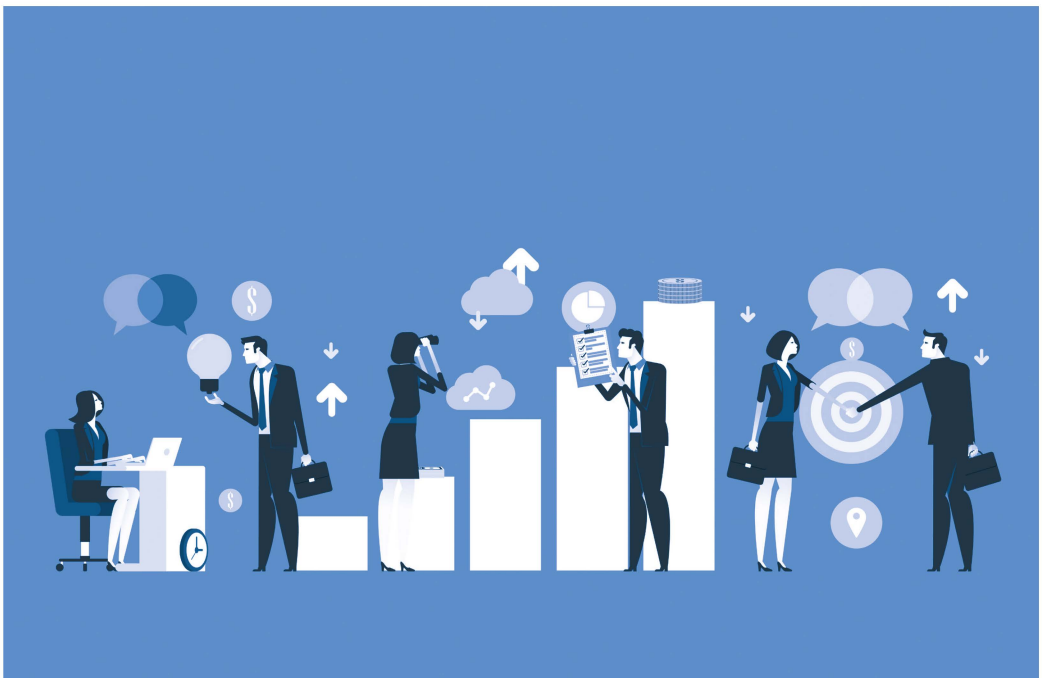


Ekonomia

Rola i efekty funkcjonowania centrów usług wspólnych w Polsce

Tomasz Motowidlak
Urszula Motowidlak



Rola i efekty funkcjonowania centrów usług wspólnych w Polsce



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Ekonomia

Rola i efekty funkcjonowania centrów usług wspólnych w Polsce

**Tomasz Motowidlak
Urszula Motowidlak**

Tomasz Motowidlak (ORCID: 0000-0001-9948-4591) – Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Biznesu i Handlu Międzynarodowego
90-255 Łódź, ul. POW 3/5

Urszula Motowidlak (ORCID: 0000-0002-2777-9451) – Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Logistyki i Innowacji
90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 37/39

RECENZENCI

Dariusz Michalski, Michał Suchanek

REDAKTOR INICJUJĄCY

Katarzyna Włodarczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Joanna Misztal

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Wojciech Grzegorzcyk

PROJEKT OKŁADKI

efectoro.pl

agencja komunikacji marketingowej

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/zentro

© Copyright by Authors, Łódź 2023

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2023

<https://doi.org/10.18778/8331-245-3>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.11107.23.0.K

Ark. wyd. 9,0; ark. druk. 8,25

ISBN 978-83-8331-245-3

e-ISBN 978-83-8331-317-7

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. Matejki 34A

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Istota efektywności działania przedsiębiorstw	9
1.1. Pojęcie i znaczenie efektywności	9
1.2. Podstawowe kategorie efektywności	13
1.2.1. Problemy klasyfikacyjne	13
1.2.2. Efektywność ekonomiczna	15
1.2.3. Efektywność organizacyjna	20
1.3. Pomiar efektywności przedsiębiorstw	27
1.3.1. Cele funkcjonowania przedsiębiorstw	27
1.3.2. Metody pomiaru efektywności przedsiębiorstw	33
1.4. Analiza finansowa jako narzędzie pomiaru efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw	43
Rozdział 2	
Centrum usług wspólnych instrumentem poprawy efektywności przedsiębiorstw	51
2.1. Identyfikacja i podział procesów biznesowych z perspektywy wzrostu efektywności przedsiębiorstw	51
2.1.1. Pojęcie i cechy procesów	51
2.1.2. Istota procesów podstawowych i pomocniczych w przedsiębiorstwach	57
2.2. Kształtowanie relacji między centrum usług wspólnych a przedsiębiorstwem	63
2.3. Główne kierunki poprawy efektywności przedsiębiorstw w ramach centrum usług wspólnych	74
2.4. Metody pomiaru dokonań centrum usług wspólnych	85
2.4.1. Tworzenie i doskonalenie działań centrum usług wspólnych	85
2.4.2. Wskaźniki i mierniki oceny działań centrum usług wspólnych	90

6 Spis treści

Rozdział 3

Sytuacja finansowa centrów usług wspólnych w Polsce	95
3.1. Charakterystyka próby badawczej	95
3.1.1. Wprowadzenie	95
3.1.2. Prezentacja badanych centrów usług wspólnych	97
3.2. Przegląd kluczowych parametrów finansowych badanych centrów usług wspólnych	100
3.3. Analiza wskaźnikowa sytuacji finansowej badanych centrów usług wspólnych	104
3.4. Podsumowanie i wnioski	108
3.4.1. Wnioski z przeglądu kluczowych parametrów sytuacji finansowej badanych centrów usług wspólnych	108
3.4.2. Wnioski z analizy wskaźnikowej badanych centrów usług wspólnych	110
Zakończenie	113
Bibliografia	115
Spis tabel	129
Spis rysunków	131

Wstęp

Sektor nowoczesnych usług biznesowych (NUB) stanowi jeden z ważniejszych i bardzo dynamicznie rozwijających się elementów gospodarek, w tym gospodarki Polski. Dzieje się tak m.in. dlatego, że ta kategoria usług stała się istotnym instrumentem poprawy efektywności przedsiębiorstw. Efektywność, mimo istnienia wielu definicji i synonimów tego pojęcia, może bowiem oznaczać pozytywne wyniki, skuteczność, sprawność, wydajność lub umiejętność, które stanowią klucz do uzyskania, a następnie utrwalenia przewagi konkurencyjnej. W tych okolicznościach efektywność stała się uniwersalnym dobrem przedsiębiorstw, a jej poprawa strategicznym celem, warunkującym ich przetrwanie i rozwój oraz realizację innych szczegółowych celów.

Poszukiwanie nowych możliwości poprawy efektywności zyskało na znaczeniu zarówno w dobie globalizacji gospodarki światowej, jak również wraz z pojawiającymi się kryzysami. Obecność na rynkach zagranicznych, co jest wynikiem międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw, wiąże się bowiem z koniecznością prowadzenia działalności w różnych państwach. Równoległe funkcjonowanie wielu filii przedsiębiorstw międzynarodowych i wynikające stąd powielanie niektórych działań i procesów, zwłaszcza o charakterze pomocniczym, sprawiło, że pojawił się nowy potencjał poprawy efektywności. Zagospodarowanie tego potencjału było bezpośrednim motywem rozwoju usług biznesowych, świadczonych m.in. przez centra usług wspólnych (CUW).

Świadczenie usług biznesowych ma z jednej strony zapewnić poprawę efektywności przedsiębiorstw, zaś z drugiej (zakładaną) efektywność podmiotom decydującym się podjąć ten typ działalności gospodarczej, w tym w szczególności CUW. Podmioty mające osobowość prawną i własne zarządy traktują bowiem świadczenie tych usług jako pomysł na prowadzenie działalności gospodarczej i oczekują w związku z tym określonych korzyści ekonomicznych. Strategicznym motywem podjęcia się realizacji tego pomysłu jest maksymalizacja wolumenu przychodów ze sprzedaży i dochodów, co jest istotną determinantą stabilnej sytuacji finansowej. W tych okolicznościach jej ocena jest formą pomiaru tej efektywności.

Celem monografii jest ocena korzyści ekonomicznych, odnoszonych przez centra usług wspólnych w Polsce, jakie wynikają ze świadczenia przez CUW usług biznesowych. Dokonano jej poprzez identyfikację tych usług oraz weryfikację danych, wynikających ze sprawozdań finansowych wyselekcjonowanych centrów usług wspólnych, prowadzących działalność gospodarczą w naszym kraju. Tak określony cel wynika z faktu, że CUW są niezależnymi organizacyjnie jednostkami, świadczącymi jasno określone usługi na podstawie własnych zasobów, ponoszącymi pełną odpowiedzialność za jakość i terminowość tych usług oraz zarządzanie własnymi kosztami.

Polska zajmuje jedną z czołowych pozycji w światowym rankingu najbardziej rozwiniętych sektorów NUB. Ze względu na wykwalifikowane kadry w Polsce podejmowane są strategiczne zadania lub elementy procesów. W praktyce wysoka jakość kadr oznacza, że jeśli nawet więcej zadań trafia do Indii i Chin, to w naszym kraju lokowane są te o najbardziej strategicznej wartości.

Struktura monografii obejmuje trzy rozdziały. Pierwszy poświęcono istocie efektywności w działalności przedsiębiorstw oraz metodom jej pomiaru. Efektywność, będąc celem przedsiębiorstw samym w sobie, determinuje bowiem ich zdolność do osiągnięcia innych celów, np. wzrostu, rozwoju, maksymalizacji korzyści menedżerów czy budowania wartości rynkowej.

Rozdział drugi poświęcono istocie funkcjonowania CUW. Ich tworzenie należy traktować jako odpowiedź wielooddziałowych przedsiębiorstw międzynarodowych na problemy wynikające z braku standaryzacji i harmonizacji procesów pomocniczych. Przedstawiono główne zadania CUW, których realizacja ma na celu zwiększenie efektywności tych procesów, a w szczególności procesów finansowo-księgowych, najbardziej typowych dla większości CUW. Częścią rozdziału jest metodyka pomiaru dokonań CUW, co ma służyć ocenie ich efektywności.

W rozdziale trzecim dokonano przeglądu kluczowych parametrów sprawozdań finansowych oraz przeprowadzono analizę wskaźnikową funkcjonujących w Polsce CUW. Próbą badawczą objęto CUW świadczące usługi na rzecz przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w branżach energetycznej, motoryzacyjnej, piwowarskiej i spożywczej. Analizy wykonano, wykorzystując dane pozyskane ze sprawozdań finansowych badanych CUW, obejmujących lata 2012–2021. Sformułowano wnioski dotyczące zależności między świadczeniem usług biznesowych w Polsce a sytuacją finansową podmiotów, które je świadczą.

Rozdział 1

Istota efektywności działania przedsiębiorstw

1.1. Pojęcie i znaczenie efektywności

Efektywność jest jednym z głównych przedmiotów zainteresowania nauk ekonomicznych. Jednak kategoria efektywności jest często używana nie tylko w ekonomii, lecz także zdecydowanie powszechniej¹. Dotyczy to w szczególności nauk organizacji i zarządzania, w których efektywność należy do podstawowych pojęć². Jest ona także niejednokrotnie wykorzystywana jako element opisu teorii, wyjaśniania pojęć, zależności, dowodzenia tez czy weryfikacji hipotez naukowych w zakresie nauk humanistycznych, a także w prakseologii i behawioryzmie. Pojęcie efektywności jest nierzadko przywoływane do oceny relacji technicznych, organizacyjno-biurokratycznych oraz osobowościowych³.

P. Samuelson i W. Nordhaus określili efektywność jako najbardziej skuteczne wykorzystanie zasobów społeczeństwa w procesie eliminacji braków i zaspokajania potrzeb ludzi⁴. Według P.F. Druckera efektywność to kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa, służący jego samorealizacji i zdolności jego przetrwania⁵. Według J.A.F. Stonera, R.E. Freemana i D.R. Gilberta to miara sprawności i skuteczności w osiągnięciu zamierzonych celów⁶.

1 M. Lisiecka, *Kategoria efektywności wobec współczesnych wymagań definicji i pomiaru*, „Quarterly Journal” 2017, nr 3 (22), s. 249.

2 J. Gerlach, M. Gil, *Efektywność przedsiębiorstwa w teorii ekonomii – która z definicji najlepiej oddaje istotę zagadnienia?*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne” 2018, nr 2 (18), s. 13.

3 M. Musiał, *Wielowymiarowe ujęcie efektywności zarządzania finansami gospodarstw domowych*, [w:] J. Czekaj, E. Miklaszewska, W. Sułkowska (red.), *Rynek finansowy jako mechanizm alokacji zasobów w gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 132.

4 P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, *Ekonomia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, t. 2, s. 478.

5 P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny. Efektywności można się nauczyć*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2017, s. 182.

6 J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011, s. 249.

Niektórzy badacze nie koncentrują swoich wysiłków na poszukiwaniu uniwersalnej definicji efektywności. Jeden z nich, E. Pasour, wychodzi z założenia, że efektywność jest zawsze pojęciem subiektywnym i dlatego nie powinna być definiowana oraz mierzona bez skonkretyzowania celu i wiedzy decydentów⁷. Podobnego zdania jest Z. Kowalski, który twierdzi, że definicja efektywności wynika z kontekstu analizy lub dodatkowego komentarza i może dotyczyć np. efektywności systemów zarządzania jakością, efektywności inwestycji itd.⁸ Zdaniem M. Bielskiego wybór kryterium oceny efektywności ma charakter subiektywny i dokonywany jest pod wpływem wartości, preferencji i interesów podmiotu dokonującego oceny⁹. Kryterium to formułowane jest indywidualnie, z uwzględnieniem funkcji genotypowej organizacji, zestawu bieżących celów i uznawanej przez kierownictwo hierarchii ich ważności, wreszcie z punktu widzenia celu, który podlega ocenie.

Wzrost znaczenia kategorii efektywności w działalności przedsiębiorstw należy wiązać z procesem globalizacji. Stał on się bowiem główną przyczyną dynamicznego wzrostu konkurencji na rynku, stawiając je przed nowymi, znacznie trudniejszymi wyzwaniami, wśród których jednym z najbardziej istotnych jest zdobycie przewagi konkurencyjnej. Jej uzyskanie i utrzymanie wymaga podejmowania trafnych decyzji, co w warunkach złożoności, intensywności i niestabilności otoczenia jest szczególnie trudne¹⁰. Dokonując oceny rezultatów tych decyzji, przedsiębiorstwa mierzą efektywność, która jest ściśle powiązana z konkurencyjnością. Pomiar efektywności jest stosowany powszechnie w procesach zarządzania i podejmowania decyzji oraz do oceny realizacji innych celów przedsiębiorstwa.

Wśród podstawowych kategorii ekonomicznych efektywność traktowana jest niemal jako pojęcie pierwotne. Intuicyjnie jest ona uważana za pożądaną cechę zarówno podmiotów gospodarczych, jak i pozytywną ocenę każdej ludzkiej i mechanicznej aktywności¹¹. Tak rozległy zakres znaczeniowy i powszechność tego pojęcia generuje szerokie spectrum jego definicji i klasyfikacji. Efektywność jest bowiem utożsamiana z takimi terminami, jak np. ekonomiczność (gospodarność), korzystność, wydajność, sprawność, skuteczność (celowość), produktywność, racjonalność, a także rentowność¹².

7 E.C. Pasour, *A further note on the measurement of efficiency and economies of farm size*, „Journal Agriculture Economic” 1981, vol. 32, s. 135–146, za: E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, „Roczniki Nauk Rolniczych” 2010, seria G, t. 97, z. 2, s. 155.

8 Z. Kowalski, *Wybrane problemy definiowania i oceny efektywności gospodarowania w rolnictwie*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 1992, nr 1–3, s. 22–35.

9 M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2005.

10 T. Motowidlak, *Zależność gospodarki Ukrainy od stanu relacji energetycznych z Federacją Rosyjską*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2021, s. 17–19.

11 M. Lisiecka, *Kategoria efektywności...*, s. 249–250.

12 M. Tyrańska, *Jakość kapitału ludzkiego a efektywność przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości” 2009, nr 5.

Można sądzić, że terminami, których najczęściej używa się do wyjaśniania pojęcia efektywności, są wydajność i skuteczność. Już w 1913 r. zostały one bowiem wykorzystane przez H. Emersona do sformułowania koncepcji dualnego postrzegania efektywności¹³. Efektywność w sensie wydajności utożsamiana jest z działaniami dającymi pozytywny wynik, niezależnie od tego, czy był on zamierzony. Zakłada się przy tym, że prowadzą do niego „działania właściwie wykonane” lub „robienie rzeczy we właściwy sposób”. Ujmując to inaczej, można powiedzieć, że wydajność definiowana jest jako dodatnia cecha działań dających oceniany pozytywnie wynik, bez względu na to, czy był on zamierzony. Zatem działanie zostanie ocenione jako wydajne, nawet gdy jego rezultaty będą niezgodne z zaplanowanymi, jeśli przyniesie skutki pozytywne ze względu na potrzeby danej chwili¹⁴.

Efektywność w sensie skuteczności oznacza stopień realizacji celu, który wyznacza się poprzez odniesienie osiągniętych efektów do celów lub oczekiwań. Jest ona kojarzona z „właściwymi działaniami” lub „robieniem właściwych rzeczy”, które przynoszą zamierzony rezultat¹⁵. W prakseologii skuteczność definiowana jest jako pozytywnie oceniana zgodność wyników z celem, przy czym istotne jest to, że wyniki te muszą być zamierzone, tj. wynikać z przyjętych celów¹⁶.

Według koncepcji Emersona ujęcie efektywności oznacza, że można ją osiągnąć, podejmując działania wydajne, a zarazem skuteczne (obszar IV na rys. 1). Proces dochodzenia do działań efektywnych cechuje proporcjonalny wzrost stopnia ich wydajności i skuteczności (linia a na rys. 1). W przypadku zachwiania tej proporcjonalności obserwuje się fenomen polegający na tym, że przedsiębiorstwo może być wydajne, ale nieskuteczne (obszar III), lub niewydajne, ale skuteczne¹⁷ (obszar I). Wyższa dynamika wzrostu wydajności działań (linia b) sprawia, że stają się one nieskuteczne. Przedsiębiorstwo może np. uruchomić wydajną linię produkcyjną, umożliwiającą ograniczenie kosztów, ale mimo to nie sprzedać wytworzonych z jej wykorzystaniem produktów¹⁸. Z kolei niższa dynamika tego wzrostu prowadzi do sytuacji, w której działania stają się niewydajne, ale skuteczne. Prostą, ale wymowną ilustracją tej sytuacji w praktyce jest logiczna negacja powyższego przykładu, wskazująca na możliwość sprzedaży produktów, wytworzonych za pomocą energochłonnej linii technologicznej.

13 A. Tylec, D. Wielgórka, *Istota i wielowymiarowość efektywności organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2011, nr 2, s. 61.

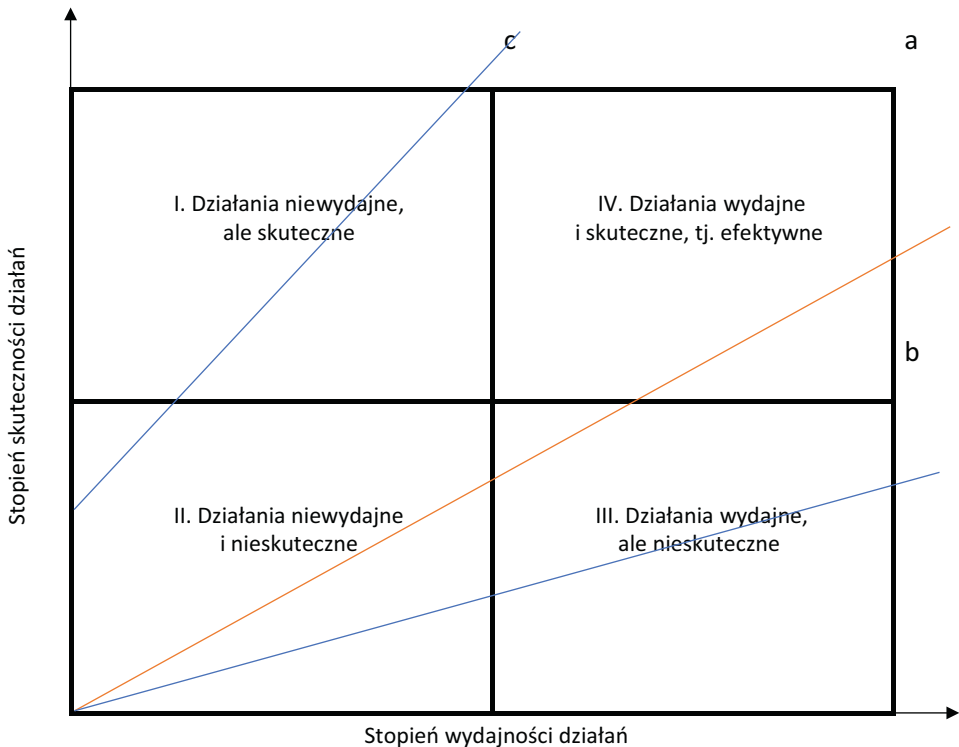
14 S. Marciniak, *Makro- i mikroekonomia. Podstawowe problemy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2022, s. 224.

15 M.M. Helms, *Encyclopedia of Management*, Thomson Gale, Detroit 2006.

16 M. Gorustowicz, E. Skąpska, *Skuteczność w ujęciu prakseologicznym jako istota procesu świadczenia usług inwestycyjno-budowlanych*, „Zarządzanie i Finanse” 2019, vol. 17 (1), s. 76–78.

17 A. Pyszka, *Istota efektywności. Definicje i wymiary*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, vol. 230, s. 16–17.

18 V.G. Kondalkar, *Organization Effectiveness and Change Management*, PHI Learning Pvt. Ltd., Delhi 2010, s. 2.



Rysunek 1. Skuteczność, wydajność i efektywność działań w ujęciu ekonomicznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Marciniak, *Makro- i mikroekonomia. Podstawowe problemy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2022, s. 224.

Pojęcia „wydajności” i „skuteczności” stosowane są zamiennie, ale efektywność oznaczającą skuteczność należy postrzegać szerzej, tzn. jako miernik sukcesu przedsiębiorstwa, osiąganego z wykorzystaniem posiadanych zasobów i środków. Dlatego skuteczność bywa postrzegana jako stopień osiągnięcia założonych celów, a wydajność lub sprawność¹⁹ odnosi się do ekonomii, poprzez którą prowadzone są operacje zorientowane na realizację celu²⁰. Należy przy tym zwrócić uwagę na możliwość zwiększenia wydajności przedsiębiorstwa poprzez minimalizację nakładów²¹ lub maksymalizowanie celów, co wynika z zasady racjonalnego gospodarowania²².

19 Relacja tożsamości między wydajnością i sprawnością wynika z interpretacji tych pojęć przez Karola Adamieckiego; za: K. Adamiecki, *O nauce organizacji*, PWE, Warszawa 1970, s. 231–234.

20 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2022, s. 40.

21 Orientacja na minimalizowanie nakładów oznacza poprawę sprawności działania, tj. optymalizację wykorzystania posiadanych zasobów i skuteczności funkcjonowania. W tym przypadku poprawa sprawności jest środkiem do zwiększenia wydajności.

22 J. Gerlach, M. Gil, *Efektywność przedsiębiorstwa w teorii ekonomii...*, s. 16.

Pojemność pojęciowa efektywności (i wynikająca stąd jej interdyscyplinarność) stała się podstawą jej wielowymiarowości, co potwierdza jej złożoność i niejednoznaczność. Za najbardziej znane koncepcje i modele efektywności należy uznać: wielowymiarowe ujęcie efektywności według D.J. Lawlessa, ewolucyjny model efektywności według M. Holstein-Beck, czterowymiarowy model efektywności według H.C. Pfohl, siedmiowymiarowy model efektywności według M. Bielskiego, dziewięciowymiarowy model B.A. Rummlera i A.P. Brache i zrównoważoną kartę wyników według R.S. Kaplana i D.P. Nortona²³.

Na przykład D.J. Lawless wielowymiarowość efektywności upatruje w wydajności (rozumianej jako stosunek wyniku do nakładu w sensie techniczno-ekonomicznym), w morale członków organizacji (określanym stosownie do stopnia zaspokojenia ich potrzeb), w dostosowaniu (oznaczającym konformizm wobec przyjętych celów organizacyjnych), w elastyczności (określającej zdolność reagowania na zmiany), w instytucjonalizacji (oznaczającej stopień poparcia, jaki dana organizacja uzyskuje ze strony swego otoczenia) oraz w stabilności (będącej miarą dobrych stosunków między członkami organizacji).

Z kolei M. Bielski przypisuje efektywności wymiary: rzeczowy (traktowany jako zdolność do zaspokajania potrzeb społecznych), ekonomiczny (traktowany jako relacje między nakładami i efektami), systemowy (traktowany jako zdolność systemu do istnienia w danym otoczeniu), „polityczny” (odnoszący się do relacji organizacji z otoczeniem), polityczny (postrzegany jako zdolność organizacji do utrwalania istniejącego ładu społeczno-politycznego), kulturowy (ujmowany jako zdolność organizacji do utrwalania wartości i norm) i behawioralny (rozważany jako poziom satysfakcji pracowników)²⁴.

1.2. Podstawowe kategorie efektywności

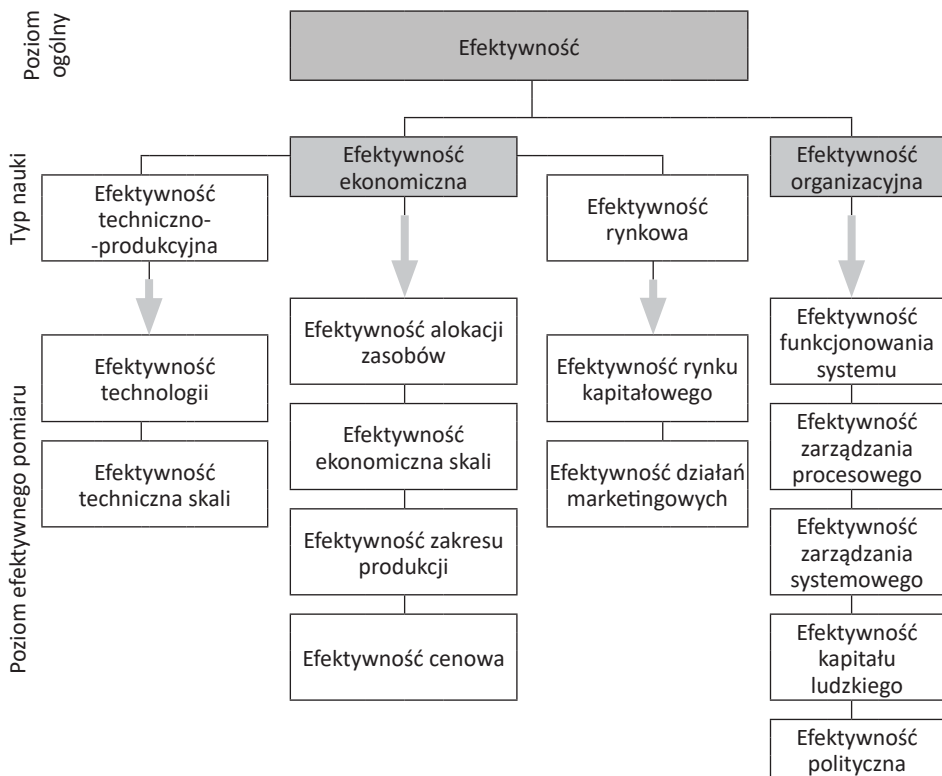
1.2.1. Problemy klasyfikacyjne

Wysoka złożoność pojęcia efektywności powoduje, że jest ono różnie interpretowane w naukach ekonomicznych. Przekłada się to na znaczne zróżnicowanie definicyjne tego pojęcia, co powoduje problemy kategoryzacyjne i klasyfikacyjne.

23 T. Kafel, B. Ziębicki, *Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych*, [w:] A. Nalepka (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, WSB – NLU, Nowy Sącz 2009, s. 69; H.C. Pfohl, *Zarządzanie logistyką. Funkcje i instrumenty*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 1998; E. Skrzypek, *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, vol. 262, za: J. Waśniewski, *Wybrane różnice w ujmowaniu efektywności organizacyjnej*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 2018, vol. 16 (1), s. 239–240.

24 M. Musiał, *Wielowymiarowe ujęcie efektywności...*, s. 134.

Jak zauważa K. Cameron, przyczyną tych problemów jest powszechne odnoszenie efektywności do wewnętrznych i zewnętrznych kryteriów oceny, które są specyficzne dla danego kontekstu i zmieniają się w czasie. W dużym stopniu kryteria te kształtują się w zależności od potrzeb, przeświadczeń, a także preferencji kadry zarządzającej przedsiębiorstw. Przydatność danego kryterium jest nieodłącznie związana ze stosowaną przez decydentów przedsiębiorstwa mapą sukcesu, która uzasadnia, dlaczego sformułowane cele są ważne oraz w jaki sposób strategia będzie urzeczywistniana²⁵.



Rysunek 2. Zasadnicze kategorie efektywności

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Goleński, *Efektywność organizacyjna podmiotów ekonomii społecznej – próba operacjonalizacji*, „Ekonomia Społeczna” 2017, nr 1, s. 13; J. Gerlach, M. Gil, *Efektywność przedsiębiorstwa w teorii ekonomii – która z definicji najlepiej oddaje istotę zagadnienia?*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne” 2018, nr 2, s. 15.

Subiektywny charakter efektywności znajduje potwierdzenie w prezentowanych wcześniej poglądach E. Pasoura, Z. Kowalskiego i M. Bielskiego. Z. Kowalski zwraca dodatkowo uwagę na wieloznaczność efektywności i twierdzi, że to pojęcie nie

25 M. Gębczyńska, *System pomiaru efektywności a efektywność funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*, „Handel Wewnętrzny” 2017, nr 3, s. 101.

ma jednoznacznej treści empirycznej. Wskazuje ponadto, że choć jest to kategoria ekonomiczna, często efektywność odnosi się do różnych zjawisk oraz procesów gospodarczych, zarówno w skali mikroekonomicznej, jak i makroekonomicznej²⁶.

Efektywność w naukach ekonomicznych można rozpatrywać w dwóch zasadniczych aspektach, tj. jako efektywność ekonomiczną i jako efektywność organizacyjną (rys. 2). Wyodrębnienie tych aspektów porządkuje terminologię pojęciową związaną z efektywnością, traktowaną jako pojęcie ogólne. Podejście to jest także czytelne z tego względu, że zapewnia spojrzenie na typy efektywności z poziomu nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu, dla których efektywność jest jednym z najistotniejszych pojęć i instrumentów badawczych. Nauki te są dodatkowo bardzo pojemne w zakresie możliwości interpretacji pojęcia efektywności, co stwarza możliwość przypisania do jej dwóch głównych grup większości innych – wyszczególnianych w literaturze przedmiotu – jej kategorii. Sprzyja to rozbudowie klasyfikacji efektywności w kierunku pionowym, można sądzić, że bardziej przejrzystej.

1.2.2. Efektywność ekonomiczna

Przydatność efektywności w naukach ekonomicznych związana jest z mierzalnością większości efektów, które są przedmiotem ich zainteresowania²⁷. Efektywność ekonomiczna definiowana jest generalnie jako różnica lub relacja między efektami a nakładami poniesionymi na uzyskanie tych efektów. Definicję tę precyzuje *Encyklopedia PWN*, według której efektywność ekonomiczna jest „rezultatem działalności gospodarczej określanym przez relację uzyskanego efektu do nakładu danego czynnika produkcji lub zespołu tych czynników”²⁸. Stąd też jest ona kluczowa z punktu widzenia przedsiębiorstwa, ponieważ stanowi warunek jego przetrwania i rozwoju oraz maksymalizacji korzyści jego właścicieli. W wielu przypadkach ocena efektywności ekonomicznej jest podstawą podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie²⁹. Dlatego jest ona w zakresie szczególnego zainteresowania zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych ich interesariuszy.

Zgodnie z definicją H.R.V. Variana efektywność ekonomiczną należy rozumieć jako sytuację, w której wyeliminowane jest marnotrawstwo, a zasoby i technologia są możliwie najlepiej wykorzystane³⁰. Według *Webster's Third New International Dictionary* z kategorią efektywności ekonomicznej wiąże się sytuacja, gdy nie

26 Z. Kowalski, *Wybrane problemy definiowania i oceny efektywności...*, s. 22.

27 M. Górka, M. Źródło-Loda, A. Rogowska, *Wybrane zagadnienia na temat efektywności przedsiębiorstw i ich pomiaru*, [w:] P. Lenik (red.), *Zarządzanie w sektorach prywatnym oraz publicznym*, Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ w Krośnie, Krosno 2016, s. 72.

28 <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo.php?id=3896625> (dostęp: 24.11.2022).

29 S. Wrzosek, *Znaczenie efektywności ekonomicznej w procesach decyzyjnych przedsiębiorstw*, [w:] T. Dudycz (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 1060, Wrocław 2005, s. 459.

30 H.R.V. Varian, *Mikroekonomia. Kurs średni – ujęcie nowoczesne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.

istnieje możliwość wygenerowania większego bogactwa z dostępnych zasobów w ramach dysponowanej technologii. Efektywność w sensie ekonomicznym oznacza, że nie ma marnotrawstwa³¹. Istotną cechą efektywności ekonomicznej jest celowość działań, która uwidacznia się w zależnościach między wynikami i nakładami oraz relacji między celem a środkami niezbędnymi do jego osiągnięcia³². W kategorię efektywności ekonomicznej bezpośrednio wpisują się takie jej kategorie, jak: efektywność alokacji zasobów, efektywność ekonomiczna skali, efektywność zakresu produkcji oraz efektywność cenowa.

Punktem wyjścia do wyodrębnienia kategorii efektywności alokacji zasobów (nakładów) jest pogląd R. Bartkowiaka wskazujący, że gospodarowanie to pozyskiwanie i przetwarzanie zasobów naturalnych, prowadzące do generowania nadwyżki, tj. bogactwa³³. Ta kategoria efektywności ekonomicznej wyznaczana jest przez daną kombinację czynników produkcji i produktów. Maksymalizacja efektywności alokacji zasobów odpowiada maksymalnej produkcji przy ograniczonych środkach i jest równoznaczna z minimalizacją jednostkowych kosztów produkcji.

Rozwinięciem koncepcji optymalizacji alokacji zasobów w ramach teorii dobrobytu zajmował się włoski ekonomista i socjolog V. Pareto. Jego koncepcja efektywności jest podstawą teorii efektywności ekonomicznej i alokacyjnej. Choć początkowo odnosiła się ona do alokacji oraz realokacji zasobów w skali całej gospodarki, to ewoluowała później do poziomu pojedynczej jednostki, np. pracownika, przedsiębiorstwa, itp. W przypadku przedsiębiorstwa koncepcja ta staje się szczególnie istotna i przydatna, gdy dąży ono do poprawy wykorzystania zasobów, poziomu satysfakcji pracowników, swojego wyniku finansowego itd. W warunkach rynkowych efektywność Pareto oznacza bowiem stan, w którym niemożliwe jest ulepszenie jakiegokolwiek parametru ekonomicznego bez pogorszenia innego. Innymi słowy, efektywność ekonomiczna w sensie alokacyjnym według V. Pareto osiągana jest wtedy, gdy koszt produkcji danego dobra jest równy końcowej korzyści związanej z jego konsumpcją³⁴.

Efektywność ekonomiczna skali jest jednym z komponentów efektywności skali, która, oprócz ekonomicznego, ma jeszcze swój drugi, tj. techniczny wymiar. W wymiarze technicznym efektywność skali (efektywność techniczna skali³⁵) oznacza osiąganie wyższej relacji produkcji do nakładów w miarę wzrostu rozmiarów produkcji, niezależnie od jednostkowych cen produktów i nakładów. Do pewnego momentu wzrost skali produkcji jest bowiem korzystny, niezależnie od wspomnianych relacji cenowych³⁶. Koncepcja efektywności technicznej skali opiera się na modelu prognozy rentowności i mechanizmie dźwigni operacyjnej. Dźwignia

31 M. Lisiecka, *Kategoria efektywności...*, s. 251.

32 E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002, s. 158.

33 R. Bartkowiak, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2019, s. 38.

34 J. Gerlach, M. Gil, *Efektywność przedsiębiorstwa w teorii ekonomii...*, s. 18.

35 Na rysunku 2 ta kategoria efektywności została zaliczona do grupy efektywności techniczno-produkcyjnych.

36 E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw...*, s. 157.

ta oznacza bowiem, że po przekroczeniu poziomu rentowności wyznaczonego tym progiem, zysk rośnie szybciej niż sprzedaż, i to tym szybciej, im większy jest udział kosztów stałych w całkowitym koszcie produkcji.

Ostateczne wyznaczenie efektywności skali wymaga uwzględnienia jej ekonomicznego wymiaru, którego wyrazem są relacje dynamiki cen produktów i nakładów. Zatem ekonomiczna efektywność skali nie odnosi się do dynamiki relacji technicznych, koncentrując się na dynamice relacji cenowych między produkcją i nakładami. Za przedsiębiorstwo działające w obszarze dyzekonomii skali uważa się takie, w którym obniżenie produkcji powoduje wyższe niż proporcjonalne obniżenie kosztów. Zatem przedsiębiorstwo może być bardziej efektywne, jeśli ograniczy skalę działania.

Efektywność zakresu produkcji dotyczy sytuacji, w której przedsiębiorstwo produkuje najbardziej efektywny pod względem kosztów zestaw produktów³⁷. Przedsiębiorstwo, kierując się efektywnością zakresu, dla danego poziomu efektów będzie miało jednostkowy koszt produkcji niższy, jeżeli będzie produkować cały zakres produktów, zamiast specjalizować się w kilku z nich. Dyzekonomia zakresu wystąpi natomiast wówczas, jeżeli ten koszt będzie niższy w przypadku specjalizacji. Ekonomia skali i zakresu są wzajemnie powiązane. Fakt, że przedsiębiorstwo produkuje wyroby lub świadczy różnego typu usługi (szeroki zakres produkcji), pozwala jej na zwiększenie skali działania. Oczywiście, przekroczenie określonego zakresu działania zwiększy koszty jednostkowe³⁸.

Efektywność cenowa wyraża zdolność przedsiębiorstwa do uzyskiwania atrakcyjniejszych warunków w zakresie pozyskiwania nakładów (niższe ceny) lub sprzedaży produktów (wyższe ceny)³⁹. Zależy generalnie od zdolności przedsiębiorstwa przełożenia swojej pozycji rynkowej i swojego wizerunku na efekty negocjacji cenowych z dostawcami i odbiorcami, a także kredytodawcami.

Na efektywność ekonomiczną można także spojrzeć pośrednio, tj. przez pryzmat relacji techniczno-produkcyjnych (efektywności techniczno-produkcyjnej), charakteryzujących cykl produkcyjny oraz zależności rynkowych (efektywności rynkowej), odnoszących się zarówno do rynku kapitałowego, jak i rynku produktów wytwarzanych przez przedsiębiorstwo⁴⁰.

Kategoria efektywności techniczno-produkcyjnej została rozpowszechniona przez T.C. Koopmansa, który stwierdził, że „wektor nakładów i wyników jest efektywny pod względem techniczno-produkcyjnym wtedy i tylko wtedy, gdy zwiększenie jakiegokolwiek wyniku lub zmniejszenie jakiegokolwiek nakładu jest

37 A. Rutkowska, *Teoretyczne aspekty efektywności – pojęcie i metody pomiaru*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, R. 11, nr 1, cz. 4, s. 442.

38 M. Kisielewska, *Pojęcie w metodach analizy granicznej*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2000, nr 1, s. 190.

39 E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw...*, s. 157.

40 Autorzy monografii nie zawężają zakresu rozważań do przedsiębiorstw produkcyjnych. Uwzględniają także przedsiębiorstwa świadczące usługi oraz prowadzące działalność handlową.

możliwe tylko poprzez zmniejszenie innego wyniku lub zwiększenie innego nakładu”. Spełnienie tego warunku oznacza osiągnięcie efektywności techniczno-produkcyjnej, określanej też mianem efektywności Pareto–Koopmansa⁴¹.

G. Debreu i M.J. Farrell określili efektywność techniczno-produkcyjną jako optimum maksymalizujące rezultaty przy stałych nakładach lub minimalizujące nakłady przy utrzymaniu stałych rezultatów⁴², tj. z wykorzystaniem dwóch wariantów zasady racjonalnego gospodarowania. M.J. Farrell wprowadził dodatkowo innowację polegającą na zastosowaniu metody T.C. Koopmansa do analizy efektywności indywidualnych, niezależnych jednostek produkcyjnych, dla których są osobno określone nakłady i wyniki⁴³.

G. Dębniowski, H. Pałach i W. Zakrzewski zdefiniowali kategorię efektywności techniczno-produkcyjnej jako maksymalizowanie wielkości produkcji przy wykorzystaniu danych nakładów na jej prowadzenie⁴⁴, co odpowiada pierwszemu z wariantów tej zasady. Bardziej ogólnie efektywność techniczno-produkcyjną ujmuje A. Jaki, który odnosi ją do optymalizacji doboru i wykorzystania zasobów gospodarczych⁴⁵. Efektywność techniczno-produkcyjna jest konieczna do osiągnięcia efektywności ekonomicznej. W jej ramach została wyodrębniona kategoria efektywności technologii i (prezentowana już wcześniej) techniczna efektywność skali.

Podjęcie wytwarzania określonego dobra pociąga za sobą konieczność wyboru technologii produkcji. Jak wskazała H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, wybór ten, zgodnie z kryterium efektywności techniczno-produkcyjnej, opiera się na zasadzie maksymalizowania wielkości produkcji, natomiast, biorąc pod uwagę kryterium efektywności ekonomicznej, wyboru tego dokonuje się według zasady minimalizacji kosztów wytwarzania⁴⁶. Ocenie wyboru technologii produkcji służy efektywność technologii, ujmowana jako stosunek wartości produkcji uzyskanej do pewnej teoretycznej wartości maksymalnej, wyznaczonej przy założeniu pewnego wzorca techniki produkcji⁴⁷.

41 P. Modzelewski, *System zarządzania jakością a skuteczność i efektywność administracji samorządowej*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 45.

42 M. Lisiecka, *Kategoria efektywności...*, s. 252.

43 P. Modzelewski, *Wykorzystanie pojęć sprawności, skuteczności, efektywności i produktywności w administracji publicznej*, s. 9, <https://docplayer.pl> (dostęp: 30.11.2022).

44 G. Dębniowski, H. Pałach, W. Zakrzewski, *Mikroekonomia*, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2000, s. 31.

45 A. Jaki, *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012, s. 128.

46 H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Mikroekonomia. Zachowania producenta w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Ośrodka Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002, s. 16–17.

47 Jednym z najbardziej znanych przykładów takiego wzorca jest koncepcja BAT/BREF, stanowiąca standard w zakresie ekoeffektywności. W szczególności jest on brany pod uwagę przez przedsiębiorstwa energetyczne przy wyborze technologii wytwarzania energii elektrycznej i ciepłej, za: M. Kleiber (red.), *Ekoeffektywność technologii*, Instytut Podstawowych Problemów Techniki PAN, Warszawa 2011, s. 10.

W praktyce wzorcem efektywnej technologii jest najczęściej graniczna funkcja produkcji, która opisuje maksymalny poziom produkcji, jaki można uzyskać z różnych kombinacji nakładów⁴⁸. Efektywność technologiczna zależy w dużym stopniu od wysokości nakładów na badania i rozwój, determinujących poziom technologiczny i konkurencyjność stosowanych technologii i w efekcie jakość i koszt wytwarzanych przez przedsiębiorstwo produktów. Przesądza ona jednocześnie strukturę kosztów wytwarzania oraz relację kosztów zmiennych i stałych. Jest jednym z podstawowych wyznaczników rentowności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Efektywność rynkowa przedsiębiorstwa, odnosząca się do rynku kapitałowego, jest szczególnie istotna z punktu widzenia akcjonariuszy i inwestorów, ponieważ jest najbardziej obiektywną formą oceny efektywności przedsiębiorstwa. Ceny akcji przedsiębiorstwa odzwierciedlają bowiem w dużej części rynkową wartość jego kapitału własnego oraz jego kondycję finansową. Pozostają one pod dużym wpływem zarówno historycznych, jak i bieżących wyników finansowych przedsiębiorstwa, a także prognoz rynkowych dotyczących jego przyszłych przepływów pieniężnych oraz wysokości stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału, która decyduje o możliwości dzielenia się zyskiem z akcjonariuszami⁴⁹. Za czynniki, które mogą zniekształcić proces kształtowania się cen akcji, należy uznać np. działania o charakterze spekulacyjnym, a także politykę inwestorów giełdowych w zakresie budowania portfela akcji.

Istotną determinantą efektywności rynkowej jest efektywność działań marketingowych, rozumiana jako efektywność wszelkich akcji promocyjnych i reklamowych oraz innych aktywności ukierunkowanych na pozyskanie klienta, która jest nierzadko decydującym czynnikiem przyczyniającym się do sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa⁵⁰. Efektywność działań marketingowych odpowiada bowiem za główne składowe tego sukcesu, takie jak: produkt, jego walory i funkcjonowanie na rynku, relacje z klientami, szybkość, sposób i jakość ich obsługi oraz dostosowanie się do ich potrzeb, relacje z dostawcami⁵¹, a także serwis, doradztwo i zewnętrzny wizerunek przedsiębiorstwa, obejmujący rozpoznawalność, reputację i zaufanie kontrahentów⁵². Te składowe determinują pozycję rynkową przedsiębiorstwa, a w konsekwencji jego potencjał finansowy.

48 E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw...*, s. 157.

49 R. Wilczyński, *Pomiar efektywności a cele przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, nr 66, s. 552.

50 Idem, *Struktura właścicielska a efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, nr 67, s. 169.

51 Relacje z dostawcami i klientami są przejawem kapitału relacyjnego, stanowiącego (obok kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego) istotną składową kapitału intelektualnego.

52 A. Rutkowska, *Teoretyczne aspekty...*, s. 447 oraz A. Bielawa, *Przegląd kryteriów i mierników efektywnościowych przedsiębiorstw nastawionych projakościowo*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2013, nr 34, s. 27.

1.2.3. Efektywność organizacyjna

Efektywność organizacyjna łączona jest z nauką o zarządzaniu. Stanowi ona drugą zasadniczą, oprócz efektywności ekonomicznej, kategorię efektywności. Dotyczy ona sprawności procesu zarządzania, tj. zestawu decyzji, które mają prowadzić do osiągnięcia założonych celów i tworzenia wartości przedsiębiorstwa⁵³. W tym kontekście efektywność organizacyjna utożsamiana jest z miarą umiejętności i skuteczności kadry kierowniczej, tj. efektywnością kierowniczą lub efektywnością zarządzania. W szerszym ujęciu kategoria efektywności organizacyjnej dotyczy przedsiębiorstwa, tj. stopnia, w jakim osiąga ono założone cele.

W teorii zarządzania dominuje pojęcie efektywności funkcjonowania systemu, określanej jako zdolność przedsiębiorstwa do bieżącego i strategicznego przystosowania się do zmian w otoczeniu, a także produktywnego (optymalnego) wykorzystania posiadanych zasobów do realizacji przyjętej struktury celów⁵⁴. Ta kategoria efektywności odnosi się do przedsiębiorstwa jako bytu prawnego⁵⁵ i obejmuje wszystkie aspekty jego funkcjonowania, związane z procesami (np. procesem produkcji, zaopatrzenia), pracownikami, przepływem informacji itd.

