

Barbara Woźniak-Sobczak

ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA Z WYKORZYSTANIEM METODY CONTROLLINGU

1. Przesłanki zarządzania wartością przedsiębiorstwa

W opracowaniu przyjmuje się następujące założenia:

- kapitałem jest każde dobro materialne i niematerialne, widzialne i niewidzialne, które ma potencjalne zdolności pomnażania swojej wartości (do przynoszenia korzyści jego właścicielowi – użytkownikowi, dysponentowi)¹,
- kapitał może występować w postaci: kapitału finansowego, rzeczowego, marki, intelektualnego, ludzkiego, organizacyjnego,
- zasoby kapitału dobrane co do ilości, jakości i czasu mogą w przedsiębiorstwie pełnić funkcje: kreatywną, finansową, strategiczną, rozwojową, roboczą, dochodową, kosztową i gwarancyjną²,
- atrybuty i funkcje zgromadzonego w przedsiębiorstwie kapitału umożliwiają wytworzenie w nim odpowiednich zdolności, procesów, postaw, relacji z otoczeniem, wiedzy i wartości (kompetencji przedsiębiorstwa).

Przyjęcie konwencji składających się z wymienionych założeń umożliwia umiejscowienie poglądów dotyczących przedsiębiorstwa w ramach tzw. modelowania finansowego³, wykazując kapitałową naturę przedsiębiorstwa. Zawiera się ona w wyrażonym w niniejszym opracowaniu poglądzie, iż w gospodarce

¹ W literaturze można spotkać stanowisko, że korzyść z wartości kapitału jest przynależna tylko jego właścicielowi. Hernando de Soto: Tajemnica kapitału. Fijol Publishing, Chicago-Warszawa 2002.

² B. Woźniak-Sobczak: Funkcje kapitału w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem. AE, Katowice 2005.

³ Model finansowy jest jednym z sześciu zidentyfikowanych przez T. Gruszeckiego modeli przedsiębiorstwa. T. Gruszecki: Współczesne teorie przedsiębiorstwa. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 34-36.

rynkowej przedsiębiorstwo jest formą prawno-organizacyjną zespalałą wszelkie niezbędne postaci kapitału, umożliwiającą, przy zaakceptowanym poziomie ryzyka, urzeczywistnienie ich potencjalnej zdolności pomnażania wartości i osiągnięcia innych celów wyznaczonych przez jej właściciela (właścicieli).

W tym kapitałowym ujęciu przedsiębiorstwa spoiwem postaci kapitału jest przedsiębiorca (menedżer), który łączy, doskonali i dokonuje kombinacji różnych podmiotów i sił będących w zasięgu oddziaływania przedsiębiorstwa. Jest to konieczny warunek osiągnięcia wszystkich celów przedsiębiorstwa.

Amerykańska profesor finansów H.J. Johnson twierdzi, że „[...] bez względu na to, czy pochodzi z kredytu bankowego, obligacji długoterminowych lub akcji, niezależnie od tego, czy gromadzony w ofercie publicznej czy też niepublicznej, kapitał stanowi krwiobieg każdego organizmu gospodarczego. Posiadając kapitał firma jest w stanie inwestować w składniki majątku niezbędne do generowania przychodów i zysków”⁴.

Kapitałowa natura przedsiębiorstwa sprawia, że w gospodarce rynkowej jest ono towarem i dlatego bywa przedmiotem operacji handlowych (kupna-sprzedaży). Przedsiębiorstwo, jak każdy towar, ma wartość użytkową i wartość wymienną.

Wartość użytkowa towaru jest to jego zdolność do zaspokojenia określonej potrzeby. W wypadku tego szczególnego towaru, jakim jest przedsiębiorstwo, jego wartość użytkowa wyraża się w zdolności do tworzenia i generowania zysków. Ta zdolność do tworzenia zysków (do tworzenia wartości⁵) jest tym, co odróżnia przedsiębiorstwo od innych podmiotów na rynku.

