

*Bożenna Barbachowska\**

## **METODOLOGICZNE ASPEKTY POMIARU EFEKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW**

### **1. WPROWADZENIE**

Efektywność podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań jest we współczesnym świecie warunkiem osiągnięcia przez nie sukcesów oraz uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Samo słowo efektywność organizacji nie jest pojęciem jednoznacznym. W literaturze operuje się wieloma terminami o podobnym znaczeniu: sprawność, skuteczność, produktywność, rentowność, ekonomiczność (Bielski 2002: 54).

Zarządzając organizacją warto jednak określić jak rozumiana jest w niej efektywność, jakie działania powinny być podejmowane, by organizacja była efektywna i jak w związku z tym dokonywać pomiaru efektywności. Przyjęcie sformalizowanych zasad mierzenia, dokumentowania, i analizowania efektywności pozwoli na wykrycie nieprawidłowości w tym obszarze, wskaże istniejące rezerwy oraz możliwości usprawnienia działań, a przez to przyczyni się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest identyfikacja czynników wpływających na efektywność organizacji oraz ustalenie zasad doboru mierników efektywności.

Przyjęto tezę, że skuteczne funkcjonowanie organizacji wymaga systematycznego stosowania mierników pomiaru jej efektywności, które koncentrują uwagę przedsiębiorstwa na działaniach efektywnych, umożliwiając ocenę stopnia realizacji przyjętych strategii i pomagając w określeniu przyszłych kierunków działań.

Mimo, że w literaturze przedmiotu znajduje się wiele opracowań podjętej problematyki, to jednak niektóre badania wskazują, że nie wszystkie przedsiębiorstwa w dostatecznym stopniu koncentrują się na efektywności. Z badań przeprowadzonych w 2012 r., wśród 67 małych i średnich przedsiębiorstw, z terenu województwa mazowieckiego wynika, że comiesięczną analizę rentowności sprzedaży systematycznie przeprowadza tylko 52% badanych, 12% taką analizę przeprowadza raz na kwartał, 6% raz na pół roku,

---

\* dr, adiunkt, Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej w Józefowie.

9% raz na rok. 16% spośród badanych wskaźnik ten oblicza sporadycznie lub w ogóle. Pozostali wymieniali inne okresy. Częstotliwość przeprowadzania analizy kosztów w badanych przedsiębiorstwach również nie jest zadawalająca. Aż 25% badanych taką analizę przeprowadza raz na kwartał, 7% raz na pół roku, a 6% sporadycznie, zdarzają się również przedsiębiorstwa, w których w ogóle brak takiej analizy. Tylko niewiele ponad połowę badanych przedsiębiorstw analizuje koszty systematycznie (Barbachowska 2013: 274-275).

W związku z tym wskazane jest podkreślanie znaczenia problematyki efektywności i jej pomiaru oraz poszukiwanie sposobów jej zwiększania.

## 2. ISTOTA I ZNACZENIE EFEKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Dokonujące się w XXI wieku zmiany społeczno-gospodarcze wymagają od przedsiębiorstw ciągłego doskonalenia procesu zarządzania i ukierunkowania działalności na efektywność. W słowniku języka polskiego słowo efektywność definiowane jest jako pozytywny wynik, skuteczność, sprawność, natomiast efektywność ekonomiczna, to wynik działalności gospodarczej określony przez stosunek uzyskanego efektu do nakładu (*Mały Słownik Języka Polskiego* 1994: 178).

W literaturze można spotkać różnie rozumiane i interpretowane definicje efektywności. Od precyzyjnego określenia finansowej relacji nakładów do uzyskanych efektów (*sensu stricto*), do szerokiej identyfikacji stopnia wykorzystanych zasobów i uzyskanych efektów finansowych, materialnych, organizacyjnych, społecznych, środowiskowych, nawet moralnych (*sensu largo*) (Kachniarz 2012: 63-64).

W tradycyjnym ujęciu reprezentowanym przez F. W. Taylora i F. L. Gilberta - efektywność oznacza wysiłki skupione na działaniach związanych z redukowaniem kosztów, ograniczaniem strat oraz marnotrawstwa czynników produkcji, materiałów czy siły roboczej, działaniach z doskonaleniem technologii i lepszym wykorzystaniem czynnika czasu. Ostatnim celem działania organizacji jest obniżenie zużycia czynników produkcji na wejściu do systemu produkcyjnego albo przyczynienie się do wzrostu wyników na wyjściu, albo oba cele jednocześnie (Osbert-Pociecha 207: 339).

Według E. Skrzypek efektywność to zdolność do realizacji strategii firmy i osiągnięcia określonych celów (Skrzypek 2000: 190).

