

System pomiaru dokonań a wyniki finansowe polskich małych i średnich przedsiębiorstw

Piotr Waśniewski*

Streszczenie: *Cel* – Analiza zależności pomiędzy stosowanymi rozwiązaniami w zakresie pomiaru dokonań a wynikami finansowymi polskich małych i średnich przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 10 osób.

Metodologia badania – Dwukrotna ankieta przeprowadzona techniką CATI na 100 małych oraz 100 średnich przedsiębiorstwach w latach 2012 oraz 2014. Wybrane zależności pomiędzy wynikami ankiety zostały przebadane z wykorzystaniem współczynników korelacji Czuprowa oraz testów niezależności χ^2 Pearsona.

Wynik – W wyniku przeprowadzonego badania stwierdzono brak lub niską zależność pomiędzy wybranymi charakterystykami systemów pomiaru dokonań a wynikami finansowymi polskich małych i średnich przedsiębiorstw.

Oryginalność/wartość – Artykuł stanowi oryginalne podejście do badania efektywności systemów pomiaru dokonań w małych i średnich przedsiębiorstwach. Wartość stanowi zbadanie zależności w oparciu o wyniki finansowe.

Słowa kluczowe: system pomiaru dokonań, małe i średnie przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

O wadze sektora MSP dla całej gospodarki pisał w latach 70. XX wieku angielski ekonomista E.F. Schumacher, wskazując, że mała skala działania zapewnia większą odporność na kryzysy, daje również większą stabilność zarówno firmie, jak i gospodarce (Starczewska-Krzysztofek 2009: 90). W podmiotach MSP w większości łączone są funkcje właściciela oraz menedżera, przez co proces decyzyjny nie jest zhierarchizowany, a przepływ informacji jest relatywnie sprawny. Jaworski (2012: 6) wymienił cechy małych firm, mające korzystny wpływ na ich funkcjonowanie: przejrzystość struktur organizacyjnych, szybkość przepływu informacji, niewielka liczba szczebli kierowania oraz brak anonimowości pracowników i funkcji. Zauważalny jest również wzrost w zakresie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji menedżerów oraz właścicieli MSP. Z drugiej strony, z badań PKPP Lewiatan wynika, że przeciętne kierownictwo małej i średniej firmy poświęca mniej niż połowę czasu pracy na zadania, które wynikają z jego obowiązków i kompetencji: analizowanie zmian otoczenia, pozyskiwanie kontraktów i klientów, zdobywanie finansowania czy monitorowanie efektów pracy pracowników (za: Starczewska-Krzysztofek 2009: 51). Małe

* mgr Piotr Waśniewski, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Pomiaru i Kontroli Wyników, ul. Mickiewicza 64, 71-101 Szczecin, e-mail: piotr.wasniewski@gmail.com.

przedsiębiorstwa mają z pewnością niższe potrzeby infrastrukturalne i zasobowe niż podmioty duże, stąd też mogą powstawać w miejscach niedostępnych dla firm dużych.

Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw jest zdeterminowany przez dwa typy czynników: zewnętrzne (związane z otoczeniem) i wewnętrzne (wynikające z samego podmiotu). Bariery rozwoju sektora MSP są blisko powiązane z jego czynnikami, stąd też ich tożsamy podział. Do zewnętrznych barier rozwoju zalicza się przede wszystkim bariery: fiskalne, rynkowe, finansowe, administracyjno-prawne oraz społeczne, natomiast najczęściej wskazywane bariery wewnętrzne to: kapitałowe, inwestycyjne, technologiczne oraz organizacyjno-zarządcze (Jaworski 2012: 33). Za najważniejsze należy uznać bariery organizacyjno-zarządcze, które bardzo często istnieją w sposób nieuświadomiony (i niezauważony) przez przedsiębiorców. Bariery te określić można również jako bariery jakości zarządzania, mogą one wynikać z samej osoby przedsiębiorcy (właściciela/menedżera), z braków wiedzy, doświadczenia czy kompetencji. Kolejnym zasadniczym problemem są bariery informacyjne, związane z dostępem przedsiębiorców do właściwych i odpowiednio przetworzonych informacji oraz umiejętnościami ich wykorzystania w procesie podejmowania decyzji (por. Jaworski 2012: 36; Czaja-Cieszyńska 2012: 35 i in.). Posiadanie sprawnego systemu informacyjnego jest wręcz determinantą możliwości przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw, a jednym z jego elementów jest rachunkowość, w tym sprawozdawczość finansowa.