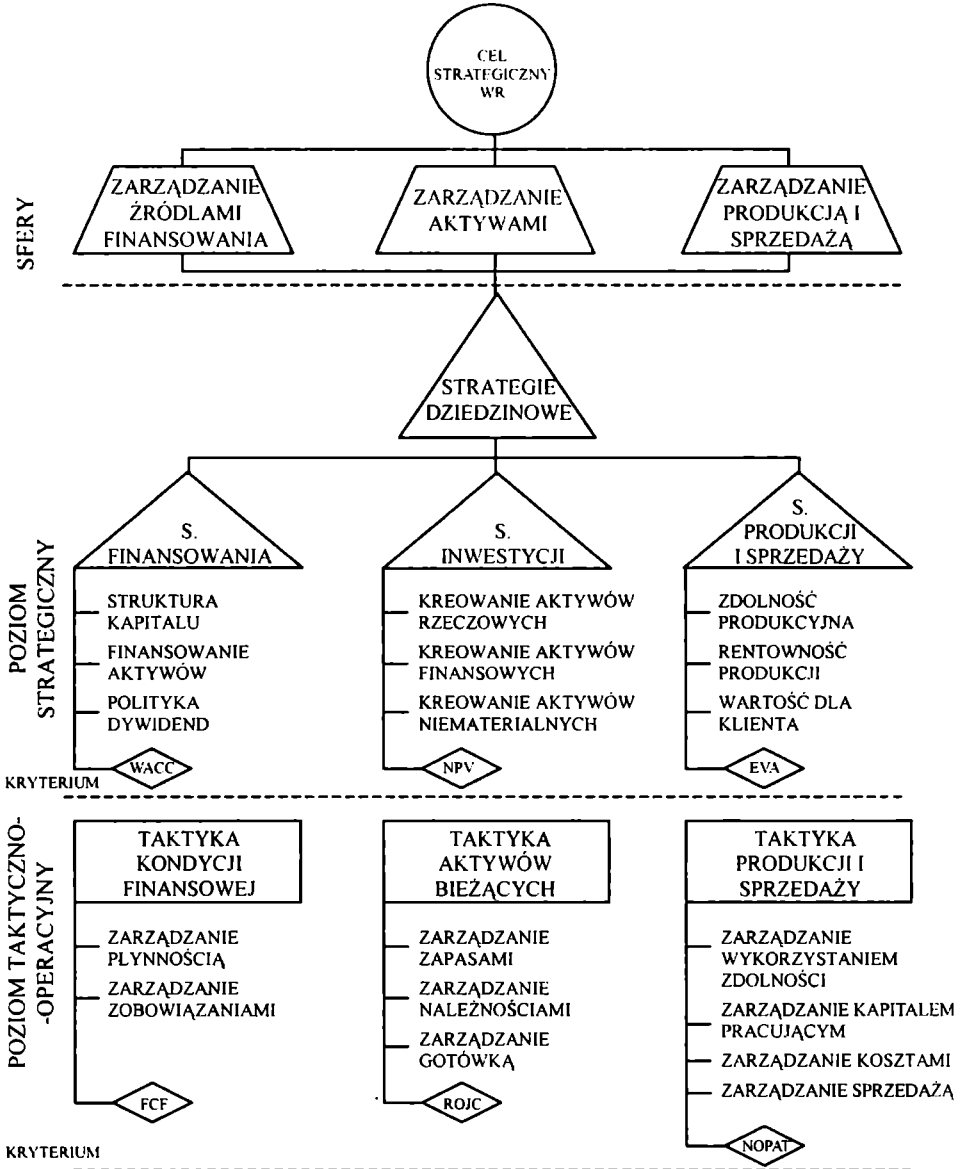
Użyteczność przedsiębiorstwa dla jego właścicieli (akcjonariuszy, udziałowców) to możliwość takiego korzystania z niego, że zyski z użytkowania jego składników pokryją poniesione na ich nabycie koszty. Jeżeli przedsiębiorstwo nie gwarantuje pokrycia poniesionych kosztów, to oznacza, że utraciło ono swoją wartość użytkową. Może być ona powtórnie przywrócona przez potencjalnego nabywcę, który w inny sposób zorganizuje składniki majątkowe przedsiębiorstwa. Wartość użytkowa przedsiębiorstwa wyznacza jego właścicielowi (właścicielom) wartość (wartość wymienną) przedsiębiorstwa-towaru. Wartość wymienna przedsiębiorstwa jest określona przez ilość środków pieniężnych, które nabywcy są w stanie w danym momencie wydatkować na to przedsiębiorstwo. Nie jest to więc wartość obiektywna, jednakowa dla wszystkich osób biorących udział w transakcji kupna-sprzedaży. Jest mu ona przypisana przez uczestników transakcji (rzeczywistych lub potencjalnych), właścicieli, dzierżawców, urz

⁴ H.J. Johnson: Koszt kapitału. Klucz do wartości firmy. Liber. Warszawa 2000. s. 24.

⁵ Jeżeli zyski z działalności są wyższe niż wydatki przedsiębiorstwa.

podatkowy itp. Każda z nich ma indywidualne wyobrażenie i zamiary dotyczące jego wykorzystania i sposobu kierowania nim. Stąd właśnie przyjęło się, że przedsiębiorstwo jest tyle warte, ile wynosi jego zysk przez „n” lat, po opłaceniu przewidywanego do zwrotu kapitału. Między wartością użytkową i wartością wymienną istnieje ścisły związek. Istnienie rynku kapitałowego, na którym można kupić akcje i udziały w przedsiębiorstwie, oferty Ministrów Skarbu i Finansów sprzedaży przedsiębiorstw z jednej strony, a z drugiej strony powiększająca się ilość inwestorów na tym rynku, to przejaw kolejnych cech towarowego charakteru przedsiębiorstwa, jakim są podaż i popyt.

Kształtowanie pożądanej dla właścicieli i zarządzających w ich imieniu menedżerów wartości przedsiębiorstwa staje się celem zarządzania. Odbywa się ono na poziomach strategicznym i taktyczno-operacyjnym. Morfologia tworzenia wartości umożliwia wyodrębnienie trzech sfer zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Są nimi: zarządzanie źródłami finansowania, zarządzanie aktywami, zarządzanie produkcją i sprzedażą. Powoduje to konieczność formułowania właściwych tym sferom strategii dziedzinowych i wynikających z nich taktyk: kondycji finansowej, aktywów bieżących i produkcji i sprzedaży.