Definicja efektywności funkcjonowania systemu jest wynikiem wykorzystania trzech dominujących podejść wobec efektywności związanych z nauką o zarządzaniu⁵⁶. Głównym przedmiotem zainteresowania w podejściu celowościowym, tj. od strony celów przedsiębiorstwa, jest stopień realizacji założonego przez nie celu, a dopiero w następnej kolejności poziom wykorzystania dostępnych zasobów. Podejście od strony celów jest podejściem najstarszym i najbardziej powszechnym w świecie myśli organizacyjnej. Wiążąc pojęcie efektywności z celami funkcjonowania przedsiębiorstwa, preferuje ono skuteczność działania. Odnosi tym samym rzeczywiście osiągnięte wyniki do założonych celów i na tej podstawie ocenia działanie⁵⁷. Dlatego też, stosując podejście celowościowe, efektywność funkcjonowania systemu można zdefiniować jako „zakres, w jakim przedsiębiorstwo osiąga swoje cele”, co dobitnie podkreśla konieczność osiągnięcia rezultatu przez całą organizację⁵⁸.

W podejściu zasobowym⁵⁹ (zwanym też systemowym), efektywność funkcjonowania systemu jest traktowana jako umiejętność pokonywania przez przedsiębiorstwo problemów wynikających z niepewności otoczenia oraz kształtowania tego

53 Chodzi o zapewnienie chociaż pewnego stopnia skuteczności tych działań.

54 E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw...*, s. 152–164.

55 P. Masiukiewicz, *Sprawność jako kryterium oceny zarządzania*, „Prakseologia i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Towarzystwa Naukowego Prakseologii” 2017, nr 2, s. 7.

56 J. Gerlach, M. Gil, *Efektywność przedsiębiorstwa w teorii ekonomii...*, s. 15–16.

57 M. Bartnicki, M. Kulikowska-Pawlak, *Uwarunkowania pomiaru efektywności organizacji*, „Zarządzanie i Finanse” 2013 nr, 4, s. 54.

58 J.J. McNally, *The functions of the executive. Review of the book by C. Barnard*, „Academy of Management Learning and Education” 2018, vol. 17, no 1, s. 2.

59 Za zasoby uważa się zarówno zasoby konwencjonalne (np. pieniądze, surowce, pomieszczenia, wyposażenie i pracę), jak również zasoby rzadkie i cenne (np. wiedza, pomysły, reputacja).

otoczenia w dogodnym dla siebie kierunku. To podejście jako pierwsi zaproponowali B.S. Georgopolous i A.S. Tannenbaum, głównie jako antidotum na niektóre ograniczenia podejścia od strony celów⁶⁰.

Przedsiębiorstwo w podejściu zasobowym postrzegane jest jako otwarty system, będący w ciągłej interakcji z otoczeniem. W przypadku podejścia od strony celów często ma miejsce sytuacja, w której nakłady są znacznie wyższe w stosunku do potrzeb, warunkujących osiągnięcia zakładanych rezultatów. Ten nadmiar nakładów zapewnia przedsiębiorstwu znaczne korzyści. W podejściu zasobowym uznaje się, że efektywność występuje wtedy, gdy przedsiębiorstwo maksymalizuje swoją pozycję przetargową w relacji do otoczenia po to, by przyjmować optymalną ilość rzadkich i potrzebnych zasobów⁶¹. Punkt ciężkości tego podejścia spoczywa na ocenie zdolności pozyskiwania przez przedsiębiorstwo zasobów z otoczenia oraz na stopniu ich wykorzystania⁶². Oznacza w szczególności koncentrację na takich elementach systemu, jak: wejścia, transformacja, wyjścia oraz relacje między nimi.

Propozycję wielokryterialnego podejścia, tj. trzeciego z dominujących podejść wobec efektywności, związanych z nauką o zarządzaniu, przedstawili, J.M. Pennings i P.S. Goodman. W ich ujęciu koncepcja efektywności funkcjonowania systemu oparta jest na spełnianiu trzech kryteriów, tj. osiągnięciu wyznaczonych celów, spełnianiu określonych warunków i utrzymywaniu nałożonych standardów⁶³. Podejście to, zwane również podejściem od strony interesariuszy, zakłada, że przedsiębiorstwo podejmuje szeroki zakres działań, z których każde może generować inne rezultaty⁶⁴. Jednocześnie każda grupa interesariuszy, będąca w relacjach z przedsiębiorstwem, oczekując korzyści, preferuje inne jego działania, tj. takie, które dokładnie spełnią jej oczekiwania. Każda z tych grup, tj. akcjonariusze, kadra menedżerska, pracownicy, klienci, dostawcy, rząd, społeczność lokalna, społeczeństwo w szerokim ujęciu, ma własne, indywidualne kryteria, według których ocenia efektywność przedsiębiorstwa. Kryteria te muszą się jednak mieścić w ramach standardów, którymi jest ono związane⁶⁵.

60 M. Bartnicki, M. Kulikowska-Pawlak, *Uwarunkowania pomiaru efektywności organizacji*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4, s. 56.

61 M. İncekara, *Determinants of process reengineering and waste management as resource efficiency practices and their impact on production cost performance of Small and Medium Enterprises in the manufacturing sector*, „Journal of Cleaner Production” 2022, vol. 356, s. 2.

62 D. Ortiz-Avram et al., *Exploring the integration of corporate social responsibility into the strategies of small- and medium-sized enterprises: A systematic literature review*, „Journal of Cleaner Production” 2018, vol. 201, s. 256–257.

63 J.M. Pennings, P.S. Goodman, *Toward a workable framework*, [w:] *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass Publ., San Francisco–Washington 1997, s. 160–165, za: P. Mielcarek, P. Markowski, *Efektywność realizacji projektów strategicznych polskich przedsiębiorstw*, „Management Science” 2017, no. 2 (31), s. 22.

64 Podejście wielokryterialne, podobnie jak podejście celowościowe i systemowe, uwzględnia odpowiednio rezultaty działań organizacji i jej relacje z otoczeniem.

65 J. Pawłowski, *Efektywność przedsięwzięć gospodarczych*, „Studia Ekonomiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2014, z. 180, cz. 1, s. 163–172.

Kategoria efektywności funkcjonowania systemu ma charakter ogólny i służy wyjaśnieniu pojęcia efektywności organizacyjnej. Bardziej wnikliwą penetrację tego pojęcia zapewnia m.in. spojrzenie przez pryzmat działań, mających przynieść zakładane rezultaty w krótkim lub długim okresie. Z pierwszą grupą działań związane są koncepcja i kategoria efektywności zarządzania procesowego. Koncepcja ta polega na zarządzaniu działaniami i zasobami jako procesami biznesowymi, co pozwala na osiągnięcie wyższego poziomu efektywności. Przedmiotem zarządzania, wynikającym z tej koncepcji, są zatem procesy, przy czym każdy z nich jest tak samo ważny i dlatego powinien być rozpatrywany współzależnie z innymi.

Efektywność zarządzania procesami biznesowymi jest miarą organizacji przedsiębiorstwa wokół tych procesów jako głównych elementów przyczyniających się do osiągnięcia jego celów, co następuje przez poprawę wydajności i bieżące zarządzanie tymi procesami. Zarządzanie obejmuje w związku z tym nie tylko identyfikowanie, projektowanie, wdrażanie i realizację zachodzących w przedsiębiorstwie procesów biznesowych, lecz także ich interakcje, kontrolę, analizę i optymalizację⁶⁶.

Zarządzanie procesami biznesowymi dotyczy działań o charakterze operacyjnym (bieżącym), dlatego efektywność tego zarządzania jest przejawem efektywności statycznej, która koncentruje się na unikaniu marnotrawstwa i oznacza optymalną produkcję i dystrybucję ograniczonych zasobów, a jej celem jest bieżące prowadzenie systemu⁶⁷. Można sądzić, że bardziej wymagającą kategorią efektywności w zakresie realizacji tego celu jest efektywność operacyjna, która, zdaniem G. Osbert-Pociechy, oznacza realizowanie działań znacznie lepiej przy wykonywaniu tego, co robią inni w tej samej branży, realizując tą samą koncepcję biznesowego działania⁶⁸. W opinii E. Skrzypek wyrazem dążenia do efektywności operacyjnej jest minimalizowanie zużycia środków produkcji przypadających na jednostkę produktu, co wpływa z kolei na wzrost wydajności pracy, obniżkę kosztów, zmniejszanie strat spowodowanych brakami oraz skrócenie długości cyklu produkcyjnego⁶⁹.

Kategoria efektywności zarządzania systemowego ma wymiar strategiczny. Wiąże się bowiem z zaleceniem, by działać w odmienny sposób, tzn. urzeczywistniać unikatowe koncepcje biznesowego działania⁷⁰. Jest wykorzystywana przez przedsiębiorstwo do pomiaru tempa i stopnia rozwoju produktów oraz tworzenia i wdrażania nowych technologii. Dlatego głównymi determinantami tej kategorii

66 M. Rydzewska-Włodarczyk, M. Sobieraj, *Pomiar efektywności procesów za pomocą kluczowych wskaźników efektywności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2015, nr 76, s. 336.

67 J. Gerlach, M. Gil, *Efektywność przedsiębiorstwa w teorii ekonomii...*, s. 19.

68 G. Osbert-Pociecha, *Relacja między efektywnością i elastycznością organizacji*, [w:] T. Dudycz, Ł. Tomaszewicz (red.), *Efektywność rozważania nad istotą i pomiarem*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 338.

69 E. Skrzypek, *Jakość...*, s. 216–218.

70 A. Rutkowska, *Teoretyczne aspekty...*, s. 442.

efektywności są działania innowacyjne, które przesądzają o jego rozwoju i konkurencyjności w perspektywie długookresowej. W tym ujęciu efektywność zarządzania systemowego ma charakter efektywności dynamicznej, która w teorii ekonomii odnosi się do działań związanych ze strategią główną przedsiębiorstwa i wymaga określenia misji oraz ciągłej eksploatacji rynku⁷¹.

Powołując się na J.H. Huerta de Soto, prekursora koncepcji efektywności dynamicznej, można zauważyć przesunięcie akcentu z unikania marnotrawstwa środków w stronę działań przedsiębiorczych, polegających na odkrywaniu oraz tworzeniu nowych celów i środków, tj. w kierunku odkrywania nowych źródeł zysku⁷². Ten pogląd jest zgodny z koncepcją zarządzania przez cele P. Druckera, która zakłada systematyczne podejście do planowania, kontrolowania i oceniania pracowników, realizowane przez wspólne ustalanie celów i okresową ocenę ich wykonania na podstawie wyników działań⁷³. Zarządzanie przez cele w praktyce oznacza wyznaczenie głównych kierunków działań jednostki (celów strategicznych) i alokacji zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów.

Przedsiębiorstwa kierujące się efektywnością dynamiczną lepiej prosperują na rynku kształtowanym przez oligopole i monopole, osiągając nadzwyczajne zyski dzięki prowadzeniu badań oraz wdrażaniu innowacji. Może to skutkować tym, że przedsiębiorstwa zmuszone są do rezygnowania z efektywności statycznej, bo inwestycje, np. w nowe technologie, prowadzą do znacznego wzrostu kosztów w krótkim okresie, ale lepszych wyników w dłuższym. Można więc założyć, że im bardziej efektywność przesuwa się z rachunku ekonomicznego bieżącego działania w stronę oceny potencjału istniejących rozwiązań, tym wyższy będzie jej poziom w dłuższej perspektywie czasu⁷⁴.

Istotną kategorią efektywności organizacyjnej jest efektywność kapitału ludzkiego. Badania statystyczne dowiodły, że kapitał ten w głównej mierze przyczynia się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu, a złe nim zarządzanie jest przyczyną niepowodzeń⁷⁵. Jedną z definicji opisuje kapitał ludzki jako ogół specyficznych cech i właściwości odzwierciedlonych w pracownikach, które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika, tj. właściciela zasobów, jak i dla przedsiębiorstwa, korzystającego z tych zasobów na określonych warunkach⁷⁶. Kapitał ten, obejmujący m.in. wykształcenie, kompetencje, postawy, umiejętności i doświadczenie pracowników, stanowi najbardziej znaczący element kapitału intelektualnego. Dlatego jakość

71 J. Gerlach, M. Gil, *Efektywność przedsiębiorstwa w teorii ekonomii...*, s. 19.

72 A. Pyszka, *Istota efektywności...*, s. 23.

73 P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Mt Biznes, Warszawa 2016, s. 29.

74 A. Pyszka, *Istota efektywności...*, s. 23.

75 J.Y. Jiang, Ch.W. Liu, *High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital*, „Human Resource Management Review” 2015, vol. 25 (1), s. 128–129.

76 N. Escribá-Carda, F. Balbastre-Benavent, M.T. Canet-Giner, *Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning*, „European Management Journal” 2017, vol. 35 (2), s. 274–275.

zarządzania kapitałem ludzkim jest zasadniczą determinantą „wytworzonego bogactwa”, którego źródłem jest wiedza pracowników przedsiębiorstwa. Zatem zarządzanie wiedzą w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, dotyczy w głównej mierze pracowników, którzy tę wiedzę mają⁷⁷. Jakość zarządzania wpływa tym samym na wartość rynkową przedsiębiorstwa, a przez to na jego reputację, mającą charakter kapitału niematerialnego.

Efektywność kapitału ludzkiego ma decydujący wpływ na kapitał strukturalny oraz kapitał relacyjny, tj. na pozostałe elementy kapitału intelektualnego. Pracownicy przedsiębiorstwa, traktowani jako „aktywa twórcze”⁷⁸, są bowiem autorami patentów, licencji, majątkowych praw autorskich, znaków towarowych oraz twórcami procesów, systemów informatycznych, strategii i kultury organizacyjnej, a także czynnikiem kształtującym relacje z interesariuszami, zwłaszcza z klientami i dostawcami. Istota tych dwóch form kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa tkwi w jego trwałości. Kapitał strukturalny i kapitał relacyjny nie znikają bowiem z przedsiębiorstwa, podczas gdy kapitał ludzki „może odejść”⁷⁹.

Efektywność kapitału ludzkiego można ująć w wymiarze wydajnościowym oraz behawioralnym. W pierwszym wymiarze tę efektywność determinują przede wszystkim czynniki związane z poziomem stanowiska pracy, takie jak np. zakresy zadań i obowiązków pracowniczych, stosowane standardy pracy oraz przekazywane pracownikom wskazówki i informacje⁸⁰. Tak samo istotne są determinanty o charakterze procesowym, obejmujące np. metody rekrutacji i doboru kadr oraz system doskonalenia zawodowego⁸¹.

Efektywność kapitału ludzkiego w wymiarze wydajnościowym jest sprawą ważną ze względu na to, iż koszty pracownicze mogą stanowić ok. 40% całkowitych kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo⁸². Dlatego szczególnego znaczenia nabiera przeprowadzenie analizy wydajności na poziomie poszczególnych pracowników i stanowisk pracy, z uwzględnieniem takich parametrów, jak np. wielkość produkcji, liczba zatrudnionych oraz czas pracy⁸³. Istotnymi czynnikami wpływającymi na wyniki tej analizy są zaprojektowanie stanowiska

77 F. Mroczo, *Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku*, Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 2014, s. 77.

78 S. You, K.Z. Zhou, L. Jia, *How does human capital foster product innovation? The contingent roles of industry cluster features*, „Journal of Business Research” 2021, vol. 130, s. 336.

79 E. Szarska, *Przegląd informatycznych narzędzi controllingu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2008, nr 9.

80 G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

81 M. Moczyłowska, *Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim jako element efektywności organizacyjnej*, [w:] M. Cisek, A. Marciniuk-Kluska (red.), *Efektywność organizacji*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2013.

82 J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 17.

83 M. Sierpińska (red.), *Controlling funkcjonalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 302.

pracy i organizacja czasu pracy, bowiem tylko powiązanie celów przedsiębiorstwa z systemem efektywności pracowników może doprowadzić przedsiębiorstwo do oczekiwanych rezultatów⁸⁴.

Wymiar behawioralny efektywności kapitału ludzkiego, wyodrębniony m.in. przez M. Bielskiego⁸⁵ oraz T. Kafła i B. Ziębickiego⁸⁶, podkreśla znaczenie kształtowania relacji interpersonalnych w przedsiębiorstwie. Wymiar ten oznacza zmianę perspektywy oceny efektywności z poziomu przedsiębiorstwa na poziom jednostki i zespołu, bo – jak zauważają E. Sundstrom i I. Altman⁸⁷ – efektywność będzie przybierała wówczas bardziej behawioralny aspekt, wychodząc poza jej ocenę przez pryzmat produktywności. Tak rozpatrywana efektywność dotyczy elementów psychospołecznych, uzależniając wydajność pracy jednostki i zespołu od poziomu satysfakcji i kooperacji. Można bowiem doświadczyć znacznego spadku efektywności w sytuacji braku satysfakcji lub frustracji członków danego zespołu. Wobec wzrostu znaczenia kategorii zaspokajania potrzeb i ról pracowników, jako determinant poziomu tej efektywności, nabiera ona charakteru kategorii społecznej⁸⁸.

Efektywność organizacyjna, postrzegana przez pryzmat efektywności kapitału ludzkiego w wymiarze behawioralnym, opiera się na strategii adaptowanej na potrzeby rozwoju jednostek i zespołów⁸⁹. Dlatego zależy ona od osobistego rozwoju pracowników, którzy wykazują się w ten sposób wysokim poziomem motywacji i równowagi emocjonalnej. Efektywność zarządzania ma zatem swoje źródło również w motywowaniu pracowników (np. poprzez odpowiednio określone zasady ich oceniania, nagradzania i awansowania) oraz tworzeniu harmonijnie pracujących zespołów. Elementem scalającym te zespoły jest ustalanie standardów oraz ich przestrzeganie. Opracowany i konsekwentnie stosowany system wartości wpływa bowiem korzystnie na efektywność pracy zespołu⁹⁰. Pozyskanie twórczych ludzi i grupowanie ich w dobrze przemyślane zespoły to podstawowy krok w kierunku zwiększenia kreatywności przedsiębiorstwa⁹¹.

84 P. Jedynak, *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością: instrumenty i uwarunkowania jakości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 72.

85 M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury i procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 116–117.

86 T. Kafel, B. Ziębicki, *Wymiary i kryteria oceny...*, s. 71.

87 E. Sundstrom, I. Altman, L.L. Cummings, B. Staw (red.), *Physical environments and workgroup effectiveness*, „Research in Organizational Behaviour” 1989, vol. 11, s. 177, za: A. Pyska, *Istota efektywności...*, s. 23.

88 M. Mroziwski, *Społeczna efektywność jako podstawa rozwoju Unii Europejskiej*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmatates Oikonomias” 2014, nr 8, s. 223.

89 M. Martinsuo, T. Aholu, *Multi-project management in inter-organizational contexts*, „International Journal of Project Management” 2022, vol. 40 (7), s. 814.

90 H. Mruk, *Ekonomia behawioralna a skuteczność zarządzania*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, t. 167, s. 15–16.

91 F. Mroczko, *Warunki funkcjonowania...*, s. 45.

Należy jednocześnie zwrócić uwagę na wpływ behawioralnego ujęcia efektywności kapitału ludzkiego na jej wymiar wydajnościowy. Poprawa wskaźników wydajnościowych może być powodowana np. wzrostem satysfakcji z pracy lub zaangażowania pracowników, na co wskazuje B. Ziębicki w modelu stosunków międzyludzkich⁹².

Efektywność polityczną można uznać za przejaw efektywności organizacyjnej w kontekście relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem zewnętrznym (efektywność instytucjonalna) oraz otoczeniem wewnętrznym. Koncepcja efektywności instytucjonalnej dotyczy wsparcia, jakie przedsiębiorstwo otrzymuje od otoczenia zewnętrznego, np. od organizacji i instytucji międzynarodowych i rządu (dalsze otoczenie zewnętrzne) oraz od władz lokalnych, instytucji finansowych, kooperantów, społeczności lokalnej i społeczeństwa (bliższe otoczenie zewnętrzne). Wobec wzrostu intensywności i złożoności otoczenia, utrzymywanie relacji z jego elementami pochłania coraz więcej energii i uwagi kierownictwa przedsiębiorstwa⁹³.

Odpowiednie zarządzanie relacjami z elementami dalszego otoczenia zewnętrznego, w połączeniu z wysoką efektywnością kapitału ludzkiego, może determinować np. wysokość dotacji i subwencji, korzyści celne i podatkowe, liczbę i wielkość zamówień, a także warunki pracy i płac w stosunku do innych przedsiębiorstw⁹⁴. Właściwe kształtowanie tych relacji z elementami bliższego otoczenia, czego wyrazem jest np. umiejętne lokowanie zamówień, zręczność w negocjacjach handlowych oraz działań na rzecz uzyskania pozwoleń administracyjno-prawnych (np. dotyczących lokalizacji inwestycji), może być źródłem wielu istotnych korzyści ekonomicznych przedsiębiorstwa⁹⁵.

Istotną determinantą efektywności politycznej związanej z otoczeniem zewnętrznym przedsiębiorstwa jest jego odbiór społeczny. Niebagatelną rolę w kształtowaniu tego odbioru odgrywają media, których rola znacząco wzrosła. Dzieje się tak również dlatego, że problemy gospodarcze warunków funkcjonowania przedsiębiorstw są bardzo istotne, decydują o jakości naszego życia i leżą w centrum zainteresowania społeczeństwa. W tych okolicznościach transparentność działania przedsiębiorstw i utrzymywanie dobrych kontaktów z mediami może stać się źródłem ich sukcesu gospodarczego⁹⁶.

Działania polityczne mogą być również skierowane do otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstwa, tj. głównie do pracowników. Zasadniczym celem tych działań jest uzyskanie możliwie najlepszych warunków ich aktywności, dotyczących np. świadczenia przez nich pracy w godzinach nadliczbowych, dużej intensywności

92 B. Ziębicki, *Metodyka oceny efektywności organizacyjnej*, [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 383.

93 F. Mroczo, *Warunki funkcjonowania...*, s. 64.

94 W. Goleński, *Efektywność organizacyjna podmiotów ekonomii społecznej – próba operacjonalizacji*, „*Ekonomia Społeczna*” 2017, nr 1, s. 14.

95 M. Musiał, *Wielowymiarowe ujęcie efektywności...*, s. 133.

96 F. Mroczo, *Warunki funkcjonowania...*, s. 44.

wysiłków, niewysuwania lub limitowania roszczeń płacowych, a także ograniczania roli zrzeszeń pracowniczych, w tym związków zawodowych.

Z obserwacji (i doświadczeń) Autorów wynika, że efektywność działań politycznych skierowanych do otoczenia wewnętrznego stała się szczególnie istotna dla wielu przedsiębiorstw korporacyjnych w Polsce, urastając do rangi czynnika przyczyniającego się do wzrostu poziomu efektywności ekonomicznej, a nawet zapewnienia przewagi konkurencyjnej. Wzrost ten odbywa się jednak często kosztem spadku efektywności kapitału ludzkiego, zwłaszcza w wymiarze behawioralnym, tj. w warunkach efektywności w sensie Pareto. Przedsiębiorstwa świadomie rezygnują bowiem z zatrudniania nowych pracowników, koncentrując się na rozłożeniu zakresu obowiązków (niejednokrotnie rosnącego) na aktualnie dostępny personel, co nie wiąże się ze wzrostem wynagrodzeń, albo jest on mniej niż proporcjonalny w stosunku do zwiększenia tego zakresu.

Skuteczność działań ukierunkowanych w stronę otoczenia wewnętrznego jest stosunkowo wysoka⁹⁷, zarówno w stosunku do młodszych, jak i starszych pracowników. Ci pierwsi liczą bowiem na wyższe wynagrodzenie lub awans zawodowy, zaś ci drudzy, dostrzegając postawę tych pierwszych oraz spadek swojej atrakcyjności na rynku pracy, są zainteresowani utrzymaniem swoich miejsc zatrudnienia. Wzrost efektywności politycznej przedsiębiorstw w stosunku do otoczenia wewnętrznego stanowi zarzewie poważnych konfliktów, które – po przekroczeniu pewnego stopnia nasilenia – łatwo przekształcają się w konflikty polityczne⁹⁸.

1.3. Pomiar efektywności przedsiębiorstw

1.3.1. Cele funkcjonowania przedsiębiorstw

Wobec mnogości koncepcji celu funkcjonowania przedsiębiorstw, literatura przedmiotu nie prezentuje jednolitego podejścia w zakresie jego ujmowania, identyfikacji ich typów oraz ich klasyfikacji i interpretacji. Większa zgodność badaczy panuje w zakresie funkcji i znaczenia celów dla sukcesu przedsiębiorstwa, bowiem cele stanowią generalne przesłanki, na których opiera się funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Nadają one wszelkim jego działaniom jednolity kierunek, są źródłem motywacji kadry menedżerskiej i pracowników, dają także możliwość skutecznej oceny i kontroli. Ponadto właściwe wyznaczenie celów sprzyja dobremu planowaniu, które ułatwia ich wytyczanie na przyszłość⁹⁹. Przedsiębiorstwo, dla realizacji

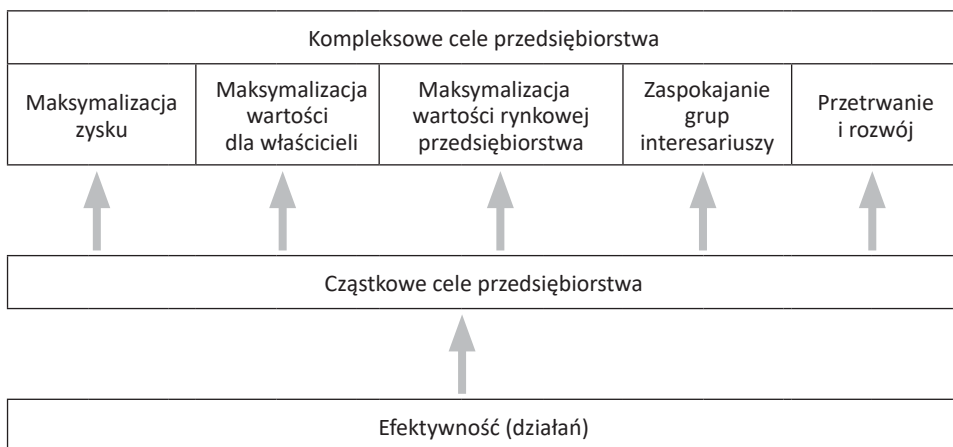
97 W przedsiębiorstwach korporacyjnych związki zawodowe są z reguły bardzo słabe, albo nie istnieją.

98 M. Musiał, *Wielowymiarowe ujęcie efektywności...*, s. 133.

99 E. Michalski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 43–44.

założonych celów, wskazuje środki i działania prowadzące do ich osiągnięcia. Stanowi ono bowiem formę organizacyjną realizacji procesów gospodarczych. Określając te działania, przedsiębiorstwo kieruje się ogólnymi zasadami prowadzenia działalności gospodarczej, tj. głównie zasadami gospodarności, przedsiębiorczości, rentowności i rachunku ekonomicznego, a także autonomii czy równowagi finansowej¹⁰⁰. Osiągnięcie wyznaczonych celów wymaga, aby działania te były efektywne w sensie skuteczności, ponieważ wówczas prowadzą one do realizacji celów częściowych (pośrednich, pomocniczych) przedsiębiorstwa, a przez to celów kompleksowych (rys. 3).

P.F. Drucker wyróżnia osiem celów częściowych, zaliczając do nich pozycję rynkową przedsiębiorstwa, innowacyjność, produktywność, zasoby fizyczne i finansowe, rentowność, wydajność menedżerów i ich rozwój, wydajność pracownika i jego stosunek do pracy oraz odpowiedzialność publiczną przedsiębiorstwa¹⁰¹. Z kolei M. Maciejczak uważa za te cele wielkość sprzedaży, dominację rynkową, udział w rynku, satysfakcję klienta oraz doskonalenie jakości produktów i usług¹⁰².



Rysunek 3. Zasadnicze cele funkcjonowania przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Zestaw kompleksowych celów przedsiębiorstwa może obejmować np. maksymalizację zysku, maksymalizację wartości dla właścicieli, maksymalizację wartości rynkowej przedsiębiorstwa, zaspokajanie grup interesariuszy oraz przetrwanie i rozwój. Cele te wymagają generalnie równoważenia wobec częściowej sprzeczności celów częściowych. Przedsiębiorstwo dąży bowiem do zaspokajania potrzeb

100 A. Buczkowska, *Cele przedsiębiorstwa a pomiar jego dokonań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, nr 45, s. 7.

101 P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesność Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998, s. 52.

102 E. Michalski, *Zarządzanie...*, s. 56.

swoich właścicieli, zarządu (menedżerów), pracowników, odbiorców, a także innych przedsiębiorstw (np. dostawców, kooperantów) i instytucji z nim współpracujących (np. banków, instytutów, uczelni).

Jak wykazano wcześniej, efektywność jest pojęciem bardzo obszernym, złożonym, o nie do końca zidentyfikowanych i skwantyfikowanych zależnościach między jej kategoriami. Wydaje się, że jest to zasadniczy powód, dla którego przypisanie tych kategorii do konkretnych celów przedsiębiorstwa może mieć jedynie ogólny charakter. Na przykład wskazując na dodatnią korelację między efektywnością a realizacją tych celów, można sądzić, że kluczowe znaczenie dla realizacji celów przedsiębiorstwa ma efektywność ekonomiczna, której wysoki poziom wiąże się zazwyczaj z dużym wolumenem sprzedaży, wysoką rentownością oraz znacznym udziałem w rynku. To w oparciu o poziom tej efektywności podejmują decyzje właściciele kapitału, poszukując najbardziej korzystnych sposobów jego wykorzystania¹⁰³. Jednakże efektywność ekonomiczna jest konsekwencją określonej konfiguracji decyzji i działań, tj. efektywności organizacyjnej. Generalnie realizacja celów przedsiębiorstwa jest związana z określoną „ilością” różnych kategorii efektywności.

Maksymalizacja zysku jako jeden z kompleksowych celów funkcjonowania przedsiębiorstw wywodzi się z teorii neoklasycznej. Bazując na koncepcji *homo economicus*, teoria ta zakłada, że człowiek, podejmując decyzje dotyczące zagadnień gospodarczych, będzie zawsze kierował się maksymalizacją użyteczności. Stąd naturalne jest dążenie każdego przedsiębiorcy do maksymalizacji zysku¹⁰⁴. Także tradycyjna teoria przedsiębiorstwa przyjmuje, że celem funkcjonowania każdej firmy jest zwiększenie dochodu. Aktualnie cel zakładający maksymalizację zysku ma nadal duże znaczenie, ale należy go traktować bardziej w kategoriach filozoficznej zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa, niż jako kategorię odpowiadającą realiom tego funkcjonowania. Ułomności rachunkowości skutkują bowiem tym, że zysk księgowy, obliczony zgodnie z obowiązującymi przepisami, może nie tylko przyjmować różne wielkości, w zależności od przyjętych zasad rachunkowości, lecz także może być kreowany przez zarządzających przedsiębiorstwem¹⁰⁵. Niedoskonałość zasady maksymalizacji zysku dostrzegają tacy autorzy klasycznych akademickich podręczników ekonomii, jak np. E. i J. Bowdenowie, R. McKenzie, P.A. Samuelson czy D. Begg. Jednocześnie podkreślają oni znaczenie tej zasady, twierdząc, że pozwala ona zbudować model ekonomiczny „pierwszego przybliżenia”¹⁰⁶.

103 A. Uziębło, *Mierniki efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa w opiniach specjalistów zakresu rachunkowości i finansów*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2011, nr 27.

104 R. Wilczyński, *Pomiar efektywności...*, s. 554.

105 Wśród najczęściej wskazywanych ułomności rachunkowości można wymienić m.in. występowanie różnych jej standardów, nieuwzględnianie zmiennej wartości pieniądza w czasie i poziomu ryzyka oraz pomijanie konieczności inwestowania, za: W. Skoczylas (red.), *Analiza sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo SKWP, Warszawa 2009, s. 21.

106 W. Kowalczewski, *Przedsiębiorstwo w teorii ekonomicznej i praktyce gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Warszawskiej im. Marii Skłodowskiej-Curie” 2013, vol. 1 (39), s. 85.

Koncepcja celu przedsiębiorstwa, zakładająca maksymalizację wartości dla właścicieli, wywodzi się z krytyki zasady maksymalizacji zysku. Można sądzić, że takie definiowanie celu przedsiębiorstwa dominuje aktualnie w środowisku naukowym¹⁰⁷. Koncepcja ta, podbudowana teorią finansów przedsiębiorstwa oraz teorią właścicielską, postrzega przedsiębiorstwo z perspektywy jego właścicieli. Podstawową jej zaletą jest jeden jasny cel, który może być stosowany w codziennej działalności operacyjnej¹⁰⁸, co nie wymaga dokonywania wyborów i rozwiązywania konfliktów interesów pomiędzy konkurencyjnymi i często sprzecznymi postulatami różnych interesariuszy.

Dążenie do maksymalizacji wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa sprawia, że pierwszoplanowe stają się działania zmierzające do maksymalizacji stopy zwrotu z kapitału własnego. Istotną pozostaje wysokość wygospodarowanego zysku, który jest jednak postrzegany przez pryzmat możliwości wypłaty dywidendy w stosunku do zaangażowanego kapitału. Przedmiotem zainteresowania jest koszt kapitału obcego, ponieważ jego wykorzystanie może zwiększyć wspomnianą stopę zwrotu. Dodatni efekt dźwigni finansowej, warunkujący wzrost tej stopy, oznacza bowiem przewagę korzyści osiągniętych dzięki wykorzystaniu majątku trwałego, którego zakup został sfinansowany kapitałem obcym, nad kosztami tego kapitału.

Teoria i praktyka zarządzania finansami przedsiębiorstwa wskazują, że często celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja jego wartości rynkowej, określanej jako bieżąca wartość przyszłych operacyjnych przepływów pieniężnych netto, generowanych przez aktywa wykorzystane w jego działalności operacyjnej¹⁰⁹. Koncepcja tego celu związana jest ze wzmagającą się konkurencją, która wymaga od przedsiębiorców systematycznego rozwoju produktów i wprowadzania kolejnych innowacyjnych rozwiązań. Dzięki takiej strategii przedsiębiorstwo może zwiększać swój udział w rynku, a tym samym uzyskiwać wyższe zyski. Te uwarunkowania pozwalają na przeznaczenie większej części pozyskanego kapitału na inwestycje i rozwój, co sprzyja wzrostowi wartości przedsiębiorstwa. Można więc przyjąć, że głównym celem przedsiębiorstwa jest wzrost wartości poprzez maksymalizację jego zysków¹¹⁰.

107 Podobny pogląd wyrażają m.in. M. Michalski, *Ekonomiczna wartość dodana dla właścicieli*, [w:] J. Duraj (red.), *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock 2000, s. 69; A. Jaki, T. Rojek, *Zorientowanie na wartość jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, „Uniwersytet Szczeciński – materiały, konferencje” 2000, nr 49, s. 110; T. Waśniewski, W. Skoczylas, *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, FRP w Polsce, Warszawa 2002, s. 373; E.A. Helfert, *Techniki analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2004, s. 21 i E.F. Brigham, L.C. Gapenski, *Zarządzanie finansami*, t. 2, PWE, Warszawa 2000, s. 44.

108 A. Cwynar, W. Cwynar, *Kreowanie wartości spółki poprzez długoterminowe decyzje finansowe*, Polska Akademia Rachunkowości oraz Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Warszawa–Rzeszów 2007, s. 14.

109 A. Uziębło, *Mierniki efektywności...*, s. 43.

110 F. Mroczo, *Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku*, Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 2014, s. 14.

Szczególnie istotną determinantą wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa jest jego innowacyjność. Aktywność innowacyjna, jej ciągłe kreowanie, staje się bowiem jego kompetencją strategiczną, stanowiąc o jego elastyczności, skłonności i zdolności do przeprowadzenia zmian podnoszących potencjał gospodarczy, a więc decydującą o utrzymaniu przewagi konkurencyjnej¹¹¹. Innowacyjność jawi się współcześnie jako kluczowy element budowania tej przewagi¹¹². Jest jednym z najbardziej znaczących źródeł szeroko rozumianej reputacji przedsiębiorstwa, nieuwzględnianej bezpośrednio w sprawozdaniach finansowych, ale będącej istotnym czynnikiem brany pod uwagę w wycenach rynkowych.

Koncepcja celu przedsiębiorstwa, zakładającego zaspokajanie grup jego interesariuszy, wynika z obserwacji zarządzanych przez menedżerów dużych korporacji, z rozproszoną własnością, świadczących o tym, że nie maksymalizują one zysku. Zgodnie z teorią menedżerską oddzielenie własności od kontroli powoduje bowiem, że cele menedżerów są często nie do końca spójne z celami właścicieli, co wpływa niekorzystnie na efektywność działań przedsiębiorstwa, chociażby poprzez koszty agencji¹¹³. Wpływ ten potwierdzają badania, z których wynika, że przedsiębiorstwa kontrolowane przez menedżerów osiągają gorsze wyniki od przedsiębiorstw kontrolowanych przez właścicieli¹¹⁴.

Według W. Baumola, jednego z głównych reprezentantów nurtu menedżerskich teorii przedsiębiorstw, zasadniczym celem korporacji jest maksymalizacja sprzedaży. Z wielkością sprzedaży wiążą się bowiem przywileje menedżerskie, takie jak np. samochody służbowe, ekskluzywne biura czy wysokie limity wydatków reprezentacyjnych. Ponadto wysokie przychody ze sprzedaży, duży udział w rynku i większa siła przetargowa stanowią bariery wejścia dla potencjalnych konkurentów, dając menedżerom stabilność zatrudnienia. Warunkiem ograniczającym jest dla nich jedynie osiągnięcie minimalnego poziomu rentowności kapitału narzuczonego przez właścicieli¹¹⁵. Stąd też dla menedżerów bardziej istotne staje się osiągnięcie satysfakcjonującego¹¹⁶, a nie maksymalnego poziomu zysku.

111 A. Sosnowska, *Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] K. Poznańska, *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2002, s. 10.

112 A. Bukowska-Piestrzyńska et al., *Innowacyjne rozwiązania w logistyce. Aspekty wybrane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2021, s. 11.

113 Zgodnie z teorią agencji przyczyną tych kosztów jest asymetria informacji. Menedżer ma większą wiedzę na temat przedsiębiorstwa niż właściciel i może chcieć ją wykorzystać do realizacji własnych celów, niekoniecznie zbieżnych z celami właściciela, za: R. Wilczyński, *Struktura właścicielska a efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, nr 67, s. 165.

114 M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1998, s. 29.

115 J. Nowicki, *Zwiększanie wartości dla właścicieli a cel działania przedsiębiorstwa w teorii firmy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, nr 56, s. 197.

116 Koncepcja zysku satysfakcjonującego wynika z zasady ograniczonej racjonalności Simona, zgodnie z którą ludzie nie szukają w działalności gospodarczej wyboru optymalnego, tylko

Zgodnie z poglądem O.E. Williamsona, współtwórcy teorii menedżerskiej, celem menedżerów jest maksymalizacja ich użyteczności, głównie poprzez zwiększanie zakresu władzy dyskrejonalnej, społeczną recepcję rangi wykonywanej przez nich pracy oraz prestiż związany z kontrolą licznego personelu¹¹⁷. W przekonaniu R. Marrisa, maksymalizacji funkcji użyteczności menedżerów w największym stopniu służy dynamika wzrostu, np. sprzedaży lub aktywów trwałych. Istotą tego wzrostu, jako celu menedżerów, podkreśla też E. Penrose, która zauważa, że jest on głównym źródłem „podtrzymywania”, tj. finansowania działalności przedsiębiorstwa¹¹⁸.

Zaspokajanie grup interesariuszy przedsiębiorstwa, jako cel jego funkcjonowania, znajduje uzasadnienie także w teorii behawioralnej R.M. Cyerta i J.G. Marcha. W świetle tej teorii nie mówi się o jednym celu, a o realizacji tzw. „wiązki celów”, stanowiącej kompromis pomiędzy poszczególnymi grupami interesariuszy. Tylko „wiązka celów” może bowiem zapewnić możliwie największą zbieżność dążeń, spójność celów oraz efektywność działań zmierzających do ich osiągnięcia przez przyjęte rozwiązania¹¹⁹. Podobną koncepcję „wiązki celów” przedsiębiorstwa można wywieść z teorii kontraktualnej (postrzegającej przedsiębiorstwo jako wiązkę kontraktów), jak również z nowej ekonomii instytucjonalnej, zwracającej uwagę na szukanie kompromisu pomiędzy rozbieżnymi interesami poszczególnych jednostek w przedsiębiorstwie, reprezentujących zachowania oportunistyczne¹²⁰.

Wobec zmian sytuacji gospodarczej i turbulentnego otoczenia, wpływających często na pogorszenie warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, coraz większego znaczenia nabierają teorie biologiczne, zgodnie z którymi podstawowym jego celem w krótkim okresie jest przetrwanie. Cel ten ma znacznie większe znaczenie dla małych i średnich przedsiębiorstw niż dla dużych. Zasadniczym warunkiem ich przetrwania jest zachowanie płynności finansowej, której główną determinantą jest efektywność działalności operacyjnej¹²¹. Warunek ten można postrzegać w kategoriach utrzymania przez przedsiębiorstwo równowagi z otoczeniem¹²².

poprzestają na wyborze zadowalającym, za: H.A. Simon, *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, PWN, Warszawa 1976, s. 181.

117 E. Rogalska, *Przedsiębiorstwo w ujęciu menedżerskich teorii firmy*, „Oeconomia Copernicana” 2014, nr 1, s. 168.

118 P. Banaszyk, *Zmienność zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 22.

119 R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, T. Kusio, *Cele a postulowana filozofia działania współczesnych przedsiębiorstw w świetle paradygmatu ekonomii umiaru i zrównoważenia*, [w:] J. Marszałek, D. Starzyńska, *Zarządzanie finansami. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019, s. 51.

120 J. Nowicki, *Zwiększanie wartości...*, s. 199–200.

121 R. Wilczyński, *Pomiar efektywności...*, s. 556.

122 E.E. Rutkowska, *Model współczesnego przedsiębiorstwa usługowego*, s. 86, <http://hdl.handle.net/11320/2835> (dostęp: 7.12.2022).

Wobec istoty przetrwania przedsiębiorstwa na znaczeniu zyskały możliwości wczesnej identyfikacji symptomów zagrożenia jego zdolności płatniczej. Podstawą rozpoznawania tych symptomów stały się modele wielowymiarowe¹²³, bardziej skuteczne niż pojedyncze wskaźniki¹²⁴. W modelach tych zarówno płynność finansowa, jak i efektywność działalności operacyjnej odgrywają bowiem kluczową rolę.

Cel zakładający przetrwanie w krótkim okresie jest zwykle rozszerzany o rozwój w długim okresie, bowiem tylko przedsiębiorstwo, które przetrwa, może realizować inne cele, takie jak np. wspomniany rozwój, wzrost, maksymalizacja korzyści właścicieli i menedżerów czy budowanie jego wartości rynkowej. Zatem przetrwanie i rozwój jest szczególnym przykładem celu przedsiębiorstwa, którego osiągnięcie wymaga efektywności zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i strategicznym¹²⁵.

1.3.2. Metody pomiaru efektywności przedsiębiorstw

Celem pomiaru efektywności jest dostarczanie wiarygodnych, znaczących informacji, które pozwolą na podejmowanie trafnych decyzji, co wraz z wdrożeniem odpowiedniego systemu jej pomiaru staje się istotnym wyznacznikiem strategicznych wyborów przedsiębiorstw¹²⁶. Informacje te dotyczą generalnie stopnia realizacji celów przedsiębiorstwa, które z kolei determinują zwykle sposób pomiaru efektywności. Nie ma zatem, jak zauważa M. Bielski, najlepszego systemu pomiaru efektywności, ponieważ te systemy mają charakter subiektywny, co wynika z preferencji i interesów podmiotu dokonującego oceny¹²⁷. Zróżnicowanie celów i zadań przedsiębiorstw wyklucza przyjęcie jednolitej metodyki pomiaru efektywności ich działania i dlatego każde z nich powinno indywidualnie sformułować kryteria pomiaru efektywności, odpowiednio dobrać mierniki i narzędzia, za pomocą których ten pomiar będzie przeprowadzany¹²⁸. Jego prawidłowość jest bowiem niezbędnym warunkiem przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa.

123 Do tych modeli można zaliczyć m.in. modele: E.I. Altmana, K. Beermanna, G. Weiricha, R. van Frederikslusta, G. Gebhardta i E. Bleiera, a także M. Hamrola, J. Gajdki i D. Stosa, D. Wędzkiego, A. Hołdy, E. Mączyńskiej i M. Zawadzkiego, B. Czajki oraz M. Piechockiego, za: W.K. Rogowski, *Możliwości wczesnego rozpoznawania symptomów zagrożenia zdolności płatniczej podmiotu gospodarczego*, „Bank i Kredyt” 1999, nr 6, s. 63–71; W. Janik, A. Paździor, M. Paździor, *Analiza i diagnozowanie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2014, s. 97–105.

124 Przy stosowaniu metod jednowymiarowych bardzo często dochodzi do sprzecznych kwalifikacji, ponieważ jeden wskaźnik wskazuje zagrożenie zdolności płatniczej, drugi zaś przeciwnie. Z kolei w przypadku metod wielowymiarowych problemem jest dostosowanie ich do przedsiębiorstw danego kraju; za: D. Wędzki, *Problem wykorzystania analizy wskaźnikowej do przewidywania upadłości polskich przedsiębiorstw – studium przypadków*, „Bank i Kredyt” 2000, nr 5, s. 54.

125 G. Osbert-Pociecha, *Relacja między efektywnością...*, s. 338.

126 M. Gębczyńska, *System pomiaru efektywności...*, s. 104.

127 M. Górka, M. Źródło-Loda, A. Rogowska, *Wybrane zagadnienia...*, s. 75.

128 M. Rydzewska-Włodarczyk, M. Sobieraj, *Pomiar efektywności...*, s. 339.

Subiektywizm w podejściu do pomiaru efektywności znajduje odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu. Jej analiza pokazuje bowiem, że wśród badaczy nie ma porozumienia co do sposobu definiowania systemu pomiaru efektywności i jego głównych właściwości. Według A. Neely'ego, autora jednej z najpopularniejszych definicji, system pomiaru efektywności to zestaw miar, używanych do ilościowego wyrażenia sprawności i skuteczności przeszłych działań oraz zbieranie, zestawianie, sortowanie, analizowanie, interpretacja i rozpowszechnianie odpowiednich danych¹²⁹. A.S. Pillai, A. Joshi, K.S. Rao twierdzą, że system pomiaru efektywności jest niezbędny do wyrażenia potrzeb i oczekiwań wszystkich interesariuszy¹³⁰. Utrzymują również, że dla zapewnienia braku konfliktów, sporów i obwiniania siebie nawzajem, efektywność pod kątem zaspokojenia potrzeb interesariuszy musi być regularnie mierzona i oceniana. E. Tapinos, R.G. Dyson i M. Meadows twierdzą¹³¹, że systemy pomiaru efektywności odgrywają kluczową rolę w przełożeniu strategii na działania¹³².