Przydatnym narzędziem dla małych i średnich przedsiębiorstw, pozwalającym na zniwelowanie jakościowych barier ich rozwoju jest pomiar dokonań. Koncepcja pomiaru dokonań (ang. *performance measurement*) powstała na styku rachunkowości zarządczej oraz zarządzania strategicznego i polega na ciągłej ocenie dopasowania strategii oraz celów podmiotu z osiąganymi wynikami ekonomicznymi. Sousa i Aspinwall (2010: 496) wskazują, że efektywność i wydajność MSP może być mierzona za pomocą zestawu mierników dokonań lub przez system pomiaru dokonań, a pomiar dokonań wykorzystywany jest do monitorowania celów i ich poprawy. Skoczylas (2013: 33) opisuje pomiar dokonań jako system wskaźników zawierających odpowiednio dobrane wskaźniki finansowe i niefinansowe ujęte w związki przyczynowo-skutkowe z różnych obszarów działalności, wykorzystywane do permanentnego pomiaru dokonań na płaszczyźnie jednostek organizacyjnych, procesów i pracowników. Umiejętnie stosowany pomiar dokonań pozytywnie wpływa na szanse realizacji długoterminowej strategii przedsiębiorstwa, co umożliwia jego rozwój i ułatwia osiąganie pozytywnych efektów ekonomicznych. Skokan, Pawliczek i Piszczur (2013: 68) udowodnili pozytywny efekt posiadania szczegółowo opisanej strategii organizacji na wybrane finansowe mierniki dokonań.

Badania nad pomiarem dokonań w Polsce prowadzone były dotychczas przez polską edycję badania „Measures that Matter” z 2002 roku, J. Michalaka (2004–2005), R. Haffera (2005 oraz 2006–2007), W. Skoczylas z zespołem (2012 oraz 2014). W literaturze brakuje badań ilościowych dotyczących rozwiązań specyficznych w zakresie pomiaru dokonań w małych i średnich przedsiębiorstwach, jak również wpływu stosowania tych rozwiązań na efektywność firm (por. Garengo 2009), także ze względu na małe zainteresowanie MSP

tą koncepcją (Chalmeta, Palomero, Matilla 2012: 716). Celem artykułu jest zbadanie zależności statystycznej pomiędzy stosowanymi rozwiązaniami w zakresie pomiaru dokonań a osiąganymi wynikami finansowymi przez polskie małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe (zatrudniające powyżej 10 osób). Artykuł powstał w oparciu o dwukrotne badania ankietowe przeprowadzone na próbach 100 małych oraz 100 średnich przedsiębiorstw każde przy wykorzystaniu metody CATI, pierwsze w 2012, a drugie w 2014 roku. Badanie jest częścią grantu pt. „Kluczowe indykatory osiągnięć w zarządzaniu wynikami przedsiębiorstw” realizowanego przez Uniwersytet Szczeciński pod kierownictwem W. Skoczylas¹.

1. System pomiaru dokonań w małych i średnich przedsiębiorstwach

System pomiaru dokonań to zrównoważony i dynamiczny system pozwalający na wspieranie procesów podejmowania decyzji poprzez zbieranie, opracowanie i analizę informacji (Garengo, Biazzo, Bititci 2005: 25).

