

Tomasz Piwowski<sup>1</sup>,  
Anna Starzec<sup>2</sup>

## Planowanie finansowe w grupach kapitałowych – dylematy i praktyczne rozwiązania

---

### Financial planning in capital groups – dilemmas and practical solutions

**Streszczenie:** Publikacje z zakresu rachunkowości zarządczej bardzo rzadko podejmują tematykę zarządzania finansami w grupach kapitałowych, a szczególnie brakuje badań w obszarze planowania finansowego. Niniejszy artykuł próbuje wypełnić tę lukę. Przedstawiono w nim specyficzne uwarunkowania budżetowania w grupach kapitałowych. Zwrócono tu uwagę na czynnik synergii, który jest naturalnym celem każdej organizacji, a szczególnie wielkich organizacji, jak grupy kapitałowe. Ponadto zwrócono uwagę na aspekt konsolidacji planów realizowanych według tych samych wytycznych, co sprawozdawczość finansowa. Omówiony także został problem koordynacji planowania w grupach kapitałowych ze względu na planowanie procesów i zasobów.

**Słowa kluczowe:** grupa kapitałowa, konsolidacja, koordynacja, planowanie.

**Summary:** Publications in the field of managerial accounting very rarely deal with the subject of financial management in capital groups, and there is a particularly lack of research in the area of financial planning. This article tries to fill this gap. It presents the specific conditions of budgeting in capital groups. The attention was paid to the synergy factor, which is a natural goal of every organization, especially large organizations, such as capital groups. Moreover, attention was paid to the aspect of consolidation of plans implemented according to the same guidelines

---

<sup>1)</sup> Dr, Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie.

<sup>2)</sup> Lic., Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie.

as financial reporting. The problem of planning coordination in capital groups in terms of planning processes and resources is also discussed here.

**Keywords:** capital group, consolidation, coordination, planning.

*JEL classification codes:* G 30

## Wstęp

Jak powszechnie wiadomo mierzymy się dzisiaj ze zjawiskiem ogromnej koncentracji kapitału. Zasada Vilfreda Pareto „20/80”, zaczyna ustępować zasadzie „1/99”, według której jeden procent najbogatszych zdaje się być właścicielem 99% majątku na naszej planecie. Za tak dużą koncentracją majątku stoją ogromne korporacje. Dochody tych największych na świecie przekraczają PKB mniej zamożnych państw. Również i w Polsce mamy do czynienia ze zjawiskiem koncentracji kapitału. Na przykład jedna z największych polskich grup kapitałowych PKN Orlen posiada dziś aktywa netto (kapitał własny) na poziomie 44 mld zł. Wartość majątku netto tego giganta podwoiła się zaledwie w ciągu ostatnich 5 lat. Widzimy też wyraźny trend polityczny w zakresie tworzenia dużych przedsiębiorstw narodowych. Zarządzanie tak ogromnymi strukturami rodzi wyzwania w zakresie zarządzania, a jedną z kluczowych funkcji zarządzania jest planowanie, w tym planowanie finansowe. Celem niniejszego artykułu było zbadanie z jakimi wyzwaniami mierzą się duże grupy kapitałowe i jak w praktyce wygląda planowanie finansowe w tego typu organizacjach.

## Wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania grup kapitałowych

Grupy kapitałowe powstają w wyniku koncentracji kapitału oraz dywersyfikacji działalności biznesowej. Wzrost przedsiębiorstwa możliwy jest na dwa sposoby: poprzez rozwój organiczny oraz przez inwestycje zewnętrzne, czyli fuzje i przejęcia. Ten drugi sposób stał się szczególnie popularny na świecie w latach sześćdziesiątych, zwanych „erą konglomeratów” – tak bowiem nazywano falę fuzji w latach 1965-69. Był to historycznie najwyższy okres aktywności w zakresie fuzji i przejęć mierzony przed rokiem 1997. Podstawą powstawania konglomeratów była strategia zdwywersyfikowania działalności przedsiębiorstw w tym okresie. Największy udział w fuzjach i przejęciach miały w tamtym okresie korporacje

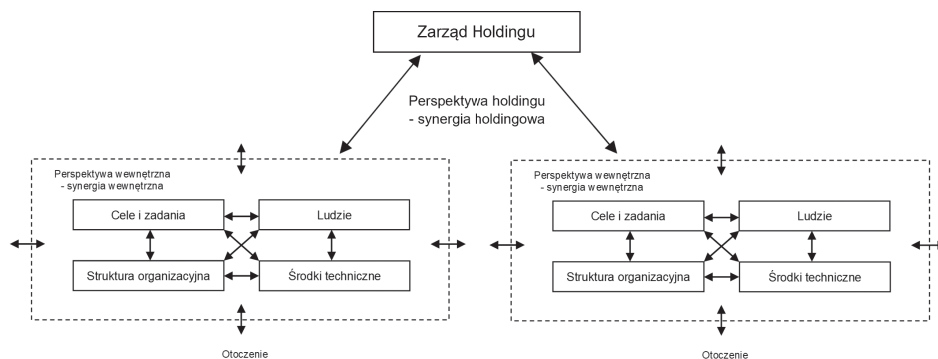
amerykańskie, którym sprzyjało liberalne prawo w USA pozwalające na konwersję długu na akcje. Kolejna fala koncentracji kapitału w drodze fuzji i przejęć objęła swoim zasięgiem wszystkie kraje rozwinięte i rozwijające się (w tym również i Polskę), rozpoczęła się ona w latach 90-tych i można powiedzieć, że trwa do dzisiaj. Wśród głównych czynników sprzyjających transakcjom fuzji wymienia się: globalizację oraz wykorzystanie Internetu. Powstałe w wyniku fuzji i przejęć (jak i w wyniku wzrostu organicznego) koncerny mają głównie postać struktury holdingowej, co z jednej strony daje redukcję ryzyka kapitałowego oraz wyspecjalizowane zarządzanie w poszczególnych gałęziach gospodarki, a z drugiej strony stwarza ogromne wyzwanie w zakresie koordynacji poszczególnych jednostek biznesu, ich współdziałania w ramach grupy oraz właściwej alokacji środków finansowych.

