

Wpływ controllingu na efektywność ekonomiczną operatora sieci mobilnej

Rafał Zborowski

Artykuł ma na celu zbadanie związku pomiędzy systemem controllingu a efektywnością ekonomiczną przedsiębiorstw. Z uwagi na dużą skalę działania oraz złożoność procesów biznesowych autor ograniczył analizę do przedsiębiorstw działających na rynku telefonii mobilnej w Polsce. Wynikiem przeprowadzonych wstępnych badań jest potwierdzenie tezy, że zakres wdrożenia systemu controllingu i jego umiejscowienie w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa wpływa na efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa.

1. Wstęp

W literaturze fachowej z zakresu zarządzania oraz w praktyce przedsiębiorstw istnieje wiele sprzecznych definicji controllingu. Jednym z najczęściej wymienianych zadań systemu controllingu w przedsiębiorstwie jest ciągła poprawa jego ekonomicznej efektywności poprzez dostarczanie kierownictwu informacji niezbędnych do planowania, sterowania i kontrolowania wyniku gospodarczego (Cegłowski, Szczepankowski 2000).

Niniejszy artykuł ma na celu zbadanie, czy istnieje związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy zakresem wdrożenia systemu controllingu a efektywnością ekonomiczną operatora sieci mobilnej. Z uwagi na niezwykle dynamiczny wzrost rozwoju przedsiębiorstw tej branży (określanych mianem spółek technologicznych) i działających na rynku telekomunikacji bezprzewodowej, charakteryzującym się ponadprzeciętną dynamiką sprzedaży, obszar analizy został zawężony do trzech przedsiębiorstw obecnie funkcjonujących na rynku polskim.

Pierwsza część referatu poświęcona jest wyjaśnieniu aktualnych tendencji w postrzeganiu systemu controllingu w teorii ekonomii i zarządzania. W kolejnym etapie zostało objaśnione pojęcie efektywności ekonomicznej w kontekście fenomenu działalności

ekonomicznej operatorów mobilnych w Polsce na przestrzeni ostatnich kilku lat. Na koniec na bazie dostępnych danych zostanie zweryfikowana teza, że system controllingu ma wpływ na efektywność ekonomiczną operatorów mobilnych w Polsce.

2. Pojęcie controllingu

W literaturze fachowej istnieje wiele różnych definicji controllingu w teorii organizacji i zarządzania. Najczęściej controlling jest postrzegany w sposób następujący:

- controlling rozumiany jako wspomaganie kierownictwa, nakierowanie na wynik,
- controlling jako metakierowanie nastawione na cel uniwersalny (Nowosielski 1998: 33).

O ile w pierwszym przypadku podkreślona jest szczególna rola controllingu w kontekście wspomaganie i doradztwa w celu podejmowania trafnych decyzji przez kierownictwo, o tyle w drugim przypadku mówi się o bardzo szerokim rozumieniu controllingu ujmowanego nawet na równi z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Należy podkreślić, że przynajmniej na obecnym etapie rozwoju controllingu w praktyce polskich przedsiębiorstw dominuje definicja pierwsza. Dalsza część referatu opiera się na takim właśnie podejściu do controllingu.

Controlling jest to system wspomaganie procesu decyzyjnego w przedsiębiorstwie ukierunkowany na osiągnięcie wyników. Należy go traktować jako kompleksową metodę sterowania działalnością przedsiębiorstwa pozwalającą na bieżące wykrywanie, a tym samym i eliminowanie odchyłeń od wielkości zaplanowanych a decydujących o realizacji celów organizacji (Dźwigoł 2003: 31). Jedną z ciekawszych definicji controllingu w ujęciu procesowym przedstawił E. Nowak (2004). Według niej controlling jest systemem zarządzania przedsiębiorstwem wspierającym sterowanie

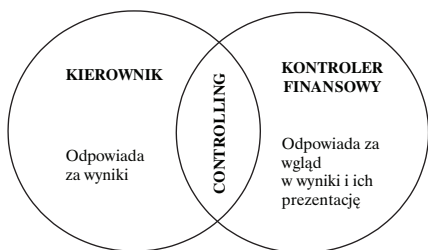
przebiegiem zachodzących w nim procesów gospodarczych oraz koordynowanie różnych obszarów działalności z punktu widzenia przedsiębiorstwa jako całości dla osiągnięcia założonych celów (Nowak 2004: 20).

