żeby faktycznie wpłynąć na... zmienić wynik w kolejnym okresie?

R: To znaczy tutaj kwestie koordynujące... głównie skupiano się na działalności sprzedażowej i koordynowano for casty, koordynowano też w jakimś sensie globalną sprzedaż całej grupy, tak. Jeśli jedna ze spółek miała nadwyżkę popytu, która u... a popyt ten mógł być przeniesiony do produkcji w innym zakładzie, to takie działania też były podejmowane. Więc tutaj to sterowanie... Controlling był zaangażowany cały czas w planowanie, w analizy odchyleń, ale też krzyżowo tak jakby sterowanie ruchem.

B: A czy można powiedzieć, że to zadanie sterowania leżało w gestii bardziej Centrali?

R: Tak, oczywiście. My, jeśli chodzi o spółkę zależną, tak, czy grupę zależną tak naprawdę takich możliwości tutaj wewnętrznie nie mieliśmy. Były to decyzje bardziej scentralizowane.

B: Dobrze. Kolejnym aspektem funkcjonowania controllingu są instrumenty, które są w nim stosowane. Proszę powiedzieć pokrótce, jaki zakres instrumentów jest używany w spółce zależnej, w grupie?

R: To znaczy, jeśli chodzi o spółkę zależną, to oczywiście były to analizy wskaźników finansowych, krótkookresowy rachunek wyników, marża, kontrola jakości, produkcji. Natomiast po przejęciu przestaliśmy analizować rentowność, tego typu rzeczy. Ważnym elementem tak naprawdę był, jeśli chodzi o instrumenty tak, jak już wcześniej wspomniałam był wewnętrzny (00:36:13), który w istotny sposób działał. Z czego jeszcze korzystaliśmy? (zastanowienie) Standardowe rachunki, marż pokrycia na poziomie (00:36:35) oczywiście, również szeroka gama instrumentów, aczkolwiek zawężona w stosunku do tego, co było stosowane przed przejęciem.

B: Czy to wynika z aspektów, o których rozmawialiśmy wcześniej?

R: Tak. Myślę, że zdecydowanie tak. Spółka po prostu nadrzędna odcięła nas od części danych.

B: Rozumiem. A jak już mówimy o zmianach, to czy powiedzmy zakres działania i w ogóle osoby zaangażowane w controlling, czy w tym zakresie była zmiana po przejęciu?

R: Tak. Tak, jak wspomniałam wcześniej, no tego… to był controlling przed przejęciem był bardziej całościowy. Można było mówić rzeczywiście o w pełni funkcjonującym systemie controllingu we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy. Natomiast później zostało to ograniczone.

B: Czy te zmiany następowały stopniowo, następują dalej? Czy mówimy tutaj o jednorazowym, jakby jednorazowej akcji w ramach której został wdrożony nowy system? (kaszlnięcie) Zatrudnione, bądź zwolnione osoby, zmieniony zakres odpowiedzialności i...

R: To znaczy...

B: ...to już sobie dalej funkcjonuje, czy to jest ciągły proces?

R: Raczej był to proces bardzo szybki. Dział Controllingu w pierwotnej postaci tak naprawdę funkcjonował do momentu pełnej funkcjonalności, tudzież zadowalającej spółkę matkę funkcjonalności ERP-a. W momencie, kiedy to zostało wdrożone, tak naprawdę no w pewnym zakresie podjęto (westchnięcie) działania mające na celu scentralizowanie w spółce matce i zminimalizowanie tak naprawdę controllingu lokalnego do tego stopnia, żeby tak naprawdę kontroler finansowy odszedł z firmy, został... i te zadania w dużej mierze przeniesiono do Centrali.

B: Ale to odejście osób związanych z controllingiem nastąpiło później niż wprowadzenie systemu...

R: Tak. Tak, to znaczy tak naprawdę odejście kontrolera finansowego, moje odejście związało się z tymi zmianami, które następowały i tak naprawdę przeniesieniem wszystkich bardziej istotnych funkcji do Centrali.

B: Dobrze. A teraz, jeśli chodzi o kwestie prawne, nazwijmy to formalne, instytucjonalne, jak to się ładnie mówi. Jak Pani ocenia znaczenie tych kwestii, takich formalnych, bardziej prawnych, ale zewnętrznych dla firmy, czyli tego, do czego jakby firma się musi podporządkować funkcjonując w szczególności w zakresie zarządzania finansami, sprawozdawczości i tak dalej? I w jakim znaczeniu... i jakie było znaczenie tych czynników w momencie, kiedy wkracza firma z innego kraju, z innego systemu prawnego też w zakresie finansów i jak ocenia Pani znaczenie, na przykład różnic w regulacjach dotyczących sprawozdawczości finansowej w prawie spółek, czy innych jakichkolwiek takich formalno-prawnych różnic mających wpływ na biznes? Czy może Pani zidentyfikować, przypomnieć sobie wpływ, konkretny wpływ tych czynników?

R: To znaczy oczywiście, czynniki prawny, prawne, prawno-finansowe, podatkowe i tak dalej mają wpływ na finanse firmy, na księgowość w firmie, na samo stosowanie międzynarodowych standardów, bądź ustawy o rachunkowości. Ma wpływ na funkcjonowanie nie firmy. Natomiast, czy to miało wpływ na system controllingu? Raczej nie. Może bardziej w kwestii dostosowania... Nie raczej te czynniki na system controllingu, jako taki wpływu nie mają. W pewnym sensie oczywiście na p… w controllingu dostosowywano raporty do polskiej ustawy o rachunkowości, do międzynarodowych standardów, tak, ponieważ spółka rozliczała się w kraju według standardów tu polskich, natomiast na sam system controllingu, na planowanie, sterowanie, kontrolę raczej nie miało to wpływu. Na wykorzystywane instrumenty też nie miało to wpływu.

B: A czy rodziło pewien, w takim razie pewien dualizm tego, że spółka matka oczekuje informacji w określonym formacie, standardzie, a jednocześnie spółka córka musi wywiązać się z lokalnych zobowiązań wynikających z przepisów?

R: Oczywiście. Skoro w... To jest chyba naturalne dla międzynarodowych grup. Jeśli spółka zależna nie... dla potrzeb lokalnego ustawodawstwa, lokalnych, lokalnej sprawozdawczości, lokalnych kwestii podatkowych no prowadzi, musi prowadzić działalność związaną z księgowością na te potrzeby, a z drugiej strony spółka matka ma inne standardy, to oczywiście pewne, pewien dualizm zawsze istnieje. Z jednej strony, aby być zgodnym z lokalnymi przepisami musi być to prowadzone zgodnie z tym ustawodawstwem, a z drugiej strony ze względu na to, że dane są konsolidowane przez spółkę matkę, te dane muszą być również dostarczone w odpowiednim

rozumieniu też dla zachowania porównywalności według innych standardów, tak. Więc w pewnym sensie oczywiście ten dualizm istnieje. Natomiast, no nie ma on wpływu na sam kształt systemu controllingu.

B: Czyli... Czy można zaryzykować stwierdzenie, że większy wpływ będą miały formalne instytucje, ale wewnętrzne takie jak, już rozmawialiśmy, na przykład struktura organizacyjna, czy-o czym jeszcze nie mówiliśmy, jakieś grupowe reguły raportowania?

R: Tak, oczywiście. No w... tutaj, to one tak naprawdę stanowią taką w pewnym sensie bazę, tak, dla systemu controllingu w spółce, w ogóle systemu controllingu w grupie kapitałowej. Ponieważ ta struktura organizacyjna ma wpływ na zakres controllingu, na... z jednej strony na zakres, mam na myśli na dziedzinę controllingu, które są w spółce zależnej, a z drugiej strony no na samo kształtowanie tego systemu. Gruntowe reguły raportowania oczywiście również mają wpływ. Chyba właśnie większy na system controllingu, aniżeli te zewnętrzne kwestie. Więc oczywiście tutaj ten wpływ jest istotny.

B: Na zakończenie przejdźmy do kwestii bardziej nieformalnych, często utożsamianych z kulturą. Jeszcze mamy ciekawy przykład, mamy firmę wchodzącą do Polski z Portugalii, której doświadczenie międzykulturowe wcześniej nie było duże, ponieważ rozwijała się głównie na Półwyspie Iberyjskim, zatem w kulturze dosyć pokrewnej. Czym... W jakim zakresie można było obserwować formalizację, a nazwijmy to roboczo nie formalizację funkcjonowania controllingu biorąc pod uwagę jakby, z jakiego kraju pochodzą nazwijmy to nowi zwierzchnicy i też uczestnicy systemu controllingu?

R: To znaczy tutaj można mówić o paru kwestiach. Z jednej strony w pewnym sensie trudno mi rozróżnić, czy to jest kwestia portugalska, czy to jest kwestia też danej organizacji, tak...

B: Kultury organizacyjnej.

R: ...kultury organizacyjnej, czy też kultury narodowej. Na pewno wpływ na system controllingu miało to, że zarządzono... Zarząd w polskiej grupie został zmieniony na Zarząd portugalski.

B: Czyli ekspaci?

R: Czyli ekspaci. Dodatkowo była jeszcze jedna osoba odpowiedzialna za wdrożenie tak jakby wszystkich reguł obowiązujących w matce do naszej grupy lokalnie.

B: Czyli mówimy o formalnych regułach gdzieś zapisanych...

R: Nie. To znaczy przede wszystkim może powiedzmy sobie w ten sposób. Wszystkie zmiany, które miały miejsce były wprowadzone na „łapu capu" tak zwane, szybko w sposób z naszej strony... Tak, jak my to widzieliśmy, to było wprowadzenie ogromnego chaosu. Było to zrobione w sposób szybki, nieprzygotowany, nieustandardyzowany. Po prostu wiedziano, co jest do zrobienia i nie brano pod uwagę żadnych czynników, miało być to zrobione. System ERP miał by wdrożony. Nie ważne, czy jesteśmy do tego przygotowani, czy nie-on ma działać. System, raportowanie i tak dalej, nie ważne czy mamy już dostęp do informacji, czy dostępu do danego

zakresu informacji nie mamy-ma to być zrobione. Oczywiście w sposób nieformalny te wszystkie informacje przepływały. Tak samo w nieformalny sposób zmieniono tak jakby kulturę organizacyjną. Co jest istotne tak naprawdę w tych wszystkich zmianach? To s... W pewnym sensie patrząc na Zarząd i na te osoby, które do nas przyjeżdżały, dla nich firma stanowiła centrum życia. Oni w jakimś sensie bardzo utożsamiali się z firmą, z tą organizacją, dla której pracują, poświęcali tak jakby bardzo dużo życia na firma. To była praca od, no powiedzmy nie od rana, bo w naszym rozumieniu, to już rano nie było, ale do bardzo długich późnych godzin nocnych, skupienie swojego życia na organizacji, w której pracuję, co w pewien nieformalny sposób było wymuszane również na pracownikach polskich. Więc tutaj wiele rzeczy odbywało się w sposób nieformalny. Wiele zmian odbywało sie w sposób nieformalny. Wiele zadań było przekazywanych w sposób nieformalny. Nie było to ustrukturyzowane, sproceduryzowane, nie było pisanych reguł. Też zakresy obowiązków, no nagle zrobiły się bardzo płynne.