Szczepankowski słusznie zauważa, że w ramach różnych form łączenia działalności przedsiębiorstw mamy różne rodzaje współdziałania: strukturalne, funkcjonalne oraz koncentracyjne. To ostatnie jest ściśle związane z łączeniem w ujęciu kapitałowym. Firmy mogą współpracować ze sobą strukturalnie i funkcjonalnie, choć niekoniecznie muszą być powiązane kapitałowo, na przykład na podstawie rozmaitych umów kooperacyjnych, aliansów itp. Dopiero połączenie kapitałowe tworzy wyższy poziom integracji. Udziały kontrolne w spółkach kapitałowych dają uprawnienia do obsady zarządów, a ponadto już same zaangażowanie kapitałowe rodzi konieczność sprawowania kontroli nad realizowaną inwestycją w sensie ekonomicznym, czyli do sprawdzania czy realizowana jest określona stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału.

Trzeba zwrócić uwagę, że grupy kapitałowe cechuje połączenie wielu organizacji posiadających jednak pewną autonomię nie tylko w ujęciu kodeksu spółek handlowych (odrębny zarząd i osobowość prawna), ale też w ujęciu organizacyjnym. Zgodnie z modelem Leavitta każda odrębna jednostka gospodarcza ma swoje cele i zadania, swoją strukturę organizacyjną, ludzi zaangażowanych w realizację biznesu oraz niezbędne środki techniczne. W tym właśnie ujęciu rodzi się wyzwanie dla zarządów struktur holdingowych jak zarządzać wieloma systemami organizacyjnymi, w jaki sposób koordynować ich działalność. Można powiedzieć, że z punktu widzenia zarządu holdingu celem struktury holdingowej jest uzyskanie efektu synergii, tak samo jak celem poszczególnych jednostek biznesu (spółek zależnych w holdingu) jest uzyskanie synergii wewnętrznej. Zatem zgodnie z poniższym rysunkiem proces zarządzania holdingiem polega na takiej ko-

ordynacji działalności spółek zależnych, by z jednej strony nie zakłócać ich wewnętrznej synergii, a z drugiej strony wyzwać dodatkową synergię na poziomie holdingu.

**Rysunek 1. Synergia systemów organizacyjnych w grupie kapitałowej**



*Źródło: opracowanie własne na podstawie modelu Leavitta (Leavitt H.J., Applied organizational change in industry, [w:] G.March (red.), Handbook of Organization, Chicago 1965).*

Bardzo często grupy kapitałowe pozyskują kapitał na giełdzie i to stwarza określone wymagania w zakresie sprawozdawczym. Po pierwsze firmy notowane na giełdzie muszą sporządzać sprawozdania zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej (MSSF). Po drugie grupy kapitałowe muszą sporządzać sprawozdania jednostkowe i skonsolidowane. Do podstawowych regulacji podczas konsolidacji sprawozdań finansowych na poziomie standardów międzynarodowych należą: MSSF 3, MSSF 10, MSR 27, MSR 28, MSSF 11, MSSF 12 oraz Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie rocznych sprawozdań finansowych. Według MSSF wyróżnić można dwie metody konsolidacji sprawozdań finansowych: metodę pełną i proporcjonalną. Pierwszą metodę stosują grupy kapitałowe, które sprawują kontrolę, (czyli podobnie jak w zasadach UoR), natomiast drugą metodę stosuje się gdy jednostki powiązane są wspólnymi działaniami (są one dokładnie ujęte w MSSF 11). Stosowana jest również metoda praw własności do wyceny udziałów, bądź akcji na potrzeby skonsolidowanego sprawozdania finansowego.

**Tabela 1. Zastosowane metody konsolidacji sprawozdań finansowych oraz wyceny inwestycji w udziały/akcje**

Wpływ na jednostkę	Metoda wyceny lub metoda konsolidacji/wycena
Nieznaczący wpływ	Wartość godziwa/cena nabycia
Znaczący wpływ	Metoda praw własności
Wspólne ustalenia umowne	Konsolidacja metodą proporcjonalną w przypadku wspólnych działań lub wycena metodą praw własności w przypadku wspólnych przedsięwzięć
Kontrola	Konsolidacja metodą pełną

*Źródło:* Więclaw W., *Konsolidacja sprawozdań finansowych: rozliczanie połączeń i podziałów w świetle MSSF/MSR*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 45.

Sam proces konsolidacji opisany przez MSSF 10 jest dość pracochłonny, gdyż wymaga wyłączenia wszelkich transakcji powiązanych między jednostkami dominującymi i zależnymi. Wyłączenie transakcji musi być przeprowadzone przez odpowiednie korekty: aktywów, pasywów, przychodów, kosztów i przepływów pieniężnych. W ogólnym uproszczeniu procedura konsolidacji sprawia, że skonsolidowane sprawozdanie finansowe pokazuje obraz grupy kapitałowej jakby była jednym wielkim przedsiębiorstwem, a nie grupą firm. Dzięki temu inwestorzy mogą poprawnie diagnozować sytuację finansową całego holdingu.