WR – wartość rynkowa przedsiębiorstwa.

WACC – średni ważony koszt kapitału.

NPV – wartość zaktualizowana netto (korzyść z inwestycji).

EVA – całkowity (sumaryczny) zysk ekonomiczny.

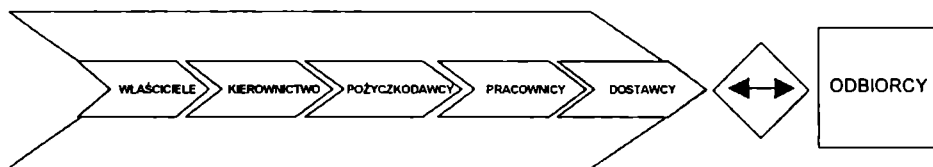
FCF – wolny strumień gotówkowy dla danego okresu.

ROJC – stopa zwrotu z kapitału zainwestowanego w danym okresie.

NOPAT – zysk operacyjny.

Rys. 1. Sfery, poziomy, dziedziny i proponowane kryteria zarządzania kapitałem w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa

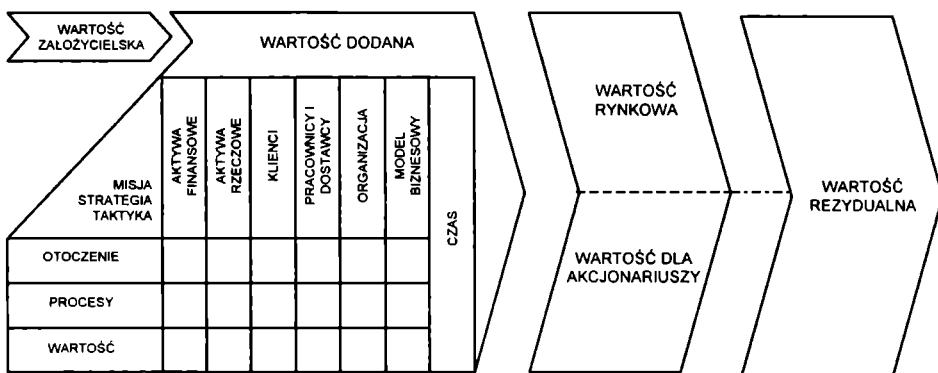
Beneficjentami wartości przedsiębiorstwa są wszystkie grupy interesów, wśród których znajdują się: właściciele (akcjonariusze, udziałowcy), kierownictwo firmy, pożyczkodawcy, otoczenie społeczne, pracownicy, dostawcy, odbiorcy. Próbie pogodzenia ich interesów służy koncepcja zintegrowanego zarządzania wartością, określona mianem modelu wspólnego interesu. Decyzje zarządu przedsiębiorstwa są swego rodzaju wypadkową podmiotów uczestniczących w procesie kreowania wartości, a podmioty te stanowią specyficzny rodzaj „żywych ogniw” tworzenia wartości (rys. 2).



Rys. 2. Podmioty (ogniwa) łańcucha tworzenia wartości przedsiębiorstwa

Warunkiem zarządzania przez wartość jest poznanie „alchemii” tworzenia wartości, przez co rozumie się mechanizm wzajemnego oddziaływania nośników wartości, ich ograniczeń, niesienia zagrożeń i szans, skorelowany z misją przedsiębiorstwa i jego wykorzystywaniem w strategii i taktyce zarządzania przedsiębiorstwem.

Szerokie rozumienie istoty kapitału i jego obiektywne właściwości oraz potencjalne zdolności wyrażone w jego funkcjach dowodzą, że nośnikami wartości przedsiębiorstwa są wszystkie jego aktywa. Przedstawiono to na rys. 3.



Rys. 3. Nośniki wartości przedsiębiorstwa w łańcuchu jej tworzenia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R.E.S. Boulton, B.D. Libert, S.M. Samek: Odczytując kod wartości. Arthur Andersen, Warszawa 2001, s. 51-107.

Badania prowadzone zarówno na gruncie polskim, europejskim, jak i w USA pokazują, że firmom brak dostatecznie szerokiego spojrzenia na czynniki kreujące wartość. Ich kadra kierownicza na ogół nie potrafi też zidentyfikować wszystkich wewnętrznych i zewnętrznych źródeł wartości⁶.

2. Metoda controllingu w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa

Skala sukcesu osiągniętego w wyniku zarządzania wartością przedsiębiorstwa oraz stopień rozpoznania niepewności i ryzyka kreowania wartości mogą być w większym stopniu przewidywalne dzięki zastosowaniu w zarządzaniu idei controllingu. Idea ta zakłada myślenie i postępowanie prowadzące do zwiększenia skuteczności i sprawności zarządzania oraz wzmocnienia dopasowania się do zmian zachodzących wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Pojawiła się, gdy na rynku wystąpiły silne zaburzenia równowagi między popytem a podażą. Na rynku amerykańskim rozwinęła się w okresie wielkiego światowego kryzysu gospodarczego lat 20. XX w. Nieskuteczność dotychczasowych metod zarządzania zrodziła potrzebę poszukiwania skutecznych metod, reguł, sposobów, procedur postępowania zorientowanych na rynek i zapewniających względnie trwałe bezpieczeństwo przedsiębiorstwu. Controlling w latach 20. miał umożliwić wyjście z gospodarczego kryzysu, a w następnych latach miał zapobiec ewentualnym sytuacjom kryzysowym, przez co miał skutecznie przyczyniać się do sukcesu przedsiębiorstwa.

