

Efektywność jako narzędzie kontroli zarządczej na przykładzie firm branży kosmetycznej

Izabela Witczak*

Streszczenie: *Cel* – wskazanie na rolę kontroli zarządczej w kształtowaniu funkcjonowania firmy na przykładzie branży farmaceutycznej. Główna teza opracowania wynika z przeświadczenia, że kontrola zarządcza jest niezbędna w celu zapewnienia efektywności jednostki. *Metodologia badania* – zastosowane metody badawcze zostały zdeterminowane głównym celem opracowania. Wykorzystano informacje pozyskane od firm branży kosmetycznej na podstawie wywiadów, sprawozdań finansowych oraz zasobów internetowych. *Wynik* – Dokonując analizy, postawiono wnioski świadczące o konieczności mierzenia efektywności. *Oryginalność/wartość* – opracowanie wskazuje na możliwości wykorzystania wskaźników finansowych do mierzenia efektywności również w branży kosmetycznej.

Słowa kluczowe: kontrola zarządcza, efektywność, wskaźniki finansowe

Wprowadzenie

Efektywność firmy niewątpliwie wiąże się z jej sukcesem, który może oznaczać mocną pozycję konkurencyjną firmy, zaspokojenie potrzeb, oczekiwań, pragnień konsumenta czy też na przykład odpowiednie zdefiniowanie i zrealizowanie ogólnej strategii firmy. Firma powinna być jednostką, która się nieustannie uczy, wyciąga wnioski i jest otwarta na zmiany, jakie zachodzą w konkurencyjnym otoczeniu. Ważne są również słowa Druckera, że „podstawową zasadą ekonomiki biznesu nie jest maksymalizacja zysku, ale unikanie strat”.

Aby zapewnić przedsiębiorstwu efektywność, niezbędna jest kontrola, która w ogólnym ujęciu oznacza proces sprawdzania i porównania stanu faktycznego z przyjętym wzorcem. Zdaniem Kuca (2009: 19) nie tyle ważna jest informacja o przeszłości dostarczana przez kontrolę wewnętrzną, ale identyfikacja, szacowanie i zarządzanie ryzykiem, co oznacza właściwe zarządzanie zdarzeniami przyszłymi.

W przypadku sektora finansów publicznych istnieje obowiązek wdrożenia kontroli zarządczej, który wprowadziła ustawa o finansach publicznych z 2009 roku. Nie ma natomiast obligatoryjności takiej kontroli w przedsiębiorstwach. Należy jednak zauważyć, że właściciele, inwestując swój kapitał, oczekują określonych korzyści. Istotne dla nich jest, aby mogli osiągnąć taką wielkość stopy zwrotu z wniesionego kapitału, która jest większa niż koszt alternatywnego zaangażowania kapitału (Skoczylas 2007: 15). W każdej firmie powi-

* dr Izabela Witczak, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, 90-113 Łódź, ul. Sienkiewicza 9, e-mail: izabelawitczak@op.pl.

nien więc istnieć taki system kontroli zarządczej, który pozwalałby sprawdzać efektywność gospodarowania. Tylko kontrola zapewnia bowiem prawidłowe funkcjonowanie podmiotu oraz osiąganie ponadprzeciętnych rezultatów. Z tego też względu celem opracowania jest przedstawienie efektywności jako narzędzia kontroli zarządczej na przykładzie wybranych firm sektora kosmetycznego.

1. Znaczenie kontroli zarządczej

W jednostkach sektora finansów publicznych kontrola zarządcza obejmuje ogół działań, które są podejmowane dla zapewnienia realizacji celów oraz zadań w sposób zgodny z przepisami prawa, efektywny oraz w odpowiednim czasie. Słuszna wydaje się implementacja systemu kontroli zarządczej do sektora przedsiębiorstw, wydaje się bowiem, że cele kontroli zarządczej, jakie zostały określone w ustawie, dotyczą nie tylko sektora finansów publicznych, ale również innych sektorów. Wśród tego katalogu celów warto wskazać na następujące (Ustawa z 27 sierpnia 2009 r.):

- a) zgodność funkcjonowania jednostki zarówno z przepisami prawa, jak i wewnętrznymi procedurami;
- b) wiarygodność sprawozdań;
- c) skuteczność i efektywność przepływu informacji oraz działania;
- d) zgodność postępowania z zasadami etyki;
- e) zarządzanie ryzykiem.