### **Problemy planistyczne w grupach kapitałowych**

Jak widać grupy kapitałowe mają określone wymagania wynikające z uwarunkowań wewnętrznych, które są efektem dążenia zgrupowanych organizacji do maksymalizacji efektu synergii, a także uwarunkowań zewnętrznych wynikających głównie z relacji z inwestorami. Trzeba tu także dodać, że sposób komunikacji z inwestorami, w tym raportowanie wyników jest od strony formalnej definiowane przez krajowe i międzynarodowe standardy rachunkowości. Zatem w ramach uwarunkowań zewnętrznych szczególne miejsce zajmują właśnie standardy rachunkowości. Celem planowania jest pogodzenie uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Z jednej strony grupa kapitałowa dążąc do maksymalizacji efektu synergii musi właściwie alokować kapitały między poszczególne spółki, a z drugiej strony Inwestorzy jako dawcy kapitału, oczekują rzetelnej informacji, które pozwalają oszacować stopę zwrotu ze zrealizowanej inwestycji. W tym przypadku oczekują informacji zarówno *ex*

*post*, czyli jaką stopę zwrotu grupa kapitałowa osiągnęła w zamkniętych okresach sprawozdawczych, jak również *ex ante*, czyli jaki będzie zwrot z kapitału w okresach przyszłych. Stąd też grupy kapitałowe notowane na giełdzie obok skonsolidowanych sprawozdań finansowych zobligowane są również publikować plany i prognozy dotyczące przyszłości. Te drugie mogą być jeszcze ważniejsze, gdyż jak się obiegowo mówi inwestorzy kupują przyszłość, a nie przeszłość.

Planowanie skoncentrowane na finansach jest nazywane w terminologii rachunkowości zarządczej budżetowaniem. Pojęcie budżetowania objaśnia Edward Nowak, który określa je jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem, ukierunkowany na poprawę efektywności wykorzystania posiadanych zasobów oraz wzrost skuteczności osiągania założonych celów<sup>3</sup>. Ta definicja budżetowania koresponduje z przedstawionymi wyżej wyzwaniem, przed którymi stoją grupy kapitałowe, czyli koordynacją współdziałania spółek i rozdysponowania zasobów kapitałowych celem maksymalizacji efektu synergii, a jednocześnie zapewnienia odpowiedniej stopy zwrotu dla inwestorów.

W rezultacie planowania finansowego powstaje budżet, który jest predyktywnym modelem działalności przedsiębiorstwa wyrażonym kwantytatywnie dla ustalonego okresu<sup>4</sup>. Grupy kapitałowe przygotowując plany finansowe muszą w praktyce przygotować tyle jednostkowych budżetów ile jest podmiotów (przedsiębiorstw) w grupie, a następnie muszą dokonać konsolidacji budżetów w jeden plan finansowy całej grupy kapitałowej. To oznacza podstawową trudność, a zarazem specyfikę planowania w grupach kapitałowych. Trudność ta polega nie tylko na właściwym alokowaniu zasobów kapitałowych między spółki grupy i maksymalizacji efektu współdziałania spółek, ale także na technicznym aspekcie konsolidowania budżetu zgodnie z tymi samymi wytycznymi, o których mówi MSSF 10 w zakresie sporządzania skonsolidowanych sprawozdań finansowych. Jak taka konsolidacja planów wygląda w praktyce zostanie przedstawione w dalszej części artykułu. Teraz skupmy się na problemie koordynacji planowania finansowego w grupach kapitałowych.

Jak wiadomo są różne metody budżetowania. Na przykład spółki mogą przygotowywać budżet odgórnie lub oddolnie, mogą też na przykład co kwartał aktualizować budżet lub sztywno trzymać się ustalonego z góry na rok budżetu. W przypadku grup kapitałowych oznacza to konieczność skoordynowania całego procesu planistycznego, a także wyznaczenie pewnych

<sup>3</sup> Nowak E, *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2017, s.277.

<sup>4</sup> Proctor R, *Managerial Accounting for Business Decisions*, Prentice Hall, Harlow 2006, s.333.

standardów, które ten proces uporządkują. Centrale w grupach kapitałowych często wyznaczają swoim spółkom określone terminy przygotowania budżetów jednostkowych, a także ustalają jednolity format przekazywanych danych, który umożliwi późniejszą konsolidację budżetów. Niejednokrotnie cały proces budżetowania zaczynają wspomagać systemy informatyczne. Coraz częściej odchodzi się od Excela na rzecz dedykowanych narzędzi informatycznych, albo też przeprowadza się działania mieszane - spółki z grupy przygotowują plany w Excelu, przetransponowują je na standardowe szablony konsolidacyjne, wyznaczone przez centralę, zaś centrala dokonuje konsolidacji planów w dedykowanej aplikacji informatycznej. Budżetowanie dzieli się zwykle na dwa etapy: budżetowanie operacyjne – skoncentrowane na planowaniu poszczególnych procesów biznesowych, a w ślad za tym planowanie zapotrzebowania na zasoby oraz budżetowanie kapitałowo-finansowe, które łączy się z planowaniem zapotrzebowania na kapitał obrotowy, jak i kapitał długoterminowy związany z planowaniem działalności inwestycyjnej. Sporządzane są tutaj także projekcje rachunków zysków i strat, bilansu oraz przepływów pieniężnych. Szczególnie ten drugi etap jest związany z planowaniem na poziomie centrali grup kapitałowych, gdzie następuje konsolidacja planów i decyzja o alokacji kapitałów. Jeżeli zaś chodzi o kierunek budżetowania, to możliwe jest planowanie odgórne, (gdzie centrala przekazuje pewne wymogi kapitałowe, np. co do pożyczek w grupie, możliwości podwyższenia kapitału, czy też wypłaty dywidendy i w oparciu o te założenia spółki opracowują swoje budżety), albo planowanie oddolne, (w którym na podstawie budżetów operacyjnych to spółki określają swoje zapotrzebowanie na kapitał, co jest bilansowane na poziomie centrali). W przypadku grup kapitałowych, które obejmują spółki powiązane nie tylko kapitałowo, ale również wzajemnymi transakcjami operacyjnymi, cały proces budżetowania jest znacznie bardziej skomplikowany. Wówczas występuje więcej transakcji powiązanych wymagających specjalnego potraktowania w procesie konsolidacji. Podstawowym wyzwaniem jest tu koordynacja poszczególnych planów produkcyjnych, zapotrzebowania na zasoby oraz ustalenia relacji dostawca-odbiorca między spółkami z grupy. W niektórych grupach kapitałowych, posiadających wyodrębnione centra zakupowe niektóre towary lub usługi są łączone w ramach budżetowania w jedno większe zamówienia, gdzie korzysta się z siły przetargowej, jaką uzyskuje grupa jako całość. Ważnym punktem planowania jest również wspólne uzgodnienie założeń makroekonomicznych w zakresie stóp procentowych, kursów walut czy poziomu inflacji. Oczywiście w ramach procesu budżetowania możliwe jest

