

Dr inż. Adriana Kaszuba-Perz

Zakład Finansów i Bankowości
Politechnika Rzeszowska im. I. Łukasiewicza

Dr inż. Paweł Perz

Zakład Finansów i Bankowości
Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie

Innowacyjne rozwiązania controllingowe w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem w dobie kryzysów gospodarczych

*Czego nie wiemy, potrzebne nam właśnie,
A to, co wiemy, nie przyda się na nic*

J.W. Goethe *Faust*

WPROWADZENIE

Celem niniejszego opracowania jest próba uzasadnienia tezy o konieczności implementacji przez przedsiębiorstwa innowacyjnych rozwiązań z zakresu zarządzania controllingowego jako jednego z czynników pozyskiwania przewagi konkurencyjnej i dostosowywania się do zmieniających się warunków działania. Umiejętność wykorzystania nowoczesnych narzędzi controllingowych jest szczególnie istotna w okresach kryzysów gospodarczych, kiedy to warunki funkcjonowania przedsiębiorstw są wyjątkowo trudne. Autorzy uważają, że sprawny system informacyjny, będący częścią systemu controllingowego, może spełniać rolę systemu wczesnego ostrzegania przed zagrożeniami makroekonomicznymi, umożliwiając tym samym szybką reakcję dostosowawczą przedsiębiorstwa. Drugim istotnym komponentem systemu controllingowego powinien być system zarządzania ryzykiem. Jego podstawowym zadaniem jest ocena stopnia ekspozycji przedsiębiorstwa na ryzyko rynkowe i ewentualnie zmniejszenie tej ekspozycji w momencie, kiedy zarząd uzna je za zbyt wysokie. System zarządzania ryzykiem ma chronić przedsiębiorstwo przed negatywnymi konsekwencjami zaburzeń na rynkach finansowych, które są nieodłącznym elementem współczesnych kryzysów gospodarczych.

ZARZĄDZANIE CONTROLLINGOWE JAKO INNOWACJA I CZYNNIK PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Według P.F. Druckera innowacja jest „specyficznym narzędziem, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa” [Drucker, 1992, s. 39]. Przy czym traktuje on innowację nie tylko jako nowe rozwiązania technologiczne, lecz również jako nowatorskie koncepcje zarządzania, które pozwoliły (w Stanach Zjednoczonych Ameryki w latach 80.–90.) na zbudowanie gospodarki przedsiębiorczej. Bezsprzecznie innowacje są jednym z kluczowych czynników wpływających na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw. W literaturze pojęcie konkurencyjności rozumiane jest jako stan spoczynku we współzawodnictwie lub jako sam proces rywalizacji pomiędzy podmiotami, które walczą o uzyskanie przewagi na rynku [Blaug, 2000, s. 629–631].

Wśród determinant konkurencyjności IMD (Światowy Rocznik Konkurencyjności) wyróżnia następujące [The World Competitiveness Yearbook, IMD 2002]:

- stan gospodarki i otoczenie przedsiębiorstwa (m.in. poziom cen, politykę handlu zagranicznego, politykę zatrudnienia, inwestycje zagraniczne, politykę fiskalną, ramy instytucjonalne, rozwój rynków finansowych, infrastrukturę technologiczną i naukową i wiele innych),
- efektywność struktur zarządczych,
- efektywność prowadzenia biznesu,
- infrastruktura.

Oprócz wymienionych wyżej czynników konkurencyjność jest uwarunkowana wewnętrznymi procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie takim jak: procesy projektowania i wytwarzania, a ponadto procesy sprzedaży, marketingowe, dystrybucji, badań i rozwoju i inne¹. Wszystkie te czynniki oddziałujące na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych, wydają się mieć zasadnicze znaczenie w wielu obszarach. Po pierwsze – przedsiębiorstwa są narażone na zmiany koniunkturalne, globalizacyjne i inne, zatem otoczenie makro- i mikroekonomiczne mają duże znaczenie dla ich rozwoju, a nawet samego ich istnienia.

Zastosowanie przez przedsiębiorstwa innowacyjnych rozwiązań w zakresie zarządzania controllingowego możemy rozpatrywać z dwóch punktów widzenia. Po pierwsze – są one działaniem przedsiębiorstwa podejmowanym w celu osiągnięcia w przyszłości korzyści ekonomicznych w określonych warunkach makroekonomicznych.