Antycypacyjno-adaptacyjne oczekiwania wobec controllingu w przedsiębiorstwie znajdującym się w zmieniającym się otoczeniu powodują, zdaniem A. Zunda⁷, różnorodne jego definiowanie, „[...] inne otoczenie przedsiębiorstwa – inna definicja controllingu”. Traktuje się go jako filozofię, metodę zarządzania, instrument zarządzania, proces sterowania, formę decentralizacji zarządzania, element nowoczesnego zarządzania, podsystem zarządzania, system zarządzania, system wspomaganie decyzji⁸.

Mimo osiemdziesięciu lat, jakie minęły od zastosowania controllingu w firmach amerykańskich (do Europy Amerykanie przenieśli controlling w latach 50. XX w., a w Polsce zaczęto go wprowadzać na początku lat 90.), przez analogię do atrybutów innych metod zarządzania uznawanych za metody nowo-

⁶ Por. R.E.S. Boulton. B.D. Libert. S.M. Samek: Odczytując kod wartości. Artur Andersen, Warszawa 2001. s. 186; Zarządzanie wartością firmy. Red. A. Herman. A. Szablewski. Poltext, Warszawa 1999.

⁷ A. Zund: Begriffsinhalte Controlling – Controller. Handbuch Revision Controlling. Consulting. Vahlen, Munchen 1978. s. 16.

⁸ K. Jędralska. B. Woźniak-Sobczak: System wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie. AE, Katowice 2000. s. 9-13; K. Jędralska. B. Woźniak-Sobczak: Controlling strategiczny w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa. AE, Katowice 1999.

czesne⁹, można przyjąć, że controlling jest nowoczesną metodą kompleksowego, skoordynowanego zarządzania przedsiębiorstwem, mającą na celu optymalizację formułowania i osiągnięcia jego celów przybierających najczęściej postać:

- zysku lub utrzymania płynności w krótkim okresie,
- wzrostu wartości przedsiębiorstwa w długim okresie (rys. 4)¹⁰.



Rys. 4. Controlling wartości przedsiębiorstwa na mapie nowoczesnych metod zarządzania

Controlling wartości traktuje się jako podstawową metodę (sposób działania) stosowaną w zarządzaniu przez wartość. Nie jest on tożsamy z zarządzaniem przez wartość, a jedynie stanowi jego instrumentalną bazę, daje podstawy, wskazuje drogę do podejmowania decyzji i ich realizacji w procesie kreowania wartością. Atrybut egzekutywy dotyczy zarządzania przez wartość, natomiast controlling ma wymiar postulatywno-konsultacyjny.

Zdaniem K. Jędralskiej¹¹ zarządzanie przedsiębiorstwem przez wartość stawia przed controllingiem zadanie w postaci dostarczenia norm sterujących – mierników oceny wartości, które w sposób kompleksowy wyróżniałyby szerokie spektrum jej wewnętrznych i zewnętrznych determinant. W controllingu wartości wykorzystuje się zdobycze, zasady i reguły nowoczesnych metod zaliczanych do zarządzania planistycznego, zarządzania partycypacyjnego i zarządzania

⁹ Ibid

¹⁰ W podobny sposób definiuje controlling K. Jędralska. Eadem: Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem międzynarodowym. AE. Katowice 2003. s. 47.

¹¹ Ibid., s. 52.

wiedzą. Związek controllingu wartości z grupą metod zarządzania planistycznego wynika z potrzeby przystosowania działań przedsiębiorstwa do warunków i oczekiwań otoczenia. Efektami wykorzystania reguł zarządzania planistycznego są: określony stopień opanowania niepewności przez planowanie, dostosowanie struktur do ograniczeń zewnętrznych i wewnętrznych, decentralizacja decyzji i zarządzania przez cele. Pomagają one decydom przystosować przedsiębiorstwo i jego produkty do szybkich zmian otoczenia przez zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, a tym samym do uzyskania i utrzymania dodatnich przepływów pieniężnych stanowiących najistotniejszy warunek i czynnik wartości dodanej w łańcuchu tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Wykorzystywane planistyczne instrumenty controllingu wartości umożliwiają zbudowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa przez ich ustrukturalizowanie w controllingu strategicznym wartości przedsiębiorstwa oraz jej ciągłe doskonalenie w wyniku funkcji kontroli strategicznej controllingu.

