

Magdalena GĘBCZYŃSKA  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania i Administracji

## **POMIAR EFEKTYWNOŚCI W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH – CECHY CHARAKTERYSTYCZNE I ZŁOŻONOŚĆ**

**Streszczenie.** W artykule uwagę skoncentrowano na pomiarze efektywności w małych i średnich przedsiębiorstwach. Najpierw opisano cechy charakterystyczne pomiaru efektywności w MSP, a następnie scharakteryzowano czynniki wpływające na praktyki pomiaru w tym sektorze. Na koniec zaprezentowano strukturę nośną do projektowania systemów pomiaru efektywności dla małych i średnich przedsiębiorstw.

## **PERFORMANCE MEASUREMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES – CHARACTERISTICS AND COMPLEXITY**

**Summary.** This paper is focused on the performance measurement in small and medium enterprises. First, the characteristics of performance measurement in SME were described, next factors influence performance practices in this sector were characterized. Finally, the reference framework for designing performance measurement systems for small and medium enterprises was presented.

### **1. Wprowadzenie**

Współcześnie głównymi wyzwaniami i zadaniami zarządzania strategicznego są tworzenie i utrzymanie organizacji tworzących wartość oraz nagradzanych w burzliwym otoczeniu. Zadania te stają się coraz trudniejsze wskutek globalizacji, dynamicznego tempa zmian, ewolucji gospodarki oraz coraz większej uwagi, poświęconej efektywności organizacji widzianej przez pryzmat różnych interesariuszy, stąd pomiar efektywności i zarządzanie tym procesem stają się niezbywalnymi składnikami tworzenia wartości we względnie długim

czasie.<sup>1</sup> W przeszłości pomiar efektywności używany był do wyrażenia sukcesu organizacji w kontekście finansowym, dziś już jednak wiadomo, że takie przestarzałe ujęcie efektywności jest niespójne w pojmowaniu przewagi konkurencyjnej, przyjmuje niekoniecznie uzasadnione założenia o stabilności, a także ignoruje wielowymiarową naturę efektywności przedsiębiorstwa.<sup>2</sup>

Pomiar efektywności umożliwia praktykom zarządzanie i udoskonalanie usług, wyznacza prawdziwą wartość produktów i projektów, równoważy zadowolenie i zyski oraz określa opłacalność,<sup>3,4,5</sup> a także udoskonala inwestycje oraz uzasadnia i motywuje dalsze działania. Pomiar efektywności jest niezbędny dla procesów podejmowania decyzji, opracowania nowych projektów oraz oceniania wyników materialnych i niematerialnych projektów oraz programów. W artykule zostaje podjęta próba nakreślenia złożoności i specyfiki pomiaru efektywności w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP) na podstawie dogłębnej analizy i syntezy wyników zagranicznych badań empirycznych w sektorze MSP.

## 2. Pomiar efektywności w małych i średnich przedsiębiorstwach

Przyjmując za Bratnickim<sup>6</sup> „pomiar efektywności odnosi się do całego zbioru narzędzi służących praktycznym procesom projektowania, wdrażania i wykorzystywania prawidłowych miar i wskaźników oceny. Przydatność danej koncepcji, metody czy techniki jest nieodłącznie związana ze stosowaną przez decydenta mapą sukcesu ze zrealizowaną strategią w tle, która uzasadnia, dlaczego sformułowane cele są ważne oraz w jaki sposób strategia będzie urzeczywistniana. Współczesne myślenie o pomiarze efektywności nie może uciec od dużej wagi strategicznej składników niematerialnych oraz od potrzeb i oczekiwań interesariuszy.”

Do połowy lat 90. ubiegłego wieku pomiary efektywności widziane były jako mechanizmy kontroli i w wielu przypadkach przyjmowały represyjne właściwości,

---

<sup>1</sup> Bratnicki M.: Wzlot i przyszłość zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej. „Współczesne zarządzanie”, nr 1, 2007.

<sup>2</sup> Devinney T., Johnson G., Yip G., Hensmans M., Prashantham S., Richard P.: Successful Strategic Transformers. Strategic Management Society, Orlando 2005.

<sup>3</sup> van Aken E.M., Letens G., Coleman G.D., Farris J., van Goubergen D.: Assessing maturity and effectiveness of enterprise performance measurement systems. “International Journal of Productivity and Performance Management”, No. 54, 2005.