¹ Koncepcje procesowego spojrzenia na działalność przedsiębiorstwa dały początek tak dziś popularnym narzędziom procesowego (również projektowego) zarządzania przedsiębiorstwem. Teoretycy i praktycy rachunkowości zarządczej i controllingu wychodząc naprzeciw tym ideom, dostosowali szereg już znanych bądź stworzyli nowe instrumenty, wspomagające zarządzanie, jak np.: budżetowanie operacyjne, rachunek kosztów działań, terget costing, zbilansowana karta wyników.

Z tego względu rozwój rynków przyczynia się do wypracowywania przez podmioty gospodarcze zdolności do podejmowania ryzyka i inicjatywy w zakresie innowacyjności produktowej, technologicznej, w zakresie zarządzania, wyszukiwania rynków zbytu itp. Również perspektywa stabilności gospodarczej staje się źródłem większej skłonności przedsiębiorców do ryzykownych decyzji, w nadziei, że działania takie pozwolą na uzyskanie korzyści finansowych. Oczywiście działania takie nie będą podejmowane przez przedsiębiorców w warunkach złej koniunktury gospodarczej. W takiej sytuacji nie istnieją warunki sprzyjające implementacji innowacyjnych rozwiązań. Przy czym musimy pamiętać, iż w dłuższej perspektywie może zagrozić rozwojowi gospodarstwu². Wśród czynników wpływających na praktykę przedsiębiorstw w ostatnich latach należy również wymienić procesy charakterystyczne dla przełomu XX i XXI wieku. Wśród nich warto podkreślić: rozwój międzynarodowych korporacji (w tym również pojawienie się ich na polskim rynku), co za tym idzie – nasilenie się konkurencji, rozwój rynków wschodnich (ich transformacja i ekspansja), dynamiczny rozwój technologii zwłaszcza informatycznej (a w tym również technologii przetwarzania i przekazywania informacji), rozwój rynków kapitałowych. Procesy te wymuszają często zastosowanie technik pozwalających na wnikliwą analizę otoczenia i ryzyk tam występujących. Informacje uzyskane dzięki zastosowaniu odpowiednich instrumentów zarządzania (w tym zwłaszcza narzędzi controllingowych) mogą pozwolić na porównanie zgodności aktualnie prowadzonej polityki z planami finansowymi i założeniami określonymi w strategii. Analizy prowadzone w ramach takich systemów winny również przeciwdziałać, a przynajmniej informować o istniejących zagrożeniach dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa [Kaszuba-Perz i inni, 2008, s. 133].

Po drugie – poszukiwanie i implementacja innowacyjnych rozwiązań controllingowych mogą być potraktowane jako proces budowania przewag konkurencyjnych, bowiem jedynie podmioty posiadające zdolność identyfikacji, analizy i wnioskowania mogą szybko reagować na zmiany pojawiające się w jego otoczeniu.

Przewaga konkurencyjna (jej poszukiwanie lub istnienie) może przejawiać się zatem poprzez posiadanie przez przedsiębiorstwo takich instrumentów analizy i badań, które pozwolą na określenie sytuacji podmiotu na rynku, stopnia jego rozwoju, czy zagrożeń istniejących wewnątrz i wokół niego. E. Skawińska pisze o potrzebie „usystematyzowanego sposobu badania wszystkich działań przedsiębiorstwa oraz zachodzących między nimi interakcji” w kontekście poszukiwania przewagi konkurencyjnej [Skawińska, 2002, s. 17].

² Niezależnie od realizowanych koncepcji rozwojowych gospodarki kluczowym czynnikiem wzrostu gospodarczego wydają się być inwestycje, zarówno ich dynamika wzrostu, jak i alokacja, a także kapitał ludzki.

Dla potrzeb usystematyzowania wiedzy z zakresu rachunkowości zarządczej i controllingu możemy przyjąć wiele różnych sposobów typologii narzędzi wykorzystywanych przez te dziedziny. Dla potrzeb niniejszego opracowania przedstawiono poniżej zestaw instrumentarium szeroko rozumianej analizy wspomagającej procesy decyzyjne przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Typologia narzędzi rachunkowości, rachunkowości zarządczej i controllingu dla potrzeb zarządzania

