



Instytut Rachunkowości

Katedra Pomiaru Dokonań i Controllingu

Streszczenie 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**

Szczecin 2017

Uzasadnienie wyboru tematu

Na rozwój oraz konkurencyjność¹ przedsiębiorstw oddziałuje szereg wyzwań². Zaliczyć można do nich dynamikę zmian występujących w otoczeniu przedsiębiorstw, globalną konkurencję i skalę działania, postęp techniczny, ale też funkcjonowanie w oparciu o procesy zintegrowane, pozwalające połączyć zalety specjalizacji z szybkością, skutecznością i efektywnością działania, 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 oraz wykształcony personel jako wynik inwestowania w kwalifikacje każdego z pracowników (Kaplan, Norton 2001, s. 23 – 25).

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 firm³, 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. Konkurowanie w otoczeniu podlegającym ciągłym zmianom wymusza monitorowanie i rozumienie dokonań przedsiębiorstwa. Obecny potrzebom zarządzania odpowiada system pomiaru dokonań. Umiejętnie stosowany umożliwia skuteczną realizację strategii, efektywnie wspierając procesy podejmowania decyzji poprzez zbieranie, opracowanie i analizę informacji z korzyścią dla wszystkich interesariuszy.

¹ 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)

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

³ 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

Pomiar dokonań, systemy pomiaru dokonań i zarządzanie dokonaniem 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. Skoczylas z zespołem (2012 oraz 2014). Zbliżone tematycznie badania realizowane były przez m.in. M. Marcinkowską, A. Szychtę, B. Nitę (za: Skoczylas 2013, s. 251-252). Warte podkreślenia 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 małych i średnich przedsiębiorstw. 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. 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. 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). Obecnie w literaturze światowej prowadzone są badania pomiaru dokonań w relacji do małych i średnich przedsiębiorstw w dwóch kierunkach: **adaptacji modeli opracowanych dla dużych przedsiębiorstw** (macierz pomiaru dokonań Keegan et al. 1989, kwestionariusz pomiaru dokonań Dixon et al. 1990, system piramidy dokonań Lynch i 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 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) oraz **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). 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 nieświadomy, 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 i hipotezy

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 A zaprezentowano powiązanie kluczowych elementów, służących realizacji celu głównego pracy oraz weryfikacji hipotezy.

Tabela A. 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 a wynikami finansowymi MSP	Weryfikacja istotności zależności pomiędzy 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

Źródło: 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 dokonań⁴,
- analiza matematyczna i statystyczna,
- metody stochastyczne (współczynnik zbieżności Czuprowa oraz test niezależności χ^2 Pearsona),
- studia przypadków koncepcji systemu pomiaru dokonań w jednym małym oraz w jednym średnim przedsiębiorstwie przy wykorzystaniu metod analizy strategicznej.

Osiągnięciu celów częściowych 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.

Wnioski

Zidentyfikowanie przesłanek i teorii leżących u podstaw zarządzania dokonaniem pozwoliło na zrealizowanie pierwszego celu szczegółowego. Do głównych przesłanek należy zaliczyć wzrastającą złożoność otoczenia przedsiębiorstw, w tym znaczący wzrost liczby napływających informacji oraz dużą dynamikę zmian zachodzących w tym otoczeniu. Sprawia to, że przedsiębiorstwa wymagają pomocy w zakresie instrumentów wspierających skuteczne i efektywne zarządzanie w nowych warunkach. Wskazano również na wpływ rozwoju teorii naukowych, które zdeterminowały rozwój koncepcji zarządzania dokonaniem, szczególnie w zakresie teorii psychologicznych, socjologicznych oraz behawioralnych.