<sup>4</sup> Marr B., Neely A.: Managing and measuring for value: The case of call center performance. School of Management, Cranfield University, 2004, [https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/1221/1/callcentre\\_performance.pdf](https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/1221/1/callcentre_performance.pdf), 07.04.2009.

<sup>5</sup> Tangen S.: Professional practice: Performance measurement: From philosophy to practice. “International Journal of Productivity and Performance Management”, No. 53, 2004.

<sup>6</sup> Bratnicki M.: Pomiar efektywności organizacji świadczącej usługi publiczne, [w:] Frąckiewicz-Wronka A. (red.): Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009.

nastawione na karanie za odchylenia. Dla Ittner i Larcker<sup>7</sup> pogląd kontrolny w dalszym ciągu będzie egzystował wewnątrz organizacji, ponieważ kontrola jest podstawowym działaniem w procesach zarządzania. Jednakowoż, systemy pomiaru efektywności wydają się działać w bardziej proaktywny sposób lub raczej powinny sprawować funkcję bardziej kontroli profilaktycznej niż kontroli reaktywnej. Ewolucja koncepcji pomiaru efektywności doprowadziła do tego, że stosowane na potrzeby pomiaru efektywności systemy uwzględniają także czynniki pozafinansowe i dostarczają informacji z różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Pomimo przeprowadzenia licznych badań, których przedmiotem był pomiar efektywności, tylko kilka z nich odnosi się do małych i średnich przedsiębiorstw. Kraje, w których przeprowadzono takie badania, analizując różne aspekty tego zagadnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach, to m.in.: Australia,<sup>8</sup> Finlandia,<sup>9</sup> Anglia,<sup>10,11,12,13,14</sup> Dania,<sup>15</sup> Izrael,<sup>16</sup> Portugalia,<sup>17</sup> Włochy,<sup>18</sup> Niemcy,<sup>19</sup> Pakistan.<sup>20</sup> Pomimo że w literaturze nie jest dostępne porównanie i zestawienie dotyczące wyników, analiza tych publikacji nie wykazuje wyraźnych różnic, opartych wyłącznie na specyfice danego kraju, w którym

<sup>7</sup> Ittner Ch.D., Larcker D.F.: Coming up short on nonfinancial performance measurement. "Harvard Business Review", No. 81, 2003.

<sup>8</sup> Barnes A., Dickson T., Coulton L., Dransfield S., Field J., Fisher N., Saundres I., Shaw D.: A new Approach to performance Measurement for small to Medium Enterprises. International Conference of Performance Measurement – Theory and Practice, Cambridge 1998.

<sup>9</sup> Laitinen E.K.: A Dynamic Performance Measurement System: Evidence from Small Finnish Technology Companies. "Scandinavian Journal of Management", No. 18, 2002.

<sup>10</sup> Bhimani A.: Monitoring performance measures in UK manufacturing companies. "Management Accounting", No. 72, 1994.

<sup>11</sup> Bititci U.S., Turner T., Begemann C.: Dynamics of performance measurement systems. "International Journal of Operations and Production Management", No. 20, 2000.

<sup>12</sup> Collis J., Jarvis R.: Financial information and management of small private companies. "Journal of Small Business and enterprise Development", No. 9, 2002.

<sup>13</sup> Garengo P., Bititci U.: Towards a contingency approach to Performance Measurement: an empirical study in Scottish SMEs. "International Journal of Operations and Production Management", No. 27, 2007.

<sup>14</sup> Parker R.: You don't have to be big, to be balanced. 32<sup>nd</sup> ISBE Conference, Liverpool 2009.

<sup>15</sup> Hvolby H.H., Thorstenson A.: Performance Measurement in Small and Medium – Sized Enterprises. International Conference on Simulating Manufacturing Excellence in SMEs, 17-19 april, Coventry 2000.

<sup>16</sup> Haber S., Reichel A.: Identifying Performance Measures of Small Ventures – The Case Of Tourism Industry. "Journal of Small Business Management", No. 43, 2005.

<sup>17</sup> Sousa D., Aspinwall E., Sampaio P., Guimaraes R.A.: Performance Measures and Quality Tools in Portuguese Small and Medium Enterprises: Survey Results. "Total Quality Management", No. 16, 2005.

<sup>18</sup> Cocca P., Alberti M.: PMS maturity level and driving forces: an empirical investigation in Italian SMEs. 15<sup>th</sup> International Annual EurOMA Conference "Traditional and Innovation in Operation Management", 2008, <http://dimgruppi.ing.unibis.it/impianti/download.html>, 30.10.2009.