B: A czy jeszcze jakiś wpływ tej, nazwijmy to kultury portugalskiej, nie rozróżniając kultury narodowej od kultury organizacyjnej, czy miało to wpływ na, już patrząc bardziej wąsko, podejście do controllingu, dobór, czy traktowanie pewnych instrumentów, czy różniło się to, niż to, co wcześniej było praktykowane w polskiej organizacji?

R: To znaczy duży wpływ na system controllingu, na jego kształtowanie miał brak zaufania.

B: Portugalczyków do Polaków?

R: Portugalczyków do Polaków. To właśnie no objawiało się bardzo dużą centralizacją i to było bardzo widoczne. Jeśli chodzi o inne kwestie, w pewnym sensie no sam sposób podejmowania decyzji, również inwestycyjnych, no był na pewno inny. Czy inne różnice? Trudno mi jest powiedzieć.

B: Jeśli chodzi jeszcze krótko o kulturę, to mówi się, że taką cechą kultury jest albo większy indywidualizm, albo większy kolektywizm. Czy tego typu tutaj różnice między Polakami a Portugalczykami miały może jakieś przełożenie na funkcjonowanie w pracy, zwłaszcza no właśnie w zarządzaniu finansami?

R: To znaczy w pewnym sensie na pewno tak. My obserwowaliśmy duże, takie (00:51:16), jakby to określi, taki ze strony Portugalczyków takie trzymanie się razem. Prezes Portugalczyk raczej pytał zawsze właśnie tą osobę, która z nim przyjechała, aby wdrożyć system, bardziej skupiał się na tym... nie na pracownikach lokalnych, którzy również mogli dostarczyć informacji, ale właśnie na tej osobie. Z drugiej strony tak naprawdę oni… W dużej mierze wiele rzeczy odbywało się nieformalnie, na nieformalnych spotkaniach w trakcie tej... I tak naprawdę nieformalne spotkania poza pracą skupiały się również na pracy, tak. Więc dla nich ta praca była bardzo ważna i tak naprawdę, no działając nieformalnie skupiali się cały czas na pracy. W pewnym sensie my, jako (00:52:28) osoby, które funkcjonowały w tej organizacji wcześniej, lokalnej obserwowaliśmy (westchniecie) dziwny układ, tak, że (00:52:44) Brackley Worclay Balans ponieważ dla nich całe życie było pracą, całe życie było związane z organizacją i w sposób nieformalny na nas też to było wymuszane. Więc nie było tego rozgraniczenia. Praca co życie, tylko życie skupione na pracy w pewnym sensie.

B: Ale wspomniała też Pani, że zmiany, które oni wprowadzali były bardziej spontaniczne, nieplanowane i w ogóle wiele działań miała termin formalny. Czy można powiedzieć...

R: Tak.

B: ...że w ten sposób oni też te zadania controllingu realizowali...

R: Tak.

B: ...w taki sposób bardziej nieformalny, osiągali cele spółki matki?

R: To znaczy, czy osiągali cele spółki matki, to może tutaj nie będę się wypowiadać, bo trudno mi jest powiedzieć. Tych celi, tych celów nie mieliśmy świadomości do końca, jako spółka zależna. Natomiast wszystko odbywało się w sposób nieformalny, w sposób niezbyt zaplanowany, w... na „Hip, hip, hura!".

B: Aha. Czyli spółka... Nie było szerokiej informacji regularnej, w jakiś systematyczny sposób na temat celów spółki matki, takiego bardziej no...

R: Nie. Raczej...

B: ...uwspólnienia pewnych celów, żeby spółka zależna czuła, że jest częścią jakiegoś lepszego planu?

R: Spółka zależna czuła, że jest częścią grupy ze względu na (00:54:10) wewnętrzny. To rzeczywiście dawało takie poczucie „jesteśmy jednymi z kilku spółek, konkurujemy między sobą". Natomiast, jeśli chodzi właśnie... My nie mieliśmy świadomości celów grupy, czy planowane jest zamiana tak naprawdę tylko na zakłady produkcyjne i odcięcie dużej części kwestii zarządczych tutaj lokalnie, tudzież... czy też nie. Czy nasza praca tak naprawdę, to jest praca na najbliższe parę miesięcy dopóki nie zrealizujemy tych podstawowych kwestii i później (00:54:53) tak naprawdę zostanie to scentralizowane. Wiedzieliśmy, że to w tym kierunku zmierza, tak. Więc też, jeśli chodzi o pracowników lokalnych, to taka... poczucie braku bezpieczeństwa, braku stabilności, taki był... Z jednej strony dużo zadań kierowanych nieformalnie, dużo kwestii tak jakby zlecanych nieformalnie i tak dalej, duży natłok zadań, pracy, a z drugiej strony brak świadomości, czy to, co robię pozwoli mi w tej firmie dalej funkcjonować i dalej się rozwijać, czy tak naprawdę wykończą mnie dzisiaj, a jutro mi podziękują. Więc takie, specyficzna relacja w momencie, z drugiej strony właśnie takiego z ich strony dużego poczucia przynależności do organizacji.

B: Rozumiem. Jeszcze na zakończenie. Czy te różnice przez to, że mamy tutaj zderzenie Portugalii i Polski wróciły jakieś tarcia, konflikty na poziomie takim funkcjonowania systemu controllingu, tych wszystkich elementów, o których mówiliśmy? Czy jakieś wróciło...

R: Tak.

B: ...niezrozumienia, konflikty, sprzeczności? Czy może Pani przypomnieć...

R: Oczywiście.

B: ...sobie taką... podać przykłady takich sytuacji?

R: Oczywiście, że tak. To znaczy sama właśnie kultura organizacyjna i podejście do wielu kwestii, chaos, brak... My jesteśmy trochę bardziej ustrukturyzowani mimo wszystko, bardziej działamy z takimi zasadami, regułami, procedurami. Tutaj było bardziej „Hip, hip, hura!". Z drugiej strony, no (00:56:45) balans też jest określony. Jesteśmy w pracy, jesteśmy w domu. Raczej tego... to są kwestie oddzielne. Tutaj tak jakby powinniśmy być w pracy dwadzieścia godzin na dobę. Więc, no te kwestie na pewno rodziły pewne konflikty, pewne niezrozumienia. To też miało wpływ na controlling oczywiście. Same godziny pracy, sam sposób przekazywania informacji, pewne wytyczne, które przechodziły z opóźnieniem, które... No powodowały to, powodowało to to tarcia, opór, brak zrozumienia z jednej i z drugiej strony.

B: Dobrze. I na zakończenie ostatnie już naprawdę kończąc. Czyli, jakie kwestie miały dominujący wpływ, tak zestawiając je-formalne, czy nieformalne, instytucjonalne kwestie?

R: To znaczy mam wrażenie, że... Może tak. I jedne, i drugie są bardzo ważne. Formalne dają tą bazę, te podstawy. Natomiast w momencie przejęcia, w momencie takich różnic zdecydowanie te nieformalne bardziej wpływały na system controllingu, na pracę całego... na pracę działu, na wykorzystanie tego controllingu. Zdecydowanie w tym momencie, w tym danym konkretnym momencie te nieformalne kwestie miały znacznie większe znaczenie.

Załącznik 5.9. Spółka F CFO Członek zarządu

Nazwa pliku: DW_A0191

Legenda:
Badacz – oznaczony, jako B
Respondent – oznaczony, jako R
(gg:mm:ss) – fragment niezrozumiały
…- wypowiedź przerwana
(śmiech), (płacz), (dłuższa pauza), (dzwoni telefon), (respondent milczy), itp. – zachowania niewerbalne

B: Dobrze w takim razie zacznijmy. Nie będę już powtarzała pytań, które z pani koleżanką, że tak powiem przerobiliśmy, ale chciałabym wrócić, czy rozpocząć od istotnej kwestii, jak wyglądała organizacja controllingu w polskiej spółce, w spółce nadrzędnej? Po przejęciu jak to się zmieniło w porównaniu do sytuacji wyjściowej, jakby pani mogła od tego zacząć, ten kontekst nakreślić?

R: Dobrze, to może od początku tak, żeby na pewno dobrze... żebyśmy na pewno dobrze rozumieli sytuację. Wcześniej była to firma rodzinna prowadzona przez właściciela, który w pewnym sensie zajmował się controllingiem, koordynacją firmy i on właśnie zarządzał. Po przejęciu... zaznaczmy, że przejęcie nastąpiło przez duńską grupę, natomiast w Polsce ta grupa ma jeszcze jedną spółkę, która funkcjonuje, od wielu lat i po przejęciu tej firmy w początkowym etapie controllingiem w spółce zajmowała się druga z polskich spółek. Ten etap trwał

przez parę lat, jednak wraz z rozwojem spółki i pojawieniem się nowych wyzwań w spółce zatrudniono mnie jako kontrolera finansowego, później dyrektora finansowego i controlling zaczął być pełnione... ta funkcja została przejęta przez naszą spółkę lokalnie i tak to funkcjonowało przez parę lat, jednak z różnych powodów podjęto to... decyzję o ponownym połączeniu działów i likwidacji całkowicie działu finansowego w naszej spółce, połączeniu tych funkcji w tej drugiej spółce polskiej. W związku z tym tak naprawdę organizację controllingu w naszej spółce można podzielić na parę etapów. W pierwszym etapie był to controlling zcentralizowany w spółce... drugiej spółce polskiej. Później był okres czasu, gdzie ten controlling... ta funkcja była lokalnie przez nas realizowana i ponownie została zcentralizowana dla całej Polski w drugiej spółce. Więc tak to wyglądało po naszej stronie, natomiast po stronie spółki matki, tej spółki duńskiej, która finalnie podejmuje wszystkie decyzje, która nadzoruje controlling, która głównie decyduje o kształcie systemu controllingu o zaangażowanych osobach w ten system... tam jest dział finansowo-księgowo-controllingowy, który tymi kwestiami się zajmuje.

B: Rozumiem. To jak w takim razie wyglądał... poproszę jeszcze jakby doprecyzować, jak wyglądał ten controlling, kiedy był realizowany tutaj lokalnie w spółce, o której rozmawiamy?

R: No na pewno było to szerszy system, aniżeli w momencie, kiedy mówimy o okresach centralizacji tak. W momencie, kiedy controlling był realizowany lokalnie, tak naprawdę mówimy o controllingu, który jest realizowany dla spółki matki, dla spółki duńskiej, który jest realizowaniem zadań płynących ze spółki duńskiej, mam na myśli zarówno raportowanie miesięczne jak i budżetowanie, pewne plany, weryfikacja tych planów, weryfikacja odchyleń, ale w tym okresie również pojawił się w większym stopniu controlling rozumiany, jako raportowanie ad hoc, raportowanie... analiza pewnych rzeczy na potrzeby zarówno różnych działów, jak i zarządu spółki. Więc tutaj pojawia się większe... tak jakby poszerzenie tego systemu o potrzeby płynące ze spółki, a nie tylko potrzeby płynące z matki z Danii.

B: Rozumiem, a kim są osoby zaangażowane, czy kim były osoby zaangażowane w ten system controllingu?

