



**Autoreferat rozprawy doktorskiej**

(Dyscyplina – nauki o zarządzaniu)

**mgr Piotr Włodzimierz Waśniewski**

**SYSTEM POMIARU DOKONAŃ W ZARZĄDZANIU  
MAŁYMI I ŚREDNIMI PRZEDSIĘBIORSTWAMI**

Promotor: **Prof. dr hab. Wanda Skoczylas**

Recenzenci: **dr hab. Robert Kowalak, prof. UE we Wrocławiu**

**dr hab. Janusz Nesterak, prof. UE w Krakowie**

Szczecin 2017

## **Spis treści:**

Uzasadnienie wyboru tematu .....	3
Cele, hipotezy i metody badawcze .....	6
Charakterystyka układu pracy .....	8
Wyniki przeprowadzonych badań .....	9
Wnioski .....	32

## Uzasadnienie wyboru tematu

Na rozwój oraz konkurencyjność<sup>1</sup> przedsiębiorstw oddziałuje szereg wyzwań<sup>2</sup>. Zdaniem P. Druckera obecną rewolucję zarządczą, kolejną fazę ewolucji gospodarki, cechuje wykorzystanie kompetencji i umiejętności organizacji do tworzenia nowej wiedzy (Drucker 1993, za: Urbanek 2011, s. 11). W nowej gospodarce przeważa pogląd, że kluczowe znaczenie ma upowszechnianie technologii przekazywania cennych informacji, czyli takich, które zwiększają wydajność, produktywność i konkurencyjność firm<sup>3</sup>, a zmiana modelu przedsiębiorstwa (w kierunku zasadniczego wzrostu aktywów niematerialnych) wymaga nowej architektury zarządzania, nowego układu relacji między akcjonariuszami a pozostałymi interesariuszami oraz nowych struktur organizacyjnych i podziału pracy wewnątrz przedsiębiorstwa (red. Szablewski, Tuzimek 2007, s. 22 – 25).

Odpowiedzią na przedstawione uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw jest rozwój zarządzania dokonaniami. Zdecydowana większość przedsiębiorstw wykorzystuje w zarządzaniu informacje o efektach swojej działalności, których pomiar jest mniej lub bardziej usystematyzowany. Konkurencyjność w otoczeniu podlegającym ciągłym zmianom wymusza monitorowanie i rozumienie dokonań przedsiębiorstwa. Obecny potrzebom zarządzania odpowiada system pomiaru dokonań. Umiejętnie stosowany umożliwi skuteczną realizację strategii, efektywnie wspierając procesy podejmowania decyzji poprzez zbieranie, opracowanie i analizę informacji z korzyścią dla wszystkich interesariuszy.

Pomiar dokonań, systemy pomiaru dokonań i zarządzanie dokonaniami są więc obecnie przedmiotem licznych i wielokierunkowych badań. Do najważniejszych twórców i badaczy, których prace miały największe znaczenie dla powstania i rozwoju koncepcji pomiaru dokonań należą A. Neely, D. Otley, R. Simons, R. Kaplan, D. Norton, R.G. Eccles, R. Chenhall, R.D. Banker, R.L. Lynch, K.F. Cross, J.R. Dixon C.D. Ittner, D.F. Larcker, M.J. Lebas, M. Bourne, G.K. Kanji, a wśród współcześnie publikujących wyróżnić można takich badaczy, jak B. Marr, A. Melnyk, P. Garengo, P. Taticchi, U.S. Bititci, K. Balachandran, L. Cagnazzo, F. Tonelli, M. Franco-Santos. Badania nad pomiarem dokonań w Polsce prowadzone były dotychczas przez polską edycję badania „*Measures that Matter*” z 2002 r., J. Michalaka (2004-2005), R. Haffera (2005 oraz 2006-2007), W. Skoczył z zespołem (2012 oraz 2014). Zbliżone tematycznie

---

<sup>1</sup> Konkurencyjność przedsiębiorstwa wyraża sprawność w odniesieniu do innowacyjnego oraz efektywnego wykorzystania zasobów w procesach tworzenia wartości, przede wszystkim dla klientów, ale również dla pozostałych interesariuszy (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2007, s. 216)

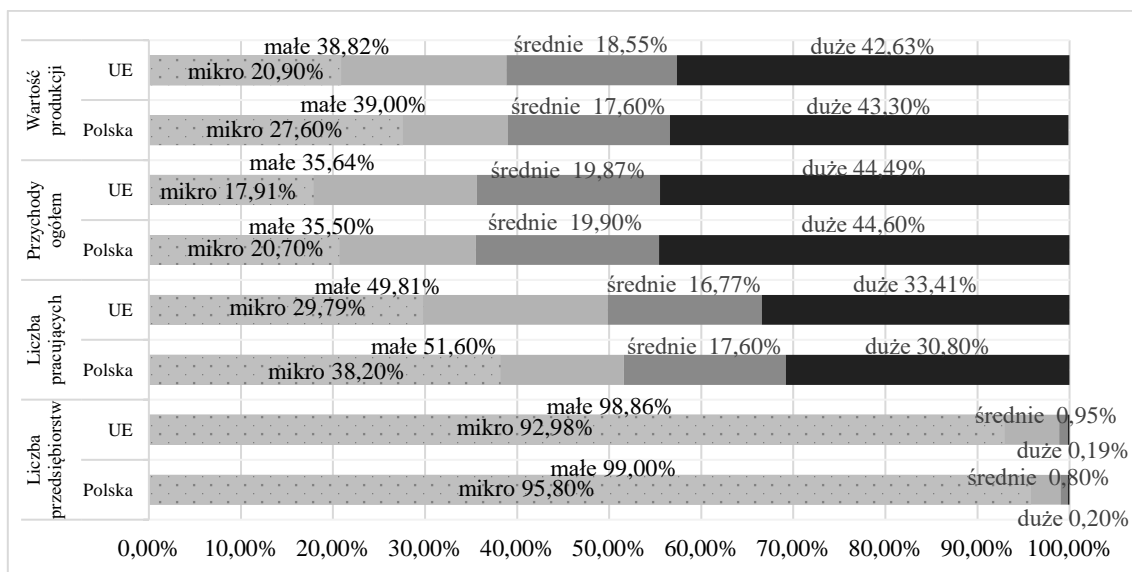
<sup>2</sup> Szeroki opis tych czynników znajduje się w pracy red. Kaleta 2014, s. 12

<sup>3</sup> W pracy pojęcia „przedsiębiorstwo” oraz „firma” używane są zamiennie ze względów stylistycznych, mimo różnic wynikających z definicji tych pojęć. Warto podkreślić, że w przypadku małych przedsiębiorstw ciężko jest rozgraniczyć te dwa hasła, jako że ich marka nie funkcjonuje samodzielnie na rynku

badania realizowane były przez m.in. M. Marcinkowską, A. Szychtę, B. Nitę (za: Skoczylas 2013, s. 251-252). Warto podkreślić jest duży wkład w literaturę przedmiotu zespołu badaczy z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu pod kierownictwem prof. E. Nowaka.

Problem wykorzystania adekwatnych narzędzi wspierających zarządzanie dotyczy nie tylko podmiotów dużych, ale także przedsiębiorstw małych i średnich, stanowiących podstawowy element każdej gospodarki. Firmy sektora MSP stanowią grupę o strategicznym znaczeniu makroekonomicznym dla Unii Europejskiej i Polski, mają one kluczowe znaczenie dla gospodarki ze względu na swoją liczbę, poziom zatrudnienia oraz wpływ na PKB. Komisja Europejska (por. Dyrektywa 95/2014) podkreśla potrzebę wsparcia wydajności podmiotów MSP, poprawy otoczenia biznesowego tych podmiotów oraz promowania ich umiędzynarodowienia. Na wykresie 1 zaprezentowano charakterystyki polskich przedsiębiorstw sektora niefinansowego w podziale według ich wielkości w porównaniu z Unią Europejską.

**Wykres 1.** Działalność polskich przedsiębiorstw niefinansowych w podziale według wielkości



**Źródło:** opracowanie własne na podstawie (*Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2014 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2015, s. 23 oraz danych Eurostat <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, data dostępu: 25.11.2016 r.).

Pomiar dokonań jest obecnie ważnym narzędziem w poprawie skuteczności i efektywności zarządzania MSP. Pozwala bowiem na realizację celów podmiotu oraz jego strategii. Wypracowano wiele rozwiązań metodycznych pomiaru dokonań, ale tylko niewielka część jest odpowiednio dostosowana do specyfiki zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Specyfika małych i średnich przedsiębiorstw wskazuje na potrzebę zaproponowania instrumentów dostosowanych do warunków ich funkcjonowania. Niewiele firm sektora MSP posiada strategię działania czy też długookresowy plan rozwoju. Małe i

średnie przedsiębiorstwa mają problem ze zdefiniowaniem swoich celów w długim okresie oraz planowaniem kierunków rozwojowych. Nieposiadanie strategii utrudnia wykorzystanie przewag konkurencyjnych oraz planowanie rozwoju i określanie źródeł jego finansowania. Brak strategii długookresowej wpływa negatywnie na bieżącą sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa.

System pomiaru dokonań małych i średnich przedsiębiorstw stanowi przedmiot relatywnie rzadko poruszany w literaturze, brakuje badań, zarówno empirycznych jak i teoretycznych, dotyczących pomiaru dokonań w MSP i jego efektywności (por. Garengo, Biazzo, Bititci 2005, s. 28, Perera, Baker 2007, s. 11, Garengo, Nudurupati, Bititci 2007, s. 678, Taticchi, Tonelli, Cagnazzo 2010, s. 5, Taticchi et al. 2010, s. 4). Pierwsze modele pomiaru i zarządzania dokonaniami dla dużych przedsiębiorstw zostały wprowadzone w latach 80. XX wieku, ale pierwsze koncepcje dla małych i średnich przedsiębiorstw pojawiły się w połowie lat 90. (Taticchi, Tonelli, Cagnazzo 2010, s. 11).

Dotychczas brak jest opracowań polskich w zakresie systemu pomiaru dokonań małych i średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa te cechują się wyższą elastycznością działania niż duże podmioty, co skutkuje szybszą reakcją na zmiany w otoczeniu, w tym zmiany popytu czy zachowania klientów, co wpływa pozytywnie na ich konkurencyjność. Szczególnie korzystna jest możliwość odpowiedzi na indywidualne potrzeby klientów, jak również wypełnianie rynkowych niszy. Wpływa to na niskie zainteresowanie tych podmiotów formalnym podejściem do koncepcji pomiaru dokonań, jak również niedostateczne wdrożenie koncepcji pomiaru (por. Chalmeta et al. 2012, s. 716). Małe i średnie przedsiębiorstwa wymagają w obecnych warunkach otoczenia wsparcia w zakresie narzędzi umożliwiających efektywne i skuteczne zarządzanie tymi podmiotami, nakierowane na rozwój i wzrost wartości. Podmioty te mierzą swoje dokonania, ale często odbywa się to w sposób niezorganizowany, nieformalny lub wręcz nieświadomiony, zwłaszcza w zakresie dokonań niefinansowych. W większości przypadków pomiar ten nie jest łączony z ewidencją, brakuje również zrozumienia dla ciągu przyczynowo-skutkowego (przedsiębiorcy nie łączą prowadzonego pomiaru z osiąganymi wynikami finansowymi).

W teorii oraz w praktyce gospodarczej występuje luka, a więc istnieje przedmiot badań teoretycznych i empirycznych w zakresie koncepcji systemu pomiaru dokonań wspierających zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami oraz dyfuzji wypracowanych założeń metodycznych do praktyki gospodarczej w celu budowania przewagi konkurencyjnej i skutecznego realizowania celów tej grupy podmiotów.

## Cele, hipotezy i metody badawcze

Celem głównym dysertacji jest opracowanie koncepcji systemu pomiaru dokonań dostosowanych do potrzeb zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami w erze informacji. Pozwoli to na wypełnienie występującej luki informacyjnej między teorią a praktyką zarządzania, a ich wdrożenie przyczyni się do zwiększenia skuteczności i efektywności prowadzonej działalności gospodarczej oraz konkurencyjności tych podmiotów.

Realizacja zaprezentowanego celu pracy wymaga przeprowadzenia rozważań o charakterze teoretyczno-poznawczym, a także badań empirycznych w odniesieniu do postawionej hipotezy głównej oraz hipotez cząstkowych pracy. **W pracy weryfikuje się pogląd**, iż system pomiaru dokonań dostosowany do specyfiki funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw jest niezbędnym narzędziem wspierającym skuteczne i efektywne zarządzanie tymi podmiotami w erze informacji.