<sup>19</sup> Brem A., Kreusel N., Neusser Ch.: Performance measurement in SMEs: literature review and result from German case study. "International Journal of Globalisation and Small Business", No. 2, 2008.

<sup>20</sup> Memon B.S., Rohra Ch.L., Lal P.: Critical analysis of the Performance Management System (pms) in SMEs of Karachi. "Australian Journal of Basic and Applied Sciences", No. 4, 2010, [www.insipub.com/ajbas/2010/1504-1511.pdf](http://www.insipub.com/ajbas/2010/1504-1511.pdf), 30.10.2009.

przeprowadzono badania. W rozwinięciu spostrzeżeń Garengo, Biazzo, Bititci<sup>21</sup> można jednak wyszczególnić pięć cech charakterystycznych.

Pierwsza z nich to podejście do pomiaru efektywności w małych i średnich przedsiębiorstwach, które charakteryzuje się tym, że jest to proces nieoficjalny, niezaplanowany i nie opiera się na wcześniej zdefiniowanym modelu,<sup>22,23</sup> wprowadzany jest do rozwiązywania określonych problemów i systemy pomiaru efektywności wywodzą się spontanicznie z tych procesów, zamiast być wynikiem procesów planowania.<sup>24</sup> W rezultacie pomiar efektywności w tych organizacjach charakteryzuje się znikomym dopasowaniem pomiędzy strategią a miarami.<sup>25</sup> Ponadto, w małych i średnich przedsiębiorstwach brakuje procesów planowania lub ograniczone są one jedynie do poziomu operacyjnego, co skutkuje tym, że wdrożenie systemu pomiaru efektywności nie jest powiązane z planowaniem strategicznym. Stosowane miary efektywności nastawione są głównie na przeszłe działania i wyniki finansowe, co powoduje, że zebrane informacje wykorzystywane są do wspierania działań kontrolnych, a nie w procesach planowania.<sup>26</sup>

Druga dotyczy dużych trudności w realizowaniu projektów dotyczących pomiaru efektywności małych i średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, które biorą udział w takich projektach, z powodu małego zaangażowania kadry zarządzającej i/lub właścicieli, bardzo często nie doprowadzają ich do końca. Menedżerowie mają również trudności z jasnym określeniem gotowości swoich przedsiębiorstw do wprowadzenia systemów pomiaru efektywności.<sup>27</sup> Istnieje także znacząca różnica pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami, które rozwinęły kulturę jakości a tymi, które jej nie rozwinęły, ponieważ działania w obszarze jakości podkreślają niedostatki i niedoskonałości aktualnych praktyk zarządczych i w ten sposób wpływają pozytywnie na rozwój systemów zarządzania.<sup>28</sup>

Trzecia z nich to ograniczone zasoby małych i średnich przedsiębiorstw dla zbierania, analizowania i prezentowania danych oraz informacji. Dane są zbierane i analizowane w niedokładny sposób, a brak formalnego i oficjalnie przedstawionego podejścia wpływa na zwiększenie niejasności odnośnie celów pomiaru. Zebrane informacje zwykle prezentowane są w tabelkach, co utrudnia interpretację uzyskanych wyników. Przeprowadzone badania wykazały, że w małych i średnich przedsiębiorstwach rzadko wykorzystuje się programy

<sup>21</sup> Garengo P., Biazzo S., Bititci U.: Performance Measurement Systems in SMEs: a review for research agenda. "International Journal of Management Reviews", 2005.

<sup>22</sup> Chennell A., Dransfield S., Field J., Fisher N., Saunders I., Staw D.: OPM: A system of organizational performance measurement. Performance Measurement Association Conference, Cranfield 2000.

<sup>23</sup> Memon B.S., Rohra Ch.L., Lal P.: Critical..., op.cit.

<sup>24</sup> Barnes A., Dickson T., Coulton L., Dransfield S., Field J., Fisher N., Saundres I., Shaw D.: A new Approach..., op.cit.

<sup>25</sup> Chennell A., Dransfield S., Field J., Fisher N., Saunders I., Staw D.: OPM: A system..., op.cit.

<sup>26</sup> Ibidem.

<sup>27</sup> Brem A., Kreusel N., Neusser Ch.: Performance..., op.cit.

