

WANDA SKOCZYŁAS

Uniwersytet Szczeciński

**PERFORMANCE MEASUREMENT
W TWORZENIU WARTOŚCI
MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW**

Streszczenie

W warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenie zarządzanie w małych i średnich przedsiębiorstwach potrzebuje odpowiedniego wsparcia. Takim wsparciem może być nowy system pomiar dokonań – Performance Measurement. Uwzględniając obok wskaźników finansowych także wskaźniki niefinansowe, przenosi uwagę samodzielnych menedżerów z realizacji na tworzenie wartości przedsiębiorstwa (obok celów socjalnych i z zakresu ochrony środowiska w wypadku akceptacji zasad zrównoważonego rozwoju). Prezentację wartości poznawczej i przydatności praktycznej tego instrumentu uzupełniono o przedstawienie wymogów odnośnie do systemu informacyjnego oraz technologii informatycznej istotnie wspierającej jego szersze wykorzystanie w zarządzaniu dokonaniem.

Słowa kluczowe: Performance Measurement, tworzenie wartości, małe i średnie przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią dominującą grupę podmiotów w gospodarce. Duże znaczenie tych przedsiębiorstw obliguje do wnikliwych analiz barier ich funkcjonowania i rozwoju, a w następstwie formułowania eliminujących je rozwiązań. Wyniki przeprowadzonych badań prezentowane w literaturze pozwalają zidentyfikować przeszkody. Są one bardzo różnorodne, dlatego

poddaje się je klasyfikacjom. W najbardziej ogólnym ujęciu bariery dzieli się na zewnętrzne i wewnętrzne, przy czym przedsiębiorcy eksponują te zewnętrzne, tj. koniunkturę gospodarczą, system podatkowy i finansowy, stabilność waluty, nasilenie konkurencji itd. Nie mniej ważnymi barierami są jednak wewnętrzne. Taką barierę stanowi m.in. jakość zarządzania. W małych i średnich przedsiębiorstwach jakość zarządzania jest determinowana przez osobowość właściciela lub wąskiej grupy członków zarządu i ich kwalifikacje. Dominująca obecnie improwizacja, intuicja, odczucia i doświadczenie okazują się już niewystarczające i mogą zagrażać egzystencji tych przedsiębiorstw. Procesy decyzyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach wymagają więc odpowiedniego wsparcia. Rzecz w tym, że wsparcie powinno odpowiadać subiektywnym potrzebom decydentów i spełniać wymóg racjonalności. Korzyści z ich wdrożenia powinny być większe niż koszty z tym związane.

Celem artykułu jest zaproponowanie instrumentarium wpierającego procesy decyzyjne małych i średnich przedsiębiorstw. Z szerokiego spektrum instrumentarium wybrano Performance Measurement. Pomiar dokonań, jaki w tym wypadku ma miejsce, przenosi uwagę samodzielnych menedżerów z realizacji na tworzenie wartości przedsiębiorstwa obok celów socjalnych i z zakresu ochrony środowiska w wypadku akceptacji zasad zrównoważonego rozwoju. Prezentację wartości poznawczej i przydatności praktycznej tego instrumentu uzupełniono o przedstawienie wymogów systemu informacyjnego oraz technologii informatycznej istotnie wspierającej jego szersze wykorzystanie w zarządzaniu dokonaniem.

1. Wartość przedsiębiorstwa jako cel działalności małych i średnich przedsiębiorstw

Każde przedsiębiorstwo prowadzi celową działalność, a zatem ma sformułowany cel. Odnosi się on do określonego stanu rzeczy w przyszłości, który jest szczególnie cenny, wyznacza kierunek i strukturę jego działania. Cel przedsiębiorstwa jest uzależniony od celu jego założyciela, twórcy. Dlatego cele są zróżnicowane.

Celem działalności małego przedsiębiorstwa może być samozatrudnienie lub stworzenie miejsc pracy i źródła dochodów dla rodziny. Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą często tworzy od podstaw przedsiębiorstwo, rozwija je, zarabiając w ten sposób na życie, i czerpie z tego satysfakcję zawodową.

Celem w tym wypadku jest praca w ogóle i posiadanie źródła dochodów. Zawsze lepiej pracować, niż być bezrobotnym. Gotowość podjęcia samozatrudnienia daje również większe szanse znalezienia pracy.