przeprowadzenie kilku pętli planistycznych, w trakcie których następuje wzajemne uzgodnienie i negocjacja budżetów.

Budżetowanie, podobnie jak rachunkowość finansowa, ma swoje fundamentalne zasady, do których można zaliczyć<sup>5</sup>:

- Zasadę jedności budżetu,
- Zasadę zupełności budżetu,
- Zasadę równowagi budżetowej,
- Zasadę okresowości budżetowania,
- Zasadę ciągłości budżetowania,
- Zasadę uprzedniości budżetowania,
- Zasadę podmiotowości budżetowania,
- Zasadę jawności budżetowania.

Centralny dział controllingu, który jest odpowiedzialny za budżetowanie w całej grupie kapitałowej, powinien czuwać, aby te zasady były należycie objaśniane i respektowane we wszystkich jednostkach biznesowych.

Przedstawione wyżej problemy planowania finansowego w grupach kapitałowych łączą teorię z praktycznymi obserwacjami autorów. Aby jednak niniejszy artykuł miał pełny wymiar badawczo-empiryczny warto przedstawić konkretne studium przypadku. Wobec tego w dalszej części artykułu zaprezentowano jak funkcjonuje system planowania w jednej z większych polskich grup kapitałowych, jaką jest Grupa Kapitałowa Grupa Azoty.

### **Przykład implementacji skonsolidowanego systemu planowania na przykładzie Grupy Kapitałowej Grupy Azoty**

Grupa Azoty to zdecydowany lider w Polsce i jedna z kluczowych grup kapitałowych branży nawozowo-chemicznej w Europie. Zajmuje się głównie produkcją i sprzedażą nawozów mineralnych, tworzyw konstrukcyjnych, a także innych wysoko przetworzonych chemikaliów. Charakteryzuje się również tym, że zaopatruje zainteresowanych odbiorców w amoniak i kwas fosforowy. Grupa Azoty ciągle rozwija swoją główną działalność produkcyjną, ale również wykonuje usługi (serwis/projektowanie/badania) oraz rozwija działalność handlową. Azoty Tarnów notowane są na Giełdzie Papierów Wartościowych od 2008 roku. Natomiast od 2010 roku rozpoczęły proces konsolidacji największych przedsiębiorstw chemicznych

<sup>5</sup> Nowak E., Nita B. (red.), *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010, s. 37-42.



w Polsce. Początkowo w skład tej grupy kapitałowej wchodziły tylko cztery duże podmioty: Zakłady Azotowe w Tarnowie, Zakłady Azotowe Kędzierzyn, Zakłady Chemiczne Police oraz Zakłady Azotowe w Puławach. Obecnie współpraca sięga szerokiego obszaru. Jest to około 60 polskich firm oraz spółki niemieckie np. Compo Expert - spółka uznana za lidera w branży nawozów specjalistycznych. Grupa Kapitałowa Grupa Azoty składa się z jednostki dominującej najwyższego szczebla Grupa Azoty Spółka Akcyjna z siedzibą w Tarnowie oraz spółek zależnych bezpośrednio i pośrednio.

Nabywanie akcji i udziałów spółek na rynku kapitałowym doprowadziło do powstania grupy kapitałowej, która prawnie jest zobowiązana do sporządzania skonsolidowanych sprawozdań finansowych, nieformalnie również do skonsolidowanych planów. Grupa Kapitałowa Grupa Azoty jest zobowiązana do tworzenia skonsolidowanych sprawozdań finansowych według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej. Skonsolidowane plany oraz skonsolidowane raporty z wykonania wyników finansowych są realizowane według tej samej polityki rachunkowości i odnoszą się do identycznych przepisów. W Grupie Azoty są wykorzystywane dwie metody konsolidacji - konsolidacja bezpośrednia i konsolidacja pośrednia. Spółka dominująca razem ze spółkami bezpośrednio zależnymi przygotowują sprawozdanie skonsolidowane według metody pełnej. Natomiast dla spółek pośrednio zależnych używana jest zazwyczaj metoda stosowana w oparciu o akcjonariat. W większości przypadków (powyżej 50% udziałów) konsolidacja odbywa się za pośrednictwem metody pełnej (czasami zdarzają się wyjątki). Inne spółki do wyceny akcji wykorzystują metodę praw własności, a niektóre spółki są wyłączone z zakresu konsolidacji ze względu na ich nieistotność (niski % udziałów).