W tabeli 1 zaprezentowano powiązanie kluczowych elementów, służących realizacji celu głównego pracy oraz weryfikacji hipotezy.

**Tabela 1.** Zestawienie tytułów rozdziałów, celów szczegółowych i hipotez cząstkowych

Nr	Tytuł rozdziału	Cel szczegółowy	Hipoteza cząstkowa
1	System pomiaru dokonań w zarządzaniu przedsiębiorstwem	Identyfikacja przesłanek i teorii leżących u podstaw zarządzania dokonaniami	Zarządzanie w erze informacji wymaga kompleksowych narzędzi redukujących niepewność wynikającą z otoczenia oraz wspierających realizację strategii, co tworzy zapotrzebowanie na odpowiednio skonstruowany system pomiaru dokonań
		Prezentacja elementów, funkcji, ról i procesów systemu pomiaru dokonań	
2	Specyfika systemu pomiaru dokonań małych i średnich przedsiębiorstw	Określenie uwarunkowań pomiaru dokonań w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami	Systemowe i behawioralne uwarunkowania funkcjonowania MSP determinują konstrukcję systemu pomiaru dokonań
3	Przegląd zagranicznych podejść i modeli systemów pomiaru dokonań MSP oraz ocena ich wartości poznawczej i przydatności w warunkach polskich	Ocena walorów i użyteczności proponowanych w literaturze zagranicznej podejść i modeli systemów pomiaru dokonań małych i średnich przedsiębiorstw	Rozwiązania metodyczne wypracowane i zweryfikowane w świecie mają wartość poznawczą i użyteczność praktyczną w polskich przedsiębiorstwach
4	Identyfikacja stosowanych rozwiązań w zakresie systemów pomiaru dokonań MSP w Polsce	Diagnoza zakresu wykorzystania, usystematyzowania oraz formy przeprowadzania pomiaru dokonań w małych i średnich przedsiębiorstwach	Stosowane obecnie rozwiązania w zakresie systemów pomiaru dokonań w małych i średnich przedsiębiorstwach nie wpływają na ich wyniki finansowe.
5	Ocena zależności między systemem pomiaru dokonań	Weryfikacja istotności zależności pomiędzy	

	a wynikami finansowymi MSP	rozwiązaniami w zakresie pomiaru dokonań a wynikami finansowymi małych i średnich przedsiębiorstw	
6	Propozycja koncepcji systemu pomiaru dokonań wspierających zarządzanie MSP i warunki ich implementacji	Sformułowanie założeń systemu pomiaru dokonań małych i średnich przedsiębiorstw oraz ich weryfikacja na wybranych przykładach	Koncepcja systemu pomiaru dokonań odpowiadająca potrzebom zarządzania MSP wymaga identyfikacji i harmonizacji celów strategicznych oraz adekwatnego doboru wzajemnie powiązanych mierników służących skutecznej realizacji strategii

**Zródło:** opracowanie własne.

Realizacja celów pracy i weryfikacja hipotez badawczych w ramach podjętego tematu badawczego wymaga pogłębionych studiów literatury przedmiotu oraz przeprowadzenia wielu wnikliwych badań. Przy opracowaniu dysertacji wykorzystano następujące źródła informacji:

- literatura krajowa i zagraniczna,
- raporty branżowe,
- referaty i artykuły naukowe,
- strony internetowe,
- obserwacje,
- wyniki badań kwestionariuszowych,
- dane empiryczne uzyskane w wyniku badań bezpośrednich.

Do udowodnienia przedstawionych hipotez zastosowano następujące metody badawcze:

- studia literatury zagranicznej, przede wszystkim anglojęzycznej oraz krajowej w zakresie systemów pomiaru dokonań oraz zarządzania dokonaniem,
- dwa badania empiryczne przeprowadzone w latach 2012 oraz 2014 w formie ankiety (badania kwestionariuszowego) metodą CATI w stu małych i stu średnich przedsiębiorstwach, w każdym w ramach badania stosowanych rozwiązań w zakresie pomiaru dokonań<sup>4</sup>,
- analiza matematyczna i statystyczna,
- metody stochastyczne (współczynnik zbieżności Czuprowa oraz test niezależności  $\chi^2$  Pearsona),

---

<sup>4</sup> Badania zostały przeprowadzone w ramach grantu badawczego „Kluczowe indykatory wyników w zarządzaniu przedsiębiorstwami”

- studia przypadku koncepcji systemu pomiaru dokonań w jednym małym oraz w jednym średnim przedsiębiorstwie przy wykorzystaniu metod analizy strategicznej.

## **Charakterystyka układu pracy**

Osiągnięciu celów cząstkowych i wykazaniu prawdziwości postawionej hipotezy podporządkowano konstrukcję pracy, wyodrębniając oprócz wstępu i zakończenia sześć rozdziałów. Każdy rozdział stanowi logiczne następstwo problemów badawczych prezentowanych w rozdziałach wcześniejszych, poprzedzony jest wprowadzeniem i zamykany przez krótkie podsumowanie. W zakończeniu rozprawy sformułowano wnioski wynikające z rozważań zawartych w poszczególnych rozdziałach pracy.

W rozdziale pierwszym przedstawiono uwarunkowania zarządzania dokonaniem w współczesnych przedsiębiorstwach oraz charakterystykę systemów pomiaru dokonań. Wskazano na dwie grupy czynników mających wpływ na powstanie i rozwój koncepcji zarządzania dokonaniem w postaci zmian w otoczeniu, wzroście własnej złożoności, relacjach z dostawcami i odbiorcami oraz wpływu innych koncepcji naukowych. Określono ramy i strukturę systemu pomiaru dokonań w zarządzaniu dokonaniem, jak również teoretyczne podstawy pomiaru dokonań, zakres pomiaru dokonań oraz istotę i rodzaje mierników dokonań.

Rozdział drugi stanowi próbę wskazania charakterystyk wyróżniających systemy pomiaru dokonań w małych i średnich przedsiębiorstwach. Punkt wyjścia stanowi analiza cech tych podmiotów, odróżniających je od przedsiębiorstw dużych, jak również opis obowiązków ewidencyjnych i sprawozdawczych, którymi objęte są te podmioty. W ramach rozważań wyróżniono dwie grupy czynników determinujących kształt systemów – rozwiązania systemowe oraz uwarunkowania behawioralne.

W rozdziale trzecim na podstawie obszernych badań literatury zidentyfikowano koncepcje systemów pomiaru dokonań małych i średnich przedsiębiorstw. Dokonano również pogłębionej analizy koncepcji systemów specyficznych dla tych podmiotów. Przedmiot rozważań stanowią także wyniki dotychczasowych badań dotyczących wpływu stosowania pomiaru dokonań na efektywność przedsiębiorstw. Przeprowadzone studia literaturowe potwierdziły wagę problemu badawczego, jego aktualność i stworzyły podstawę teoretyczno-metodyczną koncepcji systemu pomiaru dokonań odpowiadających potrzebom zarządzania dokonaniem w małych i średnich przedsiębiorstwach.

W celu potwierdzenia zasadności badań w zakresie systemu pomiaru dokonań dokonano analizy stosowanych rozwiązań w przedsiębiorstwach polskich. W rozdziale



czwartym przedstawiono wyniki badania wyróżnionych aspektów systemu pomiaru dokonań, to jest powiązanie ze strategią, zakres i przedmiot pomiaru dokonań, mierniki dokonań wraz z oceną ich ważności, kierunki wykorzystania pomiaru dokonań w przedsiębiorstwie oraz stosowane rozwiązania w zakresie organizacji pomiaru.

Rozdział piąty stanowi rozwinięcie badania systemu pomiaru dokonań o ocenę zależności między wyodrębnionymi cechami systemu pomiaru dokonań a osiąganymi wynikami finansowymi przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Ocena stopnia korelacji poprzedzona jest prezentacją założeń metodycznych. Rozważania zawarte w rozdziale dotyczą badania przyczynowo-skutkowego oddzielnie dla przedsiębiorstw małych oraz średnich. Podsumowane są one wnioskami wynikającymi z zestawienia wyników badania dla obu grup podmiotów. Przeprowadzone badanie empiryczne pozwoliło na wskazanie luki pomiędzy teorią i praktyką gospodarczą w zakresie systemów pomiaru dokonań wspierających zarządzanie polskimi małymi i średnimi przedsiębiorstwami.

W rozdziale szóstym sformułowano autorskie koncepcje systemu pomiaru dokonań dla małych oraz średnich przedsiębiorstw, które zostały zaprezentowane z wykorzystaniem dwóch studiów przypadku. Koncepcje te uwzględniają specyfikę małych i średnich przedsiębiorstw, a zauważalne różnice między tymi grupami podmiotów zdecydowały o potrzebie propozycji dwóch niezależnych koncepcji. Weryfikacja założeń koncepcji została przeprowadzona w formie studiów przypadku, które zostały uzupełnione o rozważania w zakresie wdrażania i późniejszego stosowania tych systemów.

## **Wyniki przeprowadzonych badań**

Realizacja głównego celu pracy przeprowadzona została w oparciu o wyniki analizy oraz oceny prezentowanych w literaturze założeń konstrukcji systemów pomiaru dokonań wspierających skuteczne i efektywne zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami w erze informacji oraz wyniki diagnozy zakresu ich wdrożenia w polskich przedsiębiorstwach.

Stwierdzono, realizując pierwszy cel szczegółowy, że znaczenie koncepcji zarządzania dokonaniaми wynika z dynamicznych zmian otoczenia przedsiębiorstw, globalnej konkurencji i skali działania, postępu technicznego, jak również funkcjonowania w oparciu o procesy zintegrowane. Istotne jest także powiązanie z odbiorcami i dostawcami, wpływające między innymi na racjonalizację kosztów i poprawę jakości, odpowiadanie na specyficzne potrzeby klientów, nowatorstwo i innowacyjność, nawet w sektorach o długim cyklu życia. Duża waga przypisywana jest też wykształconemu personelowi jako wynikowi inwestowania w kwalifikacje każdego z pracowników oraz informacji poprawiającej skuteczność i efektywność

przedsiębiorstw (Kaplan, Norton 2001, s. 23 – 25). Rozwój koncepcji jest także rezultatem ewolucji teorii naukowych, szczególnie ekonomicznych, socjologicznych, psychologicznych i behawioralnych teorii kontroli organizacyjnej, jak też teorii kontroli zarządczej.

Koncepcja zarządzania dokonaniem (m.in. ang. *corporate performance management*, *business performance management*, *strategic performance management*) jest wynikiem rozwoju wielowymiarowego i zrównoważonego pomiaru dokonań. Pojawiła się w literaturze w latach 70. XX wieku jako zintegrowane podejście do motywacji, łączące klasyczne techniki zarządzania przez zadania i zarządzanie przez określanie celów, z funkcją wynagradzania (wielu autorów za: Czekał 2013, s. 239). Zarządzanie dokonaniem ma za zadanie zbieranie, integrację oraz analizowanie mierników dokonań, co wpływa na poprawę procesów podejmowania decyzji, zweryfikowanie strategii oraz zwiększenie spójności wewnątrz przedsiębiorstwa (Taticchi 2010, s. IX). Amaratunga i Baldry (2002) definiują strategiczny system zarządzania dokonaniem jako system, który wykorzystuje informacje do wygenerowania pozytywnej zmiany w kulturze organizacyjnej, systemach oraz procesach. System zarządzania dokonaniem to zestaw wypracowanych formalnych i nieformalnych mechanizmów, procesów, systemów i sieci stosowanych przez organizacje w celu przekazania kluczowych celów, wskazanych przez zarządzających oraz wspierających strategiczny proces i istniejące zarządzanie przez analizę, planowanie, pomiar, kontrolę i nagradzanie, a więc zasadniczo zarządzanie dokonaniem, oraz wspierania i umożliwienia organizacyjnego uczenia się i zmian (Ferreira, Otley 2009, s. 264).

Podstawą skutecznego i efektywnego zarządzania dokonaniem jest odpowiednio skonstruowany i wdrożony system pomiaru dokonań. Właściwe rozważania - wobec braku zgodności poglądów odnośnie istoty samego pomiaru dokonań prezentowanych w literaturze – poprzedzono analizą frazeologiczną pojęcia pomiar dokonań i jego powiązania między innymi ze skutecznością oraz efektywnością. Bliższej charakterystyce pojęcia dokonań służyło też przedstawienie ewolucji, zakresu pomiaru dokonań oraz mierników dokonań jako podstawowego narzędzia zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem podziału na mierniki wynikowe oraz wyprzedzające.