R: Jeśli chodzi o system stan controllingu właśnie w tym etapie, kiedy on był prowadzony lokalnie tutaj w naszej spółce, to byłam to ja, jako początkowo kontroler finansowy, później dyrektor finansowy, ale też ten system controllingu nasz lokalny budowany był zarówno przez prezesa spółki, jak i przez pozostałych kierowników, dyrektorów poszczególnych działów, którzy wychodzili z pewnymi sowimi potrzebami, swoimi zadaniami, które gdzieś tam budowały ten system, ten... kreowały go.

B: No właśnie te osoby spoza controllingu, to które były najważniejsze, miały największy wpływ? Lokalnie, czy ze spółki matki za granicą? Które osoby miały największy wpływ na kształtowanie tego systemu?

R: To znaczy na pewno bardzo duży wpływ miała spółka matka, która ten system... tak jakby dawała podwaliny i miała swoje oczekiwania, co do miesięcznych raptów, co do rocznych budżetów, co do planowania bardziej krótkookresowego sprzedaży, weryfikacji forecast-ów i tak dalej, natomiast jeśli chodzi o wewnętrzne potrzeby, to zarówno był to dział sprzedaży, dział jakości, dział LND, który w tej spółce funkcjonuje i prezes, zarząd spółki,

który gdzieś tam zarówno na swoje potrzeby, jak i zapewne na potrzeby dalej raportowania do spółki matki, takie gdzieś tam wyzwania, prośby kierował do controllingu.

B: Jeśli chodzi o zakres autonomii, osób tworzących controlling, względem... mówimy względem centrali grupy kapitałowej, jeśli chodzi o no wykonywanie swoich zadań, czy też właśnie inicjatywę do zgłaszania jakichś uwag, czy zmian do funkcjonowania systemu controllingu?

R: To znaczy tutaj powiedziałabym, że ta autonomia była całkiem duża, bo z jednej strony oczywiście tak jak powiedziałam były pewne zadania, które kierowała matka w stosunku do controllingu naszej spółki, natomiast tak naprawdę mieliśmy również autonomię, jeśli chodzi o kreowanie własnych analiz, własnych instrumentów i narzędzi, zgodnych z naszymi potrzebami, potrzebami poszczególnych działów.

B: Rozumiem. Teraz przechodząc do zadań realizowanych przez controlling, można powiedzieć, że ogólnie rzecz ujmując rolą controllingu jest dostarczanie informacji, planowanie, kontrola i sterowanie w takim powiedzmy podręcznikowym ujęciu. Teraz jak to wyglądało, które z tych zadań... czy mogłaby pani się do... odnieść do tych zadań z punktu widzenia państwa spółki?

R: Oczywiście. No, jeśli chodzi o zasilanie w informacje, to może na początek, jako spółka zależna mieliśmy... mamy wspólny system w całej grupie, więc do naszych danych finansowych ma dostęp spółka matka, natomiast w zasadzie odkąd ten controlling w spółce naszej funkcjonuje, to z tego dostępu raczej matka w jakiś szerszy sposób nie korzystała, to my dostarczaliśmy informacji na temat bieżących wyników, bieżącej sytuacji finansowej spółki, to były, co miesięczne zestawy raportów. Dodatkowo, jeśli chodzi o zasilanie w informację pojawiały się również ze strony matki jakieś potrzeby bieżące poza tymi miesięcznymi... poza tym miesięcznym raportowaniem, można to nazwać takimi raportami ad hoc, jak również raporty, które były przygotowywane w okresach kwartalnych, półrocznych, czy też rocznych. Jeśli chodzi o planowanie, to tutaj oczywistym instrumentem jest roczny budżet, budżet, który obejmował zarówno plan sprzedaży jak i plan inwestycji, zatrudnienia, tak naprawdę pełną gamę planowanego funkcjonowania firmy w kolejnym roku, również tworzone są plany, forecast-y krótkoterminowe w perspektywie trzech miesięcy, pół roku dotyczące sprzedaży, które nam no wtedy w pewnym sensie pokazują, co się dzieje na bieżąco, no budżet jest przygotowywany w... do dwudziest... w zasadzie 20 października najpóźniej następuje akceptacja już finalnego budżetu na kolejny rok. Wiadomo, że tak naprawdę jest to planowanie w sytuacji... zmiennej sytuacji gospodarczej dosyć długoterminowe, w związku z tym, jeśli chodzi o sprzedaż ona jest po prostu.... mamy na bieżąco uwzględniając zmienną sytuację rynkową. Te plany zarówno budżet roczny... właśnie może tutaj też istotnym elementem jest to, że cala firma zaangażowana jest w budżetowanie, to znaczy od momentu, kiedy ten controlling zaczął funkcjonować w... lokalnie w firmie, zmieniono ten system budżetowania i wszyscy dyrektorzy poszczególnych działów zostali zaangażowani w kreowanie szczególnie budżetu kosztowego, bo oczywiście pozostałe elementy, mam na myśli budżet sprzedaży... dział sprzedaży wcześniej również był w to zaangażowany, natomiast w tym momencie, jeśli chodzi o budżety kosztowe poszczególnych działów, to dyrektorzy tych działów zostali również zaangażowani w tworzenie tych budżetów, co również oznacza w kolejnym kroku, że zostali zaangażowani w

kontrolowanie później tych... realizacji tych budżetów. Odbywały się, co miesięczne spotkania, weryfikacja odchyleń, wyjaśnianie różnic zarówno tych pozytywnych jak i tych negatywnych. Oczywiście te pozytywne różnice mogły wynikać tak naprawdę z różnych powodów, z jednej strony z oszczędności, ale również z przesunięcia kosztów na kolejne miesiące, w związku z tym takie analizy również odchyleń były robione, tak żeby też przewidywać, czy w przyszłości, w przyszłym miesiącu jakieś odchylenia mogą się pojawić i żebyśmy mogli na bieżąco na te przyszłe odchylenia również... jakby również reagować. Więc z jednej strony analiza historii, ale też trochę spojrzenia w przyszłość, czy szefowie działów widzą w perspektywie czasu jakieś możliwości pojawienia się odchyleń, więc tutaj, jeśli chodzi o zmiany tego budżetowania, to miało to wpływ również na kontrolę i tak jak pani to określił sterowanie.

B: Rozumie, ale wspomniała pani o analizie odchyleń, o takim patrzeniu wprzód, ale czy za tym szły też konkretne działania, czy też jakby możliwość podejmowania... mandat do podejmowania konkretnych działań, tutaj lokalnie, aby wpływać na kolejny wynik?

R: Tak oczywiście, że tak. W tym momencie właśnie koordynacja działań poszczególnych działów, poszczególnych osób miała bardzo duże znaczenie. To, że widzieliśmy odchylenia historyczne i te, które mogą się pojawić lokalnie mogliśmy podejmować decyzje mające na celu minimalizację skutków tych odchyleń, więc oczywiście tak, miało to duży wpływ na funkcjonowanie firmy, a ponieważ lokalnie mieliśmy również autonomię, jeśli chodzi o podejmowanie pewnych decyzji, to miało wpływ na wyniki firmy.

B: Jeśli chodzi teraz o powiedzmy instrumentarium, które też jest z związane, no nie tylko z finansami, wynikiem finansowym, ale tak patrząc szerzej na różnego rodzaju instrumenty, które można stosować w controllingu, to jakby pani mogła wskazać, z czego się składało to instrumentarium, czy to się zmieniało, czy to tak od początku, jak pani sięga pamięcią tak było, czy przejęcie coś... czy wie pani, czy przejęcie coś zmieniło i z jakich powodów?

R: To znaczy na pewno przejęcie zmieniło. Wcześniej tak jak mówiłam to był właściciel, który tak naprawdę gdzieś tam realizował te zadania, później po przejęciu jednak przez większą, bardziej doświadczoną w tym zakresie grupę doszło na pewno do zmian i rozwoju controllingu, natomiast tak naprawdę taki rozwój controllingu, również controllingu produkcyjnego, controllingu jakości, controllingu badań i rozwoju myślę, że zaczął się w większym stopniu w momencie, kiedy ten controlling zaczął działać lokalnie i pewne zadania w tym zakresie były realizowane lokalnie, łącznie z analizą właśnie, z controllingiem produkcji. W pewnym sensie podejmowano próby analizy „wąskich gardeł", oczywiście systemem wskaźników finansowych analizę rentowności, krótkoterminowe rachunki wyników, marż pokrycia, no pewne analizy bardziej szczegółowe sprzedaży asortymentów, ale również kwestie związane z zapasami, kwestie związane z płynnością. Tutaj dosyć dużo instrumentów dodatkowo lokalnie było wykorzystywanych.

B: Czyli patrząc w takim ujęciu, jakby funkcjonalnym można powiedzieć, że były to instrumenty wykraczające znacznie poza controlling taki stricte finansowy. One dotyczyły różnych obszarów, które mimo wszystko mają w ostateczności przełożenie na finanse przedsiębiorstwa?

R: Tak oczywiste, to znaczy no tutaj też pojawia się przykładowo controlling jakości, Jak wiadomo pewne uwarunkowania w tym zakresie mogą generować koszty i ma to odzwierciedlenie w finansach, ma to też wpływ na sprzedaż, więc kwestie jakościowe były również analizowane, też controlling działalności badawczo rozwojowej, która no jest niewątpliwie źródłem kosztów, ale też potencjalnych przychodów dla firmy tak. Więc, no te instrumentarium, ten zakres controllingu na pewno był dosyć szeroki.

B: Czy ma pani wiedzę, czy ten zakres wyglądał podobnie w innych spółkach, które przejmowała grupa, czy dokonując przejęć miała podobny schemat postępowania z zakresu controllingu w grupie kapitałowej?

R: To znaczy, jeśli chodzi o controlling w samej grupie, to typowo grupowy to on był wystandaryzowany, sformalizowany i we wszystkich spółkach działał tak samo. Nasza spółka ma pewną swoją dodatkową specyfikę, odróżniamy się od pozostałych spółek w grupie również rodzajem... po części rodzajem produktu tak, pozostałe spółki raczej mają produkt standardowy produkowany w dużych seriach. W przypadku naszej spółki... dalej mówimy o tak jakby tym samym rodzaju produktu, natomiast nasz produkt jest produkowany w mniejszych seriach, jest to produkcja bardziej pod zamówienie, pod klienta, w związku z tym, no w momencie, kiedy controlling funkcjonował lokalnie staraliśmy się go jak najbardziej dopasować do swoich potrzeb. Tak jak wspomniałam w naszej spółce funkcjonuje dział badawczo-rozwojowy, w pozostałych spółkach grupy takiego działu nie ma. To też powodowało pewne wyzwania związane z controllingiem tego obszaru, gdzie w pozostałych spółkach grupy takich potrzeb nie ma, ale zaznaczmy te obszary, ten controlling był stworzony na nasze własne potrzeby. To nie było zadanie, które pojawiło się ze spółki matki, to nie było zadanie, które miały pozostałe spółki w grupie, wykorzystywaliśmy nasze zasoby po to, żeby realizować... w jak najlepszy sposób dostarczać informacji zgodnych z potrzebami naszych pracowników naszych działów.