Niejednokrotnie controlling jest w świadomości decydentów przedsiębiorstw utożsamiany z budżetowaniem, co jest fundamentalnym błędem. Budżetowanie jest jednym z wielu instrumentów controllingu wykorzystywanych w praktyce przedsiębiorstw.

Rolą kontrolera finansowego w organizacji jest świadczenie wspomagającego serwisu gospodarczego dla kierownictwa. kontroler finansowy w szczególności:

- troszczy się o przejrzystość wyników, finansów, procesów i strategii,
- koordynuje całościowo cele i plany częściowe i organizuje w przedsiębiorstwie sprawozdawczość zorientowaną na cele,
- moderuje proces controllingu, tak aby kierownik mógł podejmować decyzje zorientowane na cele,
- zapewnia konieczne do powyższego dane i informacje,
- kształtuje i pielęgnuje system controllingu.

Poniższy schemat przedstawia odmienne role kierownika i kontrolera finansowego w organizacji. Na podkreślenie zasługuje fakt, że kontroler finansowy jest wewnętrznym doradcą przedsiębiorstwa i dostarczając właściwych informacji gospodarczych kierownikowi, ukierunkowuje go na efekty określonego procesu decyzyjnego, jednakże nie zwalnia z odpowiedzialności kierowniczej.



Rys. 1. Rola kierownika i kontrolera finansowego w organizacji – opracowanie własne.

3. Pojęcie efektywności ekonomicznej

W rozważaniach nad wpływem controllingu na efektywność ekonomiczną przedsiębiorstw należy wziąć pod uwagę istotę

efektywności ekonomicznej. Powszechnie pojęcie to stosuje się w praktyce jako substytut kroków zmierzających do poprawy wyniku gospodarczego przedsiębiorstwa. Tymczasem zgodnie z definicją efektywności ekonomicznej PWN jest to relacja określonego efektu do danego czynnika produkcji lub zespołu czynników produkcji (Nowa Encyklopedia Powszechna PWN 1995: 192). Efektywność często jest definiowana jako skuteczność, sprawność. W tym kontekście przyjmuje się, że efektywność ekonomiczna to zdolność do realizacji przyjętej strategii przedsiębiorstwa oraz wytyczonych celów (Dudycz, Dyczkowski 2001). Pod tym pojęciem często też rozumie się racjonalne gospodarowanie polegające na skutecznym działaniu. W teorii ekonomii najczęściej oznacza zasadę największej wydajności (największe efekty przy zakładanych nakładach) lub zasadę oszczędności środków (najmniejszy nakład przy założonym efekcie).

W praktyce gospodarczej istnieje wiele różnorodnych metod zmierzających do poprawy efektywności ekonomicznej. Do najczęściej wymienianych należą:

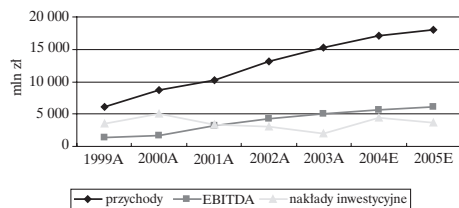
- metody jakościowe (TQM),
- metody bazujące na czynnościach (ABC),
- metody bazujące na poprawie procesów.

Jednak najbardziej rozbudowanym i systematycznym instrumentem wykorzystującym wiele ze wspomnianych wyżej metod jest controlling.

4. Efektywność ekonomiczna operatora sieci mobilnej a controlling. Charakterystyka przedsiębiorstw sektora usług mobilnych w Polsce

Firmy telekomunikacyjne oferujące usługi mobilnej telefonii bezprzewodowej zaliczają się w Polsce do najbardziej dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw. Na koniec 2004 roku w Polsce było zarejestrowanych 23,0 mln abonentów korzystających z usług z jednego z trzech operatorów na rynku polskim (Mały Rocznik Statystyczny Polski 2005: 360). W przeciągu czterech lat liczba użytkowników wzrosła z 6,7 mln w roku 2000 do 23 mln na koniec 2004, osiągając średnioroczną stopę wzrostu na poziomie około 60,8%. Dynamiczny wzrost ilości użytkowników wpłynął pozytywnie na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw tego sektora. Na podstawie obliczeń własnych sytuacja ekonomiczna trzech

operatorów przedstawiała się w analogicznym okresie, jak przedstawiono na wykresie niżej.