Z pewnością cele te nie mogą stanowić zamkniętego katalogu. Zwłaszcza przedsiębiorstwa muszą rozszerzać je o dodatkowe cele, nadając im indywidualny charakter, nie istnieją bowiem żadne uniwersalne rozwiązania w tym zakresie. Wśród determinant, które kształtują kontrolę zarządczą, należy wskazać na: wielkość i przedmiot działalności jednostki, strukturę organizacyjną, wielkość rynku, rodzaj asortymentu, system dystrybucji, metody zarządzania itd. Z pewnością kontrola zarządcza, będąc szerszym pojęciem od tradycyjnej kontroli, powinna wdrażać takie procedury czy metody działania, które umożliwią jednostce osiągnięcie założonych celów i zapewnią ocenę jej sprawności działania w ujęciu kompleksowym.

2. Pojęcie i rodzaje efektywności

Literatura przedmiotu definiuje pojęcie efektywności niejednoznacznie. Wielowymiarowość tego pojęcia jest związana z jego interdyscyplinarnym charakterem. Według Camerona (1986: 87–90) pojęcie efektywności pomimo swojej skomplikowanej natury zawsze dotyczy wewnętrznych i zewnętrznych kryteriów oceny, które są specyficzne dla danego obszaru oraz zmieniają się w czasie, przy czym ważną determinantę zmian stanowią potrzeby, przeświadczenia oraz wartości kadry menedżerskiej. Osbert-Pociecha (2007: 339) opisuje

efektywność jako racjonalne zdefiniowanie celów oraz sposoby ich osiągnięcia. Z kolei według Drukera (2004: 34) efektywność stanowi ważny czynnik rozwoju zarówno człowieka, jak i organizacji, który determinuje zdolność do przetrwania społeczeństwa oraz stopień realizacji celu.

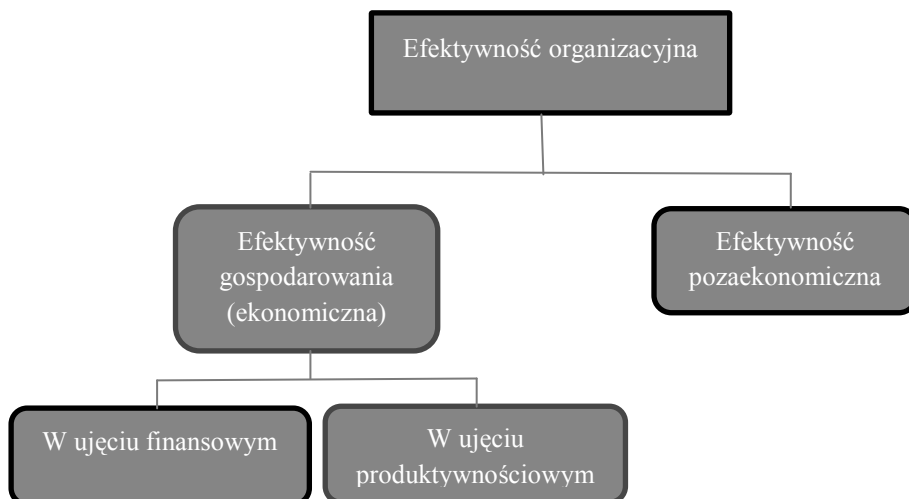
Efektywność można również zdefiniować jako zdolność jednostki do zrealizowania strategii oraz osiągnięcia założonych celów. Jest miarą uwzględniającą sprawność i gospodarowanie, skoncentrowaną zarówno na aspekcie wewnętrznym – dotyczącym zagadnień klasycznej rozumianej produktywności, jak i zewnętrznym – obejmującym uwagi konsumentów w zakresie postrzeganej przez nich wartości (Skrzypek 2002: 191). Niewątpliwie efektywność stanowi istotne narzędzie pomiaru skuteczności procesów zarządzania, pokazując reakcję firmy na potrzeby konsumentów i wyzwania rynku, obejmując wiele różnorodnych zjawisk zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji (Skrzypek 2012: 314).