Samozatrudnienie jest często formą przejściową prowadzenia działalności, rzeczywistym celem przedsiębiorcy jest bowiem stworzenie dużego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa małe i średnie w gospodarce rynkowej to przede wszystkim przedsiębiorstwa prywatne. W warunkach gospodarki rynkowej działalność ich jest ukierunkowana na pomnażanie kapitału. Pomnażanie kapitału jest różnie definiowane w zależności od koncepcji przedsiębiorstwa. Ujmując ją ewolucyjnie, można wymienić tradycyjną neoklasyczną teorię przedsiębiorstwa, teorię menedżerską, teorię behawioralną oraz teorię wartości. Z wymienionych teorii duże piętno wywarła teoria neoklasyczna, zgodnie z którą podstawowym celem działalności gospodarczej jest maksymalizacja zysku. Teoria ta jest obecnie przedmiotem szerokiej krytyki. Zarzuca się jej przede wszystkim wewnętrzną sprzeczność między krótkookresowym maksymalizowaniem zysku a koniecznym w chwili obecnej wydłużonym horyzontem podejmowania decyzji. Teoria nie uwzględnia zróżnicowania wielkości przedsiębiorstw, sposobów władania kapitałem, zarządzania oraz odpowiedzialności majątkowej właścicieli.

Od lat osiemdziesiątych XX wieku powszechnie uznawana za ekonomicznie uzasadnioną – zarówno przez teoretyków, jak i praktyków życia gospodarczego – jest teoria rosnącej wartości przedsiębiorstwa. Zgodnie z nią finansowym celem i jednocześnie nadrzędnym i decydującym kryterium oceny różnych strategii jest maksymalizacja rynkowej wartości przedsiębiorstwa dla właścicieli określana jako Shareholder Value. Cel ten w warunkach akceptacji zasad zrównoważonego rozwoju realizuje się przy jednoczesnym uwzględnieniu celów społecznych i celów z zakresu ochrony środowiska¹. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw są tak samo jak właściciele dużych bardzo zainteresowani wzrostem własnego bogactwa, zwłaszcza gdy planują wyjście z ofertą publiczną, pozyskanie funduszy na rozwój z innych źródeł albo sprzedaż lub przejęcie jej w przyszłości przez większą firmę. Cel tak sformułowany pozwala na łagodzenie, chociaż w różnym stopniu, interesów innych stron związanych z przedsiębiorstwem. Właściciele są

¹ W. Skoczylas, *Pomiędzy Shareholdervalue a Stakeholdervalue*, w: E. Urbańczyk (red.), *Strategie i determinanty wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 199–208.

jedną ze stron, dla której maksymalizacja własnego bogactwa oznacza realizację celów pozostałych interesariuszy przedsiębiorstwa.

Akceptacja przyrostu wartości przedsiębiorstwa jako celu działalności, a tym samym strategicznego myślenia w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia, szybkiego postępu technicznego czy postępującego podziału pracy, jest nowym, trudnym wyzwaniem dla małych i średnich przedsiębiorstw, które nie tylko różnią się od dużych takimi kryteriami ilościowymi, jak wielkość zatrudnienia, obrót czy suma aktywów, lecz także specyfiką zarządzania i organizacji.

W tej grupie przedsiębiorstw funkcja zarządzania jest realizowana często przez mającego samodzielność ekonomiczną i prawną właściciela. Oznacza to, że podejmuje on decyzje w ramach prawa na własne ryzyko bez wpływu i kontroli osób trzecich. W małym i średnich przedsiębiorstwach właściciele lub mało liczny zarząd sprawują bezpośrednią kontrolę i jednocześnie ponoszą całkowitą odpowiedzialność za działalność jednostki. Występująca jedność własności i zarządzania zapobiega powstawaniu sprzecznych celów. Dzięki prostej formie organizacyjnej decyzje są podejmowane szybko i realizowane bez zbędnej zwłoki, co daje umiejętność szybkiego dostosowywania do zmieniających się warunków. Przekłada się to na kolejną cechę małego przedsiębiorstwa, jaką jest elastyczność. Właściciel poprzez intensywne oddziaływanie na wszelkie, nawet najdrobniejsze, decyzje oraz wypracowywanie właściwych sobie stosunków z pracownikami kształtuje specyficzne stosunki społeczne w przedsiębiorstwie, czyli klimat społeczny². Osobowość właściciela i jego kwalifikacje determinują w znacznym stopniu wyniki przedsiębiorstwa. Dominująca obecnie improwizacja, intuicja, odczucia i doświadczenie okazują się już niewystarczające i mogą zagrażać egzystencji tych przedsiębiorstw. Procesy decyzyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach wymagają więc odpowiedniego wsparcia.

2. Instrumenty wspierające zarządzanie w małych i średnich przedsiębiorstwach

W teorii i w praktyce wypracowano wiele narzędzi wspierających procesy decyzyjne przedsiębiorstw ukierunkowanych na realizację swoich celów.