R. Simons (za: Michalak 2008: 53) sformułował cele systemu pomiaru dokonań poprzez wyróżnienie najczęstszych sposobów wykorzystania informacji o wynikach:

- podejmowanie decyzji – podejmowanie racjonalnych decyzji przez menedżerów wymaga posiadania wiarygodnych informacji o przeszłych, bieżących oraz przyszłych wynikach działalności podmiotu gospodarczego,
- wysyłanie sygnałów (komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej) – pracownicy oraz odbiorcy zewnętrzni budują swój obraz firmy na podstawie dostępnych im informacji o wynikach przedsiębiorstwa. Lepsze osiągnięcia skutkować mogą wyższą oceną u interesariuszy, co przekładać się może np. na niższy koszt dostępu do finansowania zewnętrznego czy lepszą opinię u potencjalnych pracowników,
- edukacja i nauka – informacje o przeszłych zdarzeniach oraz kreatywne ich analizowanie są jednymi z podstawowych warunków podejmowania trafnych decyzji, pozwalają na wyciąganie wniosków warunkujących przyszłą działalność,
- zewnętrzna komunikacja.

System pomiaru dokonań (*performance measurement system* – PMS) rozumiany może być również jako system (oprogramowanie, bazy danych i procedury) w celu egzekwowania pomiaru dokonań w zorganizowany i kompletny sposób (Lohman i in. 2004: 268).

Michalak (2008: 50) definiuje system pomiaru dokonań jako system informacyjny, w którym dokonuje się ustalania, ewidencji, przetwarzania (rozumianego jako agregowanie i porównywanie z celami i standardami) oraz komunikowania informacji o wynikach przedsiębiorstwa.

W literaturze brakuje wiedzy teoretycznej z zakresu wprowadzania pomiaru dokonań do małych i średnich przedsiębiorstw, wskazuje się jednak na liczne bariery strategicznego ujęcia systemów pomiaru dokonań (por. Sousa, Aspinwall 2010: 482). MSP nie mają

¹ Wniosek nr N115 436640.

wpływu na otoczenie zewnętrzne, które z kolei bardzo silnie warunkuje ich działalność. Garengo, Biazzo i Bititci (2005: 29–30) wskazują na liczne czynniki ograniczające rozwój systemów pomiaru dokonań w małych i średnich przedsiębiorstwach, wśród których za najważniejsze uznają: niskie zasoby finansowe, braki w zasobach ludzkich, niskie zdolności menedżerskie oraz braki w wiedzy, reaktywne zarządzanie, małe sformalizowanie procesów, niezrozumienie koncepcji pomiaru dokonań, krótkoterminowe planowanie strategiczne. Powstają jednak specyficzne koncepcje pomiaru dokonań dla małych i średnich przedsiębiorstw, wśród których wyróżnić można między innymi (Chalmeta i in. 2012: 721–722):

- Organizacyjny pomiar dokonań (Chennel i in. 2000),
- Poprawa kontroli przez efektywny pomiar dokonań (Hudson i in. 2001),
- Teoria i praktyka w systemach pomiaru dokonań w MSP (Hudson i in. 2001),
- Zintegrowany pomiar dokonań dla małych firm (Laitinen 1996, 2002),
- Adaptacja zrównoważonej karty wyników dla MSP (Davig i in. 2004),
- Zrównoważona karta wyników dla MSP nie nastawionych na zysk (Manville 2006),
- Mierzenie dokonań MSP (Chong 2008),
- System pomiaru dokonań IRIS (*Integration and Reengineering Group*) Uniwersytetu Jaume Castellon (Chalmeta i in. 2012).

Koncepcje te nie są w pełni satysfakcjonujące dla wprowadzających je firm, które wskazują na liczne ich wady w zakresie wprowadzania i implementacji, jak i późniejszego stosowania, przykładowo zostały one stworzone dla konkretnego typu przedsiębiorstw, nie potwierdzono ich skuteczności w praktyce czy też wymagają dużych nakładów pracy oraz zasobów materialnych (por. Chalmeta i in. 2010: 721–722).