Termin „efektywność” najczęściej związany jest z zasadą racjonalnego gospodarowania, która może być sformułowana w dwóch wariantach. Pierwszy z nich to wariant wydajnościowy oznaczający maksymalizację efektu, drugi natomiast – wariant oszczędnościowy – dotycząc minimalizacji nakładu (Matwiejczuk 2000: 27).

Niekiedy efektywność jest błędnie utożsamiana ze skutecznością, są to jednak terminy o innym znaczeniu: skuteczność (*effectivness*) oznacza stopień realizacji zaplanowanego celu, a z kolei efektywność (*efficiency*) jest związana z zasobami, które służą do realizacji danych procesów (Skrzypek, Hofman 2010: 28) Jak słusznie zauważa Lisiecki (2003: 11), skuteczność nie powinna być rozumiana jedynie jako porównanie wyniku z celem. Należy ją również rozważać jako umiejętność wyznaczania tego celu.

Oprócz oznaczenia pojęcia efektywności warto także zwrócić uwagę na jej kategorię. Biorąc pod uwagę teorię zarządzania, występuje tutaj pojęcie efektywności organizacyjnej, która jest definiowana jako „zdolność firmy do bieżącego i strategicznego przystosowania się do zmian w otoczeniu oraz produktywnego wykorzystania posiadanych zasobów do realizacji przyjętej struktury celów” (Szymańska 2010: 156).

Elementami efektywności organizacyjnej są: efektywność gospodarowania (ekonomiczna) oraz efektywność pozaekonomiczna (rysunek 1). Efektywność ekonomiczna dotyczy zasady racjonalnego gospodarowania i może być rozumiana jako osiąganie danych rezultatów przy możliwie najniższych nakładach lub uzyskanie możliwie najwyższego wyniku przy danej ilości nakładów. Ten rodzaj efektywności może mieć ujęcie finansowe lub produktywnościowe.



Rysunek 1. Rodzaje efektywności organizacyjnej

Źródło: Szymańska (2010: 156).

Efektywność ekonomiczna stanowi ważne narzędzie pomiaru skuteczności zarządzania. Jest ona także granicą uzyskiwania najlepszych wyników (Skrzypek 2002: 191). Ten rodzaj efektywności jest wypadkową trzech efektywności cząstkowych, to znaczy: efektywności produkcyjnej, alokacyjnej i dystrybucyjnej.

Efektywność ekonomiczną można przedstawić (Weiss 2006: 118):

- a) w ujęciu różnicowym – gdzie:
 - $\text{wynik} - \text{nakład} > 0$ lub
 - $\text{nakład} - \text{wynik} < 0$;
- b) jako iloraz efektów do poniesionych nakładów – w tym przypadku pożądany wynik powinien być większy od jedności, co oznacza, że poniesione nakłady są niższe od uzyskanych efektów.

3. Narzędzia i metody pomiaru efektywności

Literatura przedmiotu wykształciła w ostatnim czasie wiele technik i metod, które mają zapewnić pomiar efektywności mający wyznaczyć odpowiednie działania usprawniające funkcjonowanie firmy. Zdaniem Bielskiego (2002) nie istnieje jednak jedno najlepsze kryterium oceny efektywności, a ich wybór ma charakter subiektywny i jest związany z preferencjami czy interesami podmiotu, który dokonuje oceny. Z pewnością nie istnieje uniwersalny system oceny, ale powinien mieć charakter indywidualny z uwzględnieniem celów firmy czy hierarchii ich ważności. Zdaniem Bielskiego (1997) do oceny efektywności ekonomicznej powinny być wykorzystywane takie kryteria, jak: wydajność na jednego

zatrudnionego, produktywność pracy, produktywność środków trwałych, zysk brutto, zysk netto. Z kolei do oceny efektywności rzeczowej powinny być stosowane: sprzedaż, realizacja dostaw rynkowych czy realizacja planu sprzedaży.

Jak zauważa Szymańska (2010: 159), efektywność można przedstawiać w ujęciu *ex ante* i *ex post*. Obliczając efektywność *ex ante*, należy oszacować oczekiwane efekty przy zaangażowaniu danych środków. Efektywność *ex post* jest związana z określeniem rezultatów poszczególnych działań.