M. Bielski zwraca uwagę na różne ujęcia aspektów, czy wymiarów efektywności organizacji, z których najważniejsze można zaprezentować w postaci następujących schematów:

- cele końcowe – środki i ich wykorzystanie,
- efektywność wejść – efektywność transformacji – efektywność wyjść,
- ekonomiczne miary efektywności – behawioralne miary efektywności,

- realizacja celów – utrzymanie integralności organizacji – adaptacja,
- produkcja – wydajność, morale, adaptacja, rozwój (Bielski 2002: 62).

Z kolei E. Weiss zaznacza, że w teorii ekonomii można wyróżnić kilka rodzajów efektywności, między innymi efektywność alokacyjną oraz efektywność typu X. Efektywność alokacyjna, to zasoby pozostające do dyspozycji społeczności, które wykorzystywane są do produkcji dóbr i usług w sposób bardzo zbliżony do rozkładu rzeczywistych preferencji społecznych. Natomiast efektywność typu X wiąże się z poziomem nakładów potrzebnych do uzyskania danego produktu (Weiss 2002: 280-281).

Efektywność można odnosić w stosunku do gospodarowania zasobami przedsiębiorstwa. Mówimy wówczas o efektywnym wykorzystaniu aktywów rzeczowych i finansowych, efektywnym wykorzystaniu czasu pracy zatrudnionych, czy o efektywności podejmowanych inwestycji. Dużo większe znaczenie ma jednak odnoszenie efektywności w stosunku do działań i procesów, które powinny zmierzać, w tych kierunkach, dzięki którym przedsiębiorstwo odniesie sukcesy.

Efektywność podejmowanych w organizacji działań pozwala na uzyskiwanie nadwyżki przychodów nad kosztami, czyli dodatnich wyników ekonomicznych i jest warunkiem jej funkcjonowania i rozwoju. Ponadto orientacja przedsiębiorstwa na efektywność, pozwala na koncentrację działań w tych obszarach, które są kluczowe dla osiągania sukcesów. Pozwala na dostosowywanie zakładanych celów i planów do rzeczywistości, zapewniając ich elastyczność, a równocześnie zapobiegając pojawiającym się zakłóceniom i nieprawidłowościom.

P. A. Samuelson i W. D. Nordhaus podkreślają, że efektywność to najbardziej skuteczne zastosowanie zasobów społeczeństwa w procesie zaspokajania braków i potrzeb ludzi (Samuelson, Nordhaus 2005: 26). Efektywność poszczególnych organizacji, przyczynia się do racjonalnego gospodarowania zasobami społeczeństwa, co ma pozytywny wpływ na efektywność całej gospodarki.

Według P. Druckera, efektywność okazuje się czymś kluczowym dla rozwoju samego człowieka; dla rozwoju organizacji, a także dla samorealizacji i zdolności nowoczesnego społeczeństwa do przetrwania (Drucker 2011: 228).

### **3. CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA EFEKTYWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW**

Określenie czynników wpływających na efektywność przedsiębiorstwa jest trudne, gdyż są one zróżnicowane w zależności od rodzaju przedsiębiorstwa, jego wielkości, od warunków w jakich ono funkcjonuje oraz od jego otoczenia. Ponadto poszczególne czynniki mogą oddziaływać na przedsiębiorstwo z różnym natężeniem. Problemem jest również dokładne zdefiniowanie efektywności.

Dla wielu przedsiębiorstw efektywność utożsamiana jest z dobrą kondycją finansową.

D. Wędzki determinanty kondycji finansowej przedsiębiorstwa dzieli na dwie kategorie: czynniki wewnętrzne oraz czynniki zewnętrzne (Wędzki 2003: 39). Do najistotniejszych wewnętrznych czynników zalicza: zarządzanie przedsiębiorstwem, jakość kadry zarządzającej, kulturę organizacji, jakość systemu informacji, stosowane technologie, pozycję przedsiębiorstwa na rynku (Wędzki 2003: 74). Do najistotniejszych determinant zewnętrznych wpływających na kondycję finansową przedsiębiorstwa, należą: polityka rządu, polityka instytucji finansowych, system podatkowy, przyczyny naturalne, regulacje prawne, poziom konkurencji na rynku oraz specyfika branży (Siemińska 2003: 19). Przedsiębiorstwa mogą wpływać na czynniki wewnętrzne i odpowiednio je kształtować, natomiast ich wpływ na czynniki zewnętrzne jest ograniczony.

Ze względu na zróżnicowanie czynników wpływających na efektywność przedsiębiorstwa, powinny być one identyfikowane i analizowane indywidualnie, przez każde przedsiębiorstwo. Pozwoli to na wskazanie tych obszarów działalności, które są dla niego istotne z punktu widzenia realizacji celów zarówno strategicznych jak i operacyjnych.