Grupy narzędzi	Przykłady instrumentów i narzędzi	Uwagi dodatkowe
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Tradycyjne metody analizy kosztów i wyników	Tradycyjny (systematyczny) rachunek kosztów, zgodny z regulacjami ustawy o rachunkowości	Metody sformalizowane
	Tradycyjny rachunek wyników zgodny z regulacjami ustawy o rachunkowości	Metody sformalizowane
	Analiza ekonomiczna: – analiza wskaźnikowa – pionowa i pozioma analiza bilansu i rachunku zysków i strat – analiza rachunku przepływów pieniężnych	Metody popularne, niesformalizowane
	Badanie sprawozdań finansowych	Procedury sformalizowane niedające wprost informacji zarządczej nt. gospodarności, wydajności, efektywności itd., lecz informację o prawidłowości prowadzenia systemu ewidencji księgowej i przygotowania sprawozdań finansowych, przy czym mające duże znaczenie poznawcze dla zarządzających przedsiębiorstwem
Popularne narzędzia rachunkowości zarządczej	Rachunki kosztów wspomagające procesy podejmowania decyzji: – rachunek kosztów zmiennych – rachunek kosztów standardowych – rachunek kosztów ABC – rachunek kosztów docelowych – rachunek cyklu życia produktu – rachunek kosztów jakości	Metody niesformalizowane

1	2	3
	Pozostałe metody rachunkowości zarządczej: <ul style="list-style-type: none"> – kalkulacje cenowe, w tym również uwzględniające nowoczesne rachunki kosztów – budżetowanie – rachunek odpowiedzialności – analiza prognozy rentowności wraz z analizą wrażliwości – pomiar i badanie efektywności przedsięwzięć gospodarczych 	
Zarządzanie controllin-gowe	<ul style="list-style-type: none"> – Zbilansowana Karta Wyników (BSC) – Systemy zarządzania dokonaniami przedsiębiorstwa – Systemy MRP – Systemy zarządzania wartością firmy – Systemy zarządzania ryzykiem – instrumenty controllingu miękkiego (np. zarządzania kapitałem ludzkim poprzez budowę ścieżek kariery zawodowej, zarządzanie zmianą itd.) 	Metody niesformalizowane
Instrumenty (systemy) zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem	wspomagane informatycznie systemy np. SAP, CDN i wiele innych budowanych zgodnie z indywidualnymi potrzebami przedsiębiorstw.	

Źródło: opracowanie własne.

Istnieje wiele czynników determinujących zastosowanie powyższych i innych metod wspomagania procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwach. O tych o charakterze ekonomicznym wspomniano na początku niniejszego opracowania. Badacze i autorzy opracowań nt. roli rachunkowości zarządczej wymieniają również inne, np.: czynniki narzucone prawodawstwem i umowami transnarodowymi (w tym również te, które dotyczą harmonizacji regulacji rachunkowości finansowej), decyzje firm międzynarodowych (oddziałujących na podmioty zależne w poszczególnych krajach), czynniki kulturowe, czynniki powodujące profesjonalizację praktyków rachunkowości zarządczej (w tym także działalność międzynarodowych firm konsultingowych) [Szychta, 2008, s. 209].

Czynniki i determinanty wymienione wyżej wywarły w równym stopniu wpływ na funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw i implementację przez nie jeśli nie profesjonalnych systemów zintegrowanego zarządzania, to przynajm-

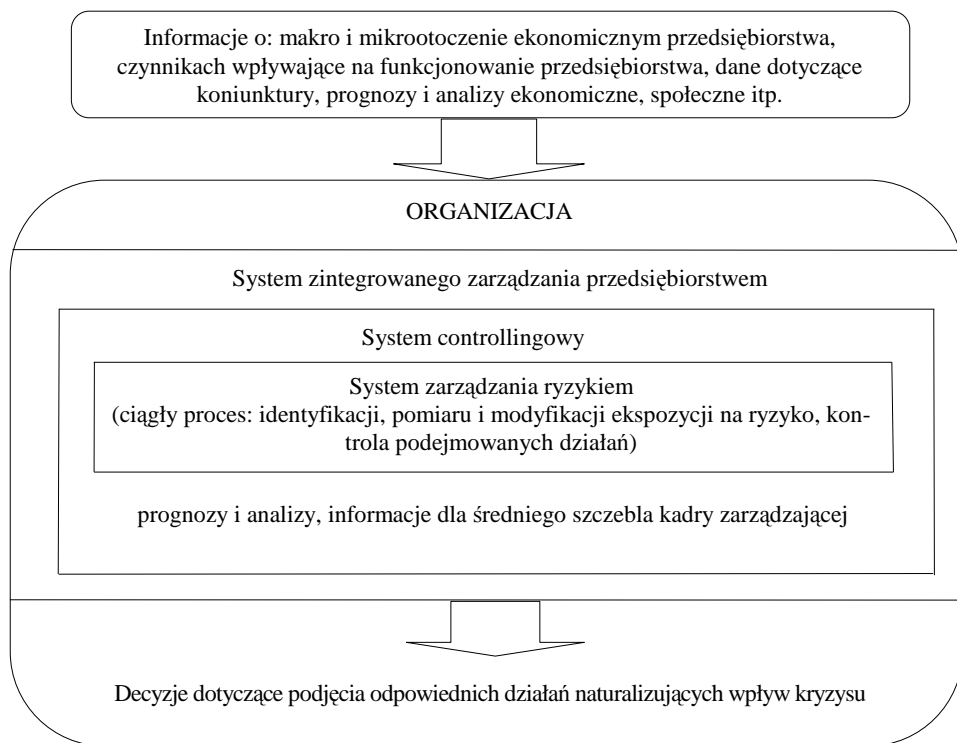
niej wybranych narzędzi rachunkowości zarządczej i controllingu. Warto przy tym wspomnieć, że dotyczy to nie tylko podmiotów zależnych od globalnych (transnarodowych) przedsiębiorstw, czy dużych polskich przedsiębiorstw przekształconych własnościowo w wyniku transformacji, lecz również rozwijających się podmiotów, które powstały w polskiej gospodarce w latach 90. ubiegłego stulecia.