<sup>28</sup> Barnes A., Dickson T., Coulton L., Dransfield S., Field J., Fisher N., Saundres I., Shaw D.: A new Approach..., op.cit.

komputerowe, które w znaczący sposób ułatwiłyby i przyspieszyłyby procesy zbierania, przetwarzania, analizowania i prezentowania informacji.<sup>29</sup>

Czwarta z nich odnosi się do wykorzystania struktur nośnych pomiaru efektywności, to znaczy, jak wykazały badania, małe i średnie przedsiębiorstwa nie wykorzystują struktur nośnych pomiaru efektywności lub, jeżeli tak, to korzystają z nich w niewłaściwy sposób. Wiele organizacji często wdraża tylko niektóre elementy ogólnego modelu, inne zaś modyfikują modele bez uważnego rozważenia wprowadzonych zmian. Innymi słowy, eliminują one niektóre wymiary bez uprzedniego, starannego zrozumienia i przeanalizowania właściwości modelu. Takie podejście jest niekompletne i nieadekwatne do specyficznych potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw.<sup>30</sup>

Piąta dotyczy tego, że pomiar efektywności wprowadzony w małych i średnich przedsiębiorstwach rzadko jest podejściem całościowym. Barnes, Dickson, Coulton, Dransfield, Field, Fisher, Saundres, Shaw,<sup>31</sup> na podstawie przeprowadzonych badań podkreślają, że małe i średnie przedsiębiorstwa zwykle nie wprowadzają zintegrowanych modeli pomiaru efektywności i w ogóle nie mają świadomości istnienia takich zintegrowanych struktur.

Zarysowane w skrócie cechy charakterystyczne pomiaru efektywności i wdrażania systemów pomiaru efektywności w małych i średnich przedsiębiorstwach tłumaczą częste niepowodzenia tych procesów. Pomimo rozpoznania konieczności praktyk pomiaru w tych organizacjach, istnieje znacząca rozbieżność pomiędzy teorią, która podkreśla znaczenie systemów pomiaru efektywności we wspieraniu rozwoju systemów zarządzania a praktyką, gdzie prawie nie funkcjonują modele lub narzędzia odpowiednie dla specyficznych właściwości małych i średnich przedsiębiorstw. Naukowcy podkreślają, że to właśnie specyficzne cechy charakterystyczne tych organizacji mogą stanowić przeszkodę dla wdrożenia i stosowania z sukcesem systemów pomiaru efektywności. Do czynników wpływających na praktyki pomiaru i systemy pomiaru efektywności w małych i średnich przedsiębiorstwach, na podstawie spostrzeżeń Garengo, Biazzo i Bititiego,<sup>32</sup> można zaliczyć:

1. Brak zasobów lub ich ograniczona ilość. Małe i średnie przedsiębiorstwa mają ograniczone zasoby pod względem zarządzania, siły roboczej, działań związanych z obszarem badań i rozwoju, marketingu itd.<sup>33,34</sup> W małych i średnich przedsiębiorstwach brakuje zasobów ludzkich, ponieważ wszyscy pracownicy zaangażowani są

<sup>29</sup> Cocca P., Alberti M.: PMS maturity..., op.cit.

<sup>30</sup> Performance Measurement in the Manufacturing Sector. CIMA, London 1993.

<sup>31</sup> Barnes A., Dickson T., Coulton L., Dransfield S., Field J., Fisher N., Saundres I., Shaw D.: A new Approach..., op.cit.

<sup>32</sup> Garengo P., Biazzo S., Bititci U.: Performance..., op.cit.

<sup>33</sup> Taticchi P., Balachandran K.R., Botarelli M., Cagnazzo L.: Performance Measurement Management for Small and Medium Enterprises an Integrated Approach. JAMAR, No. 6, 2008, [www.cmawebline.org/joomla4/images/stories/JAMAR%202008%20Summer/JAMARv6.2Performance\\_Measurement%20in%20SMEs.pdf](http://www.cmawebline.org/joomla4/images/stories/JAMAR%202008%20Summer/JAMARv6.2Performance_Measurement%20in%20SMEs.pdf), 30.10.2009.