Zarówno wśród praktyków jak i teoretyków z zakresu zarządzania panuje przekonanie, że szczególnie wpływ na efektywność przedsiębiorstwa ma wytyczenie właściwej strategii działania, dostosowanej do wymogów klientów i otoczenia jak również do możliwości przedsiębiorstwa. Należy umieć dostrzegać istniejące i przyszłe szanse. R. S. Kaplan, D. P. Norton podkreślają, że ważne jest określenie źródła przyszłego wzrostu firmy i obszarów, w których można dokonać przełomu (Kaplan, Norton 2001: 39). Dla niektórych firm może to być ekspansja zagraniczna, gdzie zgodnie z przeprowadzonymi badaniami przez think tank Poland, Go Global kluczem do zyskowego wzrostu jest konkurencyjna oferta oraz zdolności marketingowe (Świerzewski 2013: 1). Dla innych firm może to być rynek krajowy. Na każdym z tych rynków ważne jest jednak zidentyfikowanie zarówno aktualnych jak i przyszłych potrzeb klientów, i dostosowanie do nich właściwej strategii. Pozyskanie klientów oraz umiejętność dostosowania się do ich wymagań, gustów, potrzeb są niezbędne, aby móc osiągać przychody ze sprzedaży.

Poprawnie zdefiniowana strategia firmy powinna być punktem wyjścia do podjęcia działań w zakresie jej realizacji. Należy dokładnie określić w jaki sposób oraz za pomocą jakich zasobów będzie ona realizowana, przy czym należy kierować się tu rachunkiem ekonomicznym, którego zadaniem będzie ustalenie ekonomicznej efektywności podejmowanych działań. Wymaga to uwzględnienia istniejącego stanu zasobów, stopnia ich wykorzystania oraz określenia możliwości inwestycyjnych.

Duże znaczenie dla efektywności przedsiębiorstwa ma też działalność innowacyjna, która powinna być uwzględniana w procesie realizacji strategii firmy. Nie ma rozwoju bez innowacji, postępu i nowoczesności (Komorowski 2012: 141). Jak podkreśla I. Schumpeter innowacje umożliwiają przeprowadzanie nowych kombinacji w pięciu następujących przypadkach:

1. wprowadzanie nowego towaru – takiego, z jakim konsumenci nie są jeszcze obeznani – lub nowego gatunku jakiegoś towaru;
2. wprowadzanie nowej metody produkcji, jeszcze nie wypróbowanej praktycznie w danej gałęzi przemysłu;
3. otwarcie nowego rynku, na którym dana gałąź przemysłu danego kraju nie była uprzednio wprowadzana, bez względu na to, czy rynek ten istniał przedtem, czy nie istniał;
4. zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów, niezależnie od tego, czy źródło to już istniało, czy też musiało być dopiero stworzone;
5. przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np. stworzenie sytuacji monopolistycznej lub złamanie pozycji monopolistycznej (Schumpeter 1960: 104).

Wprowadzanie innowacji może przyczynić się zarówno do zwiększenia przychodów, na przykład, na skutek wprowadzenia na rynek nowych, atrakcyjnych produktów, jak również do obniżki kosztów, w wyniku udoskonalenia procesów, czy też zmniejszenia zużycia surowców. Ważne są też innowacje w zakresie organizacji, ponieważ często nie są one związane z ponoszeniem wysokich kosztów, a mogą znacznie ułatwić przebieg wszystkich działań i obniżyć poziom kosztów całkowitych. Orientacja przedsiębiorstwa na innowacje jest więc warunkiem jego efektywności.

Do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa może prowadzić także właściwy przebieg procesów operacyjnych. Aby go zapewnić należy stosować różne metody i narzędzia zarządzania, które ułatwiają organizację i optymalizację procesów, zapewniając im możliwość harmonijnego przebiegu. W naukach o zarządzaniu istnieje wiele opracowanych koncepcji zarządzania, mogących znacznie usprawnić te procesy. Jedną z nich, która bez wątpienia przyczynia się do wzrostu efektywności, jest kompleksowe zarządzanie jakością TQM (Total Quality Management). Jak podkreśla R. Karaszewski, TQM to podążanie niekończącą się drogą do najwyższego poziomu jakości totalnej. TQM to droga do doskonałości. Wybór jej oznacza z jednej strony podjęcie wyzwania do wykorzystywania całego dorobku współczesnej cywilizacji, najnowszych metod i narzędzi zarządzania, a z drugiej natomiast czerpanie z ludzkich doświadczeń i mądrości. To powrót do podstawowych wartości: pracy rzetelnej, szacunku dla współpracowników i otoczenia, solidarności i oddania, prawdziwego upodmiotowienia wszystkich zatrudnionych (Karaszewski 2001: 11). Wdrożenie TQM do praktyki zapobiega marnotrawstwu zasobów

organizacji, przyczynia się do ułatwiania procesów, jak również do większego zaangażowania wszystkich pracowników w działalność na rzecz firmy. Powoduje też lepszą komunikację oraz ma pozytywny wpływ na kształtowanie dobrego wizerunku organizacji.