2.1. Charakterystyka próby badawczej

Badania zależności pomiędzy wynikami finansowymi a stosowanymi rozwiązaniami w zakresie pomiaru dokonań w polskich małych przedsiębiorstwach sektora niefinansowego, zatrudniających powyżej 10 osób dokonano w oparciu o dwukrotne badanie ankietowe metodą CATI, przeprowadzone w latach 2012 oraz 2014 na próbie 300 przedsiębiorstw każde, w podziale po 100 firm z trzech klas wielkości – małe, średnie i duże. Jedno z pytań dotyczyło wyników finansowych osiągniętych w trzech ostatnich latach przed badaniem, przy czym odpowiedź nie zawierała kwoty, a jedynie warianty zysk lub strata. Baza z wynikami ankiet posłużyła do zbadania zależności pomiędzy charakterystykami systemów pomiaru dokonań a osiąganymi przez nie wynikami finansowymi. Dla zbadania zależności zmiennych wykorzystano współczynniki korelacji Czuprowa oraz test niezależności χ^2 Pearsona. Ze względu na założenia tego testu² zmienna charakteryzująca wyniki finansowe została podzielona na dwie kategorie: 1) zyski we wszystkich trzech badanych latach oraz 2) pozostałe wyniki. Liczba badanych firm z podziałem na osiągnięte kategorie wyników finansowych oraz po odliczeniu braków i odmów odpowiedzi została zaprezentowana w tabeli 1.

² Łączenie klas o małych liczebnościach.

Tabela 1

Liczba przebadanych przedsiębiorstw w podziale według wielkości oraz roku badania

Lp.	Wielkość firm	Rok badania	Ilość firm po odliczeniach	Zysk w 3 latach	Pozostałe wyniki
1.	Małe	2012	92	65	27
2.	Średnie	2012	98	58	40
3.	Małe	2014	89	59	30
4.	Średnie	2014	86	67	19

Źródło: opracowanie własne.

Jedną z różnic pomiędzy badaniami była zmiana liczby firm wskazujących na osiągnięcie dodatnich wyników finansowych w trzech latach pomiędzy małymi a średnimi firmami, ale różnice te nie są znaczne. Dodatkowo brak pełnej reprezentatywności badanych przedsiębiorstw (próba była losowana z uwzględnieniem udziałów poszczególnych sektorów działalności) nie pozwala na wyciąganie wniosków o zmianach zachodzących pomiędzy dwoma latami badań.

2.2. System pomiaru dokonań a wyniki finansowe osiągnęte przez MSP

– pomiar zależności

Pierwsza z badanych zależności dotyczyła posiadania przez przedsiębiorstwa strategii rozwoju i jej ewentualnego opisu za pomocą mierzalnych celów. W tabeli 2 zamieszczono wyniki obliczonych statystyk dla tej zależności.

Tabela 2

Wyniki finansowe małych i średnich przedsiębiorstw a posiadanie strategii opisanej mierzalnymi celami

Grupa firm	Współczynnik Czuprowa	Statystyka testu χ^2	Stopnie swobody	Poziom p	Wniosek
Małe 2012	0,185	4,461	2	0,107	niezależne
Małe 2014	0,119	1,797	2	0,407	niezależne
Średnie 2012	0,167	3,845	2	0,146	niezależne
Średnie 2014	0,121	1,767	2	0,413	niezależne

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku przeprowadzenia testu χ^2 na poziomie istotności 0,05 nie można odrzucić hipotezy zerowej, mówiącej o niezależności pomiędzy badanymi zmiennymi dla żadnej z czterech badanych grup przedsiębiorstw. Także obliczone współczynniki Czuprowa wskazują na niską zależność, choć zauważyć można, że w pierwszym badaniu z 2012 roku zależność ta była nieznacznie wyższa w obu grupach wielkościowych w porównaniu z 2014 rokiem. Oznacza to, że odpowiedzi udzielone przez respondentów nie pozwalają na

wskazanie zależności pomiędzy posiadaniem strategii oraz jej konkretyzacji za pomocą mierzalnych celów a osiąganymi wynikami finansowymi.