System pomiaru dokonań opisany został jako zbiór elementów (mierników, ludzi, procedur, danych, oprogramowania i sprzętu) powiązanych ze sobą we wspólnym celu. Współcześnie wyróżnikiem systemów pomiaru dokonań jest uczenie się i tym samym wskazuje na jego główną rolę. Podkreślono, iż złożoność systemów pomiaru dokonań w przedsiębiorstwach jest zróżnicowana, co wynika z wielu warunków, w tym posiadanych zasobów, jak też świadomości korzyści z jego stosowania.

W wyniku przeprowadzonej analizy podkreślono dojrzałość literatury dotyczącej zarządzania i pomiaru dokonań w dużych przedsiębiorstwach poprzez wskazanie licznych modeli oraz ram koncepcyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia podejścia zintegrowanego. Scharakteryzowano pozytywne oraz negatywne efekty stosowania systemu pomiaru dokonań, jak również uwypuklono bariery implementacji systemów w praktyce. W literaturze wskazuje się liczne zastrzeżenia wobec systemów pomiaru dokonań oraz problemy z nimi związane (por. Nudurupati et al. 2011, s. 279-280, red. Nowak 2012, s. 43, Michalak 2008, s. 60-61), wśród barier wyróżnia się bariery informacyjne, kapitałowe, jakości zarządzania oraz organizacyjne. Podkreślono znaczenie wykorzystania technologii informatycznych jako czynnika determinującego rozwój koncepcji systemu pomiaru dokonań, niezbędnego do właściwego jego stosowania w praktyce. Przeprowadzone rozważania pozwoliły zrealizować drugi cel szczegółowy i pozytywnie zweryfikować pierwszą sformułowaną hipotezę cząstkową, mówiącą o tym, że zarządzanie w erze informacji wymaga kompleksowych narzędzi redukujących niepewność wynikającą z otoczenia oraz wspierających realizację strategii, co tworzy zapotrzebowanie na odpowiednio skonstruowany system pomiaru dokonań.

Zidentyfikowanie uwarunkowań pomiaru dokonań małych i średnich przedsiębiorstw umożliwiło realizację trzeciego celu szczegółowego. Wspecyfikowano jakościowe i ilościowe cechy wyróżniające małe i średnie przedsiębiorstwa, które istotnie wpływają na implementację oraz stosowanie systemów pomiaru dokonań w tych podmiotach. Część z nich stanowi przesłanki stosowania tych systemów, a pozostałe – trudności przy implementacji oraz prowadzeniu pomiaru dokonań.

Przeanalizowano cechy jakościowe w kontekście ich wpływu na stosowanie pomiaru dokonań w małych i średnich przedsiębiorstwach. Zasadnicze znaczenie w kontekście systemu pomiaru dokonań MSP ma osoba właściciela przedsiębiorstwa, odpowiedzialnego za kreowanie klimatu społecznego przedsiębiorstwa, co zostało przeanalizowane w ramach behawioralnych czynników determinujących pomiar dokonań w MSP. Podkreślono, że kompetencje i umiejętności właścicieli-menedżerów MSP wpływają na efektywność zarządzania firmą, osiąganie zamierzonych celów i realizację misji firmy, a także na podejmowanie decyzji odnośnie optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów.

Cechą charakterystyczną zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami jest znaczna wrażliwość tych podmiotów na zewnętrzne i wewnętrzne warunki funkcjonowania, co podkreślone zostało w przeprowadzonej analizie zewnętrznych i wewnętrznych determinant oraz barier rozwoju. Wskazano jednocześnie, iż w ostatnich latach w literaturze pojawia się

coraz więcej głosów mówiących o wzrastającej złożoności małych i średnich przedsiębiorstw oraz podkreślających ich wrażliwość na różnice w kulturze zarządzania i systemach zarządczych.

Przedmiot badania stanowił również system informacji zarządczej w MSP w kontekście obowiązków ewidencyjnych i sprawozdawczych, a w wyniku przeprowadzonej analizy podkreślono, że przedsiębiorstwa małe i średnie cechują się ograniczoną ilością informacji wytwarzanych na potrzeby sprawozdawczości, niewystarczającą do właściwego i racjonalnego zarządzania tymi podmiotami oraz podejmowania złożonych decyzji. Wskazano na duże znaczenie barier informacyjnych oraz jakości zarządzania wpływających na konkurencyjność oraz możliwości rozwoju MSP.

Badaniem objęte zostały także systemowe uwarunkowania pomiaru dokonań. Koncepcja pomiaru dokonań jest szeroko stosowana przez duże przedsiębiorstwa, jednak nie uzyskała ona dotychczas dużego uznania wśród małych i średnich firm (por. Chalmeta et al. 2012, s. 716). W literaturze podkreśla się, że systemy pomiaru dokonań mogą odgrywać istotną i ważną rolę w wspieraniu poprawy jakości zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach (por. Garengo, Biazzo, Bititci 2005, s. 25, Taticchi et al. 2010, s. 4). Wskazano endogeniczne oraz egzogeniczne bariery wprowadzania pomiaru dokonań w małych i średnich przedsiębiorstwach. Małe i średnie przedsiębiorstwa charakteryzują się słabym planowaniem strategicznym i niepełnym zrozumieniem swoich kluczowych czynników sukcesu (Garengo, Biazzo, Bititci 2005, s. 27). Pomiar dokonań małych i średnich przedsiębiorstw polega głównie na informacji z rachunkowości i miernikach finansowych, skupieniu na technicznych aspektach i produkcji, co prowadzi podmioty MSP do nieporozumienia w zakresie pomiaru dokonań, często uważanego za aktywność powodującą stratę czasu (Cocca, Alberti 2010, s. 192, por. Carpinetti et al. 2008, Hong, Jeong 2006). W konsekwencji pozytywnie zweryfikowano hipotezę cząstkową, zgodnie z którą systemowe i behawioralne uwarunkowania funkcjonowania MSP determinują konstrukcję systemu pomiaru dokonań.

Przeprowadzone studia literatury światowej pozwoliły ustalić, że obecnie prowadzone badania nad pomiarem dokonań w relacji do małych i średnich przedsiębiorstw idą w dwóch kierunkach:

#### **1. Adaptacji modeli opracowanych dla dużych przedsiębiorstw:**

- macierz pomiaru dokonań (Keegan et al. 1989),
- kwestionariusz pomiaru dokonań (Dixon et al. 1990),
- system piramidy dokonań (Lynch, Cross 1991),

- system pomiaru dokonań dla sektora usług (Fitzgerald et al. 1991, Fitzgerald, Moon 1996),
- zrównoważona karta wyników (Kaplan, Norton 1996),
- zintegrowany dynamiczny system pomiaru dokonań (Ghalayini et al. 1997),
- zintegrowany system pomiaru dokonań (Bititci et al. 1997),
- zintegrowany system pomiaru dokonań (Medori 1998),
- ilościowy model dla systemu pomiaru dokonań (Suwignjo et al. 2000),
- pomiar dokonań dla rozwoju produktu (Driva et al. 2000),
- pryzmat dokonań (Neely et al. 2002),
- ECONGRAI (Ducq et al. 2001),
- SCOR (Supply Chain Council 2006).

## **2. Opracowania modeli specyficznych dla MSP:**

- organizacyjny pomiar dokonań (Chennell et al. 2000),
- poprawa kontroli przez efektywny pomiar dokonań (Hudson et al. 2001),
- teoria i praktyka systemów pomiaru dokonań w MSP (Hudson et al. 2001),
- zintegrowany pomiar dokonań dla małych firm (Laitinen 1996, 2002),
- adaptacja zrównoważonej karty wyników dla MSP (Davig et al. 2004),
- zrównoważona karta wyników dla MSP nie nastawionych na zysk (Manville 2007),
- mierzenie dokonań MSP (Chong 2008),
- system pomiaru dokonań IRIS (Chalmeta et al. 2012).

Warte podkreślenia jest, że w literaturze polskiej brak był dotychczas opracowań dotyczących systemów pomiaru dokonań MSP. W wyniku analizy literatury wskazano, iż istnieje zasadnicza luka pomiędzy teorią, podkreślającą istotność systemów pomiaru dokonań w wspieraniu rozwoju systemów zarządczych, a praktyką, w której brakuje modeli i narzędzi uwzględniających specyficzne charakterystyki MSP (por. Garengo, Biazzo, Bititci 2005, s. 29, Cocca, Alberti 2010, s. 187, Ates et al. 2013, s. 35). Ocena walorów i użyteczności proponowanych w literaturze zagranicznej podejść i modeli systemów pomiaru dokonań małych i średnich przedsiębiorstw stanowiła podstawę do osiągnięcia czwartego celu szczegółowego.

Koncepcje z drugiej z wymienionych grup zostały omówione i ocenione pod względem wybranych, istotnych obecnie charakterystyk. W tabeli 2 zaprezentowano zestawienie

wybranych charakterystyk opisujących specyficzne modele pomiaru dokonań dla małych i średnich przedsiębiorstw.

**Tabela 2.** Wybrane charakterystyki systemów pomiaru dokonań dla MSP

Model	Autorzy	Charakterystyki									
		Strategiczne ukierunkowanie	Rozwój strategii	Skupienie się na interesariuszach	Zrównoważenie	Dynamiczna adaptacja	Orientacja procesowa	Głębokość	Szerokość	Związek przyczynowy	Przejrzystość i prostota
Organizacyjny pomiar dokonań	Chennell et al., 2000	○		●	●		●	●	●		○
Poprawa kontroli przez efektywny pomiar dokonań	Hudson, Smart, Bourne, 2001	●	●		○	○			●	○	○
Współczesny system pomiaru dokonań w MSP	Hudson, 2003	●	●	●	●	●		○	●	○	●
Adaptacja zrównoważonej karty wyników dla MSP	Davig, Elbert, Brown 2004	●	○		●			○	○	○	●
Zrównoważona karta wyników dla MSP nienastawionych na zysk	Manville, 2007	○		○	●				●	○	○
Mierzenie dokonań MSP – podejście w teorii ugruntowanej	Chong, 2008	○		○	●					○	●
Zintegrowane podejście do pomiaru dokonań w MSP	Taticchi et al. 2008	○	○		●	●	○		○	○	○
Ramy koncepcyjne pomiaru dokonań w MSP	Cocca, Alberti, 2010	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●
Kołowa metodologia zrównoważonej karty wyników MSP	Garengo, Biazzo, 2012	●	●		○	●			●	●	●
System pomiaru dokonań IRIS	Chalmeta, Palomero, Matila 2012	●	●	○	●	●	●	●	●	●	○

●całkowicie obecna charakterystyka ○Częściowo obecna charakterystyka

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie podanej literatury.

Wyniki pozwalają na postawienie wniosku o wyjątkowo dużym znaczeniu zrównoważonego charakteru systemów pomiaru dokonań, także w kontekście typów budowy tych systemów. Wskazuje się, że największym problemem jest niska aplikowalność tych modeli do rzeczywistości gospodarczej. Wymagają one upowszechnienia założeń, jak również potwierdzenia w praktyce. Z drugiej strony systemy te dostosowane są do charakterystyk wynikających z wielkości tych podmiotów, co stanowi o ich mocnej stronie i przewadze w stosunku do uniwersalnych modeli. Mimo wypracowania modeli oraz ram koncepcyjnych systemów specyficznych dla MSP, wciąż jest ich mało w stosunku do liczby firm, nie potwierdzono również ich całkowitej satysfakcji dla użytkowników, co powoduje potrzebę poszukiwania jeszcze lepszych i bardziej odpowiadających warunkom MSP w przyszłości (por. Chalmeta et al. 2012, Garengo et al. 2007, Sousa, Aspinwall 2010).

Podsumowanie rozważań stanowił przegląd badań dotyczących zależności pomiędzy stosowanymi systemami pomiaru dokonań i osiąganymi wynikami finansowymi przedsiębiorstw, a wnioski płynące z efektów wybranych badań zaprezentowano w tabeli 3.