Rys. 1. Przychody/Nakłady inwestycyjne/EBITDA operatorów sieci mobilnej w Polsce.

Źródło: raport GSM Operators in Poland 29/2003, Pekao Research 12.08.2003.

Przeglądając się przedsiębiorstwom sektora usług mobilnych w Polsce, należy pamiętać o ogromnej skali ich działania jak na warunki polskie. Są to przedsiębiorstwa, których łączne roczne przychody stanowią aż 11,2% łącznych dochodów budżetu RP (Rocznik Statystyczny RP 2004: 618). Trzeba również wziąć pod uwagę, że działalność operatora sieci mobilnej wiąże się ze znacznymi nakładami inwestycyjnymi na rozwój sieci telekomunikacyjnej. Szacunkowe łączne nakłady inwestycyjne na rozbudowę sieci telekomunikacyjnej wyniosły w latach 1999–2005 około 25 miliardów złotych. Powyższe dane wskazują, że przedsiębiorstwa omawianego sektora odznaczają się ponadprzeciętną ilością danych do analizy, biorąc pod uwagę skalę ich działania.

Podstawowym celem referatu jest udowodnienie tezy, że istnieje związek pomiędzy systemem controllingu wdrożonym u operatora sieci mobilnej a jego efektywnością ekonomiczną. Na efektywność ekonomiczną działania operatora w kontekście wdrożonego systemu controllingu mają wpływ takie czynniki jak:

- zakres wdrożenia systemu controllingu (controlling operacyjny a controlling strategiczny, controlling w ramach poszczególnych procesów gospodarczych: controlling zaopatrzenia, controlling finansowy, controlling inwestycyjny itp.). Istnieje pewien zestaw czynników, które warunkują mniej lub bardziej efektywne funkcjonowanie systemu controllingu w organizacji,
- umiejscowienie systemu controllingu w strukturze organizacyjnej,
- rodzaj (bogactwo) stosowanych narzędzi controllingu.

Na podstawie badania przeprowadzonego metodą bezpośrednią (wywiad osobisty) z przedstawicielami jednego z trzech operatorów działających na rynku polskim można wysnuć następujące wnioski (w dalszej części referatu badany operator jest opatrzony gwiazdką; badania w pozostałych dwóch przypadkach zostaną przeprowadzone w ramach rozprawy doktorskiej):

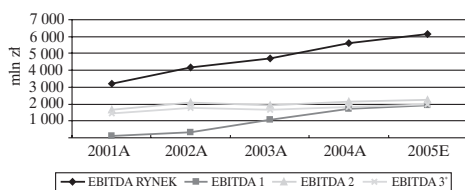
1. Zostało potwierdzone funkcjonowanie zinstytucjonalizowanych służb controllingu we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa.
2. Istnieją służby centralne koordynujące proces controllingu i umiejscowione w strukturach pionu finansowego, jak również służby zdecentralizowane umiejscowione w poszczególnych pionach przedsiębiorstw odpowiadające za koordynację wyników poszczególnych obszarów działalności.
3. Istnieje wdrożony podział controllingu na centra zysku i centra kosztów oraz zlecenia wewnętrzne i projektowe zapewniające dane w ujęciu decyzyjnym.
4. Do celów controllingu używanych jest wiele nowoczesnych zintegrowanych narzędzi informatycznych takich jak SAP R/3 oraz hurtownia danych.
5. Stosuje się wiele zaawansowanych metod analizy danych dla celów podejmowania decyzji takich jak: analiza opłacalności inwestycji w oparciu o wskaźniki ROI dla poszczególnych obiektów inwestycyjnych, analizę benchmarkingową, analizę ABC dla potrzeb określania opłacalności ofert handlowych.

Powyższe wskazuje na zaawansowany poziom wdrożenia controllingu operacyjnego w omawianym przedsiębiorstwie. Z drugiej strony stwierdzono jednak brak istnienia systemowego podejścia w zakresie controllingu strategicznego. Nie istnieje jeden spójny system realizacji i pomiaru realizacji długoterminowej strategii przedsiębiorstwa, na przykład poprzez zastosowanie metody zrównoważonej karty wyników.

Na podstawie wiedzy autora początek wdrożenia controllingu w omawianym przedsiębiorstwie należy odnieść do lat 2000–2001 kiedy to wprowadzono nowy zintegrowany system ERP i wprowadzono podział na centra zysków i centra kosztów.