Przykładowe mierniki efektywności organizacyjnej i ekonomicznej dla każdego z trzech poziomów: efektywnej organizacji, efektywnego procesu i efektywnego stanowiska (tabela 1) przedstawiła Lisiecka. Wśród czynników oddziałujących na poziom organizacji można wskazać na: strategię, cele ogólnooorganizacyjne i metody ich pomiaru, strukturę organizacyjną i sposób wykorzystania zasobów. Poziom procesów determinowany jest przez sprawną ich realizację i wzajemne powiązania, natomiast poziom stanowiska pracy uwarunkowany jest zakresem zadań i obowiązków.

Tabela 1

Mierniki pomiaru efektywności w organizacji

Poziom efektywności	Wyznaczniki i mierniki efektywności				
	Cele i strategię	Obiekt zarządzania	Kryteria pomiarów	Mierniki pomiarów efektywności	
				organizacyjnej	ekonomicznej
Poziom organizacji	cele i strategię organizacji	zarządzanie organizacją jako całością	ekonomiczno-finansowe, rynkowe	dwa nowe produkty, udział w rynku, udział reklamacji, udział zwrotów	rentowność (zysk/akcję) <i>cash flow</i> , płynność finansowa, wskaźnik rotacji należności
Poziom procesów	cele i strategię procesów	zarządzanie personelem, technologią, produkcją	produktywność, informatyzacja, wadliwość	zakup internetowy, udział procesów regulowanych statystycznie	wydajność (zysk/1 szt.)
Poziom stanowiska pracy	cele i zadania stanowiska pracy	zarządzanie stanowiskiem pracy	innowacyjność, braki	udział strat, udział braków, udział odpadów	wydajność pracy, obniżka kosztów

Źródło: Lisiecka (2002: 236).

Wykorzystywane metody pomiaru efektywności mogą być również oparte na podejściu: parametrycznym, nieparametrycznym i wskaźnikowym. Pierwsze podejście związane jest z funkcją produkcji, która przedstawia zależność techniczną pomiędzy nakładami a produkcją i obrazuje maksymalną ilość produktu, jaką można uzyskać przy określonym poziomie nakładów. Należy jednak podkreślić, że w praktyce bardzo trudno jest uzyskać pełny

rachunek oparty na funkcji produkcji. Z kolei podejście nieparametryczne opiera się na procedurze programowania liniowego. W tym przypadku brak jest jednak uwzględnienia wpływu czynnika losowego na efektywność obiektów oraz potencjalnie występujących błędów pomiaru (Szymańska 2010: 159).

Podejście wskaźnikowe opiera się na tworzeniu zależności pomiędzy różnorodnymi wielkościami. Zarówno literatura przedmiotu, jak i praktyka wykształciły wskaźniki księgowe, finansowe czy rynkowe, które umożliwiają dokonanie różnorodnej analizy. Do najbardziej popularnych narzędzi pomiaru efektywności zalicza się wskaźniki księgowe. Rozważając efektywność jako relację pomiędzy efektami a kosztami, wskaźniki te wykorzystywane są przede wszystkim do badania rentowności z uwzględnieniem różnych poziomów wyniku finansowego (Jaki 2012: 149). Do mierników względnych tej grupy wskaźników należą: wskaźnik rentowności kapitału, wskaźnik rentowności aktywów, wskaźnik rentowności sprzedaży, wskaźnik rentowności kapitału własnego, stopień dźwigni finansowej oraz stopień dźwigni operacyjnej.

Biorąc natomiast pod uwagę bezwzględne, księgowe mierniki efektywności firmy, należy wskazać na:

- EBIT – zysk przed opodatkowaniem i zapłaceniem odsetek (zysk operacyjny),
- EBITDA – zysk przed opodatkowaniem, zapłaceniem odsetek i amortyzacją,
- NOPAT – zysk operacyjny po opodatkowaniu,
- EBIDAAT – zysk przed zapłaceniem odsetek i amortyzacją, po opodatkowaniu,
- EPS – zysk na 1 akcję.

Ponieważ sprawozdania finansowe są powszechnie dostępne i mają charakter historyczny, bardzo popularne są wskaźniki księgowe.