**Tabela 3.** Wpływ pomiaru dokonań na wyniki finansowe – wnioski z wybranych badań

Wyniki	Badanie	Typ wpływu	Zbiór danych	Poziom analizy
System pomiaru dokonań ma pozytywny wpływ na dokonania finansowe	Banker et al. 2000	+	Badanie archiwalne (18 hoteli)	Jednostka biznesowa
	Crabtree, DeBusk 2008	+	Badanie i archiwa (107 menedżerów, członków IMA)	Organizacja
	Cruz et al. 2011	+	Case study (kapitałowe joint venture, 39 wół-ustrukturalizowanych wywiadów i 11 innych)	Organizacja
	Davis, Albright 2004	+	Projekt quasi-eksperymentalny (2 dywizje, 9 filii)	Jednostka biznesowa
	Ittner, Larcker 1998	+	Badanie archiwalne (1 firma)	Jednostka biznesowa
Brak lub bardzo słaby związek (pozytywny lub negatywny) pomiędzy systemami pomiaru dokonań a dokonaniem finansowymi	HassabElnaby et al. 2005	-	Badanie archiwalne (91 firm)	Organizacja
	Ittner et al. 2003	-	Ankieta (140 zarządzających)	Organizacja
	Said et al. 2003	-	Badanie archiwalne (91 firm)	Organizacja
Badania, których wyniki prowadzą do mieszanych wniosków co do tego związku	Braam, Nijssen 2004	+/-	Ankieta (41 firm sektora b2b)	Organizacja
	Griffith, Neely 2009	+/-	Quasi-eksperyment (2 dywizje z 156 filiami oraz 121 filii 1 firmy)	Jednostka biznesowa
	Ittner, Lackner 1997	+/-	Ankieta (249 firm) i wywiady (44 firmy)	Organizacja
	Kihn 2007	+/-	Ankieta i badanie archiwalne (36 odpowiedzi)	Jednostka biznesowa

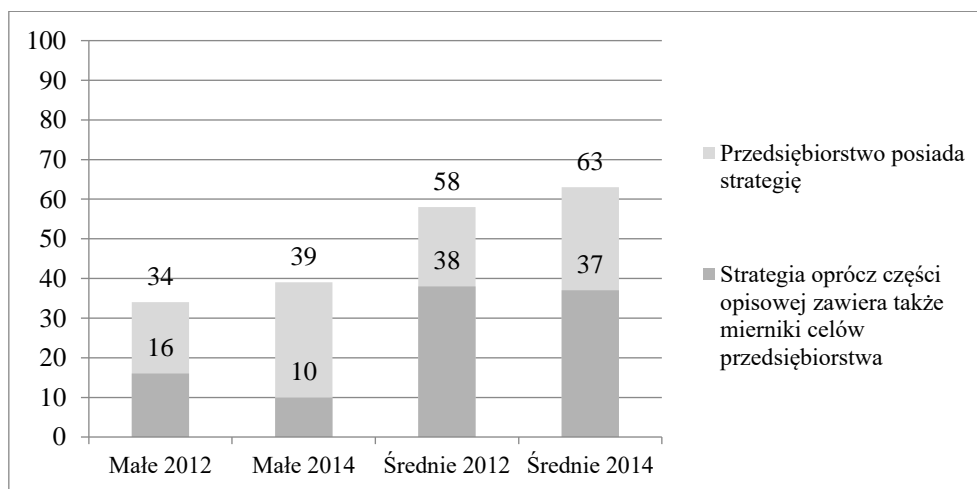
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie (Franco-Santos et al. 2012, s. 90, 96, 101-116).

Analiza prezentowanych w literaturze wyników badań empirycznych wykazała, iż wpływ pomiaru dokonań na osiągnięcia podmiotów jest trudny do potwierdzenia, a wnioski z badań co do kierunku zależności są niejednoznaczne (por. Bourne et al. 2014, s. 117, Waal, Kourtit 2013, s. 447, Koufteros et al. 2014, s. 331). Konkluzje wynikające z tych badań wskazują na potrzebę dalszych prac w tym obszarze i dyfuzji ich wyników do praktyki gospodarczej. W literaturze brakuje badań tłumaczących wpływ stosowania systemów pomiaru dokonań na efektywność małych i średnich przedsiębiorstw, jak też satysfakcję z stosowania tych systemów (por. Ates et al. 2013, s. 38). Rezultatem przeprowadzonych rozważań, w tej części pracy, była pozytywna weryfikacja hipotezy cząstkowej, w myśl której rozwiązania metodyczne wypracowane i zweryfikowane w świecie mają wartość poznawczą i użyteczność praktyczną w polskich przedsiębiorstwach.

Diagnoza zakresu wykorzystania, usystematyzowania oraz formy przeprowadzania pomiaru dokonań w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach pozwoliła na zrealizowanie

piątego szczegółowego celu. Podstawę do oceny stanowiły dwa badania przeprowadzone metodą CATI w polskich przedsiębiorstwach niefinansowych w latach 2012 oraz 2014 na grupie 100 małych oraz 100 średnich przedsiębiorstw w każdym badaniu. W badaniu nie uwzględniono przedsiębiorstw mikro, zatrudniających do 10 osób ze względu na ich znaczną liczbę, uniemożliwiającą dobranie reprezentatywnej grupy badawczej, jak również ze względu na założenie, iż podmioty te prowadzą pomiar dokonań w mocno ograniczonym zakresie. Ważnym czynnikiem jest również istotne znaczenie w tej grupie przedsiębiorstw osób samozatrudnionych, prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą, którzy często wykonują pracę noszącą znamiona pracy zleconej, na etacie. Prezentacja wyników i płynących z nich wniosków poprzedzona została przedstawieniem założeń metodycznych. W świetle przeprowadzonej diagnozy polskie małe i średnie przedsiębiorstwa stosują systemowe rozwiązania w zakresie pomiaru dokonań w niewielkim stopniu. Większość przebadanych małych firm oraz prawie połowa średnich nie posiadała strategii rozwoju, w niewielkiej części strategia tych przedsiębiorstw oprócz części opisowej zawierała także mierniki celów, co zostało zaprezentowane na wykresie 2.

**Wykres 2.** Posiadanie strategii oraz mierzalnych celów przez firmy objęte badaniem



**Źródło:** opracowanie własne.

Z przedstawionych odpowiedzi wynika, że znacznie częściej firmy średnie w porównaniu do małych posiadały strategię rozwoju. Przedsiębiorstwa średnie dominowały także w zakresie uwzględniania w strategii mierzalnych celów, w tym jako udział takich firm wśród wszystkich posiadających strategię. Wskazuje to na duże znaczenie wpływu wielkości przedsiębiorstwa na fakt posiadania spisanej strategii rozwoju działalności.

Respondenci biorący udział w badaniu zostali następnie zapytani o różne kwestie dotyczące rozwiązań w zakresie stosowanego pomiaru dokonań. Małe przedsiębiorstwa również często odpowiadały, że wykorzystują głównie lub wyłącznie mierniki finansowe lub stosują



zarówno finansowe, jak i niefinansowe mierniki (po 47% odpowiedzi w obu latach). Firmy średnie częściej wskazywały, że stosują bardziej zrównoważone podejście w postaci wykorzystania zarówno finansowych, jak i niefinansowych mierników (62% i 59%).

Badane firmy zazwyczaj mierzyły dokonania jedynie na poziomie przedsiębiorstwa jako całości (77% - 87%), najczęściej przez dział księgowości. Rzadziej stosowany był pomiar na poziomie jednostek organizacyjnych (12% - 31%), a pomiar dokonań poszczególnych pracowników należał do rzadkości (7% - 17%). Przedsiębiorstwa były zapytane również o częstotliwość pomiaru na danych szczeblach w przypadku odpowiedzi twierdzących. Najczęściej wskazywaną odpowiedzią był pomiar dokonywany raz w miesiącu, niezależnie od poziomu pomiaru i wielkości firmy. Kolejnym wskazaniem był pomiar raz na kwartał oraz pomiar prowadzony w sposób ciągły.

Najczęściej udzielaną odpowiedzią na pytanie dotyczące związków pomiędzy stosowanymi miernikami w kontekście powiązania oraz uporządkowania ich zbiorów, oprócz braku konkretnego wskazania, był zbiór niepowiązanych mierników finansowych i niefinansowych (21% - 29%), mniejszą liczbę wskazań uzyskał zbiór niepowiązanych mierników finansowych (24% i 22% wśród firm małych oraz 17% i 15% wśród firm średnich) oraz uporządkowany system mierników finansowych i niefinansowych (19% i 13% wśród firm małych oraz 23% i 14% wśród firm średnich).

Kolejnym aspektem objętym badaniem były źródła stosowanych w przedsiębiorstwach mierników. Najczęściej wskazywanymi odpowiedziami były: opracowanie własne, zaczerpnięcie mierników z teorii, standardowy benchmark oraz opracowanie mierników przez firmę zewnętrzną.

Ankietowani zostali zapytani o powiązanie stosowanych mierników dokonań z systemami motywacyjnymi w swoich przedsiębiorstwach. Wśród firm małych dominowało rozwiązanie stosowane wobec wszystkich pracowników (47% i 50%), firmy średnie podzieliły się na przedsiębiorstwa wiążące system motywacyjny z miernikami dokonań dla wybranych pracowników (46% i 34%) oraz dla wszystkich pracowników (28% i 37%).

Badaniem objęte było także stosowanie przez te przedsiębiorstwa mierników dokonań w podziale na perspektywy pomiaru oraz ocena ich użyteczności. Do najczęściej stosowanych mierników finansowych należą: zysk netto, przychody ze sprzedaży, rentowność oraz płynność finansowa. Ważnym elementem badania było pytanie dotyczące perspektyw pomiaru dokonań stosowanych przez badane przedsiębiorstwa. Największe znaczenie przypisywane było miernikom finansowym, pozostałe uznane były za mniej ważne w zarządzaniu, przy czym małe firmy wśród perspektyw niefinansowych największe znaczenie przypisują perspektywie

klientów, natomiast przedsiębiorstwa średnie – działalności operacyjnej. Badanie objęło także pytania dotyczące stosowanych mierników w poszczególnych perspektywach oraz ich oceny w zakresie wagi w procesach podejmowania decyzji. Najczęściej stosowanymi miernikami w perspektywie klienta były w kolejności: zadowolenie (satysfakcja) klientów, pozyskanie nowych klientów oraz lojalność klientów. Miernikami o największej liczbie wskazań w perspektywie procesów wewnętrznych były: reklamacje złożone/uznane, koszt produktu/procesu oraz liczba nowych produktów. W wyniku przeprowadzonego badania najczęściej stosowanymi miernikami w perspektywie pracowników okazały się być: kwalifikacje pracowników, wydajność pracowników oraz zadowolenie pracowników. Należy podkreślić, że przedsiębiorstwa w ramach ankiety potwierdziły duże znaczenie mierników niefinansowych w ocenie wyników prowadzonej działalności gospodarczej. W istotny sposób uzupełniają one informacje dotyczące wyników finansowych o wskazanie obszarów wpływających na tworzenie przyszłej wartości przedsiębiorstw.

Przeanalizowano także wyniki w zakresie organizacji pomiaru dokonań oraz kierunków wykorzystania pomiaru dokonań w praktyce działalności gospodarczej. Należy podkreślić, że przedsiębiorstwa niezależnie od wielkości wskazywały na wiele kierunków wykorzystania mierników, największą liczbę wskazań otrzymały: pomiar i ocena dokonań działalności przedsiębiorstw (94% - 98%), kontrola prowadzonej działalności bieżącej (94% - 96%) oraz planowanie, wyznaczanie celów i podejmowanie decyzji strategicznych (90% - 93%). Wszystkie kierunki wykorzystania mierników uzyskały ponad połowę wskazań, co sugeruje, że mierniki dokonań stosowane w przedsiębiorstwach mają liczne zastosowania.

Analiza odpowiedzi w zakresie sposobu organizacji pomiaru dokonań w przedsiębiorstwach wskazała, że najczęściej stosowanym rozwiązaniem jest prowadzenie pomiaru tylko przez dział księgowości (41% - 55%), nieco mniejsze znaczenie uzyskało prowadzenie pomiaru przez wszystkie komórki w zakresie ich odpowiedzialności (31% - 45%).