B: Czyli można powiedzieć, że generalnie w grupie występował pewien stopień standaryzacji controllingu, ale specyfika działalności tych… wpłynęła na potrzeby lokalnej adaptacji, z uwagi na profil działalności realizowanego działania?

R: To znaczy adaptacji na nasze potrzeby, ponieważ jeśli chodzi o spółkę matkę, to dalej byliśmy porównywani, byliśmy analizowani zgodnie z tymi samymi standardami, co pozostałe spółki w grupie. Tak samo.. nie wiem czy... wszystkie spółki na pewno w grupie miały ten sam zestaw raportów, zestaw analiz, natomiast... ponieważ działy controllingu, czy też osoby odpowiedzialne za controlling funkcjonują w poszczególnych spółkach trudno mi jest powiedzieć, czy tak samo jak u nas realizują również zadania na swoje potrzeby, czy też nie. Natomiast tutaj w tym zakresie już nie było takiego przepływu informacji pomiędzy...

B: Siostrami...

R: Naszymu działami finansowymi.

B: No, ale tak podsumowując jeszcze zakres zadań wykonywanych stricte na potrzeby i powiedzmy z inicjatywy, czy polecenia spółki matki, a zadania realizowane w ramach controllingu na własne potrzeby z własnej inicjatywy,

to jak to powiedzmy... może nie procentowo, ale mniej więcej jak to wygląda? Mówimy o tym stopniu autonomii i działania, które wynikają... które po prostu spółka polska realizuje we własnym zakresie, na własne potrzeby, a wykonuje z racji tego, że jest spółką córką dla matki.

R: Trudno mi jest powiedzieć, nie chciałabym tutaj dzielić, że jest to 50/50, czy 60/40. Było to zależne też od danego okresu, od danych potrzeb. Oczywiście spółka matka wymagała pewnych sformalizowany, zestandaryzowanych też czasowo raportów, było to, co miesiąc, co kwartał, co pół roku, co rok pewne określone standardy. Dla nas wewnętrznie również wytworzono dodatkowe analizy miesięczne, ale też pojawiało się wiele tematów, które realizowano ad hoc, więc tutaj no trudno powiedzieć, jaki to był udział procentowy tak.

B: A jeśli chodzi tak... byśmy mieli tak z lotu ptaka spojrzeć na to i ocenić stopień formalizacji tego funkcjonowania controllingu właśnie w relacji matka-córka, to czy można powiedzieć, że cały ten system jest dość mocno sformalizowany, opierający się o takie zdefiniowane i znane wszystkim reguły...

R: Tak..

B: Czy występowały w nim bardziej nieformalne takie... nie chodzi tylko tutaj o raportowanie ad hoc, o częstotliwość, ale ogólnie o to, że te potrzeby, które się pojawiają ze strony matki, informacyjne czy analityczne no czasami następowały w sposób taki nieformalny i wynikający z chwilowej potrzeby?

R: To zależy i tak i tak. Oczywiście, jakby z jednej strony formalizacja, co miesięczne raporty, które jak wiemy były w zakresie obowiązków wszystkich spółek zależnych, z drugiej strony oczywiście jakby takie kwestie, które pojawiały się na bieżąco, które wynikały z bieżącej sytuacji operacyjnej naszej spółki, więc formalizacja jak najbardziej, ale również pewne kwestie, które pojawiały się na bieżąco.

B: A czy wprowadzono jakieś ulepszenia z własnej inicjatywy już na poziomie polskim zmiany w funkcjonowaniu, czy raczej, jeśli były zmiany bardziej fundamentalne w tym systemie to raczej z inicjatywy spółki matki?

R: To znaczy, jakby w zasadzie w tym okresie raczej zmiany, które się pojawiły, pojawiały sie z naszej inicjatywy, tak. Zmiana sposobu budżetowania była to nasza inicjatywa, finalny produkt, tak to nazwijmy, czyli finalny format budżetu i tak dalej był oczywiście narzucany ze strony matki, tak samo, jeśli chodzi o miesięczne raporty i standardowe raporty, których oczekiwała matka, natomiast to, w jaki sposób będą zbierane informacje do stworzenia tych raportów, tudzież w jaki sposób wyglądać będzie proces budżetowania, to już było po naszej stronie.

B: Rozumiem. Dobrze, a teraz przechodząc do różnych zmiennych, które kształtują system controllingu, tak jak o nim rozmawialiśmy różne jego elementy, to zaczynając od bardziej formalnych aspektów na zewnątrz firmy, czyli tych takich aspektów formalno-prawncyh związanych nie tylko z wąsko pojętą sprawozdawczością finansową, czy prawne spółek, ale też no prawem, jako takim. Czy tutaj dostrzega pani istotny wpływ na to, że ten system controllingu wyglądał tak, a nie inaczej? Czy w ogóle (00:28:47) zarządzania tej spółki zależnej, czy występowały różnice, do których trzeba było się dostosować, różnice między matką a córką?

R: Oczywiście, jeśli mówimy o zarządzaniu finansami w firmie, to na zarządzanie finansami, zarządzanie pewnymi kwestiami finansowymi oczywiście ma wpływ ustawodawstwo lokalne tak, czy to są kwestie podatkowe, czy to są kwestie sprawozdawczości, to oczywiście są to elementy te zarządzania finansami, na które ma wpływ ustawodawstwo, tworzenie rezerw, zamykanie okresów sprawozdawczych i tak dalej. Formalne instytucje mają na to wpływ, natomiast, czy mają wpływ na system controllingu, nie powiedziałabym. Więc tutaj, no zarządzanie finansami jest czymś szerszym i oczywiście na finanse, jeśli mówimy o całości zarządzania finansami, to oczywiście mają wpływ lokalne uwarunkowania, lokalne obowiązki sprawozdawcze, nie tylko sprawozdawczość finansowa ta, co roczna, ale sprawozdawczość podatkowa, sprawozdawczość do Urzędów Statystycznych, do NBP-u i tak dalej. Na to oczywiście ma wpływ ustawodawstwo i prawo, natomiast nie powiedziałabym żeby to miało wpływ na system controllingu rozumiany właśnie przez planowanie, kontrolowanie, sterowanie, koordynowanie działań firmy, raczej ten wpływ jest na źródła informacji, aniżeli na stworzenie systemu controllingu, jako takiego.

B: Rozumiem, jednak formalne aspekty... tutaj poruszyliśmy aspekty nazwijmy to zewnętrzne, natomiast sama grupa kapitałowa, samo przedsiębiorstwo można uznać za instytucję, czy zbiór instytucji i firma też wytwarza tego typu formalne instytucje, zacznijmy od samej struktury grupy kapitałowej, czy grupowych reguł raportowania, czy sam system informacji zarządczej, że choć...

R: Oczywiście te elementy już na system controllingu w pewnym zakresie miały, mają wpływ tak. Tutaj wymieniliśmy grupowej reguły raportowania, oczywiście, jeśli te reguły istnieją, a w naszym wypadku te reguły tak jak mówiłam istniały, ten system był sformalizowany od strony spółki matki, określone dead line, określone terminy, określone raporty, więc tutaj no formalizacja oczywiście była i miało to wpływ na funkcjonowanie controllingu w naszej spółce.

B: A jeśli chodzi teraz o... przechodząc do kwestii bardziej nieformalnych, bo tutaj często się z tymi aspektami nieformalnymi kojarzy różnice kulturowe, więc może od nich zacznijmy. Mamy spółkę matkę w Danii, która prowadzi działalność, rozszerza swoją grupę kapitałową o Polskę, jak to proszę powiedzieć... wiadomo, że kultura może mieć wpływ na różne aspekty... zaczynając szeroko, czy duńska, nazwijmy to kultura narodowa, uwidaczniała się w różnych sytuacjach?

R: Oczywiście, że tak. To znaczy oczywiście, zdecydowanie tak, miała bardzo duży wpływ na funkcjonowanie w zasadzie całej firmy tak. Duńczycy mają pewien sposób podejmowania decyzji, ale też dość dużą łatwość w zmianie decyzji, ma to kolosalny wpływ na funkcjonowanie firmy i też jakby na controlling. Zmiana decyzji w zakresie badań i rozwoju ma bardzo duży wpływ na planowanie, na realizowanie pewnych planów budżetów na odchylenia i w tym zakresie na przykład zmienność decyzji no niewątpliwie utrudnia funkcjonowanie systemu tak, więc oczywiście ma to wpływ. Sam sposób zarządzania firmą również ma wpływ na system controllingu, a tutaj te różnice dodatkowe w pewnym sensie różnice kulturowe powiększały się ze względu na to, że kiedy controlling był realizowany lokalnie, również prezes, choć zatrudniony tutaj na miejscu lokalnie, był również Duńczykiem, co w pewnym sensie zbliżało go do centrali naszej, natomiast z drugiej strony też miało efekt na zarządzanie, na system controllingu lokalny, chociażby ze względu na to, że dawał nam dosyć dużą swobodę

działania. Myślę, że to było też specyficzne dla właśnie kultury narodowej. Tak samo takie aspekty, jak wiele dyskusji, wiele... podejmowanie decyzji w sumie z jednej strony duża zmienność decyzji, a z drugiej strony bardzo często wspólne podejmowanie decyzji, nie do końca narzucanie tych decyzji, ale próba wspólnego wypracowania tych decyzji miała istotne znaczenie tak, dlatego wydaje mi się, że te kwestie... też inne podejście do unikania niepewności, co ma właśnie odwzorowanie w sposobie podejmowania decyzji, miało wpływ na system kontroli.

B: Czyli można powiedzieć, że większa skłonność do unikania niepewności tutaj się zaznaczała? Czy na przykład...

R: Nie, myślę, że właśnie my Polacy bardziej unikamy niepewności, aniżeli Duńczycy. Bardziej... może bardziej są odporni na ryzyko. My bardziej wydaje mi się mamy tak zwaną awersję do ryzyka, natomiast tutaj w większym stopniu to ryzyko było podejmowane.

B: A przekładając te aspekty, o których pani mówi, czy tą specyfikę działania Duńczyków na zadania, takie te główne zadania, o których rozmawialiśmy, czyli powiedzmy planowanie prawda, od planowania po sterowanie, też po koordynację, czy właśnie ten kolektywizm, to podejście takie szanujące zdanie innych i dające też wolną rękę, czy to przekładało się jakoś właśnie na te zadania c controllingu?

R: Tak, myślę, że właśnie dzięki temu, że prezes był Duńczykiem mieliśmy możliwość zmiany systemu budżetowania, sposobu tego budżetowania, zaangażowania organizacji całej w ten proces, co finalnie wydaje mi się dużo organizacji dało, więc oczywiście. Tak samo, jeśli chodzi o podejmowanie decyzji, sposób podejmowania decyzji, miał on wpływ na system controllingu. Z jednej strony, mówię o decyzjach stricte dotyczących controllingu, a z drugiej strony o decyzjach dotyczących całej firmy i funkcji koordynacyjnej w controllingu w tym zakresie tak...

B: Dokładnie...