Na efektywność organizacji ma wpływ również stopień wykorzystania jej zasobów. Szczególne znaczenia przypisuje się zasobom ludzkim, których rola we współczesnym świecie ogromnie wzrosła. Jak podkreśla L. Zakrzewska przyszłość przedsiębiorstw jest dziś szczególnie silnie uzależniona od pozyskania i utrzymania utalentowanych i zaangażowanych pracowników, liderów o wysokich kompetencjach, otwartych na zmiany. Są oni nieodzowni do sprostania biznesowej rzeczywistości i odniesienia sukcesu rynkowego. Wszystko bowiem można dziś skopiować – model biznesowy, strategię, procesy i procedury, produkty i kanały sprzedaży, ale nie da się skopiować ludzkiego umysłu. I on właśnie jest najważniejszym elementem budowania przewagi rynkowej globalnych przedsiębiorstw (Zakrzewska 2014: 5-6). Ponadto jak zaznacza Z. Mikołajczyk źródłem bogactwa narodów jest praca człowieka, jego inwencje i umiejętne ich wykorzystanie (Mikołajczyk 1999: 5). Zespół zmotywowanych i zaangażowanych pracowników w dużym stopniu może przyczynić się do lepszego wykorzystania pozostałych zasobów przedsiębiorstwa: zasobów rzeczowych, finansowych i informacyjnych i przez to wpływać na zwiększenie ich produktywności.

Przytoczone powyżej czynniki wpływające na efektywność przedsiębiorstwa stanowią tylko część omawianego problemu, wskazując wybrane zagadnienia, które na nią mają wpływ. Zadaniem każdego przedsiębiorstwa jest identyfikacja czynników, które mogą mieć kluczowe znaczenie dla jego efektywności i dokonanie dokładnej ich analizy, pod kątem możliwości wykorzystania istniejących szans.

#### **4. CHARAKTERYSTYKA WYBRANYCH MIERNIKÓW EFEKTYWNOŚCI**

Skuteczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa wymaga systematycznego stosowania mierników pomiaru jego efektywności, na podstawie których można dokonać oceny stopnia realizacji przyjętych zadań oraz określić poziom osiągniętych wyników. Zarządzanie zawsze musi brać pod uwagę wyniki i wydajność, dla których dany biznes powstał, wewnętrzną organizację ludzi zaangażowanych w realizację wspólnych zadań, a także zewnętrzny wymiar społeczny – wymiar społecznego wpływu i społecznej odpowiedzialności (Drucker 2011: 13). Koncentracja przedsiębiorstwa na efektywności wymaga wskazania obszarów działalności przedsiębiorstwa, w których jest ona szczególnie istotna i zastosowaniu odpowiednich miar, które umożliwią ocenę funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dobór takich obszarów nie jest prosty,

bowiem zależy on od przyjętych w strategii przedsiębiorstwa celów. J. Komorowski podkreśla, że przedsiębiorstwo powinno być oceniane nie tylko pod względem zdolności pomnażania bogactwa właścicieli kapitału, lecz także w świetle kreowania szans rozwojowych dla pracowników oraz kształtowania relacji wewnętrznych, nowoczesności przedsiębiorstwa i atrakcyjności produktów (Komorowski 2012: 10).

P. Drucker wymienia osiem dziedzin dla których należy ustalić cele osiągnięć i wyniki: pozycja rynkowa przedsiębiorstwa, innowacyjność, produktywność, zasoby fizyczne i finansowe, rentowność, wydajność menedżerów i ich rozwój, wydajność pracownika i jego stosunek do pracy, oraz odpowiedzialność publiczna (Drucker 2011: 109).

Ważnym narzędziem służącym do mierzenia efektywności przedsiębiorstwa jest strategiczna karta wyników, opracowana przez R. S. Kaplana oraz D. P. Nortona. W karcie występują cztery perspektywy patrzenia na efektywność firmy: finansowa, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju (Kaplan, Norton 2001: 11). Mierniki każdej z perspektyw dostosowane są do celów organizacji. Cele finansowe powiązane są ze strategią firmy i stanowią punkt odniesienia dla celów i mierników sformułowanych w ramach pozostałych perspektyw karty wyników. Dobór mierników w perspektywie finansowej uzależniony jest od fazy cyklu życia organizacji (wzrostu, utrzymania i zniwa (dojrzałości), jednak zauważono, że we wszystkich fazach życia firmy realizują zasadniczo trzy tezy strategiczne: osiągnąć wymagany wzrost i strukturę przychodów, zredukować koszty i zwiększyć wydajność oraz zwiększyć wykorzystanie aktywów i efektywność inwestycji (Kaplan, Norton 2001: 58-61). Do oceny perspektywy finansowej R. S. Kaplan oraz D. P. Norton zaproponowali odpowiednie mierniki.