Do oceny efektywności najczęściej używa się miar wskaźnikowych, parametrycznych i nieparametrycznych¹³³, przy czym w praktyce biznesowej większości przedsiębiorstw w największym stopniu wykorzystywane są te pierwsze. Za ich pomocą dokonują one bowiem pomiaru swojej efektywności ekonomicznej, ujmując z ich wykorzystaniem relacje księgowo-finansowe oraz gotówkowe, które generalnie odnoszą się do ich sytuacji finansowej (tab. 1). W tym ujęciu pomiaru efektywności ekonomicznej dokonuje się głównie za pomocą wskaźników, utożsamianych powszechnie z analizą finansową przedsiębiorstw.

129 A. Neely, *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*, Cambridge University Press, Cambridge 2011.

130 S. Sabahi, M.M. Parast, *The impact of entrepreneurship orientation on project performance: A machine learning approach*, „International Journal of Production Economics” 2020, vol. 226, s. 4.

131 E. Tapinos, R.G. Dyson, M. Meadows, *The impact of performance measurement strategic planning*, „International Journal of Productivity & Performance Management” 2005, no. 54, s. 374.

132 M. Gębczyńska, *System pomiaru efektywności...*, s. 101.

133 Podejście parametryczne pomiaru efektywności opiera się na znanej w teorii mikroekonomii funkcji produkcji. Określa ona zależność techniczną między nakładami a produkcją, przedstawiającą maksymalną ilość produktu, jaką można otrzymać przy określonym poziomie nakładów. Parametry tej funkcji ustala się za pomocą klasycznych narzędzi estymacji ekonometrycznej. W tym zakresie wyodrębnia się metodę SFA (*Stochastic Frontier Approach*), TFA (*Thick Frontier Approach*) oraz DFA (*Distribution Free Approach*). W podejściu nieparametrycznym wykorzystuje się procedurę programowania liniowego, natomiast nie uwzględnia się wpływu czynnika losowego na efektywność obiektów oraz potencjalnych błędów pomiaru. Do podstawowych metod podejścia nieparametrycznego należą: metoda DEA (*Date Envelopment Analysis*), FDH (*Free Disposal Hull*), za: J. Binda, H. Łapińska, *Metody oceny polityki budżetowej i realizacji usług publicznych przez jednostki samorządu terytorialnego*, s. 18, <https://wzr.ug.edu.pl> (dostęp: 13.12.2022).

Tabela 1. Główne miary efektywności ekonomicznej

Kategorie miar	Miary księgowo-finansowe	Miary gotówkowe
Miary wskaźnikowe (względne)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wskaźniki rentowności ▪ wskaźniki płynności ▪ cykle rotacji i ich pochodne ▪ wskaźniki jakości należności bieżących ▪ dynamika wzrostu przychodów/ dynamika wzrostu kosztów 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wewnętrzna stopa zwrotu (IRR) ▪ gotówkowa stopa zwrotu (CFROI) ▪ średni ważony koszt kapitału (WACC) ▪ wskaźniki wystarczalności gotówkowej (CSI) ▪ wskaźniki wydajności gotówkowej (CPI) ▪ wskaźnik pokrycia obsługi długu (DSCR)
Miary globalne (bezwzględne, rzeczowe)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ przychody ze sprzedaży ▪ zysk ze sprzedaży ▪ zysk przed opodatkowaniem (EBIDTA) ▪ kapitał własny ▪ środki trwałe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wolne środki pieniężne (FCF) ▪ zdyskontowane przepływy pieniężne (DCF) ▪ wartość bieżąca netto (NPV) ▪ gotówkowa wartość dodana (CVA)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017; R. Wilczyński, *Pomiar efektywności a cele przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, nr 66, s. 547–558; T. Maślanka, I. Mazur-Maślanka, *Analiza i ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa z wykorzystaniem rachunku przepływów pieniężnych*, CeDeWu, Warszawa 2022, s. 45–65.

Wskaźniki rentowności mają charakter miar księgowo-finansowych. Ich idea polega na odnoszeniu zysku na różnych poziomach agregacji rachunku zysków i strat do wielkości przychodów, jak również do wielkości zaangażowanego kapitału własnego oraz wartości aktywów. Relacje księgowo-finansowe są także wykorzystywane w konstrukcji wskaźników płynności finansowej, cykli rotacji oraz wskaźników jakości należności bieżących. W celu ich obliczenia sięga się po wartości pozycji krótkoterminowych aktywów i pasywów, a w szczególności należności bieżących. Wszystkie z wymienionych grup wskaźników mają wymiar ekonomiczny, ale ich poziom kształtowany jest przez jakość zarządzania tymi pozycjami. Nieprzypadkowo w literaturze przedmiotu np. grupa wskaźników związana z cyklami rotacji jest często określana mianem wskaźników sprawności lub efektywności działania przedsiębiorstw¹³⁴. Istotnym instrumentem pomiaru i identyfikacji przyczyn zmian efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw są wskaźniki dynamiki przychodów i kosztów, a zwłaszcza wzajemne relacje między nimi. Wskaźniki te są podstawą prowadzenia tzw. analizy wertykalnej rachunku zysków i strat, która pozwala na ustalenie przyczyn zmian rentowności.

Wskaźniki efektywności gotówkowej bazują na przepływach gotówkowych jako głównym parametrze oceny. Z założenia ta grupa wskaźników eliminuje

134 M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 95.

niedoskonałości wskaźników księgowo-finansowych, dotyczące stosowania różnych zasad rachunkowości i metod w zakresie wyceny aktywów i pasywów. W większości przypadków znajdują one realne zastosowanie przy ocenie efektywności pojedynczych przedsiębiorstw, przy czym jej przeprowadzenie wymaga dostępu do bardziej szczegółowej informacji, niż ta prezentowana w sprawozdaniach finansowych. Dlatego powszechność stosowania wskaźników efektywności gotówkowej jest dużo mniejsza niż w przypadku wskaźników księgowo-finansowych¹³⁵. Do typowych wskaźników efektywności gotówkowej zalicza się np. wewnętrzną stopę zwrotu (IRR), gotówkową stopę zwrotu z inwestycji (CFROI), średni ważony koszt kapitału (WACC), a także wskaźniki wystarczalności gotówkowej (CSI)¹³⁶ i wskaźniki wydajności gotówkowej (CPI). Aspekt gotówkowy odgrywa także dużą rolę w przypadku wskaźnika pokrycia obsługi długu (DSCR)¹³⁷.

Oceni efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw działających w określonych branżach służą także miary globalne. W wymiarze księgowo-finansowym obejmują one głównie takie kluczowe parametry, jak np. przychody ze sprzedaży, zysk ze sprzedaży, EBIDTA¹³⁸, zysk netto, kapitał własny i środki trwałe. Wartości tych parametrów, mimo swojego bezwzględnego charakteru, pozwalają na szacunkową (choć w niektórych przypadkach dość dokładną) ocenę potencjału finansowego przedsiębiorstwa, jego pozycji rynkowej oraz wiarygodności kredytowej.

Ocenę potencjału finansowego w zakresie aspektów płynnościowych uzupełniają gotówkowe miary globalne. Takie parametry, jak np. wolne środki pieniężne (FCF), przepływy pieniężne brutto (GCF), zdyskontowane przepływy pieniężne (DCF), wartość bieżąca netto (NPV), gotówkowa wartość dodana (CVA)¹³⁹,

135 R. Wilczyński, *Pomiar efektywności...*, s. 552.

136 P. Waśniewski, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jako narzędzie sterowania jego działalnością*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 21, s. 127.

137 IRR (*Internal Rate of Return*) pokazuje rzeczywistą stopę zysku z przedsięwzięcia, CFROI (*Cash Flow Return of Investment*) odzwierciedla stopę zwrotu wszystkich inwestycji dokonanych w przedsiębiorstwie, WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) informuje o przeciętnym koszcie względnym kapitału zaangażowanego w finansowanie inwestycji przez przedsiębiorstwo, CSI (*Cash Adequacy Ratio*) wyrażają np. zdolność firmy do spłaty zobowiązań długoterminowych i zakupu środków produkcji z gotówki wygenerowanej z działalności operacyjnej, CPI (*Cash Performance Indicator*) pokazują efektywność np. sprzedaży, zysku, majątku ogółem i majątku obrotowego w zakresie generowania gotówki z działalności operacyjnej, DSCR (*Debt-Service Coverage Ratio*) określa zdolność przedsiębiorstwa do obsługi zadłużenia finansowego z wygenerowanej nadwyżki finansowej.

138 Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (zysk przed opodatkowaniem).

139 FCF (*Free Cash Flow*) można zdefiniować jako nadwyżki lub niedobory środków pieniężnych, które mogą powstać w wyniku prowadzenia przez przedsiębiorstwo działalności operacyjnej i inwestycyjnej, po uregulowaniu wszelkich oczekiwań finansowych dawców kapitału, DCF (*Discounted Cash Flows*) zapewniają oszacowanie bieżącej wartości przyszłych przepływów pieniężnych, NPV (*Net Present Value*) pozwala na ocenę efektywności nakładów inwestycyjnych na podstawie zdyskontowanych przepływów pieniężnych, CVA (*Cash Value*

pokazują bowiem rzeczywistą sytuację płatniczą przedsiębiorstwa. Jej istota związana jest z faktem, że w bieżącym zarządzaniu przedsiębiorstwem ważniejszą kwestią jest utrzymanie płynności finansowej niż generowanie zysku¹⁴⁰. Analizie finansowej, jako instrumentowi pomiaru efektywności ekonomicznej, poświęcono podrozdział 1.4.

Do pomiaru efektywności techniczno-produkcyjnej używa się wskaźników wyrażających relacje wielkości niefinansowych, głównie ilości i czasu (tab. 2). Wskaźniki te ujmują tę efektywność produktywnościowo, wydajnościowo oraz obciążeniowo. Ujęcie produktywnościowe pomiaru efektywności techniczno-produkcyjnej zapewnia ocenę zaspokojenia potrzeb klienta, które obejmują dostarczenie odpowiedniej ilości produktów, w odpowiednim czasie i w wymaganej przez nich jakości. Instrumentem całościowej oceny tych potrzeb jest wskaźnik produktywności ogółem, odpowiadający liczbie wytworzonych produktów w ciągu godziny. Bardziej szczegółowych pomiarów efektywności techniczno-produkcyjnej w ujęciu produktywnościowym dostarczają wskaźniki produktywności pracy oraz wskaźniki produktywności środków trwałych.

Tabela 2. Główne miary efektywności techniczno-produkcyjnej

Wyszczególnienie	Ujęcie produktywnościowe	Ujęcie wydajnościowe	Ujęcie obciążeniowe
Miary wskaźnikowe (względne)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ produktywność ogółem (lb. sztuk/godzina) ▪ produktywność pracy (lb. sztuk/roboczegodzina) ▪ produktywność środków trwałych (lb. sztuk/maszynogodzina) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lb. sztuk wykonanych w ciągu godziny/norma godzinowa ▪ czasochłonność procesu produkcji (czas potrzebny do wyprodukowania 1 szt.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ planowane obciążenie (zakładany czas/czas dostępny) ▪ faktyczne obciążenie ▪ (czas faktyczny/czas dostępny)
Miary globalne (bezwzględne, rzeczowe)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ liczba roboczegodzin (czas przepracowany przez pracowników) ▪ liczba maszynogodzin (czas pracy maszyn i urządzeń) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zakładany czas na realizację planowanej produkcji, wyliczony wg norm wydajnościowych 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zakładany czas ▪ dostępny czas ▪ faktyczny czas

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Wizualizacja danych wydajnościowych*, <https://leanactionplan.pl/wizualizacja-danych-wydajnosciowych> (dostęp: 13.12.2022).

Ujęcie wydajnościowe pomiaru efektywności techniczno-produkcyjnej pozwala na ocenę stopnia realizacji celu w określonej jednostce czasu, np. w czasie jednej godziny. Ocenę tę zapewnia np. wskaźnik będący relacją liczby wytworzonych

Added) to różnica między przepływami pieniężnymi, jakie przedsiębiorstwo powinno generować, aby pokryć koszty kapitału, a osiąganymi przepływami gotówki.

140 T. Maślanka, I. Mazur-Maślanka, *Analiza i ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa z wykorzystaniem rachunku przepływów pieniężnych*, CeDeWu, Warszawa 2022, s. 45–65.

produktów i tzw. normy godzinowej oraz wskaźnik czasochłonności procesu produkcji¹⁴¹, obliczany jako iloraz czasu, jaki trzeba poświęcić na wykonanie określonej pracy (np. wytworzenia jednego produktu) i tej pracy. Pierwszy z tych wskaźników, odniesiony do poszczególnych stanowisk roboczych, pozwala na identyfikację wąskich gardeł w cyklu produkcyjnym, tj. jego ogniw o najniższej wydajności. Wynik tej identyfikacji jest szczególnie cenny dla trafnego określenia działań, które należy podjąć w celu zwiększenia wydajności całego procesu produkcyjnego. Działania te muszą bowiem dotyczyć najmniej wydajnego wycinka tego procesu¹⁴².

Wskaźniki obciążeniowe pomiaru efektywności techniczno-ekonomicznej dotyczą efektywności wykorzystania zarezerwowanego czasu na wykonanie danej pracy. W tym ujęciu szczególnie przydatny jest wskaźnik planowanego obciążenia oraz wskaźnik faktycznego obciążenia. Odnoszą one odpowiednio zakładany czas pracy i faktycznie poświęcony czas na wykonanie zaplanowanej pracy, do czasu dostępnego. Wskaźniki tej kategorii dostarczają szczególnie cennych informacji, jeśli odniesie się je do dziennego obciążenia pracą. Wyrażają one wówczas stopień wypełnienia dziennych standardów. Poprawa tych wskaźników, co oznacza lepsze wykorzystanie dostępnego czasu pracy, wymaga często zakupu nowoczesnych maszyn i urządzeń, co jest związane z poniesieniem znacznych nakładów¹⁴³.

Grupa miar globalnych efektywności techniczno-produkcyjnej pozwala na szersze spojrzenie na efektywność procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwie. Wielkości globalne zwiększają bowiem możliwości interpretacyjne miar względnych, ponieważ zostały wykorzystane do ich obliczenia. Obejmują one bowiem np. ogólną liczbę godzin przepracowanych przez pracowników lub ogólną liczbę godzin pracy maszyn i urządzeń (w ujęciu wydajnościowym), zakładany czas na realizację planowanej produkcji, wyliczony według norm wydajnościowych (w ujęciu wydajnościowym) oraz zakładany, dostępny i faktyczny czas na wykonanie danej pracy (w ujęciu obciążeniowym).

Pomiar efektywności rynkowej przedsiębiorstwa, odnoszącej się do rynku kapitałowego, ma szerokie zastosowanie praktyczne. Stosunkowo wygodnie porównuje się bowiem zarówno wskaźniki, jak i (zwłaszcza) miary globalne. Pomiar bezpośrednio dotyczy efektywności inwestowania w akcje, jednak odzwierciedla efektywność przedsiębiorstwa jako całości. Typowymi wskaźnikami efektywności rynkowej przedsiębiorstwa, odnoszącej się do rynku kapitałowego, są: stopa zwrotu z akcji (TSR), indeks tworzenia wartości (VCI), wskaźnik Q-Tobina oraz

141 Pod pojęciem procesu produkcji należy rozumieć celowo zaprojektowany i zorganizowany układ materialny, informacyjny i energetyczny, który jest eksploatowany przez człowieka oraz służy wytwarzaniu dóbr zaspokajających potrzeby klienta, za: M. Grzelak, *Analiza oraz metodyka modelowania systemu produkcyjnego w przedsiębiorstwie wytwórczym branży stolarskiej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 337, s. 46–47.

142 *Wizualizacja danych wydajnościowych*, <https://leanactionplan.pl/wizualizacja-danych-wydajnosciowych> (dostęp: 13.12.2022).

143 A. Gola, *Analiza cyklu produkcyjnego partii wyrobów w kontekście bilansowania zdolności produkcyjnej systemu wytwórczego*, <http://www.ptzp.org.pl> (dostęp: 14.12.2022).

wskaźnik P/E¹⁴⁴ (tab. 3). Z kolei globalne miary tej efektywności obejmują m.in.: ekonomiczną wartość dodaną (EVA), rynkową wartość dodaną (MVA), wartość dodaną dla akcjonariuszy (SVA)¹⁴⁵ oraz wartość przedsiębiorstwa (CV)¹⁴⁶.

Tabela 3. Główne miary efektywności rynkowej

Kategorie miar	Miary efektywności rynku kapitałowego	Miary efektywności działań rynkowych
Miary wskaźnikowe (względne)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stopa zwrotu z akcji (TSR) ▪ indeks tworzenia wartości (VCI) ▪ wskaźnik Q-Tobina ▪ wskaźnik P/E 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zwrot z inwestycji marketingowych (ROMI) ▪ koszt pozyskania klienta (CAC) ▪ udział w rynku krajowym ▪ udział sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem
Miary globalne (bezwzględne, rzeczowe)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ekonomiczna wartość dodana (EVA) ▪ rynkowa wartość dodana (MVA) ▪ wartość dodana dla akcjonariuszy (SVA) ▪ wartość przedsiębiorstwa (CV) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wielkość sprzedaży ▪ liczba pozyskanych i utrzymanych klientów ▪ liczba pozyskanych rynków zagranicznych ▪ poziom satysfakcji i lojalności klienta ▪ liczba wprowadzonych na rynek nowych produktów i rozmiar ich sprzedaży

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Waśniewski, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jako narzędzie sterowania jego działalnością*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 21, s. 119–131 i G. Klamecka-Roszkowska, *Koszty w ocenie efektywności działań marketingowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 41, s. 405–412.

Ocena efektywności działań marketingowych polega generalnie na wyznaczeniu relacji między efektami a nakładami ponoszonymi w ramach prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności marketingowej, przy czym szczególnie istotna

144 TSR (*Total Shareholder Return*) jest miernikiem całkowitej stopy zwrotu uzyskiwanej przez akcjonariuszy z tytułu posiadania akcji danego przedsiębiorstwa w okresie rocznym, VCI (*Value Creation Index*), który pozwala na zmierzenie stosunku rentowności kapitału własnego do kosztu tego kapitału, wskaźnik Q-Tobina odzwierciedla udział kapitału intelektualnego w wartości rynkowej przedsiębiorstwa, wskaźnik P/E jest miarą atrakcyjności akcji giełdowych przedsiębiorstwa.

145 M. Comporek, *Metodologiczne aspekty naliczania całkowitego zwrotu dla akcjonariuszy spółek giełdowych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 357, s. 217–236.

146 EVA (*Economical Value Added*) określa wynik spółki z uwzględnieniem kosztu zaangażowanych kapitałów, MVA (*Market Value Added*) służy do oceny nadwyżki wartości rynkowej przedsiębiorstwa nad całkowitą wartością zainwestowanego kapitału, SVA (*Shareholder Value Added*) oddaje wartość przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy w stosunku do średniej ważonej kosztu zainwestowanego kapitału (WACC), CV (*Corporate Value*) odpowiada cenie, za jaką dane przedsiębiorstwo może być skutecznie zaoferowane do sprzedaży.

jest obserwacja dynamiki tych relacji¹⁴⁷. Można sądzić, że najbardziej uniwersalnymi względными miarami tej efektywności są stopa zwrotu z inwestycji marketingowych (ROMI) oraz wskaźnik kosztu przypadającego na pozyskanego klienta (CAC)¹⁴⁸. Efektywność działań marketingowych można mierzyć za pomocą efektów finalnych lub pośrednich, przy czym te drugie determinują te pierwsze¹⁴⁹. Do efektów finalnych można zaliczyć np. udział w rynku krajowym, udział sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem (miary względne) oraz wielkość sprzedaży (miara globalna). Efekty pośrednie, głównie o charakterze miar globalnych, obejmują przede wszystkim liczbę pozyskanych i utrzymanych klientów oraz rynków zagranicznych, poziom satysfakcji i lojalności klienta, a także liczbę wprowadzonych na rynek nowych produktów i rozmiar ich sprzedaży.

Wyniki pomiaru efektywności organizacyjnej stanowią podstawę bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem. Każde działanie w przedsiębiorstwie przebiega zgodnie z koncepcją W.E. Deminga, tj. w cyklu PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), zakładającym ciągłe doskonalenie procesów w czteroetapowej sekwencji, obejmującej fazy planowania, wykonywania, sprawdzania i korygowania. Pomiar efektywności organizacyjnej dotyczy bezpośrednio fazy sprawdzania, w której dochodzi do weryfikacji efektów realizacji dwóch wcześniejszych faz. Wyniki tego pomiaru wskazują jednocześnie kierownictwu przedsiębiorstwa kierunki działań, które muszą zostać podjęte dla poprawy skuteczności jego funkcjonowania, tj. dla zwiększenia jego zdolności do osiągnięcia celów¹⁵⁰. Wyniki te determinują zatem zakres i kierunki korekty zarządzania. Pomiar efektywności organizacyjnej jest zatem potrzebny dla podniesienia jej poziomu, co prowadzi do poprawy efektywności ekonomicznej.

Miary efektywności organizacyjnej mają generalnie charakter globalny i niefinansowy (tab. 4). Pomiar efektywności procesowej, tj. efektywności zarządzania działaniami i zasobami jako procesami biznesowymi, polega na bieżącym ich monitorowaniu, tak aby zapewnić realizację ustalonych celów¹⁵¹. Usprawnienie procesów poprzez wprowadzenie korekt można osiągnąć w wyniku prawidłowej reakcji na takie oceny ich efektywności, jak np. terminowość, prawidłowość, pracowitość, elastyczność i energochłonność. Korekty te mogą być także pochodną oceny ich znaczenia dla klientów i przedsiębiorstwa.

147 M. Przybylska, *Metody oceny efektywności działań marketingowych*, <https://www.doradca-w-biznesie.pl> (dostęp: 15.12.2022).

148 ROMI (*Return on Marketing Investment*) wyraża wartość wypracowanych zysków ze sprzedaży, odniesionych do kosztów określonych działań marketingowych, CAC (*Customer Acquisition Cost*) obliczany jest jako relacja liczby pozyskanych klientów i kosztów wydatkowanych na ich pozyskanie.

149 G. Klamecka-Roszkowska, *Koszty w ocenie efektywności działań marketingowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 41, s. 406.

150 Istotne przy tym jest odpowiednie oszacowanie przyjętych miar i właściwa ich interpretacja, za: E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw...*, s. 151.

151 U. Motowidlak, D. Tokarski, *Critical processes and risk factors of disturbances in the implementation of ecological reusable packaging into context of e-commerce sustainable development*, „Economics and Environment” 2022, vol. 82, no. 3, s. 103.

Tabela 4. Zasadnicze miary efektywności organizacyjnej

Kategorie efektywności organizacyjnej		Kluczowe miary efektywności organizacyjnej	
Efektywność organizacyjna	Efektywność procesów	<ul style="list-style-type: none"> ▪ terminowość przebiegu (czas trwania) procesów ▪ prawidłowość przebiegu procesów ▪ pracowitość procesów ▪ elastyczność procesów ▪ energochłonność procesów ▪ znaczenie procesu dla przedsiębiorstwa i klientów 	
	Efektywność systemu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ poziom i efekty innowacyjności ▪ wartość i efekty wydatków na badania i rozwój ▪ wartość i efekty inwestycji ▪ wielkość nakładów na szkolenia dotyczące wiedzy i technologii informacyjnej prowadzących do tworzenia nowych rozwiązań ▪ liczba pracowników podnoszących kwalifikacje 	
	Efektywność zasobów ludzkich	Efektywność w ujęciu wydajnościowym	<ul style="list-style-type: none"> ▪ relacja przychodów (kosztów operacyjnych, dochodu) do liczby zatrudnionych ▪ udział wynagrodzeń w kosztach operacyjnych (przychodach) ▪ udział strat, braków, odpadów w cyklu produkcyjnym ▪ jakość rekrutacji i poziom kompetencji pracowników ▪ poziom inwestycji w kapitał ludzki ▪ wpływ wartości kapitału ludzkiego na wartość przedsiębiorstwa
		Efektywność w ujęciu behawioralnym	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jakość stosunków międzyludzkich, stopień integracji pracowniczej ▪ poziom satysfakcji z pracy i poczucia bezpieczeństwa pracowników ▪ poziom morale i lojalności pracowników ▪ poziom motywacji i zaangażowania pracowników ▪ skłonność pracowników do samodzielnego rozwoju i dzielenia się wiedzą ▪ liczba, skala i intensywność konfliktów wewnętrznych ▪ poziom fluktuacji i absencji pracowników (stałość personelu) ▪ poziom zgodności pomiędzy zachowaniami pracowników a ustalonymi regułami, normami, ideologią i kulturą organizacyjną ▪ wartość wynagrodzenia przypadająca na jednego pracownika ▪ udział dodatkowych świadczeń pracowniczych w kosztach wynagrodzeń (kosztach operacyjnych, przychodach) ▪ warunki pracy i płac w stosunku do innych przedsiębiorstw ▪ ocena przedsiębiorstwa w rankingu „dobrego pracodawcy”
	Efektywność polityczna	Efektywność związana z otoczeniem zewnętrznym	<ul style="list-style-type: none"> ▪ poziom wsparcia finansowego podmiotów zewnętrznych ▪ poziom wsparcia pozafinansowego podmiotów zewnętrznych ▪ autonomia i pozycja przetargowa przedsiębiorstwa względem otoczenia zewnętrznego
		Efektywność związana z otoczeniem wewnętrznym	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pozycja przetargowa wobec pracowników ▪ zdolność do uzyskania możliwie najkorzystniejszych warunków pracy pracowników w godzinach nadliczbowych i zwiększenia intensywności ich wysiłków ▪ skuteczność w zakresie ograniczania roszczeń płacowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Pyszka, *Istota efektywności. Wymiary i definicje*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 230, s. 13–24; A. Kuźniarska, I. Stańczyk, *Wybrane wskaźniki efektywności przedsiębiorstw w obszarze ZZZL na przykładzie firm z WIG30*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 230, s. 147–153; W. Goleński, *Efektywność organizacyjna podmiotów ekonomii społecznej – próba operacjonalizacji*, „Ekonomia Społeczna” 2017, nr 1, s. 5–21.

Taktyczny charakter efektywności systemowej znajduje odzwierciedlenie w instrumentach jej oceny. O rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstwa w perspektywie długookresowej świadczą bowiem takie mierniki globalne, jak np.: poziom i efekty innowacyjności, wartość i efekty wydatków na badania i rozwój, wartość i efekty inwestycji oraz stopa zwrotu z inwestycji. O tym, czy działania przedsiębiorstwa stają się bardziej aktywne, polegają na odkrywaniu oraz tworzeniu nowych celów i środków, może także świadczyć wielkość nakładów na szkolenia dotyczące wiedzy i technologii informacyjnej prowadzących do tworzenia nowych rozwiązań oraz liczba pracowników podnoszących kwalifikacje.

Miary efektywności kapitału ludzkiego związane są z czynnikiem ludzkim. Uzyskana za ich pomocą wiedza pozwala na identyfikację powiązań między kapitałem ludzkim a sukcesem firmy¹⁵². W ujęciu wydajnościowym pomiar tej efektywności następuje poprzez relacje przychodów ze sprzedaży, kosztów operacyjnych lub dochodu do liczby osób zatrudnionych. Często dokonuje się go także poprzez wyznaczenie udziału wynagrodzeń pracowniczych w kosztach operacyjnych lub przychodach ze sprzedaży, a także udziału strat, braków i odpadów w cyklu produkcyjnym. Pośrednio o poziomie efektywności kapitału ludzkiego w ujęciu wydajnościowym świadczą takie miary opisowe, jak np. jakość rekrutacji i poziom kompetencji pracowników, poziom inwestycji w kapitał ludzki, a także wpływ, jaki wartość kapitału ludzkiego wywiera na wartość przedsiębiorstwa.

Efektywność kapitału ludzkiego w wymiarze behawioralnym ocenia się za pomocą miar opisowych, dotyczących kształtowania się relacji interpersonalnych w przedsiębiorstwie. Miary te pozwalają kierownictwu przedsiębiorstwa na takie kształtowanie działań, które korzystnie wpłynę na ich szybkość i oszczędność¹⁵³. Ocenie efektywności kapitału ludzkiego w wymiarze behawioralnym służą m.in. jakość stosunków międzyludzkich i stopień integracji pracowniczej, poziom satysfakcji z pracy i poczucia bezpieczeństwa pracowników, poziom morale i lojalności pracowników, poziom motywacji i zaangażowania pracowników, skłonność pracowników do samodzielnego rozwoju i dzielenia się wiedzą, liczba, skala i intensywność konfliktów wewnętrznych, a także poziom fluktuacji i absencji pracowników oraz poziom zgodności pomiędzy zachowaniami pracowników a ustalonymi regułami, normami, ideologią i kulturą organizacyjną. Do pomiaru poziomu satysfakcji pracownika z pracy można użyć np. wskaźnika wynagrodzenia przypadającego na jednego pracownika oraz wskaźnika udziału dodatkowych świadczeń pracowniczych w kosztach wynagrodzeń (lub w kosztach operacyjnych lub w przychodach ze sprzedaży)¹⁵⁴.

152 J. Mesjasz, *Pomiar efektywności zarządzania kapitałem ludzkim*, Akademia Biznesu, <http://www.szkolenia-biznesowe.biz> (dostęp: 16.12.2022), s. 1.

153 K. Łobos, B. Goranczewski, *Słowo wstępne*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2011, nr 27, s. 9.

154 A. Kuźniarska, I. Stańczyk, *Wybrane wskaźniki efektywności przedsiębiorstw w obszarze ZZL na przykładzie firm z WIG30*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 230, s. 153.

Pomiar efektywności politycznej przedsiębiorstwa dotyczy oceny jego relacji z otoczeniem zewnętrznym (efektywność instytucjonalna) oraz otoczeniem wewnętrznym. Pozwala on tak kształtować te relacje, aby przyniosły możliwie dużo korzyści, głównie ekonomicznych i wizerunkowych. Miarą efektywności tych relacji jest poziom wsparcia finansowego (np. dotacji, subwencji, ulg podatkowych) i pozafinansowego (np. lokowanie zamówień, negocjacje handlowe, wybór lokalizacji inwestycji), udzielanego przez podmioty bliższego i dalszego otoczenia zewnętrznego, a także autonomia i pozycja przetargowa przedsiębiorstwa względem otoczenia zewnętrznego. Poziom tej efektywności zależy w dużej mierze od sprawności komórek *public relations* przedsiębiorstwa.

Zasadniczą miarą efektywności politycznej przedsiębiorstwa w zakresie jego relacji z otoczeniem wewnętrznym jest jego pozycja przetargowa wobec pracowników. Determinuje ona zdolność do uzyskania możliwie najkorzystniejszych warunków pracy pracowników w godzinach nadliczbowych i zwiększenia intensywności ich wysiłków oraz skuteczność w zakresie ograniczania ich roszczeń płacowych.

1.4. Analiza finansowa jako narzędzie pomiaru efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw

Analiza finansowa jest kluczowym elementem analizy ekonomicznej, której głównym celem jest pozyskiwanie informacji niezbędnych do podejmowania decyzji i działań. Informacje te służą do usunięcia zdiagnozowanych nieprawidłowości, zarówno tych, które mogą zagrażać przetrwaniu organizacji, jak i tych, które mogą utrudniać jej rozwój. W literaturze przedmiotu stosunkowo spójne jest postrzeganie analizy ekonomicznej. Według N. Grzenkowicz jest ona narzędziem identyfikacji i pomiaru związków zachodzących między zjawiskami ekonomicznymi, oraz poszukiwania przyczyn określonego stanu badanego zjawiska¹⁵⁵. Podobnie na analizę ekonomiczną zapatruje się W. Gabrusewicz, który postrzega ją jako instrument identyfikacji, pomiaru i pełnego objaśnienia tych związków¹⁵⁶.

Przedsiębiorstwo jest podmiotem gospodarczym, dla którego analiza finansowa ma szczególne znaczenie. Zostało ono bowiem powołane przez właściciela do realizacji określonych celów ekonomicznych. Jest formą prowadzenia działalności gospodarczej, opartej na kategoriach wartościowych (pieniężnych)¹⁵⁷. Dlatego analizę finansową często utożsamia się z analizą działalności przedsiębiorstwa,

155 W. Janik, A. Paździor, M. Paździor, *Analiza ekonomiczna działalności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2017, s. 28.

156 W. Gabrusewicz, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Teorie i zastosowanie*, PWE, Warszawa 2014, s. 13.

157 T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2010, s. 290.

mimo iż zakres tej drugiej analizy jest znacznie szerszy¹⁵⁸. Można sądzić, że główną tego przyczyną jest przedmiot badań analizy finansowej, obejmujący rezultaty tej działalności, finansowo odzwierciedlone przez osiągnięty wynik finansowy oraz stan majątkowy i finansowy, co czyni z niej instrument oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa. W tym ujęciu analiza finansowa „obsługuje” rachunek efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa, umożliwiając jej badanie i ocenę.

Zakres analizy finansowej obejmuje w pierwszej kolejności badanie sytuacji majątkowo-finansowej, zdolności do generowania zysku oraz płynności finansowej przedsiębiorstwa, przy czym zasadniczym źródłem danych do tej analizy są jego sprawozdania finansowe¹⁵⁹ (źródło zewnętrzne), obejmujące głównie bilans, rachunek wyników oraz sprawozdanie z przepływu środków pieniężnych¹⁶⁰, przy czym w praktyce najczęściej wykorzystywane są dwa pierwsze. Wobec standaryzacji zasad rachunkowości i sprawozdawczości finansowej w skali międzynarodowej¹⁶¹, dostarczają one danych obiektywnych, co zapewnia uniwersalność wyników analizy finansowej¹⁶². Stąd też analizę finansową można traktować jako instrument zarządzania finansami przedsiębiorstwa, pozwalający na taką konfigurację decyzji i działań, która zapewni osiągnięcie pożądanej struktury majątku, źródeł finansowania, odpowiednie kształtowanie przychodów, kosztów i wyników finansowych oraz strumieni pieniężnych. Umożliwiając powyższe, analiza finansowa staje się narzędziem oceny efektywności ekonomicznej.

Analiza finansowa przebiega zasadniczo w dwóch etapach, tj. jako analiza wstępna sprawozdań finansowych oraz jako analiza wskaźnikowa¹⁶³. Pierwszy z tych etapów dostarcza podstawowych informacji na temat architektury finansowej przedsiębiorstwa. Analiza wstępna sprawozdań finansowych obejmuje bowiem badanie ich struktury (analiza wertykalna, statyczna) i dynamiki (analiza horyzontalna, dynamiczna) i dostarcza wniosków, których interpretacja jest połączona z sytuacją na rynku, w branży, a także koniunkturą.

Analiza wertykalna bilansu polega na określeniu udziału poszczególnych jego pozycji w sumie bilansowej, a jej celem jest identyfikacja zmian zachodzących w strukturze majątku i źródeł jego pochodzenia¹⁶⁴. W przypadku rachunku wy-

158 Analiza działalności przedsiębiorstwa obejmuje analizę ekonomiczną, w skład której wchodzi analiza finansowa i analiza techniczno-ekonomiczna oraz analizę otoczenia przedsiębiorstwa (rynek, konkurencji i uwarunkowań prawnych i społecznych), za: M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa...*, s. 11–12.

159 Pogłębione analizy finansowe wymagają często danych, pozyskiwanych z takich źródeł wewnętrznych, jak np. oświadczenie o stanie zobowiązań finansowych, struktura wiekowo-podmiotowa należności i zobowiązań bieżących przedsiębiorstwa.

160 B. Kołosowska, G. Voss, A. Hutarska, *Analiza finansowa w praktyce*, Difin, Warszawa 2018, s. 42.

161 Standaryzację tych zasad zapewniają Międzynarodowe Standardy Rachunkowości (MSR) i Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF).

162 E. Walińska, *Międzynarodowe standardy rachunkowości*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 27.

163 W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2018, s. 74–75.

164 K. Sawicki (red.), *Podstawy rachunkowości*, PWE, Warszawa 2009, s. 277.

ników punktem odniesienia wyznaczania udziałów jego pozycji są przychody ze sprzedaży. Taki sposób prowadzenia analizy pozwala na identyfikację źródeł generowania wyniku finansowego przedsiębiorstwa oraz parametrów determinujących jego rentowność.

Analiza horyzontalna polega na badaniu przyrostów wartości poszczególnych pozycji bilansu lub rachunku wyników w czasie. Wzajemne relacje między przyrostami tych pozycji wskazują kierunki zmian struktury majątku i pasywów przedsiębiorstwa oraz identyfikują źródła tych zmian. W przypadku rachunku wyników analogiczne kierunki i źródła dotyczą rentowności. Zasadniczą zaletą analizy horyzontalnej jest nie tylko możliwość stosunkowo szybkiego wychwylenia i wyjaśnienia negatywnych tendencji w kształtowaniu się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, lecz także określenia działań służących ich wyhamowaniu lub odwróceniu.

Wnikliwemu diagnozowaniu sytuacji finansowej przedsiębiorstwa służy analiza wskaźnikowa, która stanowi bardziej zaawansowany etap analizy finansowej. Jak podkreślają R. Borowiecki i E. Wystocka, analiza wskaźnikowa jest „podstawową metodą stosowaną w diagnozie tej sytuacji, która ułatwia i przyspiesza dostrzeżenie symptomów zjawisk i związków zachodzących między nimi”¹⁶⁵. Przedmiotem jej badania są relacje zachodzące pomiędzy poszczególnymi elementami bilansu (w przekroju pionowym i poziomym), rachunku wyników oraz korespondencyjnie między elementami obu tych sprawozdań finansowych. Wszechstronność tych relacji powoduje, że analiza wskaźnikowa dostarcza kompleksowej oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Zasadniczym problemem w analizie wskaźnikowej jest jakościowy i ilościowy dobór wskaźników i określenie ich wartości wzorcowych. Sprawozdania dotyczą bowiem przebiegu wielu różnych zjawisk i procesów finansowych, dlatego na ich podstawie można tworzyć wachlarz wskaźników finansowych o odmiennej treści ekonomicznej, zróżnicowanej pojemności informacyjnej i określonym znaczeniu analitycznym¹⁶⁶. Wskaźniki powinny być tak dobrane, by możliwie najpełniej charakteryzowały sytuację finansową badanego przedsiębiorstwa. Autorzy podzielają pogląd W. Kafela, A. Paździora i M. Paździor, że w miarę wzrostu liczby rozpatrywanych wskaźników trudniej jest sformułować właściwą diagnozę. Dlatego ważne jest, by ta liczba była możliwie najniższa, lecz tak dobrana, by zostały opisane podstawowe cechy analizowanego przedsiębiorstwa¹⁶⁷. Do wyznaczenia wartości wzorcowych wskaźników wykorzystuje się określone normy i normatywy, wielkości planowane, wielkości uzyskane w poprzednich okresach lub też wartości średnie dla branży czy też wielkości uzyskiwane przez głównych konkurentów¹⁶⁸.

165 R. Borowiecki, E. Wystocka, *Analiza ekonomiczna i ocena ekspercka w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2012, s. 115.

166 E. Nowak, *Analiza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa 2017, s. 64.

167 W. Janik, A. Paździor, M. Paździor, *Analiza i diagnozowanie...*, s. 14.

168 W praktyce biznesowej najczęściej wykorzystuje się normatywy oraz wartości średnie dla branży.

W literaturze przedmiotu można się spotkać z różnymi zestawami wskaźników ekonomicznych. Na podstawie porównania różnych klasyfikacji, którego dokonała M. Siemińska oraz klasyfikacji stosowanych przez badaczy zajmujących się tą problematyką, takich jak: L. Bednarski, T. Waśniewski i W. Skoczylas, jak również M. Sierpińska i T. Jachna, M. Jerzemowska i J. Tuczko można stwierdzić, że istnieje duża zgodność co do sposobu wyodrębnienia i nazewnictwa głównych grup wskaźników¹⁶⁹. W proponowanym zestawie wskaźników (tab. 5), do powszechnie stosowanych wskaźników rentowności (WR), płynności finansowej (WP), sprawności działania (WE) i zadłużenia (WZ), Autorzy dołączyli wskaźniki wiarygodności kredytowej (WW).

Tabela 5. Zestaw wskaźników do analizy finansowej

Grupa	Wskaźnik	Symbol	Jednostka	Konstrukcja wskaźnika
WR	Rentowność wyniku ze sprzedaży	ROS	%	$\frac{\text{zysk ze sprzedaży}}{\text{przychody ze sprzedaży}}$
	Rentowność wyniku netto	RON	%	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{przychody ze sprzedaży}}$
	Rentowność aktywów	ROA	%	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{aktywa}}$
	Rentowność kapitału	ROE	%	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{kapitał własny}}$
WP	Płynność bieżąca	CR	liczba	$\frac{\text{majątek obrotowy}}{\text{zobowiązania bieżące}}$
	Płynność szybka	QR	liczba	$\frac{\text{płynny majątek obrotowy}}{\text{zobowiązania bieżące}}$
WS	Cykl rotacji zapasów	CRZA	dni	$\frac{\text{zapasy} * 360}{\text{przychody ze sprzedaży}}$
	Cykl rotacji należności	CRN	dni	$\frac{\text{należności bieżące} * 360}{\text{przychody ze sprzedaży}}$
	Cykl rotacji zobowiązań	CRZ	dni	$\frac{\text{zobowiązania bieżące} * 360}{\text{przychody ze sprzedaży}}$
	Cykl konwersji gotówki	CK	dni	CRZA + CRN – CRZO

169 E. Siemińska, *Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 116; L. Bednarski, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2007, s. 5; T. Waśniewski, W. Skoczylas, *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002, s. 164; M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa...*, s. 6; M. Jerzemowska (red.), *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 117; J. Tuczko, *Zrozumieć finanse firmy*, Difin, Warszawa 2000, s. 43, za: M. Wilczyńska, *Analiza wskaźnikowa jako narzędzie wykorzystywane do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2018, nr 2 (92), s. 188.

Grupa	Wskaźnik	Symbol	Jednostka	Konstrukcja wskaźnika
WZ	Zadłużenie ogółem	WZA	%	$\frac{\text{kapitał obcy}}{\text{pasywa ogółem}}$
	Złota reguła bilansowa	PMT	liczba	$\frac{\text{kapitał stały}}{\text{majątek trwały}}$
WW	Relacja dług do EBITDA	WZE	liczba	$\frac{\text{zadłużenie finansowe}}{\text{EBIDTA}}$
	Zadłużenie finansowe	ZAF	%	$\frac{\text{zadłużenie finansowe}}{\text{przychody ze sprzedaży}}$
	Pokrycie raty kredytowej	PRK	liczba	$\frac{\text{rata kredytowa (kapitał)}}{\text{nadwyżka finansowa}}$

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.

Wskaźniki rentowności obrazują relację zysku (różnych szczebli rachunku wyników) do wybranych kategorii przychodowych, majątkowych i kapitałowych, które stanowią punkt odniesienia. Wybór wskaźników ROS i RON podyktowany jest odpowiednio istotnością wyniku ze sprzedaży¹⁷⁰ oraz reprezentatywnością wyniku netto. Ich wyższe wartości świadczą o wyższej efektywności przychodów ze sprzedaży. Im wyższy jest wskaźnik ROA, tym bardziej efektywnie przedsiębiorstwo wykorzystuje zaangażowane w działalność aktywa. Wskaźnik ROA jest często określany wprost mianem wskaźnika efektywności ekonomicznej. Z kolei wzrost wskaźnika ROE, utożsamianego często z wskaźnikiem efektywności finansowej, oznacza poprawę efektywności wykorzystania kapitałów własnych¹⁷¹.

Wskaźniki płynności finansowej wyrażają zdolność przedsiębiorstwa „do upłynnienia aktywów”¹⁷² lub do „regulowania zobowiązań bieżących w terminach ich płatności”¹⁷³. W praktyce biznesowej najczęściej wykorzystuje się wskaźniki CR i QR¹⁷⁴. Pierwszy z nich tę zdolność wyraża na podstawie jej aktywów obrotowych, zaś ten drugi, bardziej wymagający, o płynne aktywa obrotowe, obejmujące tylko pozycje o znacznym stopniu płynności (pomija się zapasy). W literaturze

170 Zysk ze sprzedaży wypracowywany jest w podstawowym zakresie działalności przedsiębiorstwa i stanowi zazwyczaj źródło jego zysku netto. Nie jest on tym samym kształtowany pod wpływem zdarzeń gospodarczych o nieregularnym charakterze.

171 E. Jantoń-Drozdowska, A. Woźniak-Mikołajewicz, *Analiza finansowa jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2017, s. 132.

172 M. Wypych (red.), *Finanse przedsiębiorstw z elementami zarządzania i analizy*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 2007, s. 205.

173 E. Nowak, *Analiza sprawozdań...*, s. 203.

174 Rzadziej stosowanym wskaźnikiem płynności jest relacja środków pieniężnych do zobowiązań bieżących (wskaźnik gotówkowej płynności finansowej), za: A. Kozub-Skalska, *Analiza wskaźnikowa jako narzędzie badania sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2018, t. 82, s. 51.

przedmiotu często spotyka się pogląd, że optymalna wartość wskaźnika CR wynosi 2,0, zaś 1,0 dla wskaźnika QR. Wartości te są jednak w wielu przypadkach „zbyt ostrożne”, ponieważ nie biorą pod uwagę wyników wzajemnej analizy terminów płatności należności i zobowiązań bieżących, z których nierzadko te pierwsze są znacznie krótsze. Zbyt niskie wartości wskaźników CR i QR mogą sygnalizować ryzyko utraty płynności finansowej, co jest jedną z najistotniejszych przyczyn upadłości przedsiębiorstw. Co więcej, wiele z nich może się wykazywać wysoką rentownością w momencie bankructwa¹⁷⁵. Z kolei zbyt wysokie wartości tych wskaźników mogą świadczyć o tym, że przedsiębiorstwo nie odnosi dodatkowych korzyści z inwestowania nadwyżki środków w papiery wartościowe do obrotu¹⁷⁶.

Wskaźniki sprawności działania pozwalają na ocenę efektów zarządzania przez przedsiębiorstwo swoimi zasobami majątkowymi, przy czym najczęściej odnosi się je do zapasów i należności bieżących. Uwzględniając jednocześnie zobowiązania bieżące, można rozszerzyć analizę o kwestie płynnościowe. Długość cyklu CK, będąca sumą długości cykli CRZA i CRN, pomniejszoną o długość cyklu CRZ oznacza bowiem okres, jaki upływa od momentu odpływu środków pieniężnych w związku z regulowaniem zobowiązań do momentu wpływu środków pieniężnych z tytułu inkasowania należności¹⁷⁷. Sprawne zarządzanie zapasami (zwiększenie ilości ich obrotów) i należnościami bieżącymi (skrócenie okresu ich inkasa) prowadzi do krótkiego cyklu konwersji gotówki¹⁷⁸, tj. ogranicza zapotrzebowanie przedsiębiorstwa na krótkoterminowe kapitały, potrzebne do finansowania bieżącej działalności. Innymi słowy, długość cyklu CK informuje, jak długo przedsiębiorstwo lokuje środki pieniężne w aktywach obrotowych wykorzystywanych w działalności operacyjnej¹⁷⁹.

Wskaźniki zadłużenia służą ocenie struktury źródeł finansowania, odnosząc ją do struktury majątku. Wskaźnik WZA informuje o udziale kapitału obcego w pasywach ogółem, co (wobec równości sumy bilansowej) oznacza stopień obciążenia majątku tym kapitałem. Wobec konieczności zachowania złotej reguły bilansowej, tj. przestrzegania zasady pokrycia majątku trwałego kapitałem stałym, wskaźnik WZA będzie przyjmował zróżnicowane wartości w zależności od typu prowadzonej działalności. Wyższe poziomy tego wskaźnika będą cechowały przedsiębiorstwa produkcyjne (wyposażone zazwyczaj w majątek trwały w szerokim zakresie), zaś niższe przedsiębiorstwa usługowe i handlowe, dla których o wiele istotniejszy jest majątek obrotowy¹⁸⁰.