Podsumowując, należy podkreślić, że polskie małe i średnie przedsiębiorstwa mierzą swoje dokonania, przy czym pomiar ten w mniejszych podmiotach jest z reguły nieusystematyzowany, wręcz nieformalny. Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa rośnie zapotrzebowanie na informacje niezbędne w procesach podejmowania decyzji, a ze względu na wielkość podmiotu i zatrudnienie procesy pomiaru dokonań ulegają profesjonalizacji. Przedsiębiorstwa objęte badaniem zauważają potrzebę pomiaru sfer niefinansowych, które mają wpływ na procesy tworzenia przyszłej wartości, co przełożyło się w konsekwencji na wysokie oceny tych mierników w odpowiedziach ankietowanych.

Weryfikacja istotności zależności pomiędzy rozwiązaniami w zakresie pomiaru dokonań a wynikami finansowymi osiąganymi przez małe i średnie przedsiębiorstwa pozwoliła na zrealizowanie szóstego celu szczegółowego. W Polsce dotychczas nie prowadzono tego typu analiz. Badania zagraniczne skupiają się na pomiarze tej zależności w przedsiębiorstwach dużych, a wyniki przeprowadzonych badań dały różne, często przeciwstawne wyniki. Badanie korelacji przeprowadzono oddzielnie dla podmiotów małych oraz średnich w oparciu o wyniki diagnozy stosowanych w nich rozwiązań w zakresie pomiaru dokonań. Analizę powiązań przeprowadzono za pomocą metod statystycznych właściwych dla zmiennych jakościowych. Dla zbadania zależności zmiennych wykorzystano współczynniki zbieżności Czuprowa oraz test niezależności  $\chi^2$  Pearsona. Ze względu na założenia zmienna charakteryzująca wyniki finansowe została podzielona na dwie kategorie: (1) zyski we wszystkich trzech badanych latach oraz (2) pozostałe wyniki. Przyjęto założenie, że jeżeli przedsiębiorstwo osiąga zysk dla właścicieli, to tym samym zrealizowało skutecznie odpowiednio skwantyfikowane, wcześniejsze cele klientów, pracowników, kontrahentów i pozostałych interesariuszy.

Liczba badanych firm z podziałem na osiągnięte kategorie wyników finansowych oraz po odliczeniu braków i odmów odpowiedzi została zaprezentowana w tabeli 4.

**Tabela 4.** Liczba przebadanych przedsiębiorstw w podziale według wielkości, roku badania oraz osiągniętych wyników finansowych

Lp.	Wielkość firm	Rok badania	Liczba firm po odliczeniach	Zysk w trzech 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.

W tabeli 5 zaprezentowano wyniki badania zależności między stosowanym pomiarem dokonań a wynikami finansowymi małych i średnich przedsiębiorstw poddanych badaniu.

**Tabela 5.** Wyniki przeprowadzonego badania korelacji stosowanych rozwiązań w zakresie pomiaru dokonań oraz wyników finansowych osiągniętych przez badane przedsiębiorstwa

Grupa	Zmienna	St. Swobody	Poziom P	Test Chi2	zależność	Wsp. Czuprowa
małe 2012	O2	2	0,107	4,461	niezależne	0,185
małe 2012	O3	2	0,084	4,944	niezależne	0,195
małe 2012	O7	2	0,110	4,407	niezależne	0,184
małe 2012	O8	5	0,227	6,914	niezależne	0,183
małe 2012	O10	2	0,716	0,668	niezależne	0,072
małe 2014	O1	1	0,714	0,134	niezależne	0,039
małe 2014	O2	2	0,407	1,797	niezależne	0,119
małe 2014	O3	2	0,089	4,840	niezależne	0,196

małe 2014	O7	2	0,129	4,090	niezależne	0,180
małe 2014	O8	5	0,001	20,980	<b>zależne</b>	0,325
małe 2014	O10	2	0,021	7,756	<b>zależne</b>	0,248
średnie 2012	O2	2	0,146	3,845	niezależne	0,167
średnie 2012	O3	2	0,121	4,219	niezależne	0,174
średnie 2012	O7	2	0,722	0,652	niezależne	0,069
średnie 2012	O8	4	0,655	2,445	niezależne	0,112
średnie 2012	O10	2	0,345	2,126	niezależne	0,124
średnie 2014	O2	2	0,413	1,767	niezależne	0,121
średnie 2014	O3	2	0,119	4,259	niezależne	0,187
średnie 2014	O7	2	0,662	0,825	niezależne	0,082
średnie 2014	O8	5	0,108	9,019	niezależne	0,217
średnie 2014	O10	2	0,176	3,470	niezależne	0,169

Zmienne: O2 – posiadanie strategii opisanej miernikami; O3 – rodzaj stosowanych mierników; O7 – sposób organizacji pomiaru dokonań; O8 – usystematyzowanie zbioru mierników dokonań; O10 – powiązanie mierników z systemem motywacyjnym

**Źródło:** opracowanie własne.

W efekcie badania stwierdzono niską statystyczną zależność lub jej brak pomiędzy wybranymi charakterystykami systemów pomiaru dokonań a osiąganymi przez małe i średnie przedsiębiorstwa wynikami finansowymi dla poszczególnych grup podmiotów objętych badaniem. Taka korelacja jest jednak możliwa w świetle danych cząstkowych, co potwierdza konieczność przeprowadzenia dalszych badań.

Rozważania podsumowane zostały przez porównanie podobieństw między wynikami dla badanych grup przedsiębiorstw. Przeprowadzono badanie podobieństw struktury odpowiedzi za pomocą odległości miejskiej  $d$  według udziału firm zyskowych w trzech latach w ogólnej sumie zyskowych. W tabeli 6 zebrano wyniki dla poszczególnych badanych zmiennych i par grup przedsiębiorstw.

**Tabela 6.** Odległości między parami grup przedsiębiorstw dla badanych zmiennych

Kryterium	Małe 2012 / Małe 2014	Średnie 2012 / Średnie 2014	Małe 2012 / Średnie 2012	Małe 2014 / Średnie 2014	Małe / Średnie ogółem
Rodzaj mierników stosowanych w firmie	0,15	0,21	0,12	0,22	0,17
Sposób organizacji pomiaru dokonań	0,23	0,13	0,28	0,07	0,10
Usystematyzowanie zbioru mierników dokonań	0,26	0,25	0,31	0,39	0,33
Powiązanie mierników dokonań z systemem motywacyjnym	0,37	0,41	0,38	0,35	0,34

**Źródło:** opracowanie własne.

W wyniku przeprowadzonego badania podobieństwa między wynikami obliczonymi dla poszczególnych grup wykazało zbliżone rozkłady odpowiedzi dla firm uzyskujących zyski w trzech latach poprzedzających badanie, przy czym największe podobieństwo wystąpiło przy

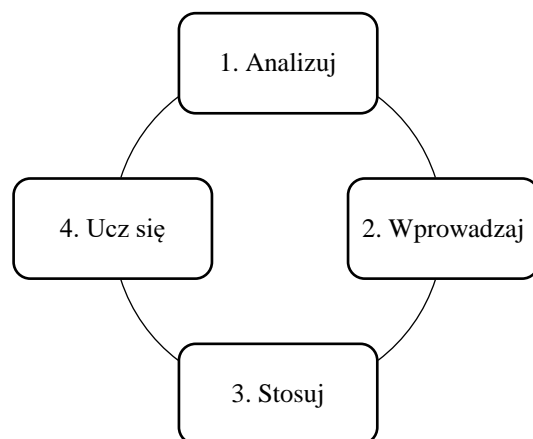
badaniu sposobu organizacji pomiaru dokonań, a najmniejsze dla powiązania mierników dokonań z systemem motywacyjnym. Zrealizowanie piątego oraz szóstego celu szczegółowego pozwoliło na udowodnienie hipotezy cząstkowej mówiącej o tym, że stosowane obecnie rozwiązania w zakresie systemów pomiaru dokonań w małych i średnich przedsiębiorstwach nie wpływają na ich wyniki finansowe. Tym samym istnieje luka pomiędzy teorią a praktyką w zakresie pomiaru dokonań małych i średnich przedsiębiorstw dostosowanych do potrzeb w zakresie zarządzania w erze informacji.

Sformułowanie założeń systemu pomiaru dokonań małych i średnich przedsiębiorstw oraz przeprowadzenie ich weryfikacji na wybranych przykładach przełożyło się na zrealizowanie siódmego celu szczegółowego. Założenia te wymagały wcześniejszej identyfikacji stosowanych w praktyce rozwiązań w zakresie pomiaru dokonań w polskich przedsiębiorstwach. Wniosek, mówiący o niemożliwości odrzucenia hipotezy o braku związku między stosowanymi rozwiązaniami a wynikami finansowymi MSP, wskazuje na potrzebę propozycji metodyk pomiaru dokonań dopasowanych do charakterystyki MSP wspierających efektywność tych podmiotów. Pod uwagę zostały wzięte także wyniki przeglądu koncepcji pomiaru dokonań specyficznych dla MSP w literaturze zagranicznej, które uzupełniono o wnioski płynące z badań rozwiązań stosowanych w zakresie pomiaru dokonań oraz ocenę efektywności tych rozwiązań. W ramach realizacji założonego celu szczegółowego zaprezentowano propozycje w zakresie założeń koncepcji systemu pomiaru dokonań dla małego oraz średniego przedsiębiorstwa oddzielnie, ze względu na różnice między charakterystykami tych podmiotów wpływających na warunki ich funkcjonowania. Założenia metodyczne zostały zweryfikowane w formie studiów przypadku systemu pomiaru dokonań w przedsiębiorstwie małym oraz średnim. Przedsiębiorstwa wybrane do praktycznej prezentacji zastosowania koncepcji systemu pomiaru dokonań zostały dobrane celowo. W ten sposób reprezentowane są obie formy wielkości – przedsiębiorstwa małe oraz średnie, jak również dwa podstawowe sektory działalności (przemysł i usługi).

Zastosowane w pracy studia przypadku są zgodne ze schematem badania jakościowego, zmierzającego do stworzenia jednostkowego opisu zjawiska bardziej ogólnego. Studia te mają charakter opisowo-ilustracyjny (diagnostyczny). Powstały w oparciu o analizę publikowanych materiałów, w tym stron internetowych oraz wywiady pogłębione, jakościową metodę zbierania informacji podczas indywidualnych rozmów z przedstawicielami firm. Studia przypadku dotyczyły możliwości praktycznego zastosowania koncepcji pomiaru dokonań małych i średnich przedsiębiorstw.

Ze względu na specyfikę małych firm zaproponowano autorską koncepcję czteroelementowego procesu ciągłego pomiaru dokonań małych przedsiębiorstw. Cykliczne podejście pomaga stymulować stałe strategiczne ulepszanie w przedsiębiorstwie, mające znaczenie dla procesów tworzenia wartości. W koncepcji tej kluczową rolę odgrywa powiązanie strategii (w tym modelu biznesowego) z racjonalnymi celami oraz ich miernikami, aby w jak najlepszy sposób odwzorować procesy generowania wartości przez przedsiębiorstwo. Bardzo ważne jest również zapewnienie, aby osiągnięte wyniki mierników były brane pod uwagę przy ocenie realizacji strategii w sposób ciągły i powtarzalny oraz były podstawą do jej korygowania. System pomiaru dokonań powinien odzwierciedlać pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa i postęp w zakresie jej budowy. Strukturę autorskiej koncepcji systemu pomiaru dokonań małych przedsiębiorstw zaprezentowano na schemacie 1.

**Schemat 1.** Proces ciągłego pomiaru dokonań małych przedsiębiorstw



**Źródło:** opracowanie własne na podstawie (Hudson 2003, s. 7 – 8).

Autorska koncepcja pomiaru dokonań małych przedsiębiorstw została zaprezentowana na przykładzie firmy „Masiota i Wspólnicy Adwokacka Spółka Partnerska”. Małe przedsiębiorstwo reprezentuje sektor usług, który ma duże znaczenie w erze wiedzy. Przedsiębiorstwo to prowadzi działalność prawniczą, co wymaga wysokich kompetencji osób zarządzających. Koncepcja dla firm małych wymaga znacznej świadomości i wysokich kompetencji menedżerów ze względu na duże znaczenie nieformalnych strategii i nieświadomionego pomiaru dokonań w tych przedsiębiorstwach.

Zastosowanie założeń metodyk wymagało przeprowadzenia kompleksowych analiz strategicznych, podsumowanych przez opracowanie modeli biznesowych firm. Na schemacie 2 zaprezentowano wynik badania, stanowiący podsumowanie analizy strategicznej.