Tabela 1. Mierniki finansowe tez strategicznych.

		Tezy strategiczne		
		Wzrost i struktura przychodów	Redukcja kosztów /wzrost wydajności	Wykorzystanie aktywów
strategia przedsiębiorstwa	wzrost	- stopa wzrostu sprzedaży w poszczególnych segmentach - udział przychodów z nowych produktów, usług i klientów	- przychody w relacji do liczby zatrudnionych	- nakłady inwestycyjne (% w relacji do sprzedaży) - nakłady na badania i rozwój (% w relacji do sprzedaży)
	utrzymanie	- udział sprzedaży docelowym klientom - sprzedaż wiązana - udział przychodów z nowych zastosowań - rentowność klientów i produktów	- koszty w porównaniu do konkurentów - stopa redukcji kosztów - koszty pośrednie (% w stosunku do sprzedaży)	- wskaźnik kapitału obrotowego (okres konwersji gotówki) - ROCE dla głównych kategorii aktywów - stopień wykorzystania aktywów

	źniwa	- rentowność klientów i produktów - odsetek nierentownych klientów	- koszt jednostkowy (produktu, transakcji)	- okres zwrotu kapitału - wydajność
--	-------	---	--	--

Źródło: (Kaplan, Norton 2001:62).

W perspektywie klienta kadra kierownicza musi przełożyć misję i strategię na konkretne cele odnoszące się do rynków i klientów. Do podstawowych mierników należą tu: udział w rynku, utrzymanie klientów, zdobywanie klientów, satysfakcja klientów oraz rentowność klientów. Miary te można połączyć w łańcuch relacji przyczynowo – skutkowych. (Kaplan, Norton 2001: 74).

Dla realizacji celów określonych w perspektywie klientów i finansów należy zidentyfikować kluczowe działania i procesy wewnętrzne oraz ustalić dla nich mierniki. Wskaźniki finansowe powinny być uzupełnione miernikami odnoszącymi się do jakości, wydajności, szybkości wytwarzania i sprzedaży oraz czasu trwania cyklu operacyjnego. Perspektywa procesów wewnętrznych obejmuje: procesy innowacyjne, procesy operacyjne oraz procesy obsługi posprzedażowej (Kaplan, Norton 2001: 96-99).

Perspektywa rozwoju strategicznej karty wyników obejmuje cele i mierniki determinujące rozwój organizacji, wskazując na trzy główne elementy: potencjał kadrowy; możliwości systemów informacyjnych; poziom motywacji, decentralizacji i zbieżności celów. Do realizacji celów kadrowych służą takie mierniki jak: satysfakcja pracowników, rotacja pracowników, wydajność pracowników. Miernikami możliwości systemów informacyjnych może być wskaźnik dostępności informacji strategicznych. Efekty motywowania i angażowania pracowników można mierzyć np. liczbą zgłoszonych inicjatyw przypadających na jednego pracownika, czy liczbą zrealizowanych inicjatyw (Kaplan, Norton 2001: 96-130).

Zastosowanie w praktyce strategicznej karty wyników umożliwia wyraźne przełożenie celów organizacji na konkretne mierniki, zapewniając systematyczną kontrolę stopnia ich realizacji, ułatwia kompleksowe spojrzenie na osiągnięcia organizacji oraz planowanie przyszłości. Jest narzędziem, które w skoordynowany sposób pozwala efektywnie zarządzać przedsiębiorstwem.

Mierniki efektywności powinny być jednak odpowiednio dobrane, tak aby dokładnie mierzyły stopień realizacji przyjętych celów. Obok mierników finansowych, powinny być również stosowane mierniki niefinansowe. Firmy, które znajdą właściwy związek pomiędzy miernikami niefinansowymi a wytwarzaniem wartości mają większą szansę na poprawę efektywności (Mauboussin 2014: 89). M. J. Mauboussin podkreśla również, że wybór



właściwych danych statystycznych – mierników, które pozwolą zrozumieć, zmierzyć i wykorzystać związki przyczynowo - skutkowe decydujące o wartości firmy to proces składający się z czterech etapów, takich jak: sformułowanie nadrzędnego celu, przyjęcie założeń dotyczących związków przyczynowo - skutkowych, by ocenić domniemane siły sprzyjające tworzeniu wartości, wskazanie konkretnych czynności, które powinny wykonywać pracownicy, by przyczynić się do osiągnięcia nadrzędnego celu oraz regularna analiza danych statystycznych, by upewnić się, że nadal odzwierciedlają związek pomiędzy czynnościami wykonywanymi przez pracowników a nadrzędnym celem firmy (Mauboussin 2014: 85).