Następną grupę wskaźników tworzą finansowe mierniki efektywności firmy. W tym przypadku podstawowym parametrem oceny są przepływy gotówkowe. Do mierników bezwzględnych należą:

- FCF – wolne przepływy pieniężne,
- FCFE – wolne przepływy pieniężne dla właścicieli,
- NPV – wartość bieżąca netto,
- CVA – gotówkowa wartość dodana.

Miernikami względnymi są natomiast: wewnętrzna stopa zwrotu (IRR), gotówkowa stopa zwrotu (CFROI) oraz średnioważony koszt kapitału (WACC). Ponieważ wskaźniki typu NPV, IRR i DCF służą przede wszystkim do oceny opłacalności inwestycji i dotyczą przyszłości, ich wyniki są obarczone ryzykiem i stanem niepewności (Jaki 2012: 152). Z tego też względu są one stosowane znacznie rzadziej niż wskaźniki księgowe.

Ostatnia grupa wskaźników to wskaźniki rynkowe, wśród których należy wskazać na: ekonomiczną wartość dodaną (EVA), rynkową wartość dodaną (MVA) czy wartość dodaną dla akcjonariuszy (SVA). Ich celem jest ocena efektywności firmy z punktu widzenia akcjonariuszy, a więc ocenie i analizie podlega efektywność inwestycji w akcje firmy, a nie efektywność firmy w sensie całości.

4. Analiza efektywności wybranych polskich firm kosmetycznych

Niewątpliwie można stwierdzić, że jedną z najbardziej rozwijających się w Polsce branż jest branża kosmetyczna. Przemysł ten powstał w Polsce w latach dwudziestych XX wieku, kiedy to zaczęły działać takie firmy, jak: Schicht-Lever (późniejsza Uroda), Miraculum czy Ewa. Po zakończeniu II wojny światowej przedsiębiorstwa te zostały połączone w jedną jednostkę o nazwie Pollena. Obecnie w Polsce funkcjonuje ponad 100 dużych i średnich przedsiębiorstw oraz 300 małych producentów. Polska stanowi również atrakcję dla zagranicznych inwestorów, czego potwierdzeniem jest zbudowanie przez nich fabryk. Wśród nich można wskazać na Avon – jedno z największych przedsiębiorstw tej branży w Europie (*Przegląd branży...* 2015). Dużą rolę odgrywają także polscy producenci średniej wielkości, wśród których można wskazać na: Bell, DAX Cosmetics, Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris, Oceanic czy firmę Ziaja – Zakład Produkcji Leków. Niewątpliwie zbudowali oni w Polsce unikatową pozycję rynkową.

Analiza raportu firmy PMR dotyczącego rynku dystrybucji artykułów kosmetycznych w Polsce w 2014 roku oraz prognoza rozwoju na lata 2014–2019 pozwala zauważyć, że w 2013 roku badany sektor osiągnął wzrost o 2%, co stanowiło wartość prawie 20 mld zł. Prognozy sugerują, że do końca 2016 roku wartość ta ma sięgnąć 23 mld zł. Wśród produkcji dominują kosmetyki do pielęgnacji włosów, pielęgnacji skóry czy produkty do higieny jamy ustnej. Biorąc pod uwagę kosmetyki kolorowe, największy popyt zanotowano w przypadku podkładów, maskar i lakierów do paznokci. Ze względu na jakość polskich kosmetyków w okresie ostatnich 10 lat ich sprzedaż za granicę zwiększyła się prawie pięciokrotnie. Wysoki popyt na polskie kosmetyki zanotowano nie tylko wśród odbiorców Europy Środkowo-Wschodniej (40% eksportu), ale i na wiodących rynkach kosmetycznych krajów zachodnich.

Dużą rolę w przemyśle kosmetycznym odgrywa branża kosmetyków naturalnych. Moda na tego rodzaju kosmetyki jest z pewnością nie tylko wynikiem rosnących problemów alergicznych, ale także zwiększającej się świadomości w obszarze zdrowia. Aby dany kosmetyk został uznany za naturalny, nie może zawierać substancji syntetycznych (niektóre instytucje certyfikujące dopuszczają ich śladową obecność, ale w nie większym stopniu niż kilka procent).

Jak pokazują raporty, wysoka cena tych kosmetyków nie stanowi większej bariery. Według danych firmy analitycznej Kline wartość sprzedaży naturalnych kosmetyków na całym świecie osiągnęła około 30 mld dolarów przy wzroście 10,6% w stosunku do poprzedniego roku (Mrówczyński 2015).