Rosnące zainteresowanie instrumentami rachunkowości zarządczej i controllingu potwierdzają badania prowadzone wśród firm informatycznych zajmujących się wdrażaniem tego typu oprogramowania [Szarska, 2008]. W latach 2004–2007 liczba wdrożeń ze 163 wzrosła do 279 (przy czym należy wziąć pod uwagę, że badaniem zostało objętych 14 dostawców informatycznych narzędzi controllingu). Warto również podkreślić, że zwiększa się również liczba użytkowników oprogramowania – 38-procentowy wzrost wdrożeń informatycznych systemów wspomagania controllingu w latach 2006–2007 dotyczył przede wszystkim oprogramowania dla 10–40 użytkowników (co w rezultacie oznacza rosnącą liczbę użytkowników informacji zarządczej).

KRYZYSY GOSPODARCZE A ZARZĄDZANIE CONTROLLINGOWE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Zjawiskiem typowym dla każdej gospodarki są okresowe wahania aktywności gospodarczej. Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem na szczególną uwagę zasługują okresy recesji i kryzysów gospodarczych. Wtedy bowiem warunki działania większości przedsiębiorstw są szczególnie trudne. Oczywiście w zależności od rodzaju działalności firmy, jej ekspozycja na zmiany PNB może być bardzo różnorodna. Przedsiębiorstwa działające w branżach bardzo wrażliwych na zmiany PNB (na przykład produkcja środków trwałych) muszą zaimplementować skutecznie działające instrumenty i narzędzia zarządzania controllingu. W firmach działających w branżach mniej wrażliwych na zmiany PNB (np. produkcja farmaceutyków) nacisk na działania tego typu systemów może być nieco mniejszy.

W takich okresach wzrasta rola niektórych instrumentów zarządzania controllingu na przykład systemu zarządzania ryzykiem. Istotną rolę pełnią też wszystkie instrumenty controllingu służące wczesnemu ostrzeganiu o potencjalnych zagrożeniach. Instrumenty te związane są z informacyjnymi i koordynującymi funkcjami controllingu, które przez wielu autorów uważane są za najważniejsze funkcje systemu controllingu w przedsiębiorstwie [Nowak, 1996, s. 28].



Rysunek 1. Informacyjne i koordynujące funkcje controllingu

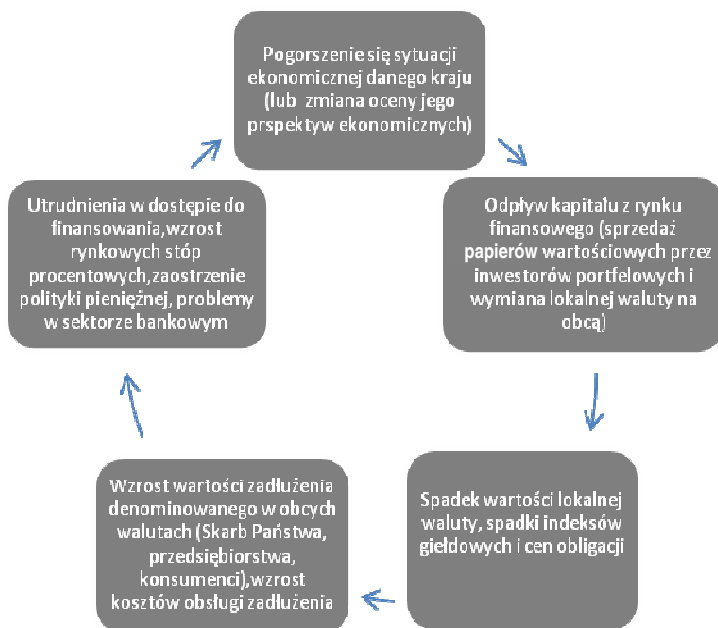
Źródło: opracowanie własne.