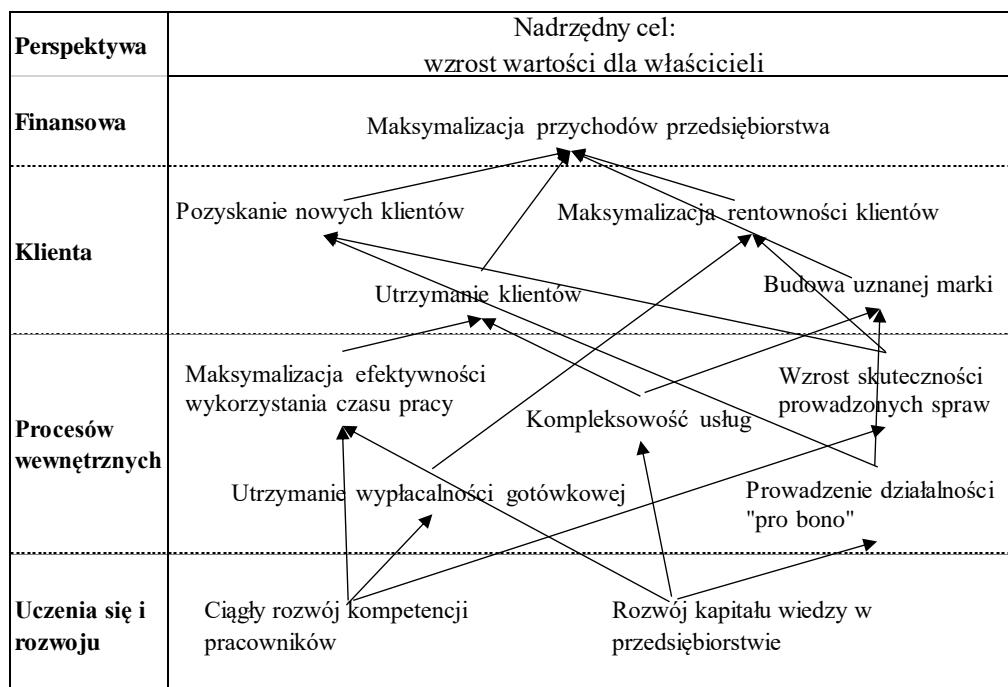
**Schemat 2.** Model biznesowy przedsiębiorstwa „Masiota i Wspólnicy”

<b>Kluczowi partnerzy</b> Partnerzy spółki, pracownicy oraz współpracownicy	<b>Kluczowe działania</b> Profesjonalne usługi prawnicze i doradcze	<b>Propozycje wartości</b> Zapewnienie bezpieczeństwa prawnego klientów	<b>Relacje z klientami</b> Bardzo dobre, oparte na zaufaniu i współpracy	<b>Segmenty klientów</b> Przedsiębiorstwa (osoby prowadzące działalność gospodarczą oraz spółki)
	<b>Kluczowe zasoby</b> Pracownicy posiadający specjalistyczną wiedzę i doświadczenie, wiedza organizacyjna wynikająca z przeszłych spraw, dostęp do baz wiedzy prawniczej Marka firmy		<b>Kanały</b> Standardowe kanały dystrybucji usług prawniczych, duże znaczenie poleceń od zadowolonych klientów	
<b>Struktura kosztów</b> Znaczący udział kosztów osobowych, w tym wynagrodzeń		<b>Strumienie przychodów</b> Stała obsługa przedsiębiorstw Przeprowadzone projekty, w tym projekty restrukturyzacyjne		

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie (Osterwalder, Pigneur 2012).

Przeprowadzona analiza strategiczna pozwoliła na przedstawienie propozycji kluczowych czynników sukcesu, strategii oraz mierzalnych celów przedsiębiorstw, także w ujęciu graficznym w postaci map strategii. Na schemacie 3 zaprezentowano propozycję zestawu celów wraz z zaznaczonymi związkami między nimi w podziale według perspektyw pomiaru.

**Schemat 3.** Mapa strategii przedsiębiorstwa „Masiota i Wspólnicy”



**Źródło:** opracowanie własne.

W tabeli 7 zaprezentowano propozycję zestawu mierników, wynikających z realizowanej strategii, po uwzględnieniu wyników analizy strategicznej oraz kluczowych czynników sukcesu.

**Tabela 7.** Propozycja mierników dokonań do zastosowania w firmie „Masiota i Wspólnicy Adwokacka Spółka Partnerska”

<b>Cel</b>	<b>Miernik</b>	<b>Opis</b>
Maksymalizacja przychodów przedsiębiorstwa	$\frac{\text{przychody w okresie } t - \text{przychody w okresie } t_{-1}}{\text{przychody w okresie } t}$	Dynamika przychodów odzwierciedla poziom rozwoju przedsiębiorstwa. Może być analizowana także w podziale na (1) stałych i nowych klientów (2) dotychczasowe i nowe usługi.
Pozyskanie nowych klientów	$\frac{\text{liczba nowych klientów}}{\text{ogólna liczba klientów}}$	Stąły rozwój przedsiębiorstwa wymaga zdobywania nowych klientów, co wpływa na poszerzenie możliwości osiągnięcia przychodów.
Maksymalizacja rentowności klientów	$\frac{\text{przychód} - \text{koszt klienta}}{\text{przychód z klienta}}$	Rozwój przedsiębiorstwa wymaga zapewnienia, aby obsługa wszystkich klientów była opłacalna. Rentowność ta może być także badana w podziale na prowadzone sprawy (projekty), ale największe znaczenie ma na zagregowanym poziomie.
Utrzymanie klientów	$\frac{\text{liczba stałych klientów}}{\text{ogólna liczba klientów}}$	Posiadanie stałych klientów wynika z ich zadowolenia z poziomu usług, z drugiej strony wpływa także na poziom stałych wpływów gotówkowych.
Budowa uznanej marki	$\frac{\text{liczba zadowolonych klientów, którzy poleciliby usługi firmy}}{\text{ogólna liczba klientów}}$	Miernik wyprzedzający, przekładający się na polecenia klientów oraz ich lojalność, wynikającą z zadowolenia klientów
Maksymalizacja efektywności wykorzystania czasu pracy	$\frac{\text{rzeczywisty czas realizacji zadań} \times 100}{\text{planowany czas realizacji zadań}}$	Liczba spraw oraz mnogość zróżnicowanych zadań wymaga od pracowników właściwego zarządzania czasem pracy. W sektorze usług prawnych szczególne znaczenie ma terminowość prowadzonych spraw, co wymaga wysokiej efektywności w zakresie wykorzystania czasu pracy
Wzrost skuteczności prowadzonych spraw	$\frac{\text{liczba spraw zakończonych pomyślnie}}{\text{liczba spraw zakończonych w danym okresie}}$	Skuteczność w zakresie prowadzonych spraw przekłada się na wizerunek przedsiębiorstwa, ma znaczenie w kontekście zadowolenia klientów. Miernik ma także związek z rentownością prowadzonej działalności, wpływa na możliwość osiągnięcia przychodów
Kompleksowość usług	$\frac{\text{przychody z nowych usług dla dotychczasowych klientów}}{\text{przychody ogółem}}$	Miernik badający relację przychodów w nowych usługach doradczych proponowanych dotychczasowym klientom do ogółu przychodów. Zadowoleni klienci w większym stopniu są zainteresowani rozszerzeniem korzystania z usług, także koszt jest niższy w porównaniu z nowymi klientami
Utrzymanie wypłacalności gotówkowej	$\frac{\text{wpływy gotówkowe w okresie}}{\text{wydatki gotówkowe w okresie}}$	Miernik ma znaczenie w kontekście utrzymania płynności finansowej, przewaga wpływów nad wydatkami przeznaczona może być na rozwój przedsiębiorstwa, w tym inwestycje w pracowników

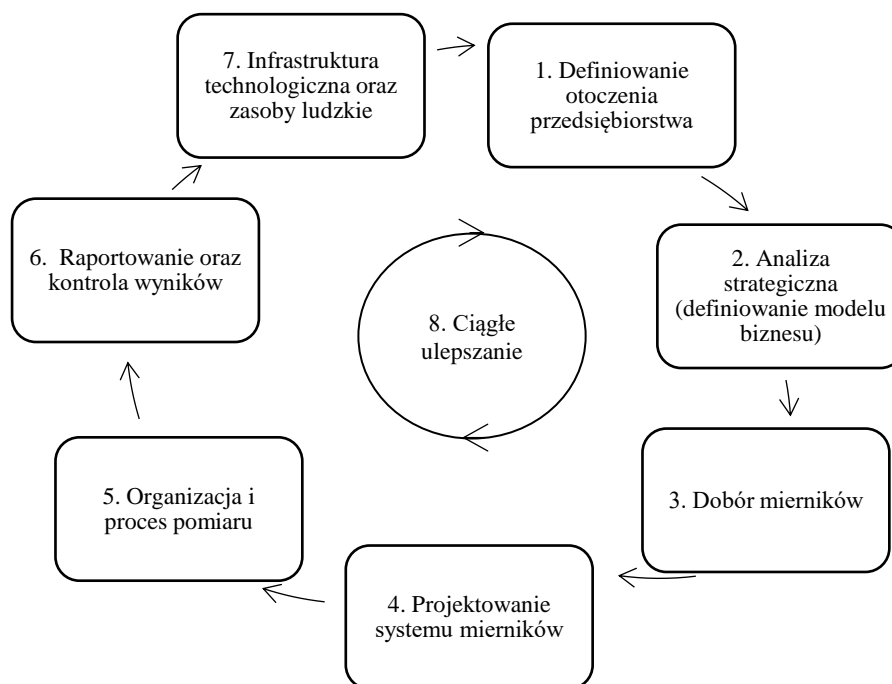


Prowadzenie działalności „pro bono”	liczba udzielonych bezpłatnych porad prawnych lub czas przeznaczony na działalność społeczną	Działalność na rzecz potrzebujących oraz sektora pozarządowego wpływa na rozwój społeczeństwa lokalnego, jak również wpływa na markę przedsiębiorstwa oraz liczbę nowych klientów
Ciągły rozwój kompetencji pracowników	$\frac{\text{czas szkoleń w godzinach}}{\text{liczba pracowników}}$	Miernik wyprzedzający, pracownicy i ich kompetencje stanowią jeden z ważniejszych kluczowych czynników sukcesu oraz kluczowy zasób przedsiębiorstwa
Rozwój kapitału wiedzy w przedsiębiorstwie	$\frac{\text{nakłady na dostęp do wiedzy}}{\text{przychody ze sprzedaży}}$	Miernik wynikający z uwzględnienia postępującego rozwoju technologicznego oraz wysokiego znaczenia kapitału wiedzy, szczególnie w sektorach usługowych wymagających wysokich kompetencji w tym zakresie.

**Źródło:** opracowanie własne.

Propozycja koncepcji dla przedsiębiorstw średnich różni się od metodyki dla firm małych ze względu na znaczne różnice pomiędzy małymi a średnimi podmiotami. Te drugie cechują się znacznie większą liczbą zachodzących w nich procesów oraz wyższym ich skomplikowaniem. Drugim czynnikiem jest znaczna różnica w zakresie złożoności struktury organizacyjnej, podziału obowiązków oraz delegacji uprawnień w zakresie podejmowania decyzji. To wszystko sprawia, że wymagania stojące przed systemami pomiaru dokonań średnich przedsiębiorstw są znacznie wyższe, niż w przypadku firm małych. Autorska koncepcja systemu pomiaru dokonań przedsiębiorstw średnich została zaprezentowana na schemacie 4.

**Schemat 4.** Autorska koncepcja systemu pomiaru dokonań w średnim przedsiębiorstwie



**Źródło:** opracowanie własne.

Inspiracją dla powstania propozycji tego rozwiązania była koncepcja IRIS, autorstwa grupy badaczy, opisana przez Chalmeta, Palomero, Matila (2012), której głównym wkładem jest uwzględnienie ciągłości procesu pomiaru dokonań w przedsiębiorstwie, przy czym wyjściowa propozycja dotyczyła w szczególności procesu implementacji systemu pomiaru dokonań, a zaprezentowana koncepcja skupia się na procesach stosowania systemu pomiaru dokonań w praktyce. Wskazuje się, że system pomiaru dokonań powinien mierzyć skuteczność i efektywność na różnych poziomach zarządzania w zakresie takich aspektów jak: jakość, elastyczność, czas, finanse, satysfakcja klientów oraz zasoby ludzkie, co wpływa na znacznie większą komplikację systemu mierników oraz znaczne utrudnienie przy ocenie relacji przyczynowych między miernikami oraz analizę wpływu ich stosowania na osiągnięte przez przedsiębiorstwa wyniki.