Ze względu na rosnącą popularność kosmetyków naturalnych również w Polsce autorka postanowiła objąć analizą polskich producentów właśnie tej grupy kosmetyków w latach 2011–2014 (tabela 2).

Tabela 2

Księgowe mierniki efektywności firmy w wybranych przedsiębiorstwach kosmetycznych w Polsce w latach 2010–2013

Nazwa wskaźnika	Firma A*				Firma B				Firma C			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Wskaźnik szybkiej płynności	0,82	0,64	0,64	0,77	0,59	1,93	1,20	1,57	1,98	2,46	1,75	1,95
Wskaźnik bieżącej płynności	1,09	1,05	1,05	1,36	1,30	3,56	2,54	3,40	3,69	4,22	2,78	2,74
ROE (%)	14,77	11,21	10,81	11,04	51,75	26,00	31,33	26,10	19,14	13,36	15,13	14,50
ROA (%)	6,15	4,93	5,23	5,61	13,35	18,92	13,09	7,98	11,02	8,02	10,50	10,20
ROS (%)	8,77	6,59	5,83	8,23	7,22	9,75	11,40	10,11	7,91	5,98	6,54	6,05

* Ze względu na fakt, iż autorka nie otrzymała zgody na ujawnienie nazw firm, przyjęto oznaczenie Firma A, Firma B i Firma C.

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych firm kosmetycznych.

Przeprowadzona analiza danych zaprezentowanych w tabeli 2 pozwoliła sformułować pewne wnioski. Rozważając wskaźnik bieżącej płynności finansowej, można zauważyć, że tylko Firma A jest bliska osiągnięcia właściwego poziomu tego wskaźnika (w latach 2011–2014 wskaźnik ten zanotował poziom 1,05–1,36). Optymalny poziom tego wskaźnika powinien mieścić się w granicach 1,2–2,0. W przypadku Firmy B i Firmy C można stwierdzić zjawisko nadpłynności, przy czym najwyższy poziom tego wskaźnika w przypadku obydwóch firm wystąpił w 2012 roku (odpowiednio: 3,56 i 4,22). Świadczy to o zbyt dużym zamrożeniu środków w majątku obrotowym, które mogłyby być zaangażowane w alternatywne przedsięwzięcie. Oznacza to brak umiejętności odpowiedniego gospodarowania środkami finansowymi. Na podstawie wywiadów przeprowadzonych w tych firmach należy jednak zauważyć, że firmy te w 2013 roku rozpoczęły realizację nowych projektów inwestycyjnych. Jednocześnie menedżer Firmy B stwierdził, że ze względu na ubezpieczenie należności firma nie sprzedawała swoich produktów do odbiorców, którzy nie otrzymali limitu kredytowego od firmy ubezpieczeniowej.

Analizując wskaźnik szybkiej płynności, można zauważyć, że w analizowanym okresie w Firmie A jego poziom był niższy od 1. W przypadku Firmy B i Firmy C poziom ten jest wyższy od jedności, co pozwala stwierdzić, że spółki te pokrywają swoje zobowiązania bieżącymi środkami obrotowymi pomniejszonymi o zapasy i rozliczenia międzyokresowe czynne.

Dokonując analizy rentowności sprzedaży, aktywów i kapitałów własnych, w przypadku wszystkich firm można zauważyć relatywnie szybki zwrot zaangażowanych w przedsiębiorstwo środków finansowych. Używane w działalności jednostki zasoby majątkowe czy kapitał są wykorzystywane efektywnie, co ma przełożenie na osiągnięty przez badane firmy wynik finansowy. Można więc stwierdzić, że proces zarządzania tą firmą nastawiony jest nie tylko na wypłacalność, ale i zyskowość. Na podstawie sprawozdań finansowych badanych firm

można zauważyć, że w okresie 2011–2014 najniższy poziom sprzedaży zanotowano w 2012 roku. Od 2013 roku nastąpił wzrost przychodów. Może to być związane z faktem, że firmy te są cenionymi eksporterami, a w marcu 2012 roku uczestniczyły w 3-letnim programie promocji polskiej branży kosmetycznej finansowanym przez Ministerstwo Gospodarki oraz Unię Europejską. Program ten miał za zadanie wykreować silne polskie marki, które będą rozpoznawalne w różnych częściach świata i kojarzone z krajem pochodzenia. Wydaje się, że Firma B ma najbardziej rozpoznawalne produkty, stąd też poziom rentowności sprzedaży tej firmy jest najwyższy.