Konsolidacja pośrednia polega na tym, że spółka córka (spółka dominująca II stopnia) konsoliduje dane swoich spółek córek (na poziomie całej grupy są to spółki wnuczki). Powstają wtedy dane skonsolidowane sprawozdawcze grup kapitałowych bezpośrednio zależnych od spółki dominującej. Minusem tej konsolidacji jest fakt, że spółka dominująca I stopnia nie wie co się dzieje w konkretnej spółce i nie może odpowiednio szybko reagować. Dlatego właśnie od 2015 roku w Grupie Azoty postanowiono, że wszystkie spółki, które są objęte procesem konsolidacji pełnej będą imiennie wskazane i konsolidowane bezpośrednio u spółki dominującej, dzięki czemu spółka dominująca ma podgląd na większą ilość danych podmiotów wchodzących w skład grupy. Wyjątkiem jest niemiecka grupa spółek COMPO EXPERT International GmbH, która z powodu dużej ilości spółek zależnych

i rozmieszczenia ich po całym świecie, traktowana jest jako jeden podmiot. Powodem tej decyzji może być również fakt, że tylko dwie spółki ze wszystkich wchodzących w skład tej grupy zajmują się działalnością produkcyjną, a pozostałe są tylko dystrybutorami.

Grupa Azoty opracowuje plany roczne, które są realizowane narastająco na każdy miesiąc roku, a także sporządzane są plany długookresowe - najczęściej obejmujące 10 lat. Przygotowywane są one na takich samych zasadach, co plany roczne. Grupa Azoty zawsze opracowuje harmonogram planowania, zgodnie z którym wszystkie spółki podlegające bezpośredniemu połączeniu muszą wykonać kolejne kroki. Spółki są z wyprzedzeniem informowane jakie wejdą w życie zmiany organizacyjne, jakie nastąpią zmiany produkcyjne, a także kiedy i jakie inwestycje powinny zostać oddane do użytku. Istotną kwestią jest plan inwestycyjny na nową działalność, ponieważ w takim planie przedstawia się datę zakończenia inwestycji, datę nakładów inwestycyjnych, wartość całego planu inwestycyjnego, a także okres użytkowania tego środka trwałego, w który lokowano kapitał. Na podstawie takiego planu można obliczyć planowaną amortyzację, która rośnie wraz z inwestycjami. Data zakończenia przez firmę konkretnego etapu procesu zawsze jest podana z wyprzedzeniem. Każdego roku jednak układany jest nowy harmonogram, a więc nie ma stałych dat. Zakłada się, że proces planowania rozpoczyna się w sierpniu. Wtedy następuje planowanie kursów walutowych, stóp procentowych, sprzedaży oraz produkcji. Plan sprzedaży oparty jest na ilości i cenie. Zajmują się tym osoby, które wykonują sprzedaż konkretnego produktu (służby handlowe). Plan cenowy jest formułowany na podstawie rynkowej prognozy zakupu, (czyli cena sprzedaży jest ustalana w oparciu o pogląd rynkowy na ceny podstawowych surowców potrzebnych do wytworzenia produktów gotowych). Następnie za pomocą szczegółowych formatek planuje się ilość produktu dla konkretnego odbiorcy. Gdy plan sprzedaży jest gotowy dochodzi do bilansowania produkcji w każdej spółce. W ten sposób powstaje zapotrzebowanie na czynniki produkcji i związane z nimi plany kosztów. Dopiero w okolicy października planuje się obroty i rozrachunki wewnątrzgrupowe.

Grupa Azoty przedstawia kilka podstawowych punktów procesu konsolidacyjnego. W pierwszej kolejności należy wyłączyć wartości księgowe inwestycji jednostki dominującej w każdą jednostkę zależną na dzień przejścia, a także część kapitałową jednostek zależnych odpowiadającym udziałom posiadanych przez spółkę nadrzędną. Kolejno następuje ustalenie udziałów niekontrolujących w kapitałach jednostek zależnych oraz wyników finansowych

konsolidowanych jednostek w określonym okresie sprawozdawczym. Następnie wykonuje się wykluczenie rozliczeń wewnątrzgrupowych oraz niezrealizowanych zysków z transakcji pomiędzy jednostkami grupy kapitałowej. Wyłącza się także niezrealizowane straty wynikające z transakcji wewnątrzgrupowych, pod warunkiem że nie ma założeń utraty wartości. Wyklucza się przychody oraz koszty między spółkami należącymi do grupy kapitałowej. Ostatnim krokiem jest wyeliminowanie wpływu innych transakcji, które mają miejsce w ramach grupy i nie oddziałują na podmioty zewnętrzne.

Grupa Kapitałowa Grupa Azoty do integracji danych finansowych potrzebnych podczas procesu planowania wykorzystuje takie narzędzie jak SAP Business Planning and Consolidation (SAP BPC). Dzięki wykupionej licencji na system SAP ERP, Grupa Azoty posiada gotowe nakładki na arkusz kalkulacyjny MS Excel, które znacznie ułatwiają cykl wykonywanego zabiegu konsolidacyjnego, ponieważ funkcja ta ujednolica konstrukcje danych raportowych. Przed wprowadzeniem systemu SAP ERP konsolidacja planów, jak i sprawozdań w Grupie Azoty była wykonywana w programie Microsoft Excel, jednak wtedy było mniej spółek wchodzących w skład grupy. W obecnej sytuacji budowanie modeli prognostycznych i planistycznych szybciej przebiega w systemie SAP ERP, a aktualizacja danych według potrzeb jest od strony technicznej prostym zabiegiem. System ten pozwala na zdefiniowanie, a także nadzorowanie przebiegu procesów, daje również możliwość wskazania odpowiedzialnej osoby oraz przypisanie terminów dokonania poszczególnych czynności. System ten pozwala na szybką analizę trafności podejmowanych decyzji biznesowych.