Koncepcja systemu pomiaru dokonań dla przedsiębiorstwa średniego została zaprezentowana na przykładzie przedsiębiorstwa FOSFAN SA ze Szczecina. Jest to producent wieloskładnikowych nawozów rolniczych (Suprofos, SuproFoska, Superfosfat) i ogrodniczych (Fructus, Plantena, LagronVit). Spółka prowadzi również działalność portową (Port Nad Odrą) świadcząc profesjonalne usługi przeładunku towarów sypkich, kruszyw i chemikaliów płynnych. Działalność produkcyjna w firmie średniej wiąże się z wymogiem formalnego podziału zadań i szczegółowym opisem procesów, jak również kontrolą jakości, z czego wynika, że w przedsiębiorstwach tych duże znaczenie ma operacyjny pomiar dokonań niezależnie od prowadzonego strategicznego pomiaru dokonań.

Środowisko przedsiębiorstwa zostało scharakteryzowane przy wykorzystaniu analizy PEST makrootoczenia oraz analizy pięciu sił kształtujących konkurencję w sektorze. Przeprowadzono także analizę interesariuszy, analizę łańcucha wartości, analizę macierzy McKinsey'a oraz analizę SWOT. Przy wykorzystaniu wyników powyższych analiz zbudowano model biznesowy przedsiębiorstwa, opisujący sposób tworzenia i wykorzystania wartości przez przedsiębiorstwo FOSFAN zaprezentowany na schemacie 5.

**Schemat 5.** Model biznesu FOSFAN SA

<b>Kluczowi partnerzy</b>	<b>Kluczowe działania</b>	<b>Propozycje wartości</b>	<b>Relacje klientami</b>	<b>z</b>	<b>Segmenty klientów</b>
Dostawcy surowców oraz mediów Odbiorcy produktów (hurtownie)	Produkcja wysokiej jakości nawozów	Wysoka jakość nawozów, wspierających wzrost i rozwój roślin	Wsparcie przez dział sprzedaży (opiekun klienta) Terminowe i elastyczne dostawy		Rolnicy „Ogrodnicy” Firmy zainteresowane

	<b>Kluczowe zasoby</b> Doświadczeni i kompetentni pracownicy (w tym laboratorium) Majątek trwały, w tym port	Dostępność produktu Wygodne opakowania Możliwość dostosowania produktu do konkretnych potrzeb odbiorców	<b>Kanały</b> Hurtownie rolnicze Sieci marketów i hurtowni (nawozy ogrodnicze)	transportem wodnym
<b>Struktura kosztów</b> Duży udział kosztów osobowych, surowców oraz energii		<b>Strumienie przychodów</b> Sprzedaż nawozów do odbiorców hurtowych, kontrakty na dostawy oraz produkcja na zamówienie dla odbiorców krajowych oraz zagranicznych, zmniejszających sezonowość sprzedaży		

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie (Osterwalder, Pigneur, 2012).

Strategia polega w zasadniczy sposób na zwiększaniu wartości dla interesariuszy, w tabeli 8 zaprezentowano zestawienie kluczowych czynników sukcesu oraz wynikających z nich celów strategicznych badanego przedsiębiorstwa w podziale na kluczowe perspektywy pomiaru dokonań.

**Tabela 8.** Cele strategiczne FOSFAN SA

<b>Kluczowy czynnik sukcesu</b>	<b>Cel</b>
<b>Perspektywa finansowa</b>	
Osiąganie ponadprzeciętnych zysków	Wzrost wartości dla właścicieli
Wzrost przychodów	Maksymalizacja przychodów z eksportu
	Zwiększanie przychodów z usług portowych,
<b>Perspektywa klienta</b>	
Pozyskiwanie nowych klientów	Zwiększanie udziału w rynku nawozów ogrodniczych
Satysfakcja klientów	Maksymalizacja satysfakcji klientów
Rozwój i utrzymanie efektywnych relacji z klientami	Elastyczne dostosowanie się do potrzeb klientów
Budowa uznanej marki	Wzrost znajomości marki Fructus
Terminowość realizacji usług	Skrócenie cyklu dostaw
<b>Perspektywa procesów wewnętrznych<sup>5</sup></b>	
Innowacyjność	Stosowanie innowacyjnych technologii
Efektywność kosztowa produkcji, dystrybucji	Minimalizacja zużycia strategicznych surowców i mediów
Podnoszenie jakości i optymalizacja procesów, dążenie do doskonałości	Poprawa jakości produktów
Troska o ochronę środowiska	Podwyższanie poziomu ochrony środowiska naturalnego
Zrównoważony rozwój	Działalność prospołeczna
<b>Perspektywa uczenia się i rozwoju</b>	
Wizerunek organizacji	Dążenie do stałej poprawy wizerunku
Partnerskie relacje z otoczeniem	Rozwój współpracy w ramach konsorcjów naukowo-badawczych
Zgodność działań organizacji z obowiązującymi ją regulacjami. Ochrona organizacji, przed negatywnymi skutkami złamania przyjętych norm. Lepsze prowadzenie działań organizacji przez mapowanie ryzyka, uprzedzanie zjawisk, etyka, uczciwość, rzetelność (compliance)	Spełnienie obowiązujących wymogów i norm prawnych, wobec takich podmiotów jak: urząd skarbowy, straż pożarna, inspekcja pracy, ZUS i innych (w tym podmiotów oceniających standardy ochrony środowiska).
Wysoka jakość systemów zarządzania	Poprawa jakości systemów zarządzania

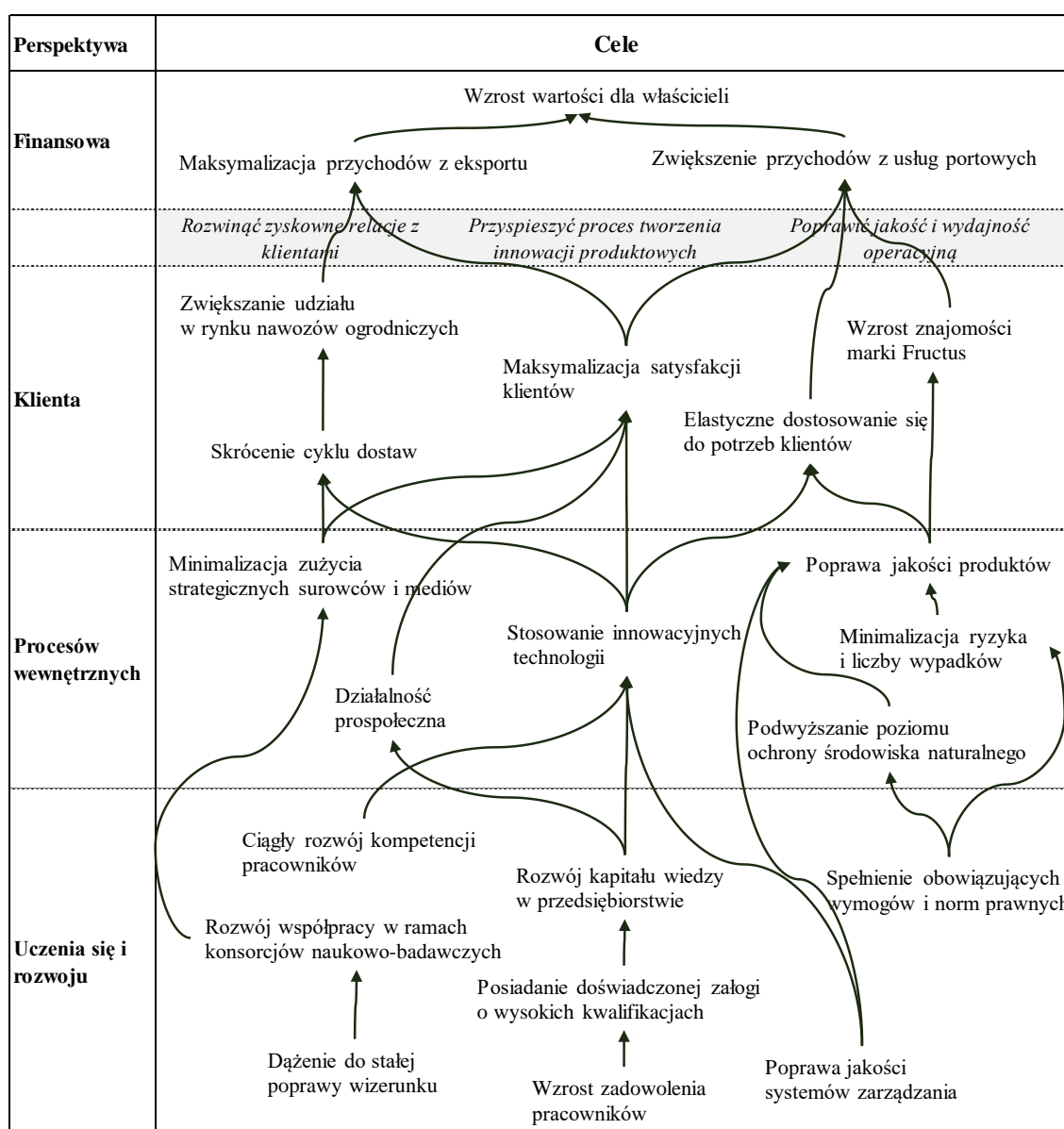
<sup>5</sup> Ze względu na charakter działalności (produkcja chemiczna) w ramach procesów wewnętrznych zawarte zostały zagadnienia związane z ochroną środowiska i zrównoważonym rozwojem

Podnoszenie kompetencji i umiejętności (rozwój) pracowników i kierownictwa	Ciągły rozwój kompetencji pracowników
Stymulowanie kultury jakości, ciągłego doskonalenia się i innowacyjności	Rozwój kapitału wiedzy w przedsiębiorstwie
Zadowolenie pracowników	Wzrost zadowolenia pracowników
Dbanie o środowisko pracy / Zdrowie i bezpieczeństwo pracowników	Minimalizacja ryzyka i liczby wypadków
Doświadczenie	Posiadanie doświadczonej załogi o wysokich kwalifikacjach

Źródło: opracowanie własne.

Jednym z zadań stawianych przed przedsiębiorstwem w ramach trzeciej fazy koncepcji jest budowa mapy strategii, która wymaga dogłębnej analizy wszystkich celów. Na schemacie 6 zaprezentowano mapę strategii dla firmy FOSFAN SA.

Schemat 6. Mapa strategii przedsiębiorstwa FOSFAN SA



Źródło: opracowanie własne.

Propozycję zestawu mierników, służących do systematycznego pomiaru realizacji założonych celów przedsiębiorstwa FOSFAN SA, zaprezentowano w tabeli 9.