² N.M. Scarborough, T.W. Zimmerer, *Effective Small Business Management*, Upper Saddle River 2006, s. 8–9, za H. Zadora (red.), *Finanse małego przedsiębiorstwa w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 17.

W zależności od autora są one różnie ujmowane i klasyfikowane. Badania przeprowadzone w Niemczech i Austrii pozwoliły wyodrębnić dziesięć najczęściej wykorzystywanych narzędzi. Ich zestawienie zawarto w tabeli 1.

Jak wynika z zestawionych wyników badań, najczęściej wykorzystywanymi instrumentami są różne rachunki kosztów i wyników, budżetowanie, plany bilansu, rachunku zysków i strat oraz cashflow, analiza odchyłeń i wskaźniki. Wszystkie wymienione instrumenty są klasycznymi instrumentami wspierającymi procesy decyzyjne w sferze operacyjnej. Z upływem czasu można zauważyć, że tradycyjne instrumenty ustępują miejsca nowym, lepiej dostosowanym do potrzeb zarządzania na obecnym etapie rozwoju przedsiębiorstwa, czyli zarządzaniu strategicznemu w wypadku przedsiębiorstw ukierunkowanych na realizację długoterminowych, jakim jest tworzenie wartości. Te widać już w badaniach Flacka. Do nich można zaliczyć z całą pewnością wartość kapitału czy wskaźniki niefinansowe. W badanej próbie 24% średnich przedsiębiorstw deklarowało w roku 2004 wykorzystywanie strategicznej karty wyników. W późniejszych badaniach zakres stosowania tego instrumentu dynamicznie rośnie. Można nawet stwierdzić, że nadaje mu się pierwszoplanowe znaczenie. Świadczy to o koncentracji uwagi menedżerów na wynikających z wizji, misji i strategii kluczowych czynnikach sukcesu odzwierciedlonych za pomocą odpowiednich wskaźników. Z tego względu coraz większego znaczenia nabierają wskaźniki i systemy wskaźników, które oprócz wskaźników finansowych uwzględniają również wskaźniki niefinansowe³. Uwzględnienie wskaźników niefinansowych powoduje zmianę w zakresie przedmiotu rozważań. Akcent zostaje zatem przeniesiony z realizacji wartości na jej tworzenie. W realizacji celów małych i średnich przedsiębiorstw istotna staje się informacja pozwalająca na podstawie zdobytej wiedzy rozpoznać odpowiednio wcześniej nadarzające się szanse i ryzyko w zakresie przede wszystkim głównych czynników tworzenia wartości. Dzięki niej jest możliwe elastyczne dopasowanie działalności operacyjnej do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. W tej sytuacji instrumentem o dużej wartości poznawczej i przydatności praktycznej wydaje się Performance Measurement.

³ Wskaźniki są liczbami odzwierciedlającymi w skoncentrowanej formie ważne zdarzenia w działalności przedsiębiorstwa. Systemy wskaźników obejmują mierzalne wielkości przedsiębiorstwa i przedstawiają pojedyncze wskaźniki (lub część z nich) w związkach przyczynowo-skutkowych. A. Mund, *Controlling im mittelständischen Unternehmen*, Igel Verlag, Hamburg 2009, s. V.

Tabela 1

Dziesięć najczęściej wykorzystywanych instrumentów wspierających podejmowanie decyzji przez średnie przedsiębiorstwa Niemiec i Austrii

Kosmider 1988	Legenhausen 1992	Ditner/Schorcht 1994, 1996, 1997	Kappler/Scheytt 1998	Zimmermann 2000	Ossadnik i in. 2002-2003	Flacke 2004
Monitorowanie płynności	Krótkoterminowy rachunek wyników	Porównanie jest / powinno być	Wielkość z księgowości	Krótkoterminowy rachunek wyników	Planowanie i monitorowanie płynności finansowej	Wskaźniki finansowe i bilansowe
Monitorowanie kosztów	Rachunek miejsc powstawania kosztów	Krótkoterminowy rachunek wyników	Kalkulacja cen i kosztów	Rachunek rodzajowych kosztów	Krótkoterminowy rachunek wyników	Decyzje inwestycyjne na bazie dowiadzeń
Monitorowanie sprzedaży	Rachunek marż pokrycia	Analiza odchyleń powstawania kosztów	Oprogramowanie komputerowe	Rachunek miejsc powstawania kosztów	Rachunek miejsc powstawania kosztów	Rachunek wyników operacyjnych
Rachunek miejsc powstawania kosztów	Wskaźniki rentowności	Analiza kosztów/ korzyści	Rachunek kosztów i przychodów	Rachunek miejsc kosztów	Rozliczenia operacyjne	Wskaźniki niefinansowe
Plan finansowy	Wskaźniki sprzedaży	Metody rachunku efektywności inwestycji	Bilanse bieżące	Plan płynności finansowej/ rachunek cashflow	Operacyjne arkusze obliczeniowe	Operacyjne arkusze obliczeniowe
Rozliczenia operacyjne	Plan płynności finansowej	Analiza kosztów/ metody rachunku efektywności inwestycji	Rozmowa z pracownikami	Rachunek rodzajowych kosztów	Rachunek rodzajowych kosztów	Wartość kapitału/ rachunek rentowności
Rachunek nośników kosztów	Kalkulacja doliceńsiowa	Budżetowanie	Udział w targach	Rachunek nośników kosztów	Rachunek cashflow	Wskaźniki rentowności
Analiza odchyleń	Plan finansowy	Rachunek nośników kosztów	Doradztwo podatkowe i prawne	Rachunek marż pokrycia	Plan finansowy/ budżet finansowy	Analiza kosztów całkowitych
Plan bilansu	Wskaźniki cashflow	Planowany rachunek kosztów		Rachunek marż pokrycia	Rachunek marż pokrycia	Analiza wartości użytkowej
i rachunku zysków i strat	Analiza odchyleń	Porównania z konkurencją/ Benchmarking		Plan finansowy/ budżet finansowy	Rachunek wyników zamówienia	Budżetowanie