W systemie SAP BPC określony jest proces planowania finansowego. W Grupie Kapitałowej Grupa Azoty są zdefiniowane dwa różne procesy planistyczne – proces dla spółek i proces dla centrali. Poniżej przedstawione zostały szczegółowo kroki podjęte przy konsolidacji.

Proces dla centrali złożony jest z kolejnych etapów:

**Etap 1 – Wpisanie kursów walutowych** – Konieczne jest wpisanie zakładanego kursu walutowego w modelu planistycznym, ponieważ obecnie w skład Grupy Kapitałowej Grupa Azoty wchodzi dwie spółki, które prowadzą ewidencję księgową operacji w walucie obcej. Są to spółki COMPO EXPERT Holding GmbH oraz Grupa Azoty ATT Polymers GmbH. Mają one siedziby na terenie Niemiec i wszystkie dane finansowe przedstawiają w walucie obowiązującej na terenie tego kraju czyli w euro. Planowany kurs euro jest uzgadniany przez skarbnika spółki, który zbiera dane od instytucji finansowych i na bazie kilku danych z różnych banków liczy medianę kursową na każdy miesiąc.

**Etap 2 – Wpisanie bilansu otwarcia do zestawienia zmian w kapitale własnym** – Zestawienie zmian w kapitale własnym, na potrzeby konsolidacji pochodzi z zestawienia tworzonego tylko na potrzeby własne, osobna tabela w planowaniu jest pominięta. Decydenci nie widzą tego zestawienia, widzą te same dane ujęte w skonstruowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej, czyli odpowiedniku bilansu, który wykonany jest w sposób szczegółowy, gdzie zostają ujęte wszystkie kapitały w ten sam sposób jakby były pokazane w zestawieniu. Planowany bilans tworzy się za pomocą bilansu otwarcia środków trwałych z grudnia roku poprzedniego. Odejmuje się amortyzację, dodaje się nakłady inwestycyjne i wyliczany jest stan środków na styczeń roku kolejnego.

**Etap 3 – Określenie struktury grupy kapitałowej** – Na tym etapie muszą zostać zestawione wszystkie spółki, które są ujęte w konsolidacji wraz z procentem posiadanych udziałów lub akcji Grupy Azoty S.A. wraz z informacją o wykupionych udziałach między spółkami zależnymi. Ciekawym zjawiskiem dotyczącym obliczenia udziałów jest wyliczenie na poziomie jednostki dominującej udziałów w spółkach niższego rzędu (tzw. spółkach wnuczkach). Dla przykładu, jeśli spółka nadrzędna (spółka matka) posiada udziały w Grupie Azoty Zakłady Azotowe „Puławy” S.A. (spółce córce) na poziomie 95,98%, a spółka ta ma w spółce zależnej (spółce wnuczce) np. 94,61% udziałów (np. Remzap Sp. z o.o.), to z punktu widzenia konsolidacji bezpośredniej po prostu mnoży się te wartości udziałowe i wychodzi udział jednostki dominującej w spółce pośrednio zależnej. W przedstawionym przypadku jest to 90,81%.

**Etap 4 – Przedstawienie danych dodatkowych** – Wpisywana jest wartość udziałów w bilansach wszystkich spółek, wiedząc, że Grupa Azoty S.A z siedzibą w Tarnowie jako jednostka dominująca nie posiada formalnie stuprocentowego tytułu własności do aktywów netto wszystkich spółek zależnych, które zostały podjęte konsolidacji pełnej. Dlatego właśnie wartości udziałów w jednostki podporządkowane muszą być skorygowane o udziały mniejszości.

**Etap 5 – Raporty uzgodnień** – Wyznaczona osoba na poziomie centrali sprawdza, czy spółki doszły do kompromisu, podając taką samą kwotę w zakresie rozrachunków, obrotów i pożyczek międzygrupowych. Na obszarze Grupy Kapitałowej Grypa Azoty jest przyjęta zasada, że spółki same uzgadniają między sobą wartości pieniężne tak aby transakcje były spójne. Zasadą jest fakt, że przychody ze strony jednej spółki muszą równać się kosztom ze strony drugiej spółki w ramach obrotu wewnętrznego. W sytuacji gdy spółki nie mogą dojść do wspólnego ustalenia, osoba zajmująca się konsolidacją musi usilnie postarać się, aby spółki uzgodniły jedną kwotę.

**Etap 6 – Walidacja danych wprowadzonych** – Krok ten polega na sprawdzeniu na poziomie centrali czy wszystkie spółki, których dane są konsolidowane wprowadziły wspólne dane, (dzięki czemu można sprawdzić zgodność sumy bilansowej) oraz czy koszty ujęte w rachunku zysku i strat równe są z kosztami, które zostały ujęte w segmentach operacyjnych. Jest to operacja sprawdzająca dane zgodności. Moduł konsolidacyjny ma wprowadzonych około 50 reguł sprawozdawczych, które pozwalają sprawdzić wewnętrzną spójność danych w szybki i zmechanizowany sposób. W razie jakiegś nieścisłości osoba z centrali poinformowana jest komunikatem z systemu, ze wskazaniem jakie warunki nie są spełnione i co jest konieczne celem poprawienia niezgodności.