R: Zmienność decyzji niewątpliwie utrudniała controlling. Łatwiej jest prowadzić controlling w momencie, kiedy sytuacja firmy jest bardziej stabilna, bardziej... no właśnie bardziej stabilna i to wszystko sobie spokojnie funkcjonuje. Na pewno controlling w momencie zmienności decyzji jest... przed controllingiem stawia się w tym momencie więcej wyzwań.

B: Również z punktu widzenia planowania, prawda?

R: Tak oczywiście z punktu widzenia planowania, z punktu widzenia kontroli również, ponieważ kontroli... w momencie, kiedy zmieniamy pewne decyzje odgórnie trudno później od pracowników wymagać wyjaśnień dotyczących różnić, odchyleń, które tak naprawdę wynikają nie z ich działań, tylko ze zmienności decyzji płynących z góry.

B: A jeśli chodzi o tę funkcję koordynacyjną, która mnie tutaj ciekawi, czy też można powiedzieć, że to nastawienie duńskie powoduje, że ta koordynacja też pozostawiała więcej swobody i, że ta koordynacja odbywała się trochę na poziomie oddolnym, a nie odgórnym?

R: Tak. To znaczy przez to, że controlling lokalny miał w tym okresie działalności lokalnej miał dużą swobodę działań, to lokalnie też ta koordynacja była prowadzona tak, koordynacja zarówno zadań jak i wyników. Controlling w tym zakresie miał dosyć dużą swobodę i autonomię.

B: A czy oprócz tej zmienności, o której pani wspomniała można powiedzieć jeszcze o jakichś takich mrocznych stronach tej autonomii, które akurat z punktu widzenia zarządzania finansami można by sobie życzyć, że jednak czasem większe zaangażowanie, decyzyjność ze strony spółki matki przyczyniłaby się do większej efektywności tego systemu?

R: To znaczy, oczywiście w momencie, kiedy są podejmowane przemy... bardzo dokładnie przemyślane, długoterminowe decyzje ma to wpływ na finanse firmy. W momencie, kiedy te decyzje jednak... dochodzi do pewnej zmienności decyzji, wiąże się to z kosztami, tym samym wiąże się to z wynikiem, co (śmiech) w jasny sposób ma odwzorowanie w finansach i też w zarządzaniu finansami firmy.

B: Czy te różnice kulturowe, bo można mówić tu o różnicach kulturowych na poziomie kultury narodowej, ale też na poziomie takiego zestawienia dwóch kultur organizacyjnych, każda firma wytwarza swoją kulturę. Czy wynikały z tego jakieś sytuacje tarć czy konfliktów? Mówimy oczywiście o funkcjonowaniu finansów i controllingu.

R: To znaczy, no wydaje mi się, że zawsze różnice powodują jakieś tarcia tak. Na pewno różnice w podejściu do ryzyka, w podejściu do unikania bądź niepewności, w podejściu do sposobu podejmowania decyzji, trwałości tych decyzji tak i różnice na tym poziomie mają wpływ na finanse i na controlling. Czy do końca mówimy tutaj o różnicach wynikających z natury narodowej spółki matki, czy mówimy w tym momencie o kulturze organizacyjnej panującej w firmie, w grupie, czy też mówimy o pewnych aspektach wynikających z samych zarządzających tą grupą, trudno mi jest powiedzieć, trudno jest mi rozgraniczyć te aspekty, natomiast niewątpliwie miały one swoje odbicie w finansach i w controllingu.

B: A jeśli chodzi o... bo często patrząc w węższym stopniu na rachunkowość, która tutaj dla nas jest oczywiście tylko źródłem informacji, my patrzymy tak bardziej zarządczo prawda na system controllingu. W badaniach na temat rachunkowości mówi się o tym, że jednak... że kultura przekłada się na podejście do raportowania, do mniejszego lub większego konserwatyzmu, ostrożności w rachunkowości, Czy przenosząc to na grunt controllingu, czyli już nie samej rachunkowości, ale na przykład zarządzania różnymi zmiennymi, które wpływają na wynik spółki, czy tutaj jakby różnice w podejściu między Polską a Danią gdzieś też rodziły jakieś różnice zdań, co do tego jak powinno się właśnie kształtować sytuację finansową spółki?

R: W pewnym sensie na pewno tak, natomiast trudno jest mi w tym momencie przywołać jakieś konkretne przykłady. Na pewno większe... wydaje mi się, że jesteśmy bardziej konserwatywnym narodem...

B: Tak...

R: Więc, na pewno tutaj pewne tarcia z tym związane się pojawiały, natomiast trudno mi jest w tym momencie podać konkretne przykłady.

B: Rozumiem, a jeśli chodzi o taki wymiar jak, nazwijmy to fachowo „odległość władzy", czyli to ten taki hierarchiczny... postrzeganie hierarchii, a także relacji właśnie przełożony-pracownik...

R: To znaczy tutaj niewątpliwie jesteśmy zupełnie wydaje mi się na różnych... po różnych stronach...

B: Daleko...

R: Tak. Jednak wydaje mi się, że my potrzebujemy naszej... w naszej praktyce utarło się bardziej autorytatywne podejście do zarządzania też do podejmowania decyzji, jeśli chodzi... no tutaj mieliśmy dosyć specyficzną sytuację prezesa Duńczyka tak, osoby zarządzającej firmą, która sama przedstawiała tą samą kulturę narodową, co spółka matka, w związku z tym tutaj ten sposób sprawowania władzy, że tak powiem sposób zarządzania był bardziej nakierowany na wspólne podejmowanie decyzji na szukanie konsensusu, na... ta odległość władzy była raczej bardzo mała.

B: Z finansami, czy zarządzaniem finansami kojarzy się takie aspekty nazwijmy to umownie twarde, a nie miękkie i w takim stereotypowym ujęciu można by sądzić, że wymagało to tak zwanej twardej ręki, bo mówimy o sterowaniu wielkościami, które są konkretne prawda, więc tutaj pytanie w pani odczuciu, no mając doświadczenie iluś lat pracy w spółce, co jest potrzebne do efektywnego zarządzania finansami spółką zależną też w relacji ze spółką matka? Czy właśnie... czy ta autonomia, o której mówiliśmy wcześniej i też właśnie takie dość liberalne podejście w tym sprawowaniu władzy wynikające z pewnych różnic kulturowych, czy to z punktu widzenia, tak już przechodząc pomału do finału naszej rozmowy, czy to można ocenić pozytywnie w ostatecznym rozrachunku?

R: W ostatecznym rozrachunku biorąc pod uwagę specyfikę działalności firmy niewątpliwie wydaje mi się, że autonomia, szczególnie, jeśli chodzi o kreowanie systemu controllingu była pozytywna, ponieważ ten zakres dodatkowy, który został stworzony w firmie niewątpliwie dostarczał potrzebnych, ważnych informacji do zarządzania do koordynowania działalności tej firmy. W związku z tym ten poziom autonomii niewątpliwie był ważny i przynosił pozytywne skutki. Jeśli chodzi o sposób zarządzania i właśnie te różnice, o których mówiliśmy tutaj powiedziałabym, że czasami można było dostrzec taką potrzebę płynącą z różnych działów, potrzebę decyzji, konkretnych decyzji, a nie potrzebę tak dużej swobody i autonomii w podejmowaniu decyzji. Można było dostrzec potrzebę podjęcia decyzji odgórnej, a nie tylko oczekiwania na inicjatywę od strony... ze strony pracowników, ze strony kierowników poszczególnych działów. Oni czasami ze względu na naszą naturę potrzebowali konkretnych, takich autorytarnego podejścia, które jednak kłóciło się tak naprawdę z naturą zarządzających spółką w tym konkretnym okresie czasu.

B: Ale jednak pewien zakres formalizacji... rozmawialiśmy o tym wcześniej, ale tak podsumowując, pewien zakres takich formalnych reguł grupowych, które wytyczają pewne no wskazówki, działania i też oczekiwania ze strony spółki matki był prawda?

R: Był oczywiście. Był formalny zakres wynikający ze spółki matki, był również formalny zakres reguł, procedur, sposobu działania stworzony dla zarządu spółki, więc oczywiście nie możemy mówić tutaj, że każdy mógł robić, co mu się, że tak powiem żywnie podobało. Oczywiście nie, z jednej strony procedury, reguły grupowe, ale z drugiej strony też procedury, reguły, zasady funkcjonowania, które stworzono w samej spółce tutaj lokalnej.

Załącznik 5.10. Spółka F Członek Zarządu

Nazwa pliku: DW_A0185

Legenda:
Badacz – oznaczony, jako B
Respondent – oznaczony, jako R
(gg:mm:ss) – fragment niezrozumiały
…- wypowiedź przerwana
(śmiech), (płacz), (dłuższa pauza), (dzwoni telefon), (respondent milczy), itp. – zachowania niewerbalne

B: To zaczynamy. Jeśli chodzi o to, z jakiego kraju pochodzi centrala grupy, mam na myśli spółkę, która bezpośrednio decyduje o zarządzaniu finansami, o zarządzaniu spółki przejętej? Nie chodzi mi o formalną własność, tylko właśnie o to, kto decyduje?

R: Centrala spółki kapitałowej pochodzi z państwa Unii Europejskiej, z Danii i ona decyduje przede wszystkim o działalności jednostek znajdujących się w grupie prowadzących działalność na terenie Polski.

B: A jak można scharakteryzować strukturę organizacyjną, jest bardziej hierarchiczna czy bardziej płaska?

R: Na pewno organizacja grupy jest hierarchiczna, jest podporządkowanie w zależności od zarządzania.

B: A jeśli…?

R: Przede wszystkim decydujący głos ma bezpośredni właściciel, czyli Dania.

B: Jaki jest model biznesowy grupy? Chodzi mi o to, czym zajmują się firmy w grupie, jakie są jej podstawowe zasady i kompetencje, w jaki sposób te zasady są skonfigurowane w praktyce działania? Grupa jest podzielona na sprzedażowe spółki, na spółki produkcyjne, czy każda ze spółek też to prowadzi samodzielnie?

R: Przede wszystkim wszystkie jednak w tej grupie kapitałowej są firmami produkcyjnymi. Każda z tych firm prowadzi własny rodzaj działalności od początku, czyli od momentu produkcji, zamówienia wyprodukowania do

sprzedaży, z tym, że ma na uwadze cele między innymi też grupy. Specyficzną też działalność prowadzą grupy, ale są, jest to specyficzną działalność produkcyjną na przykład.

B: Tak, czyli spółki w grupie mają takie jak gdyby, każda ze spółek ma jakiś określony, w jakimś stopniu określony produkt, czy wszystkie produkują, tak jakby wewnętrznie między sobą konkurują, czy raczej te produkty są…?

R: Między sobą jednostki w grupie nie konkurują, ponieważ są to produkty trochę inne w swoim zakresie swojego działania. Należą do tej samej grupy rodzajowej produktów jakby, ale jednak są różniące się.

B: Jeśli, jakie są preferowane formy rozwoju grupy kapitałowej? Czy wie Pani o rozwoju przez przejęcia, czy na przykład również (00:03:52), czy budowa spółek od zera tak naprawdę?

R: Właściwie to są głównie przejęcia w grupie. Nie buduje się raczej nowych marek, chociaż też się zdarza, że jest gdzieś na terenie, poza, szerszym, poza krajowym powoływanie nowych firm, ale raczej są to firmy przejmowane.