<sup>34</sup> Hudson M., Smart A., Bourne M.: Theory and practice in SMEs performance measurement systems. "International Journal of Operations & Production Management", No. 8, 2001.

w wykonywanie bieżących zadań i nie mają dodatkowego czasu na inne działania, takie jak wdrażanie systemów pomiaru efektywności.<sup>35,36,37,38</sup> Co więcej, brak dostępnego na rynku oprogramowania komputerowego, nastawionego na określone potrzeby małych i średnich przedsiębiorstw, które ułatwiłoby i przyspieszyłoby ten proces, również utrudnia wprowadzenie i wykorzystywanie systemów pomiaru efektywności w tych organizacjach.<sup>39,40</sup> Ponadto, w małych i średnich przedsiębiorstwach często brakuje zasobów kapitałowych, niezbędnych do wdrożenia systemów pomiaru efektywności.<sup>41,42</sup>

2. Zdolności zarządcze. Często w małych i średnich przedsiębiorstwach brakuje kultury zarządczej, dlatego wykorzystywane narzędzia i techniki zarządcze przynoszą małe korzyści dla organizacji. Pracownicy bardzo często zajmują różne stanowiska w tym samym czasie, przedsiębiorcy pełnią funkcje operacyjne i zarządcze, przez co zwykle zaniedbują te drugie.<sup>43</sup>
3. Podejście reaktywne. W małych i średnich przedsiębiorstwach brakuje nie tylko planowania strategicznego, ale również sformalizowanych procesów podejmowania decyzji. Systemy pomiaru efektywności powinny być powiązane ze strategią,<sup>44</sup> mieć określoną budowę i zawierać odpowiednie miary dla odzwierciedlenia działalności organizacji.<sup>45</sup> Brak jasno określonych strategii i metodologii do wspierania procesów kontrolnych sprzyja zarówno orientacji krótkoterminowej, jak i podejściu reaktywnemu w zarządzaniu działalnością organizacji.
4. Bierna znajomość i zbyt mała uwaga nastawiona na formalizowanie procesów. Brak systemów zarządczych i sformalizowanego zarządzania procesami w małych i średnich przedsiębiorstwach<sup>46</sup> są jednymi z głównych barier rozwoju organizacyjnego, co wpływa na trudności w zebraniu informacji na potrzeby wdrożenia i wykorzystania systemów pomiaru efektywności w tych organizacjach.<sup>47</sup>

<sup>35</sup> Barnes A., Dickson T., Coulton L., Dransfield S., Field J., Fisher N., Saundres I., Shaw D.: A new Approach..., op.cit.

<sup>36</sup> McAdam R.: Quality models in a SME context. "International Journal of Quality and Reliability Management", No. 17, 2000.

<sup>37</sup> Hvolby H.H., Thorstenson A.: Performance..., op.cit.

<sup>38</sup> Garengo P., Biazzo S., Bititci U.: Performance..., op.cit.

<sup>39</sup> Bititci U.S., Turner T., Nudurupati S.S., Creighton S.: Web enabled measurement systems – management implications. "International Journal of Operations and Production Management", No. 22, 2002.

<sup>40</sup> Cocca P., Alberti M.: PMS maturity..., op.cit.

<sup>41</sup> Barnes A., Dickson T., Coulton L., Dransfield S., Field J., Fisher N., Saundres I., Shaw D.: A new Approach..., op.cit.

<sup>42</sup> Hvolby H.H., Thorstenson A.: Performance..., op.cit.

<sup>43</sup> Garengo P., Biazzo S., Bititci U.: Performance..., op.cit.

<sup>44</sup> Hvolby H.H., Thorstenson A.: Performance..., op.cit.

<sup>45</sup> Taticchi P., Balachandran K.R., Botarelli M., Cagnazzo L.: Performance..., op.cit.

<sup>46</sup> Brem A., Kreusel N., Neusser Ch.: Performance..., op.cit.

<sup>47</sup> Garengo P., Biazzo S., Bititci U.: Performance..., op.cit.

5. Błędne wyobrażenie o pomiarze efektywności. Garengo, Biazzo i Bititci<sup>48</sup> podkreślają, że małe i średnie przedsiębiorstwa często nie rozumieją potencjalnych zalet wdrożenia systemu pomiaru efektywności i postrzegają je, jako przyczynę biurokratyzacji i przeszkodę w osiągnięciu elastyczności. Ponadto, pracownicy tych organizacji nie rozumieją, jaki jest cel wprowadzenia systemów pomiaru efektywności i jakie korzyści mogą osiągnąć.<sup>49</sup>

### **3. Struktura nośna projektowania systemów pomiaru efektywności dla małych i średnich przedsiębiorstw**

Nakreślone czynniki wskazują potrzebę innego (niż w dużych organizacjach) podejścia do zaprojektowania, wdrożenia i wykorzystania systemu pomiaru efektywności w małych i średnich przedsiębiorstwach. Taticchi, Balachandran, Botarelli i Cagnazzo,<sup>50</sup> na podstawie dostępnych w literaturze modeli pomiaru efektywności, zaproponowali strukturę nośną projektowania systemu pomiaru efektywności w małych i średnich przedsiębiorstwach, łączącą założenia istniejących modeli z kluczowymi, brakującymi elementami (rys. 1).