**Etap 7 – Przeliczenie walut obcych** – W systemie SAP BPC spółki zagraniczne wpisują dane w walutach lokalnych. W przypadku Grupy Azoty na tę chwilę są to wyżej wspomniane dwie spółki, które używają waluty EUR. Konieczna jest tu transakcja przeliczenia danych tych spółek na polskie złote, aby doprowadzić do wspólnej waluty wszystkie spółki i aby było możliwe zsumowanie danych finansowych potrzebnych do planowanych sprawozdań finansowych.

**Etap 8 – Konsolidacja** – Operacja polegająca na konsolidacji danych przeprowadzona jest zgodnie z zasadami ujętymi w MSSF. Zapuszczany jest pakiet konsolidacyjny. Korektami są algorytmy wcześniej zdefiniowane. Automatycznie ujęte są korekty „kapitałowe” oraz konsolidacyjne. Eliminuje się tu wzajemne należności i zobowiązania wynikające z przychodów i kosztów wraz z marżami powstałymi za pomocą wzajemnych transakcji a także koryguje się o dywidendy wypłacone pomiędzy spółkami zintegrowanymi. Przelicza się również różnice pomiędzy kursami transakcyjnymi oraz konsolidacyjnymi oraz aktualizacje wartości udziałów niekontrolujących, niezrealizowane zyski i straty.

**Etap 9 – Korekty ręczne** – Kolejnym krokiem jest możliwość wpisania korekty ręcznej. Korekta taka może mieć miejsce w sytuacji, gdy działalność gospodarcza jest bardzo zmienna, więc nie da się wszystkiego ująć automatycznie. Korekta niestandardowa posiada dedykowane raporty, które uzupełniane są przez osobę odpowiedzialną za konsolidację. W skonsolidowanym sprawozdaniu przykładem może być koszt nabycia spółki w momencie jej przejścia. W planie natomiast może być taka sytuacja, że w grupie są 2 spółki, z których jedna zajmuje się produkcją, a druga handlem i gdy spółka handlowa sprzedaje towary na potrzeby innej, dla której będzie to produkt to z punktu widzenia grupy kapitałowej będzie to również produkt. W takiej sytuacji konieczna będzie transakcja przemieszczenia tego substytutu z Towarów na Produkty.

**Etap 10 – Dane planistyczne skonsolidowane** – Jest to ostatni etap procedury konsolidacyjnej, gdzie powstają gotowe dane w Excelu, które można przedstawić na potrzeby odbiorców, w tym inwestorów.

Aby spółki mogły rozpocząć swój proces, który zostanie przedstawiony poniżej, centrala musi zrealizować swój plan do punktu trzeciego czyli do momentu struktury grupy. Gdy trzeci punkt zostanie zakończony rozpoczyna się drugi równoległy proces, czyli proces dla spółek. Każda ze spółek, wchodząca w skład Grupy Kapitałowej Grupa Azoty przeprowadza go na własną odpowiedzialność i musi uruchomić system i wykonać kilka czynności:

**Krok 1 – Dane do uzgodnienia** – Każda ze spółek uzupełnia dane dotyczące sprzedaży wewnętrzzgrupowej, produktów zakupionych od grupy, należności, zobowiązań, udzielonych i otrzymanych pożyczek oraz koszty analityczne. Planują one do jakiej pozycji kosztów analitycznych ma być zakwalifikowany zakup z innej spółki.

**Krok 2 – Raporty uzgodnień** – Spółki między sobą wszystko uzgadniają, aby wpisać do systemu takie same wartości liczbowe. Wykonują one własne przeliczenia i sprawdzają, czy dane które im wyszły zgadzają się z przeliczeniami partnera. Zanim spółki uzupełnią gotowe dane do programu SAP BPC, to w Grupie Azoty osoba do tego upoważniona wysłała e-mailem dokument Excela z propozycją planów swoich sprzedaży i kupna dla danego partnera. Partner ma dwie opcje aby zaakceptować plan, albo przesyła swoją wersję planistyczną. Jest to tak inaczej mówiąc proces negocjacyjny.

**Krok 3 – Wpisanie danych miesięcznych** – Umieszczane są dane sprawozdawcze tj. dane na potrzeby bilansu, rachunku zysków i start, rachunku przepływów pieniężnych, koszty analityczne, wartości w podziale na segmenty operacyjne oraz zestawienia. Każda spółka wpisująca dane dla swojej lokalizacji w planie jest odpowiedzialna za ich poprawność.

**Krok 4 – Walidacja i raporty** – Jest to ostatni krok dla spółek. Każda ze spółek ma obowiązek uruchomić proces walidacyjny po wykonaniu wszystkich poprzednich kroków. W ten sposób spółka sama jest w stanie sprawdzić, czy ma wewnętrzną zgodność danych na poziomie całego systemu grupy kapitałowej.

Zarówno w skonsolidowanych planach, jak i w sprawozdaniach finansowych w Grupie Kapitałowej Grupa Azoty przedstawia się odpowiednik bilansu, rachunku zysków i start, sprawozdanie z przepływów pieniężnych oraz koszty, przychody i wynik finansowy. W segmentach operacyjnych umieszczone są również noty objaśniające. Skonsolidowany rachunek zysków i strat jest prezentowany dwójako, w układzie kalkulacyjnym oraz porównawczym.