#### **5. PROJEKT MIERNIKÓW EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI, NA PODSTAWIE SPÓŁKI „X” SP. Z O.O.**

Spółka „X”, Sp. z o.o. jest średniej wielkości przedsiębiorstwem przemysłowym, z polskim kapitałem, produkującym produkty budowlane. Firma funkcjonuje na rynku od 2001 r. Jej działalność jest utrudniona z powodu konieczności konkurowania z dużymi korporacjami, dlatego zmuszona jest ona do ciągłego doskonalenia swojej działalności.

Podejmowane w Spółce „X” działania w zakresie efektywności powiązane są z przyjętymi do realizacji celami zarówno krótko jak i długookresowymi. Głównym zadaniem przyjętym do realizacji przez Spółkę jest osiągnięcie zysku na odpowiednim poziomie, który mierzony jest wskaźnikiem rentowności kapitału własnego i wskaźnikiem rentowności aktywów. Zysk jest warunkiem funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. O jego wysokości decyduje efektywność organizacji, która uzależniona jest od doboru właściwej strategii działania, od efektywnego wykorzystania zasobów organizacji, czy też od efektywnego przebiegu procesów (rys. 1).

Jednym z najważniejszych zadań pozwalających na wypracowanie zysku jest wybór właściwej strategii działania, nie tylko w bieżącym okresie ale też w przyszłości. Za ten obszar działania przedsiębiorstwa odpowiada zarząd, który powinien systematycznie analizować informacje weryfikujące zasadność podążania Spółki w obranym kierunku. Informacje powinny wynikać z analizy aktualnych i przyszłych rynków zbytu, działań konkurencji, powinny obejmować też analizę danych wynikających z dotychczasowych działań przedsiębiorstwa (np. dynamikę sprzedaży, z podziałem na grupy produktów i asortymenty, rentowność grup produktów i asortymentów).



Rysunek 1. Determinanty efektywności w Spółce „X” Sp. z o.o.

Źródło: opracowanie własne.

Na wybór właściwej strategii mają też wpływ prace badawczo-rozwojowe, pozwalające na wprowadzanie innowacji. Innowacje w Spółce „X” podążają w dwóch kierunkach: zapewnienie jakości i estetyki produktów oraz produkcja wyrobów ekologicznych i energooszczędnych.

Miernikami stosowanymi do weryfikacji tych założeń jest procentowy udział wartości sprzedanych nowych produktów w stosunku do wartości sprzedaży ogółem, nakłady na innowacje, kwartalne sprawozdania dotyczące postępu prac naukowo-badawczych, a w przypadku inwestycji – profesjonalnie opracowany rachunek ekonomicznej efektywności inwestycji.

Prawidłową realizację wytyczonej strategii zapewnia sprzedaż produktów. Warunkiem uzyskiwania dużych przychodów ze sprzedaży jest posiadanie oferty produktów wysokiej jakości, o dużych walorach estetycznych, posiadających ładne opakowanie. Aby z powodzeniem konkurować z innymi firmami należy zintensyfikować reklamę oraz motywować handlowców. W celu zwiększenia sprzedaży należy utrzymać dotychczasowych klientów oraz pozyskać nowych. Należy również rozszerzyć rynki zbytu.

Miernikami stosowanymi w tym obszarze są: procentowy udział nowych klientów do klientów ogółem, procentowa wartość sprzedaży nowym klientom, do wartości sprzedaży ogółem, procentowa wartość sprzedaży na nowych rynkach, do wartości sprzedaży ogółem, procentowy udział kosztów na reklamę, do wartość sprzedaży, badanie satysfakcji klienta.

Produkcja wyrobów wysokiej jakości, które są niezbędne do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, zależą od przebiegu procesów zaopatrzenia i produkcji. Należy więc przestrzegać norm i zasad, odnoszących się zarówno do jakości jak i ilości produkcji, które będą wyznaczały obowiązujące standardy, co pozwoli na szybkie wykrycie nieprawidłowości.

Miernikami są tu: wydajność, odchylenia zrealizowanej produkcji w stosunku do planowanej, ilość i wartość odpadów produkcyjnych, czas przestojów na skutek awarii, liczba i wartość reklamacji surowców i materiałów, wskaźnik poziomu kosztów, struktura kosztów.

Ważnym zadaniem Spółki jest efektywne wykorzystywanie jej zasobów. Założono, że jednym z najważniejszych zasobów organizacji są zasoby ludzkie, które są głównym czynnikiem jej sukcesu. Zadaniem Spółki jest zatem stworzenie zespołu zaangażowanych, odpowiednio zmotywowanych, lojalnych i kompetentnych pracowników. Wymaga to stosowania systemu ocen pracowników oraz systemu motywacji.