175 W. Gabrusewicz, *Metody analizy finansowej przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2022, s. 55.

176 R. Machała, *Zarządzanie finansami i wycena firmy*, Oficyna Wydawnicza UNIMEX, Wrocław 2014, s. 36–37.

177 K. Stępień, *Rentowność a wypłacalność przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2008, s. 41.

178 Krótszemu cyklowi konwersji gotówki sprzyja też dłuższy cykl rotacji zobowiązań bieżących.

179 M. Kaczorowski, *Cykl konwersji gotówki a upadłość przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 30, s. 172.

180 Przyjmuje się, że optymalna wartość wskaźnika WZ dla przedsiębiorstw produkcyjnych wynosi 70–80%, zaś dla przedsiębiorstw usługowych i handlowych 20–30%.

Istota wyodrębnienia wskaźników wiarygodności kredytowej wynika z immanentnej współpracy przedsiębiorstw z instytucjami finansowymi (np. bankami, firmami leasingowymi) w zakresie pozyskiwania kapitału ze źródeł zewnętrznych. Obliczanie wskaźników RD, ZAF i PRK (a także innych zaliczanych do tej grupy) jest kluczowym elementem procedur oceny ryzyka tych instytucji, dotyczących rozpatrywania wniosków o ten kapitał. Ich kalkulacja jest jednak bardzo istotna także dla samych przedsiębiorstw. Mając wiedzę na temat ich poziomu, mogą one bowiem odpowiednio uzasadnić wniosek kredytowy, przygotować propozycje zabezpieczeń i prowadzić negocjacje. Pozyskanie i efektywne wykorzystanie kapitałów obcych może być źródłem dodatkowych korzyści przedsiębiorstwa, które znajdują odzwierciedlenie we wzroście rentowności kapitału własnego¹⁸¹. Nierzadko decydują one o przetrwaniu i rozwoju przedsiębiorstw.

181 K. Marek-Kołodziej, I. Łapuńska, *Efekt dźwigni finansowej jako sposób na podwyższenie stopy zwrotu z kapitału zainwestowanego*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, nr 4 (82/1), s. 416–417.

Rozdział 2

Centrum usług wspólnych instrumentem poprawy efektywności przedsiębiorstw

2.1. Identyfikacja i podział procesów biznesowych z perspektywy wzrostu efektywności przedsiębiorstw

2.1.1. Pojęcie i cechy procesów

Procesy są elementem funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Stanowią one połączony i złożony system, którego znajomość jest niezbędna dla poprawy efektywności tego funkcjonowania, sprzyjającej w konsekwencji osiągnięciu zasadniczych celów przedsiębiorstwa, tj. uzyskaniu przewagi konkurencyjnej i maksymalizacji jego wartości rynkowej. Procesom podlegają bowiem przepływy informacji, zasobów, kapitału i personelu, stanowiące podstawę prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa. Zmiany prawne, podatkowe, postęp technologiczny, a także zmieniające się otoczenie wymagają, aby istniejące procesy były nieustannie monitorowane i dostosowane do realiów rynkowych. W większości przypadków optymalizacja procesów przebiegających w przedsiębiorstwie, tj. procesów biznesowych, zakłada obniżenie kosztów, wzrost wydajności, redukcję lub eliminację wąskich gardeł, wskutek czego może ono działać sprawniej, budując przy tym przewagę konkurencyjną¹.

W literaturze przedmiotu pojęcie procesu rozumiane jest niejednoznacznie. Można w niej bowiem znaleźć wiele różnych jego definicji, sformułowanych zarówno na gruncie teorii organizacji lub prakseologii, jak również z perspektywy takich kategorii ekonomicznych, jak np. wartość dodana, konkurencyjność czy strategia rozwojowa przedsiębiorstwa². Kategorie te jako elementy definicji

1 R. Szmajser, *Determinanty rentowności firm działających w sektorze nowoczesnych usług biznesowych*, Difin, Warszawa 2018, s. 93.

2 J. Majczyk, *Projektowanie procesów biznesowych zorientowanych na klienta*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2022, s. 11–12.

procesu pojawiają się często we współczesnej literaturze przedmiotu, co może świadczyć o coraz mocniejszym ekonomicznym charakterze tego pojęcia³.

Najczęściej wykorzystywanymi elementami definicji procesu, zazwyczaj przytaczanymi w tekstach źródłowych, są: nastawienie na klienta (NK), aspekt wejścia – wyjścia (WW), aspekt ciągu działań (CD), aspekt procesu działań (PD), mierzalność (M), aspekt funkcji organizacyjnych (FO) oraz aspekt obiektu działań (OD)⁴, przy czym częstotliwość pojawiania się pierwszych trzech elementów (elementy często pojawiające się, CPS) jest znacznie większa niż czterech pozostałych (elementy rzadko pojawiające się, RPS) (tab. 6). Do sformułowania tych 19 definicji wykorzystano bowiem element CD, do 15 z nich – element WW, zaś do 11 z nich – element NK. Dziesięć z tych definicji zawierało zatem wszystkie elementy łącznie. Wśród elementów RPS, element FO wykorzystano siedmiokrotnie, element OD – siedmiokrotnie, elementy PD – sześciokrotnie, zaś element M – trzykrotnie.

Tabela 6. Definicje procesu w literaturze przedmiotu

Lp.	Badacz	Nastawienie na klienta	Aspekt wyjścia – wejścia procesu	Proces jako ciąg działań	Uwzględnienie procesu działania	Mierzalność	Aspekt funkcji organizacyjnych	Obiekt działania
		NK	WW	CD	PD	M	FO	OD
		Elementy CPS			Elementy RPS			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Durlik I.	x	x	x				
2.	Hammer M., Champy J.	x	x	x				
3.	Müller R., Rupper P.	x	x	x				
4.	Trzcieliński S.	x	x	x				
5.	Manganelli R., Klein M.	x	x	x			x	
6.	Olszewska K.	x	x	x			x	
7.	Sułkowski Ł.	x	x	x				x
8.	Błaik P.	x	x	x				x
9.	Grajewski P.	x	x	x		x		x
10.	Mantura W.	x	x	x			x	x

3 R. Brajer-Marczak, *Doskonalenie procesów biznesowych – analiza występujących problemów*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, nr 20 (4.1), s. 64–65.

4 Elementy te należy rozumieć następująco: NK – proces składa się z działań (funkcji), w wyniku których powstaje wartość dla klienta, WW – proces ma określone wejście i wyjście, CD – proces jest zbiorem powiązanych działań, PD – proces ma wewnętrzną strukturę działań, M – proces jest mierzalny, FO – proces jest wykonywany przez jednostki organizacyjne usytuowane w różnych obszarach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, OD – w procesie wykorzystywane są różne zasoby, w tym np. ludzkie i techniczne.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
11.	PN ISO		x	x				
12.	Armistead C., Rowland P.		x	x				
13.	Boszek J.		x	x				x
14.	Davenport T.H.	x		x		x		
15.	Brilman J., Peppard J., Rowland P.		x	x	x		x	
16.	Trzcieniecki J.		x	x	x		x	x
17.	Pszczotowski T.			x	x			
18.	Krzyżanowski L.J.			x	x			
19.	Stabryła A.			x	x		x	x
20.	Chomuszko M.				x	x	x	
		11	15	19	6	3	7	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Adamczyk, *Procesy przedsiębiorstwa – definicje*, „Procesy Biznesowe.pl”; <https://procesybiznesowe.pl> (dostęp: 4.01.2023).

Definicje procesu, wykorzystujące wszystkie elementy CPS, zostały sformułowane przez pierwszych 10 badaczy, zestawionych w tabeli 6. W największym stopniu na tych elementach koncentrują się definicje I. Durlika, M. Hammera i J. Champy'ego, R. Müllera i P. Ruppera oraz S. Trzcienieckiego (pozycje 1–4 tabeli 6). Nie zawierają one bowiem żadnego z elementów RPS, podkreślając przez to biznesowy charakter procesów przebiegających w przedsiębiorstwie.

Według I. Durlika proces to „zbiór działań, które elementy wejściowe przetwarzają w elementy wyjściowe, przedstawiające wartość dla klienta”. W rozwinięciu powyższej definicji badacz podaje przykład zamówienia od klienta jako element wejściowy oraz dostarczenie klientowi produktu jako element wyjściowy procesu⁵. M. Hammer i J. Champy określają proces jako „zbiór czynności wymagający na wejściu wkładu i dający na wyjściu rezultat, mający pewną wartość dla klienta”⁶. W tym ujęciu procesy powinny zawierać wyłącznie działania, których końcowy efekt stanowi wartość dla klienta zewnętrznego lub wewnętrznego⁷. Z kolei definicja procesu przytoczona przez R. Müllera i P. Ruppera określa go jako łańcuch działań zmierzających do wytworzenia wartości odpowiadających wymaganiom klientów⁸. Element WW procesu szczególnie mocno akcentuje S. Trzcieniecki, który twierdzi, że w przypadku procesów informacyjno-decyzyjnych wejściami

5 I. Durlik, *Projektowanie restrukturyzacyjne procesów gospodarczych w oparciu o koncepcję reengineeringu i x-engineeringu*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach” 2004, t. SWO'2004, s. 43.

6 A. Borawska, *Business proces reengineering – reorganizacja procesów w przedsiębiorstwie*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2012, nr 40, s. 219–221.

7 S. Trzcieniecki, M. Adamczyk, E. Pawłowski, *Procesowa orientacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013, s. 7.

8 R. Müller, P. Rupper, *Process Reengineering*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000, s. 21.

są dane, a wyjściami informacje sterujące, do których należą decyzje, natomiast w przypadku procesów realnych (produkcyjnych) wejścia mają charakter energo-materialny, a wyjścia stanowią wyroby lub usługi⁹.

Punkt ciężkości kolejnych definicji procesu, pozostając przy elementach CPS, przemieszcza się stopniowo w kierunku elementów RPS. Definicje R. Manganellego i R. Kleina, K. Olszewskiej, Ł. Sułkowskiego i P. Blaika (pozycje 5–8 tabeli 6) nadal eksponują wszystkie elementy CPS, ale uwzględniają także jeden z elementów RPS. W dwóch pierwszych ze wspomnianych definicji elementem tym jest FO, zaś dla dwóch kolejnych – OD.

R. Manganelli i M. Klein traktują proces jako ciąg powiązanych ze sobą działań, prowadzących do przekształcenia wszelkich nakładów w produkt pracy. Proponując jednocześnie takie ukształtowanie struktury organizacyjnej, aby w procesach przedsiębiorstwa występowała jak najmniejsza liczba granic między różnymi jednostkami organizacyjnymi, zauważają oni znaczenie elementu FO dla zdefiniowania pojęcia procesu. Wdrożenie takiej struktury organizacyjnej oznacza bowiem tworzenie jednostek organizacyjnych dla zespołów procesowych, co pozytywnie wpływa na zminimalizowanie liczby granic organizacyjnych.

Na potrzebę rozpatrywania procesu z punktu widzenia wartości zwraca uwagę K. Olszewska, przyjmując, że proces to ciąg działań, w wyniku których tworzy się wartość dodaną, czego wyrazem jest produkt lub usługa¹⁰. Należy przy tym wskazać na istotę procesu jako kluczowego elementu (oprócz struktury organizacyjnej i technologii) struktury wewnątrzorganizacyjnej przedsiębiorstwa¹¹.

Według Ł. Sułkowskiego proces to strumień działań przetwarzających „zaopatrzenie” (surowce, informacje), pochodzące od dostawców w produkcję i świadczenie usług dla klientów, zawierających wartość dodaną. Badacz wyraźnie akcentuje postrzeganie procesu jako sekwencji czynności (działań, operacji), mających konkretne rynkowe cele i dotyczące wybranej sfery działalności przedsiębiorstwa¹². Traktując surowce i informacje jako „obiekt oddziaływania” procesów, różnicuje je na materialne i niematerialne. Z kolei P. Blaik podkreśla, że podczas procesu przetwarzania czynników i elementów wejściowych na czynniki i elementy wyjściowe, każdy uczestniczący w nim obiekt doświadcza przyrostu wartości, generując jednocześnie koszty tego procesu¹³.

Wszystkie elementy CPS są wyraźnie widoczne w definicjach procesu, sformułowanych przez P. Grajewskiego i W. Manturę (pozycje 9–10 tabeli 6). Zawierają one

9 E. Pawłowski, S. Trzcieliński, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Funkcje i struktury*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 34.

10 K. Olszewska, *Organizacja zorientowana na procesy – ujęcie modelowe*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2004, s. 32.

11 M. Nowicki, K. Szymańska, *Organizacja w ujęciu procesowym – od koordynacji funkcjonalnej do procesowej*, [w:] A. Adamik, *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 369.

12 A. Stabryła, *Zarządzanie procesowe: problemy metodologiczne*, C.H. Beck, Warszawa 2022.

13 P. Blaik, *Logistyka: koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2017, s. 99.

przy tym dwa elementy RPS, odwołując się wspólnie do elementu OD, a także M (definicja P. Grajewskiego) i FO (definicja W. Mantury).

W opinii P. Grajewskiego proces jest zbiorem sekwencyjnych czynności, powiązanych zależnościami przyczynowo-skutkowymi, które transformują mierzalne wejścia, tj. obiekty działania (np. materiały, informacje, ludzie, urządzenia, metody) w mierzalne wyjścia (produkty, usługi, informacje). Każdą czynność lub zbiór czynności można zatem przedstawić jako proces, w wyniku którego z pewnej wartości początkowej, czyli nakładu, otrzymujemy rezultat, a więc nakład przekształcony i wzbogacony o wartość dodaną, stanowiącą wynik procesu¹⁴. P. Grajewski zaznacza, że każdy proces ma dostawcę i klienta, dlatego też jego granice wyznacza określony rodzaj transakcji zakupu zasileń i sprzedaży wytworu. Odnosząc się do mierzalnego celu procesu, badacz stwierdza, że jest nim tworzenie wartości uznanej i zweryfikowanej przez odbiorcę, zawartej w produkcie, usłudze, informacji lub innym możliwym do zdefiniowania efekcie końcowym¹⁵.

W. Mantura przez proces rozumie występujące w czasie ciągi zdarzeń, którym podlega określony obiekt, przy czym ciągi te prowadzą do przetwarzania zasileń przedsiębiorstwa w wyjścia mające wartość dla klienta, a zarówno zasilenia, jak i wyjścia mogą mieć charakter energomaterialny lub informacyjny¹⁶. Badacz podkreśla przy tym, że tak rozumiane procesy przebiegają przez „granice” jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa i składają się z wielu procesów cząstkowych realizowanych przez te jednostki.

Następną grupę definicji procesu cechuje spadek znaczenia elementów CPS, którego wyrazem jest występowanie tylko dwóch takich elementów w ich treści. Do tej grupy należy sześć definicji, tj. definicja PN ISO, C. Armistead a i P. Rowlanda, J. Boszko, T.H. Davenporta, J. Brillmana oraz J. Pepparda i P. Rowlanda oraz J. Trzcienieckiego (pozycje 11–16 w tabeli 6). O ile w przypadku pierwszych dwóch definicji spadek oznacza jedynie ubytek jednego z elementów CPS (chodzi o element NK), o tyle w przypadku pozostałych, mniejszej liczbie tych elementów coraz liczniej towarzyszą elementy RPS. Definicje autorstwa J. Boszko, T.H. Davenporta zawierają jeden z nich, dwa z nich występują w definicji J. Brillmana oraz J. Pepparda i P. Rowlanda, zaś trzy w definicji J. Trzcienieckiego. W pięciu definicjach tej grupy elementy CPS stanowią WW i CD. Jedynie w przypadku definicji T.H. Davenporta elementami tymi są NK i CD.

W normach technologicznych PN ISO proces został zdefiniowany jako zestaw wzajemnie powiązanych zasobów i działań, które przekształcają stan wejściowy w wyjściowy¹⁷. Zdaniem C. Armistead a i P. Rowlanda proces jest sekwencją czynności

14 A. Grajewski, *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, TNOiK, Toruń 2003, s. 103.

15 J. Czekaj, *Procesy biznesowe w strukturze działalności gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2007, nr 736, s. 7.

16 W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, s. 119.

17 A. Maleszka, *Wprowadzenie do statystycznego zarządzania procesem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 5.

wykonywanych w celu otrzymania określonego efektu finalnego¹⁸. W przypadku obu tych definicji uznano zatem, że elementy WW i CD wyczerpują ich treść. Definicją wskazującą na aspekt przetwarzania jest definicja J. Boszko, który procesem nazywa „przekształcenie tworzywa w produkt”, przy czym tworzywem, tj. obiektem oddziaływania procesu, mogą być informacje lub surowce, a produktem wyroby lub decyzje¹⁹.

Według T.H. Davenporta procesy stanowią ustrukturyzowane i mierzalne działania zaprojektowane do produkcji określonego produktu dla szczególnego klienta lub rynku²⁰. J. Brillman oraz J. Peppard i P. Rowland postrzegają proces jako ciągłe i regularne działanie ludzkie lub też przebieg następujących po sobie działań podejmowanych w określony sposób i prowadzących do osiągnięcia pewnego rezultatu²¹. J. Trzcieniecki pod pojęciem procesu rozumie określony sposób przetwarzania, następstwa lub porządek poszczególnych zmian stanu systemu łącznie ze sprzężeniami zwrotnymi i kontrolą, warunkującymi transformację wielkości wejściowych na wyjściowe. Badacz wskazuje przy tym na ludzi i aparaturę, jako na przykłady obiektów oddziaływania procesów²².

Dla definicji procesu, sformułowanych przez T. Pszczołowskiego, L.J. Krzyżanowskiego, A. Stabryły i M. Chomuszko (pozycje 17–20 w tabeli 6), elementy CPS przestają odgrywać wiodącą rolę w ich treści, ustępując miejsca elementom RPS²³. Trzy pierwsze z wymienionych definicji zawierają tylko jeden element CPS, który – w przypadku dwóch pierwszych – uzupełniany jest jednym elementem RCS, zaś trzema w przypadku trzeciej z nich. M. Chomuszko, formułując definicję procesu, nie wykorzystała żadnego elementu CPS, opierając ją na trzech elementach RPS.

W definicji T. Pszczołowskiego, sformułowanej na gruncie prakseologii, proces traktowany jest jako splot lub pasmo zdarzeń permutacyjnych, przebiegających w czasie i postrzeganych jako całość ze względu na wyróżnione cechy. Ten badacz ujmuje proces jako fragment toku zdarzeń powiązanych przyczynowo²⁴. Rozwijając tę definicję, L.J. Krzyżanowski wskazuje na realny charakter procesów oraz ich zasadnicze właściwości, do których zalicza konkretność, samoistność, samodzielność, pochodność i zależność²⁵.

18 C. Armistead, P. Rowland, *Managing Business Processes*, Wiley and Sons, Chichester 1996, s. 35.

19 J. Boszko, *Wstęp do inżynierii zarządzania*, Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania, Poznań 1999, s. 19.

20 T.H. Davenport, *Process Innovation. Reengineering. Work Through Information Technology*, Harvard Business Scholl Press, Brighton 1993, s. 5.

21 J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 302 oraz J. Peppard, P. Rowland, *Re-engineering*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997, s. 8.

22 J. Trzcieniecki, *Projektowanie systemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1980, s. 16.

23 Mimo większej liczby elementów RPS, definicję J. Trzcienieckiego zaliczono do wcześniejszej grupy ze względu na dwa elementy CPS.

24 A. Szpaderski, *Podstawy prakseologicznej teorii zarządzania*, „Master of Business Administration” 2008, nr 3, s. 94.

25 L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 179.

Definicja A. Stabryły akcentuje funkcje organizacyjne jako elementy składowe całościowego procesu. W jego przekonaniu „proces to ciąg działań będących określonymi funkcjami, które ułożone są w pewnej kolejności, wyrażającej związek przyczynowo-skutkowy zjawisk oddziałujących na jakiś obiekt”²⁶.

M. Chomuszko zwraca uwagę, że procesy realizowane w przedsiębiorstwie zawierają w sobie operacje gospodarcze, czyli te procesy, które mają wpływ na zmianę majątku firmy i podlegają ewidencji księgowej. Jej zdaniem poprzez powiązanie procesów z operacjami gospodarczymi można sprawniej pobierać dane nie tylko do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, lecz także do oceny samego procesu²⁷.

2.1.2. Istota procesów podstawowych i pomocniczych w przedsiębiorstwach

Punktem wyjścia do dalszych analiz na temat wzrostu efektywności przedsiębiorstw staną się procesy zorientowane na wynik, który ma wartość dla klienta i może zapewnić jego satysfakcję²⁸. Procesy takie, tj. osadzone w gospodarce procesy biznesowe, przebiegają bowiem w większości przedsiębiorstw, dla których zapewnienie tej satysfakcji jest jednym z zasadniczych celów. Poziom satysfakcji klienta jest jednocześnie uniwersalną miarą realizacji tego celu, kształtującą się w wyniku dokonywanej przez niego weryfikacji wartości zawartej w dostarczanych mu produkcie, usłudze, informacji lub innym efekcie końcowym. Granice procesu biznesowego są zatem wyznaczane przez przedsiębiorstwo i klienta i obejmują wszelkie działania, począwszy od zakupu zasileń, poprzez wytworzenie efektu końcowego²⁹, do dostarczenia go finalnemu odbiorcy. Satysfakcja klienta jest zatem istotną determinantą osiągnięcia pozostałych głównych celów przedsiębiorstw, tj. uzyskania przewagi konkurencyjnej, umocnienia pozycji rynkowej, ich rozwoju czy wzrostu wartości.

Takie ujęcie procesów biznesowych jest zgodne z wieloma ich definicjami, przytaczanymi w literaturze przedmiotu. M. Hammer przyjmuje bowiem, że proces biznesowy jest połączoną wiązką zadań, których wspólny rezultat stanowi wartość dla klienta³⁰. Za podstawowy składnik przedsiębiorstwa rezultat ten postrzegają D. Morris i J. Brandon, traktując go jako „surowiec”, z którego biznes jest zbudowany.

26 A. Stabryła (red.), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Warszawa 2010, s. 86.

27 J. Auksztol, M. Chomuszko, *Modelowanie organizacji procesowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 18.

28 J. Strumiłło, *Koncepcje: reengineering i benchmarking*, [w:] M. Czerska, A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania*, C.H. Beck, MNiSW, Warszawa 2010.

29 Pojęcie „efektu końcowego” oznacza produkt, usługę lub informację. W tym rozumieniu pojęcie to będzie używane w dalszej części monografii.

30 A. Borawska, *Business process...*, s. 220–221.

Na gruncie reengineeringu, tj. koncepcji BPR (*business proces reengineering*) procesy biznesowe wiąże się z tymi procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie, które ukierunkowane są na zaspokajanie potrzeb konsumenta³¹. W ten sposób procesem biznesowym jest nie tylko wytwarzanie efektu końcowego, lecz także np. pozyskiwanie i obsługa klienta. W tym kontekście Z. Mikołajczyk zauważa, że pod koniec XX w. pojęcie procesu biznesowego zaczęło wykraczać poza procesy produkcyjne, obejmując także ogólne procesy gospodarcze, realizowane w przedsiębiorstwie i poza przedsiębiorstwem³².

Identyfikacja procesów biznesowych jest kluczowa dla ich analizy, modernizacji i modelowania, a przez to do poprawy ich efektywności. Pozwala ona bowiem na uzyskanie informacji o procesach oraz sporządzenie ich metryk, zawierających m.in. opis przebiegu działań wykonywanych w ramach rozpoznanych procesów, określenie wykonawców, produktów, odbiorców i normatywny czas realizacji tych działań oraz warunki wejścia do poszczególnych z nich. W wyniku identyfikacji procesów biznesowych ustala się harmonogramy ich przebiegu i dokonuje się ich parametryzacji, co pozwala na ich klasyfikację³³.

Spośród wielu, przytaczanych w literaturze przedmiotu klasyfikacji procesów biznesowych³⁴, preferowany do realizacji celu monografii jest – za M. Porterem³⁵ – ich podział na dwie zasadnicze grupy, tj. procesy podstawowe i pomocnicze, który wynika z zastosowania kryterium rangi procesów i zadań wykonywanych w przedsiębiorstwie³⁶. Do tego podziału wyraźnie nawiązują wyniki badań prze-

31 Z. Martyniak (red.), *Nowe metody organizacji zarządzania*, Wydawnictwo AE Kraków, Kraków 1998, s. 32.

32 Z. Mikołajczyk, *Metody i techniki organizacji i zarządzania w ujęciu procesowym*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2004, s. 228.

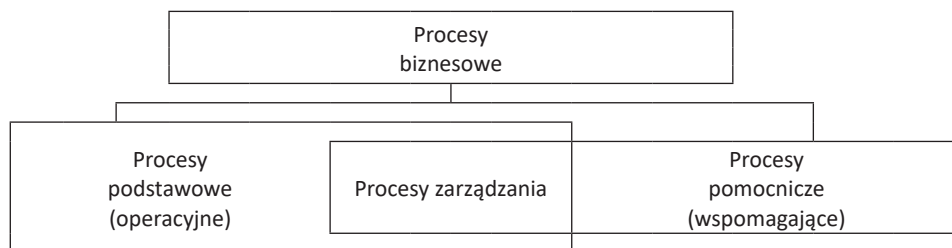
33 M. Ossowski, *Identyfikacja procesów biznesowych*, „Dobre Praktyki” 12.03.2014, <https://dobrepraktyki.wordpress.com> (dostęp: 9.01.2023).

34 Różnorodność procesów biznesowych i ich klasyfikacji warunkuje otoczenie i kontekst, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa.

35 M. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985, s. 23.

36 Inne często przytaczane w literaturze przedmiotu kryteria podziału i wynikające stąd typy procesów biznesowych obejmują m.in.: kryterium tworzenia wartości dodanej dla klienta – procesy bezpośrednio i pośrednio tworzące wartość dodaną i procesy jej nietworzące, kryterium przestrzenno-organizacyjnej alokacji procesów: procesy wewnątrzfunkcyjne, międzyfunkcyjne i interorganizacyjne, kryterium miejsca procesu w łańcuchu wartości i charakter realizowanych zadań: procesy innowacyjne, operacyjne, obsługi posprzedażnej i prawno-socjalne – ujęcie R.S. Kaplana i R. Coopera, procesy tworzące wartość dodaną, transportowe i kontrolne – ujęcie R. Manganellego i M. Kleina oraz procesy logistyczne, regulacyjne, kontrolne i informacyjne – ujęcie J.G. Millera i T.E. Vollmana, kryterium podległości procesów: megaprocesy, procesy główne, procesy podrzędne (subprocesy) – ujęcie R. Müllera i P. Ruppera oraz K. Zimniewicza, za: M. Nowicki, K. Szymańska, *Organizacja w ujęciu procesowym...*, s. 369–371; S. Trzcieliński, M. Adamczyk, E. Pawłowski, *Procesowa orientacja...*, s. 10–11; R. Manganelli, M. Klein, *Reengineering*, PWE, Warszawa 1998; S. Nowosielski, *Zarządzanie procesami*, <http://procesy.ue.wroc.pl> (dostęp: 9.01.2023).

prowadzonych m.in. przez J. Brilmana i P. Grajewskiego, którzy – oprócz procesów podstawowych (określanych przez nich mianem procesów operacyjnych lub centralnych) i pomocniczych (określanych przez nich mianem procesów wspomagających) – wskazują także na znaczenie procesów zarządczych. Traktują oni bowiem procesy zarządzania w przedsiębiorstwie jako element regulujący przenikające przez siebie procesy podstawowe i pomocnicze, stanowiąc niejako ich „wspólną część” (rys. 4).



Rysunek 4. Zasadnicze kategorie procesów biznesowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Ossowski, *Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, <http://jmf.wzr.pl> (dostęp: 9.01.2023), za: P. Grajewski, *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012, s. 34.

Procesy podstawowe i pomocnicze stanowią także podstawę modelu klasyfikacji procesów biznesowych (*Process Classification Framework*, PCF), zaproponowanego przez organizację APQC (*American Productivity Quality Center*) i IBC (*International Benchmarking Clearinghouse*). Typologię procesów biznesowych podobnie postrzegają J. Peppard i P. Rowland, którzy oprócz procesów operacyjnych i wspomagających wyróżniają jeszcze procesy strategiczne³⁷.

J. Boszko, odnosząc proces podstawowy do przedsiębiorstw, które zaspokajają potrzeby klienta przez dostarczanie dóbr materialnych, określa go wprost mianem procesu produkcyjnego. Dostrzegając znaczenie procesów zarządzania, wyodrębnia on w przedsiębiorstwie procesy informacyjne, służące sterowaniu całością przemian, które zachodzą w procesie produkcji. Utrzymuje on, że ta część procesu produkcji, która pozostaje po wydzieleniu z niego procesu informacyjnego, nazywa się procesem produkcyjnym³⁸. Znaczenie procesów wytwórczych w przedsiębiorstwie podkreśla J. Trzcieniecki, który czyni z nich jedną z dwóch, oprócz procesów zarządzania, głównych grup procesów zachodzących w przedsiębiorstwie³⁹.

Wysoka ranga procesów podstawowych w przedsiębiorstwie tkwi w kluczowej roli, jaką odgrywają one w realizacji jego głównych celów. W wyniku ich przebiegu powstaje bowiem wartość dodana, stanowiąca wartość użytkową dla klienta

37 J. Peppard, P. Rowland, *Re-engineering*, s. 14.

38 S. Trzcieniecki, M. Adamczyk, E. Pawłowski, *Procesowa orientacja...*, s. 10.

39 J. Czekaj, *Procesy biznesowe w strukturze działalności gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2007, nr 736, s. 5.

(np. produkt, usługa), która determinuje jakość zaspokojenia jego potrzeb i poziom satysfakcji. Wartość użytkowa jest przeznaczona na „rynek zewnętrzny”, dlatego determinuje wolumen sprzedaży przedsiębiorstwa, a w konsekwencji jego pozycję konkurencyjną. W tym kontekście za procesy podstawowe można uznać te z procesów, które klient najłatwiej dostrzega i poprzez ich wyniki ocenia jakość i efektywność działania całego przedsiębiorstwa⁴⁰.

Według M.E. Portera procesy podstawowe (*primary*) są kierunkami pracy, które dotyczą kluczowej działalności przedsiębiorstwa. Zalicza on do nich: logistykę „na wejściu”, operacje związane z przekształcaniem wejść procesów w wyjścia stanowiące gotowy produkt (np. proces produkcyjny), „logistykę na wyjściu”, sprzedaż, marketing oraz serwis. Procesy podstawowe dotyczą zatem tych obszarów działalności przedsiębiorstwa, które są odpowiedzialne za utrzymanie jego pozycji rynkowej i wzrost, np. zdobywanie nowych zamówień, zaopatrzenie surowcowo-materiałowe, wytwarzanie produktów i świadczenie usług oraz szeroko rozumianą obsługę klienta⁴¹.

Procesy pomocnicze tworzą warunki do realizacji procesów podstawowych, dlatego też przyczyniają się jedynie pośrednio do tworzenia wartości dodanej w przedsiębiorstwie. Ich efekty są generalnie przeznaczone na „rynek wewnętrzny”, tj. zaspokajają potrzeby samego przedsiębiorstwa. Klient zatem słabo dostrzega jakość procesów pomocniczych przebiegających w przedsiębiorstwie, co może skłaniać do stwierdzenia, że mają one niewielki wpływ na kształtowanie jego zewnętrznego wizerunku. Jednak procesy pomocnicze przenikają wszystkie procesy podstawowe, co stwarza możliwość powierzenia ich realizacji jednostce wydzielonej w ramach grupy kapitałowej, np. centrum usług wspólnych (CUW) lub wydzielenia ich na zewnątrz, tj. korzystania z usług *outsourcingu*⁴². Tym sposobem procesy pomocnicze, np. obsługa księgowo-finansowa, prawna, informatyczna, wsparcie logistyczne, nabywanie, budowa i zarządzanie mieniem czy zarządzanie kapitałem ludzkim, współuczestniczące tylko w ograniczonym stopniu w tworzeniu przez przedsiębiorstwo wartości dodanej, stały się istotnym elementem poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i źródłem wzrostu jego wartości rynkowej.

Głównym zadaniem procesów zarządzania jest określenie misji, strategii i zasad działania przedsiębiorstwa, w tym monitorowanie efektywności wszystkich przebiegających w nim procesów. Tkwią one zatem i regulują zarazem zarówno procesy podstawowe, jak i pomocnicze, wywierając przez to strategiczny wpływ na sposób generowania wartości dodanej w przedsiębiorstwie. Według J. Bogdanienki proces zarządzania przedsiębiorstwem „polega na podejmowaniu decyzji zapewniających wykorzystanie określonych zasobów dla osiągnięcia pożądanых

40 P. Grajewski, *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012, s. 34.

41 M. Porter, *Competitive Advantage...*, s. 37–44.

42 J. Drzewiecki, *Outsourcing jako narzędzie zmiany modelu biznesu. Perspektywa Business Model Canvas*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2019, s. 102–104.

celów, określonych przez jego właściciela, oraz na koordynowaniu aktywności mających współpracować ze sobą ludzi zaangażowanych w osiągnięcie tych celów, co jest trudne w pojedynkę⁴³. Wskazując jednoznacznie na konieczność podporządkowania procesów zarządzania osiągnięciu satysfakcji klienta, tj. najważniejszego celu przedsiębiorstwa, M. Dołhasz podkreśla, że odnoszą się one zarówno do procesów podstawowych, jak i pomocniczych. Ich efekty mogą bowiem zapewnić zadowolenie klienta, co w warunkach wzrastającej konkurencji jest jedynym sposobem na utrzymanie oraz zwiększenie udziału przedsiębiorstwa w rynku⁴⁴.

Podział procesów biznesowych, zachodzących w przedsiębiorstwie, na procesy podstawowe i pomocnicze, posłużył M.E. Porterowi do wypracowania koncepcji łańcucha wartości⁴⁵, pozwalającej śledzić fazy powstawania produktu od źródeł surowcowych, przez wszystkie ogniwa procesów gospodarczych, aż do ostatecznego użytkownika. Koncepcja łańcucha wartości, nazywanego również łańcuchem ekonomicznym⁴⁶, jest ściśle związana z wartością dodaną (dla klienta), powstającą w kolejnych ogniwach tych procesów i charakteryzuje przyrost wartości produktów, a zarazem kształtowanie się kosztów i ich lokalizację w przedsiębiorstwie.

Jednym z charakterystycznych terminów koncepcji łańcucha wartości jest wartość, która jest odnoszona do poszczególnych jego ogniw i wyraża wynik końcowy, tj. zysk lub efekty pośrednie, ale może też odnosić się do kosztów, jakie są generowane we wszystkich stadiach określonego procesu⁴⁷. Łańcuch wartości stał się tym samym wygodnym instrumentem analizy strategicznej, służącej kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i to nie tylko w zakresie produktu, lecz także we wszystkich innych zakresach jego funkcjonowania⁴⁸.

Łańcuch wartości tworzy dziewięć kategorii działań, z których pięć należy do działań podstawowych, a cztery do działań pomocniczych (rys. 5). Procesy podstawowe zostały podzielone przez M.E. Portera według kolejności właściwej dla cyklu produkcji i obsługi klienta, na logistykę wewnętrzną, obejmującą działania mające na celu dostarczanie czynników wytwórczych, operacje, tj. działania związane z przekształcaniem czynników wytwórczych w produkt końcowy, logistykę zewnętrzną, obejmującą działania związane z przekazywaniem produktów

43 J. Bogdanienko, *Organizacja i zarządzanie w zarysie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015, s. 16–17.

44 M. Dołhasz (red.), *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 46–47.

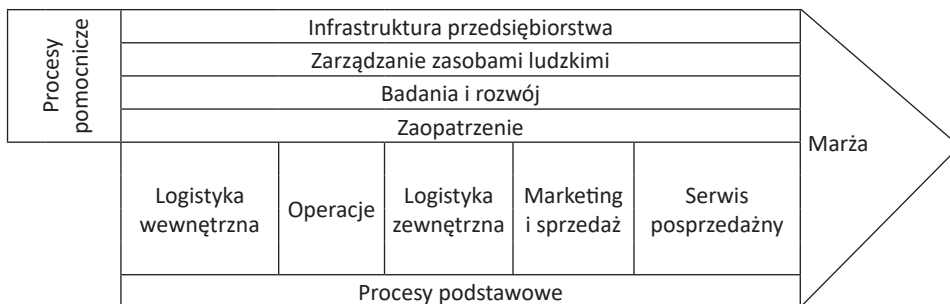
45 Łańcuch wartości według M.E. Portera to narzędzie rozpoznawania sposobów tworzenia większej wartości dla klienta z pozycji przedsiębiorstwa, którego celem jest maksymalizacja wartości dodanej (zysku), za: J. Walas-Trębacz, *Metodyka analizy łańcucha wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2013, nr 922, s. 29.

46 P.F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie. Zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1976, s. 120.

47 A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2007, s. 166.

48 J. Borowski, *Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 2 (62), s. 15.

odbiorcom, marketing i sprzedaż, tj. działania związane z tworzeniem popytu na produkty oraz serwis posprzedażny, obejmujący działania związane z dostarczaniem usług zwiększających zadowolenie klienta z produktu⁴⁹.



Rysunek 5. Idea łańcucha wartości według M.E. Portera

Źródło: opracowanie własne na podstawie M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985, s. 37.

Procesy pomocnicze obejmują kształtowanie „infrastruktury przedsiębiorstwa”, działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, badań i rozwoju oraz zaopatrzenia⁵⁰. „Infrastruktura przedsiębiorstwa” dotyczy zarządzania, struktury organizacyjnej, planowania, finansów, księgowości, zarządzania jakością, społecznej odpowiedzialności biznesu, kultury biznesowej i systemów kontroli, za które odpowiedzialny jest zarząd przedsiębiorstwa. Druga z wymienionych kategorii działań związana jest z rekrutacją, zatrudnieniem, szkoleniem i rozwojem pracowników oraz polityką wynagrodzeń i systemem motywacyjnym, zaś trzecia z ulepszaniem produktów i usprawnianiem procesów. Z kolei aktywności w zakresie zaopatrzenia polegają na „nabywaniu wszystkiego, co jest niezbędne do realizacji procesów podstawowych”, tj. nie tylko surowców i materiałów, lecz także maszyn i urządzeń, pojazdów, sprzętu biurowego itp.⁵¹

49 J. Stefaniak, *Usługi a łańcuch wartości przedsiębiorstw przemysłowych – aspekty teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2017, t. 76, nr 5, s. 152.

50 Wskazane kategorie procesów pomocniczych są niezależne od branży, w jakiej działa przedsiębiorstwo.

51 J. Borowski, *Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 2 (62), s. 20.

2.2. Kształtowanie relacji między centrum usług wspólnych a przedsiębiorstwem

Dynamika otoczenia, postępujące procesy konsolidacji i globalizacji wymagają ciągłego doskonalenia metod budowania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, funkcjonujących na otwartym rynku. Ich wyrazem są zmiany modeli biznesowych przedsiębiorstw, będące wynikiem wdrażania koncepcji budowy tych przewag⁵². Modele biznesowe postrzegane są bowiem w literaturze przedmiotu przez pryzmat zapewnienia przedsiębiorstwu rentowności, która jest zdeterminowana przez łączne oddziaływanie czynników sektorowych i czynników dla niego specyficznych. Kategoria rentowności jest przy tym postrzegana zarówno od strony przychodów, jak i od strony kosztów ich uzyskania.

Według A. Afuaha model biznesowy ma kreować dochody, jest zatem funkcją m.in. pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, posiadanych zasobów oraz podejmowanych przez niego działań, warunkujących efektywności ich wykorzystania. Badacz wskazuje wyraźnie na koszt jako istotny element modelu biznesu i w konsekwencji rentowności. W jego przekonaniu prowadzenie działalności gospodarczej zawsze generuje koszty i to bez względu na przyjętą przez przedsiębiorstwo strategię⁵³. Podobne do A. Afuaha poglądy w podejściu do modelu biznesowego reprezentują A.A. Thomson i A.J. Strickland, uważając, że traktuje on o efektach ekonomicznych realizowanej strategii⁵⁴. Jako konfigurację strategii w zakresie źródeł przychodów i zysków model biznesowy przedsiębiorstwa traktuje R.M. Grant⁵⁵.

Istotę łańcucha wartości w kształtowaniu modelu biznesowego podkreśla K. Obłój. Łączy on bowiem koncepcję tego łańcucha z operacyjną stroną działalności przedsiębiorstwa, od której zależy skuteczność eksploatacji oraz odnowa jego zasobów i umiejętności⁵⁶. Badacz stwierdza, że łańcuch wartości jest jednym z kluczowych elementów modelu biznesowego, na którym opiera się tworzenie wartości dla klienta, ponieważ realizowane działania determinują sukces przedsiębiorstwa. Dlatego optymalne powiązania tych działań w ramach przedsiębiorstwa powinny prowadzić nie tylko do generowania zysku, lecz także do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej⁵⁷.

52 J. Brzóska, *Modele biznesu a wykorzystanie innowacji w przedsiębiorstwach społecznych*, „Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 78, s. 54.

53 A. Afuah, *Business Models. A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Irwin, New York City 2004, s. 9–10.

54 A.A. Thomson, A.J. Strickland, *Strategic Management Concepts and Cases*, McGraw-Hill, New York City 2003, s. 3.

55 R.M. Grant, *Contemporary Strategy, Analysis, Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Publishing, Oxford 2005, s. 307.

56 K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 97–98.

57 Idem, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 363.

Stronę operacyjną przedsiębiorstwa można optymalnie skonfigurować dzięki optymalizacji i koordynacji⁵⁸, przy czym optymalizacja oznacza dążenie do znalezienia możliwie najlepszych sposobów wykonywania działań w danych warunkach, zaś koordynacja ma na celu obniżenie kosztów lub zróżnicowanie oferty. Koordynację można rozpatrywać w aspekcie wewnętrznym i zewnętrznym. W tym pierwszym z aspektów jest ona ukierunkowana na kształtowanie relacji między działaniami przedsiębiorstwa (tzw. koordynacja międzyfunkcyjna), zaś w drugim na kształtowanie relacji pomiędzy działaniami jednostki gospodarczej, a jej dostawcami i odbiorcami (tzw. koordynacja pionowa)⁵⁹.

W ostatnich latach coraz wyraźniejszym i przez to coraz powszechniejszym kierunkiem doskonalenia łańcuchów dostaw i modeli biznesowych przedsiębiorstw jest korzystanie z CUW, którym powierza się świadczenie nowoczesnych usług biznesowych (NUB)⁶⁰. Usługi te są zatem głównym instrumentem kształtowania relacji między CUW a przedsiębiorstwem w kontekście realizacji jego celów.

Nowoczesne usługi biznesowe dotyczą głównie procesów pomocniczych, ale także procesów podstawowych, wydatnie wpływając tym samym na ich przebieg. Przedsiębiorstwa, na ogół korporacje międzynarodowe działające w wielu lokalizacjach, mając na uwadze poprawę efektywności tych procesów, głównie za sprawą ograniczania kosztów działań wchodzących w ich skład, dążą do wyeliminowania powielania czynności przez pracowników rozproszonych jednostek i świadczenie ich z jednego, centralnego miejsca. Dlatego NUB dotyczą czynności powtarzalnych, realizowanych z dużą częstotliwością w różnych lokalizacjach tego samego przedsiębiorstwa, które – mimo powtarzalności – nie przebiegają w identyczny sposób, co determinuje ich zróżnicowaną efektywność⁶¹.

Powoływanym w ramach struktur organizacyjnych przedsiębiorstw CUW powierza się najczęściej świadczenie usług, tj. przejęcie takich działań o powtarzalnym charakterze, jak⁶²: usługi informatyczne (*information technology services*, IT), usługi finansowo-księgowo-licznikowe (*finance & accounting*, FA), usługi z zakresu bankowości i rynków finansowych (*banking, financial services, insurance*, BFSI), obsługa klienta (*customer operations*, CO), usługi administracyjno-organizacyjne (*administrative and organizational services*, AOS), usługi w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (*human resources management*, HR), prowadzenie prac badawczo-rozwojowych (*research & development*, RD), usługi transportowo-logistyczne (*supply*

58 T. Rojek, *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, s. 816.

59 W. Czakon, *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2005, s. 24.

60 J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 198.

61 M. Ciołek, *Rozliczanie kosztów centrów usług wspólnych przy niepełnym wykorzystaniu zasobów*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2018, nr 30, s. 41.

62 S.M. Szukalski, *Innowacje w zarządzaniu centrami usług wspólnych*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 64, s. 137.

chain management & logistics, SCM), usługi marketingowe (*marketing services, MS*), usługi prawne (*legal services, LS*) oraz usługi zarządzania wiedzą (*knowledge management services, KMS*)⁶³ (tab. 7).

Tabela 7. Typowe kategorie nowoczesnych usług biznesowych

Typ usługi na rzecz obsługiwanych jednostek	Symbol	Najważniejsze motywy korzystania z usługi
Usługi informatyczne	IT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zapewnienie sprawnego działania sprzętu komputerowego, oprogramowania i infrastruktury informatycznej ▪ wsparcie użytkownika końcowego (<i>helpdesk service</i>) ▪ przetwarzanie danych ▪ zapewnienie cyberbezpieczeństwa ▪ robotyzacja i automatyzacja procesów biznesowych
Usługi finansowo-księgowo	FA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ prowadzenie ksiąg rachunkowych ▪ sporządzanie sprawozdań finansowych, raportów urzędowych i biznesowych przewidzianych prawem ▪ obsługa i rozliczanie należności i zobowiązań bieżących ▪ zarządzanie ryzykiem finansowym ▪ monitoring i zarządzanie wierzycelnościami ▪ operacyjna obsługa procesów windykacyjno-egzekucyjnych ▪ wycena i prowadzenie ewidencji składników majątku trwałego ▪ zarządzanie ryzykiem braku zgodności (sprawowanie kontroli wewnętrznej)
Usługi z zakresu bankowości i rynków finansowych	BFSI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zarządzanie płynnością finansową ▪ minimalizacja ryzyka kursowego ▪ obsługa kontaktów z instytucjami finansowymi, np. bankami ▪ obsługa procesu wejścia na giełdę i zarządzanie operacjami giełdowymi ▪ obsługa procesów fuzji i przejęć ▪ organizacja emisji obligacji, akcji ▪ zapewnienie prawidłowego przebiegu procesów ubezpieczeniowych oraz wysokiej penetracji ubezpieczeniowej
Usługi w zakresie obsługi klienta	CO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ obsługa zamówień klientów ▪ serwis posprzedażny ▪ utrzymywanie i kształtowanie relacji z klientami ▪ zarządzanie danymi klientów ▪ generowanie raportów, zgodnie z oczekiwaniami klienta
Usługi administracyjno-organizacyjne	AOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nabywanie, budowa i zarządzanie mieniem ▪ sprzątnięcie i nadzór w zakresie wywozu nieczystości ▪ usługi ochrony osób i mienia ▪ zarządzanie dokumentacją ▪ zapewnienie zdalnych połączeń wizyjno-fonicznych ▪ dbałość o kwestie bhp i ppoż. ▪ zarządzanie ochroną środowiska

Tabela 7 (cd.)