Związek zarządzania wartością i controllingu wartości z metodami zarządzania partycypacyjnego wynika z potrzeb beneficjentów wartości przedsiębiorstwa, które zaspokaja się przez mobilizację pracowników, dostawców i klientów przedsiębiorstwa do działań zwiększających produktywność i integrację kulturową tych produktów. Dążenie do zaspokojenia potrzeb i interesów poszczególnych grup wymaga zbiorowego uczenia się zachowań wobec aktualnych i możliwych stanów otoczenia. Przedsiębiorstwo (organizacja – podmiot) powinno być uczącym się. Uczenie się organizacji jest jej umiejętnością wyrażaną w procesie, przez który organizacja uzyskuje lub poprawia swoje wyniki za pomocą doświadczenia¹². Ponieważ uczenie się organizacji jest zjawiskiem społecznym związanym z pracą ludzi, więc jest to narzędzie nowoczesnych otwartych metod zarządzania z obszaru stosunków społecznych. Uczenie się (indywidualne decydom i realizatorów oraz zbiorowe) jest wypadkową wiedzy¹³ w jej fazach identyfikacji, konceptualizacji, refleksji i działania oraz ustalonych celów organizacji, poziomu akceptowanego ryzyka, identyfikacji występujących barier i umiejętności mierzenia wartości i jej dodawania. Ponieważ wiedza:

- jest nieuchwytna i dlatego trudno mierzalna,
- jej zasoby nie są stabilne,
- zależy od woli ujawnienia lub udostępnienia jej posiadaczy (pracowników),
- zmienia się (zwiększa) w trakcie jej wykorzystywania,

¹² E.C. Nevis, A.J. Di Bella, J.M. Gould: Understanding Organizations as Learning System. „Sloan Management Review” 1995, Winter. Cyt. za: J. Rokita: Organizacja ucząca się. AE. Katowice 2003, s. 115.

¹³ Wiedza obejmuje dane i informacje oraz występujące między nimi relacje – W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk: Wpływ zarządzania wiedzą na wzrost wartości przedsiębiorstwa. W: Strategia wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka gospodarcza. Red. E. Urbańczyk. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 378. Szczecin 2004, s. 511.

- może się dezaktualizować,
- wpływa na poziom władzy jej posiadacza,
- nie jest łatwo i szybko dostępna,
- może być wykorzystana w różnych procesach przez różne podmioty w tym samym czasie,

więc jej niepowtarzalne wykorzystanie w procesie zarządzania wartością (controllingu wartości) jest elementem nadrzędnym i ponadczasowym nowoczesnych metod zarządzania integrującym i jednocześnie modyfikującym reguły zarządzania planistycznego i partycypacyjnego wykorzystywane przez controlling wartości przedsiębiorstwa (rys. 4). Jej znaczenie w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa przedstawia rys. 5.

Skuteczność zdobywania wiedzy, jej selekcji, przetwarzania i tworzenia nowej (internalizacja) oraz jej dostosowywanie do potrzeb (eksternalizacja) są zdeterminowane przez integrację tych procesów z procesami biznesowymi. Uczestniczą w nich właściciele (akcjonariusze, udziałowcy), klienci, konkurenci, dostawcy i partnerzy. Celem sprawnego użycia systemów zarządzania wiedzą jest wytwarzanie wyrobów lub usług zaspokajających potrzeby społeczne i kreujących dla przedsiębiorstwa wartość dodaną.

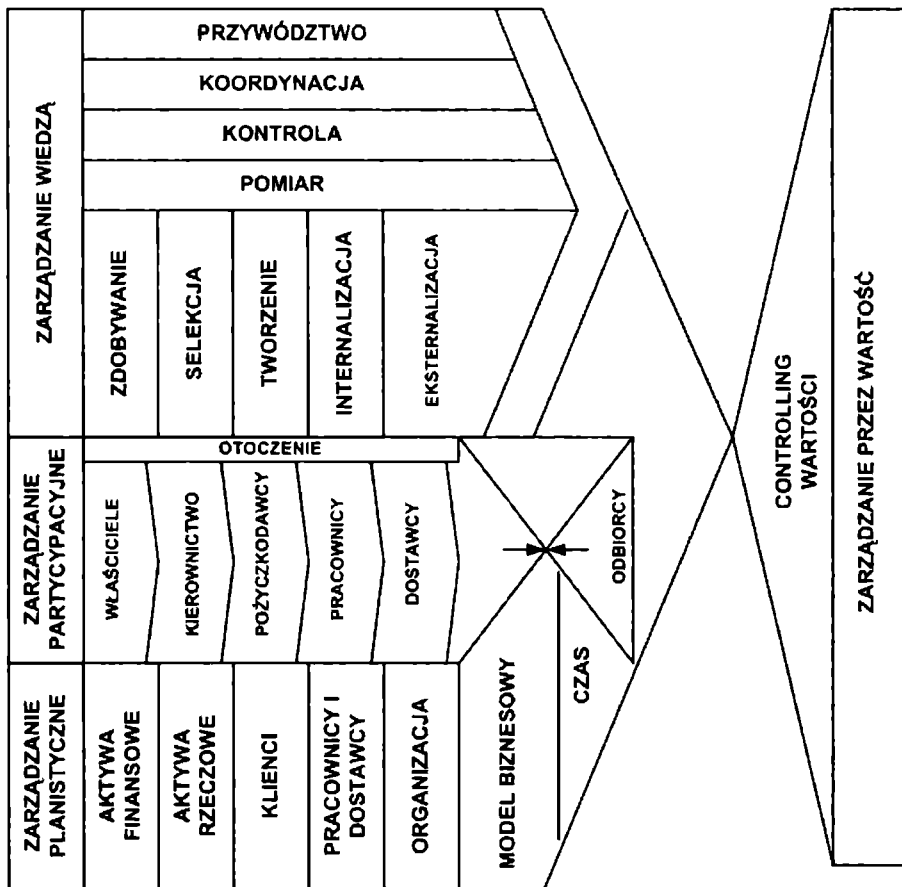
Łańcuch tworzenia wartości jest ciągiem powiązanych procesów (działań) o charakterze zasadniczym (podstawowym) i wspierającym. Budowanie wartości przedsiębiorstwa przez procesy podstawowe polega na maksymalizowaniu wypracowanych zysków i dodatnich strumieni pieniężnych. Jest to rezultat ciągu technologicznego realizowanego w przedsiębiorstwie między fizycznymi wejściami do przedsiębiorstwa składników niezbędnych do przetworzenia ich w produkt finalny a obsługą tego produktu przez odbiorcę.