B: Jeśli chodzi o przejęcia, przejmowane firmy, to są to przejmowane firmy w tej, robiące to samo, czy na przykład firmy, które są wcześniej i potencjalnie były dostawcami, czy to są firmy zupełnie z tej innej branży?

R: Są to firmy prowadzące podobny rodzaj działalności produkcyjnej. Owszem, występowały wcześniej też powiązania w sensie sprzedażowo – zakupowym, ponieważ rynek jest dosyć ograniczony w zakresie pewnych zakupów, czy materiałów, czy półfabrykatów, dlatego jakieś tam powiązania się między tymi firmami też zdarzały wcześniej, no, ale to jest głównie podobny profil produkcyjny.

B: Teraz przejdziemy do samej części związanej z przejęciem spółki, tej konkretnej spółki. Kiedy doszło do przejęcia spółki?

R: Do przejęcia spółki doszło w dwutysięcznym ósmym roku.

B: Wcześniej spółka działała, jako…?

R: Spółka prawna, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.

B: Z jednym właścicielem? Była to firma rodzinna?

R: Była to firma rodzinna i właściwie dziewięćdziesiąt procent, dziewięćdziesiąt osiem procent kapitału znajdował się w rękach rodziny.

B: Jeśli chodzi o formę, w jakiej formie nastąpiła konsolidacja, spółka po prostu, utworzono nową spółkę po połączeniu, czy spółka została wcielona tak jakby do grupy?

R: Spółka została wcielona do grupy a właściwie dwie spółki zostały wcielone do grupy, działające samodzielnie, ale jeden właściciel obu spółek był i obie zostały przejęte przez grupę.

B: I następnie dokonano…?

R: Następnie dołączyli, ponieważ te obie firmy prowadziły tą samą, ten sam rodzaj działalności, to zostały połączone w jedną firmę, która dalej funkcjonowała, jako już jedność.

B: W jaki sposób można by scharakteryzować ogólną strategię tej spółki, jeśli chodzi o budowanie przewagi konkurencyjnej? Czy jest to przewaga przez niższe koszty, czy zróżnicowanie od konkurencji?

R: Mówimy o spółce przejętej?

B: Przejętej.

R: W dzisiejszy stadium?

B: Teraz po przejęciu.

R: No, spółka na tle grupy prowadzi specyficzny rodzaj działalności, tak?

B: Czyli tak naprawdę, jeśli…

R: Jest w pewnym stopniu wyodrębniona poprzez, ponieważ wszystkie pozostałe spółki w grupie mają ten sam typ działalności, ten sam produkt, nie działalności, tylko produktu, bardzo zbliżony. A jednostka przejęta ma jednak trochę inną specyfikę produkcji.

B: Ale jeśli chodzi o konkurencję, to jest to produkt na tyle specyficzny, że można powiedzieć, że przewaga budowana jest nad konkurencją ze względu na wartość tego produktu, czy na to, że firma po prostu produkuje taniej od konkurencji?

R: No nie, przewaga jest związana jednak z wartością produktu, niekoniecznie jest związana z ceną, ale z jakością i z wartością grupy i na pewno na tle grupy to się wyróżnia.

B: Czyli raczej, jeśli chodzi o pozostałe spółki grupy, to cena, to jest konkurencja bardziej?

R: Tak, to jest bardziej konkurencja cenowa, tak.

B: Konkurujemy produktem…?

R: Produktem i know how przede wszystkim, które jest dość mocno rozwijane.

B: Czy to znaczy, że spółka tutaj buduje sama swoje know how?

R: Spółka buduje sama swoje know how, ma dział rozwojowy, dział konstrukcyjny i sama buduje swoją jakby wiedzę, rozwija swoją wiedzę na temat produktów.

B: A jak to wygląda, jeśli chodzi o pozostałe spółki? One również mają działy tak zaawansowane działy badawczo – rozwojowe?

R: Żadna z tych spółek nie ma tak rozbudowanego działu rozwojowego, jak nasza spółka.

B: Czyli tutaj jest to specyficzne właśnie dla tej spółki, że…

R: Dla tej spółki ze względu na, no mówię, na specyficzny produkty, który w żadnej z tych pozostałych spółek nie jest produkowany.

B: Jeśli chodzi o obecną, obecną, mam na myśli organizację controllingu po przejęciu spółki, z Pani punktu widzenia, w jaki sposób można na poziomie ogólnym scharakteryzować organizację controllingu w grupie? Jest on sformalizowany, scentralizowany, zestandaryzowany, czy raczej jest tutaj swoboda spółek w grupie, jeśli chodzi o system controllingu?

R: No, jeżeli chodzi o system controllingu, to nie ma swobody w działaniu grupy, bo jednak jest to w znacznym zakresie sformalizowane i właściwie jest w jakiś sposób narzucone odgórnie przeprowadzania pewnych planów, zagadnień, sposobu kontroli, sposobu planowania w ogóle. Także raczej grupa nie ma, poszczególne jednostki grupy nie ma ją samodzielnego, samodzielnej możliwości działania.

B: Czy można powiedzieć, że…

R: Jest to scentralizowane.

B: Dąży się do centralizacji tej funkcji w ramach grupy?

R: Tak, dąży się do centralizacji.

B: To samo można powiedzieć o…

R: O wszystkich pozostałych jednostkach.

B: Odgórnie też w finansach, decyzjach finansowych w grupie?

R: Tak, no są priorytety już narzucające też model finansowy. Wiadomo, że jeśli gdzieś tam odgórnie się pewne rzeczy zakłada, no, to wiadomo, że model finansowy też podlega centralizacji.

B: Jeśli chodzi o organizację controllingu po stronie polskiej spółki, po przejęciu, jak to wyglądało? Czy stworzono tutaj niezależny dział, jeśli tak, to czy ten dział funkcjonuje, czy controlling był w grupie, czy, jak to wyglądało?

R: Oczywiście w grupie controlling…

B: Jest dział?

R: Jest dział controllingu. W spółce typowo działu controllingu nie ma.

B: A po przejęciu był, czy od początku controllingu, jako takiego w spółce nie było?

R: Po przejęciu był controlling, i zdaje się ten controlling jest dalej, z tym, że jest on nadzorowany przez jednostkę, która bezpośrednio jest właścicielem spółki. I przez osoby z tamtych jednostek ten controlling był sprawowany.

B: Ale czasowo też był tutaj, prawda?

R: Czasowo był również w tej, w naszej spółce, w naszej jednostce był też czasowo ten controlling, ale niestety, zakończyła się akcja. Jest prowadzony przez…

B: Scentralizowany?

R: Scentralizowany ponownie, jest prowadzony przez matkę.

B: Czyli pracownicy zaangażowani w system controllingu, to jest tutaj dział finansowy, w tej spółce, dział finansowy w spółce bezpośrednio nadrzędnej?

R: W tej spółce nie ma działu finansowego. Dział finansowy znajduje się w spółce nadrzędnej, czyli w jednostce dominującej tego wyższego…

B: Ale przez pewien okres…?

R: Tak, przez pewien okres funkcjonował ten dział, właśnie przez długi okres funkcjonował w spółce, ale w ostatnim czasie, no, został scentralizowany.

B: Został scentralizowany i przyjęty przez jednostkę dominującą.

B: W jakim stopniu określiłaby Pani zakres autonomii względem centrali, jeśli chodzi o wykonywanie, ewolucja zadań, definiowanie tych zadań controllingu? Czy sytuacja wyglądała, tudzież wygląda tak, że część zadań jest z centrali, ale też część zadań płynie bezpośrednio z potrzeb wewnętrznych spółki?

R: No na pewno część płynie z potrzeb wewnętrznych spółki, bo inaczej spółka nie mogłaby na tym rynku funkcjonować, tak, ale też duży zakres działania jest narzucany odgórnie, przez jednostkę nadrzędną. Jest ograniczenie tej możliwości tego controllingu, w jakiś sposób, chociażby ten ze względu na pewne ograniczenia czy osobowe, czy inne? No, jednak powoduje to, że ten controlling jest…

B: Teraz, po scentralizowaniu pewnie dostęp do tutaj, wewnętrznie w spółce w jakimś stopniu dla osób zainteresowanych jest utrudniony.

R: Może nie tyle utrudniony, ale jest na pewno trudniej z tym dostępem, chociaż no, mówię, no, jakby powiedzieć, pewne zagadnienia tego controllingu wychodzą jednak z tej spółki. One, dostęp do jakichś tam, dostępu danych

jest, ponieważ działa się na cały, cała grupa działa na tym samym systemie i do tego systemu jest dostęp, czyli można kontrolować swoje własne działania w jakiś sposób, czy w stosunku do tego, co się założyło następują jakieś odchylenia, czy nie następują, ale te takie jakby cele perspektywiczne, to jednak są ogólne, prawda, gdzie w spółce bezpośrednio nie ma tego, tej możliwości.

B: A to może przejdźmy przez właśnie te zadania controllingu, bo jak rozumiem spółka ma system wspólny z całą grupą?

R: Z całą grupą, tak.

B: Został wdrożony do…?

R: Został wdrożony dwukrotnie po przejęciu. Bezpośrednio po przejęciu funkcjonował jeszcze przez okres pewnie dwóch, trzech lat system firmy przejętej, czyli nie były dokonywane żadne zmiany w systemach informatycznych, też działał na tej zasadzie, działał na tej zasadzie, jak było poprzednio, z tym, że jednostka bezpośrednio nadrzędna tworzyła pewne modele niezbędne do controllingu. W którymś momencie, dwa, trzy lata po przejęciu firmy, został wprowadzony pierwszy system, który już łączył nas ściśle z grupą no i wtedy już zostały jakby wprowadzone te pierwsze modele controllingu w samej jednostce.

B: Czy controlling spółki zależnej przygotowuje stały zestaw raportów dla centrali, comiesięczne, cokwartalne?

R: Są przygotowywane nie tylko miesięczne, ale tygodniowe raporty, miesięczne, kwartalne, roczne.

B: Ale są to…

R: Są…

B: Standardowe…?

R: Standardowe dla wszystkich w grupie takie same.

B: Są to zestawienia dotyczące danych finansowych, danych produkcyjnych, jakości produktów?

R: Zestawienia właściwie dotyczą pełnej gamy działalności jednostki. Dotyczą zarówno spraw ludzkich, spraw produkcji, spraw jakości, spraw reklamacji, sprzedaży, także w pełnym zakresie, z tym, że dane są zbierane, jedna część, mówię, tygodniowa, a inne są zbierane rzadziej.

B: Czy jakieś raporty też są por zgotowywane ad hoc dla centrali, czy raczej te raporty, które idą standardowo, pakietowo dla centrali są wystarczające?

R: Zdarza ją się, ale bardzo rzadko. Dodatkowe jakieś takie raporty, które trzeba sporządzić ad hoc, ale to są z reguły raporty, które są wymagane przez najwyższy szczebel grupy, czyli właściciela właściwie końcowego a nie bezpośrednio tego, który…

B: Nadzoruje…?

R: Nadzoruje spółkę, tak.

B: A jeśli…?