Typ usługi na rzecz obsługiwanych jednostek	Symbol	Najważniejsze motywy korzystania z usługi
Usługi w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi	HR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ inicjowanie i obsługa procesów rekrutacyjnych ▪ kreowanie i nadzór polityki globalnej mobilności pracowników ▪ organizacja szkoleń i konferencji ▪ kształtowanie polityki wynagrodzeń i benefitów ▪ okresowe oceny kompetencji pracowników ▪ archiwizacja danych pracowniczych i raportowanie kadrowe
Prowadzenie prac badawczych i rozwojowych	RD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ projektowanie nowych produktów, usług, rozwiązań systemowych i technologii lub ich ulepszanie w ramach procesów biznesowych i ich dostosowywanie do zastosowań komercyjnych ▪ przygotowanie prototypów oraz instalacji pilotowych
Usługi transportowo-logistyczne	SCM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ realizowanie, monitorowanie i wspieranie działań logistycznych i transportowych ▪ monitorowanie stanu zapasów i kosztów transportu ▪ bieżące zarządzanie łańcuchami dostaw
Usługi marketingowe	MS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ prowadzenie badań rynkowych ▪ opracowywanie strategii marketingowych i nadzór nad ich wdrażaniem i przebiegiem ▪ usługi typu public relations
Usługi prawne	LS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reprezentowania w postępowaniach sądowych i pozasądowych ▪ redagowanie projektów dokumentacji prawnej i aktów prawnych ▪ doradztwo prawne ▪ powiernictwo i sądownictwo polubowne ▪ usługi związane ze zmianą formy prowadzenia działalności gospodarczej
Usługi zarządzania wiedzą	KMS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identyfikacja, tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów przedsiębiorstwa ▪ zapewnienie dostępu do wspólnej wiedzy ▪ identyfikacja i nabywanie wiedzy dostępnej na rynku

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Szmajer, *Determinanty rentowności firm działających w sektorze nowoczesnych usług biznesowych*, Difin, Warszawa 2018 oraz J. Koczar, *Usługi z zakresu rachunkowości jako usługi dla biznesu – aspekt międzynarodowy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Research Papers of Wrocław University of Economics” 2014, nr 373, s. 110.

Niezależnie od specyfiki i immanentnych cech każdej z usług, już sam fakt powierzenia ich świadczenia CUW sprawia, że niemal automatycznie pojawia się „przestrzeń” do świadczenia usług o charakterze uniwersalnym (SUS, *set of universal services*). Zestaw takich usług obejmuje przede wszystkim koordynację, konsolidację oraz standaryzację procesów i procedur, co w konsekwencji sprzyja ich

spójności w ramach korporacji⁶⁴. Świadczenie usług „z jednego miejsca” stwarza ponadto korzystne warunki do identyfikowania i eliminowania mało efektywnych działań i procesów oraz opracowywania nowych, jednolitych z punktu widzenia korporacji procedur, co sprzyja efektywniejszemu i sprawniejszemu świadczeniu usług dla procesów biznesowych⁶⁵.

Centralizacja usług znacząco ułatwia kreowanie jednolitej strategii dla całej grupy w zakresie ich świadczenia, w tym ich automatyzacji. Wylimitowanie powielania czynności przez pracowników rozproszonych jednostek i ich wykonywanie z jednego, centralnego miejsca sprzyja poprawie funkcjonowania, lepszej kontroli wewnętrznej, skróceniu czasu raportowania do spółki matki oraz sprawniejszemu obiegowi dobrych praktyk i wiedzy w organizacji⁶⁶. Zestaw SUS obejmuje także optymalizację doboru i wykorzystania zasobów gospodarczych, co wynika m.in. z synchronizacji baz danych oraz z odpowiedniego podziału ról i obowiązków wśród pracowników. W zestawie SUS jest również miejsce dla ciągłego podnoszenia kwalifikacji i ulepszania procesów oraz działań związanych z przygotowaniem analiz, ekspertyz i raportów tematycznych.

Zasadniczym celem świadczenia usług IT jest zapewnienie wsparcia informatycznego procesów biznesowych w przedsiębiorstwie, obejmującego m.in. elektroniczny obieg dokumentów (tab. 7). Rutynowym wyrazem tego wsparcia jest zarządzanie cyklem życia aplikacji, bieżąca aktualizacja i rozwój oprogramowania, zarządzanie infrastrukturą informatyczną oraz projektami służącymi jej rozwojowi. Podobnie należy postrzegać usługi przetwarzania danych, zwłaszcza współużytkowanych (tzw. *time-sharing*), doradztwo i pomoc w zakresie zarządzania zasobami komputerowymi, diagnostykę, serwis i naprawę sprzętu i sieci komputerowej oraz urządzeń peryferyjnych, a także wsparcie w sytuacjach kryzysowych, obejmujące np. odzyskiwanie danych w przypadku awarii. Zapewnienie cyberbezpieczeństwa obejmuje kompleksowe zabezpieczanie danych, w tym ich ochronę przed kradzieżą i utratą możliwości korzystania z nich w wyniku zewnętrznych ataków z zastosowaniem złośliwego oprogramowania.

Szczególnym przejawem usługi IT jest robotyzacja i automatyzacja procesów biznesowych (RPA/BPA, *robotic proces automation / business proces automation*), tj. automatyzacja złożonych, powtarzalnych procesów biznesowych przez zastępowanie konwencjonalnego, manualnego przetwarzania danych przy użyciu specjalistycznych aplikacji imitujących czynności wykonywane wcześniej przez człowieka, co oznacza połączenie specyficznej technologii oraz metodologii wykorzystania

64 P. Modrzyński, *Globalne trendy w zarządzaniu publicznym – przykład centrów usług wspólnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2018, z. 129, s. 299.

65 M. Gnusowski, *Działalność branży nowoczesnych usług biznesowych SSC/BPO z perspektywy usług profesjonalnych – podejście relacyjne*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2018, vol. 6, nr 4, s. 72.

66 Z. Łukaszczyk, *Centrum usług wspólnych sposobem na redukcję kosztów i standaryzację procesów przedsiębiorstwa na przykładzie KHW S.A.*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2017, z. 101, s. 300.

komputera i specjalistycznego oprogramowania, prowadzącego do utworzenia wirtualnego biura administracyjnego, składającego się z „robotoetatów”⁶⁷.

Jedną z najbardziej typowych kategorii nowoczesnych usług biznesowych są usługi finansowo-księgowe (FA). Dla przedsiębiorstw międzynarodowych, prowadzących działalność gospodarczą w różnych państwach, szczególnie istotne jest bowiem prowadzenie ksiąg rachunkowych i sporządzanie sprawozdań finansowych nie tylko w przekroju jednostkowym i skonsolidowanym, lecz także raportów urzędowych i biznesowych zgodnie z obowiązującymi wymogami prawa danego państwa (np. według prawa kraju, na giełdach którego notowane są akcje przedsiębiorstwa, według przepisów lokalnych) i na potrzeby właścicieli⁶⁸. Takie zbudowanie procesów wymaga m.in. przeprowadzenia wielu analiz porównawczych obowiązujących na świecie standardów księgowych w celu ustalenia różnic między nimi⁶⁹.

Wachlarz działań w ramach usług FA jest stosunkowo szeroki i zróżnicowany. Obejmuje on bowiem rozliczanie należności (AR, *accounts receivable*) i zobowiązań (AP, *accounts payable*), monitoring wiarygodności, ocenę i zarządzanie ryzykiem finansowym oraz obsługę procesów windykacyjno-egzekucyjnych. Ze względu na istotę trzech ostatnich działań, zarówno z punktu widzenia ich profesjonalnego wykonania, jak i kosztów, możliwość ich powierzenia CUW jest szczególnie istotna dla instytucji finansowych, w tym banków i firm leasingowych. Może ona bowiem doprowadzić do pełnej standaryzacji takich czynności, jak np. tworzenie klas ryzyka wiarygodności i klientów, kontakt z dłużnikami, ocena ryzyka kredytowego, zarządzanie przejętym majątkiem (w tym prowadzenie magazynu przejętych zabezpieczeń rzeczowych i przedmiotów leasingu) oraz jego remarketing. Dodatkowo połączenie standaryzacji z automatyzacją czynności może zapewnić pełną kontrolę nad ich przebiegiem i dać pewność, że będą one w pełni bezpieczne⁷⁰.

Nierzadko w skład pakietu usług FA wchodzi prowadzenie ewidencji składników majątku trwałego, któremu towarzyszą czynności ich wyceny oraz zarządzanie brakiem zgodności. Procesy szacowania wartości składników majątku trwałego mają szczególne znaczenie dla instytucji finansowych. Ich wyniki są bowiem nie tylko w szerokim zakresie wykorzystywane do ustalenia wysokości rezerw, uwzględnianych w sprawozdawczości finansowej, lecz także do zarządzania wiarygodnościami, restrukturyzacji zadłużenia czy prowadzenia procesów windykacyjnych. Zarządzanie ryzykiem braku zgodności, tj. pełnienie funkcji *compliance*, polega na sprawowaniu kontroli wewnętrznej, mającej na celu zapewnienie

67 R. Szmajser, *Determinanty rentowności...*, s. 97.

68 K. Tkocz-Wolny, *Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa jako forma prezentacji informacji ekonomicznej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 287, s. 119.

69 S.M. Szukalski, *Innowacje w zarządzaniu...*, s. 141.

70 P. Modrzyński, R. Gawłowski, J. Modrzyńska, *Samorządowe centra usług wspólnych. Założenia i praktyka*, C.H. Beck, Warszawa 2018, s. 92.

zgodności działań i procesów przedsiębiorstwa z prawem, umowami i jego procedurami wewnętrznymi⁷¹. Typowymi przykładami sprawowania tej funkcji są czynności audytu wewnętrznego i controllingu.

Wśród podstawowych działań, wykonywanych w ramach usług FA, można także wymienić m.in. przyjmowanie, weryfikację i ewidencję faktur kontrahentów w systemie finansowo-księgowym, ewidencję operacji i transakcji na podstawie różnych dokumentów źródłowych dostarczonych przez klientów, przetwarzanie i rozliczanie kontraktów finansowych, uzgadnianie sald na rachunkach bankowych, sporządzanie list wynagrodzeń pracowników oraz rozwiązywanie sporów dotyczących dokumentów finansowych i faktur, których stroną są obsługiwane jednostki⁷². Do tej kategorii działań można także zaliczyć obsługę rozrachunków między obsługiwanymi jednostkami, rozliczanie wydatków gotówkowych w ramach korporacji, gromadzenie i przechowywanie dowodów księgowej dokumentacji finansowej oraz wystawianie zaświadczeń dla pracowników.

Usługi z zakresu bankowości i rynków finansowych (BFSI) dotyczą obsługi mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynkach kapitałowych, eurorynkach oraz jego relacji z instytucjami finansowymi i ubezpieczeniowymi (tab. 7). Istota tych usług związana jest z pozyskiwaniem źródeł finansowania zewnętrznego oraz zarządzania płynnością finansową. Świadczenie usług BFSI oznacza w szczególności spełnienie wszelkich wymogów formalnych (w tym przygotowanie dokumentacji i kontakt z instytucjami), związanych z obsługą procesu wejścia przedsiębiorstwa na giełdę oraz zawieranie i nadzorowanie transakcji i operacji giełdowych (w tym kontakt z maklerami, brokerami), ograniczających ryzyko utraty płynności finansowej (np. emisja akcji, obligacji, euroobligacji, strategie hedgingowe). CUW, świadczące usługi tej kategorii, może przejąć reprezentowanie obsługiwanego klienta w banku (wyłonionym na podstawie analizy oferty kredytowej) lub innej instytucji kredytującej, obejmujące m.in. ocenę ryzyka kredytowego, przygotowywanie dokumentacji kredytowej, propozycji zabezpieczeń oraz negocjowanie warunków umowy kredytowej.

Optymalizacja stanu gotówki wymaga podjęcia takich działań, jak zarządzanie terminami płatności należności i zobowiązań bieżących, lokatami, depozytami, określenie strategii kredytowej a także w zakresie transakcji terminowych oraz lokowania nadwyżek finansowych. W zakresie zarządzania gotówką nie bez znaczenia jest sporządzanie lub udzielanie pomocy kierownikom obsługiwanego klienta w opracowywaniu i bieżącej aktualizacji planów finansowych oraz nadzór nad ich realizacją.

Kolejną kategorię stanowią usługi obejmujące operacje związane z obsługą klienta (CO). Główna oś tej obsługi dotyczy składanych zamówień i obejmuje

71 B. Jagura, B. Makowicz (red.), *Systemy zarządzania zgodnością compliance w praktyce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2019, s. 29.

72 B. Nita, *Praktyka pomiaru dokonań w zakresie obsługi klienta w sektorze BPO/SSC*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 300, s. 133.

czynności, które stanowią wsparcie sprzedaży. Zakres czasowy tych czynności rozciąga się od momentu przyjęcia zamówienia i wykracza zazwyczaj poza moment przyjęcia płatności za dostarczone dobro użytkowe. W skład usług CO wchodzi zatem działania związane z realizacją sprzedaży, w tym wystawianie i dostarczanie klientowi faktur oraz świadczenie na jego rzecz usług posprzedażowych, obejmujących m.in. instalację, naprawę dobra użytkowego, zaopatrzenie klienta w części zamienne oraz szkolenia jego pracowników⁷³, a także usługi serwisowe oraz obsługę procesu reklamacji i zwrotów⁷⁴. Nierzadko w gestii podmiotu świadczącego usługi CO pozostaje ustalanie strategii cenowych, w tym w zakresie wysokości rabatów i upustów.

Do działań operacyjnych, warunkujących odpowiednią jakość usług CO, można zaliczyć m.in. masowe odpowiadanie na pytania klientów w ramach tzw. *call center*, obsługę korespondencji przychodzącej i wychodzącej, w tym związanej z zamówieniami, prowadzenie bazy danych klientów i zarządzanie nią, generowanie raportów zgodnie z ich oczekiwaniami oraz zapewnienie dostępu online klienta lub przekazywanie informacji od klientów do właściwych działów przedsiębiorstwa. Utrzymaniu wymaganych standardów jakości obsługi klientów, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, służy rejestrowanie i wykorzystywanie istotnych informacji przez nich przekazywanych.

Istotą usług CO jest także utrzymywanie i kształtowanie relacji z klientami, które są jednym z kluczowych elementów każdego modelu biznesowego⁷⁵. Typowymi przykładami budowania tych relacji jest doradztwo personalne (interakcja między rzeczywistym przedstawicielem przedsiębiorstwa a klientami), dedykowana pomoc osobista (interakcja między rzeczywistym przedstawicielem przedsiębiorstwa a specjalną grupą klientów) oraz współtworzenie (osobiste relacje między przedstawicielami przedsiębiorstwa a klientami tworzone poprzez bezpośredni wkład klientów w końcowy rezultat produktów lub usług)⁷⁶.

Wykorzystanie koncepcji CUW w przedsiębiorstwie często łączy się z realizacją zadań o charakterze administracyjno-organizacyjnym (AOS). Odpowiednio skrojony i ukierunkowany zestaw usług, służący wykonywaniu tych zadań, obejmuje zazwyczaj nabywanie i budowę rzeczowego majątku trwałego. Typowym przykładem takich działań są centralne zakupy tego majątku, powierzone w trybie ustawy – Prawo zamówień publicznych oraz nadzór nad robotami w zakresie inwestycji. W zestawie tych usług istotne miejsce zajmują czynności związane z utrzymaniem mienia i jego zarządzaniem, czemu służy m.in. prowadzenie dokumentacji

73 T. Rojek, *Koncepcja łańcucha...*, s. 818.

74 Z. Jedynek, *Logistyczna obsługa klienta w przedsiębiorstwach handlu detalicznego wielkopowierzchniowego*, „Logistyka” 2018, nr 6, s. 1048.

75 B. Nogalski, P. Niewiadomski, *Kształtowanie partnerstwa z kluczowymi klientami – próba oceny elastyczności działań*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 322, s. 125.

76 A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Hoboken–New Jersey 2010.

rzeczowego majątku trwałego (np. ksiąg nieruchomości, ksiąg serwisowych) oraz organizowanie jego przeglądów technicznych i remontów. Składnikami tego majątku, których te czynności często dotyczą, są samochody służbowe i telefony komórkowe pracowników obsługiwanych przedsiębiorstw.

Usługi HR obejmują czynności związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi i polityką kadrową w przedsiębiorstwie (tab. 7). W gestii CUW świadczących te usługi pozostaje pozyskiwanie zasobów w skali globalnej oraz zarządzanie talentami, tj. zasobami ludzkimi o wysokich predyspozycjach. Kreowanie i nadzór polityki globalnej mobilności pracowników, tj. usługi relokacji pracowników dotyczą planowania i zarządzania kosztami globalnych przychodzących i wychodzących ruchów pracowniczych, problemów imigracyjnych i związanych z przestrzeganiem przepisów podatkowych, obsługi wyjazdów międzynarodowych pracowników, a także ich problemów osobistych, które powstają w związku z ich relokacją z jednej lokalizacji do drugiej.

Do typowych czynności wchodzących w skład zestawu usług HR należy także określenie charakterystyk poszczególnych kompetencji, tj. definiowanie modelu kompetencji przedsiębiorstwa (księgi kompetencji), zawierającego opis oczekiwanych zachowań pracowniczych dla określonych poziomów kompetencji⁷⁷. Nierzadko instrumentem stymulowania tych zachowań są zasady wypłacania premii i nagród. W zestawie usług HR mieści się również prowadzenie dokumentacji i akt osobowych pracowników oraz kierowników jednostek obsługiwanych oraz sprawozdawczości statystycznej z zakresu zatrudnienia i płac a także rozliczania świadczeń pracowniczych⁷⁸. Efektem świadczenia usług HR jest zwykle jeden rodzaj umów, świadectw pracy i zaświadczeń we wszystkich lokalizacjach przedsiębiorstwa.

Prowadzenie prac badawczych i rozwojowych (RD), jako forma usług świadczonych na rzecz przedsiębiorstwa, polega na zorganizowanym powiększeniu (w wyniku działalności innowacyjnej) zasobów wiedzy i technologii znajdujących się w jego posiadaniu i ich wykorzystaniu do opracowania nowych lub znaczącego ulepszenia istniejących już produktów, procesów lub usług⁷⁹. W tym nurcie mieści się też przygotowanie prototypów oraz instalacji pilotowych, co odbywa się w środowisku laboratoryjnym lub w środowisku symulującym istniejące systemy. Prace rozwojowe poprzedzane są zwykle badaniami podstawowymi i stosowanymi⁸⁰.

77 A. Butkiewicz-Schodowska, *Kapitał ludzki we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne” 2015, nr 11, s. 120.

78 Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011, s. 38.

79 *Ustawa o zasadach finansowania nauki z dnia 30 kwietnia 2010 r.*, Dz. U. z 2010 r. nr 96, poz. 615.

80 Badania podstawowe, realizowane na płaszczyźnie teorii i eksperymentów, mają na celu zwiększenie zasobu wiedzy dotyczącej przyczyn zjawisk i zdarzeń, a ich rezultaty mogą znaleźć zastosowanie w praktyce lub nie, nie obowiązuje prymat ich gospodarczej przydatności. Badania stosowane mają przysporzyć wiedzy pozwalającej na osiągnięcie założonych celów praktycznych, lub ich celem jest poszukiwanie zastosowań dla uzyskanych wyników badań podstawowych.

Prace badawcze i rozwojowe związane z opracowaniem nowych produktów (innowacji produktowych) i procesów (innowacji procesowych), wykonywane przez własne zaplecze rozwojowe lub nabyte od innych jednostek należy postrzegać jako rodzaj działalności innowacyjnej⁸¹.

Usługi SCM mają zapewnić dostawę towaru do klienta oraz dostawy na rzecz przedsiębiorstwa na potrzeby prowadzenia działalności gospodarczej. Ich powierzenie CUW wiąże się zatem ze świadczeniem przez nie obsługi procesów logistycznych, spedycyjnych i transportowych w przedsiębiorstwie. Dlatego w zakresie zadań realizowanych przez CUW znajduje się budowa i usprawnianie łańcuchów dostaw (w tym budowa łańcuchów zintegrowanych i inteligentnych) oraz bieżące eliminowanie zakłóceń w ich funkcjonowaniu. W tym zakresie mieści się także monitorowanie przesyłek specjalnych i zarządzanie testami transportowymi.

Istotną część usług SCM stanowi optymalizacja stanu zapasów, kosztów transportu oraz ograniczanie ryzyka związanego z transportem (tzw. *consulting*), a także świadczenie usług ubezpieczeniowych w zakresie przesyłanych ładunków. W ramach usług SCM pozostaje logistyka projektowa (organizacja transportu towarów o zwiększonej złożoności), kontraktowa (m.in. organizacja operacji importowych i eksportowych, usługi celne, przygotowanie wymaganej dokumentacji i pozwoleń) oraz magazynowa (m.in. przeładunki, magazynowanie, kontrola ilościowa i jakościowa towaru przy przyjęciu oraz wydaniu towaru, konfekcjonowanie, etykietowanie, foliowanie)⁸².

Usługi marketingowe (MS) obejmują formułowanie strategii marketingowych, rozwoju marki i komunikacji marketingowej, ich wdrażanie, nadzór nad ich przebiegiem oraz aktualizację na podstawie wyników audytu ich efektywności⁸³. Podstawą opracowywania tych strategii są rezultaty badań rynkowych, obejmujące informacje o kształtowaniu się takich parametrów i mechanizmów rynkowych, jak np. popyt, podaż, ceny, zachowania i preferencje konsumentów, działania konkurencji, funkcjonowanie systemu dystrybucji, sprzedaży. Częstymi przykładami usług MS jest przygotowywanie i wdrażanie kampanii reklamowych i programów lojalnościowych, tworzenie identyfikacji wizualnej oraz poligrafii.

Istotnym przejawem usług MS są działania typu *public relations* (forma marketingu strategicznego), których celem jest kształtowanie relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem. Typowymi instrumentami kształtowania tych relacji, tj. kreowania zewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa, jest kontakt z mediami, organizacja imprez i spotkań (*event marketing*), utrzymywanie relacji z inwestorami, sponsoring oraz lobbings. Ich stosowanie ma za zadanie stworzenie w świadomości klienta, poprzez wytworzenie zaufania do przedsiębiorstwa i jego pozytywnego

81 A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2007, s. 242.

82 A. Chojnacka, *Usługa logistyczna jako przedmiot rynku*, „Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe” 2011, nr 12, s. 73.

83 A. Gilmore, *Usługi. Marketing i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2006, s. 11.

wizerunku, przekonania o konieczności jego istnienia i integralności z otaczającym go środowiskiem⁸⁴.

Powierzenie CUW usług prawnych (LS) jest korzystne dla przedsiębiorstwa nie tylko ze względu na niższe koszty związane z funkcjonowaniem CUW, lecz także z tytułu łatwiejszej dostępności prawników oraz ich doskonałej orientacji w jego problemach i bieżącej sytuacji. Duża część usług prawnych dotyczy bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa i obejmuje doradztwo prawne, przygotowywanie opinii prawnych, a także sporządzanie i opiniowanie umów, pism handlowych i sądowych oraz projektów procedur wewnętrznych.

W pakiecie usług LS niezwykle istotne jest reprezentowanie przedsiębiorstwa we wszelkich postępowaniach sądowych i pozasądowych, a także powiernictwo, sądownictwo polubowne. Pakiet ten obejmuje również prowadzenie działań zmierzających do rejestracji, sprzedaży lub likwidacji przedsiębiorstwa i jego spółek zależnych, nadzór nad procesami fuzji, przejęć i podziału przedsiębiorstw. W jego skład wchodzi także pomoc w uzyskiwaniu pozwoleń i koncesji, a także modyfikacji modelu biznesowego⁸⁵.

Istota usług zarządzania wiedzą (KMS) polega na tym, że są one trudne do zidentyfikowania i imitacji przez rywali rynkowych, przez co istotnie wpływają na zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania i tworzenia przewagi konkurencyjnej⁸⁶. Jedną z podstawowych koncepcji tych usług obejmuje procesy pozyskiwania, rozpowszechniania oraz użytkowania wiedzy.

Wiedza pozyskiwana jest zarówno ze źródeł wewnętrznych przedsiębiorstwa (np. od pracowników), jak i z otoczenia (np. w wyniku kontaktów z klientami, dostawcami, firmami partnerskimi, przejmowania przedsiębiorstw o dużym potencjale innowacyjnym, a także zatrudniania ekspertów zewnętrznych)⁸⁷. Rozpowszechnianie wiedzy obejmuje celowy i skoordynowany jej podział między odpowiednich pracowników z zachowaniem właściwych proporcji w zakresie jej jakości i ilości. Z kolei realizacja procesu użytkowania wiedzy wymaga zarówno zapewnienia dostępu do wspólnych jej zasobów pracownikom (np. poprzez stworzenie baz danych) i umożliwienia korzystania z nich (np. poprzez internet), jak również profesjonalnego wsparcia wysiłków pracowników zmierzających do pokonania takich barier, jak np. rutyna, obawa o pozycję lub przecenianie własnej wartości⁸⁸.

84 K. Pawlak-Kotodziejska, J. Łapińska, *Rola public relations w promocji usług w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2013, nr 10 (59), s. 555.

85 *Obsługa prawna firm. Dlaczego jest tak ważna? Jakie działania obejmuje i dlaczego warto z niej skorzystać?*, <https://biurokamenica.pl> (dostęp: 18.01.2023).

86 J. Rokita, *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003, s. 76.

87 M. Morawski, *Ilościowe zarządzanie wiedzą podejście zachodnie*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 80.

88 M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2020, s. 51.

2.3. Główne kierunki poprawy efektywności przedsiębiorstw w ramach centrum usług wspólnych

Wobec współczesnych uwarunkowań rynku oraz postępującej konkurencji, przedsiębiorstwa są zobligowane do nieustannego wzmacniania efektywności funkcjonowania, usprawniania wewnętrznych procesów w obliczu zagrożeń i szans wynikających z otoczenia oraz do eliminacji niekorzystnych zjawisk⁸⁹. Podstawowym instrumentem zarządzania strategicznego, służącym wzmacnianiu tej efektywności, jest model biznesowy przedsiębiorstwa, zawierający pewien zestaw elementów i relacji między nimi, który stanowi ogólny schemat prowadzenia biznesu (rys. 6). Odzwierciedla on zatem sposoby osiągnięcia właściwych wyników ekonomicznych, wyrażonych przez relacje przychodów, kosztów i zysku w całym przedsiębiorstwie⁹⁰.

Model biznesowy może być wykorzystywany jako narzędzie promowania, będące wynikiem optymalizacji, zmian w przedsiębiorstwie i dostosowania mechanizmu optymalizacji do aktualnej sytuacji rynkowej. Liczne badania w obszarze przedsiębiorczości wykazały, że przedsiębiorstwo nie może odnieść sukcesu bez posiadania, kreowania i stosowania dobrego modelu biznesowego⁹¹.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji modelu biznesowego. Wydaje się, że m.in. C. Ott i W. Schiemann, A. Afuah i C.L. Tucci oraz J.C. Linder i S. Cantrell sformułowali definicje, które w największym stopniu eksponują zależności przyczynowo-skutkowe modelu, potwierdzając tym samym jego przydatność do analizy kierunków zwiększania efektywności przedsiębiorstw poprzez korzystanie z usług CUW. Według pierwszej pary badaczy model biznesowy to metoda umiejętnego połączenia wizji i planu przedsiębiorstwa, prowadząca do realizacji jego celów strategicznych/kompleksowych oraz wdrażania w życie planowanej koncepcji działania z możliwościami jej wykonania⁹². A. Afuah i C.L. Tucci postrzegają model biznesowy jako przyjętą przez przedsiębiorstwo metodę powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów oraz usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia przedsiębiorstwu dochodowość oraz określa czynniki warunkujące utrzymanie przez przedsiębiorstwo trwałej przewagi konkurencyjnej⁹³.

89 M. Sztorc, *Model biznesowy jako instrument zarządzania strategicznego w hotelarstwie*, s. 49, <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/16443> (dostęp: 20.01.2023).

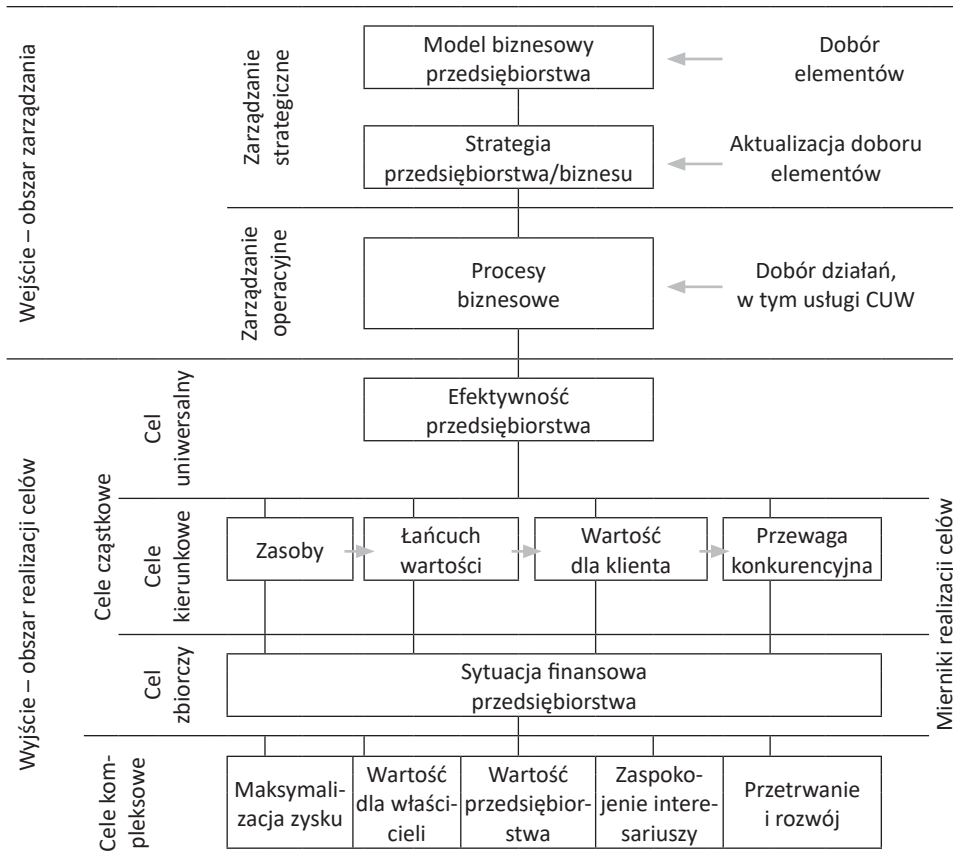
90 T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo SGH w Warszawie, Warszawa 2008, s. 52.

91 L. Walaszczyk et al., *Modele biznesowe – kompendium*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2018, s. 8.

92 C. Ott, W. Schiemann, *Rising strategic measurement to turn visio into reality*, „Journal of Strategic Performance Measurement” 2000, nr 1, s. 15.

93 A. Afuah, C.L. Tucci, *Biznes internetowy – strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 86.

Z kolei J.C. Linder i S. Cantrell wskazują, że model biznesowy to skoordynowany plan działania, którego podstawowym celem jest wykreowanie strategii zgodnej z oczekiwaniami nabywcy poprzez najlepsze wykorzystanie zasobów i relacji⁹⁴.



Rysunek 6. Usługi CUW jako element poprawy efektywności przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury przedmiotu.

Dla powodzenia modelu biznesowego kluczowy jest dobór elementów, które – razem scalone – pozwalają na tworzenie i dostarczanie wartości⁹⁵. Wobec generalnie statycznego charakteru modelu biznesowego, stanowiącego obraz przedsiębiorstwa w wybranym momencie⁹⁶, aktualizacja tego doboru jest dokonywana

94 J.C. Linder, S. Cantrell, *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, Chicago 2004, s. 8.

95 M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann, *Reinventing your business model*, „Harvard Business Review” 2008, no. 12, s. 52.

96 T. Doligalski, *Modele biznesu w Internecie. Teoria i studia przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 23.

na etapie formułowania strategii, wyrażającej sposób jego działań i zachowań (często bardzo elastycznych) wobec zmieniających się warunków otoczenia i jego wnętrza⁹⁷. W tych uwarunkowaniach model biznesowy, co jest zgodne z poglądem m.in. T. Falencikowskiego i P. Banaszyka, stanowi oparcie i punkt wyjścia dla strategii przedsiębiorstwa, która opisuje dynamikę biznesu, tj. jego bieżące prowadzenie i realizację⁹⁸. W konsekwencji określane są działania, kształtujące realizowane operacje i procesy biznesowe przedsiębiorstwa, co oznacza przejście z etapu zarządzania strategicznego do etapu zarządzania operacyjnego (rys. 6).

Jednym z istotnych aktualnie instrumentów zarządzania operacyjnego przedsiębiorstw jest korzystanie z usług CUW. Zasadniczy motyw tworzenia CUW łączy się bowiem z dążeniem do osiągnięcia oszczędności w zakresie kosztów ogólnych, przeważnie poprzez arbitraż zasobów oraz efekt skali⁹⁹. Poprzez sprawniejszą i lepszą jakościowo obsługę przedsiębiorstwa oraz klientów, CUW wspierają je także pośrednio i bezpośrednio w dążeniu do wzrostu przychodów ze sprzedaży. Usługi CUW są zatem ukierunkowane zarówno na zaspokajanie potrzeb przedsiębiorstwa (tj. klienta wewnętrznego), jak i klienta biznesowego (tj. klienta zewnętrznego), co korzystnie wpływa na efektywność procesów przedsiębiorstwa¹⁰⁰.

Dominujący kosztowy lub przychodowy kierunek wpływu usług CUW na efektywność przedsiębiorstwa pozwala wyszczególnić ich cztery umowne grupy (rys. 7). Można sądzić, że z punktu widzenia zaspokajania potrzeb przedsiębiorstwa najbardziej istotne są usługi i procesy MS, FA, BFSI, KMS i LS (pierwsza grupa usług), SUP, PRD, HR, QR (druga grupa usług i procesów¹⁰¹) oraz RD, CO i SCM (trzecia grupa usług), przy czym rośnie znaczenie każdej kolejnej z tych grup usług dla zapewnienia satysfakcji klienta (zob. prozdz. 2.2). Wyraźny techniczno-porządkowy charakter usług AOS, IT i SUS (czwarta grupa usług) powoduje, że mają one nieco mniejsze znaczenie dla zaspokojenia potrzeb przedsiębiorstwa, będąc przy tym neutralnymi z punktu widzenia zapewnienia satysfakcji klienta. Usługi CUW dotyczą w większości procesów pomocniczych, zachodzących w przedsiębiorstwie

97 B. Nogalski, *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration” 2009, nr 2, s. 5.

98 T. Falencikowski, *Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 260 i P. Banaszyk, *Kształtowanie ogólnej strategii przedsiębiorstwa*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk (red.), *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2012, za: A.K. Wiśniewski, M. Raczyńska, *Strategia a model biznesu*, [w:] M. Zastempowski, W. Glabiszewski, K. Liczmańska-Kopcewicz (red.), *Współczesne zarządzanie. Przejawy, uwarunkowania i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2019, t. 2, https://www.researchgate.net/publication/331399625_Strategia_a_model_biznesu (dostęp: 23.01.2023).

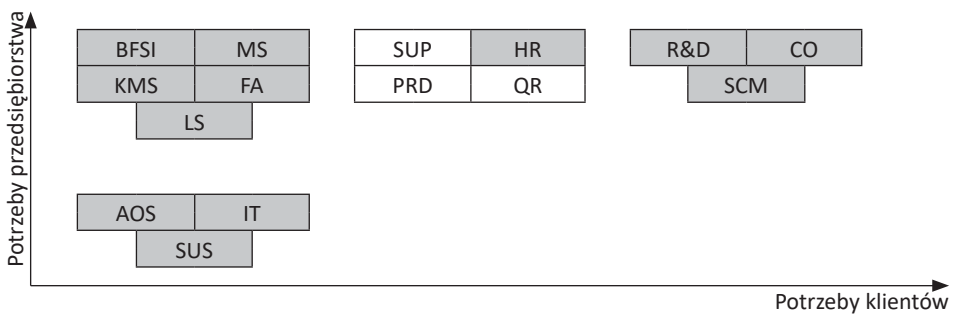
99 M. Ciołek, *Rozliczanie kosztów centrów...*, s. 41.

100 S.M. Szukalski, *Procesowe i organizacyjne innowacje w centrach usług wspólnych*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2012, nr 268, s. 110.

101 Procesy SUP, PRD i QR nie są obsługiwane przez CUW.

(usługi wchodzące w skład grupy pierwszej, drugiej i czwartej), ale także procesów podstawowych (grupa trzecia usług) (zob. prozd. 2.1).

Działania podjęte w obszarze zarządzania zarówno strategicznego, jak i operacyjnego, związane głównie z kreacją modelu biznesowego oraz bieżącą konfiguracją jego elementów, ukierunkowane są na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo efektywności na poziomie ogólnym, symbolizującej jego zdolność do realizacji swoich celów. Ta wielowymiarowa zdolność rozszerza się z tego poziomu na ukierunkowane już zdolności cząstkowe, determinujące potencjał i stopień realizacji tych celów. Zdolności cząstkowe należy zatem łączyć z poszczególnymi kategoriami efektywności¹⁰², co świadczy o jej wielowymiarowym charakterze¹⁰³. W tych uwarunkowaniach osiągnięcie przez przedsiębiorstwo odpowiedniego poziomu efektywności można postrzegać jako realizację pewnego rodzaju uniwersalnego celu cząstkowego, co może zapewnić realizację innych, ukierunkowanych już celów cząstkowych oraz zbiorczego celu cząstkowego, zakładającego uzyskanie określonych wartości parametrów sytuacji finansowej, stanowiącej podstawę realizacji celów kompleksowych (zob. prozd. 1.3).



Rysunek 7. Rola usług CUW w zarządzaniu operacyjnym przedsiębiorstwem

Oznaczenia: MS – działania marketingowe, SUP – zaopatrzenie materiałowo-techniczne, przygotowanie produkcji, PRD – produkcja, PM – zarządzanie efektami finalnymi, CO – obsługa klienta, SCM – logistyka, spedycja, transport, FA – finanse, księgowość, BFSI – zarządzanie płynnością finansową, LS – obsługa prawna, AOS – obsługa administracyjno-organizacyjna,

R & D – badania i rozwój, KMS – zarządzanie wiedzą, IT – obsługa informatyczna, HR – zarządzanie zasobami ludzkimi, QR – kontrola/zabezpieczenie jakości/kontrola strategiczna, SUS – usługi uniwersalne, **kolor szary** – usługi będące w ofercie CUW

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Grajewski, *Organizacja procesowa – projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2016, s. 57.

¹⁰² Zgodnie z rysunkiem 2 (prozd. 1.2.1) kategorie te można przypisać jednej z dwóch zasadniczych grup efektywności, tj. efektywności ekonomicznej lub efektywności organizacyjnej.

¹⁰³ Według Z. Martyniaka efektywność może być rozpatrywana w wymiarach: ekonomicznym, rynkowym, systemowym, politycznym, kulturowym, społecznym i ekologicznym, za: Z. Martyniak, *Efektywność organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2000, nr 11, s. 31, zaś E. Skrzypek i M. Hofman eksponują jej wymiary finansowy, operacyjny, rynkowy i dynamiczny (rozwojowy), za: E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 216–218 (zob. też prozd. 1.1).

Realizacja kierunkowych celów cząstkowych oznacza właściwe określenie zasobów i ich efektywne wykorzystanie w wyniku trafnej konfiguracji łańcucha wartości, co kreuje z kolei w znacznym stopniu wartość dla klienta, stanowiącą główną determinantę przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Uzyskanie tej przewagi, w wyniku efektywnego wykorzystania potencjału konkurencyjności, umożliwia przedsiębiorstwu generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej¹⁰⁴, stanowiącej istotne narzędzie kształtowania sytuacji finansowej w pożądanym kierunku. Istota przewagi konkurencyjnej dla możliwości kształtowania tej sytuacji wynika także stąd, że jest ona, obok potencjału konkurencyjności, instrumentów konkurowania oraz pozycji konkurencyjnej, ważną determinantą konkurencyjności przedsiębiorstwa, oznaczającą umiejętność dostosowania się do zmian¹⁰⁵.

W tych uwarunkowaniach wartościowymi instrumentami konkurowania stają się usługi CUW, zwłaszcza w kontekście możliwości wpływania za ich pomocą na sytuację finansową przedsiębiorstwa, w tym w szczególności na jego rentowność, płynność finansową, długość cykli rotacji należności bieżących i zapasów, wielkość przychodów ze sprzedaży oraz jakość należności bieżących (zob. prozd. 1.4). Na podstawie określonych wcześniej treści (zob. prozd. 2.2) oraz kierunków wpływu tych usług na potrzeby przedsiębiorstwa i klientów (rys. 6), można sądzić, że zależności między tymi usługami a wspomnianymi parametrami sytuacji finansowej przedsiębiorstwa można ująć w sposób zaprezentowany w tabeli 8.

Z analizy literatury przedmiotu oraz doświadczenia zawodowego Autorów wynika, że najbardziej intensywnymi i wszechstronnymi zarazem usługami CUW, z punktu widzenia korzystnego oddziaływania na sytuację finansową przedsiębiorstwa (analiza pozioma tab. 8), są usługi FA, CO, SCM, BFSI. Ich intensywności zostało bowiem przypisanych odpowiednio 10, 9, 9 i 8 jednostek, które rozkładają się praktycznie na wszystkie kluczowe parametry tej sytuacji¹⁰⁶. Dodatkowo stosunkowo wiele zależności między wspomnianymi usługami a tymi parametrami ma charakter „bardzo intensywny”. Taki charakter cechuje np. zależność między usługami FA a płynnością finansową, cyklem rotacji należności, cyklem rotacji zapasów oraz jakością należności bieżących, a także między usługami SCM a rentownością, cyklem rotacji zapasów oraz wielkością przychodów ze sprzedaży.

Najbardziej wrażliwym parametrem sytuacji finansowej przedsiębiorstwa względem usług CUW jest rentowność (analiza pionowa tab. 8). Jest ona bowiem „odbiorcą” 14 jednostek ich intensywności, przy czym „bardzo intensywny” korzystny wpływ wywierają na nią usługi MS, CO i SCM. Odbiorcą 13 jednostek intensywności usług CUW jest wielkość sprzedaży, która „bardzo intensywnego”

104 W. Danielak, D. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa z perspektywy przeglądu podejść i koncepcji rozwoju strategii*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Jana Wyżykowskiego. Studia z Nauk Społecznych” 2016, nr 9, s. 304.

105 M. Gorynia, E. Łażniewska, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 48.

106 Jako „słabą” określono jedynie zależność między usługami BFSI a „jakością należności bieżących”.

korzystnego wpływu doświadcza ze strony usług MS i SCM. W mniejszym stopniu na usługi CUW są wrażliwe pozostałe, rozważane w tabeli 8, parametry sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Ich wrażliwość jest o ok. 30–40% niższa, chociaż np. zależności między cyklem rotacji zapasów a usługami FA, BFSI i SCM są „bardzo intensywne”.

Tabela 8. Kluczowe kierunki wpływu usług CUW na sytuację finansową przedsiębiorstwa

Lp.	Usługi świadczone przez CUW	Oznaczenie	Rentowność	Płynność finansowa	Cykl rotacji należności	Cykl rotacji zapasów	Wielkość sprzedaży	Jakość należności bieżących	SUMA
1.	Usługi IT	IT	X		X	X	X	X	5/0
2.	Badania i rozwój	RD	X				X		2/0
3.	Zarządzanie wiedzą	KMS	X				X		2/0
4.	Usługi prawne	LAS	X	X	X		X	XX	6/1
5.	Usługi marketingowe	MS	XX	X			XX		5/2
6.	Usługi finansowo-księg.	FA	X	XX	XX	XX	X	XX	10/4
7.	Usługi BFSI	BFSI	X	XX	XX	XX	X		8/3
8.	Obsługa klienta	CO	XX	X	X	X	XX	X	8/2
9.	Usługi administracyjno-org.	AOS	X						1/0
10.	Usługi HR	HR	X	X	X	X	X	X	6/0
11.	Usługi logistyczno-sped.	SCM	XX	X	X	XX	XX	X	9/3
	SUMA		14	9	9	9	13	8	

Oznaczenia: puste pole – zależność nieistotna/słaba, X – zależność intensywna, XX – zależność bardzo intensywna

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury przedmiotu i doświadczeń zawodowych Autorów.

Konstrukcja ogólnego schematu prowadzenia biznesu (rys. 6), traktującego usługi CUW jako element poprawy efektywności przedsiębiorstw i realizacji ich celów, znajduje swoje uzasadnienie w literaturze przedmiotu. Bezpośredni związek między modelem biznesowym a efektywnością ekonomiczną przedsiębiorstwa wynika wprost z (przytoczonej wcześniej) definicji modelu autorstwa A. Afuaha i C.L. Tucciego. W ich przekonaniu model biznesowy można traktować jako jeden z dwóch (obok otoczenia) bezpośrednich czynników, wpływających na efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa¹⁰⁷. Badacze ci, obok S. Ehiraja, I. Gulera i H. Singha, szczególnie mocno eksponują ideę modelu efektywności ekonomicznej, którego głównym celem jest osiągnięcie bieżącej i długoterminowej dochodowości¹⁰⁸. Istotę

107 J. Brzóska, *Modele biznesu...*, s. 56.

108 S. Ehiraj, I. Guler, H. Singh, *E-Business Models: Value Creation and Competitive Advantage*, Warton School, Philadelphia 2000, s. 2.

efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa, wyrażonej w formie relacji korzyści do ponoszonych kosztów jako efektu stosowania modelu biznesowego, wyraźnie akcentują także T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska i M. Witek-Hajduk, czego wyrazem są np. modele typu tradycjonalista, zleceniobiorca i dystrybutor¹⁰⁹. Zgodnie z przytoczoną wcześniej definicją aspekt zapewniania efektywności przez model biznesowy dostrzega również R.M. Grant.

W literaturze przedmiotu wyraźnie zaznaczony jest wątek akcentujący uniwersalny charakter efektywności, zwłaszcza ekonomicznej, traktowanej jako potencjał przedsiębiorstwa, który może zostać wykorzystany do realizacji poszczególnych kategorii jego celów, począwszy od kierunkowych celów częściowych, przez cel zbiorczy, aż do celów kompleksowych (rys. 6). P. Drucker stwierdza wprost, że efektywność determinuje stopień „opanowania celu”¹¹⁰. Jego wskazanie, że realizacja procesów pomocniczych (nieprodukcyjnych) w przedsiębiorstwie pochłania zwykle 80–90% kosztów¹¹¹, podkreśla dodatkowo znaczenie usług CUW w kształtowaniu tej efektywności. Istota tych usług odnosi się bowiem generalnie do tej kategorii procesów. W.E. Samuelson, S.G. Marks zauważają, że efektywność ekonomiczna to najlepszy (z możliwych) sposób wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa¹¹².

W opinii E. Skrzypek efektywność ekonomiczna stanowi granicę osiągnięcia najlepszych wyników i dlatego jest sprawdzonym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa. Według niej efektywność ekonomiczna jest nie tylko istotnym narzędziem pomiaru skuteczności zarządzania, lecz także obejmuje szereg zjawisk wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, obrazuje szybkość reakcji na wyzwania rynku oraz oczekiwania jego uczestników, jest sprawdzonym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej, a także umożliwia odpowiednią reakcję na sygnały, które płyną z rynku¹¹³. W ujęciu adaptacyjnym efektywność ekonomiczna przedsiębiorstwa jest miarą jego zdolności do dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu i oznacza umiejętność rozpoznawania natury pojawiających się problemów oraz zdolność do ich właściwego rozwiązywania¹¹⁴.