Druga zależność objęta badaniem to wpływ rodzaju stosowanych mierników dokonań na wyniki finansowe. Warianty odpowiedzi na pytanie O3: „Jakiego rodzaju mierniki są stosowane w firmie?” były następujące:

1. Głównie lub wyłącznie finansowe.
2. Przede wszystkim inne o charakterze niefinansowym.
3. Zarówno finansowe, jak i niefinansowe.
4. Żadne.

Prezentację wyników testu χ^2 zamieszczono w tabeli 3.

Tabela 3

Wyniki finansowe MSP a rodzaj mierników stosowanych przez przedsiębiorstwa

Grupa firm	Współczynnik Czuprowa	Statystyka testu χ^2	Stopnie swobody	Poziom p	Wniosek
Małe 2012	0,195	4,944	2	0,084	niezależne
Małe 2014	0,196	4,840	2	0,089	niezależne
Średnie 2012	0,174	4,219	2	0,121	niezależne
Średnie 2014	0,187	4,259	2	0,119	niezależne

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując wyniki należy zauważyć, że także w tym przypadku nie można na poziomie istotności 0,05 odrzucić hipotezy zerowej, mówiącej o niezależności, co oznacza brak zauważalnego wpływu rodzaju stosowanych mierników na wyniki finansowe polskich małych i średnich przedsiębiorstw, choć poziomy prawdopodobieństwa p dla podmiotów małych nie są dużo wyższe od zakładanego poziomu istotności 0,05. Współczynniki Czuprowa także wskazują na niską zależność, zbliżoną w każdym z wariantów, niezależnie od badania i wielkości firm, z minimalną przewagą wyników dla firm małych.

Kolejną zbadaną zależność to organizacja pomiaru dokonań a wyniki finansowe MSP. Pytanie z ankiety badawczej: „W jaki sposób jest zorganizowany pomiar dokonań w przedsiębiorstwie?” zawierało wskazanie możliwych do udzielenia odpowiedzi:

1. Wyodrębniono stanowisko wyższego szczebla ds. pomiaru.
2. Prowadzony jest tylko przez dział księgowości.
3. Prowadzony jest przez wszystkie komórki w zakresie ich odpowiedzialności.

Tabela 4 zawiera podsumowanie badania zależności pomiędzy omawianymi zmiennymi.

Tabela 4

Wyniki finansowe MSP a sposób zorganizowania pomiaru dokonań w przedsiębiorstwach

Grupa firm	Współczynnik Czuprowa	Statystyka testu χ^2	Stopnie swobody	Poziom p	Wniosek
Małe 2012	0,184	4,407	2	0,110	niezależne
Małe 2014	0,180	4,090	2	0,129	niezależne
Średnie 2012	0,069	0,652	2	0,722	niezależne
Średnie 2014	0,082	0,825	2	0,662	niezależne

Źródło: opracowanie własne.

Obliczone statystyki wskazują na brak możliwości stwierdzenia zależności pomiędzy badanymi zmiennymi, przy czym wyższą niezależnością (mierzoną współczynnikiem Czuprowa) cechowały się firmy średnie. Oznacza to, że w zbadanych podmiotach nie ma praktycznie wpływu organizacji pomiaru dokonań w ujęciu podmiotowym na wyniki finansowe prowadzonej działalności.