R: Z reguły te wszystkie wyczerpują znamiona wiedzy o całej działalności spółki w zakresie controllingu, które są sporządzane.

B: A jeśli chodzi o zadania dla zarządu, kierowników poszczególnych działów, czy oni również mają świadomość tego, że ten controlling jest i zgłaszają jakieś swoje potrzeby względem tego, swoje raporty, jakieś ad hoc dane?

R: Również kierownicy działów mają możliwość przyczynienia się do raportowania w jakimś sensie, mają możliwość zgłaszania jakichś swoich uwag do zaproponowanych jakichś tam planów w, na rok następny, wypowiedzenia się na temat różnicy osiągnięć w danym okresie w stosunku do tego, co było pierwotnie zaplanowane. Także na każdym właściwie szczeblu czynnika ludzkiego jest możliwość uczestniczenia w tym zakresie.

B: A jeśli chodzi o planowanie? W jakim zakresie tworzone, aktualizowane są plany, czy są tworzone długoterminowe plany finansowe, krótkoterminowe, dwu, trzy, cztero, pięciomiesięczne, forecasty, czy tylko roczny budżet?

R: Budżet jest tworzony zarówno na okresy kwartalne, gdzie mogą się dokonywać pewne zmiany, bo wiadomo, że rynek w różny sposób reaguje w różnych okresach i są również tworzone plany w zakresie roku i trochę nawet w dalszych latach również.

B: A jeśli chodzi o kontrolę później na tę realizację celów i planów przedsiębiorstwa, jak wygląda nadzór nad tym? Nad wdrożeniem tych planów?

R: No, kontrola jest dość ścisła wykonania założeń planowych, ponieważ no, raportowanie tygodniowe, miesięczne w tym również wyników finansowych powoduje, że ta kontrola jest na bieżąco i na bieżąco są widoczne wszelkie odchylenia od planów, jakie były założone na dany okres czasu.

B: Właśnie, jeśli chodzi o odchylenia. Są one analizowane, są też przewidywane odchylenia, podejmowane działania korygujące?

R: Odchylenia są zawsze analizowane i to dość dokładnie są analizowane wszystkie odchylenia z tym, że na pewne odchylenia nie ma jednostka żadnego wpływu, bo są to na przykład zmiany systemowe, ale niezależne od jednostek. Są zmiany przepisów prawa, zmiany cen, których w żaden sposób nie jest się w stanie przewidzieć nawet przy planowaniu zakładając, że wzrost cen może być na poziomie jednego, czy dwóch procent, bo tak, wyższego nawet, bo tak, takie miejsce miało w latach poprzednich, no, nie gwarantuje tego, że jednak nie nastąpi

jakieś odchylenie, bo zwyżka może być wyższa a może nastąpić obniżenie, które działa z kolei na korzyść jednostki, prawda?

B: A jeśli chodzi o instrumenty controllingu, z których korzysta spółka, system wskaźników finansowych, analiza progu rentowności, krótkoterminowy rachunek wyników, wielostopniowy, nie wiem, rachunek kosztów działań. Z czego, z jakichś instrumentów tego typu spółka korzysta?

R: Właściwie, to jest dość dokładne, korzysta z wielu tych narzędzi, ponieważ analizowane są już chociażby zagadnienia wydajności pracy…

B: Marży pokrycia.

R: Marży pokrycia, ale już chociażby na tym podstawnym etapie produkcji, prawda? W jakim zakresie zaangażowanie pracowników jest, jak wydajność wygląda, jakie są tam czynniki wpływające na tą wydajność, tak?

B: Ale to też wynika z tego, że, właśnie, jeśli chodzi o produkcję, to jest to produkcja typowych produktów, czy jest to produkcja typowo pod, albo przynajmniej częściowo pod zamówienie i to też powoduje bardziej szczegółowe analizy?

R: bardziej szczegółowe analizy powoduje przede wszystkim to, że produkcja jest, jak już mówiłam wcześniej, specyficzna, czyli często pod zamówienie, czyli często są w ogóle opracowywane zmiany w konstrukcjach, we wszystkich innych, żeby dostosować produkt do wymogów rynku, z tym również, że jest związana i na pracochłonność wyprodukowania danego wyroku, o, dlatego to jest dokładnie też analizowane. Nie tylko czynniki finansowe, te typowe, zyskowności, rentowności, marży tam zysku, w krótszym okresie, w dłuższym okresie, ale właśnie też dość dokładnie jest analizowana ta czynność związana z wyprodukowaniem wyrobu.

B: Danego, ponieważ jest specyficzny, pod danego klienta?

R: Tak, pod danego klienta robione.

B: I to właśnie też ma wpływ na sposób controllingu?

R: Oczywiście, że tak.

B: Czy można wnioskować, że zadania i organizacja controllingu w pewnym sensie w pozostałych spółkach się różni, oprócz tego elementu, który jest typowy, pakietowy dla całej grupy, w tej spółce dochodzą pewne elementy związane ze specyfiką produktu?

R: Tak, oczywiście. No, ten controlling w spółkach pozostałych jest łatwiejszy, bo jest to jednorodna produkcja, seryjna produkcja przede wszystkim a nie jednostkowa często, tak jak w naszym przypadku. Z tego względu ten dodatkowy jakby controlling jest u nas potrzebny.

B: A mam właśnie z tym związane jeszcze jedno pytanie, czy centrala grupy zwraca uwagę na to, że produkt w tej spółce jest inny i sposób produkcji jest inny niż w pozostałych spółkach pod kątem oceny tej spółki, jako jednostka?

R: No nie zawsze jest to spojrzenie, jakby to powiedzieć, obiektywne, wyodrębniające tą spółkę ze względu na, raczej jest traktowane, jak wszystkie pozostałe spółki, także no, o swoje racje trzeba często walczyć.

B: Bo ta spółka wydaje się na tle grupy specyficzna, ma dział (00:27:11) którego pozostałe nie mają, prowadzi produkcję jednak…

R: Mało seryjną.

B: Mało seryjną.

R: Tak, krótko seryjną.

B: Krótko seryjną, pozostałe spółki tą działalności mają inną, ale jeśli chodzi o sposób oceny spółek jest…

R: Jest jednakowy, jednakowy dla wszystkich spółek.

B: Rozumiem.

R: Nie wyodrębnia się…

(panie mówią razem)

R: Nie uwzględnia się trudności specyfiki prowadzenia tej firmy.

B: Czyli…?

R: I osiągania pewnych, jakby to powiedzieć, korzyści z jej działalności. Chociaż to się zmienia już spojrzenie na tą firmę w związku ze zmianą zarządu w centrali.

B: A jeśli chodzi o tą spółkę przed przejęciem, czy był tutaj wdrożony controlling?

R: Typowego controllingu, jako controllingu w sensie działu rozumianego w tej chwili, nie było, ponieważ był właściciel. To on był bardzo zainteresowany, on prowadził nadzór nad tym wszystkim. On dokładnie znał zagadnienia, wiedział, co można osiągnąć, był bardzo zainteresowany tym, co się dzieje na rynku, jakie przewidziane są projekty na rynkach, w którym kierunku idzie rozwój, żeby dostosować rozwój tej firmy również do tego, jak będzie się rozwijał rynek. On często sam potrafił skonstruować zmiany do produktów, które były tutaj wykonywane, także…

B: Czyli oprócz takich typowych narzędzi, z których na pewno korzysta…

R: Korzystał z nich również.

B: …pracowników, rentowności, efektywności, tak naprawdę prowadził też controlling taki na poziomie strategicznym?

R: Tak. Prowadził controlling na poziomie strategicznym. Zresztą też korzystał często z pomocy firm wyspecjalizowanych w tym zakresie, tak?

B: A jak oceniłaby Pani różnicę między tym, co wdrożyła po przejęciu centrala, czy pozostawiła jakieś elementy, które funkcjonowały wcześniej controllingu, czy tak naprawdę wdrożyła swój zakres i tamten, te elementy, instrumenty controllingu, z których korzystano wcześniej?

R: (00:29:58) to metody wcześniejsze przestały funkcjonować, zostały wprowadzone metody centrali.

B: Czy, no, skoro controlling wprowadzony był przez poprzedniego właściciela, to rozumiem, że zaangażowane osoby i zakres ich działań w controllingu przed i po przejęciu całkowicie się zmieniły?

R: Zmieniły się w dużym zakresie. Może całkowicie nie, bo jednak w pewien sposób uczestniczyło się w tym controllingu mimo, że była to firma prywatna, osobowa, jakby powiedzieć, z szefem, właścicielem, który ta firmą zarządzał, ale pewne narzędzia pozostały. Może zostały troszeczkę bardziej rozbudowane, w innej formie występuje obecnie, ale nie zmieniło to się o sto procent.

B: A jeśli chodzi o wprowadzanie tych zmian, nastąpiło to po przejęciu jednorazowo, czy raczej było, były to stopniowe zmiany?

R: Zmiany były na początku wprowadzone stopniowo, tak, bo zaczynała się od jakiegoś tam raportowania. Nie było to właściwie w pełnym tego słowa zakresie raportowania wszystkiego, ale z czasem ewoluowało no i zamieniło się jednak w formę preferowaną przez jednostkę nadrzędną, dominującą.

B: A, no właśnie, jeśli chodzi o te wszystkie zmiany, kto tak naprawdę…?

R: Dosyć gwałtownie wprowadzone, ale nie zawsze to było wprowadzone nadrzędnie. Często była to też oddolna inicjatywa zarządu, aby ułatwić może funkcjonowanie w tej grupie, tak, żeby…

B: O właśnie, kto był inicjatorem tych zmian?

R: No, najczęściej członek zarządu, czy prezes zarządu, czy członek zarządu. Owszem, z tym, że wcześniej miał możliwość zapoznania się z tym, co dany produkt zastosowany w firmie przyniesie. No, jednak mimo wszystko, brak tych narzędzi controllingu grupy powodował, że to odstawanie od grupy danej jednostki było jeszcze większe, z tym, że było to prowadzone dość chaotycznie, nie zawsze ze spokojem, nie zawsze pozwalało na jakieś tam bliższy okres czasu wprowadzenie dwóch modeli żeby można było porównać, czy rzeczywiście działa to na tej samej zasadzie, no, ale często tak jest, że właściciel swoją pracą.

B: A jeśli chodzi właśnie o te zmiany, czy te zmiany powodowały jakieś opór tutaj wewnętrzny w spółce, czy pojawiały się jakieś tarcia pomiędzy chcącymi zmian, można powiedzieć, że tutaj spółką centralną i zarządem a tak naprawdę pracownikami?