Zestaw kierunkowych celów częściowych na ogólnym schemacie prowadzenia biznesu (rys. 6) koresponduje z elementami modelu biznesowego. Dla osiągnięcia przez przedsiębiorstwo celu zbiorczego i celów kompleksowych, dobór tych

109 T. Gołębiowski et al., *Modele biznesu...*, za: B. Iwasieczko, *Modele biznesowe i ocena czynników ich efektywności*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 343, s. 165 oraz Ł. Nęcki, *Budowa nowoczesnego przedsiębiorstwa z wykorzystaniem modelu biznesowego CANVAS*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2013, nr 11, s. 30.

110 P. Drucker, *Menedżer skuteczny. Efektywności można się nauczyć*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2017, s. 25.

111 Idem, *Managing for business effectiveness*, „Business Harvard Review” 1985.

112 W.E. Samuelson, S.G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 2009, s. 260.

113 E. Skrzypek, *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, vol. 262, s. 313.

114 E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002, s. 121.

elementów na etapie zarządzania powinien zapewnić modelowi biznesowemu nie tylko efektywność organizacyjną, lecz także ekonomiczną, co można rozpatrywać w kategorii realizacji celu. Identyfikacja zasobów i trafna konfiguracja łańcucha wartości ma bowiem prowadzić do wygenerowania propozycji wartości dla klienta oraz uzyskania przewagi konkurencyjnej, co oznacza kształtowanie elementów modelu biznesowego, które – ze względu na ich wyraźne powiązanie o charakterze przyczynowo-skutkowym – może przesądzić o sukcesie przedsiębiorstwa.

Wśród wielu spotykanych w literaturze przedmiotu zestawów elementów modelu biznesowego¹¹⁵, zasoby wewnętrzne przedsiębiorstwa jako jedno z kluczowych ogniw tych zestawów pojawiają się w propozycjach takich badaczy, jak np. T. Gołębiowski, B. Delmil i X. Lecocq, T. Falencikowski, M. Johnson, C.M. Christensen i H. Kagermann, G. Hamel, K. Obłój i A. Osterwalder i Y. Pigneur¹¹⁶. Traktują oni te zasoby generalnie jako aktywa, których model biznesowy potrzebuje do działania, aby generować przychody ze sprzedaży.

Istota zasobów wewnętrznych jako elementu modelu biznesowego przedsiębiorstwa wynika z konieczności ich posiadania w celu wytworzenia wartości i zaproponowania jej klientowi oraz dotarcia do klienta za pomocą kanału dystrybucji. Stanowią one potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa i obejmują zarówno zasoby materialne (np. infrastrukturę produkcyjną, pojazdy, sieć dystrybucji), zasoby intelektualne/niematerialne (np. znaki towarowe, patenty, prawa autorskie, bazę klientów), zasoby ludzkie (wiedza, kompetencje i doświadczenie pracowników, zwłaszcza kadry menedżerskiej) oraz zasoby finansowe (np. środki pieniężne, krótkoterminowe papiery wartościowe, należności, kredyty)¹¹⁷.

Łańcuch wartości jako istotny element modelu biznesowego eksponują m.in. tacy badacze, jak K. Obłój, T. Gołębiowski, Ch. Baden-Fuller, M.W. Johnson i C. Christensen, B. Delmil i X. Lecocq oraz O. Gassmann, K. Frankenberger i M. Csik¹¹⁸. Pierwszy z nich postrzega np. łańcuch wartości jako instrument pozwalający na skuteczną eksploatację i odnowę zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa.

115 Do najbardziej popularnych zestawów elementów modelu biznesowego należy propozycja A. Osterwaldera i Y. Pigneura, którzy wyróżniają 9 następujących elementów: segmenty klientów, kluczowe partnerstwo, kluczowe zadania, kluczowe zasoby, strukturę kosztów, relacje z klientami, kanały komunikacji, strumienie przychodów, propozycję wartości, za: Ł. Nęcki, *Budowa nowoczesnego przedsiębiorstwa z wykorzystaniem modelu biznesowego CANVAS*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2013, nr 11, s. 31–32.

116 Grupa tych badaczy została wyłoniona na podstawie analizy literatury przedmiotu, w tym m.in.: W. Rudny, *Model biznesowy a tworzenie wartości*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2013, nr 141, s. 104 oraz J. Brzóska, *Modele biznesu...*, s. 56–60.

117 B. Kondal, *Model biznesu a budowa przewagi konkurencyjnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 389, s. 174.

118 Grupa tych badaczy została wyłoniona na podstawie analizy literatury przedmiotu, w tym m.in.: M. Kardas, *Pojęcia i typy modeli biznesu*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacja i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 298–306 oraz J. Brzóska, *Modele biznesu...*, s. 56–60.

Traktując go jako połączenie strategicznej koncepcji przedsiębiorstwa i technologii jej realizacji, czyni zeń tym samym podstawowy element definicji modelu biznesu¹¹⁹. Idea łańcucha wartości zakłada taką konfigurację procesów podstawowych i pomocniczych, realizowanych przez przedsiębiorstwo (zob. rys. 5), która zapewni tworzenie wartości dodanej dla klientów, a przez to także na rzecz przedsiębiorstwa¹²⁰.

Spotykane w literaturze przedmiotu koncepcje zarządzania łańcuchem wartości uwzględniają usługi CUW, chociaż są one traktowane jako forma *outsourcingu*, realizowanego z wykorzystaniem zasobów wewnętrznych. Usługi te pozwalają bowiem na wyeliminowanie procesów, które są mało znaczące dla podstawowego działania przedsiębiorstwa oraz na usprawnianie relacji między nimi, przyczyniając się do doskonalenia jego dotychczasowego łańcucha wartości¹²¹. W efekcie powstaje uproszczony i odznaczający się większą sprawnością system organizacyjny. Potrzebę tę wywołuje nieustanna konkurencja kosztowa, która skłania przedsiębiorstwa do tworzenia wydajnego łańcucha wartości¹²², umożliwiającego budowanie przewagi konkurencyjnej i rozwój¹²³.

Jedną z koncepcji zarządzania łańcuchem wartości, opartą na filozofii *outsourcingu* i usług CUW, determinującej jednocześnie jeden z typów modelu biznesu, jest zaproponowana przez O. Gassmanna, K. Frankenbergera i M. Csika koncepcja orkiestratora (dyrygenta). Jej wdrożenie oznacza bowiem koncentrację przedsiębiorstwa na kluczowych kompetencjach w ramach łańcucha wartości z jednoczesnym powierzeniem realizacji pozostałych jego elementów innym podmiotom, których działalność jest koordynowana¹²⁴.

Na kategorię wartości dodanej dla klienta, jako istotny komponent modelu biznesowego, wskazują m.in. S. Ehiraj, I. Guler, H. Singh, A. Osterwalder i Y. Pigneur, M. Johnson, C.M. Christensen i H. Kagermann, T. Gołębiowski, T. Falencikowski, B. Delmil i X. Lecocq oraz H.W. Chesbrough¹²⁵. Każde przedsiębiorstwo podejmuje bowiem starania w celu wygenerowania produktu mającego największą wartość

119 K. Obłój, *Tworzywo skutecznych...*, s. 98.

120 P. Blaik, R. Matwiejczuk, *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008, s. 45.

121 J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011, s. 321.

122 J. Walas-Trębacz, *Wykorzystanie outsourcingu w doskonaleniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 2016, vol. 14, no. 2, s. 440.

123 M. Matejun, *Outsourcing*, [w:] K. Szymańska (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015, s. 2012.

124 M. Kardas, *Pojęcia i typy modeli biznesu*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 312.

125 Grupa tych badaczy została wyłoniona na podstawie analizy literatury przedmiotu, w tym m.in.: A.K. Wiśniewski, *Wartość w koncepcji modelu biznesu*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – teoria i praktyka” 2016, nr 4, s. 78–84 oraz J. Brzóska, *Modele biznesu...*, s. 8–14.

użytkową dla klienta¹²⁶, bo to umożliwia wygraną walki konkurencyjnej¹²⁷. Dla przedsiębiorstwa najważniejszym wymiarem finansowym generowanej wartości dla klienta jest rentowność, na której poziom istotnie wpływają posiadane zasoby oraz sposób ich wykorzystania w skonfigurowanych łańcuchem wartości procesach¹²⁸. Przedsiębiorstwa, angażując zasoby, tworzą wartość użytkową dla klientów. Ich pozytywna ocena stanowi podstawę do generowania przychodów i nadwyżek¹²⁹.

Od wygenerowania i skierowania na rynek odpowiednich wiązek wartości, dla uzyskania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo, równie istotne jest przechwytywanie wartości¹³⁰. Występuje ono najczęściej podczas rywalizacji przedsiębiorstw (najczęściej tej samej branży) w zakresie zaopatrzenia w kapitał, zasoby i usługi. Sztandarowym przejawem przechwytywania wartości jest także rywalizacja o wartości między przedsiębiorstwem a jego klientem, który jest głównym odbiorcą wygenerowanych w modelu biznesu wartości¹³¹. Zgodnie z piramidą wartości¹³² w przechwytywaniu wartości przedsiębiorstwo konkuruje także z dostawcami zasobów i umiejętności (partycypują w formie marż w podziale wygenerowanych wartości), społeczeństwem (forma świadczeń ogólnospołecznych) oraz władzą publiczną (forma podatków i opłat). Umiejętność efektywnego przechwytywania wartości jest dla przedsiębiorstwa istotnym źródłem zysku, korzystnie wpływającym na jego rentowność.

126 Kategoria wartości użytkowej dotyczy stopnia, w jakim dany produkt zaspokaja potrzeby klienta. O stopniu tym decydują wymiary ekonomiczne (np. cena, dostępność produktu, warunki płatności, czas dostawy), techniczne (przydatność, sprawność, łatwość, trwałość), emocjonalne (sympatia, sentyment) i społeczno-etyczne (wpływ na jakość życia, społeczne uznanie, wpływ na środowisko, przejrzystość działań biznesowych) tej wartości, za: A.K. Wiśniewski, *Wartość w koncepcji modelu...*, s. 82.

127 T. Falencikowski, B. Nogalski, *Przechwytywanie wartości w modelu biznesu sieci przedsiębiorstw – osnowa teoretyczna i przypadki praktyczne*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Wałbrzych 2005, t. 32, s. 111.

128 W. Dyduch, M. Bratnicki, *Tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach współdziałających w sieci*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Wałbrzych 2005, t. 32, s. 79.

129 T. Rojek, *Koncepcja łańcucha...*, s. 820.

130 Przechwytywanie wartości jest często traktowane w literaturze przedmiotu jako towarzyszący tworzeniu wartości element modelu biznesowego. Oprócz wymienionych wcześniej badaczy za taki element uznają je także m.in. A. Slywotzky, D. Morrison i B. Andelman, za: A. Slywotzky, D. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000, s. 26.

131 T. Falencikowski, *Wartość dla klienta a wartość przechwycona dla przedsiębiorstwa: postacie i relacje w modelach biznesu*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce. Wydanie specjalne”, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi, Łódź 2012, s. 23–37.

132 T. Falencikowski, *Competition based on the value pyramid in a company*, [w:] The II International Scientific – Practical Conference „Problems of formation and complementation of competition policy”, National University Lviv Polytechnic, Lviv, September 2011.

Reprezentantami traktowania przewagi konkurencyjnej jako elementu modelu przesądzającego o jego wymiarze, osiągnięciu której podporządkowane są rozstrzygnięcia dotyczące pozostałych jego składowych, są m.in. S. Ehiraj, I. Guler i H. Singh, K. Obłój, M.E. Porter, M.J. Stankiewicz oraz T. Gołębiowski¹³³. To podporządkowanie oznacza, że źródła przewagi konkurencyjnej, dającej szansę wzrostu wartości przedsiębiorstwa, i pozostałych jego celów kompleksowych poszukuje się głównie w zasobach, kompetencjach, konfiguracji łańcucha wartości oraz generowanej wartości użytkowej dla klienta. Szczególnie ważne przy tym są kluczowe kompetencje, obejmujące umiejętność wykorzystania potencjału tkwiącego w wiedzy, będącej w dyspozycji zarówno pracowników, jak i kadry zarządzającej, która staje się zasobem strategicznym, służącym wytwarzaniu wartości na rzecz klientów¹³⁴.

Wśród kluczowych kompetencji szczególną rolę odgrywają umiejętności w sferze zarządzania przedsiębiorstwem. Istota usług CUW sprawia (tab. 7), że mają one do odegrania znaczącą rolę w kształtowaniu tej sfery. Odpowiednio ukształtowane relacje między poszczególnymi ogniwami struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa dają mu bowiem korzyści, np. w postaci dostępu do zasobów, większej elastyczności działania, redukcji kosztów operacyjnych i transakcyjnych, lepszej koordynacji działań czy wzrostu innowacyjności¹³⁵. Wszystkie kategorie usług CUW są bowiem zasadniczo zorientowane na większy zakres koordynacji i elastyczności działań i ograniczania kosztów z nimi związanych. Dodatkowo usługi IT, HR i AOS oraz BR i KMS można wskazać jako szczególnie przydatne odpowiednio do zapewnienia dostępu do zasobów oraz wzrostu innowacyjności.

W literaturze przedmiotu model biznesowy jest często postrzegany zarówno przez teoretyków, jak i praktyków jako źródło przewagi konkurencyjnej. Jej trwałość charakter przekłada się bowiem korzystnie na wyniki finansowe przedsiębiorstwa¹³⁶. W grupie modeli biznesowych eksponujących przewagę konkurencyjną znalazły się m.in.: model jej tworzenia, aplikacji i utrzymania autorstwa K. Obłója oraz model łączący ją z operacyjną efektywnością (M.E. Porter). Z kolei grupa modeli biznesowych, stanowiących kombinację zasobów tworzących wartość i konkurencyjność, obejmuje np. model kombinacji aktywów tworzących wartość (R. Boulton, B. Libert, S. Samek) oraz model oparty na potencjale konkurencyjności (M.J. Stankiewicz)¹³⁷.

133 Grupa tych badaczy została wyłoniona na podstawie analizy literatury przedmiotu, w tym m.in. J. Brzóska, *Modele biznesu...*, s. 56–58.

134 R. Śliwiński, *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.

135 E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 86.

136 B. Kołodziejczuk, *Model biznesu a budowa przewagi konkurencyjnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 389, s. 173.

137 J. Brzóska, *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie” 2009, nr 2 (6), s. 19–20.

2.4. Metody pomiaru dokonań centrum usług wspólnych

2.4.1. Tworzenie i doskonalenie działań centrum usług wspólnych

Zasadniczym impulsem do korzystania przez przedsiębiorstwo z usług CUW jest dążenie do uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Tworzenie CUW i powierzenie im kontroli nad wybranymi, jasno zdefiniowanymi i powtarzalnymi procesami jest przejawem podejścia procesowego zarządzania przedsiębiorstwem, prowadzącego do zmiany jego struktury organizacyjnej. Według J. Czekaja podejście to ma na celu usprawnienie działania przedsiębiorstwa dzięki przejrzystemu określeniu realizacji procesów, możliwości ich monitorowania i eliminacji wąskich gardeł, a w konsekwencji podniesienie jakości świadczonych usług i optymalizację kosztów działania¹³⁸.

CUW powoływane są według trzech zasadniczych wzorców. Pierwszy z nich zakłada jednoczesną centralizację funkcji i procesów usługowych oraz utworzenie CUW. Drugi wzorec preferuje najpierw budowę CUW, a potem transformację procesów, co pozwala wprowadzić na szybkie utworzenie CUW, ale optymalizacja procesów następuje z opóźnieniem. Zgodnie z trzecim wzorcem najpierw następuje zmiana procesowa, a potem przenoszenie usług do CUW, co wymaga dłuższego czasu na wdrożenie zmian. Niezależnie od przyjętego wzorca powoływania CUW, ich tworzenie jest wyrazem doskonalenia procesów biznesowych w przedsiębiorstwie, mającym na celu podnoszenie jego efektywności poprzez działania skoncentrowane na zmianach ich przebiegu. Te zmiany są bowiem obliczone na polepszenie jakości i produktywności oraz ograniczenie kosztów operacyjnych realizowanych działań. Według J. Brilmana doskonalenie procesów leży u podstaw wszelkich koncepcji zarządzania procesami¹³⁹, zaś jego zaniechanie (i bazowanie na wypracowanych wcześniej wzorcach i modelach), w opinii S. Cyferta może doprowadzić do pojawienia się poważnych dysfunkcji w systemie zarządzania przedsiębiorstwem¹⁴⁰.

Powoływanie CUW wkomponowuje się w koncepcję BPR (*business process re-engineering*), stawiającej proces w centrum uwagi zarządzających oraz wskazującej na konieczność przebudowy struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i dokonywania ciągłych zmian jego funkcjonowania¹⁴¹ (rys. 8). Jest ono także przejawem

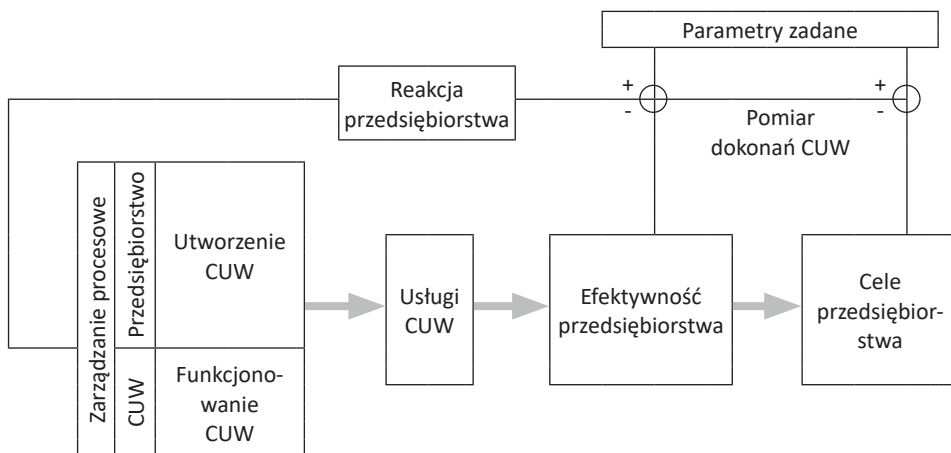
138 J. Czekaj (red.), *Metody zarządzania procesami w świetle studiów i badań empirycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 45.

139 J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 203.

140 S. Cyfert, *Ograniczenia metod doskonalenia procesów wykorzystywanych w polskich przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2007, s. 22.

141 Koncepcja BPR została opisana w pracach takich badaczy, jak: T. Davenport i J. Short – *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*, M. Hammer i J. Champy – *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution* oraz H. Harrington – *Business Process Improvement*, za: R. Szmajsjer, *Determinanty rentowności...*, s. 85.

innowacji organizacyjnej, związanej z wdrażaniem nowych lub zmienionych strategii działania przedsiębiorstwa i nowych struktur organizacyjnych. Zmiany organizacyjne można bowiem uważać za innowacje, gdy są obliczone na pozytywny, dający się skwantyfikować, wpływ na wyniki przedsiębiorstwa (np. wzrost produktywności, zwiększenie sprzedaży). Innowacje organizacyjne są zatem wynikiem pomysłowości, procesów twórczych, zbiorem umiejętności, nowym sposobem organizowania, postrzegania świata i tworzenia nowych idei¹⁴².



Rysunek 8. Monitoring ukształtowanych relacji między przedsiębiorstwem i CUW

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury przedmiotu.

Istotnym elementem regulującym zasady współpracy między przedsiębiorstwem i CUW są systemy kontroli i gwarancji usług świadczonych przez CUW. Podstawę jednego z takich systemów stanowi umowa SLA (*service level agreement*), opisująca uzgodniony poziom tych usług, obejmujący w szczególności definicje ich kluczowych cech oraz przypisanie im określonych wartości, a także ustalenie zasad pomiaru tego poziomu. Pomiar procesów biznesowych w CUW jest kluczem do uzyskiwania przez nie wysokiej efektywności i jakości świadczonych usług, ale stanowi też mocny argument w negocjacjach ze zleceniodawcami.

Umowa SLA określa środki zaradcze i rekompensaty przedsiębiorstwu ewentualnej szkody powstałej w wyniku dostarczenia usług o niższej jakości. Przyjmują one formę m.in. bonifikat, gwarantowanych czasów reakcji i naprawy zaistniałej awarii lub błędu, a także zerwania umowy, gdy usługi permanentnie mają obniżoną jakość¹⁴³. W umowie SLA znajduje się także określenie okoliczności ograniczających odpowiedzialność CUW za tę jakość.

W skład systemu kontroli i gwarancji usług świadczonych przez CUW może wchodzić umowa OLA (*operational level agreement*), dotycząca poziomu operacyjnego świadczenia usługi. Stanowi ona uzupełnienie umowy SLA w sytuacji, gdy

142 S.M. Szukalski, *Innowacje w zarządzaniu...*, s. 133.

143 Idem, *Procesowe i organizacyjne...*, s. 116.

odpowiedzialność za poszczególne etapy wykonania usługi spoczywa na różnych zespołach i zachodzi obawa, że może ona być w niewystarczający sposób określona. Ogniwem wspomnianego systemu są wskaźniki KPI (*key performance indicators*), które informują, na jakim etapie procesu poprawy efektywności znajduje się przedsiębiorstwo. Często nośnikami stosownych informacji są wskaźniki luki wydajności i kosztów, określające dystans, jaki dla wybranych procesów występuje pomiędzy najlepszymi przedsiębiorstwami a pozostałymi¹⁴⁴.

Dla efektywności przedsiębiorstwa, zwłaszcza w wymiarze operacyjnym, nie mniej istotny od wyodrębnienia CUW w jego strukturze organizacyjnej, jest sposób zarządzania CUW, determinujący sposób jego funkcjonowania, a w konsekwencji jakość i dynamika świadczonych usług. Uzyskanie wysokiej jakości i dynamiki tych usług wymaga wdrożenia kilku kluczowych, typowych dla CUW działań organizacyjno-zarządczych, umożliwiających świadczenie usług SUS (zob. prozdz. 2.2). Te działania stanowią bowiem domenę efektywności operacyjnej CUW. Obejmują one w szczególności robotyzację (RPA, *robotnic process automation*) i automatyzację (BPA, *business process automation*) oraz ciągłe podnoszenie efektywności realizowanych w CUW procesów biznesowych¹⁴⁵.

Wdrażanie RPA/BPA polega na połączeniu specyficznej technologii i metodologii wykorzystania komputera i specjalistycznego oprogramowania w celu realizacji określonego działania¹⁴⁶, wykonywanego wcześniej przez człowieka. Automatyzacja, wraz z eliminacją zbędnych lub powielanych procesów oraz upraszczaniem i standaryzacją¹⁴⁷ pozostałych, pozwala bowiem na wyeliminowanie, na ile to możliwe, ingerencji pracownika w te procesy, co zapewnia nad nimi pełną kontrolę i daje pewność, że realizowane operacje są niezawodne i w pełni bezpieczne¹⁴⁸. Umożliwia ona tym samym stworzenie jednolitego i zintegrowanego systemu operacyjnego, co ma niebagatelne znaczenie z punktu widzenia rozproszenia lokalizacyjnego obsługiwanych jednostek.

Ciągłe doskonalenie procesów jako instrument poprawy ich elastyczności i efektywności znajduje zastosowanie także w sektorze usługowym. Instrument ten wykorzystywany jest bowiem zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i przez CUW¹⁴⁹. W CUW takie koncepcje doskonalenia, jak np. *kaizen*¹⁵⁰, *lean*, *six*

144 K. Banach, *Pomiarefektywności działania*, <https://www.banachoutsourcing.pl> (dostęp: 20.01.2023).

145 *KPMG Sourcing Trend Radar 2022. KPMG's Shared Services and Outsourcing Advisory view on the rapidly evolving sourcing marketplace*, KPMG Switzerland 2022, s. 3.

146 Na istotę wykorzystywania technologii informatycznych w biznesie, a zwłaszcza systemów informatycznych klasy EPR (*enterprise resource planning*), zwracali uwagę m.in. M. Hammer i J. Champy, za: A. Borawska, *Business proceses...*, s. 219–222.

147 Standaryzacja działań to proces obejmujący tworzenie jednolitych praktyk, których pracownicy powinni przestrzegać w pracy. Są one opisane w postaci procedur, opisów stanowisk, instrukcji, realizacji określonych zadań i oczekiwanych zachowań.

148 S.M. Szukalski, *Procesowe i organizacyjne...*, s. 113–114.

149 Ten instrument wywodzi się wprost z działów produkcyjnych, ale znajduje szerokie zastosowanie w CUW. Efektem jego wykorzystania w przedsiębiorstwie jest m.in. powołanie CUW. Dla CUW stanowi on narzędzie poprawy własnej efektywności operacyjnej.

150 Koncepcja *kaizen* uosabia ciągłą, systematyczną poprawę przebiegu procesu. Stanowi jedną z metod ewolucyjnego doskonalenia procesów w środowisku transakcyjnym, za:

sigma czy *benchmarking*¹⁵¹ odgrywają istotną rolę w formułowaniu i implementacji strategii operacyjnych. Nadrzędną zasadą np. koncepcji *lean* jest bowiem eliminacja wszelkich przejawów marnotrawstwa, czyli każdego działania, które podnosi koszty operacyjne świadczenia usługi, nie wnosząc przy tym korzystnego wkładu w zakresie jej jakości i czasu wykonania. Typowymi aktywnościami, wywodzącymi się z koncepcji *lean*, jest np. minimalizacja lub całkowita eliminacja wszelkich przestojów i przerw, właściwe zarządzanie informacją, wyzwolenie zaangażowania pracowników w identyfikację obszarów do doskonalenia oraz umiejętności do samodzielnego definiowania problemów i szukania sposobów ich rozwiązania¹⁵².

Wdrożenie w CUW koncepcji *six sigma* wpływa korzystnie na jego efektywność w wyniku zdyscyplinowanego wykorzystania faktów, danych i rezultatów analiz statystycznych, prowadzącego do usprawniania i tworzenia nowych rozwiązań, dotyczących przebiegu procesów. Stosowanie zasad *six sigma* pozwala na eliminację defektów w procesie, a w konsekwencji na redukcję kosztów świadczenia usługi. Na koszt usunięcia defektu ma wpływ m.in. czas, w jakim zostanie on wykryty. Im jest on krótszy, tym niższy jest koszt jego usunięcia. Implementacja koncepcji *six sigma* umożliwia ograniczenie tzw. kosztów jakości CUW, tj. kosztów błędów oraz podejmowanych działań, które mają zapobiegać ich powstawaniu¹⁵³.

Przeprowadzone analizy wskazują na możliwość osiągnięcia wymiernych korzyści kosztowych, niezawodnościowych i w zakresie redukcji czasu realizacji procesów przedsiębiorstw, które są efektem świadczenia usług CUW. Korzyści te przyczyniają się do poprawy efektywności przedsiębiorstw, głównie operacyjnej, która jest istotną determinantą efektywności ekonomicznej. Z badań Blue Prism Group¹⁵⁴ wynika, że stosowanie przez CUW rozwiązań RPA/BPA sprawia, że relacja kosztu pracownika-roboty do kosztów pracownika-człowieka jest jak 1 do 6, przy czym ten pierwszy pracuje bez popełniania błędów¹⁵⁵. Badania firmy HfS

I. Gabryelewicz, P. Gawłowicz, J. Sadłowska-Wrzesińska, *Kaizen jako skuteczna metoda wspomagająca efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem*, „Problemy Profesjologii” 2015, nr 2, s. 141.

151 *Benchmarking* to ciągłe działanie mające na celu dokonanie porównań, pomiarów, wymianę informacji dotyczących realizowanych procesów w celu poprawy efektów funkcjonowania. Główną ideą *benchmarkingu* jest zasada, iż lepiej skorzystać z doświadczeń tych, którzy odnoszą sukcesy, niż szukać rozwiązań na własną rękę, ponosząc przy tym wysokie nakłady pieniężne i czasowe, za: *Benchmarking i outsourcing – rola firm zewnętrznych w biznesie*, 16.08.2017, <https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-benchmarking-i-outsourcing-rola-firm-zewnetrznych-w-biznesie> (dostęp: 19.01.2023).

152 R. Szmajser, *Determinanty rentowności...*, s. 145–146.

153 Z. Zymonik, *Koszty jakości – ewidencjonowanie, analizowanie, zarządzanie jakością*, WCTT, PWR, Wrocław 2005, s. 48–49.

154 Blue Prism Group jest brytyjską międzynarodową korporacją programistyczną, która tworzy oprogramowanie do automatyzacji procesów korporacyjnych, które zapewnia cyfrową siłę roboczą, zaprojektowaną do automatyzacji złożonych, kompleksowych działań operacyjnych.

155 *Blue Prism Product Overview NHS Edition*, April 2013, <https://www.blueprism.com> (dostęp: 24.01.2023).

Research¹⁵⁶ dowodzą, że jeden robot zastępuje średnio 1,7 przeciętnego pracownika. Robot może ponadto pracować 24 godziny na dobę przez siedem dni w tygodniu, nie doświadczając przy tym przepracowania i wypalenia zawodowego. Źródłem dodatkowych korzyści dla przedsiębiorstwa, wynikających ze stosowania robotów przez CUW, jest znaczne ograniczenie zakresu korzystania z urlopów, zwolnień chorobowych, opłacania składek na ubezpieczenie zdrowotne i świadczenia emerytalne. Obsługując powtarzalne, często nudne procesy, systemy RPA/BPA zapewniają lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich. Pracownicy mogą się bowiem skoncentrować na czynnościach przynoszących wartość dodaną, wymagających umiejętności analitycznych.

Dzięki zaprogramowaniu automatów do wykonywania powtarzalnych procesów biznesowych i wykorzystywania przez nie istniejących aplikacji, obniżane są koszty koniecznych integracji międzysystemowych oraz koszty przemodelowania procesów. Łatwość sprawowania kontroli i przeprowadzania audytu w środowisku RPA/BPA zapewnia odpowiednie standardy w zakresie bezpieczeństwa danych, poufności informacji, prędkości i poprawności procesów oraz ułatwia raportowanie. Ponadto możliwość sterowania wydajnością serwerów sprawia, że można ją elastycznie dopasowywać do zmiennej liczby procesów i ich intensywności¹⁵⁷.

Istotnym źródłem efektywności usług CUW, a tym samym efektywności przedsiębiorstw, jest możliwość generowania tych usług z dużym udziałem pracy zdalnej. Wyniki badań przeprowadzonych przez International Workplace Group¹⁵⁸ (IWG) wskazują, że elastyczna praca zwiększa produktywność amerykańskich przedsiębiorstw. Aż 85% ankietowanych jednostek potwierdziło bowiem tę zależność. Co więcej, 63% z nich zgłosiło co najmniej 21-procentową poprawę produktywności dzięki elastycznej pracy¹⁵⁹. Elastyczna przestrzeń robocza została również wybrana przez 65% tych jednostek, aby zmniejszyć wydatki kapitałowe i koszty operacyjne. Prawie 78% ankietowanych amerykańskich przedsiębiorstw uważa, że brak możliwości pracy zdalnej pozbawi je kontaktu zarówno z konkurencją, jak i wymaganiami nowoczesnej siły roboczej, co oznacza utratę najlepszych talentów¹⁶⁰.

156 HfS Research jest firmą prowadzącą badania nad innowacjami, które mają wpływ na operacje biznesowe, głównie w sektorze przemysłowym i w sektorze usług.

157 R. Szmajser, *Determinanty rentowności...*, s. 98–99.

158 IWG jest firmą consultingową, specjalizującą się w badaniu przestrzeni roboczej. Jej oferta, skierowana do pracowników i przedsiębiorstw, umożliwia wybór profesjonalnych, inspirujących miejsc pracy, społeczności i usług umożliwiających współpracę.

159 Ten wniosek potwierdza wyniki badań przeprowadzonych przez organizację Benefits Pro, która specjalizuje się w dostarczaniu informacji i narzędzi dla firm świadczących usługi. Z badań tych wynika bowiem, że aż 55% pracowników pracujących zdalnie poświęca na obowiązki służbowe do 10 godzin tygodniowo więcej niż pracownicy zatrudnieni w tradycyjny sposób, a 12% pracowników – nawet 20 dodatkowych godzin w skali tygodnia. za: R. Szmajser, *Determinanty rentowności...*, s. 119.

160 *New Research Shows That Flexible Working is Now a Top Consideration in the War for Talent*, 27.03.2021, <https://www.prnewswire.com/news-releases/new-research-shows-that-flexible-working-is-now-a-top-consideration-in-the-war-for-talent-300818790.html> (dostęp: 28.01.2023).

2.4.2. Wskaźniki i mierniki oceny działań centrum usług wspólnych

Korzyści wynikające z usług CUW sprawiają, że stanowią one pewnego rodzaju wartość dodaną dla przedsiębiorstwa, zwiększając jego wartość rynkową. Ich świadczenie zapewnia bowiem przedsiębiorstwu znaczne oszczędności kosztowe, które – zdaniem agencji Alsbridge¹⁶¹ – osiągają 35–55% w skali roku¹⁶². Te oszczędności są jednym z istotnych elementów poprawy efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw, wspierając dążenia ich właścicieli do osiągnięcia cząstkowych i kompleksowych celów, związanych z ich działalnością. W tych uwarunkowaniach istotnymi instrumentami kontroli odpowiedniego poziomu wartości stają się dla przedsiębiorstwa modele wyceny tych usług oraz wskaźniki i mierniki oceny dokonań CUW. Szybka i trafna identyfikacja ewentualnych odchyłeń tego poziomu od wartości zadanych/ustalonych parametrów może bowiem wyzwolić reakcję przedsiębiorstwa, zmierzającą do ich wyeliminowania. Reakcja ta dotyczy zazwyczaj wprowadzenia korekt w funkcjonowaniu CUW.

Do wyceny usług *outsourcingowych* stosowane są trzy zasadnicze podejścia, tj. podejście oparte na parametrach wejściowych, na parametrach wyjściowych¹⁶³ oraz na rezultatach pracy. Biorąc pod uwagę stosunkowo wysoki poziom zaufania między przedsiębiorstwem a CUW oraz jasno określone koszty i cele działania przedsiębiorstwa, można sądzić, że do wyceny usług CUW najbardziej odpowiednie jest to ostatnie podejście. Jednoznacznie sformułowane cele umożliwiają bowiem CUW dużą swobodę działania, przekładającą się na szerokie wdrożenie własnych technologii i ich zintegrowanie ze strategią przedsiębiorstwa.

Modele wyceny usług, oparte na rezultatach pracy CUW, są zorientowane na procesy operacyjne (np. finansowo-księgowe), których wynik stanowi skutek ustalonego umową SLA poziomu tych usług. W modelu tym CUW otrzymuje wynagrodzenie za osiągnięcie określonych tą umową rezultatów biznesowych. Umożliwia on jednocześnie przedsiębiorstwu naliczanie CUW kar w przypadku ich nieosiągnięcia. Model ten preferuje korzyści wynikające z konkretnej wiedzy biznesowej CUW, pozostawiając po stronie CUW ryzyko związane z działalnością

161 Firma Alsbridge zajmuje się analizami porównawczymi, *outsourcingiem* i doradztwem w zakresie transformacji procesów, za: <https://www.crunchbase.com/organization/alsbridge> (dostęp: 2.02.2023).

162 F. Keuper, K.E. Lueg, *Finance Bundling and Finance Transformation: How to Build a Performance – Based F & A Outsourcing Contract*, Alsbridge, Dallas 2014.

163 Podejście oparte na parametrach wejściowych (np. podejście kadrowe) jest stosowane w stosunku przedsiębiorstw, które nie posiadają wystarczających zasobów ludzkich lub możliwości merytorycznych niezbędnych do osiągnięcia celu biznesowego. Z kolei podejście oparte na parametrach wyjściowych (np. podejście transakcyjne) sprawdza się w przypadku tych przedsiębiorstw, które są w stanie skutecznie prognozować liczbę procesów biznesowych, za: R. Agrawal, S. Varma, J. Ludhwani, *Transaction Based Pricing in BPO. In Tune with Changing Times*, „White Paper”, <http://www.tcs.com> (dostęp: 18.01.2023), za: R. Szmajsjer, *Ewolucja metod kalkulacji ceny świadczeń outsourcingowych w sektorze usług finansowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Finansów i Prawa w Bielsku-Białej” 2014, nr 2, s. 7–10.

biznesową i jej wynik. Premia za ryzyko staje się tym samym elementem ceny usługi CUW. Model ma charakter bodźcowy¹⁶⁴, ponieważ skłania CUW do zwiększania efektywności swojej działalności i dążenia do świadczenia usług, przynajmniej na poziomie określonym w SLA. Wymaga to od CUW określenia zasobów i czasu koniecznych do przetwarzania procesów. Stymuluje maksymalizację liczby przetworzonych procesów z mniejszym lub takim samym wkładem, co zazwyczaj prowadzi do innowacji i lepszego wykorzystania technologii i skutkuje mniejszym finalnym kosztem, zarówno dla CUW, jak i przedsiębiorstwa¹⁶⁵.

Dla przedsiębiorstwa istotnym walorem modelu wyceny usług, opartym na rezultatach pracy CUW, jest neutralizowanie niedogodności spowodowanych wahaniami liczby procesów, co oznacza, iż sprawdza się on szczególnie w przypadku przedsiębiorstw mających problemy z prognozowaniem wielkości obrotów. Model ten pozwala bowiem przedsiębiorstwu zamienić koszty zmienne działań operacyjnych na stałą opłatę.

Istotnym instrumentem kształtowania relacji między przedsiębiorstwem i CUW są wskaźniki i mierniki oceny dokonań CUW. Pozwalają one bowiem na inicjowanie przez przedsiębiorstwo takich zmian w funkcjonowaniu CUW, które zwiększą zarówno skuteczność, jak i efektywność CUW, decydując tym samym o ich sprawności¹⁶⁶, a przez to zarządzając ich dokonaniem¹⁶⁷. W literaturze przedmiotu trudno znaleźć uniwersalny zestaw takich wskaźników i mierników, który byłby przydatny dla każdego przedsiębiorstwa, niezależnie od branży i sektora, w których ono działa. Jednak w wyniku jej przeglądu można określić ich zasadnicze cechy, które powinny determinować właściwe decyzje przedsiębiorstw odnośnie do tych zmian.

Z opinii badaczy dokonań CUW wynika, że jednym z kluczowych atrybutów wskaźników i mierników oceny ich dokonań jest ich formalna postać, która powinna być możliwie prosta, aby wyeliminować trudności związane z obliczeniami oraz ich interpretacją (tab. 9). Atrybut ten eksponują wyraźnie tacy badacze, jak np. S. Globerson, B. Maskell oraz M. Vitale, S.C. Mavrinac i M. Hauser. Jest on także wskazywany przez Institute of Management Accountants (IMA)¹⁶⁸. Według B. Maskella atrybut ten oznacza „prostotę i łatwość w użyciu”¹⁶⁹.

164 *Charging Methodologies of Shared Services and BPO Providers*, <https://www.ssonetwork.com> (dostęp: 25.01.2023).

165 R. Szmajsler, *Determinanty rentowności...*, s. 112–113.

166 Skuteczność oznacza stopień osiągania założonych celów i zadań, zaś efektywność odnosi się do osiągnięcia założonego celu przy minimalnych kosztach lub osiągnięcia maksymalnego celu przy założonych kosztach, za: E.W. Babuška, *Mierniki realizacji celów i zadań w jednostce budżetowej*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016 (84), nr 6, s. 24.

167 W. Skoczylas, A. Niemiec (red.), *Leksykon mierników dokonań*, CeDeWu, Warszawa 2016.

168 B. Nita, *Praktyka pomiaru dokonań...*, s. 131–132.

169 B.H. Maskell, *Performance Measurement for World Class Manufacturing. A Model for American Companies*, Productivity Press, New York 1991, s. 19.

Tabela 9. Atrybuty kluczowych mierników i wskaźników dokonań CUW

Atrybut miernika	S. Globerson	B.H. Maskell	IMA	M. Vitale, S.C. Mavrinas, M. Hauser	M.Hudson, A. Smart, M. Bourne	M.W. Grady
Określenie celu stosowania	X				X	
Powiązanie ze strategią przedsiębiorstwa		X	X		X	
Formalna postać miernika	X	X	X	X		
Źródła danych	X			X		
Orientacja na sprzężenia i ciągłe doskonalenie		X			X	X
Możliwość kaskadowania			X			X
Określenie częstotliwości pomiaru	X					
Osoby zaangażowane w pomiar dokonań	X					

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Nita, *Praktyka pomiaru dokonań w zakresie obsługi klienta w sektorze BPO/SSC*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 300.

Stosunkowo często akcentowanymi atrybutami wskaźników i mierników oceny dokonań jednostek biznesowych jest „powiązanie ze strategią przedsiębiorstwa” oraz „orientacja na sprzężenia i ciągłe doskonalenie”. Ten pierwszy atrybut oznacza, że wskaźniki i mierniki odnoszą się do tych obszarów działalności przedsiębiorstwa, które należy doskonalić, aby osiągać cele taktyczne i zapewnić realizację strategii. Jego orędownikami są m.in. B.H. Maskell, IMA oraz M. Hudson, A. Smart i M. Bourne. Ten pierwszy badacz, trzech ostatnich oraz M.W. Grady, podkreślając wagę drugiego atrybutu, wskazują na istotę możliwości konfrontowania parametrów rzeczywistych dokonań jednostek biznesowych z parametrami założonymi, co stanowi podstawę korekty (zob. rys. 8).

Z przeglądu literatury przedmiotu wynika, że wśród atrybutów wskaźników i mierników dokonań jednostek biznesowych wymienia się także „określenie celu ich stosowania” (osoby odpowiedzialne za pomiar dokonań muszą wiedzieć, czemu ma służyć ich obliczanie), „źródła danych” (należy wskazać źródła danych niezbędnych przy obliczeniach oraz procedury ich pozyskiwania i przetwarzania) oraz „możliwość kaskadowania” (pomiar powinien być możliwy na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej jednostki). Wskazuje się także na istotę „określenia częstotliwości pomiaru” oraz „wskazania osób zaangażowanych w pomiar” i decyzje podejmowane na podstawie jego wyniku.

Przykładowy zestaw wskaźników i mierników oceny dokonań CUW został opracowany na podstawie wyników badań B. Nity i dotyczy CUW, świadczącego usługi finansowo-księgowe¹⁷⁰ (tab. 10). Grupa wskaźników, wyodrębniona na podstawie kryterium wolumenu zrealizowanych procesów, umożliwi monitorowanie

¹⁷⁰ B. Nita, *Praktyka pomiaru...*, s. 135–136.

efektywności działania całego CUW lub wyodrębnionego działu, niezależnie od liczby zatrudnionych osób. Kryterium czasu realizacji procesu dotyczy nie tylko monitorowania czasu całkowitej jego realizacji, lecz także – ze względu na złożoność niektórych procesów – monitorowania czasu poszczególnych działań, w które mogą być zaangażowane różne osoby.

Wskaźniki zbudowane na podstawie kryterium wydajności pracowników stanowią instrument identyfikacji wartości procesów/zleceń (np. wartości przetworzonych faktur) realizowanych przez CUW w ciągu jednej godziny oraz przeciętnego czasu przetwarzania jednego procesu (np. przetworzenia faktury). Pozwalają one także na podjęcie odpowiednich działań w zakresie polityki zatrudnienia.

Wskaźniki dotrzymania terminów mają duże znaczenie z punktu widzenia oceny sprawności obsługi klienta. Informują one bowiem o tym, jaka część procesów w ujęciu wartościowym lub ilościowym jest realizowana (rozliczana) w terminie. Z tej części należy wyliczyć wartość i liczbę procesów, których nie zrealizowano terminowo z powodu nieprawidłowości zawinionych przez kontrahenta zewnętrznego (np. wystawione przez klientów faktury nie spełniają wymogów formalnych, co stwarza konieczność wyjaśnienia).

Tabela 10. Mierniki i wskaźniki dokonań CUW

Kryterium	Wskaźnik/miernik	Konstrukcja wskaźnika/miernika	Jednostka
Wolumen zrealizowanych procesów	liczba/wartość ZP na pracownika	$\frac{\text{liczba (wartość) ZP}}{\text{liczba pracowników}}$	$\frac{\text{szt./zł}}{\text{osoba}}$
	wskaźnik wykonania planu	$\frac{\text{liczba (wartość) ZP}}{\text{liczba (wartość) procesów wg planu}}$	%
	wskaźnik przerobu dokumentów	$\frac{\text{liczba przetworzonych dokumentów}}{\text{liczba pracowników}}$	$\frac{\text{szt.}}{\text{osoba}}$
Czas realizacji procesu	czas	wielkość absolutna	godz.
Wydajność pracowników	liczba/wartość ZP w jednostce czasu	$\frac{\text{liczba (wartość) ZP}}{\text{czas realizacji procesów}}$	$\frac{\text{szt./zł}}{\text{godz.}}$
	wskaźnik absencji	$\frac{\text{liczba godzin nieobecności w pracy}}{\text{liczba godzin pracy ogółem}}$	%
	wskaźnik rotacji pracowników	$\frac{\text{liczba pracowników, którzy odeszli z pracy}}{\text{liczba pracowników na początku okresu}}$	%

Tabela 10 (cd.)

Kryterium	Wskaźnik/miernik	Konstrukcja wskaźnika/miernika	Jednostka
Dotrzymywanie terminów	wskaźnik przeterminowanych procesów	$\frac{\text{liczba (wartość) przeterminowanych procesów}}{\text{liczba (wartość) realizowanych procesów}}$	%
	wskaźnik błędów wewnętrznych	$\frac{\text{liczba błędnie ZP}}{\text{liczba realizowanych procesów}}$	%
	wskaźnik błędów wykrytych przez audyt wewnętrzny	$\frac{\text{lb. błędnie ZP wykrytych przez audyt}}{\text{liczba realizowanych procesów}}$	%
Satysfakcja klienta	wskaźnik satysfakcji klienta	wyniki ankiet klientów	pkt
	czas	czas obsługi klienta – wielkość absolutna	godz.
Sprawność raportowania	wskaźnik sprawności raportowania	$\frac{\text{liczba poprawnie sporządzonych raportów}}{\text{całkowita liczba raportów}}$	%

Oznaczenia: ZP – „zrealizowanych procesów”

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Nita, *Praktyka pomiaru dokonań w zakresie obsługi klienta w sektorze BPO/SSC*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 300, s. 135–136.

Wskaźniki i mierniki satysfakcji klientów są budowane zarówno na podstawie uzyskanych w wyniku ich ankietowania odpowiedzi na pytania dotyczące jakości ich obsługi (np. sprawności rozwiązywania zgłaszanych problemów), jak również na podstawie czasu trwania tej obsługi. W zakresie oceny sprawności raportowania proponuje się wskaźnik będący odsetkiem poprawnie sporządzonych raportów.

Rozdział 3

Sytuacja finansowa centrów usług wspólnych w Polsce

3.1. Charakterystyka próby badawczej

3.1.1. Wprowadzenie

Na koniec I kwartału 2022 r. w Polsce w sektorze usług biznesowych funkcjonowało 1714 CUW reprezentujących 1068 przedsiębiorstw, przy czym tylko w 2021 r. powstało 46 CUW. Zatrudniały one 400 300 osób, tj. o 11,6% więcej niż w 2021 r., co oznacza wzrost dynamiki poziomu zatrudnienia w tym sektorze. W 2021 r. i 2020 r. ta dynamika wynosiła bowiem odpowiednio 5,1% i 9,8% w stosunku do lat poprzednich. W konsekwencji udział zatrudnienia w branży usług biznesowych w ogólnym zatrudnieniu w Polsce wzrósł w 2022 r. do 6,2%¹.