Procesy wspierające kreowanie wartości polegają na tworzeniu infrastruktury, dzięki której będzie możliwe generowanie i zwiększenie przychodów. Na infrastrukturę mogą się składać¹⁴:

- sieć oddziałów,
- zawarte umowy i kontrakty (szczególnie cenne są te, które zapewniają wyłączość),
- kontrakty handlowe,
- kanały dystrybucji,
- posiadane bazy danych o klientach,
- wypracowane standardy i technologie,
- wyspecjalizowana kadra,
- wykształcona struktura organizacyjna i procedury działania,

¹⁴ R. Machala: Praktyczne zarządzanie finansami firmy. PWN, Warszawa 2004, s. 19.

- posiadane działy, instytuty lub laboratoria badawcze,
- uzyskane koncesje i licencje,
- uzyskane certyfikaty jakości itp.



Rys. 5. Wykorzystanie controllingu wartości w łańcuchu tworzenia wartości przedsiębiorstwa (interakcje metod zarządzania)

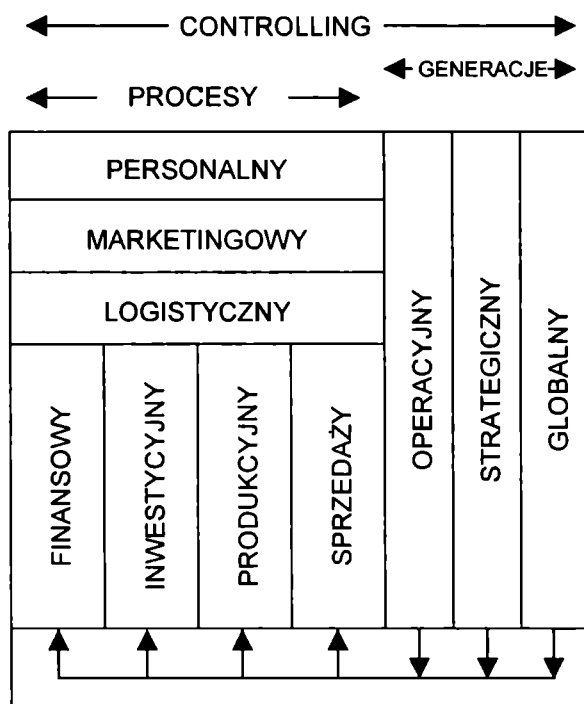
Źródło: Opracowanie własne (w części dotyczącej zarządzania wiedzą wykorzystano model Holsapple'a i Singh'a¹⁵).

Wartość wykreowana w procesach podstawowych jest wypadkową efektywności procesów logistycznych, produkcyjnych, marketingowo-sprzedażowych i serwisowych.

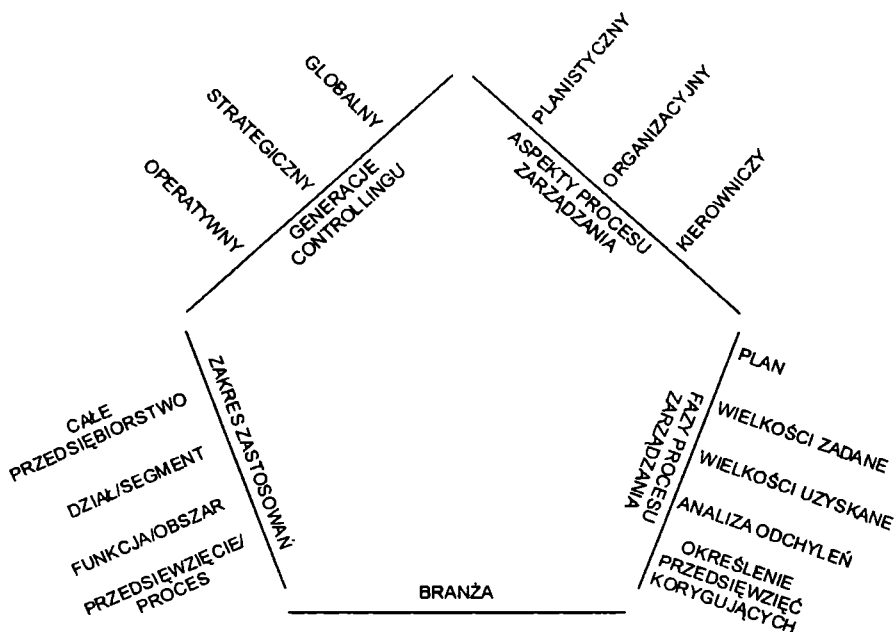
Efektywność procesów wspierających jest tworzona przez kapitał wiedzy i organizacji. Przenikają one działania podstawowe i regulują je.