R: To na pewno pracownicy nie byli zadowoleni, bo pracownicy nie są zadowoleni gdzie jest, z głębokich zmian. Pewien sposób, schemat działania, funkcjonowania spółki był ugruntowany. Ta spółka nie działała rok, czy dwa, tylko swoją działalność prowadziła prze wiele, wiele lat. Przed przejęciem miała swoją markę na tym rynku, gdzie była znana, gdzie było wiadomo, że produkt z tej firmy na pewno będzie działał przez bardzo, bardzo długi okres. Nie zdarzały się reklamacje, także wprowadzenia nowych elementów, nowych wymogów powodowało jednak tarcia międzyludzkie, tak zwane, także załoga nie za bardzo chciała od razu przyjść wszystkie nowości. No, przede wszystkim nie była przygotowana do tego, tak, żeby wprowadzać pewne elementy nagle, gwałtownie i szybko. Zawsze wprowadzanie w jakimś tam okresie z tego względu, że system całkowicie był inny, niż poprzednio funkcjonujący w spółce. Także wymagał całkowicie innej wiedzy od pracownika, głównie tego pracownika oddolnego, czyli tego znajdującego się tam w magazynie, czy na produkcji, gdzie on wcześniej nie miał do czynienia z takimi zagadnieniami, no, powodowało na pewno opór tego pracownika, prawda?

B: Dobrze, a jeśli chodzi o, już przechodząc do tych zmiennych, instytucjonalnych i współzależności i wpływie na system controllingu, to, jeśli chodzi o zewnętrzne, formalne instytucje, mam na myśli regulacje prawne, podatkowe, regulacje dotyczące sprawozdawczości finansowej. Jaki to miało wpływ, czy widzi Pani ten wpływ na tych czynników i różnic pomiędzy krajami, na kształtowanie controllingu?

R: Właściwie, no, aż tak dużych różni nie ma, jeżeli chodzi o zakres tego controllingu? No, wpływ tych zewnętrznych czynników, no, na pewno stabilizacja w Danii jest większa niż, w tym zakresie, niż w Polsce, na pewno to się zmienia tu częściej, na pewno wpływa bardziej na ten controlling.

B: Ale raczej ten wpływ jest więcej na rachunkowość…?

R: Jest bardziej właśnie typowo związany z działalnością finansową a nie z działalnością produkcyjną, cz z działalnością sprzedażową, tak? W tym zakresie właściwie to się nie różnimy. Może większy wymogli powstały w stosunku do jednostki, to firmy, ale założenia controllingu są takie same w tym zakresie.

B: Może tylko ze względu na tą odmienność przepisów controlling bardziej musi dopasowywać się…?

R: Wymogi krajowe do controllingu międzynarodowego. Tak, no, na pewno w jakimś stopniu jest to różnica, jest, ale mówię, w zakresie właśnie finansów i z tym związane wszystkich wyników do controllingu przeznaczone.

B: Wiadomo, controlling sprzedaży, czy controlling produkcji…?

R: Jest taki sam, tu nie ma różnicy.

B: (00:37:19) badawczo – rozwojowych jest taki sam…?

R: Jest taki sam, chyba nie zmieniają się przepisy, tak? Owszem, zmieniają się przepisy międzyzakładowe, ale to są bardziej zasady niż sam sposób prowadzenia tego.

B: A jeśli chodzi o; formalne wewnętrzne instytucje, struktura organizacyjna, system informacji zarządczej, czy to miało wpływ na controlling, na osoby, które działają w tym controllingu i ich zadania?

R: No na pewno miało wpływ na te osoby. Przede wszystkim musiały dostosować się do nowych, jakby to powiedzieć, wymogów, w nowym, poszerzonym zakresie.

B: A jeśli chodzi o te nieformalne instytucje, niepisane reguły w grupie, pewne niepisane procedury, to, co gdzieś tam jest w świadomości, ale nie jest opisane, nie ma na to regulaminów, nie ma to procedur. Czy to ma wpływ na controlling w spółce, różnice kulturowe, różnice w kulturze organizacyjnej między spółkami?

R: No na pewno mają te nieformalne, jakby niepisane prawa wpływ na, zarówno na współpracę między poszczególnymi jednostkami, no jak sam sposób podejścia do tego controllingu w poszczególnych jednostkach. No, to, co jest usystematyzowane, jest wiadomo, a to, co nie jest jakby normą niepisaną, zmienia się bardzo często i w danym momencie jest wyrażona w taki sposób a za pięć minut może się okazać, że ten sposób był nie takim, jak jest potrzebny w tej chwili nakłada jednak dodatkowo ileś tam obowiązków dla każdego pracownika.

B: A…

R: Jest to często zmienność decyzji, na przykład ma tu wpływ i ta zmienność decyzji controllingu ma duże znaczenie, bo on się może okazać, że planowane było całkowicie, co innego, przygotowywane czy inwestycje, czy pod przyszłe zadanie miały, były innego typu, a zmiana decyzji powoduje, że razem wszelkie nakłady poniesione, czy na rozwój produktu, czy na rozwój firmy, są nietrafione.

B: Wynika to ze zmienności decyzji właśnie?

R: Tak, to właśnie wynika ze zmienności decyzji, mówię, z tych rzeczy niepisanych, gdzie teoretycznie zakłada się, że taka decyzja przekazana jest decyzją podjętą świadomie, ta decyzja będzie funkcjonowała, po czym się okazuje, że gdzieś tam zmienia się nastawienie i jest inna decyzja i to ma duży wpływ na właśnie, na, szczególnie na analizę potem, tak, wykonania pewnych założeń i planowych, no i poniesionych już nakładów, które mają wpływ z kolei na wskaźniki wykonania w danym okresie. Właściwie na wszystkie finansowe wskaźniki wpływa potem, na, przy wykonaniu tych nietrafionych decyzji. I ponosi je najczęściej spółka a nie jednostka, która decyzję te wydała.

B: No tak, a właśnie, jakie jeszcze przykłady tego typu różnic, ponieważ pracowała Pani w firmie zarządzanej wcześniej przez polskiego właściciela. Później została ona przejęta, jakie dostrzega Pani różnice właśnie od poziomu podejmowania decyzji przez podejście do ryzyka, przez może też samo podejście do firmy, do sposobu pracy w tej firmie, właśnie w, pomiędzy Polską a Danią?

R: No jest spora różnica jednak. Umiejscowienie właściciela na terenie danego kraju powoduje jednak, że zna on dokładnie realia tego kraju. Wie czego się może spodziewać, także jego decyzje, bym powiedziała, są bardziej

przemyślane, są daleko wybiegające do przodu, bo zawsze myślał o konsekwencjach, jakie niesie dla niego chybiona decyzja, prawda?

B: Czyli jakieś podejście do ryzyka?

R: Tak, to jest podejście do ryzyka, oczywiście, no, bo każda decyzja związana z przyszłością niesie z sobą ryzyko, prawda? No, po zmianie niestety, jest to ryzyko znacznie większe, ponieważ jest na pewno różnica kulturowa, na pewno jest różnica w sposobie podejmowania decyzji. W ilości podejmowanych decyzji, szybkości zmiany tych decyzji. Co jeszcze?

B: A jeśli chodzi o samo podejście do…

R: Podejście do człowieka jest inne.

B: No właśnie.

R: Szacunek do człowieka jednak jest też inny, prawda? Tu jest jednostka z innym podejściem do, z innym systemem myślenia, zarówno, jeżeli chodzi o wykonywanie pracy pracownika, szacunek do tego pracownika przede wszystkim, tak, no, nakładów ponoszonych również na tego pracownika. Także szybkość decyzji o wyłączeniu pracownika z procesu produkcji, o jego zwolnieniu, gdzie to może nastąpić teoretycznie z dnia na dzień gdzie pracownik nie spodziewając się niczego przychodzi do pracy, wydaje mu się, że ma już ugruntowane stanowisko, że jego praca jest doceniana, okazuje się, że raptem, że no, niestety, zmieniły się decyzje, przechodzimy na wyższy szczebel controllingu i są osoby niepotrzebne w firmie, również te na etapie produkcji, gdzie zmienia się produkt teoretycznie ogranicza się. Niby maszyny sprowadzone mają ograniczyć, nie zawsze to jest dobre posunięcie, bo się okazuje, że potem często brakuje zastępstwa na danym etapie produkcji, że to każdy ma zastępcę tokarza, który może się zdarzyć, że pójdzie na chorobowe, również idzie raz w roku na jakieś tam urlop i w tym czasie nie ma go, kto zastąpić, no, bo nie ma kadry, która mogłaby. W sytuacji wcześniejszej nie było takiego miejsca, w sytuacji wcześniejszej pracownik musiał naprawdę naruszyć normy pracy żeby został z dnia na dzień zwolniony, czy dostał wypowiedzenie, bo jest taka decyzja.

B: Czyli bardziej decyzje pewne podejmowane w sposób przemyślany, długofalowy…

R: Tak.

B: A obecnie?

R: W tej chwili jest on krótkofalowy, na dany moment. Jeżeli jest zmniejszone zapotrzebowanie na rynku, to pracownika zwalniamy, bo jest nam niepotrzebny, ale jak przychodzi, że wielkie zamówienie za pięć dni, no, i jest potrzebny pracownik, nagle się okazuje, że często już tego wykształconego, dobrego pracownika nie ma, bo on już sobie znalazł zatrudnienie w konkurencyjnej firmie na przykład i do nas nie pojedzie. I zaczynają się tak zwane problemu kadrowe.

B: A jeśli chodzi o podejście do firmy, do tego, co jest ważne, czy wynik długoterminowy, długoterminowy rozwój firmy, czy wynik tu i teraz? Czy to…

R: Liczy się przede wszystkim wynik tu i teraz. Ewentualnie w perspektywie najbliższego roku. Nie ma podejścia jakby do długofalowego, z wyprzedzeniem, że, no, to się wiąże wszystko z nakładami, nie tylko ludzkimi, ale również w majątek firmy, w maszyny produkcyjne. Raczej nie ma takiego długofalowego spojrzenia, spojrzenie jest raczej krótsze, na tu i teraz.

B: Ale raczej wydaje się Pani, że wynika to z samej organizacji, czy bardziej z takiego, takich cech…

R: Raczej z cech osobowościowych niż organizacji samej, typowej organizacji.

B: Czyli bardziej z cech narodowych właściciela?

R: Tak, z cech narodowych właściciela, który funkcjonuje na całkowicie innym rynku, który też prowadzi produkcję jednorodną, zmechanizowaną, gdzie nie potrzebuje tych ludzi, bo maszyna pracuje za człowieka i jest w stanie wytworzyć w tej serii tysiące sztuk i to podejście, spojrzenie na naszą firmę, gdzie nie można tego procesu w ten sposób przeprowadzić, jest takie krótkowzroczne, bym powiedziała.

B: Czyli świadomość specyfiki firmy?

R: W dalszym ciągu dość mała.

B: I to…

R: I to w dużym stopniu rzutuje właśnie na podejście do firmy.

B: Czyli tak naprawdę troszeczkę podsumowując, jeśli chodzi o te formalne i nieformalne aspekty, to Pani zdaniem, jeśli chodzi o ich znaczenie, wpływ na wykonawców, zadania, instrumenty controllingu, bardziej mają wpływ te formalne wewnętrzne, zewnętrzne, ustalone, pisane zasady, reguły, prawodawstwo, czy bardziej te nieformalne rzeczy, czy niepisane, kultura organizacyjna, kultura narodowa?

R: No, w pewnym sensie bardziej te nieformalne jednak, ta kultura narodowa.

B: I różnice tutaj się pojawiają?

R: I różnice tutaj się pojawiają, powodują właśnie takie a nie inne skutki controllingu.

B: Bardzo dziękuję za tą rozmowę.

R: Proszę bardzo.