Dane układu porównawczego są liczone po kosztach analitycznych. Są to uszczegółowione koszty w układzie rodzajowym, np. planuje się zużycie każdego wiodącego surowca. Występuje również podział kosztów na koszty stałe oraz zmienne. W Grupie Azoty zgodnie z MSSF 8 „Segmenty operacyjne” identyfikuje się segmenty operacyjne takie jak: Segment Nawozy-Agro, Tworzywa, Chemia, Energetyka, Pozostałe (segment ten jest związany z inną działalnością, np. wynajmem nieruchomości lub badaniami laboratoryjnymi). Grupa Azoty jasno określa, co obejmuje dany segment w zakresie wytworzenia oraz sprzedaży określonych produktów. W raportach publikowane są przeliczenia dotyczące segmentów operacyjnych w układzie kalkulacyjnym, a na użytek wewnętrzny grupy kapitałowej podczas planowania dzieli się je na koszty rodzajowe. Warto również zauważyć, że w Grupie Kapitałowej Grupa Azoty panuje tzw. cash pooling. W uproszczeniu można stwierdzić, że jest to forma wzajemnych pożyczek pomiędzy spółkami w ramach grupy kapitałowej, gdzie podmioty nie mają do końca świadomości pochodzenia przesłanych środków pieniężnych. W cash flow pozycję tę umieszcza się na środkach pieniężnych, natomiast w bilansie w aktywach finansowych. Głównym dystrybutorem cash pooling w grupie kapitałowej jest Grupa Azoty S.A. (spółka dominująca).

Format tabelaryczny planowanych i rzeczywistych raportów rocznych w Grupie Azoty jest taki sam, ponieważ wszystko odbywa się za pomocą wspomnianego wyżej systemu SAP BPC i tego samego narzędzia konsolidacyjnego. Zarówno plany, jak i wykonanie skonsolidowanych danych wychodzą z działu controllingu. Skonsolidowane plany przedstawia się w tych samych formatach planistycznych, w jakich wykonuje się konsolidację sprawozdań finansowych, a więc formaty, czyli wzorcowe arkusze kalkulacyjne są identyczne. Skonsolidowane sprawozdanie finansowe jest wykonywane pod nadzorem biegłego rewidenta, kolejno bardzo rzetelnie sprawdzane. Zakres rzeczowy wymagany przez audytora podczas sporządzania sprawozdań jest również monitorowany w procesie planowania. Skonsolidowany plan finansowy roczny służy głównie zaspokojeniu potrzeb dwóch odbiorców tj. Rady Nadzorczej, a także Członków Zarządu. Oprócz tego przydatny jest w sytuacji gdy Grupa Kapitałowa chce zaciągnąć kredyt na inwestycje. Instytucje bankowe wymagają od podmiotów podstawy, na której będą mogły ocenić ich zdolność do obsługi kredytu. W przypadku dużych inwestycji grupa kapitałowa jest zobligowana do przedstawienia skonsolidowanych planów długoterminowych.

## Zakończenie

Niniejszy artykuł wypełnia pewną lukę w literaturze przedmiotu. Jest sporo publikacji poświęconych planowaniu, ale brakuje takich, które skupiają się na zagadnieniu planowania finansowego w grupach kapitałowych. Problem ten jest o tyle ważny, że planowanie w grupach kapitałowych jest zabiegiem niezwykle złożonym. Posiada ono swoją specyfikę i musi też respektować te same wymagania, które wynikają z tworzenia skonsolidowanych sprawozdań finansowych w oparciu o ustawę o rachunkowości i/lub MSSF. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na aspekt synergii, która jest jednym z głównych motywów powstawania wielkich koncernów. Właściwe zarządzanie zasobami i procesami w grupie kapitałowej, w tym właściwe planowanie finansowe, przesądza o tym jaki będzie stopień tej synergii i jak to się przełoży na efektywność ulokowanych kapitałów – czyli jaka będzie stopa zwrotu z kapitału.

Koncentracja kapitału powoduje, że grupy kapitałowe ciągle rosną i mają coraz bardziej znaczący udział w rynku finansowym. Grupy te posiadają swoje centrale, które coraz częściej mają wydzielone wspólne centra księgowo w ramach tak zwanego *shared center*. Stają się one coraz większym pracodawcą dla księgowych i specjalistów w zakresie controllingu. Dlatego planowanie finansowe w grupach kapitałowych nie powinno być jakąś tajną dyscypliną, ale w szerokim zakresie musi być objaśniane w podręcznikach z zakresu rachunkowości i controllingu, a także w trakcie zajęć prowadzonych ze studentami. Niniejszy artykuł stanowi próbę podjęcia tego tematu, a jednocześnie zainicjowania nowych, bardziej obszernych publikacji, które pozwoliłyby na wypełnienie wspomnianej luki w literaturze i edukacji ekonomicznej.

## Literatura

1. Fubini D., Price C., Zollo M., *Mergers: Leadership, Performance and Corporate Health*, Polgrave Macmillan, London 2007.
2. Gaughan P.A., *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, John Wiley & Sons, Inc., New York 2002.
3. Gole W., Morris J., *Merger and Acquisitions*, John Wiley & Sons, Inc. 2007.
4. Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001.
5. Nowak E., *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2017.



6. Nowak E., Nita B. (red.), *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010.
7. Leavitt H.J., *Applied organizational change in industry*, [w:] G. March (red.), *Handbook of Organization*, Chicago 1965.
8. Proctor R., *Managerial Accounting for Business Decisions*, Prentice Hall, Harlow 2006.
9. Szczepankowski P.J., *Fuzje i przejęcia*, PWN, Warszawa 2000.
10. *Skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy Kapitałowej Grupa Azoty za okres 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2020 roku przygotowane zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej, które zostały zatwierdzone przez Unię Europejską.*
11. *Sprawozdanie Zarządu z działalności spółki Grupa Azoty Spółka Akcyjna oraz Grupy Kapitałowej Grupa Azoty za okres 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2020 roku.*
12. Więclaw W., *Konsolidacja sprawozdań finansowych: rozliczanie połączeń i podziałów w świetle MSSF/MSR*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.