¹⁵ C.W. Holsapple, M. Singh: The Knowledge Chain: Activities for Competiveness. „Expert Systems with Applications” 20/2001, s. 299-311. Cyt. za: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk: Op. cit., s. 515.

Controlling jest elementem infrastruktury przedsiębiorstwa wspierającym funkcjonowanie łańcucha wartości. Powinien wspomagać zarządzanie procesami przez wyznaczanie pożądanej ich efektywności, dokonywanie systematycznej oceny ich efektów, podtrzymywanie ich funkcjonowania i dokonywanie korekt, jeśli rezultaty odbiegają od założonych norm. Wykorzystanie controllingu wartości sprowadza się więc do wdrożenia tej metody zarządzania w jej wymiarze procesualnym (zgodnie z wyodrębnionymi w niniejszej pracy dziedzinami zarządzania kapitałem istnieje potrzeba dostosowania do nich funkcji i zadań controllingu finansowego, inwestycyjnego, produkcyjnego i sprzedaży). Nadrzędną wobec nich regulującą funkcję będzie pełnił controlling personalny, marketingowy i logistyczny. Wszystkie wymienione rodzaje controllingu powinny mieć charakter operatywny (operacyjny), strategiczny i w warunkach globalnych – globalny (rys. 6, 7).



Rys. 6. Rodzaje i typy controllingu w zarządzaniu przez wartość



Rys. 7. Wymiary controllingu

Źródło: Zmodyfikowano na podstawie: F. Klenger: Operatives Controlling. R. Oldenbourg Verlag 1994, s. 11.

Controlling finansowy jest koncepcją i metodą pomagającą zwiększyć dochodowość i potencjał finansowy przedsiębiorstwa oraz umożliwiającą zapewnienie rentowności i wypłacalności. Jego zadania polegają na:

- tworzeniu i aktualizowaniu architektury systemu planowania finansowego,
- konstruowaniu wskaźników i mierników oceny sytuacji finansowej,
- przygotowaniu informacji dla podejmowania decyzji finansowych¹⁶.

Controlling inwestycyjny służy przygotowaniu planów i programów inwestycyjnych, kontroli i integracji wyników dotyczących ich wykonania¹⁷.

Controlling produkcyjny powinien wspomagać kierowników procesów wytwórczych przez zapewnienie im informacji niezbędnych do podejmowania decyzji o kombinacji czynników wytwórczych w celu osiągnięcia celów przedsiębiorstwa¹⁸.

Controlling sprzedaży dostarcza informacji służących podejmowaniu decyzji dotyczących optymalnych powiązań produkt/rynek. Koordynując politykę produktową, cenową, komunikacji z otoczeniem i dystrybucji, przyczynia się do kształtowania marketingu-mix¹⁹.

¹⁶ K. Jędralska, B. Woźniak-Sobczak: System wdrażania..., op. cit., s. 129.

¹⁷ Ibid., s. 127.

¹⁸ W. Ossadnik: Controlling. R. Oldenbourg Verlag 1996, s. 61.

¹⁹ Szerzej zob. W. Radzikowski, J. Wierzbński: Controlling. Koncepcje – metody – zastosowania. Toruńska Szkoła Zarządzania. Toruń 1999, s. 72-74.

Controlling personalny jest wewnętrznym systemem sterowania osiągnięciem celów w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem ich innowacyjności, posiadanej wiedzy i wydajności oraz kosztów pracy, w kontekście nadrzędnych celów przedsiębiorstwa i przy uwzględnieniu występujących ograniczeń. Controlling personalny może stanowić instrument racjonalizacji zatrudniania w przedsiębiorstwie, a przez koordynację planowania i kontroli oraz zabezpieczenie informacji przyczyniać się do ograniczania przypadkowości i akcyjności działań w sferze zarządzania zasobami ludzkimi²⁰.

Controlling marketingowy, pełniąc funkcje dostarczania informacji, planowania, kontroli i koordynacji, umożliwia monitorowanie, czy przedsiębiorstwo zmierza w kierunku wytyczonych celów i zamierzeń oraz podejmowanie działań korygujących w sytuacji zagrożeń tych zadań. Wymaga on oceny efektywności realizowanych zadań przy wykorzystaniu metod analizy sprzedaży, marketingowej analizy kosztów i audytu marketingowego.

Controlling logistyczny jest metodą nastawioną na realizację procesów planowania, kontroli i informacji w ramach obszarów logistycznych wewnątrz przedsiębiorstwa wraz z powiązaniem z otoczeniem. Przyczyniając się do realizacji planów, koordynacji wszystkich szczebli decyzyjnych i wszystkich zadań, powinna być to metoda suboptymalizacji osiągnięcia podstawowego celu działalności przedsiębiorstwa (kreowania wartości przedsiębiorstwa).

Operatywny controlling wartości jest metodą stosowaną do sterowania krótkookresową działalnością przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia zysku i zapewnienia płynności finansowej.