Miernikami pozwalającymi na sprawdzenie efektywności w tym obszarze są:

- wyniki systemu ocen pracowników,
- ankieta satysfakcji pracownika,
- liczba i rodzaj szkoleń,
- wskaźnik produktywności pracowników – wartości sprzedaży przypadająca na jednego pracownika.

Pracownicy mogą też być propagatorami efektywnego gospodarowania pozostałymi zasobami organizacji, takimi jak surowce, materiały, maszyny i urządzenia. Ich zadaniem jest przestrzeganie obowiązujących standardów oraz poszukiwanie w przedsiębiorstwie źródeł efektywności. Miernikami stosowanymi są tu: stosunek efektywnego czasu pracy maszyn i urządzeń do czasu nominalnego, wskaźnik rotacji zapasów.

Efektywność przedsiębiorstwa będzie zapewniona również, jeżeli będzie ono dobrze wykorzystywało zasoby informacyjne. Komórką, której jest odpowiedzialna za dostarczanie ważnych informacji zarządczych jest dział finansów, którego zadaniem jest wyliczenie zestawu wskaźników charakteryzujących rentowność, płynność finansową, sprawność działania przedsiębiorstwa, czy poziom zadłużenia.

Wybrane mierniki efektywności powinny być systematycznie liczone i analizowane. Ze względu na dużą zmienność otoczenia należy być elastycznym w kwestii doboru mierników efektywności. Ważne jest też, aby mierniki umożliwiały wyciągnięcie odpowiednich wniosków w zakresie dotychczasowego poziomu efektywności i motywowały do jej zwiększania.

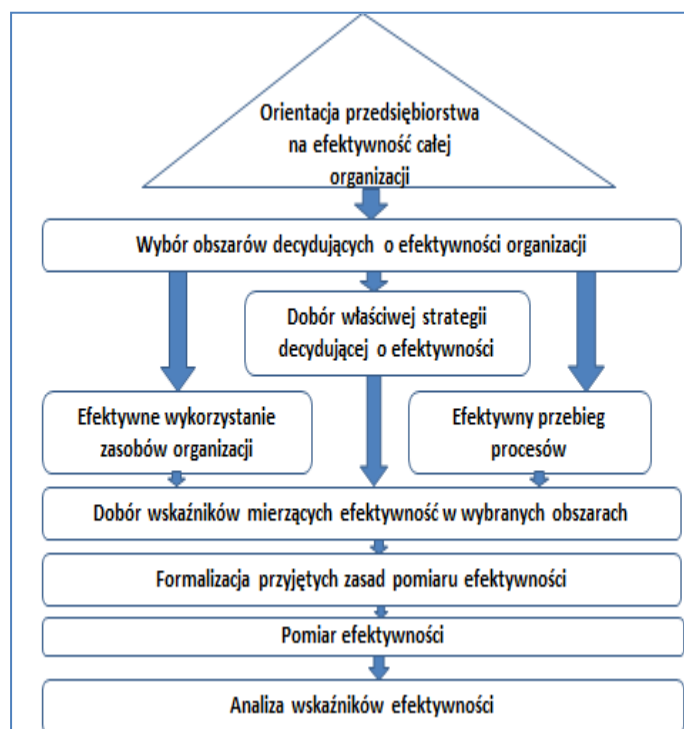
## 6. PODSUMOWANIE

Coraz trudniejsze i zmienne warunki działania przedsiębiorstw oraz wzrost konkurencji sprawiają, że przedsiębiorstwa zmuszone są poszukiwać najbardziej optymalnych rozwiązań, zapewniających wzrost ich wartości w długim okresie czasu. Jedną z dróg jej osiągnięcia jest orientacja przedsiębiorstwa zarówno

na efektywność działań i procesów jak i na efektywne wykorzystanie istniejących zasobów.

W literaturze przedmiotu jest wiele ciekawych rozwiązań dotyczących pomiaru efektywności, nie zawsze jednak są one dostrzegane i wykorzystywane przez przedsiębiorstwa. Dlatego ważne jest, aby zarządy przedsiębiorstw doceniły znaczenie efektywności dla wzrostu wartości firmy i umiały istniejące rozwiązania implementować do praktyki.

Warunkiem skuteczności w tym obszarze jest konieczność dokładnego określenia, co dla przedsiębiorstwa oznacza efektywność, w jakich obszarach działalności należy jej poszukiwać i jakie miary stosować, aby sprawdzić, że przyjęte założenia są realizowane.



Rysunek 2. Procedury wdrażania mierników efektywności, w Spółce „X” Sp. z o.o.

Źródło: opracowanie własne.

Dla efektywności przedsiębiorstwa ważne jest wytyczanie skutecznych strategii, które pozwalają na koncentrację organizacji na takich działaniach i procesach, które zapewniają zysk, ograniczając bezproduktywne działania.