Efektywnie funkcjonujący system informacji zarządczej musi być skoncentrowany nie tylko na przetwarzaniu, ale także na porządkowaniu i hierarchizowaniu informacji, przy czym źródłem informacji dla systemu nie są jedynie dane pochodzące z wnętrza organizacji (sprawozdania finansowe, dane pozabilansowe, informacje z różnych komórek organizacyjnych itp.). Duża część bardzo ważnych dla przedsiębiorstwa informacji może pochodzić ze źródeł zewnętrznych. Widoczna jest również tendencja do stopniowego zwiększania roli informacji z obszarów niefinansowych (na przykład w Zbilansowanej Karcie Wyników równorzędne znaczenie mają dane pochodzące z czterech obszarów finansowego, procesów wewnętrznych, klientów i rozwoju). Problemy związane z wykorzystaniem informacji z obszarów niefinansowych są zazwyczaj związane z trudnościami w ich obiektywnej ocenie.

Cechą charakterystyczną kryzysów gospodarczych, szczególnie w krajach zaliczanych do grona gospodarek rozwijających się, jest wzajemna współzależność pomiędzy sytuacją na rynku dóbr i usług i rynku finansowym. Sygnały

o problemach gospodarczych danego państwa, wywołują natychmiastową reakcję na rynku finansowym. Zazwyczaj można wtedy zaobserwować spadek wartości lokalnej waluty, wzrost rynkowych stóp procentowych oraz pogorszenie się warunków kredytowych (wzrost kosztów długu i utrudniony dostęp do środków finansowych). Przedsiębiorstwa muszą zdawać sobie sprawę z opisanych zależności. Wszystkie wymienione wyżej efekty kryzysu muszą być uwzględnione w tworzonych w przedsiębiorstwach planach zarządzania w warunkach kryzysu. Coraz częściej można zaobserwować również sytuację, w której to impulsy wywołujące problemy gospodarcze pochodzą z rynku finansowego. Postępująca globalizacja i liberalizacja tego rynku oznacza możliwość łatwego napływu i wycofania kapitału z danego kraju czy regionu. Wzrasta rola międzynarodowego kapitału spekulacyjnego, który to w różnorodnej formie (np. funduszy hedgingowych) szukając okazji do osiągnięcia zysku przemieszcza się z kraju do kraju. Pozytywne postrzeganie regionu czy kraju przez inwestorów powoduje napływ kapitału i w warunkach płynnych kursów walutowych aprecjację lokalnej waluty. Odpływ kapitału i deprecjacja waluty jest spowodowana zmianą oceny perspektyw gospodarczych regionu czy kraju, przy czym skala deprecjacji i odpływu kapitału może być znacząca. Zjawiska tego typu mogą przybrać dosyć gwałtowną formę. Tego typu zależność ma miejsce często w przypadku kryzysów walutowych. Wtedy to gwałtowny spadek lokalnej waluty, połączony z odpływem kapitału zagranicznego, prowadzi do problemów w całym systemie finansowym. Kryzys zazwyczaj rozszerza się na giełdy papierów wartościowych i sektor bankowy. Sytuacja wymaga zaostrzenia polityki pieniężnej; prowadzi to do wzrostu rynkowych stóp procentowych. W konsekwencji problemy zaczynają przenosić się na rynek dóbr i usług. Scenariusz kryzysu walutowego może doprowadzić do problemów ekonomicznych kraje, które są w stosunkowo dobrej kondycji gospodarczej. Wzajemne ścisłe powiązania pomiędzy rynkiem finansowym a sferą realną powodują często wzmacnianie się impulsów kryzysowych. Schemat powiązań pomiędzy rynkiem finansowym a sferą realną w przypadku gwałtownego odpływu kapitału zaprezentowano na rysunku 2.