Prezentacja elementów, funkcji, ról i procesów systemu pomiaru dokonań przyczyniła się do realizacji kolejnego celu szczegółowego. Wskazano, że pomiar dokonań jest niezbędnym

⁴ Badania zostały przeprowadzone w ramach grantu badawczego „Kluczowe indykatory wyników w zarządzaniu przedsiębiorstwami”

instrumentem zarządzania dokonaniami. Stwierdzono również, iż podstawową przesłanką pomiaru dokonań jest potrzeba ustalenia bieżącej pozycji i sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, co wymaga oceny możliwości rozwoju przedsiębiorstwa oraz jego potencjału w zakresie przyszłych dokonań. Wykazano zasadnicze znaczenie systemu pomiaru dokonań w świetle nowych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw. Współcześnie wyróżnikiem pomiaru dokonań jest uczenie się i tym samym wskazuje na jego główną rolę. Przeprowadzone rozważania pozwoliły 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 pozwoliło na zrealizowanie trzeciego celu szczegółowego. Wspecyfikowano jakościowe i ilościowe cechy wyróżniające małe i średnie przedsiębiorstwa, które istotnie wpływają na implementację oraz stosowanie systemów pomiaru dokonań w małych i średnich przedsiębiorstwach. Część z nich stanowi przesłanki stosowania tych systemów, a pozostałe – trudności przy implementacji oraz prowadzeniu pomiaru dokonań. Zasadnicze znaczenie w tym kontekście ma osoba właściciela przedsiębiorstwa, odpowiedzialnego za kreowanie klimatu społecznego przedsiębiorstwa, co zostało przeanalizowane w ramach behawioralnych czynników determinujących pomiar dokonań w MSP. Przedmiot badania stanowił również system informacji zarządczej w tych przedsiębiorstwach w kontekście obowiązków ewidencyjnych i sprawozdawczych. Badaniem objęte zostały także systemowe uwarunkowania pomiaru dokonań. W konsekwencji pozytywnie zweryfikowano hipotezę cząstkową, zgodnie z którą systemowe i behawioralne uwarunkowania funkcjonowania MSP determinują konstrukcję systemu pomiaru dokonań.

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. Warto podkreślić, że w literaturze polskiej brak był dotychczas opracowań dotyczących systemów pomiaru dokonań MSP. W ramach realizacji celu dokonano przeglądu i analizy propozycji modeli w podziale na modele nie biorące pod uwagę wielkości przedsiębiorstwa oraz modele specyficzne dla małych i średnich przedsiębiorstw. Koncepcje z drugiej z wymienionych grup zostały omówione i ocenione pod względem wybranych, istotnych obecnie charakterystyk. Rozważania podsumowuje przegląd badań wpływu systemów pomiaru dokonań na wyniki przedsiębiorstwa. Niejednoznaczne konkluzje wynikające z tych badań wskazują na potrzebę dalszych prac w tym obszarze i

dyfuzji ich wyników do praktyki gospodarczej. 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 w latach 2012 oraz 2014. Prezentacja wyników i płynących z nich wniosków poprzedzona została przedstawieniem założeń metodycznych. W świetle przeprowadzonej diagnozy polskie małe i średnie przedsiębiorstwa stosują pomiar 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. Firmy te zazwyczaj mierzyły dokonania jedynie na poziomie przedsiębiorstwa jako całości. Badaniem objęte było także stosowanie przez te przedsiębiorstwa mierników dokonań w podziale na perspektywy pomiaru oraz ocena ich użyteczności. 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. Stosowane w pomiarze mierniki w większości stanowiły zbiór niepowiązanych mierników dokonań. Przeanalizowano także wyniki w zakresie organizacji pomiaru dokonań oraz kierunków wykorzystania pomiaru dokonań w praktyce działalności gospodarczej.

Weryfikacja istotności zależności pomiędzy rozwiązaniami w zakresie pomiaru dokonań a wynikami finansowymi osiąganymi przez małe i średnie przedsiębiorstwa pozwoliła na zrealizowanie szóstego celu szczegółowego. Badanie korelacji przeprowadzono oddzielnie dla podmiotów małych oraz średnich w oparciu o wyniki diagnozy stosowanych w nich rozwiązań w zakresie pomiaru dokonań. 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. 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 i tym samym wskazanie potrzeby prac mających na celu eliminację występującej luki między teorią a praktyką.

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. Studia te zostały uzupełnione o rozważania dotyczące problematyki implementacji systemów pomiaru dokonań oraz ich późniejszego stosowania. 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.