Badacze, po przeanalizowaniu dostępnych modeli, przy uwzględnieniu parametrów zidentyfikowanych przez Balachandrana, Lunghiego, Taticchiego,<sup>51</sup> tj. oceny, projektu, wdrożenia, komunikowania/dopasowania i przeglądu, opracowali strukturę nośną, będącą zintegrowanym podejściem do projektowania systemów pomiaru efektywności przez dostarczenie wskazówek do oceny, projektu, wdrożenia, komunikowania/dopasowania i przeglądu. Uwaga została zwrócona w szczególności na projekt struktur nośnych i miar odpowiednich w małych i średnich przedsiębiorstwach. Miary stosowane w tym sektorze do oceny efektywności funkcjonowania, to na przykład wskaźnik McKenzie, a do oceny efektywności rozwoju to na przykład: dynamika zatrudnienia, wzrost sprzedaży czy udział nowych uruchomień w wartości sprzedaży ogółem.

Nacisk położono również na procesy, a zaproponowana struktura nośna umożliwia analizowanie systemu informacji i dostarcza wyjaśnienia na temat wartości tego systemu dla zarządczych procesów podejmowania decyzji oraz może stanowić podstawę do zaprojektowania systemu pomiaru efektywności przez dostarczenie wskazówek dla osiągnięcia zintegrowanego podejścia do pomiaru i zarządzania efektywnością.

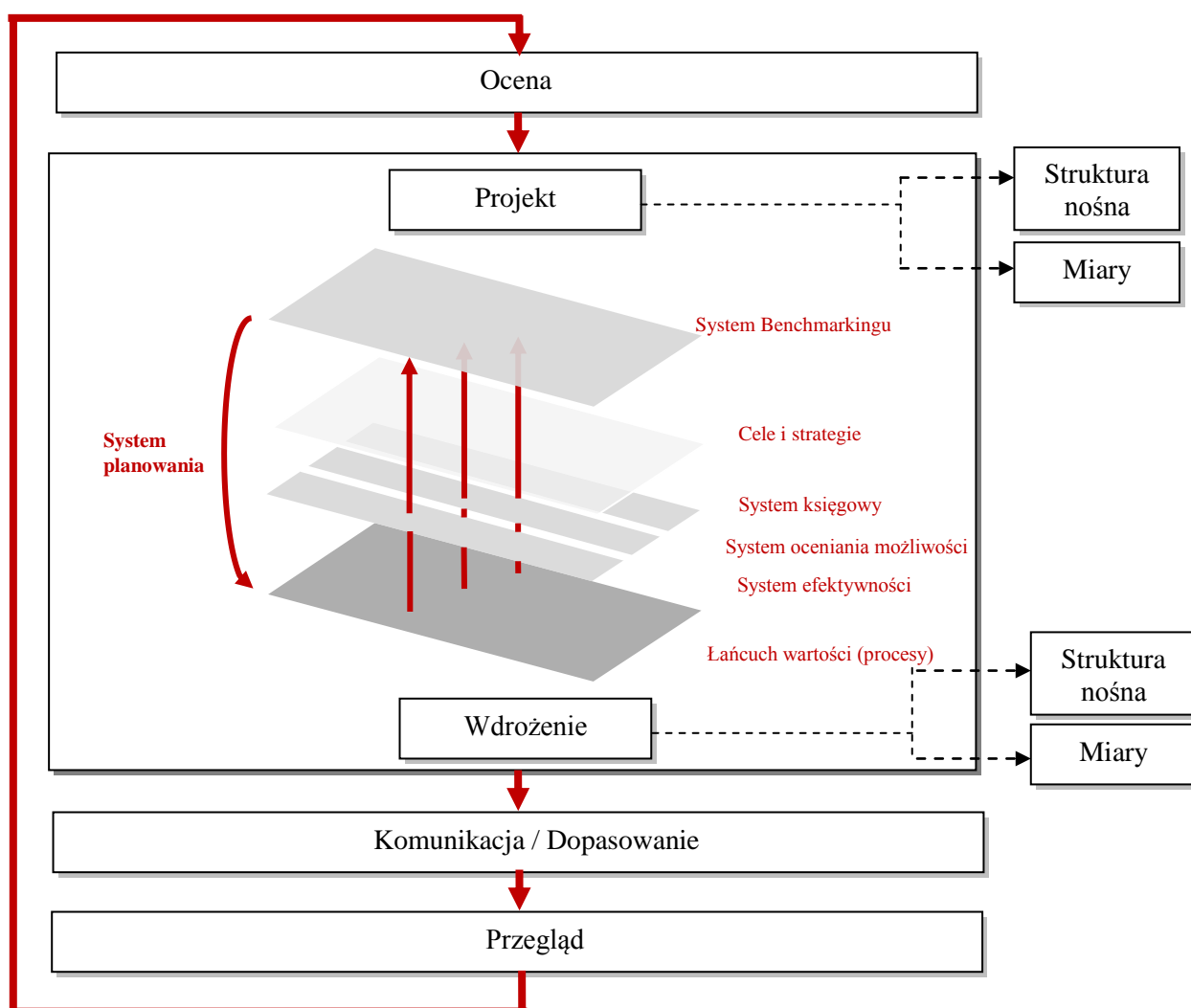
---

<sup>48</sup> Ibidem.

<sup>49</sup> Memon B.S., Rohra Ch.L., Lal P.: *Critical...*, op.cit.

<sup>50</sup> Taticchi P., Balachandran K.R., Botarelli M., Cagnazzo L.: *Performance...*, op.cit.

<sup>51</sup> Balachandran K., Lunghi P., Taticchi P.: *Performance measurement and management. A review of system and frameworks and considerations for small firms.* 12<sup>th</sup> International Conference on Quality and Productivity Research, Haifa, Izrael 2007.



Rys. 1. Referencyjna struktura nośna do projektowania systemów pomiaru efektywności

Fig. 1. Reference framework for designing performance measurement systems

Źródło: Taticchi P., Balachandran K.R., Botarelli M., Cagnazzo L.: Performance Measurement Management for Small and Medium Enterprises an Integrated Approach. JAMAR, No. 6, 2008, p. 68.

#### 4. Zakończenie

Pomiar efektywności jest kluczowym elementem prowadzącym do osiągnięcia pożądanych wyników w skutecznym i sprawnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Praktykom i kadry zarządzającej ułatwia podejmowanie kompetentnych decyzji odnośnie tego, co ma być zmienione bądź udoskonalone lub jakich działań nie kontynuować. W artykule została podjęta próba nakreślenia złożoności i specyfiki pomiaru efektywności w małych i średnich przedsiębiorstwach na podstawie analizy zagranicznych wyników badań w tym sektorze. Synteza właściwości i czynników wpływających na praktyki pomiaru i systemy pomiaru



efektywności w małych i średnich przedsiębiorstwach może stanowić punkt wyjścia do wprowadzenia korzystnych zmian dla wdrożenia, udoskonalania i stosowania z sukcesem praktyk pomiaru efektywności, a zaprezentowana struktura nośna podstawę do stworzenia dostosowanego do własnych potrzeb systemu pomiaru.

## Bibliografia

1. Balachandran K., Lunghi P., Taticchi P.: Performance measurement and management. A review of system and frameworks and considerations for small firms. 12<sup>th</sup> International Conference on Quality and Productivity Research, Haifa, Izrael 2007.
2. Barnes A., Dickson T., Coulton L., Dransfield S., Field J., Fisher N., Saundres I., Shaw D.: A new Approach to performance Measurement for small to Medium Enterprises. International Conference of Performance Measurement – Theory and Practice, Cambridge 1998.
3. Bhimani A.: Monitoring performance measures in UK manufacturing companies. "Management Accounting", No. 72, 1994.
4. Bititci U.S., Turner T., Begemann C.: Dynamics of performance measurement systems. "International Journal of Operations and Production Management", No. 20, 2000.
5. Bititci U.S., Turner T., Nudurupati S.S., Creighton S.: Web enabled measurement systems – management implications. "International Journal of Operations and Production Management", No. 22, 2002.
6. Bratnicki M.: Pomiar efektywności organizacji świadczącej usługi publiczne, [w:] Frąckiewicz-Wronka A. (red.): Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009.
7. Bratnicki M.: Wzlot i przyszłość zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej. „Współczesne Zarządzanie”, nr 1, 2007.
8. Brem A., Kreusel N., Neusser Ch.: Performance measurement in SMEs: literature review and result from German case study. "International Journal of Globalisation and Small Business", No. 2, 2008.
9. Chennell A., Dransfield S., Field J., Fisher N., Saunders I., Staw D.: OPM: A system of organizational performance measurement. Performance Measurement Association Conference, Cranfield 2000.
10. Performance Measurement in the Manufacturing Sector. CIMA, London 1993.
11. Cocca P., Alberti M.: PMS maturity level and driving forces: an empirical investigation in Italian SMEs. 15<sup>th</sup> International Annual EurOMA Conference "Traditional and Innovation in Operation Management", 2008, <http://dimgruppi.ing.unibis.it/impianti/download.html>, 30.10.2009.