Wzrost liczby CUW oraz zatrudnionych w nich osób w Polsce świadczy o rosnących oczekiwaniach przedsiębiorstw w zakresie standaryzacji i wydajności procesów pomocniczych, a przez to maksymalizacji efektywności kosztowej. Z badań przeprowadzonych przez firmę doradczą Deloitte wynika, że spośród przedsiębiorstw, które jako cel stawiają sobie standaryzację i wydajność procesów pomocniczych, 78% twierdzi, że osiągnęło go dzięki wykorzystaniu CUW. Podobnie 88% ankietowanych przedsiębiorstw, które jako jeden z głównych celów wskazały redukcję kosztów, było w stanie ją osiągnąć w wyniku funkcjonowania CUW².

Rosnący popyt na usługi CUW oraz prowadzenie przez CUW działalności gospodarczej w strukturze organizacyjnej danego przedsiębiorstwa stwarzają sprzyjające okoliczności dla właściwego kształtowania się parametrów i wskaźników ich sytuacji finansowej. Niezależnie od motywów powoływania i stawianych im celów, CUW funkcjonują także jako samodzielne podmioty gospodarcze, zainteresowane maksymalizacją swoich przychodów i zysków. Dlatego też CUW podejmują wysiłki na rzecz budowy i implementacji własnego optymalnego modelu biznesowego i sformułowania własnej strategii biznesowej, które zapewnią wysoką jakość i dynamikę świadczonych usług, co przełoży się finalnie na ich dobrą sytuację finansową.

¹ Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2022, raport ABSL, Warszawa 2022, s. 12.

² 2021 Global shared services and outsourcing survey report, Deloitte, Warszawa 2021, s. 5.

Tabela 11. Zestawienie CUW poddanych ocenie i ich dane porządkowe

Lp.	Nazwa	Nazwa skrócona	Początek działalności	Siedziba	NIP	PKD	Właściciel
1.	Energa Centrum Usług Wspólnych Sp. z o.o.	ECUW	1.10.2010	Gdańsk	8792292145	69.20.Z	Orlen Centrum Usług Korporacyjnych Sp. z o.o.
2.	PKP Energetyka Centrum Usług Wspólnych Sp. z o.o.	PKPE CUW	4.04.2016	Łódź	5223059352	70.22.Z	PKPE Holding Sp. z o.o.
3.	Veolia Centrum Usług Wspólnych Sp. z o.o.	VCUW	25.07.2006	Poznań	7010029635	69.20.Z	Veolia Energia Polska S.A.
4.	Man Shared Services Center Sp. z o.o.	MSSC	16.12.2005	Poznań	5252350920	69.20.Z	Man Finance and Holding S.A.
5.	Volkswagen Group Services Sp. z o.o.	VMGS	3.01.2017	Poznań	7831752108	69.20.Z	Volkswagen AG
6.	Carlsberg Shared Services Sp. z o.o.	CSS	19.07.2006	Poznań	7811787457	69.20.Z	Carlsberg Breweries AS
7.	Tate&Lyle Global Shared Services Sp. z o.o.	T & LGSS	9.12.2010	Łódź	5252494820	69.20.Z	Tate Lyle International Finance PLC

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Bisnode spółek.

Poddane badaniu CUW pod kątem ich sytuacji finansowej, świadczą usługi na rzecz przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w branży energetycznej (Energa Centrum Usług Wspólnych Sp. z o.o., PKP Energetyka Centrum Usług Wspólnych Sp. z o.o., Veolia Centrum Usług Wspólnych Sp. z o.o.), w branży motoryzacyjnej (Man Shared Services Center Sp. z o.o., Volkswagen Group Services Sp. z o.o.), piwowarskiej (Carlsberg Shared Services Sp. z o.o.) oraz spożywczej (Tate & Lyle Global Shared Services Sp. z o.o.) (tab. 11).

Badane podmioty mają osobowość prawną i funkcjonują w ramach struktur organizacyjnych polskich i międzynarodowych grup kapitałowych. Świadczone przez nie usługi są bezpośrednio porównywalne, co potwierdza ich przypisanie do klasyfikacji PKD 69.20 Z, obejmującej generalnie doradztwo gospodarcze, a w szczególności „działalność rachunkowo-księgową oraz doradztwo podatkowe”, najbardziej typową dla CUW. Ponadto, jak wynika z praktyki biznesowej, przynależność CUW do grup kapitałowych sprawia, że świadczenie tych usług bazuje na umowach SLA, w których determinowane są pożądane przez te grupy wyniki finansowe oraz wartości wskaźników ekonomicznych. Niewątpliwie umowy te są istotnym czynnikiem, korzystnie wpływającym na stabilność finansową i bezpieczeństwo funkcjonowania CUW.

Funkcjonujące w Polsce CUW można uznać za reprezentatywne dla ich ogółu. Nasz kraj należy bowiem do wąskiego grona światowych liderów w zakresie rozwoju sektora NUB. Głównymi determinantami tej pozycji są przede wszystkim wykształcona i wykwalifikowana kadra, szeroki dostęp do ośrodków uniwersyteckich, konkurencyjne koszty pracy w porównaniu z państwami Europy Zachodniej oraz duże zasoby nowoczesnych powierzchni biurowych³.

3.1.2. Prezentacja badanych centrów usług wspólnych

Spółka Energa Centrum Usług Wspólnych (ECUW) została powołana w ramach działań optymalizacyjnych w Grupie Kapitałowej Energa (GK Energa) i rozpoczęła swoją działalność dnia 1.10.2010 r. Z dniem 22.12.2021 r. stała się spółką zależną Orlen Centrum Usług Korporacyjnych Sp. z o.o. Przesłanką powołania ECUW była opracowana przez GK Energa strategia, która przewidywała powstanie obszarów działalności przeznaczonych do centralizacji, co miało na celu poprawę efektywności, niezawodności, jakości, sprawności i nowoczesności działania spółek wchodzących w skład tej Grupy Kapitałowej (GK)⁴.

Głównymi elementami struktury usług biznesowych świadczonych przez ECUW na rzecz spółek GK Orlen i GK Energa są: obsługa księgowo-podatkowa, obsługa kadrowo-płacowa oraz ochrona danych osobowych. Usługi świadczone przez ECUW na rzecz tych spółek obejmują także obsługę administracyjną w zakresie zarządzania nieruchomościami, majątkiem, transportem oraz

3 Sektor nowoczesnych usług biznesowych..., s. 14.

4 <https://energa-cuw.pl> (dostęp: 10.03.2023).

obsługę kancelaryjną, biurową i stanowisk pracy. Obsługa księgowo-podatkowa, poza standardowymi – kwalifikacją księgową i podatkową dokumentów i ewidencjonowaniem zdarzeń gospodarczych i operacji finansowych, obejmuje także np. prowadzenie sprawozdawczości statystycznej, współpracę z audytorami, organami podatkowymi i innymi instytucjami zewnętrznymi oraz opracowywanie map procesowych z zakresu księgowości i podatków⁵.

Przedmiotem działalności PKP Energetyka Centrum Usług Wspólnych Sp. z o.o. (PKPE CUW) jest obsługa procesów rachunkowo-księgowych, kadrowo-płacowych, kancelaryjnych i logistyczno-magazynowych oraz świadczenie usług w zakresie technologii informatycznych i komputerowych na rzecz spółek wchodzących w skład GK PKP Energetyka. Temu profilowi działalności podporządkowana jest struktura organizacyjna PKPE CUW, obejmująca zespoły ds.: obsługi administracyjno-sekretarskiej, finansów i księgowości, obsługi kadrowej, analiz i kontroli wewnętrznej, wsparcia lokalnego, naliczania wynagrodzeń, analiz biznesowych i optymalizacji procesów, IT oraz BHP⁶.

W działalności PKPE CUW istotną rolę odgrywa zaawansowana automatyzacja, a w szczególności robotyzacja procesów. Strategiczne postrzeganie robotyzacji przez Zarząd PKPE CUW zaowocowało powołaniem Center of Excellence, tj. dedykowanej komórki zajmującej się digitalizacją i automatyzacją procesów w tym obszarze dla całej GK PKP Energetyka. Robotyzacja, z perspektywy PKPE CUW, stanowi bowiem uzupełnienie automatyzacji działań, prowadzonej z wykorzystaniem klasycznych rozwiązań IT, np. realizowanej przy pomocy platformy System Analysis Program (SAP). W szczególności dzięki robotom możliwe było zbudowanie efektywnego kanału przepływu informacji pomiędzy systemami wewnętrznymi GK PKP Energetyka, a otoczeniem zewnętrznym, np. Platformą Usług Elektronicznych ZUS⁷.

Veolia Centrum Usług Wspólnych Sp. z o.o. (VCUW) jest spółką oferującą wsparcie dla GK Veolia w Polsce. Prowadzi obsługę spółek z GK Veolia w obszarach: finanse, księgowość, fakturowanie, IT, kadry i płace, podatki, szkolenia oraz komunikacja. W ramach tej obsługi w 2021 r. VCUW podjęła działania na rzecz pozyskiwania informacji zwrotnej od klientów (m.in. poprzez e-reklamacje, badania ankietowe satysfakcji klientów), usprawnienia komunikacji z klientami (poprzez uruchomienie Portalu Partnerów) oraz konsekwentnego odejścia od papieru (poprzez realizację projektów „e-kadry” i „HR bez papieru”). Wdrożono także pracę hybrydową, co wiązało się z wprowadzeniem koniecznych regulacji wewnętrznych i obejmowało psychologiczne i fizyczne wsparcie dla pracowników, dopłaty dla osób pracujących zdalnie oraz możliwość wypożyczenia sprzętu biurowego dla lepszej ergonomii pracy w domu⁸.

5 *Sprawozdanie Zarządu z działalności Energa Centrum Usług Wspólnych Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością za 2021 rok*, Energa CUW, Grupa Orlen, Gdańsk 28.02.2022, s. 4.

6 *Sprawozdanie Zarządu z działalności PKP Energetyka Centrum Usług Wspólnych Sp. z o.o. z siedzibą w Łodzi za rok obrotowy kończący się 31 grudnia 2021 r.*, Warszawa 18.03.2022, s. 3.

7 A. Sobczak, *Case study. Robotyzacja procesów biznesowych w Centrum Usług Wspólnych PKP Energetyka*, <https://www.computerworld.pl>, 18.10.2019 (dostęp: 13.03.2023).

8 *Sprawozdanie Zarządu z działalności spółki Veolia Centrum Usług Wspólnych Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością za 2021 rok*, Poznań 30.03.2022, s. 4.

Man Shared Services Center Sp. z o.o. (MSSC) realizuje procesy z zakresu finansów, księgowości, zakupów, HR oraz IT dla spółek produkcyjnych i serwisowo-sprzedażowych GK MAN z 17 krajów. Realizacji tych procesów podporządkowana jest struktura organizacyjna MSSC, obejmująca m.in. dział Purchase to pay, który obsługuje dostawców GK MAN. Dzięki wdrożeniu robotyzacji ponad 50% księgowania i płatności odbywa się automatycznie. Dział Master data jest odpowiedzialny za zakładanie i aktualizację danych podstawowych dostawców, odbiorców oraz pracowników GK MAN, zaś dział Human Resources & Payrol zajmuje się procesami kadrowymi, realizowanymi na rzecz pracowników GK MAN w Polsce oraz procesami związanymi z naliczaniem płac. Wspomniana struktura obejmuje także dział Order to Cash (do głównych zadań tego działu należy wystawianie i księgowanie faktur sprzedaży oraz księgowanie wyciągów bankowych), General Ledger & Reporting (rozliczanie podatków, prowadzenie księgowości środków trwałych, rozrachunków grupowych oraz raportowanie), Procurement (realizacja polityki zakupowej w sferze zakupów ogólnych i produkcyjnych dla polskich oraz niemieckich spółek GK MAN) oraz IT (zapewnienie bezawaryjności i stabilności infrastruktury informatycznej, budowa aplikacji biznesowych)⁹.

W ramach wsparcia operacji biznesowych europejskich spółek należących do GK Volkswagen, Volkswagen Group Services Sp. z o.o. (VWGS) koncentruje swoje działania na świadczeniu usług księgowych, które są realizowane w zakresie trzech obszarów, tj. Księgi Główniej, Należności i Zobowiązań. W 2021 r. spółka VWGS konsekwentnie realizowała cel zakładający dywersyfikację źródeł przychodów ze sprzedaży¹⁰. Uruchomiono bowiem pozaksięgowe obszary świadczenia usług, obejmujące m.in. przetwarzanie i weryfikację danych, zarządzanie projektami, wsparcie użytkowników oprogramowania, wsparcie operacyjno-techniczne i logistyczne, obsługę klienta oraz przetwarzanie danych dla spółek GK Volkswagen¹¹.

W 2021 r. przeważającą działalnością Carlsberg Shared Services Sp. z o.o. (CSS) była obsługa rachunkowo-księgowa, finansowa, wsparcia sprzedaży oraz logistyczna spółek GK Carlsberg¹². Ponadto, dzięki CSS, spółki te mają do dyspozycji bazę danych (wraz z narzędziami raportowymi i analitycznymi) do implementacji analityki. Strukturę organizacyjną CSS rozszerzono o departament Customer to cash, którego głównym zadaniem jest wspieranie współpracy z lokalnym biznesem w celu zwiększenia sprzedaży. Motywem powołania departamentu Financial Planning & Analysis było świadczenie usług kontrolingu finansowego i biznesowego, zaś departamentu Intelligent automation – automatyzacja procesów i wprowadzanie nowych technologii. Poprzez utworzenie departamentu Human Resources

9 *Director's report Man Shared Services Center Sp. z o.o. as of and for the financial year ended 31 December 2021*, Poznań 20.06.2022, s. 1–2.

10 <https://volkswagen-groupservices.pl> (dostęp: 13.03.2023).

11 *Sprawozdanie Zarządu z działalności Volkswagen Group Services Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z siedzibą w Poznaniu za rok obrotowy rozpoczynający się 01.01.2021, a kończący się 31.12.2021*, Poznań 31.01.2023.

12 *Carlsberg Shared Services Sp. z o.o. Sprawozdanie Zarządu za rok sprawozdawczy 2021*, Poznań 31.05.2022, s. 1.

Services CCS dąży do wdrożenia i rozwoju Globalnego Systemu HR dla całej GK Carlsberg. Z kolei głównym celem departamentu Internal Financial Controls jest zarządzanie kontrolą GK Carlsberg nad sprawozdawczością finansową oraz zapewnienie jej zgodności z przepisami i regulacjami prawnymi¹³.

Spółka Tate & Lyle Global Shared Services Sp. z o.o. (T & LGSS) wspiera procesy biznesowe spółek GK Tate & Lyle, zwiększając przez to ich zdolności operacyjne. Świadczy na ich rzecz usługi analityczne i planowania finansowego, szacowania ryzyka i zarządzania nim, obsługi klientów, realizacji zakupów oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Stosunkowo specyficznymi usługami, świadczonymi przez T & LGSS, są usługi R2R (*record to report*) i P2P (*peer to peer*). Usługi R2R obejmują zbieranie i przetwarzanie odpowiednich danych, wykorzystywanych do dostarczania strategicznych, finansowych i operacyjnych informacji zwrotnych, pozwalających na ilustrację sposobu działania firmy. Z kolei celem świadczenia usług P2P jest stworzenie takiego modelu komunikacji w sieci komputerowej, który zapewni wszystkim użytkownikom te same uprawnienia (w modelu tym użytkownicy mogą współdziałać ze sobą na równych warunkach i bez udziału osób trzecich)¹⁴.

3.2. Przegląd kluczowych parametrów finansowych badanych centrów usług wspólnych

W zakresie rachunku wyników przegląd obejmował takie kluczowe jego parametry, jak: sprzedaż, zysk ze sprzedaży, zysk netto oraz nadwyżka finansowa (tab. 12). Wszystkie badane CUW odnotowały w okresie 2012–2021 znaczny wzrost wolumenu sprzedaży, którego wartość w 2021 r. w przypadku większości spółek przekraczała 50 mln zł. Stabilna i stosunkowo wysoka była dynamika tego wzrostu. W okresie 2012–2021 najwyższą była dynamika wzrostu sprzedaży VWGS i PKPE CUW¹⁵. Sprzedaż pierwszej z tych spółek wzrosła bowiem w tym okresie ponad siedmiokrotnie, zaś drugiej ponad trzyipółkrotnie. W analizowanym okresie ponad dwukrotnie wzrosła sprzedaż T & LGSS i CSS, zaś o 47%, 41% i 21% odpowiednio sprzedaż VCUW, MSSC i ECUW. Co istotne, w okresie 2017–2021, w relacji rok do roku, nie odnotowano żadnego przypadku spadku sprzedaży.

13 <https://carlsbergsharedpassion.com> (dostęp: 8.03.2023).

14 *Sprawozdanie Zarządu spółki Tate & Lyle Global Shared Services Spółka z o.o. z siedzibą w Łodzi z działalności spółki za okres 01.04.2021–31.03.2022 r.*, Łódź 22.09.2022.

15 Spółki VW GS i PKPE rozpoczęły działalność odpowiednio w styczniu 2017 r. i w kwietniu 2016 r.

Tabela 12. Przegląd kluczowych parametrów finansowych rachunków wyników wybranych CUW (tys. zł)

Wyszczególnienie		2012	2017	2018	2019	2020	2021
ECUW	przychód	41 583,2	43 310,7	46 490,8	48 109,5	49 876,9	50 268,6
	wynik ze sp.	740,1	343,8	-373,8	724,2	255,3	3442,9
	wynik netto	560,9	346,3	-4190,2	-1622,8	2123,5	-580,4
	nadwyżka fin.	560,9	1655,5	-2881,0	-373,7	3249,7	2456,3
PKPE CUW	przychód	bd	14 083,0	22 643,0	29 642,0	37 331,0	50 087,0
	wynik ze sp.	bd	-998,0	-314,0	-848,0	-1585,0	2710,0
	wynik netto	bd	-657,0	547,0	2115,0	3247,0	43 886,0
	nadwyżka fin.	bd	-124,0	1706,0	3712,0	5929,0	46 917,0
VCUW	przychód	28 204,7	36 387,0	36 548,5	39 232,0	40 530,0	41 496,0
	wynik ze sp.	2503,0	1821,7	1715,4	1835,0	2089,0	2373,0
	wynik netto	1278,2	1584,6	1411,1	1453,0	1408,0	1790,0
	nadwyżka fin.	1278,2	1676,0	1603,6	1715,0	1570,0	1923,0
SSC	przychód	29 710,5	36 434,6	36 929,2	37 660,7	40 404,8	41 843,2
	wynik ze sp.	-2121,6	1418,3	241,3	960,2	2168,3	4112,6
	wynik netto	-1983,3	940,8	33,1	685,6	2238,9	3036,1
	nadwyżka fin.	-1630,9	1367,1	918,0	1126,3	4838,7	4669,6
VWGS	przychód	bd	6914,8	18 334,7	29 862,6	42 564,9	50 467,8
	wynik ze sp.	bd	-2418,4	-3691,6	620,6	5310,3	2428,2
	wynik netto	bd	-2445,6	-2710,0	631,5	4555,4	1804,0
	nadwyżka fin.	bd	-2196,4	-2324,2	674,1	5184,5	2387,3
CSS	przychód	48 252,8	61 417,0	64 937,0	68 405,0	71 281,0	96 679,0
	wynik ze sp.	1010,6	1445,0	1341,0	3194,0	3377,0	4574,0
	wynik netto	644,3	2221,0	1930,0	2615,0	1440,0	3547,0
	nadwyżka fin.	987,3	2608,9	2111,0	2639,0	1563,0	3583,0
T&LGSS	przychód	22 990,1	46 342,3	45 791,3	48 333,1	50 804,7	56 153,6
	wynik ze sp.	1224,7	3065,4	1926,6	2504,6	2412,6	2642,9
	wynik netto	514,8	1528,1	1821,4	2437,4	2065,0	1266,5
	nadwyżka fin.	1873,2	2881,7	2902,7	3414,8	2852,6	1937,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z bazy Bisnode – Dun & Bradstreet.

Korzystnie kształtują się generalnie wyniki finansowe badanych CUW. Coraz lepsze wyniki w podstawowym zakresie działalności, które są bazowym źródłem (także coraz lepszych) wyników netto, wykazują takie CUW, jak: CSS, MSSC, T & LGSS i VCUW. Dynamika wzrostu wyników netto tych spółek w okresie 2012–2021 wyniosła odpowiednio 5,51, 3,23¹⁶, 2,46 i 1,40.

W przypadku ECUW wynik netto kształtował się w dużym stopniu pod wpływem efektów zdarzeń jednorazowych, które w latach 2018–2019 i w 2021 r. doprowadziły do pogorszenia wyniku ze sprzedaży i w konsekwencji do ujemnego

¹⁶ Dynamika dotyczy okresu 2017–2021.

wyniku netto, zaś w 2020 r. do znacznej jego poprawy¹⁷. Ujemne wyniki finansowe PKP CUW i VW CUW w latach 2017–2018 należy w dużym stopniu wiązać z początkowym okresem ich działalności. Wprawdzie pierwsza z tych spółek osiągnęła zysk ze sprzedaży dopiero w 2021 r., ale „pozostałe przychody operacyjne”¹⁸ zapewniły jej znaczny zysk netto we wcześniejszych latach.

Wszystkie badane CUW dysponowały znacznymi nadwyżkami finansowymi, branyymi zazwyczaj pod uwagę przez banki w procesie oceny wiarygodności kredytowej¹⁹. Szczególnie w przypadku spółek ECUW i PKPE CUW wartości amortyzacji sprawiały, że ich nadwyżki finansowe znacznie przewyższały wynik netto²⁰. Także dla MSSC (zwłaszcza w końcowych latach badanego okresu) i T & LGSS (zwłaszcza w początkowych latach badanego okresu), amortyzacja była istotnym czynnikiem kształtującym ich nadwyżki finansowe.

Przegląd wybranych parametrów bilansów badanych CUW obejmuje majątek ogółem, majątek obrotowy oraz kapitał własny (tab. 13). Te parametry wykazują generalnie wyraźną tendencję wzrostową w okresie 2019–2021. Nieliczne są bowiem przypadki spadków ich wartości (w relacji do roku poprzedniego), a w szczególności przypadki o skali spadku przekraczającej 10%²¹.

Majątek obrotowy generalnie przeważał wyraźnie w strukturze majątku badanych CUW. W przypadku VCUW, MSSC, VWGS, CSS i T & LGSS, jego udział w tej strukturze wynosił średnio 84,6%²². Znacznie niższe były analogiczne udziały ECUW i PKPE CUW, które wynosiły odpowiednio 28,1% i 21,6% w 2021 r. Udziały te nie zmieniają jednak generalnego wniosku o przewadze majątku obrotowego w strukturze majątku ogółem badanych CUW. W przypadku spółki ECUW udział ten został „zakłócony” w rezultacie stosunkowo wysokiej wartości inwestycji w nieruchomości, tj. „inwestycji długoterminowych”, która stanowiła 68% wartości jej majątku. Prawie 85% wartości majątku PKPE CUW stanowiły „wartości niematerialne i prawne” i „należności długoterminowe od jednostek powiązanych”, przesądzając o dominującej roli majątku trwałego.

17 W 2018 r. źródłem wysokich „kosztów finansowych” była aktualizacja wartości aktywów finansowych, zaś w 2019 r. i 2021 r. wysokie „pozostałe koszty operacyjne” pojawiły się w związku z „aktualizacją wartości aktywów niefinansowych”. Źródłem znacznej wartości „pozostałych przychodów operacyjnych” w 2020 r. był „zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych”.

18 Źródłem tych przychodów były „odsetki od jednostek powiązanych”, które (mimo iż nie były bezpośrednio powiązane z podstawową działalnością operacyjną) miały stosunkowo regularny charakter.

19 Nadwyżka finansowa oznacza zasób środków pieniężnych, którymi dysponuje przedsiębiorstwo za sprawą wypracowanego zysku netto i (pokrytych przychodami) kosztów niepieniężnych, np. amortyzacji.

20 Na przykład w 2020 r. amortyzacja stanowiła ponad 50% nadwyżki finansowej ECUW.

21 Jest pięć takich przypadków, które obejmują: spadek wartości majątku obrotowego i kapitału własnego ECUW w 2021 r., spadek wartości majątku obrotowego PKPE CUW w 2020 r. oraz spadek wartości majątku ogółem i wartości majątku obrotowego VCUW w 2020 r.

22 Wśród tej grupy CUW najwyższy udział majątku obrotowego w strukturze majątku związany był z CSS, zaś najniższy z MSSC. Udziały te wynosiły odpowiednio 94,8% i 80,8% w 2021 r.

Tabela 13. Przegląd kluczowych parametrów bilansów badanych CUW (tys. zł)

Wyszczególnienie		2012	2017	2018	2019	2020	2021
ECUW	majątek	19 194,2	19 105,2	54 790,8	52 260,3	55 043,1	53 468,6
	majątek obr.	14 558,4	17 122,3	15 210,1	17 053,2	30 011,8	14 999,2
	kapitał własny	9646,8	9406,5	44 558,8	42 935,9	45 059,4	31 196,2
PKPE CUW	majątek	bd	158 480,0	179 517,0	269 132,0	318 416,0	449 334,0
	majątek obr.	bd	51 489,0	52 847,0	87 051,0	70 421,0	97 050,0
	kapitał własny	bd	36 275,0	36 822,0	38 937,0	42 184,0	86 070,0
VCUW	majątek	9637,1	7988,5	9417,9	9637,1	8146,5	9823,6
	majątek obr.	7955,5	7237,1	7859,8	7955,5	6348,8	8533,7
	kapitał własny	3778,2	4622,7	4152,1	3778,2	3850,9	4090,1
MSSC	majątek	7825,8	16 539,5	16 765,4	17 197,5	21 713,3	26 558,3
	majątek obr.	5514,1	14 001,2	14 683,6	15 498,6	19 062,1	21 468,1
	kapitał własny	1025,0	7897,9	7931,0	8616,6	10 752,9	13 784,9
VWGS	majątek	bd	3208,2	15 984,1	19 106,8	24 853,6	30 293,6
	majątek obr.	bd	2678,9	13 573,5	16 320,9	21 958,3	26 740,2
	kapitał własny	bd	271,9	9561,9	10 171,4	15 212,8	17 016,8
CSS	majątek	15 525,5	27 864,0	36 675,0	33 256,0	36 640,0	49 251,0
	majątek obr.	14 004,3	25 796,0	34 768,0	31 265,0	34 337,0	46 673,0
	kapitał własny	4640,6	11 137,0	13 068,0	15 683,0	17 122,0	20 670,0
T&LGSS	majątek	28 634,7	23 831,2	18 875,2	30 102,9	30 473,7	29 273,9
	majątek obr.	9202,1	19 450,9	14 807,2	26 243,7	26 900,6	25 426,9
	kapitał własny	6340,5	15 799,9	10 621,3	13 058,7	15 123,7	16 390,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z bazy Bisnode – Dun & Bradstreet.

W okresie 2019–2021 rosły generalnie wartości kapitału własnego badanych CUW²³, co sprzyjało umacnianiu ich pozycji finansowej. Wzrostowy trend w zakresie wartości kapitału własnego badanych CUW wyraźnie widać w dłuższym okresie. W latach 2012–2021 ponad 10-krotnie zwiększyła się bowiem wartość kapitału własnego VWGS i MSSC, ponad trzykrotnie – CSS i ECUW oraz ponad dwukrotnie – T & LGSS i PKPE CUW. Średni udział kapitału własnego w strukturze pasywów badanych CUW wynosił 51% w okresie 2012–2021. Znaczny spadek wartości kapitału własnego ECUW w 2021 r. był związany z zaprzestaniem, zgodnie ze statutem spółki, tworzenia kapitału rezerwowego²⁴. Z kolei w przypadku PKPE CUW stosunkowo wysokie kwoty kapitału własnego przekładały się na jedynie 18% jego udziału w strukturze jej pasywów²⁵.

23 W tym okresie miał miejsce tylko jeden przypadek spadku wartości kapitału własnego o więcej niż 10% w stosunku do roku poprzedniego (przypadek ECUW w 2021 r.) oraz pięć przypadków spadku o mniej niż 10%.

24 Mimo to udział kapitału własnego w strukturze pasywów wynosił 58,3%.

25 Powodem takiej sytuacji były stosunkowo wysokie udziały w tej strukturze „zobowiązań wobec jednostek powiązanych” (76%) oraz 10% udziału „rezerwy z tytułu odroczonego podatku dochodowego”.

3.3. Analiza wskaźnikowa sytuacji finansowej badanych centrów usług wspólnych

Oceny rentowności sprzedaży badanych CUW dokonano dwupłaszczyznowo, tj. na podstawie wskaźnika rentowności wyniku ze sprzedaży (ROS) i wskaźnika rentowności wyniku netto (RON). Wynika z niej stabilny wzrost średnich wartości obu tych wskaźników w okresie 2019–2021 (tab. 14). W kolejnych latach tego okresu średnie wartości ROS badanych CUW wynosiły bowiem odpowiednio 2,5%, 4,1% i 6,0%, co oznacza systematyczną poprawę efektywności w podstawowym zakresie ich działalności. W największym stopniu wspomniany wniosek dotyczy VCUW (wartości ROS w kolejnych latach wynosiły odpowiednio 4,7%, 5,2%, 5,7%), MSSC (2,5%, 5,4%, 9,8%) oraz VWGS (2,1%, 12,5%²⁶, 4,8%). O względnej stabilności wskaźnika ROS na poziomie ok. 5% można mówić w przypadku CSS i T & LGSS, zaś o znacznej jego poprawie w 2021 r., w przypadku ECUW (ROS wzrósł do poziomu 6,8%) i PKPE CUW (ROS wzrósł do poziomu 5,4%).

Tabela 14. Przegląd kluczowych wskaźników sytuacji ekonomiczno-finansowej badanych CUW

Wyszczególnienie	ROS (%)	RON (%)	ROA (%)	ROE (%)	CR	WZA (%)	PMT	CRN	CRZ	WZE	
ECUW	2019	1,5	-3,4	-3,1	-3,8	3,8	17,8	1,2	42,9	34,4	-7,0
	2020	0,5	4,3	3,9	4,7	6,3	18,1	1,8	38,9	34,9	0,8
	2021	6,8	-1,2	-1,1	-1,9	1,8	41,7	0,8	105,0	61,0	6,4
PKPE CUW	2019	-2,9	7,1	0,8	5,4	0,4	85,5	0,2	102,6	206,8	23,7
	2020	-4,2	8,7	1,0	7,7	0,3	86,8	0,2	28,1	252,9	25,8
	2021	5,4	87,6	9,8	51,0	0,3	80,8	0,2	43,4	140,8	5,3
VCUW	2019	4,7	3,7	15,1	38,5	2,2	60,8	2,2	51,8	42,4	3,4
	2020	5,2	3,5	17,3	36,6	1,9	52,7	2,1	18,0	55,3	5,2
	2021	5,7	4,3	18,2	43,8	1,6	58,4	3,2	19,9	86,0	3,3
MSSC	2019	2,5	1,8	4,0	8,0	3,8	49,9	5,1	120,5	45,6	2,6
	2020	5,4	5,5	10,3	20,8	1,9	50,5	4,1	171,4	91,5	2,0
	2021	9,8	7,3	11,4	22,0	2,2	48,1	2,7	166,2	86,0	2,4
VWGS	2019	2,1	2,1	3,3	6,2	4,3	46,8	3,7	198,4	46,6	3,8
	2020	12,5	10,7	10,3	29,9	3,8	38,8	5,3	187,4	49,9	1,0
	2021	4,8	3,6	11,4	10,6	3,4	43,8	4,8	186,3	48,8	2,7
CSS	2019	4,7	3,8	7,9	18,7	2,5	52,8	7,9	154,7	67,5	3,6
	2020	4,7	2,0	3,9	8,4	2,5	53,3	7,4	120,0	72,3	5,5
	2021	4,7	3,7	7,2	17,2	3,0	58,0	8,0	118,3	72,1	4,0

26 Stosunkowo wysoka wartość zysku ze sprzedaży VWGS w 2020 r. była rezultatem wysokiej dynamiki przychodów ze sprzedaży oraz znacznego ograniczenia kosztów usług obcych.

Wyszczególnienie	ROS (%)	RON (%)	ROA (%)	ROE (%)	CR	WZA (%)	PMT	CRN	CRZ	WZE	
T & LGSS	2019	5,2	5,0	8,1	18,7	2,1	56,6	3,4	192,3	101,0	2,9
	2020	4,7	4,1	6,8	13,7	2,5	50,4	4,2	182,4	81,6	3,0
	2021	4,7	2,3	4,3	7,7	3,0	44,0	4,3	152,9	61,4	3,2
Wartości średnie	2019	2,5	2,9	5,1	13,1	2,7	52,9	3,4	123,3	77,8	4,7
	2020	4,1	5,5	7,6	17,4	2,7	50,1	3,6	106,6	91,2	6,2
	2021	6,0	15,4	8,8	21,5	2,2	53,5	3,4	113,2	79,4	3,9

Oznaczenia: **ROS** – wskaźnik rentowności wyniku ze sprzedaży, **RON** – wskaźnik rentowności wyniku netto, **ROA** – wskaźnik rentowności majątku, **ROE** – wskaźnik rentowności kapitału własnego, **CR** – wskaźnik płynności bieżącej, **WZA** – wskaźnik zadłużenia ogółem, **PMT** – wskaźnik pokrycia majątku trwałego, **CRN** – wskaźnik rotacji należności (dni), **CRZ** – wskaźnik rotacji zobowiązań (dni), **WZE** – wskaźnik długu brutto/EBIDTA

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z bazy Bisnode – Dun & Bradstreet.

Rosnące wartości RON badanych CUW w poszczególnych latach okresu 2019–2021 pozostają generalnie „nieznacznie” poniżej poziomów odpowiadających im wartości ROS. Relacja ta świadczy o niewielkim wpływie jednorazowych zdarzeń gospodarczych na wynik netto, co oznacza, że zasadniczym jego źródłem jest wynik wypracowany w podstawowym zakresie działalności. Wniosek ten nie dotyczy jedynie spółek ECUW i PKPE CUW, dla których efekty zdarzeń jednorazowych były istotnym czynnikiem nie tylko kształtującym ich wyniki netto, lecz także średnie wartości RON wszystkich badanych CUW w poszczególnych latach okresu 2019–2021.

Za średnią wartość RON w 2019 r., wynoszącą 2,9%, która była o 0,4 p.p. wyższa od średniej wartości wskaźnika ROS w tym samym roku, w dużym stopniu odpowiadają efekty jednorazowych zdarzeń gospodarczych spółki PKPE CUW. Powodują one, że różnica między RON i ROS tej spółki jest dodatnia i wynosi 10,0 p.p.²⁷ W 2020 r. dodatnią różnicę między średnią wartością RON (5,5%) i ROS (4,1%), wynoszącą 1,4 p.p. tłumaczą dodatnie różnice głównie między RON (8,7%) i ROS (-4,2%) PKPE CUW oraz RON (4,3%) i ROS (0,5%) ECUW. Z kolei w 2021 r. dodatnia różnica między średnimi wartościami ROS (15,4%) i RON (6,0%), wynosząca 9,4 p.p., jest głównie wynikiem dodatniej różnicy między RON (87,6%²⁸) i ROS (5,4%) PKPE CUW.

Rosnące wartości ROA i ROE badanych CUW świadczą o tym, iż coraz efektywniej wykorzystują one swój majątek oraz zainwestowany kapitał. Średnie wartości ROA w poszczególnych latach okresu 2019–2021 wynosiły odpowiednio 5,1%, 7,6% i 8,8%, zaś średnie wartości ROE – 13,1%, 17,4% i 21,5%. Rosnący trend

27 W 2020 r. wartość RON PKPE CUW wynosiła 7,1%, zaś ROS -2,9%.

28 Tak wysoka wartość RON PKPE CUW w 2021 r. była wynikiem „innych przychodów operacyjnych” o wartości 47 843 tys. zł, która tylko nieznacznie ustępowała wartości rocznych przychodów ze sprzedaży (zob. tab. 12).

średnich wartości ROA i ROE ukonstytuował się głównie pod wpływem analogicznych trendów tych wskaźników spółek VCUW, MSSC, VWGS oraz PKPE CUW²⁹. Na stosunkowo wysokim poziomie utrzymywały się wartości ROA i ROE spółki CSS, przy czym ich spadek w 2020 r. był spowodowany negatywnym wpływem zdarzeń jednorazowych na wynik netto. Ten wpływ był także odpowiedzialny za brak wyraźnego trendu wartości ROA i ROE ECUW. Jedynym przykładem malejącego trendu wartości tych wskaźników w okresie 2019–2021 jest T & LGSS.

Wartości wskaźników płynności finansowej³⁰ badanych CUW kształtowały się generalnie na bezpiecznym poziomie w okresie 2019–2021. Średnie wartości CR mieściły się w przedziale od 2,2 do 2,7, co pozwala na sformułowanie wniosku o braku problemów płynnościowych. Co więcej, w przypadku niektórych CUW, a zwłaszcza w przypadku spółki VWGS, można zidentyfikować stan nadpłynności, wskazujący na asekuracyjną postawę jej zarządu w zakresie zarządzania wolnymi środkami finansowymi. Wspomniany wniosek nie dotyczy jedynie PKPE CUW, której wartości CR nie przekroczyły w tym okresie poziomu 0,4. Ta spółka wyróżnia się także spośród pozostałych regularnym utrzymywaniem niewielkiej wartości zapasów.

Strukturę pasywów badanych CUW oceniono na podstawie wskaźnika WZA, identyfikującego udział kapitału obcego w tej strukturze. Średnie wartości WZA dla badanych CUW w poszczególnych latach okresu 2019–2021 wyniosły odpowiednio 52,9%, 50,1% i 53,5%, co świadczy o stosunkowo ustabilizowanej i istotnej zarazem roli tego kapitału wśród źródeł finansowania majątku. Wartości te ukształtowały się na wyższym poziomie, m.in. ze względu na wpływ wywierany przez wartości WZA PKPE CUW, które – za sprawą dużego udziału zobowiązań krótkoterminowych wobec jednostek powiązanych³¹ – przekraczały 80%. Z kolei poniżej średnich wartości WZA pozostawały wartości WZA ECUW.

Relacje kapitałowo-majątkowe badanych CUW oceniono na podstawie wskaźnika pokrycia majątku trwałego kapitałem własnym (PMT), pozwalającym na weryfikację spełnienia złotej reguły finansowej. Średnie wartości PMT, wynoszące w kolejnych latach okresu 2019–2021 odpowiednio 3,4, 3,6 i 3,4, wskazują na wysoką wiarygodność kredytową badanych CUW. Wniosek ten dotyczy w szczególności spółek CSS, VWGS i T & LGSS, ponieważ wartości ich PMT znacznie przewyższają wartości średnie. Aktywa trwałe, uważane za obciążone wysokim ryzykiem³², nie były pokryte kapitałem własnym w przypadku PKPE CUW i w 2021 r. w przypadku ECUW. Były to jedyne przypadki niespełnienia złotej reguły finansowej przez badane CUW.

29 Wartości ROA i ROE PKPE CUW należy interpretować przez pryzmat dużego, przedstawionego wcześniej wpływu efektów zdarzeń jednorazowych na wynik netto tej spółki.

30 Wobec braku lub znikomej wartości zapasów CUW (co wynika z rodzaju prowadzonej działalności) można przyjąć, iż wartości wskaźników płynności bieżącej i szybkiej są identyczne lub zbliżone do siebie.

31 Te zobowiązania przyczyniły się w dużym stopniu do niskich wartości wskaźników płynności PKPE CUW.

32 M. Gostkowska-Drzewiecka, *Kapitały własne a struktura aktywów przedsiębiorstw deweloperskich*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2017, nr 1 (85), s. 25.

Długość okresu, po upływie którego od momentu dokonania sprzedaży badane CUW otrzymywały zapłatę od kontrahentów, wyznaczono na podstawie wskaźnika rotacji należności (CRN), będącego elementem analizy sprawności działania. Uzyskane wartości CRN prowadzą do wniosku, że w kolejnych latach okresu 2019–2021 płatności na rzecz badanych CUW następowały średnio po upływie odpowiednio 123 dni, 107 dni i 113 dni, co wskazuje na brak wyraźnego trendu. Okres oczekiwania na spływ należności jest stosunkowo długi, niemniej ostateczna interpretacja wartości CRN wymaga ich zestawienia z założeniami dotyczącymi polityki zarządzania należnościami. Wydaje się, że w przypadku wystawiania faktur dla odbiorców funkcjonujących w strukturze tej samej GK (nierazko odgrywających w niej główną rolę), zarówno te założenia, jak i polityka ich egzekwowania³³ są stosunkowo liberalne. Najdłuższe cykle spływu należności cechowały VWGS, T & LGSS, MSSC i CSS, zaś najkrótsze VCUW, PKPE CUW i ECUW.

Uzupełnieniem obrazu sprawności działania badanych CUW w okresie 2019–2021, jaki się wykrystalizował w wyniku analizy wskaźników CRN, są wnioski wynikające z analizy wskaźników rotacji zobowiązań (CRZ). Pozwalają one określić czas niezbędny do uregulowania zobowiązań bieżących. W poszczególnych latach wspomnianego okresu czas ten nie wykazywał wyraźnego trendu i wynosił średnio odpowiednio 78 dni, 91 dni oraz 79 dni. Wyłączając wpływ bardzo długich CRZ PKPE CUW, wspomniane czasy byłyby odpowiednio o 21 dni, 27 dni i 10 dni krótsze. Najkrótsze CRZ cechowały ECUW (35–60 dni) oraz VWGS (ok. 50 dni), zaś najdłuższe PKPE CUW (140–200 dni).

Relacja między (generalnie dłuższymi) CRN, a (generalnie krótszymi) CRZ badanych CUW wskazuje na ich stosunkowo słabą pozycję negocjacyjną w zakresie ustalania warunków kredytu kupieckiego. Jak wspomniano wcześniej, pozycja ta może wynikać z faktu, iż CUW świadczą usługi na rzecz podmiotów odgrywających wiodącą rolę w strukturze GK. Pozostawianie dawcy i biorcy usług w strukturze tej samej GK często powoduje, że wspomniana wcześniej relacja wpływa w ograniczonym i kontrolowanym stopniu na ich płynność finansową.

Zdolność do spłaty zadłużenia badanych CUW oceniono, wykorzystując relację długu finansowego brutto i zysku EBIDTA (WZE). Średnie wartości tej relacji w poszczególnych latach okresu 2019–2021, wynoszące odpowiednio 4,7, 6,2 i 3,9, świadczą o ich nadmiernym zadłużeniu w latach 2019–2020, które przyjęło stosunkowo akceptowalny wymiar w 2021 r. Należy jednak zaznaczyć, iż duży wpływ na te dwie pierwsze wartości wywarły wartości WZE PKPE CUW³⁴. Kierując się wartościami WZE w 2021 r., można stwierdzić, że poziom zadłużenia finansowego mógł stanowić przeszkodę w zakresie pozyskiwania środków ze źródeł zewnętrznych jedynie dla ECUW i PKPE CUW.

33 W tych uwarunkowaniach nie można wykluczyć, że część należności ma charakter przeterminowany.

34 W 2019 r. wartość WZE PKPE CUW wynosiła 23,7, zaś w 2020 r. – 25,8.

3.4. Podsumowanie i wnioski

3.4.1. Wnioski z przeglądu kluczowych parametrów sytuacji finansowej badanych centrów usług wspólnych

Uzupełnień i podsumowania przeglądu kluczowych parametrów rachunków wyników (zob. tab. 12) i bilansów (zob. tab. 13) badanych CUW dokonano na podstawie liczby spadków ich wartości (w stosunku do roku poprzedniego) w okresie 2018–2021 (tab. 15 i tab. 16).

Wśród 28 rozpatrywanych przypadków dynamiki przychodów ze sprzedaży badanych CUW³⁵ tylko jeden z nich (dotyczący T & LGSS), stanowiący 3,6% ich ogółu, został zakwalifikowany jako „spadek”, w dodatku jego skala nie przekraczała 10% (tab. 15).

Tabela 15. Liczba spadków wartości kluczowych parametrów rachunków wyników badanych CUW w okresie 2018–2021

Wyszczególnienie	Przychód	Wynik ze sprzedaży	Wynik netto	Nadwyżka finansowa
ECUW	0/0	1/1; 1	2/2; 3	2/2; 2
PKPE CUW	0/0	2/2; 3	0/0; 0	0/0; 0
VCUW	0/0	1/0; 0	2/0; 0	1/0; 0
MSSC	0/0	1/1; 0	1/1; 0	2/1; 0
VWGS	0/0	1/1; 1	2/1; 1	2/1; 1
CSS	0/0	1/0; 0	2/1; 0	1/1; 0
T & LGSS	1/0	2/1; 0	3/3; 0	2/2; 0
Ogółem	1/0	8/6; 5	10/8; 4	10/7; 3
Ogółem (%)	3,6/0,0	28,6/21,4; 17,8	35,7/28,6; 14,3	35,7/25,0; 10,7

Wyjaśnienie: np. pierwsza cyfra wskaźnika „1/0” (dla „przychodu”) oznacza, że w czteroletnim okresie 2018–2021 wystąpił **jeden** przypadek spadku wartości (w stosunku do roku poprzedniego); druga cyfra wskazuje, ile było przypadków spadku wartości powyżej 10%; **dodatkowa cyfra** – dla obu kategorii wyniku i nadwyżki finansowej – wskazuje liczbę ujemnych wartości tych parametrów w tym okresie

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z bazy Bisnode – Dun & Bradstreet.

W badanym okresie odnotowano tylko osiem przypadków spadku wartości wyniku ze sprzedaży, w tym sześć powyżej 10%, co stanowiło odpowiednio 28,6% i 21,4% ich ogółu. Jednocześnie zidentyfikowano tylko pięć przypadków ujemnej wartości tego wyniku (trzy przypadki dotyczyły PKPE CUW, zaś pozostałe dwa – ECUW i VWGS), które stanowiły 17,8% ich ogółu.

35 Dla każdego CUW identyfikacja spadków odbyła się na podstawie dynamiki wartości tych parametrów, wyznaczonej dla czterech przypadków, obejmujących lata 2018/2017, 2019/2018, 2020/2019 i 2021/2020. Zatem, biorąc pod uwagę liczbę badanych CUW dla każdego parametru, rozpatrywano łącznie 28 takich przypadków.

Większa liczba spadków wartości wyniku netto (w stosunku do liczby spadków wartości wyniku ze sprzedaży) świadczy generalnie o negatywnym wpływie zdarzeń jednorazowych na ten wynik. Dane zestawione w tabeli 15 potwierdzają wcześniejsze spostrzeżenie, że te zdarzenia odgrywały największą rolę w kształtowaniu wyniku netto ECUW (negatywny wpływ) oraz PKPE CUW (pozytywny wpływ).

Wnioski wynikające z analizy wartości nadwyżki finansowej wskazują na pozytywny, chociaż ograniczony wpływ amortyzacji na sumę środków pieniężnych, którymi dysponują badane CUW. Zastąpienie wyniku netto nadwyżką finansową powoduje bowiem, że z ośmiu do siedmiu zmniejsza się liczba spadków wartości wyniku netto, przekraczających 10%, zaś z czterech do trzech liczba ujemnych wartości tego wyniku. Niewielkie liczby spadków kluczowych wartości parametrów rachunków wyników badanych CUW, stanowiące zawartość tabeli 15, zarówno w wymiarze bezwzględnym, jak i względnym, mogą świadczyć o ich wzroście.

Analiza dynamiki kluczowych parametrów bilansów badanych CUW w okresie 2019–2021 pozwoliła na identyfikację tylko sześciu przypadków spadku wartości majątku, w tym zaledwie dwóch (VCUW, T & LGSS) powyżej 10%, co stanowiło odpowiednio 21,4% i 7,1% ogółu tych przypadków (tab. 16).