**Tabela 9.** Mierniki dokonań w firmie FOSFAN SA

<b>Cel strategiczny</b>	<b>Miernik</b>	<b>Formuła</b>	<b>Komentarz</b>
<b>Perspektywa finansowa</b>			
Wzrost wartości dla właścicieli	Wskaźnik rentowności działalności operacyjnej	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Przychody ze sprzedaży}}$	Wyższy poziom wskaźników rentowności oznacza większą atrakcyjność inwestycji w dane przedsiębiorstwo
Maksymalizacja przychodów z eksportu	Dynamika przychodów z eksportu	$\frac{\text{przychody z eksportu w okresie } t - \text{przychody z eksportu w okresie } t_{-1}}{\text{przychody z eksportu w okresie } t_{-1}}$	Miernik wyraża rozmiary prowadzonej działalności eksportowej
Zwiększanie przychodów z usług portowych	Udział przychodów ze sprzedaży usług portowych	$\frac{\text{przychody ze sprzedaży usług portowych}}{\text{przychody ogółem}}$	Miernik pozwala na ocenę wielkości prowadzonej działalności portowej i jej rozwoju
<b>Perspektywa klienta</b>			
Zwiększenie udziału w rynku nawozów ogrodnich	Pozyskanie nowych klientów w sektorze nawozów ogrodnich	$\frac{\text{Liczba nowych klientów}}{\text{Łączna liczba klientów w roku}}$	Mierniki mają na celu zdiagnozowanie poziomu realizacji celu w postaci rozwoju działalności w zakresie produkcji nawozów ogrodnich
		Udział w rynku w sektorze nawozów ogrodnich	
Maksymalizacja satysfakcji klientów	Stopień satysfakcji klientów		Ocena poziomu zadowolenia klienta w odniesieniu do podanych kategorii w ramach badania ankietowego
Elastyczne dostosowanie się do potrzeb klientów	Wskaźnik wielkości zamówień na specjalne potrzeby klientów	$\frac{\text{wartość zrealizowanych dostaw na specjalne zamówienia klientów}}{\text{wartość zrealizowanych dostaw}}$	Miernik wielkości produkcji na specjalne zamówienia klienta, produktów dostosowanych do jego potrzeb
Wzrost znajomości marki Fructus	Znajomość marki nawozów Fructus	$\frac{\text{liczba zadowolonych klientów, którzy poleciliby usługi firmy}}{\text{ogólna liczba klientów}}$	Miernik odzwierciedla udział badanych osób, które wykazały się znajomością marki
Skrócenie cyklu dostaw	Średni czas dostawy	$\frac{\text{łącznie czas dostaw produktów}}{\text{liczba dostaw produktów}}$	Miernik przekłada się na zadowolenie klientów, jak też stworzenie przewagi konkurencyjnej w postaci szybszej odpowiedzi na zamówienia klientów
<b>Perspektywa procesów wewnętrznych</b>			
Stosowanie innowacyjnych technologii	Udział przychodów z innowacyjnych technologii	$\frac{\text{przychody z innowacyjnych technologii}}{\text{przychody ogółem}}$	Miernik innowacyjności przedsiębiorstwa, która przełożyć się może na poprawę wydajności i efektywności
Minimalizacja zużycia strategicznych surowców i mediów	Podniesienie efektywności wykorzystania zasobów	$\frac{\text{wartość zużytych materiałów}}{\text{wielkość produkcji (w t lub kg)}}$	Miernik efektywności produkcji w zakresie zużycia materiałów
		$\frac{\text{wartość zużycia energii elektrycznej / gazu}}{\text{wielkość produkcji (w t lub kg)}}$	Miernik energochłonności produkcji

Poprawa jakości produktów	Udział reklamowanych produktów do wartości produktów sprzedanych	$\frac{\text{wartość reklamowanych produktów}}{\text{wartość sprzedanych produktów}}$	Wskaźnik opracowywany oraz analizowany na potrzeby własne, mówi o jakości i sposobie organizacji pracy, np. o wymogu skrócenia czasu otrzymania towaru przez klienta.
	Miernik poprawy jakości	$\frac{\text{liczba próbek spełniających wymagania jakościowe}}{\text{liczba próbek podlegających badaniu przez laboratorium}}$	
Minimalizacja ryzyka i liczby wypadków	Wskaźnik liczby wypadków w pracy	$\frac{\text{liczba wypadków} * 1000}{\text{liczba roboczogodzin}}$	Odnotowane wypadki w przeliczeniu na 1 tys. roboczogodzin
Podwyższanie poziomu ochrony środowiska naturalnego	Wartość kar pieniężnych i opłat w zakresie korzystania z środowiska		Odzwierciedla podejście organizacji do systematycznej poprawy kompetencji w zakresie ochrony środowiska
	Relacja nakładów na ochronę środowiska do przychodów	$\frac{\text{nakłady na ochronę środowiska}}{\text{przychody ze sprzedaży}}$	Wskaźnik informuje o intensywności działań związanych z ochroną środowiska w relacji do wielkości działalności
<b>Perspektywa uczenia się i rozwoju</b>			
Poprawa jakości systemów zarządzania	Liczba posiadanych certyfikatów ISO		Posiadanie certyfikowanego systemu jakości jest często warunkiem koniecznym utrzymania pozycji dostawcy.
	Relacja nakładów na doskonalenie systemów zarządzania do przychodów ogółem	$\frac{\text{nakłady na doskonalenie systemów zarządzania}}{\text{przychody ogółem}}$	
Dążenie do stałej poprawy wizerunku	Ocena wizerunku	Ocena na podstawie wywiadów bezpośrednich, wywiadów telefonicznych CATI, wywiadów wspomaganych komputerowo CAPI	Badanie opinii różnych grup interesariuszy umożliwia spójną ocenę wizerunku firmy w otoczeniu
Rozwój współpracy w ramach konsorcjów naukowo-badawczych	Intensyfikacja działań w ramach konsorcjów naukowo-badawczych	Wielkość nakładów finansowych poniesiona w ramach konsorcjów naukowo-badawczych	Tworzenie i rozwój powiązań kooperacyjnych między przedsiębiorstwami a jednostkami naukowymi pozwala na wytworzenie wartości dodanej w postaci innowacji
Rozwój kapitału wiedzy w przedsiębiorstwie	Wskaźnik nakładów na działalność badawczo-rozwojową	$\frac{\text{nakłady na działalność B + R}}{\text{przychody ze sprzedaży}}$	Nakłady na B+R wskazują na potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa, stanowią jedną z determinant przyszłego rozwoju
Ciągły rozwój kompetencji pracowników	Miernik wzrostu kompetencji pracowników	$\frac{\text{liczba odbytych szkoleń (w h)}}{\text{liczba wymaganych szkoleń (w h)}}$	Miernik ocenia rozwój pracowników i ich kompetencji, co wpływa na zaangażowanie pracowników w działalność innowacyjną oraz poprawę kultury jakości

Wzrost zadowolenia pracowników	Miernik zadowolenia pracowników	Średnia arytmetyczna ocen w skali według zdefiniowanych kryteriów	Ocena poziomu zadowolenia pracowników w odniesieniu do wskazanych kategorii oceny
Posiadanie doświadczonej załogi o wysokich kwalifikacjach	Średni staż pracy	$\frac{\text{suma lat stażu pracy pracowników}}{\text{liczba pracowników}}$	Miernik pozwala na ocenę średniego poziomu doświadczenia pracowników
Spełnianie obowiązujących wymogów i norm prawnych	Spełnianie obowiązujących przepisów prawa i norm	$\frac{\text{spełnione obowiązujące przepisy prawa i normy}}{\text{liczba obowiązujących przepisów prawa i norm}}$	Miernik procentowy udziału spełnionych przepisów prawa w stosunku do wszystkich obowiązujących w danym roku

**Źródło:** opracowanie własne.

Prezentacja koncepcji wraz z ich praktyczną weryfikacją w postaci studiów przypadku zostały uzupełnione o rozważania dotyczące problematyki implementacji systemów pomiaru dokonań oraz ich późniejszego stosowania. Podkreślono problem właściwego dobrania zespołu projektowego, którego zadaniem będzie wprowadzenie i stosowanie systemu pomiaru dokonań, jak również zmotywowanie członków tego zespołu. Duże znaczenie ma także, aby czas oraz koszt implementacji były racjonalne, to jest nie przewyższały potencjalnych korzyści z tego tytułu. Opracowane mierniki poddawane są dalszej konkretyzacji, stanowią podstawę do stworzenia kart mierników. Podkreślono wagę przypisania odpowiedzialności za mierniki oraz połączenia systemów wynagradzania (w tym motywacji) z systemem pomiaru dokonań. Podkreślono, że znaczenie dla powodzenia implementacji systemu pomiaru dokonań, jak również dla efektywności jego późniejszego stosowania ma aspekt techniczny, jako że wykorzystanie systemów informatycznych umożliwia optymalizację procesu dostarczania danych i mierników oraz jego racjonalizację.

W ten sposób pozytywnie zweryfikowano hipotezę cząstkową, zgodnie z którą koncepcja systemu pomiaru dokonań odpowiadająca potrzebom zarządzania MSP wymaga identyfikacji i harmonizacji celów strategicznych oraz adekwatnego doboru wzajemnie powiązanych mierników służących skutecznej realizacji strategii.

Cel główny dysertacji, a więc opracowanie koncepcji systemu pomiaru dokonań dostosowanych do potrzeb zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami w erze informacji, został osiągnięty stopniowo, co było możliwe dzięki osiągnięciu kolejnych celów szczegółowych. Przeprowadzone w pracy rozważania, w tym krytyczna analiza literatury, przytoczone wyniki badań oraz własne badania empiryczne umożliwiły pozytywne zweryfikowanie hipotez cząstkowych, co pozwoliło na pozytywne udowodnienie głównej hipotezy pracy, mówiącej o tym, że system pomiaru dokonań dostosowany do specyfiki

funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw jest niezbędnym narzędziem wspierającym skuteczne i efektywne zarządzanie tymi podmiotami w erze informacji.

## **Wnioski**

Wyniki przeprowadzonych rozważań o charakterze teoretyczno-poznawczym oraz badań empirycznych w pełni uzasadniają podjęcie tematu badawczego. Przedmiot badania w postaci systemów pomiaru dokonań małych i średnich przedsiębiorstw jest tematem ważnym i aktualnym. Potwierdzono wagę problematyki oraz jej złożoność w zakresie możliwości zastosowania w praktyce zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Wyniki przeprowadzonych badań uzupełniają istniejącą lukę informacyjną między teorią a praktyką zarządzania.

Celem systemu pomiaru dokonań jest wspieranie procesów uczenia się. Przedsiębiorstwa do właściwego i racjonalnego zarządzania potrzebują rzetelnych informacji, co wymaga zrozumienia istoty działalności. Pomiar dokonań jest instrumentem efektywnego zarządzania, ale wymaga wdrożenia efektów pomiaru w postaci procesów zarządzania dokonaniami. Systemy pomiaru dokonań oddziałują na procesy komunikacyjne przez wymaganie i dostarczanie odpowiedniej informacji. Ważnym czynnikiem determinującym rozwój współczesnych systemów pomiaru dokonań w warunkach zmiennego i dynamicznego otoczenia jest zrozumienie znaczenia wiedzy i informacji w zarządzaniu strategicznym, zarówno w kontekście procesów podejmowania decyzji, jak i tworzonej w przedsiębiorstwie wartości dla interesariuszy.

W ramach pracy udowodniono, iż system pomiaru dokonań dostosowany do specyfiki funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw jest niezbędnym narzędziem wspierającym skuteczne i efektywne zarządzanie tymi podmiotami w erze informacji. Potwierdzono, iż w erze informacji system pomiaru dokonań jest narzędziem skutecznie wspierającym realizację strategii w przedsiębiorstwach oraz redukcję niepewności wynikającej z otoczenia. Udowodniono, iż ma to szczególne znaczenie dla małych i średnich przedsiębiorstw, przy czym wskazano na dwie grupy czynników determinujących konstrukcję systemów pomiaru dokonań w tych podmiotach w postaci uwarunkowań systemowych oraz behawioralnych. Brak był dotychczas w literaturze polskiej opracowań na temat systemów pomiaru dokonań w małych i średnich przedsiębiorstwach. Analiza rozwiązań stosowanych zagranicą wskazała na potrzebę wsparcia rozwoju znajomości koncepcji w kraju. W wyniku przeprowadzonej diagnozy w zakresie rozwiązań stosowanych w pomiarze dokonań małych i średnich przedsiębiorstw



stwierdzono że firmy te z reguły nie dostrzegają potrzeby uwzględniana perspektywy strategicznej w zarządzaniu, a największe znaczenie przypisywane jest miernikom finansowym. Dodatkowo, nie potwierdzono pozytywnego wpływu obecnego stopnia zaawansowania systemów pomiaru dokonań na osiągnięte przez MSP wyniki finansowe. Sformułowano założenia systemów pomiaru dokonań małych i średnich przedsiębiorstw oraz dokonano ich weryfikacji na wybranych przykładach.

Zaproponowane koncepcje stanowią podstawę do dyfuzji wypracowanych założeń metodycznych do praktyki gospodarczej w celu budowania przewagi konkurencyjnej i skutecznego realizowania celów tej grupy, co wpłynie pozytywnie na wyniki finansowe osiągnięte przez te podmioty. Złożoność problematyki systemów pomiaru dokonań MSP determinuje potrzebę dalszych prac nad przedstawionymi zagadnieniami, szczególnie w zakresie wdrożenia zaproponowanych koncepcji oraz określenia i zbadania efektywności. Badaniem objęte powinny być również zależności pomiędzy kompetencjami i umiejętnościami właścicieli, menedżerów oraz pracowników a dokonaniami osiągniętymi przez przedsiębiorstwa. Warta sprawdzenia jest także zależność pomiędzy wynikami finansowymi a systemem pomiaru dokonań w dłuższym okresie, jako że wprowadzenie tego systemu może przełożyć się na odłożone w czasie tworzenie wartości przedsiębiorstw. Wdrożenie koncepcji przyczyni się do zwiększenia skuteczności i efektywności prowadzonej działalności gospodarczej oraz konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw.