

**Jerzy Różański**

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

**DYLEMATY ZWIĄZANE Z INTERPRETACJĄ  
POJĘCIA EFEKTYWNOŚCI  
A OBECNE UWARUNKOWANIA  
DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTWA**

**1. Wprowadzenie**

Pojęcie efektywności jest jednym z najczęściej używanych pojęć w naukach ekonomicznych.

W najbardziej ogólnym sensie efektywność jest wiązana z:

- uzyskiwaniem możliwie najwyższych efektów przy danych nakładach,
- uzyskiwaniem oczekiwanych efektów przy możliwie najniższych nakładach.

Oczywiście można sobie wyobrazić, że efekty będą wyrażone w jednostkach naturalnych. Natomiast jeśli chcemy przedstawić łączny efekt różnych rodzajów działalności przedsiębiorstwa (produkty, usługi), musimy przedstawić go w postaci pieniężnej. Łączne przedstawienie nakładów różnych typów wymaga również formy pieniężnej, jak i późniejsze porównanie efektów z nakładami.

Jest to jednak bardzo ogólna formuła, która w przedsiębiorstwie przyjmuje postać:

- zysku, jako różnica między przychodami a kosztami,
- *cash flow*, jako różnica między wpływami i wydatkami przedsiębiorstwa.

Możemy mówić o efektywności przedsiębiorstwa jako całości, a także efektywności poszczególnych sfer działania przedsiębiorstwa, konstruując wskaźniki odpowiednie do badania efektywności każdej z tych sfer.

Działania efektywne muszą prowadzić do osiągnięcia określonego przez decydenta celu.

Istotne jest też to, że liczenie efektywności staje się ściśle powiązane z oceną – i dlatego efektywność staje się tak ważnym pojęciem w systemie zarządzania przedsiębiorstwem.

Celem opracowania jest przedstawienie kilku aktualnych problemów wiążących się z interpretacją i oceną efektywności przedsiębiorstwa w konkretnych warunkach, w jakich obecnie przedsiębiorstwo funkcjonuje. Nie chodzi więc o przedstawienie bogatego instrumentarium pomiaru efektywności przedsiębiorstwa czy poglądów różnych autorów na temat tego, czym jest efektywność, ale raczej zaprezentowanie poglądów autora, niekiedy może kontrowersyjnych, na temat wątpliwości związanych z traktowaniem efektywności i jej pomiarem we współczesnej ekonomii i zarządzaniu.

## 2. Efektywność a forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa

Sposób mierzenia i wyznaczania efektywności przedsiębiorstwa w dużym stopniu jest uzależniony od celów działania przedsiębiorstwa, a to wiąże się z formami własności przedsiębiorstwa. To, kto jest właścicielem przedsiębiorstwa, a także stopień rozproszenia własności, ma duży wpływ na traktowanie pojęcia „efektywność”.

Przedsiębiorstwa państwowe działające w gospodarce rynkowej jako kryterium efektywności działania przyjmują rentowność, co powoduje, że zysk osiągany przez przedsiębiorstwo staje się podstawą liczenia efektywności. Ze względu na ważną rolę, jaką przypisuje się zachowaniu płynności przedsiębiorstwa, dodatkowym kryterium oceny jest wysokość nadwyżki wpływów gotówkowych nad wydatkami pieniężnymi (*cash flow*).

Inny jest sposób rozumowania w spółkach kapitałowych, a zwłaszcza spółkach akcyjnych. „Charakterystyczna dla własności prywatnej forma spółek akcyjnych wyraźnie preferuje system oceny oparty na kryterium maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy” [Jeżak, s. 161-167]. Maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa jest w coraz większym stopniu traktowana jako kryterium efektywnego działania przedsiębiorstwa; z punktu widzenia właścicieli spółki akcyjnej najistotniejsza jest maksymalizacja wartości dla akcjonariusza. Występuje tu przy okazji problem redukcjonizmu (szerzej zob. [Staehle 1987]) – a więc problem polegający na tym, czy można zredukować cel, czy też podstawowy motyw dążenia przedsiębiorstwa do celu bądź motywację określonych grup interesariuszy. Jest to niekiedy ryzykowne, a w tym przypadku podejście takie oznaczałoby, iż nawet nie najważniejszymi, ale jedynymi efektami, które mają znaczenie w przedsiębiorstwie, są efekty jego działalności – dla właścicieli, co stoi w sprzeczności z innymi koncepcjami związanymi z funkcjonowaniem współczesnego przedsiębiorstwa (np. koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa).

Tak więc maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa, czy maksymalizacja wartości dla akcjonariusza? Czy możemy utożsamiać te pojęcia, czy może jednak między nimi jest jakaś różnica? Czy więc należy mierzyć wartość tylko kursem akcji, czy może jeszcze w jakiś inny sposób?

Systemy oceny innych przedsiębiorstw prywatnych nie będących spółkami akcyjnymi i związane z tym kryterium efektywności ich działania (przedsiębiorstwo prywatne w rękach jednego właściciela, spółki osobowe), nie preferują w tak wyraźny sposób maksymalizacji wartości, jak ma to miejsce w spółkach akcyjnych. Własność ma tam charakter bardziej bezpośredni i w rezultacie efektywność jest częściej postrzegana jako zdolność do osiągania zysku, a nie zwiększenia wartości przedsiębiorstwa. Chodzi o to, że współwłaściciele takich przedsiębiorstw założyli je po to, aby utrzymać siebie i swoje rodziny, a więc zyski osiągane dzięki istnieniu tych spółek stanowią jedyne źródło utrzymania właścicieli (inaczej niż w spółkach akcyjnych). Wartość przedsiębiorstwa w zasadzie nie interesuje właściciela bądź właścicieli spółki, ponieważ sprzedaż spółki lub własnych udziałów w spółce często może oznaczać rezygnację z jedyne go źródła utrzymania. Należy dodać, że typowym zjawiskiem jest zatrudnienie się właścicieli w charakterze pracowników we własnych spółkach. Dlatego też kryterium maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa w odniesieniu do większości tych spółek uważam za mniej przydatne z punktu widzenia interesów ich właścicieli.

Oczywiście, występują silne związki między wartością rynkową firmy, a zyskiem. Na przykład A. Slywotzky, D. Morrison i B. Andelman [2000, s. 393] w swojej książce *Strefa zysku* stwierdzają, że „wartość rynkową firmy wyznaczają cztery kluczowe elementy: 1) zysk ze sprzedaży, 2) wzrost zysku, 3) efektywność aktywów i 4) kontrola strategiczna” [Slywotzky, Morrison, Andelman 2000, s. 393]; akcentują jednak również to, że dążenie do zwiększenia udziału rynkowego oraz maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa automatycznie nie zapewnia zwiększenia zysków.

Z kolei podmioty, w których jest reprezentowana grupowa forma własności, mogą przyjmować jako kryterium efektywności działania oprócz, a czasami nawet zamiast, maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa lub maksymalizacji zysku, stopień realizacji wyznaczonych przez organizację zadań ilościowych i jakościowych, niekiedy w ujęciu wartościowym. Taka sytuacja może występować w spółdzielniach, w jednostkach organizacyjnych tworzonych przez związki zawodowe, partie polityczne, stowarzyszenia twórcze itp. Wówczas realizacja określonych zadań o charakterze statutowym może być nawet uznana za nadrzędną w stosunku do wymagań efektywnego działania, np. poprzez jej wydzielenie z całości zadań nadzorowanych przez daną organizację gospodarczą. Nie podlega jednak dyskusji, że punkt widzenia właścicieli, jako tych, którzy dostarczają kapitał niezbędny do prowadzenia działalności gospodarczej i podejmują ryzyko związane z zaangażowaniem kapitału w tę działalność, jest zawsze najważniejszy.

### 3. Efektywność a charakterystyczne cechy ewolucji przedsiębiorstwa w erze postindustrialnej

Dokonujące się w przedsiębiorstwie zmiany powodują, że coraz trudniejsze jest wykorzystywanie części miar do oceny efektywności działania przedsiębiorstwa.

Pierwsza trudność powstaje w związku ze wzrostem znaczenia i udziału niematerialnych aktywów w kształtowaniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Wzrasta liczba przedsiębiorstw, których notowania giełdowe nie bazują na wartości materialnych aktywów przedsiębiorstwa, ale na wartości aktywów niematerialnych. Bardzo duże wahania kursów giełdowych akcji tych przedsiębiorstw prowokują do pytania, na ile wyznaczanie wartości rynkowej tych przedsiębiorstw przez rynek papierów wartościowych ma sens i w związku z tym, czy ocena efektywności działania tych przedsiębiorstw poprzez tak wyznaczoną wartość rynkową jest prawidłowa. Być może, specjalnie dla tych przedsiębiorstw należałoby dokonywać oceny wartości rynkowej np. na podstawie wyceny składników materialnych i niematerialnych takiej spółki przez rzeczoznawców.

Także wahania rentowności części tych spółek dowodzą, że ocena efektywności ich działania winna być dokonywana tylko dla długiego okresu.

Szczególnie trudne jest badanie efektywności przedsiębiorstw, które przyjęły formę przedsiębiorstw wirtualnych. „Przez pojęcie organizacji wirtualnej rozumie się sieć instytucji (lub ich część), firm, zespołów i osób zlokalizowanych w różnych miejscach, zorganizowanych w luźno związanych, nieprecyzyjnych strukturach, które łączy wspólny cel – świadczenie usług (szeroko rozumianych) na rzecz tego samego klienta” [Płoszajski 2000, s. 21] i dalej: „zjawisko organizacji wirtualnej uświadamia, jak bezradna jest dotychczasowa metoda analityczna nauk organizacyjnych wobec amorficzności takiego obiektu badawczego”.

Tworzenie przedsiębiorstw wirtualnych stwarza dość spore wyzwanie dla oceniających efektywność działania przedsiębiorstwa. Trudności związane z określeniem nakładów ponoszonych na funkcjonowanie tego typu przedsiębiorstw (często problem oddzielenia nakładów na przedsiębiorstwo od często osobistych wydatków współwłaściciela takiego przedsiębiorstwa) stanowią istotną barierę przy ocenie efektywności działania. Nieco łatwiej oszacować w przedsiębiorstwach wirtualnych przychody (wpływy) z prowadzonej działalności gospodarczej. Natomiast sama nieprzejrzystość struktury, niezbyt wyraźne określenie granic przedsiębiorstwa, zmienność zakresu działań, są kolejnymi elementami utrudniającymi ocenę efektywności działania tego typu przedsiębiorstw.

Działalność przedsiębiorstw wirtualnych wpisuje się w koncepcję tworzenia gospodarki sieciowej. F. Krawiec pisze: „Tradycyjna firma w wielu gałęziach przemysłu jest spychana na bok przez bardziej efektywne i konkurencyjne modele, wykorzystujące Internet w procesie tworzenia wartości [...]. Nowe formy organizacyjne to sieci dostawców, dystrybutorów i odbiorców, którzy dokonują znaczących

interakcji biznesowych i transakcji przez Internet i inne media elektroniczne. Te nowe formy organizacyjne umożliwiają tworzenie i marketing unikatowych nowych wartości dla odbiorców w sposób, który diametralnie redukuje czas, dzieli ryzyko i obniża koszt” [Krawiec 2005, s. 253].

Biorąc pod uwagę konkurencyjność mającą swoje źródło właśnie w obniżce kosztów działalności, zmniejszeniu ryzyka i sprawności działania przedsiębiorstw działających w układach sieciowych, ich rozwój nie podlega dyskusji. Możliwość oceny ich efektywności nabiera więc specjalnego znaczenia. Musi ona jednak również brać pod uwagę mankamenty systemu sieciowego, w tym nietrwałość i trudności z określeniem ich dalszego rozwoju.

Do czynników, które nie ułatwiają oceny efektywności działania przedsiębiorstwa, można zaliczyć często występujące obecnie procesy tworzenia różnego typu powiązań między przedsiębiorstwami, a więc:

- układów holdingowych,
- grup kapitałowych,
- przejęć przedsiębiorstw
- i (w mniejszym stopniu) aliansów strategicznych.

Tworzenie układów wzajemnie ze sobą powiązanych przedsiębiorstw, różnorodność powiązań finansowych, decyzyjnych, personalnych, organizacyjnych wymaga indywidualnego podejścia do każdego z nich, a przede wszystkim zadecydowania, kiedy (w jakich sytuacjach) przedsiębiorstwo będzie traktowane jako osobny podmiot, a kiedy – jako część większej całości.

Dodatkową trudność stanowi tutaj to, że część tych powiązań ma charakter nieformalny i zwykła analiza dokumentacji przedsiębiorstwa nie daje możliwości oceny, na ile efektywność określonego przedsiębiorstwa należałoby rozważać w separacji, a na ile w powiązaniu z innymi podmiotami gospodarczymi.

#### **4. Efektywność a nowe koncepcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem**

Nowe koncepcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem również wpływają na sposób postrzegania oraz oceny efektywności przedsiębiorstwa.

W zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa już od kilkunastu lat, równolegle z (wydałoby się oczywistą) strategią konkurencji przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej, istnieje koncepcja strategii relacji, opartej na współdziałaniu przedsiębiorstwa z państwem, klientem, dostawcami, różnymi grupami nacisku występującymi w otoczeniu przedsiębiorstwa (np. organizacje ekologiczne, ochrony konsumenta, związki zawodowe itp.), a nawet z konkurentami, na co zwracają uwagę liczne publikacje (jedna z wcześniejszych to: [Strategor 1996, s. 254-269]).

Ta strategia dobrze koresponduje z wcześniej opisanymi tendencjami współczesnego przedsiębiorstwa do tworzenia sieci, układów holdingowych, fuzji i przejęć.