12. Collis J., Jarvis R.: Financial information and management of small private companies. "Journal of Small Business and enterprise Development", No. 9, 2002.
13. Devinney T., Johnson G., Yip G., Hensmans M., Prashantham S., Richard P.: Successful Strategic Transformers. Strategic Management Society, Orlando 2005.
14. Garengo P., Biazzo S., Bititci U.: Performance Measurement Systems in SMEs: a review for research agenda. "International Journal of Management Reviews", 2005.
15. Garengo P., Bititci U.: Towards a contingency approach to Performance Measurement: an empirical study in Scottish SMEs. "International Journal of Operations and Production Management", No. 27, 2007.
16. Haber S., Reichel A.: Identifying Performance Measures of Small Ventures – The Case of Tourism Industry. "Journal of Small Business Management", No. 43, 2005.
17. Hudson M., Smart A., Bourne M.: Theory and practice in SMEs performance measurement systems. "International Journal of Operations & Production Management", No. 8, 2001.
18. Hvolby H.H., Thorstenson A.: Performance Measurement in Small and Medium – Sized Enterprises. International Conference on Simulating Manufacturing Excellence in SMEs, 17-19 april, Coventry 2000.
19. Ittner Ch.D., Larcker D.F.: Coming up short on nonfinancial performance measurement. "Harvard Business Review", No. 81, 2003.
20. Laitinen E.K.: Dynamic Performance Measurement System: Evidence from Small Finnish Technology Companies. "Scandinavian Journal of Management", No. 18, 2002.
21. Marr B., Neely A.: Managing and measuring for value: The case of call center performance. School of Management, Cranfield University, 2004, <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/1221/1/callcentreperformance.pdf>, 07.04.2009.
22. McAdam R.: Quality models in a SME context. "International Journal of Quality and Reliability Management", No. 17, 2000.
23. Memon B.S., Rohra Ch.L., Lal P.: Critical analysis of the Performance Management System (pms) in SMEs of Karachi. "Australian Journal of Basic and Applied Sciences", No. 4, 2010, [www.insipub.com/ajbas/2010/1504-1511.pdf](http://www.insipub.com/ajbas/2010/1504-1511.pdf), 30.10.2009.
24. Parker R.: You don't have to be big, to be balanced. 32<sup>nd</sup> ISBE Conference, Liverpool 2009.
25. Sousa D., Aspinwall E., Sampaio P., Guimaraes R.A.: Performance Measures and Quality Tools in Portuguese Small and Medium Enterprises: Survey Results. "Total Quality Management", No. 16, 2005.
26. Tangen S.: Professional practice: Performance measurement: From philosophy to practice. "International Journal of Productivity and Performance Management", No. 53, 2004.

27. Taticchi P., Balachandran K.R., Botarelli M., Cagnazzo L.: Performance Measurement Management for Small and Medium Enterprises an Integrated Approach. JAMAR, No. 6, 2008, [www.cmaweblines.org/joomla4/images/stories/JAMAR%202008%20Summer/JAMARv6.2Performance\\_Measurement%20in%20SMEs.pdf](http://www.cmaweblines.org/joomla4/images/stories/JAMAR%202008%20Summer/JAMARv6.2Performance_Measurement%20in%20SMEs.pdf), 30.10.2009.
28. van Aken E.M., Letens G., Coleman G.D., Farris J., van Goubergen D.: Assessing maturity and effectiveness of enterprise performance measurement systems. "International Journal of Productivity and Performance Management", No. 54, 2005.

### **Abstract**

Performance measurement is a key element which provides to achieve the desired results in enterprise managing. It facilitates decisions making processes about what should be measured, improved and which activities should be finished. This paper presents characteristics of performance measurement in small and medium enterprises, which can help to explain frequently failures of this processes. There is a significant gap between theory, which underlines the meanings of performance measurement in supporting management development and practice, where almost don't exist instruments relevant for SMEs. Factors influence performance practices in this sector and reference framework for designing performance measurement systems relevant for small and medium enterprises were described. Reference framework combines assumptions of existing systems with key, missing elements and can be used in implementing and developing of performance measurement.