W przypadku potencjalnej sytuacji kryzysowej na rynku instrumenty informacyjne w systemie zarządzania controllingowego powinny odpowiednio wcześniej przekazać sygnały ostrzegawcze zarządowi przedsiębiorstwa. Jeśli informacja o pierwszych symptomach kryzysu dotrze i zostanie właściwie zinterpretowana, to przedsiębiorstwo ma szansę podjąć działania minimalizujące negatywne skutki zmniejszenia aktywności gospodarczej. Działania, jakie przedsiębiorstwo może podjąć, obejmują różne sfery jego działalności. Typowe reakcje przedsiębiorstw będą polegały na ograniczeniu planów inwestycyjnych, wdrożeniu programów redukcji kosztów, zmniejszeniu liczby zatrudnionych, zapewnieniu odpowiedniej struktury kapitału.



Rysunek 2. Powiązania pomiędzy sferą realną a rynkiem finansowym w sytuacji odpływu kapitału z rynku finansowego

Źródło: opracowanie własne.

W obszarze sprzedaży należy próbować zawierać długoterminowe kontrakty, można rozważyć zaakceptowanie kontraktów o mniejszych marżach tak aby zapewnić sobie wykorzystanie mocy produkcyjnych w momencie nadejścia głównej fali kryzysu. Szczególne istotne działania mogą zostać podjęte w sferze zarządzania finansami. W sytuacji kryzysu gospodarczego przedsiębiorstwa muszą się liczyć z trudnościami w pozyskaniu kapitału, reakcja banków na pogorszenie koniunktury jest bardzo szybka i polega na zaostrzeniu warunków przyznawania kredytów. Paradoksalnie ze względu na trudną sytuację zazwyczaj właśnie wtedy przedsiębiorstwa potrzebują dodatkowego zasilenia kapitałem obcym³ (często pojawiają się problemy z należnościami, zmniejsza się poziom generowanych przychodów itp.). Opisywane wyżej działania mają charakter taktyczny, są w większości przypadków łatwe do szybkiego wdrożenia, jednocześnie wiele z nich w znaczący sposób ułatwia przedsiębiorstwu działania w okresie kryzysu. Informacje wygenerowane przez system controllingowy mogą być podstawą do podjęcia szeregu działań strategicznych. Na przykład polegających

³ Bardzo trafnie politykę banków scharakteryzował M. Twain mówiąc: „Bankier to ktoś, kto pożyczyci ci parasol, kiedy świeci słońce, ale chce go z powrotem w chwili, gdy zaczyna padać”.

na decyzji o dywersyfikacji rynków zbytu. Taka decyzja może dotyczyć firm, których produkty sprzedawane są na rynkach, gdzie popyt jest bardzo silnie skorelowany z aktywnością gospodarczą. Choć trzeba zauważyć, że w obszarze działań strategicznych z uwagi na stosunkowo długi okres wdrażania nie zawsze odpowiednie zmiany mogą zostać wykonane przed wejściem w fazę kryzysu. Znacznie lepszym i bezpieczniejszym dla przedsiębiorstw rozwiązaniem jest uwzględnienie konsekwencji oddziaływania cyklu koniunkturalnego na przedsiębiorstwo w trakcie formułowania strategii. W praktyce oznacza to odpowiedź na pytanie: czy dane przedsiębiorstwo realizujące założenia strategii będzie mogło bezpiecznie przetrwać okresy dekoniunktury gospodarczej? Czy będzie w stanie funkcjonować w warunkach drastycznego załamania koniunktury gospodarczej?

W sytuacji zaburzeń na rynkach finansowych, kiedy mają miejsce gwałtowne wahania cen niezwykle ważną rolę dla bezpiecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa pełni system zarządzania ryzykiem rynkowym. Jest ono definiowane jako zagrożenie osiągnięcia innych wyników finansowych niż zaplanowane, spowodowane zmianami cen na rynku finansowych i towarowych. Ryzyko rynkowe jest więc związane z możliwymi odchyleniami w planowanych przepływach pieniężnych, które dana organizacja płaci i otrzymuje oraz jest następstwem powiązań danego podmiotu z rynkiem finansowym i towarowym [Jajuga, 1999]. Najważniejsze rodzaje ryzyka rynkowego to ryzyko walutowe, ryzyko stopy procentowej oraz ryzyko związane ze zmianami cen towarów (surowców). W pierwszym etapie procesu zarządzania ryzykiem rynkowym należy zidentyfikować wszystkie najważniejsze czynniki ryzyka. Przedsiębiorstwo musi przeanalizować wpływ zmian stóp procentowych, kursów walutowych, cen surowców i innych zmiennych z rynku finansowego i towarowego na poziom przychodów i kosztów generowanych w przyszłych okresach. Następny etap procesu zarządzania ryzykiem to jego pomiar. Ważne jest, aby przedsiębiorstwo potrafiło zmierzyć ryzyko rynkowe w taki sposób, aby łatwo było dokonać interpretacji otrzymanych wyników zarówno przez osoby bezpośrednio zajmujące się tym procesem, jak i przez zarząd. Często do oceny ekspozycji stosuje się miary EaR, EPSaR i CFaR⁴ będące pewną modyfikacją powszechnie wykorzystywanej w instytucjach finansowych metody Value at Risk. Miary te z określonym prawdopodobieństwem określają poziom spadku wyniku finansowego (w przypadku EaR zysku netto, dla EPSaR zysku netto na akcję) lub przepływów pieniężnych generowanych przez przedsiębiorstwo (CFaR) mogących pojawić się w określonym przedziale czasowym i będących następstwem ryzyka rynkowego. Taki pomiar ryzyka w znaczący sposób ułatwia zrozumienie skali oddziaływania wahań cenowych na rynku finansowym i towarowym na podstawowe parametry finansowe uzyskiwane przez przedsiębiorstwo. Kolejny etap procesu zarządza-

⁴ EaR – Earnings At Risk, EPSaR – Earnings Per Share At Risk, CFaR – Cash Flow at Risk.

nia ryzykiem to sterowanie. Wiele przedsiębiorstw do sterowania ryzykiem wykorzystuje instrumenty pochodne. Pozwalają one na swobodne modyfikowanie wielkości ekspozycji na ryzyko rynkowe. Ostatnim etapem procesu zarządzania ryzykiem jest kontrola podejmowanych przedsięwzięć. Na tym etapie bada się prawidłowość przebiegu wszystkich poprzednich faz procesu. Dokonuje się analizy sposobów zabezpieczania się przed ryzykiem pod kątem kosztów i korzyści. Ważne jest, aby kontrola była przeprowadzona przez osoby, które nie brały udziału w podejmowaniu decyzji dotyczących wyboru metod zarządzania ryzykiem oraz nie zajmowały się bezpośrednio przeprowadzaniem transakcji.

Obserwując skalę zaburzeń na rynkach finansowych związanych z kryzysem finansowym oraz konsekwencje, jakie wywołują one w wielu firmach, wydaje się celowym zastosowanie w przedsiębiorstwach procedury tzw. testu skrajnych warunków (*stress test*). Polega ona na analizie wpływu ekstremalnych zdarzeń o stosunkowo niskim prawdopodobieństwie zaistnienia na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa. Procedury tego typu są powszechnie stosowane w bankowości, jako uzupełnienie metody VaR. W firmach mogłyby one stanowić naturalne uzupełnienie pomiaru ryzyka w oparciu o miary EaR, EPSaR czy CFaR, których istotnym mankamentem jest to, że nie informują one o skutkach i skali niekorzystnego wpływu na sytuację przedsiębiorstwa zdarzeń ekstremalnych, które mogą zaistnieć w sytuacji kryzysów gospodarczych.

PODSUMOWANIE

Postępująca globalizacja gospodarki, w tym w szczególnym stopniu rynków finansowych, zmienia naturę współczesnych kryzysów gospodarczych. Rosnąca współzależność pomiędzy różnymi rynkami sprawia, że problemy gospodarcze w szybki sposób potrafią przenosić się z kraju do kraju. W przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowej na jednym z liczących się rynków (tak jak na przykład miało to miejsce w USA w 2008 roku), kryzys może osiągnąć wiele państw, przekształcając się w problem nawet o skali globalnej. Rozszerzaniu się kryzysów sprzyja postępujący rozwój i umiędzynarodowienie rynków finansowych. Swobodny przepływ kapitału na tych rynkach wraz z rosnącą wielkością zaangażowanego na rynku kapitału spekulacyjnego w sytuacji kryzysów prowadzą do gwałtownego odpływu kapitału z rynków aktywów uważanych za ryzykowne (w ujęciu regionalnym dotyczy to krajów uznawanych za rynki wschodzące – *emerging markets*). W konsekwencji często prowadzi to do eskalacji kryzysu. Destabilizacja na rynkach w znaczący sposób utrudnia funkcjonowanie przedsiębiorstw. W takich warunkach zdobycie przewagi konkurencyjnej, a czasem nawet przetrwanie przedsiębiorstwa jest uzależnione od jakości zarządzania. Autorzy zwracają uwagę na dwa elementy systemu controllingowego firmy,