Czy więc konkurencyjność przestaje być jednym z przejawów efektywnego działania przedsiębiorstwa?

Jedną z najbardziej znanych koncepcji związanych z działalnością nowoczesnego przedsiębiorstwa jest outsourcing. U. Arnold [2000] stwierdza, że rozwój outsourcingu jest ściśle związany z ewolucją w zakresie zarządzania zaopatrzeniem. Przedsiębiorstwo, które w ramach outsourcingu rezygnuje z realizacji określonych faz procesu wytwarzania i przekazuje je dostawcom, musi doprowadzić do standaryzacji części dostarczanych przez dostawcę i w rezultacie jest odpowiedzialne za utrzymanie przez dostawcę określonych parametrów jakościowych i innych standardów wymaganych przez rynek. Wyplýwa stąd konieczność czuwania nad racjonalnym działaniem dostawcy i konieczność ścisłej z nim współpracy. U. Arnold zwraca uwagę na to, że najdalej posunięty *outsourcing* prowadzi do zjawiska, które można nazwać „dematerializowaniem się” przedsiębiorstwa. Procesy outsourcingowe mogą bowiem zejść tak daleko, że producent finalny zachowuje jedynie myśl techniczną, marketing i sterowanie dostawami – wszystkie fazy procesu wytwarzania są wykonywane poza przedsiębiorstwem. Pozostaje jednak odpowiedzialność za cały proces wytwarzania, który w ramach outsourcingu został przekazany innym podmiotom gospodarczym, kooperującym z danym przedsiębiorstwem.

Jeśli więc producent finalny przejmie odpowiedzialność za cały proces wytwarzania, to powinien być odpowiedzialny również za zapewnienie właściwej efektywności całego procesu, który odbywa się już właściwie poza nim. To wymagałoby jeszcze większej ingerencji w działalność przedsiębiorstw realizujących kolejne fazy wytwarzania oraz ewentualne inne funkcje, których dane przedsiębiorstwo pozbyło się w ramach outsourcingu.

Jest to prawie niemożliwe, ponieważ tak daleko idąca ingerencja jest nie do przyjęcia w odniesieniu do samodzielnego przedsiębiorstwa.

Jak więc wymusić efektywność całego procesu wytwarzania?

## 5. Wnioski końcowe

Zmiany, jakim podlega przedsiębiorstwo, i zmiany w jego otoczeniu mają na tyle wielokierunkowy i gwałtowny charakter, że wymuszają traktowanie efektywności w inny niż dotychczas sposób. Efektywność w nowych warunkach musi być kategorią wielowymiarową, gdzie aspekt finansowy będzie jednym z kilku (może kilkunastu) mierników, być może najważniejszym, ale nie jedynym. Dopiero taka „zbiorcza” efektywność będzie mogła być podstawą oceny przedsiębiorstwa jako całości. Pozostaje pytanie, czy jest możliwe stworzenie jednego uniwersalnego miernika efektywności, czy też powinien mieć on jeszcze elementy wymienne, w zależności od tego, jakie przedsiębiorstwo będzie podlegało ocenie z punktu widzenia efektywności, w jakich konkretnych warunkach ono funkcjonuje oraz jakie są rzeczywiste cele jego działalności.

## Literatura

- Arnold U., *New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept*, „European Journal of Purchasing and Supply Management” 2000 nr 6.
- Jeżak J., *Koncepcja shareholder value oraz jej wpływ na proces zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, Wyd. AE, Wrocław.
- Krawiec F., *Firma w nowej koncepcji gospodarki*, [w:] *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, red. T. Dudycz, Wyd. AE, Wrocław 2005.
- Płoszajski P., *Teraźniejszość czasu przyszłego. 11 problemów edukacji menedżerskiej*, referat na konferencji „Wyzwania Unii Europejskiej dla postaw, umiejętności i wiedzy przyszłych menedżerów” Wyd. Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 2000.
- Slywotzky A., Morrison D., Andelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.
- Staehle W., *Management – eine Verhaltenswissenschaftliche Einführung*, V. Franz Vahlen, München 1987.
- Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1996.

## DILEMMA CONNECTED WITH THE INTERPRETATION OF EFFECTIVENESS AND CURRENT CONDITIONS OF ACTIVITY OF ENTERPRISE

### Summary

This paper concentrates on analysis of links between:

- effectiveness and proprietary form of enterprise,
- effectiveness and features of evolution of enterprise in postindustrial era,
- effectiveness and new ideas in the field of business management.

Changes inside of enterprise and changes of environment limit usefulness of traditional meaning of effectiveness. That is why is needed complex of understanding of effectiveness in current conditions of activity of enterprise.