Kolejnym aspektem objętym badaniem był wpływ systematyzacji zbioru mierników dokonań na osiągnięte wyniki finansowe. Przedsiębiorstwa zapytane zostały o to, czy stosowane w firmie mierniki tworzą:

1. Zbiór niepowiązanych, innych dla każdego działu mierników finansowych.
2. Zbiór niepowiązanych, innych dla każdego działu mierników niefinansowych.
3. Zbiór niepowiązanych, innych dla każdego działu mierników finansowych i niefinansowych.
4. Uporządkowany system mierników finansowych.
5. Uporządkowany system mierników finansowych i niefinansowych.
6. Nie wiem, trudno powiedzieć.

Wyniki badania zależności zostały zaprezentowane w tabeli 5.

Tabela 5

Wyniki finansowe MSP a usystematyzowanie zbioru mierników pomiaru dokonań

Grupa firm	Współczynnik Czuprowa	Statystyka testu χ^2	Stopnie swobody	Poziom p	Wniosek
Małe 2012	0,183	6,914	5	0,227	niezależne
Małe 2014	0,325	20,980	5	0,001	zależne
Średnie 2012	0,112	2,445	4	0,655	niezależne
Średnie 2014	0,217	9,019	5	0,108	niezależne

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku przeprowadzonego badania stwierdzono istotną (na poziomie 0,05) zależność pomiędzy uporządkowaniem systemu mierników dokonań a wynikami finansowymi dla jednej z badanych grup – małych przedsiębiorstw z drugiego badania. Współczynnik

Czuprowa wskazuje na niską zależność, ale poziom wskaźnika był najwyższy ze wszystkich obliczonych w ramach badania. Warto odnotowania jest, że przedsiębiorstwa małe cechowały się wyższymi współczynnikami Czuprowa w porównaniu do podmiotów średnich z tych samych badań. Firmy wykorzystujące zorganizowane zbiory mierników osiągały lepsze wyniki finansowe, szczególnie widoczne było to wśród firm, które wskazywały odpowiedź „nie wiem, trudno powiedzieć”.

Ostatnia zbadana zależność dotyczyła zależności pomiędzy wykorzystaniem pomiaru dokonań w systemach motywacyjnych przedsiębiorstw a osiąganymi przez firmy wynikami finansowymi. Możliwe do wybrania warianty odpowiedzi na pytanie „Czy mierniki dokonań są czy nie są powiązane z systemem motywacyjnym w Państwa przedsiębiorstwie?” były następujące:

1. Tak, dotyczy to wszystkich pracowników.
2. Tak, ale dotyczy to tylko wybranych grup pracowników.
3. Nie.

Wyniki przeprowadzonego badania zależności pomiędzy zmiennymi zaprezentowane zostały w tabeli 6.

Tabela 6

Wyniki finansowe MSP a powiązanie mierników dokonań z systemami motywacyjnymi

Grupa firm	Współczynnik Czuprowa	Statystyka testu χ^2	Stopnie swobody	Poziom p	Wniosek
Małe 2012	0,072	0,668	2	0,716	niezależne
Małe 2014	0,248	7,756	2	0,021	zależne
Średnie 2012	0,124	2,126	2	0,345	niezależne
Średnie 2014	0,169	3,470	2	0,176	niezależne

Źródło: opracowanie własne.

Także w tym badaniu tylko dla jednej z grup firm można na podstawie obliczonych wyników odrzucić hipotezę zerową o niezależności pomiędzy badanymi zmiennymi (poziom istotności 0,05). Małe przedsiębiorstwa z drugiego badania wykazały się zależnością o niskim stopniu, ale najwyższym wśród czterech zbadanych grup. Warto odnotowania jest zmiana współczynnika korelacji Czuprowa pomiędzy pierwszym a drugim badaniem, na korzyść badania z 2014 roku dla przedsiębiorstw małych oraz na niekorzyść badania z 2014 roku dla firm średnich. Otrzymane wyniki wskazują, że firmy wykorzystujące pomiar dokonań w systemach motywacyjnych dla wszystkich pracowników osiągają wyższe wyniki finansowe w porównaniu do firm, które wykorzystują pomiar dokonań w kontekście motywacji wybranych grup pracowników lub w ogóle go nie wykorzystują.