które mają w takiej sytuacji istotne znaczenie: system informacyjny i zarządzanie ryzykiem. Pierwszy może być systemem wczesnego ostrzegania przed mogącymi się pojawić zaburzeniami na rynkach, przez co pozwala firmie w odpowiedni sposób przygotować się do kryzysu. Drugi pozwala na właściwe zidentyfikowanie ekspozycji przedsiębiorstwa na ryzyko rynkowe i w razie potrzeby na zmniejszenie skali oddziaływania występujących w kryzysie gwałtownych zmian cen na rynkach finansowych i towarowych na wyniki finansowe firmy.

LITERATURA

- Blaug M., 2000, *Konkurencja jako stan końcowy i jako proces*, Rector's Lectures nr 44, AE w Krakowie, Kraków.
- Blaug M., 2000, *Teoria ekonomii, ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Drucker P.F., 1992, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.
- Jajuga K., 1999, *Nowe tendencje w zarządzaniu ryzykiem finansowym*, „Rynek Terminowy” nr 3.
- Kaszuba-Perz A., Perz P., 2008, *Metody pomiaru ryzyka rynkowego w systemie controllingu [w:] Rachunkowość zarządcza w warunkach globalizacji*, red. E. Nowak, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 15, Wrocław.
- Nowak E., 1996, *Rachunkowość w controllingu przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Skawińska E., 2002, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań.
- Szarska E., 2008, *Przegląd informatycznych narzędzi controllingu*, „Controlling i rachunkowość zarządcza”, nr 9.
- Szychta A., 2008, *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- The World Competitiveness Yearbook, 2002, IMD.

Streszczenie

Celem artykułu jest omówienie roli innowacyjnych rozwiązań controllingowych w działalności przedsiębiorstw w obliczu kryzysów gospodarczych. Autorzy uważają, że postępujący proces globalizacji gospodarki zmienia naturę współczesnych kryzysów gospodarczych. Rosnąca współzależność rynków sprzyja rozprzestrzenianiu się problemów ekonomicznych. Specyficzną rolę w tym procesie odgrywają rynki finansowe. Swobodny przepływ kapitału oraz coraz większa wartość zaangażowanego na rynkach kapitału spekulacyjnego w warunkach kryzysu prowadzą do zjawiska gwałtownego odpływu kapitału z rynków uważanych za ryzykowne. Ten proces zwiększa skalę zaburzeń rynkowych i może prowadzić do eskalacji kryzysu. W okresach dekonunktury istotne znaczenie dla budowania przewagi konkurencyjnej firmy ma wykorzystywanie nowoczesnych metod i narzędzi controllingu. Wśród nich szczególną rolę ma system informacyjny oraz zarządzanie ryzykiem. Pierwszy może być systemem wczesnego ostrzegania firmy przed nadcho-

dzącymi zaburzeniami na rynku, dzięki czemu umożliwia odpowiednie przygotowanie przedsiębiorstwa do działania w warunkach kryzysowych. Drugi pozwala zidentyfikować ekspozycję firmy na ryzyko rynkowe i jeśli zachodzi taka konieczność wdrożyć działania zmniejszające skalę oddziaływania zmian cen na rynkach na wyniki finansowe przedsiębiorstwa.

Role of Innovative Controlling Tools in Managing Companies During Economic Crises

Summary

The main aim of the paper is to discuss the role of innovative controlling tools in the process of managing companies during economic crises. The authors think that the nature of economic crises is being changed by the development of globalization. The growing interdependence of markets fosters the spreading of economic problems and financial markets play a substantial role in this process. Free flow of capital and the growing amount of speculative capital engaged in financial markets during a crisis lead to enormous outflow of capital from risky assets' markets which increases disruptions in markets and may lead to further escalation of the crisis. Using advanced controlling methods and tools during economic recession has a critical role for building the company's competitive advantage. Among these methods and tools the information system and the risk management system play an exceptional role. The information system may warn the company of forthcoming market disruptions, and in this way enables the company's adequate preparation for operating during an economic crisis. Risk management allows to identify the firm's exposure toward market risk and implement activities which reduce the influence of market price volatility on the company's financial results.