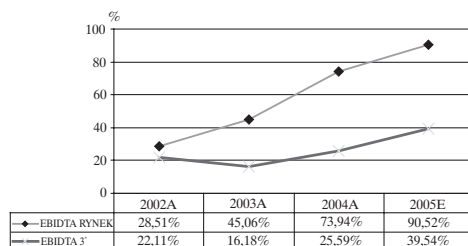
Należy zwrócić uwagę, że od tego czasu efektywność przedsiębiorstwa mierzona wskaźnikiem EBITDA najczęściej używanym do pomiaru poziomu rozwoju przedsiębiorstw w branży telefonii mobilnej

wzrosła o 38%, podczas gdy efektywność mierzona analogicznie dla całej branży w tym samym okresie wyniosła ok. 79%, co zostało uwidocznione na rysunku 2.



Rys. 2. Wskaźnik EBITDA u operatorów sieci mobilnych oraz wskaźnik dla całego rynku w Polsce 2001–2005.

Należy zatem podkreślić, że choć wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa w odniesieniu do założonych celów budżetowych (controllingowych) zostały osiągnięte, a przedsiębiorstwo posiada stabilną pozycję rynkową, to jednak w międzyczasie rynek rozwijał się relatywnie ponad 2 razy efektywniej. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy może być wskazany wyżej brak wdrożenia controllingu strategicznego w przedsiębiorstwie. W rezultacie przedsiębiorstwo koncentrowało się na realizacji wewnętrznych celów ukierunkowanych na określony wynik, nie biorąc pod uwagę całościowej strategii przedsiębiorstwa w horyzoncie dłuższym niż 1 rok budżetowy.



Rys. 3. Zmiany % EBITDA w latach 2002–2005 dla operatora 2 i 3 w stosunku do zmian % EBITDA na rynku.

Jak widać na powyższym schemacie cały rynek rozwijał się znacznie bardziej dynamicznie w kolejnych latach zwiększając poziom EBITDA odpowiednio o 28%, 45%, 73% i 90% w stosunku do roku 2002. Operator 3 w tym samym okresie uzyskał wzrost poziomu wskaźnika EBITDA jedynie o 39%.

5. Podsumowanie

Bez wątpienia przedsiębiorstwa sektora telekomunikacyjnych usług mobilnych w Pol-

sce należą do najbardziej zaawansowanych pod względem zastosowania metod controllingowych w zarządzaniu. W toku dalszych badań w ramach pracy doktorskiej zostanie bardziej szczegółowo zbadany wpływ poszczególnych elementów controllingu na efektywność działania przedsiębiorstw w tej branży. Na podstawie obecnie dostępnych danych empirycznych należy stwierdzić, że jedna z firm branży stosuje wiele możliwych do zastosowania metod controllingu operacyjnego, osiągając bardzo dobre wyniki gospodarcze w odniesieniu do celów budżetowych. Nie stosuje jednakże metod controllingu strategicznego, co mogłoby pozytywnie wpłynąć na bardziej dynamiczny wzrost efektywności ekonomicznej.

Informacje o autorze

Mgr Rafał Zborowski – Zaoczne Studia Doktoranckie Organizacji i Zarządzania na Wydziale Zarządzania UW.
E-mail: rzbowski@plusnet.pl.

Przypisy

¹ EBITDA – earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization (EBITDA); Zysk przed kosztami odsetek, opodatkowaniem i amortyzacją.

Bibliografia

- Cegłowski, B., Szczepankowski, J. 2000. *Controlling w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem*, Warszawa: Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności.
- Dudycz, H., Dyczkowski, M. 2001. Przegląd metod poprawy efektywności przedsięwzięć informatycznych. W: Grabara, J.K., Nowak, S. (red.) *Efektywność zastosowań systemów informatycznych*, tom 1, Warszawa – Szczyrk, PTI.
- Dźwigoł, H. 2003. Controlling jako podsystem zarządzania przedsiębiorstwem w procesie zmian. *Przegląd Organizacji*, nr 2/2003.
- GSM Operators in Poland 2003, Peka Research 12.08.2003.
- Mały Rocznik Statystyczny Polski*, 2005.
- Nowa Encyklopedia Powszechna*, 1995. Warszawa: PWN.
- Nowak, E. 2004. *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, Warszawa: PWE.
- Nowosielski, S. 1998. Controlling w literaturze i praktyce, *Przegląd Organizacji*, nr 12/98.
- Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*. 2004.