Podsumowując, należy zauważyć niską lub brak zależności pomiędzy wybranymi charakterystykami systemów pomiaru dokonań a osiąganymi przez nie wynikami finansowymi dla poszczególnych grup przedsiębiorstw objętych badaniem. Nie oznacza to jednak

uogólnienia mówiącego o braku zależności pomiędzy tymi zmiennymi dla wszystkich firm, musi być to poddane dalszym badaniom.

Uwagi końcowe

Pomiar dokonań jest koncepcją służącą poprawie efektywności zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie, co pozytywnie wpływa na realizację celów, zarówno strategicznych, jak i operacyjnych. Przekłada się to na poprawę efektywności oraz wzrost wyników finansowych w długim okresie. Celem artykułu było zbadanie zależności pomiędzy osiąganymi wynikami finansowymi a stosowanymi rozwiązaniami w zakresie pomiaru dokonań w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach. Na podstawie dokonanych obliczeń nie można jednak stwierdzić statystycznie udowodnionej zależności, choć w pewnych przypadkach siła powiązania tych zmiennych była warta odnotowania. Problem wpływu wykorzystania systemów pomiaru dokonań na efektywność przedsiębiorstw jest ważny i warty dalszych badań, zarówno w zakresie teorii, jak i praktyki.

Literatura

- Chalmeta R., Palomero S., Matilla M. (2012), *Methodology to develop a performance measurement system in small and medium-sized enterprises*, „International Journal of Computer Integrated Manufacturing” vol. 25, no. 8, s. 716–740.
- Czaja-Cieszyńska H. (2012), *Dostosowanie sprawozdawczości finansowej w mikro i małych przedsiębiorstwach w Polsce do Międzynarodowych Standardów Rachunkowości*, CeDeWu, Warszawa.
- Garengo P. (2009), *A performance measurement system for SMEs taking part in Quality Award Programmes*, „Total Quality Management” vol. 20, no. 1, January.
- Garengo P., Biazzo S., Bititci U. (2005), *Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda*, „International Journal of Management Reviews” vol. 7, issue 1.
- Jaworski J. (2012), *Informacja finansowa w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa.
- Lohman C., Fortuin L., Wouters M., (2004), *Designing a performance measurement system: A case study*, „European Journal of Operational Research” 156, s. 267–286.
- Michalak J. (2008), *Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Difin, Warszawa.
- Skoczylas W. (2013), *Wskaźniki i systemy wskaźników ekonomicznych w pomiarze dokonań przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Skokan K., Pawliczek A., Piszczur R. (2013), *Strategic planning and business performance of micro, small and medium-sized enterprises*, „Journal of Competitiveness” vol. 5, issue 4, s. 57–72.
- Starczewska-Krzysztozek M. (2009), *Małe i średnie firmy – antidotum na kryzys*, „Forbes” 05, s. 90–91.

PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM AND FINANCIAL RESULTS OF POLISH SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Abstract: *Purpose* – Analysis of relationship between solutions applied in the field of performance measurement and financial results of polish small and medium enterprises employing more than 10 people.

Design/methodology/approach – Survey carried twice by CATI method on a sample of 100 small and 100 medium enterprises in 2012 and 2014. Chosen relationships between survey results were tested by Tschuprow's correlation coefficient and Pearson's χ^2 dependency tests.

Findings – As the result of the research has been founded lack or low dependence between chosen characteristics of performance measurement systems and financial results of polish SMEs.

Originality/value – Article provides original approach to effectiveness research of performance measurement systems in small and medium enterprises. Value is established by research of dependency based on financial results.

Keywords: performance measurement system, small and medium enterprises (SME)

Cytowanie

Waśniewski P. (2015), *System pomiaru dokonań a wyniki finansowe polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 855, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 74, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 211–220; www.wneiz.pl/frfu.