W literaturze przedmiotu jest wiele miar, pozwalających na sprawdzenie, czy organizacja podąża w wytyczonym kierunku, dlatego należy je dobrać do specyfiki przedsiębiorstwa i systematycznie stosować.

Nie mniej ważne jest również efektywne wykorzystanie zasobów organizacji. Należy więc określić, gdzie można szukać oszczędności, które zasoby można efektywniej wykorzystać i przez to ograniczyć marnotrawstwo surowców, materiałów, czasu pracy. Aby działania w tym zakresie były skuteczne, powinny być stosowane mierniki określające zarówno poziom zużycia zasobów, jak również poziom oszczędności. Pozwala to na sprawdzenie stopnia realizacji przyjętych zadań, zmusza zarząd przedsiębiorstwa do zwrócenia uwagi na działania mało efektywne oraz dostarcza informacji o realizacji przyjętych strategii. Wnioski wyciągnięte z analizy pomagają też w określeniu przyszłych kierunków działań.

Podjmując problematykę efektywności warto zastanowić się, jaki wpływ na wzrost wyników finansowych organizacji ma jej pomiar oraz jaki jest poziom tego wpływu. Mimo że uzyskanie dokładnych informacji w tym zakresie jest znacznie utrudnione, można dostrzec wiele pozytywnych aspektów podejmowania działań w zakresie pomiaru efektywności.



Rysunek 3. Korzyści wynikające z pomiaru efektywności, na podstawie Spółki „X” Sp. z o.o.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując warto zaznaczyć, że najważniejszym powodem dla którego należy podejmować działania w zakresie pomiaru efektywności jest fakt, że systematyczne stosowanie mierników pomiaru efektywności, prowadzi

do kształtowania kultury organizacji, ukierunkowanej na efektywność, co przynosi korzyści nie tylko przedsiębiorstwu, ale również całemu społeczeństwu.

#### BIBLIOGRAFIA:

- Barbachowska B. (2013), *Rola informacji w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami, ze szczególnym uwzględnieniem informacji finansowych*, „Journal of Modern Science”, tom 2/17.
- Bielski M. (2002), *Podstawy teorii, organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
- Drucker P. F. (2011), *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
- Drucker P. F. (2011), *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
- Kachaniarz M. (2012), *Efektywność usług publicznych - teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kaplan R. S., Norton D. P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Karaszewski R. (2001), *TQM teoria i praktyka*, TNOIK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Mauboussin J. M. (2014), *Właściwe mierniki sukcesu*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień.
- Mikołajczyk Z. (1999), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Osbert-Pociecha G. (2007), *Relacja między efektywnością a elastycznością organizacji*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1183.
- Samuelson P. A., Nordhaus W. D. (2005), *Ekonomia*, PWN Warszawa.
- Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- Siemińska E. (2003), *Kondycja finansowa firmy metody pomiaru i oceny*, Poltext, Warszawa.
- Skrzypiek E. (2000), *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej, Lublin.
- Świerzewski Ł. (2013), *Raport: Globalna perspektywa versus lokalne bariery*, „Poland Go Global Magazine”, 2.
- Weiss E. (2002), *Efektywność ekonomiczna a funkcjonowanie samorządów terytorialnych w teorii ekonomii*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 939.
- Wędzki D. (2003), *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Zakrzewska L. (2014), *Globalne i lokalne megatrendy w świecie kadr, HR 2014. Strategiczna rola działu kadr*, „Harvard Business Review Polska”, nr 12.

#### STRESZCZENIE

Efektywność organizacji jest we współczesnym świecie warunkiem jej sprawnego funkcjonowania i rozwoju. Aby przedsiębiorstwo osiągało sukcesy powinno systematycznie dokonywać oceny efektywności podejmowanych działań. W artykule dokonano analizy najważniejszych czynników wpływających na efektywność przedsiębiorstwa oraz przedstawiono wybrane sposoby jej pomiaru. Zwrócono również uwagę na znaczenie pomiaru efektywności

---

w osiągnięciu wyników. Na podstawie wybranego przedsiębiorstwa dokonano identyfikacji obszarów, kluczowych dla osiągnięcia sukcesu i przedstawiono koncepcję pomiaru efektywności ich działania.

## **METHODOLOGICAL ASPECTS OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS MEASUREMENT**

### **ABSTRACT**

Effectiveness of the organization is currently one of the condition for its efficient functioning and development. To achieve success, any organization should systematically evaluate effectiveness of its activities. The article analyzes the most important factors affecting organizational efficiency and presents selected measurement methods. It also draws attention to the importance of measuring efficiency to achieve results. It identifies some fundamental areas for the success and shows the concept of measuring the organizational effectiveness in the selected enterprise.