Biorąc pod uwagę wzrost przychodów na rynku kosmetycznym, można przypuszczać, że w badanych firmach w kolejnych latach wzrosną efekty prowadzonej działalności oraz umocni się ich pozycja konkurencyjna.

Uwagi końcowe

Problematyka efektywności jest jedną z kluczowych w teorii ekonomii i zarządzania. Studia literatury przedmiotu pokazały wieloznaczność definiowania i interpretowania efektywności. Jest to jedna z głównych kategorii służących do opisu stanu oraz funkcjonowania różnego rodzaju jednostek. Potrzeba badań nad efektywnością wydaje się być uzasadniona, dlatego też w opracowaniu dokonano oceny efektywności ekonomicznej za pomocą metod wskaźnikowych. Badania wykazały, że polscy producenci kosmetyków naturalnych osiągają efektywność.

Literatura

- Bielski M. (1997), *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Bielski M. (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Cameron K. (1986), *A Study of Organizational Effectiveness and Its Predictors*, „Management Science” no. 1.
- Drucker P. (2004), *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa.
- Kuc B.R. (2009), *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Difin, Warszawa
- Lisiecka K. (2002), *Kreowanie jakości. Uwarunkowania – strategie – techniki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Lisiecki M. (2003), *Metody oceny współczesnych organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 1.
- Matwiejczuk R. (2000), *Efektywność – próba interpretacji*, „Przegląd Organizacji” nr 11.
- Mrówczyński K. (2015), *Branża kosmetyczna w pogoni za naturą*, http://www.chemiainbiznes.com.pl/artykuly/pokaz/372-Branza_kosmetyczna_w_pogoni_za_natura.html (1.07.2015).
- Osbert-Pociecha G. (2007), *Relacja między efektywnością a elastycznością*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1183, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Przegląd branży kosmetycznej w Polsce – początki i bieżąca sytuacja* (2015), <http://www.serwisuroda.pl/component/content/article/38/844-przegld-brany-kosmetycznej-w-polsce-pocztki-i-bieca-sytuacja> (1.07.2015).
- Skoczylas W. (2007), *Ogólne problemy zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, w: *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*, red. W. Skoczylas, PWE, Warszawa.

- Skrzypek E. (1999), *Ocena efektywności zintegrowanych systemów zarządzania na podstawie analizy kosztów jakości*, materiały konferencyjne „Zintegrowane systemy zarządzania jako element współpracy międzynarodowej”, Poznań.
- Skrzypek E. (2002), *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Skrzypek E. (2012), *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 262, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Skrzypek E., Hofman M. (2010), *Zarządzanie procesami*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Szymańska E. (2010), *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, „Roczniki Nauk Rolniczych” Seria G, t. 97, z. 2.
- Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (DzU z 2013 r., poz. 885 ze zm.).
- Weiss E. (2006), *Zarządzanie jakością projektu w funduszach strukturalnych Unii Europejskiej*, I-BiS, Wrocław.

EFFICIENCY AS THE TOOL OF MANAGEMENT CONTROL BASED ON THE COSMETICS INDUSTRY COMPANIES

Abstract: *Purpose* – pointing to the role of management control in shaping functioning of an enterprise on the example of the cosmetics industry companies. The main thesis of the study results from conviction that management control is essential in order to ensure the efficiency of the entity. *Design/methodology/approach* – the methods we determined by the purpose of the study. The information given by Polish cosmetics companies though interview and taken from internet as well as from their financial statement was used. *Findings* – having performed the analysis, the author made conclusions about the necessity of efficiency measurement. *Originality/value* – the study points to the possibility of the use of financial indicators in order to measure efficiency in the cosmetic industry.

Keywords: management control, efficiency, financial ratios

Cytowanie

I. Witczak (2015). *Efektywność jako narzędzie kontroli zarządczej na przykładzie firm branży kosmetycznej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 864, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 76, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 349–358; www.wneiz.pl/frfu.