Strategiczny controlling wartości to metoda takiego zarządzania przedsiębiorstwem, aby można było osiągnąć jego nadrzędny cel (wzrost mierzony wartością) w długim okresie funkcjonowania. Ma charakter antycypacyjno-adaptacyjny. Antycypacyjność controllingu strategicznego polega na informacyjno-metodycznym zabezpieczeniu intelektualnego procesu formułowania strategii kreowania wartości przedsiębiorstwa. Zaś adaptacyjny charakter strategicznego controllingu wartości wiąże się z nadawaniem skuteczności wdrażanym strategiom. Trafność antycypacji trajektorii rozwoju współczesnego biznesu umożliwiają instrumenty planowania strategicznego. Natomiast skuteczność przystosowania przedsiębiorstwa do zmieniających warunków otoczenia gwarantują instrumenty strategicznego organizowania, strategii personalnej i kontroli strategicznej²¹.

²⁰ K. Jędralska, B. Woźniak-Sobczak: System wdrażania..., op. cit., s. 125.

²¹ K. Jędralska, B. Woźniak-Sobczak: Metoda controllingu strategicznego i jej implementacja w zarządzaniu biznesem. AE, Katowice 2001, s. 44-45.

Controlling globalny odnosi się do przedsiębiorstwa działającego na rynku globalnym i realizującego strategię globalną, którego sukces jest upatrywany w dwóch źródłach przewagi konkurencyjnej:

- możliwości geograficznego rozproszenia poszczególnych ogniw tworzących łańcuch wartości dodanej,
- zdolności zapewnienia koordynacji różnych obszarów działalności na terenie różnych krajów²².

Controlling globalny ubezpiecza proces tworzenia strategii globalnej, dostarczając informacji ułatwiających podjęcie decyzji dotyczącej kształtu konfiguracji biznesu (lokalizacja poszczególnych ogniw łańcucha wartości) oraz instrumentów skutecznej koordynacji.

Wykorzystanie controllingu w podstawowych procesach zarządzania wartością podwyższa ich skuteczność dzięki:

- istnieniu systemu pomiaru osiągnięć (warunek controllingu),
- wczesnemu wykrywaniu problemów mogących prowadzić do rozbieżności,
- analizie przepływu rozbieżności,
- prowadzeniu działań korygujących,
- doskonaleniu procesów przez analizę,
- benchmarkingowi,
- wykorzystywaniu alternatywnych technologii,
- pozyskiwaniu informacji od klientów wewnętrznych i zewnętrznych,
- reengineeringowi.

Natomiast jego wykorzystanie w procesach wspomagających i regulujących może przynieść:

- permanentne doskonalenie procesu tworzenia koncepcji strategicznych i taktycznych przez monitoring i analizę informacji napływających z rynku,
- wczesne badanie skutków wyboru określonej koncepcji,
- uwzględnienie wszystkich aspektów jakości, a tym samym pełniejsze uwzględnienie oczekiwań klientów,
- szybkie wdrażanie wypróbowanych koncepcji i zmniejszanie kosztów wprowadzania zmian.

J. Brilman przypuszcza, że „[...] walka efektywnych przedsiębiorstw o doskonałość i konkurencyjność będzie je w najbliższych latach zmuszać do koncentrowania uwagi na wartości wznoszonej przez służby wspomagania. Jest też prawdopodobne, że wprowadzenie na różnych poziomach firm wskaźników wartości dla akcjonariusza (typu EVA) pociągnie za sobą większe zainteresowanie kapitałem zużywanym przy realizacji poszczególnych procesów”²³.

²² Strategor: Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. PWE, Warszawa 1995, s. 195.

²³ J. Brilman: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002, s. 296.

Sprawność uruchomienia w controllingu funkcji kapitału jest wyznacznikiem skuteczności kreowania wartości i wartości dla akcjonariuszy.

Podsumowanie

Zachowania inwestorów i organizacji biznesowych we współczesnych warunkach konkurencji oraz równoczesny poziom i kierunek rozwoju nauki sprzyjają nowemu spojrzeniu na istotę kapitału i pełnione przez niego funkcje. Stanowi to przesłankę formułowania kapitalowej natury przedsiębiorstwa. Właściwości kapitału w jego tradycyjnym pojmowaniu oraz jego nowe formy w postaci informacji, wiedzy, stosunków itp. powodują, że zarówno dla właścicieli przedsiębiorstw, jak i pozostałych ich interesariuszy szczególnie cenna staje się zdolność kapitału do pomnażania swojej wartości. Potrzeba kreowania wartości i zarządzania przez wartość stają się oczywiste. Nowoczesna metoda zarządzania, jaką jest controlling, przez jej związki z zasadami zarządzania planistycznego, partycypacyjnego i zarządzania wiedzą, sprzyja podwyższaniu sprawności zarządzania wartością przedsiębiorstwa.

MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE VALUE WITH THE USAGE OF THE CONTROLLING METHOD

Summary

Modern definition of the capital causes that in the market economy a company is a form of organizing the capital. It is also a commodity and therefore it has its value. It is necessary to create the enterprise value in the process of management. In this paper the process of creating of the market value has been presented. It is suggested to use the method of controlling. The main aim of this method is optimization of the value of the company in the long run.