Tabela 16. Liczba spadków wartości kluczowych parametrów bilansów badanych CUW w okresie 2018–2021

Wyszczególnienie	Majątek ogółem	Majątek obrotowy	Kapitał własny
ECUW	2/0	2/2	2/1
PKPE CUW	0/0	1/1	0/0
VCUW	1/1	1/1	2/0
MSSC	0/0	0/0	0/0
VWGS	0/0	0/0	0/0
CSS	1/0	1/0	0/0
T & LGSS	2/1	2/1	1/1
Ogółem	6/2	7/5	5/2
Ogółem (%)	21,4/7,1	25,0/17,8	17,8/7,1

Wyjaśnienie: np. wskaźnik „2/1” oznacza, że w czteroletnim okresie 2018–2021 wystąpiły dwa przypadki spadku wartości (w stosunku do roku poprzedniego), z których jeden dotyczył spadku powyżej 10%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z bazy Bisnode – Dun & Bradstreet.

Rozpoznano jedynie siedem przypadków spadku wartości majątku obrotowego, przy czym dla pięciu z nich (dwa przypadki ECUW oraz PKPE CUW, VCUW i T & LGSS) rozmiar tego spadku przekroczył 10%. Podane liczby stanowiły jednocześnie odpowiednio 25,0% i 17,8% ogółu badanych przypadków.

Tylko pięciokrotnie odnotowano zmniejszenie wartości kapitału własnego (po dwa przypadki ECUW i VCUW oraz T & LGSS), w tym zaledwie dwa przypadki powyżej 10% (ECUW, T & LGSS), tj. odpowiednio 17,8% i 7,1% badanej próby.

Rosnące zasoby majątkowe, w tym zasoby majątku obrotowego, świadczą o zwiększającej się zdolności badanych CUW do zachowania ciągłości i rozszerzenia zakresu prowadzonej działalności, realizacji celów sprzedażowych, a w konsekwencji do osiągnięcia korzyści ekonomicznych. Coraz wyższe wartości kapitałów własnych zwiększyły stabilność prawną i finansową badanych CUW. Mogą one zostać wykorzystane do finansowania działalności inwestycyjnej (zarówno bezpośrednio, jak i poprzez stworzenie możliwości zaciągnięcia kredytów), stymulując ich rozwój.

3.4.2. Wnioski z analizy wskaźnikowej badanych centrów usług wspólnych

Ocena rentowności badanych CUW jest wysoka, przy czym dotyczy ona zarówno rentowności sprzedaży (mierzonej wskaźnikami ROS i RON), jak również rentowności majątku (mierzonej wskaźnikiem ROA) i kapitału własnego (mierzonej wskaźnikiem ROE). Głównymi determinantami tej oceny są wartości wspomnianych wskaźników ROS, RON, ROA i ROE (zob. tab. 14) spółek VCUW, MSSC, VWGS i CSS, którym przypisano oceny „bardzo dobre” (tab. 17). Wynikają one nie tylko z dodatnich i stosunkowo wysokich wartości tych wskaźników, lecz także z ich wyraźnego trendu wzrostowego w okresie 2019–2021.

Tabela 17. Wnioski wynikające z zastosowania metody wskaźnikowej

Nazwa CUW	ROS	RON	ROA	ROE	CR	WZA	PMT	CRN	CRZ	WZE
ECUW	***X	*X	*X	*X	***O	***↑	***±	**↑	****↑	*X
PKPE CUW	**X	***X	***X	***X	*O	*O	*O	***±	*±	*X
VCUW	****↑	****↑	****↑	****↑	***↓	**O	****↑	****O	***↑	****±
MSSC	****↑	****↑	****↑	****↑	****O	***O	****↑	*O	***↑	***O
VWGS	****↑	****↑	****↑	****↑	****↓	***O	****O	*O	****O	***±
CSS	***O	***±	***±	***±	****↑	**O	****O	**↓	***O	***±
T & LGSS	***O	***↓	***↓	***↓	****↑	***↓	****↑	*↓	***↓	****O

Oznaczenia: „****” – ocena „bardzo dobra”, „***” – ocena „dobra”, „**” – ocena „dostateczna”, „*” – ocena „niedostateczna”, „X” – duży wpływ zdarzeń jednorazowych, „↓” – przeważa trend spadkowy, „↑” – przeważa trend rosnący, „O” – przeważa trend stabilny, „±” – występują znaczne wahania

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z bazy Bisnode – Dun & Bradstreet.

Oceny „dobre” przyporządkowano wartościom wszystkich wskaźników rentowności spółek CCS, T & LGSS, wartościom RON, ROA, ROE PKPE CUW oraz wartości ROS ECUW. Podlegają one dużemu wpływowi zdarzeń jednorazowych (wszystkie wskaźniki rentowności PKPE CUW i ECUW), znacznym wahanom (RON, ROA i ROE CCS), wykazują względną stabilność (ROS CSS i T & LGSS) lub tendencję spadkową (RON, ROA, ROE T & LGSS).

Najniżej oceniono rentowność spółki ECUW. Wskaźnikom RON, ROA i ROE tej spółki przypisano oceny „niedostateczne”, podkreślając jednocześnie duży wpływ zdarzeń jednorazowych na ich wartości. Tylko nieco wyżej oceniono wskaźnik ROS PKPE CUW, przypisując mu ocenę „dostateczną”.

„Bardzo dobra” jest generalnie sytuacja badanych CUW w zakresie płynności finansowej. W przypadku czterech z nich (MSSC, VWGS, CSS i T & LGSS) wskaźnik CR przyjmuje bowiem wartości sygnalizujące brak problemów płynnościowych. Duża część tych wartości wskazuje na „stan nadpłynności”. Ze względu na brak zapasów (co wynika ze specyfiki branży), akceptowalne wartości przyjmują także wskaźniki płynności szybkiej. Jako „dobrą” określono sytuację w zakresie płynności finansowej ECUW i VCUW. Jedynym przypadkiem „niedostatecznej” płynności finansowej jest PKPE CUW. Trudno wyodrębnić wyraźny dominujący trend w zakresie wartości wskaźników CR badanych CUW. Są one stosunkowo stabilne w przypadku ECUW, PKPE CUW i MSSC, zmniejszają się w przypadku VCUW i VWGS, zaś rosną w przypadku CSS i T & LGSS.

Wartości WZA badanych CUW przekraczają generalnie poziom analogicznego wskaźnika charakteryzującego branżę PKD 69.20 Z³⁶. Poziom ten jest przekroczony w najmniejszym stopniu, stąd oceny „dobre” skali zadłużenia ogółem, w przypadku ECUW, MSSC, VWGS i T & LGSS. Oceny „dostateczne”, wskazujące na wyższe zadłużenie ogółem, przypisano VCUW i CSS, zaś ocenę „niedostateczną” PKPE CUW. Stosunkowo stabilna była skala zadłużenia ogółem badanych CUW. Jedynie w przypadku ECUW i T & LGSS można bowiem wyróżnić odpowiednio trend rosnący i malejący.

Generalnie prawidłowo kształtowały się relacje kapitałowo-majątkowe. Wartościom wskaźników PMT pięciu z siedmiu badanych CUW można było przypisać „bardzo dobre” oceny za okres 2019–2021, przy czym w przypadku z nich (VCUW, MSSC, T & LGSS) te wartości cechował trend rosnący. W ostatnim roku wspomnianego okresu złota reguła bilansowa nie była spełniona przez ECUW, zaś przykład PKPE CUW świadczy o jej nieprzeżeganiu.

Zbyt długie generalnie były cykle rotacji należności bieżących w okresie 2019–2021. Aż pięciu badanych CUW przypisano tylko oceny „dostateczne” (ECUW, CSS) lub „niedostateczne” (MSSC, VWGS, T & LGSS), odnosząc je do ich CRN. Oceny te determinowała znaczna długość cykli w ujęciu bezwzględny, przekraczająca jednocześnie średni poziom branży PKD 69.20 Z³⁷. Wartości CRN MSSC i VWGS wykazywały generalnie stabilny trend, zaś CSS i T & LGSS oraz ECUW odpowiednio malejący i rosnący. Ocenę „bardzo dobrą” i „dobrą” przypisano jedynie wartościom CRN, odpowiednio spółek VCUW i PKPE CUW.

Od cykli rotacji należności bieżących znacznie krótsze były cykle rotacji zobowiązań bieżących badanych CUW, co wobec braku lub niewielkiego znaczenia zapasów mogło wywierać negatywny wpływ na płynność finansową. Wyznaczone

36 Poziom ten wynosi 36%.

37 Poziom ten wynosił 71,7 dnia.

wartości CRZ sygnalizowały generalnie „bardzo dobrą” (ECUW, VWGS) lub „dobrą” (VCUW, MSSC, CSS, T & LGSS) sytuację w zakresie regulowania zobowiązań bieżących. Jako „niedostateczną” tę sytuację określono jedynie w przypadku PKPE CUW. Trudno wskazać dominujący typ trendu wartości CRZ w okresie 2019–2021. Przykładem malejącego trendu tych wartości była jedynie spółka T & LGSS. Wydaje się, iż wobec funkcjonowania CUW w strukturach GK, tj. występowania powiązań kapitałowych i operacyjnych z odbiorcami usług, wspomniany wpływ na płynność finansową ma ograniczone znaczenie.

Prawidłowo generalnie kształtowały się wartości WZE badanych CUW w okresie 2019–2021, przy czym należy odnotować ich znaczne wahania. Wartościom WZE pięciu z badanych CUW przypisano oceny „bardzo dobre” (VCUW, T & LGSS) lub „dobre” (MSSC, VWGS, CSS), co oznacza korzystne perspektywy w zakresie ewentualnego ubiegania się przez nie o środki finansowe ze źródeł zewnętrznych. „Niedostateczne” oceny przypisano wartościom WZE spółek ECUW i PKPE CUW, które dodatkowo pozostają pod dużym wpływem zdarzeń jednorazowych.

Zakończenie

Współczesna gospodarka jest dziś powszechnie określana jako gospodarka oparta na wiedzy, w której kapitał ludzki i zarządzanie wiedzą posiadaną przez pracowników są ogromne i wciąż wzrastają, stając się podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Pracownicy i ich wiedza stanowią aktualnie najważniejszy zasób strategiczny przedsiębiorstwa i to oni decydują o przewadze konkurencyjnej na rynku.

Następuje transformacja gospodarki światowej od przemysłowo-handlowej do usługowo-informatycznej, która prowadzi do deprecjacji tradycyjnego podejścia zasobowego na rzecz myślenia strategicznego, narzucającego długookresowe spojrzenie prorozwojowe. W nurt tej transformacji wpisuje się rozwój NUB. Strategiczne wykorzystywanie zasobów zewnętrznych do wykonywania działań, które rutynowo byłyby realizowane przez personel własny przedsiębiorstwa, można postrzegać jako instrument poprawy efektywności i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Centra usług wspólnych świadczące NUB są szczególnie istotne dla korporacji międzynarodowych, będących głównym podmiotem procesu globalizacji. Dlatego też rozproszenie lokalizacyjne działalności jest niezbędnym warunkiem sprostanienia globalnej konkurencji. W tych uwarunkowaniach dla poprawy efektywności niezwykle istotne jest wyeliminowanie powielania czynności przez pracowników rozproszonych jednostek i wykonywanie ich z jednego, centralnego miejsca. CUW powstają zatem jako odpowiedź na problemy wynikające z braku standaryzacji i ujednolicenia procesów pomocniczych dla spółek ze wspólnym kapitałem. Stają się elementem globalnej siatki biznesu tych korporacji.

Wyniki przeprowadzonych badań pokazały, że świadczenie NUB w Polsce jest dochodową działalnością gospodarczą, która zapewnia stabilną sytuację finansową CUW. Mimo jasno ukierunkowanych zadań determinujących powiązania operacyjne z przedsiębiorstwem, CUW jest niezależną jednostką organizacyjną, prowadzącą działalność gospodarczą na podstawie własnych wydzielonych zasobów i ponoszącą pełną odpowiedzialność za jakość i terminowość dostarczanych usług, jak również za koszty swojej działalności. Należy przy tym zaznaczyć, że

zidentyfikowaną w badaniach stabilność finansową CUW w Polsce można wiązać także z ich przynależnością do grup kapitałowych, co determinuje ich funkcjonowanie na warunkach określonych w umowie SLA.

Rosnące wolumeny sprzedaży, której towarzyszy dodatnia (i generalnie rosnąca) rentowność, świadczą nie tylko o stabilnej sytuacji finansowej CUW w Polsce, lecz także o wzroście ich potencjału finansowego i umacnianiu ich pozycji rynkowej. Potwierdzeniem dynamicznie zwiększających się zdolności operacyjnych CUW w Polsce oraz ich stabilności finansowej są rosnące wartości majątku oraz kapitału własnego. Korzystny jest obraz sytuacji finansowej CUW, powstały na bazie wniosków wynikających z analizy wskaźnikowej. Można sądzić, że jedną z zasadniczych determinant tego obrazu są korzystne warunki dla tworzenia i funkcjonowania CUW w Polsce, która stała się jednym ze światowych liderów sektora NUB.

Bibliografia

- 2021 *Global shared services and outsourcing survey report*, Deloitte, Warszawa 2021.
- Adamczyk M., *Procesy przedsiębiorstwa – definicje*, „ProcesyBiznesowe.pl”, <https://procesybiznesowe.pl> (dostęp: 4.01.2023).
- Adamiecki K., *O nauce organizacji*, PWE, Warszawa 1970.
- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Mikroekonomia. Zachowania producenta w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Ośrodka Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.
- Afuah A., *Business Models. A Strategic Management Approach*, McGraw–Hill Irwin, New York City 2004.
- Afuah A., Tucci C.L., *Biznes internetowy – strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Agrawal R., Varma S., Ludhwani J., *Transaction Based Pricing in BPO. In Tune with Changing Times*, „White Paper”, <http://www.tcs.com> (dostęp: 18.01.2023).
- Armistead C., Rowland P., *Managing Business Processes*, Wiley and Sons, Chichester 1996.
- Auksztol J., Chomuszko M., *Modelowanie organizacji procesowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Babuška E.W., *Mierniki realizacji celów i zadań w jednostce budżetowej*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, nr 6 (84).
- Banach K., *Pomiar efektywności działania*, <https://www.banachoutsourcing.pl> (dostęp: 20.01.2023).
- Banaszyk P., *Kształtowanie ogólnej strategii przedsiębiorstwa*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk (red.), *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2012.
- Banaszyk P., *Zmienność zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Bartkowiak R., *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2019.
- Bartnicki M., Kulikowska-Pawlak M., *Uwarunkowania pomiaru efektywności organizacji*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4.
- Bednarski L., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2007.
- Benchmarking i outsourcing – rola firm zewnętrznych w biznesie*, 16.08.2017, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-benchmarking-i-outsourcing-rola-firm-zewnetrznych-w-biznesie> (dostęp: 19.01.2023).

- Bielawa A., *Przegląd kryteriów i mierników efektywnościowych przedsiębiorstw nastawionych pro jakościowo*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2013, nr 34.
- Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury i procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2018.
- Binda J., Łapińska H., *Metody oceny polityki budżetowej i realizacji usług publicznych przez jednostki samorządu terytorialnego*, <https://wzr.ug.edu.pl> (dostęp: 13.12.2022).
- Bisnode – Dun & Bradstreet, <https://www.dnb.com>, baza danych.
- Blaik P., *Logistyka: koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2017.
- Blaik P., Matwiejczuk R., *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008.
- Blue Prism Product Overview NHS Edition*, April 2013, <https://www.blueprism.com/resources/?&category=analystReports&search=advantages%20RPA> (dostęp: 24.01.2023).
- Bogdanienko J., *Organizacja i zarządzanie w zarysie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015.
- Borawska A., *Business proces reengineering – reorganizacja procesów w przedsiębiorstwie*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2012, nr 40.
- Borowiecki R., Wysłocka E., *Analiza ekonomiczna i ocena ekspercka w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., Kusio T., *Cele a postulowana filozofia działania współczesnych przedsiębiorstw w świetle paradygmatu ekonomii umiaru i zrównoważenia*, [w:] J. Marszałek, D. Starzyńska (red.), *Zarządzanie finansami. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019.
- Borowski J., *Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 2 (62).
- Boszko J., *Wstęp do inżynierii zarządzania*, Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania, Poznań 1999.
- Brajer-Marczak R., *Doskonalenie procesów biznesowych – analiza występujących problemów*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, nr 20 (4.1).
- Brigham E.F., Gapenski L.C., *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2000, t. 2.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Brzóska J., *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie” 2009, nr 2 (6).
- Brzóska J., *Modele biznesu a wykorzystanie innowacji w przedsiębiorstwach społecznych*, „Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 78.
- Buczowska A., *Cele przedsiębiorstwa a pomiar jego dokonań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, nr 45.
- Bukowska-Piestrzyńska A., Doński-Lesiuk J., Karkowski T.A., Motowidlak U., *Innowacyjne rozwiązania w logistyce. Aspekty wybrane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2021.

- Butkiewicz-Schodowska A., *Kapitał ludzki we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne” 2015, nr 11.
- Carlsberg Shared Services Sp. z o.o. *Sprawozdanie Zarządu za rok sprawozdawczy 2021*, Poznań 31.05.2022.
- Charging Methodologies of Shared Services and BPO Providers*, <https://www.ssonetwork.com/business-process-outsourcing/articles/charging-methodologies-of-shared-services-and-bpo> (dostęp: 25.01.2023).
- Chojnacka A., *Usługa logistyczna jako przedmiot rynku*, „Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe” 2011, nr 12.
- Ciołek M., *Rozliczanie kosztów centrów usług wspólnych przy niepełnym wykorzystaniu zasobów*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2018, nr 30.
- Comporek M., *Metodologiczne aspekty naliczania całkowitego zwrotu dla akcjonariuszy spółek giełdowych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 357.
- Cwynar A., Cwynar W., *Kreowanie wartości spółki poprzez długoterminowe decyzje finansowe*, Polska Akademia Rachunkowości oraz Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Warszawa–Rzeszów 2007.
- Cyfert S., *Ograniczenia metod doskonalenia procesów wykorzystywanych w polskich przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2007.
- Czakon W., *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2005.
- Czekaj J. (red.), *Metody zarządzania procesami w świetle studiów i badań empirycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.
- Danielak W., Stankiewicz D., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa z perspektywy przeglądu podejść i koncepcji rozwoju strategii*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Jana Wyżykowskiego. Studia z Nauk Społecznych” 2016, nr 9.
- Davenport T.H., *Process innovation. Reengineering. Work Through Information Technology*, Harvard Business Scholl Press, Brighton 1993.
- Dębniński G., Pałach H., Zakrzewski W., *Mikroekonomia*, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2000.
- Director's report Man Shared Services Center Sp. z o.o. as of and for the financial year ended 31 December 2021*, Poznań 20.06.2022.
- Doligalski T., *Modele biznesu w Internecie. Teoria i studia przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- Dołhasz M. (red.), *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny. Efektywności można się nauczyć*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2017.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998.
- Drucker P.F., *Skuteczne zarządzanie. Zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem*, PWN, Warszawa 1976.
- Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Mt Biznes, Warszawa 2016.

- Drzewiecki J., *Outsourcing jako narzędzie zmiany modelu biznesu. Perspektywa Business Model Canvas*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2019.
- Durlik I., *Projektowanie restrukturyzacyjne procesów gospodarczych w oparciu o koncepcję reengineeringu i x-engineeringu*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach” 2004, t. SWO’2004.
- Dyduch W., Bratnicki M., *Tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach współdziałających w sieci*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Wałbrzych 2005, t. 32.
- Ehiraj S., Guler I., Singh H., *E-Business Models: Value Creation and Competitive Advantage*, Warton School, Philadelphia 2000.
- Escribá-Carda N., Balbastre-Benavent F., Canet-Giner M.T., *Employees’ perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning*, „European Management Journal” 2017, vol. 35 (2).
- Falencikowski T., *Competition based on the value pyramid in a company*, [w:] The II International Scientific – Practical Conference „Problems of formation and complementation of competition policy”, National University Lviv Polytechnic, Lviv, September 2011.
- Falencikowski T., *Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 260.
- Falencikowski T., *Wartość dla klienta a wartość przechwycona dla przedsiębiorstwa: postacie i relacje w modelach biznesu*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce. Wydanie specjalne”, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi, Łódź 2012.
- Falencikowski T., Nogalski B., *Przechwytywanie wartości w modelu biznesu sieci przedsiębiorstw – osnowa teoretyczna i przypadki praktyczne*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2005, t. 32.
- Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Gabrusewicz W., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Teorie i zastosowanie*, PWE, Warszawa 2014.
- Gabrusewicz W., *Metody analizy finansowej przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2022.
- Gabrylewicz I., Gawłowicz P., Sadłowska-Wrzesińska J., *Kaizen jako skuteczna metoda wspomagająca efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem*, „Problemy Profesjologii” 2015, nr 2.
- Gerlach J., Gil M., *Efektywność przedsiębiorstwa w teorii ekonomii – która z definicji najlepiej oddaje istotę zagadnienia?*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne” 2018, nr 2 (18).
- Gębczyńska M., *System pomiaru efektywności a efektywność funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*, „Handel Wewnętrzny” 2017, nr 3.
- Gilmore A., *Usługi. Marketing i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2006.
- Gnusowski M., *Działalność branży nowoczesnych usług biznesowych SSC/BPO z perspektywy usług profesjonalnych – podejście relacyjne*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2018, vol. 6, nr 4.

- Gola A., *Analiza cyklu produkcyjnego partii wyrobów w kontekście bilansowania zdolności produkcyjnej systemu wytwórczego*, <http://www.ptzp.org.pl> (dostęp: 14.12.2022).
- Goleński W., *Efektywność organizacyjna podmiotów ekonomii społecznej – próba operacjonalizacji*, „*Ekonomia Społeczna*” 2017, nr 1.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo SGH w Warszawie, Warszawa 2008.
- Gorustowicz M., Skąpska, E., *Skuteczność w ujęciu prakseologicznym jako istota procesu świadczenia usług inwestycyjno-budowlanych*, „*Zarządzanie i Finanse*” 2019, vol. 17 (1).
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1998.
- Gorynia M., Łązniewska E., *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Gostkowska-Drzewiecka M., *Kapitały własne a struktura aktywów przedsiębiorstw deweloperskich*, „*Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*” 2017, nr 1 (85).
- Górka M., Źródło-Loda M., Rogowska A., *Wybrane zagadnienia na temat efektywności przedsiębiorstw i ich pomiaru*, [w:] P. Lenik (red.), *Zarządzanie w sektorach prywatnym oraz publicznym*, Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ w Krośnie, Krosno 2016.
- Grajewski A., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, TNOiK, Toruń 2003.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa – projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2016.
- Grajewski P., *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012.
- Grant R.M., *Contemporary Strategy, Analysis, Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Publishing, Oxford 2005.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2022.
- Grzelak M., *Analiza oraz metodyka modelowania systemu produkcyjnego w przedsiębiorstwie wytwórczym branży stolarskiej*, „*Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*” 2017, nr 337.
- Helfert E.A., *Techniki analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2004.
- Helms M.M., *Encyclopedia of Management*, Thomson Gale, Detroit 2006.
- İncekara M., *Determinants of process reengineering and waste management as resource efficiency practices and their impact on production cost performance of Small and Medium Enterprises in the manufacturing sector*, „*Journal of Cleaner Production*” 2022, vol. 356.
- Jagura B., Makowicz B. (red.), *Systemy zarządzania zgodnością compliance w praktyce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2019.
- Jaki A., *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012.
- Jaki A., Rojek T., *Zorientowanie na wartość jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, „*Uniwersytet Szczeciński – materiały, konferencje*” 2000, nr 49.
- Janik W., Paździor A., Paździor M., *Analiza ekonomiczna działalności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2017.
- Janik W., Paździor A., Paździor M., *Analiza i diagnozowanie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2014.

- Jantoń-Drozdowska E., Woźniak-Mikołajewicz A., *Analiza finansowa jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2017.
- Jedynak P., *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością: instrumenty i uwarunkowania jakości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
- Jedynak Z., *Logistyczna obsługa klienta w przedsiębiorstwach handlu detalicznego wielkopowierzchniowych*, „Logistyka” 2018, nr 6.
- Jerzemska M. (red.), *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- Jiang J.Y., Liu Ch.W., *High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital*, „Human Resource Management Review” 2015, vol. 25 (1).
- Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H., *Reinventing your business model*, „Harvard Business Review” 2008, no. 12.
- Kaczmarek T., *Zarządzanie ryzykiem ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2010.
- Kaczorowski M., *Cykl konwersji gotówki a upadłość przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 30.
- Kafel T., Ziębicki B., *Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych*, [w:] A. Nalepka (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec oraz wzrastających wymagań konsumentów*, WSB – NLU, Nowy Sącz 2009.
- Kardas M., *Pojęcia i typy modeli biznesu*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
- Keuper F., Lueg K.E., *Finance Bundling and Finance Transformation: How to Build a Performance – Based F & A Outsourcing Contract*, Alsbrieger, Dallas 2014.
- Kisielewska M., *Pojęcie w metodach analizy granicznej*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2000, nr 1.
- Klamecka-Roszkowska G., *Koszty w ocenie efektywności działań marketingowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 41.
- Kleiber M. (red.), *Ekoeffektywność technologii*, Instytut Podstawowych Problemów Techniki PAN, Warszawa 2011.
- Klak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2020.
- Koczar J., *Usługi z zakresu rachunkowości jako usługi dla biznesu – aspekt międzynarodowy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Research Papers of Wrocław University of Economics” 2014, nr 373.
- Kołodziejczuk B., *Model biznesu a budowa przewagi konkurencyjnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 389.
- Kołosowska B., Voss G., Huterska A., *Analiza finansowa w praktyce*, Difin, Warszawa 2018.
- Kondalkar V.G., *Organization Effectiveness and Change Management*, PHI Learning Pvt. Ltd., Delhi 2010.
- Kowalczyński W., *Przedsiębiorstwo w teorii ekonomicznej i praktyce gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Warszawskiej im. Marii Skłodowskiej-Curie” 2013, nr 1 (39).

- Kowalski Z., *Wybrane problemy definiowania i oceny efektywności gospodarowania w rolnictwie*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 1992, nr 1–3.
- Kozub-Skalska A., *Analiza wskaźnikowa jako narzędzie badania sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2018, t. 82, nr 5.
- Kraszewska M., Pujer K., *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Exante, Wrocław 2017.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Kuźniarska A., Stańczyk I., *Wybrane wskaźniki efektywności przedsiębiorstw w obszarze ZZZ na przykładzie firm z WIG30*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 230.
- Linder J.C., Cantrell S., *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, Chicago 2004.
- Lisiecka M., *Kategoria efektywności wobec współczesnych wymagań definicji i pomiaru*, „Quarterly Journal” 2017, vol. 3 (22).
- Łobos K., Goranczewski B., *Słowo wstępne*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2011, nr 27.
- Łukaszczyk Z., *Centrum usług wspólnych sposobem na redukcję kosztów i standaryzację procesów przedsiębiorstwa na przykładzie KHW S.A.*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2017, z. 101.
- Machała R., *Zarządzanie finansami i wycena firmy*, Oficyna Wydawnicza UNIMEX, Wrocław 2014.
- Majczyk J., *Projektowanie procesów biznesowych zorientowanych na klienta*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2022.
- Maleszka A., *Wprowadzenie do statystycznego zarządzania procesem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- Manganelli R., Klein M., *Reengineering*, PWE, Warszawa 1998.
- Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020.
- Marciniak S., *Makro- i mikroekonomia. Podstawowe problemy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2022.
- Marek-Kołodziej K., Łapuńska I., *Efekt dźwigni finansowej jako sposób na podwyższenie stopy zwrotu z kapitału zainwestowanego*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, nr 4 (82/1).
- Martinsuo M., Ahola T., *Multi-project management in inter-organizational contexts*, „International Journal of Project Management” 2022, vol. 40 (7).
- Martyniak Z., *Efektywność organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2000, nr 11.
- Martyniak Z. (red.), *Nowe metody organizacji zarządzania*, Wydawnictwo AE Kraków, Kraków 1998.
- Masiukiewicz P., *Sprawność jako kryterium oceny zarządzania*, „Prakseologia i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Towarzystwa Naukowego Prakseologii” 2017, nr 2.

- Maskell B.H., *Performance Measurement for World Class Manufacturing. A Model for American Companies*, Productivity Press, New York 1991.
- Maślanka T., Mazur-Maślanka I., *Analiza i ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa z wykorzystaniem rachunku przepływów pieniężnych*, CeDeWu, Warszawa 2022.
- Matejun M., *Outsourcing*, [w:] K. Szymańska (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015.
- McNally J.J., *The functions of the executive. Review of the book by C. Barnard*, „Academy of Management Learning and Education” 2018, vol. 17, no. 1.
- Mesjasz J., *Pomiar efektywności zarządzania kapitałem ludzkim*, Akademia Biznesu, <http://www.szkolenia-biznesowe.biz> (dostęp: 16.12.2022).
- Michalski E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Michalski M., *Ekonomiczna wartość dodana dla właścicieli*, [w:] J. Duraj (red.), *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock 2000.
- Mielcarek P., Markowski P., *Efektywność realizacji projektów strategicznych polskich przedsiębiorstw*, „Management Science” 2017, no. 2 (31).
- Mikołajczyk Z., *Metody i techniki organizacji i zarządzania w ujęciu procesowym*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2004.
- Moczydłowska M., *Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim jako element efektywności organizacyjnej*, [w:] M. Cisek, A. Marciniuk-Kluska (red.), *Efektywność organizacji*, Wydawnictwo STUDIO EMKA, Warszawa 2013.
- Modrzyński P., *Globalne trendy w zarządzaniu publicznym – przykład centrów usług wspólnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2018, z. 129.
- Modrzyński P., Gawłowski R., Modrzyńska J., *Samorządowe centra usług wspólnych. Założenia i praktyka*, C.H. Beck, Warszawa 2018.
- Modzelewski P., *System zarządzania jakością a skuteczność i efektywność administracji samorządowej*, CeDeWu, Warszawa 2011.
- Modzelewski P., *Wykorzystanie pojęć sprawności, skuteczności, efektywności i produktywności w administracji publicznej*, <https://docplayer.pl> (dostęp: 30.11.2022).
- Morawski M., *Ilościowe zarządzanie wiedzą podejście zachodnie*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Motowidlak T., *Zależność gospodarki Ukrainy od stanu relacji energetycznych z Federacją Rosyjską*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2021.
- Motowidlak U., Tokarski D., *Critical processes and risk factors of disturbances in the implementation of ecological reusable packaging into context of e-commerce sustainable development*, „Economics and Environment” 2022, vol. 82, no. 3.
- Mroczo F., *Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku*, Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 2014.
- Mroziewski M., *Spółeczna efektywność jako podstawa rozwoju Unii Europejskiej*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmatates Oikonomias” 2014, nr 8.

- Mruk H., *Ekonomia behawioralna a skuteczność zarządzania*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, nr 167.
- Müller R., Rupper P., *Process Reengineering*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000.
- Musiak M., *Wielowymiarowe ujęcie efektywności zarządzania finansami gospodarstw domowych*, [w:] J. Czekaj, E. Miklaszewska, W. Sułkowska (red.), *Rynek finansowy jako mechanizm alokacji zasobów w gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.
- Neely A., *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*, Cambridge University Press, Cambridge 2011.
- New Research Shows That Flexible Working is Now a Top Consideration in the War for Talent*, 27.03.2021, <https://www.prnewswire.com/news-releases/new-research-shows-that-flexible-working-is-now-a-top-consideration-in-the-war-for-talent-300818790.html> (dostęp: 28.01.2023).
- Necki Ł., *Budowa nowoczesnego przedsiębiorstwa z wykorzystaniem modelu biznesowego CANVAS*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2013, nr 11.
- Nita B., *Praktyka pomiaru dokonań w zakresie obsługi klienta w sektorze BPO/SSC*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 300.
- Nogalski B., *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration” 2009, nr 2.
- Nogalski B., Niewiadomski P., *Kształtowanie partnerstwa z kluczowymi klientami – próba oceny elastyczności działań*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 322.
- Nowak E., *Analiza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa 2017.
- Nowicki J., *Zwiększanie wartości dla właścicieli a cel działania przedsiębiorstwa w teorii firmy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, nr 56.
- Nowicki M., Szymańska K., *Organizacja w ujęciu procesowym – od koordynacji funkcjonalnej do procesowej*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
- Nowosielski S., *Zarządzanie procesami*, <http://procesy.ue.wroc.pl> (dostęp: 9.01.2023).
- Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
- Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Obsługa prawna firm. Dlaczego jest tak ważna? Jakie działania obejmuje i dlaczego warto z niej skorzystać?*, <https://biurokamienica.pl> (dostęp: 18.01.2023).
- Olszewska K., *Organizacja zorientowana na procesy – ujęcie modelowe*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2004.
- Ortiz-Avram D., Domnanovich J., Kronenberg Ch., Scholz M., *Exploring the integration of corporate social responsibility into the strategies of small- and medium-sized enterprises: A systematic literature review*, „Journal of Cleaner Production” 2018, vol. 201.

- Osbert-Pociecha G., *Relacja między efektywnością i elastycznością organizacji*, [w:] T. Dudycz, Ł. Tomaszewicz (red.), *Efektywność rozważania nad istotą i pomiarem*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Hoboken–New Jersey 2010.
- Ott C., Schiemann W., *Rising strategic measurement to turn visio into reality*, „Journal of Strategic Performance Measurement” 2000, no. 1.
- Pasour E.C., *A further note on the measurement of efficiency and economies of farm size*, „Journal Agriculture Economic” 1981, vol. 32.
- Pawlak Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011.
- Pawlak-Kołodziejaska K., Łapińska J., *Rola public relations w promocji usług w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2013, nr 10 (59).
- Pawłowski J., *Efektywność przedsięwzięć gospodarczych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 6.
- Pawłowski E., Trzcieliński S., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Funkcje i struktury*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
- Pennings J.M., Goodman P.S., *Toward a workable framework*, [w:] *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass Publ., San Francisco–Washington 1997.
- Peppard J., Rowland P., *Re-engineering*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
- Porter M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985.
- Przybylska M., *Metody oceny efektywności działań marketingowych*, <https://www.doradcawbiznesie.pl> (dostęp: 15.12.2022).
- Pyszka A., *Istota efektywności. Definicje i wymiary*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, vol. 230.
- Rogalska E., *Przedsiębiorstwo w ujęciu menedżerskich teorii firmy*, „Oeconomia Copernicana” 2014, nr 1.
- Rogowski W.K., *Możliwości wczesnego rozpoznawania symptomów zagrożenia zdolności płatniczej podmiotu gospodarczego*, „Bank i Kredyt” 1999, nr 6.
- Rojek T., *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, nr 66.
- Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
- Rudny W., *Model biznesowy a tworzenie wartości*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2013, nr 141.
- Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Rutkowska A., *Teoretyczne aspekty efektywności – pojęcie i metody pomiaru*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, R. 11, nr 1, cz. 4.

- Rutkowska E.E., *Model współczesnego przedsiębiorstwa usługowego*, <http://hdl.handle.net/11320/2835> (dostęp: 7.12.2022).
- Rydzewska-Włodarczyk M., Sobieraj M., *Pomiar efektywności procesów za pomocą kluczowych wskaźników efektywności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2015, nr 76.
- Sabahi S., Parast M.M., *The impact of entrepreneurship orientation on project performance: A machine learning approach*, „International Journal of Production Economics” 2020, vol. 226.
- Samuelson P.A., Nordhaus W.D., *Ekonomia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, t. 2.
- Samuelson W.E., Marks S.G., *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 2009.
- Sawicki K. (red.), *Podstawy rachunkowości*, PWE, Warszawa 2009.
- Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, raporty ABSL za lata 2015–2022, Warszawa 2015–2022.
- Siemińska E., *Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Sierpińska M. (red.), *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
- Simon H.A., *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, PWN, Warszawa 1976.
- Skoczylas W. (red.), *Analiza sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo SKWP, Warszawa 2009.
- Skoczylas W., Niemiec A. (red.), *Leksykon mierników dokonań*, CeDeWu, Warszawa 2016.
- Skrzypek E., *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, vol. 262.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.
- Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Slywotzky A., Morrison D., Andelman B., *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000.
- Sobczak A., *Case study. Robotyzacja procesów biznesowych w Centrum Usług Wspólnych PKP Energetyka*, <https://www.computerworld.pl>, 18.10.2019 (dostęp: 13.03.2023).
- Sosnowska A., *Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] K. Poznańska, *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2002.
- Sprawozdanie Zarządu z działalności Energa Centrum Usług Wspólnych Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością za 2021 rok*, Energa CUW, Grupa Orlen, Gdańsk 28.02.2022.
- Sprawozdanie Zarządu z działalności PKP Energetyka Centrum Usług Wspólnych Sp. z o.o. z siedzibą w Łodzi za rok obrotowy kończący się 31 grudnia 2021 r.*, Warszawa 18.03.2022.
- Sprawozdanie Zarządu z działalności spółki Veolia Centrum Usług Wspólnych Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością za 2021 rok*, Poznań 30.03.2022.

- Sprawozdanie Zarządu z działalności Volkswagen Group Services Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z siedzibą w Poznaniu za rok obrotowy rozpoczynający się 01.01.2021, a kończący się 31.12.2021*, Poznań 31.01.2023.
- Stabryła A., *Zarządzanie procesowe: problemy metodologiczne*, C.H. Beck, Warszawa 2022.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2007.
- Stabryła A. (red.), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Warszawa 2010.
- Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Stefaniak J., *Usługi a łańcuch wartości przedsiębiorstw przemysłowych – aspekty teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2017, t. 76, nr 5.
- Stępień K., *Rentowność a wypłacalność przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2008.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011.
- Strumiłło J., *Koncepcje: reengineering i benchmarking*, [w:] M. Czerna, A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, MNiSW, Warszawa 2010.
- Sundstrom E., Altman I., Cummings L.L., Staw B. (red.), *Physical environments and work-group effectiveness*, „Research in Organizational Behaviour” 1989, vol. 11.
- Szarska E., *Przegląd informatycznych narzędzi controllingu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2008, nr 9.
- Szmajser R., *Determinanty rentowności firm działających w sektorze nowoczesnych usług biznesowych*, Difin, Warszawa 2018.
- Szmajser R., *Ewolucja metod kalkulacji ceny świadczeń outsourcingowych w sektorze usług finansowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Finansów i Prawa w Bielsku-Białej” 2014, nr 2.
- Szpaderski A., *Podstawy prakseologicznej teorii zarządzania*, „Master of Business Administration” 2008, nr 3.
- Sztorc M., *Model biznesowy jako instrument zarządzania strategicznego w hotelarstwie*, <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/16443> (dostęp: 20.01.2023).
- Szukalski S.M., *Innowacje w zarządzaniu centrami usług wspólnych*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 64.
- Szukalski S.M., *Procesowe i organizacyjne innowacje w centrach usług wspólnych*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2012, nr 268.
- Szymańska E., *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, „Roczniki Nauk Rolniczych” 2010, seria G, t. 97, z. 2.
- Śliwiński R., *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Tapinos E., Dyson R.G., Meadows M., *The impact of performance measurement strategic planning*, „International Journal of Productivity & Performance Management” 2005, no. 54.
- Thomson A.A., Strickland A.J., *Strategic Management Concepts and Cases*, McGraw-Hill, New York City 2003.

- Tkocz-Wolny K., *Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa jako forma prezentacji informacji ekonomicznej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 287.
- Trzecieliński S., Adamczyk M., Pawłowski E., *Procesowa orientacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
- Trzecieński J., *Projektowanie systemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1979.
- Tuczko J., *Zrozumieć finanse firmy*, Difin, Warszawa 2000.
- Tylec A., Wielgórka D., *Istota i wielowymiarowość efektywności organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2011, nr 2.
- Tyrańska M., *Jakość kapitału ludzkiego a efektywność przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości” 2009, nr 5.
- Ustawa o zasadach finansowania nauki z dnia 30 kwietnia 2010 r., Dz. U. 2010 nr 96, poz. 615.
- Uziębło A., *Mierniki efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa w opiniach specjalistów zakresu rachunkowości i finansów*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2011, nr 27.
- Varian H.R.V., *Mikroekonomia. Kurs średni – ujęcie nowoczesne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
- Walas-Trębacz J., *Metodyka analizy łańcucha wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2013, nr 922.
- Walas-Trębacz J., *Wykorzystanie outsourcingu w doskonaleniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 2016, vol. 14, no. 2.
- Walaszczyk L., de Angelis E., de Angelis K., Vucovic M., Vlckova G., Batzogianni E., Ioannou S., *Modele biznesowe – kompendium*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2018.
- Walińska E., *Międzynarodowe standardy rachunkowości*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Waśniewski J., *Wybrane różnice w ujmowaniu efektywności organizacyjnej*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 2018, vol. 16 (1).
- Waśniewski P., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jako narzędzie sterowania jego działalnością*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 21.
- Waśniewski T., Skoczylas W., *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, FRR w Polsce, Warszawa 2002.
- Wędzki D., *Problem wykorzystania analizy wskaźnikowej do przewidywania upadłości polskich przedsiębiorstw – studium przypadków*, „Bank i Kredyt” 2000, nr 5.
- Wilczyńska M., *Analiza wskaźnikowa jako narzędzie wykorzystywane do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2018, vol. 2 (92).
- Wilczyński R., *Pomiar efektywności a cele przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, nr 66.

- Wilczyński R., *Struktura właścicielska a efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, nr 67.
- Wiśniewski A.K., *Wartość w koncepcji modelu biznesu*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – teoria i praktyka” 2016, nr 4.
- Wiśniewski A.K., Raczyńska M., *Strategia a model biznesu*, [w:] M. Zastempowski, W. Głabiszewski, K. Liczmańka-Kopcewicz (red.), *Współczesne zarządzanie. Przejawy, uwarunkowania i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2019, t. 2, https://www.researchgate.net/publication/331399625_Strategia_a_model_biznesu (dostęp: 23.01.2023).
- Wizualizacja danych wydajnościowych*, <https://leanactionplan.pl/wizualizacja-danych-wydajnosciowych> (dostęp: 13.12.2022).
- Wrzosek S., *Znaczenie efektywności ekonomicznej w procesach decyzyjnych przedsiębiorstw*, [w:] T. Dudycz (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” 2005, nr 1060.
- Wypych M. (red.), *Finanse przedsiębiorstw z elementami zarządzania i analizy*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 2007.
- You S., Zhou K.Z., Jia L., *How does human capital foster product innovation? The contingent roles of industry cluster features*, „Journal of Business Research” 2021, vol. 130.
- Ziębicki B., *Metodyka oceny efektywności organizacyjnej*, [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Zymonik Z., *Koszty jakości – ewidencjonowanie, analizowanie, zarządzanie jakością*, WCTT, PWR, Wrocław 2005.
- <https://carlsbergsharedpassion.com> (dostęp: 8.03.2023).
- <https://volkswagen-groupservices.pl> (dostęp: 13.03.2023).

Spis tabel

Tabela 1.	Główne miary efektywności ekonomicznej	35
Tabela 2.	Główne miary efektywności techniczno-produkcyjnej	37
Tabela 3.	Główne miary efektywności rynkowej	39
Tabela 4.	Zasadnicze miary efektywności organizacyjnej	41
Tabela 5.	Zestaw wskaźników do analizy finansowej	46
Tabela 6.	Definicje procesu w literaturze przedmiotu	52
Tabela 7.	Typowe kategorie nowoczesnych usług biznesowych	65
Tabela 8.	Kluczowe kierunki wpływu usług CUW na sytuację finansową przedsiębiorstwa	79
Tabela 9.	Atrybuty kluczowych mierników i wskaźników dokonań CUW	92
Tabela 10.	Mierniki i wskaźniki dokonań CUW	93
Tabela 11.	Zestawienie CUW poddanych ocenie i ich dane porządkowe	96
Tabela 12.	Przegląd kluczowych parametrów finansowych rachunków wyników wybranych CUW (tys. zł)	101
Tabela 13.	Przegląd kluczowych parametrów bilansów badanych CUW (tys. zł)	103
Tabela 14.	Przegląd kluczowych wskaźników sytuacji ekonomiczno-finansowej badanych CUW	104
Tabela 15.	Liczba spadków wartości kluczowych parametrów rachunków wyników badanych CUW w okresie 2018–2021	108
Tabela 16.	Liczba spadków wartości kluczowych parametrów bilansów badanych CUW w okresie 2018–2021	109
Tabela 17.	Wnioski wynikające z zastosowania metody wskaźnikowej	110

Spis rysunków

Rysunek 1. Skuteczność, wydajność i efektywność działań w ujęciu ekonomicznym	12
Rysunek 2. Zasadnicze kategorie efektywności	14
Rysunek 3. Zasadnicze cele funkcjonowania przedsiębiorstw	28
Rysunek 4. Zasadnicze kategorie procesów biznesowych	59
Rysunek 5. Idea łańcucha wartości według M.E. Portera	62
Rysunek 6. Usługi CUW jako element poprawy efektywności przedsiębiorstw	75
Rysunek 7. Rola usług CUW w zarządzaniu operacyjnym przedsiębiorstwem	77
Rysunek 8. Monitoring ukształtowanych relacji między przedsiębiorstwem i CUW	86

Monografia poświęcona jest sektorowi nowoczesnych usług biznesowych (NUB), który stanowi jeden z ważniejszych i bardzo dynamicznie rozwijających się działów gospodarek, w tym gospodarki Polski. Ta kategoria usług stała się istotnym elementem poprawy efektywności przedsiębiorstw. Nowy potencjał w tym zakresie pojawił się wraz z równoległym funkcjonowaniem wielu filii przedsiębiorstw międzynarodowych i wynikającym stąd powielaniem niektórych działań i procesów, zwłaszcza o charakterze pomocniczym. Zagospodarowanie tego potencjału było bezpośrednim motywem rozwoju usług biznesowych, świadczonych m.in. przez centra usług wspólnych (CUW).

Celem badań opisanych w publikacji jest ocena korzyści ekonomicznych, jakie odnoszą CUW funkcjonujące w Polsce ze świadczenia nowoczesnych usług biznesowych. Świadczenie tych usług ma bowiem, z jednej strony, zapewnić poprawę efektywności działania przedsiębiorstw, zaś z drugiej – (zakładaną) efektywność podmiotom decydującym się podjąć ten typ działalności gospodarczej, w tym w szczególności CUW. Podmioty te, posiadające osobowość prawną i własne zarządy, traktują bowiem świadczenie omawianych usług jako pomysł na prowadzenie działalności gospodarczej i oczekują w związku z tym określonych korzyści ekonomicznych. Strategicznym motywem podjęcia się realizacji tego pomysłu jest maksymalizacja wolumenu przychodów ze sprzedaży i dochodów, co jest istotną determinantą stabilnej sytuacji finansowej.


Polska zajmuje jedną z czołowych pozycji w światowym rankingu najbardziej rozwiniętych sektorów NUB. Głównie ze względu na wykwalifikowane kadry, w Polsce podejmowane są strategiczne zadania lub elementy procesów. Prezentowana publikacja osadzona jest w problematyce zagadnień z zakresu analiz finansowych, ekonomiki przedsiębiorstw oraz nowych modeli biznesowych w łańcuchach dostaw.

Książka dostępna również
jako e-book

 **WYDAWNICTWO**
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

 wydawnictwo.uni.lodz.pl

 ksiegarnia@uni.lodz.pl

 (42) 665 58 63

ISBN 978-83-8331-245-3



9 788383 312453