Źródło: W. Ossadnik, E. van Lengerich, B. Niemann, *Controlling und Performance Measurement mittelständischer Unternehmen. Status Quo und Entwicklungsperspektiven*, „Controlling” 2012, Nr. 4-5.

3. Performance Measurement jako instrument wspierający tworzenie wartości małych i średnich przedsiębiorstw

Termin Performance Measurement w literaturze polskiej i zagranicznej nie jest jednolicie rozumiany i stosowany. W literaturze polskiej tłumaczony jako pomiar dokonań, osiągnięć, wyników czy rezultatów. O Performance mówi się w kontekście osiągania określonych specyficznych celów przedsiębiorstwa. W nauce o przedsiębiorstwie występują dwa ujęcia tego pojęcia, a mianowicie:

- 1) bazujące na wykorzystaniu pracy i wówczas oznacza ono wypełnienie zadań w zakresie działalności operacyjnej,
- 2) jako wynik działalności przedsiębiorstwa⁴.

Szersza interpretacja pojęcia Performance znajduje się w literaturze angielskojęzycznej. W zależności od poziomu jakości działania i jakości dokonań wyróżnia się jego cztery rozumienia, co przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

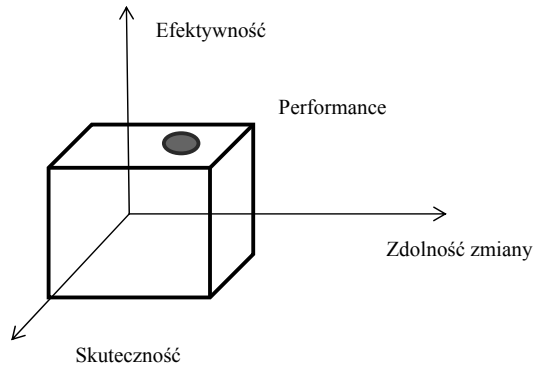
Cztery znaczenia pojęcia Performance Measurement

		Nakierowane na ocenę jakości dokonań	
		niskie	wysokie
Nakierowane na ocenę jakości działania	wysokie	Potencjał instytucjonalny	Wydajność
	niskie	Produkcja	Rezultaty

Źródło: M.J. Dubnick, *Accountability and the Promise of Performance*, w: *Search of the Mechanisms*, Institute of Governance Public Policy and Social Research, Philadelphia 2003, s. 25, za T. Strąk, *Modele dokonań jednostek sektora finansów publicznych*, Difin, Warszawa 2012, s. 95–96.

Prezentowane pojęcie w najważszym znaczeniu odnosi się do określonych działań w sferze procesów produkcyjnych. Uwzględnienie jakości działania nadaje mu drugie znaczenie. W rozumieniu rezultatu zawarto ocenę uzyskanego wyniku działania. W najszerszym rozumieniu Performance, w tłumaczeniu jako wydajność, zawiera się w przestrzeni określonej przez skuteczność, efektywność i zdolność zmiany (rysunek 1).

⁴ J. Bode, *Performance Measurement und Management*, Igel Verlag, Hamburg 2008, s. 3.



Rysunek 1. Trzy obszary Performance Measurement

Źródło: J. Richert, *Performance Measurement in Supply Chains – Balanced Scorecard in Wertschöpfungsnetzwerken*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, s. 27, za J. Bode, *Performance Measurement und Management*, Igel Verlag, Hamburg 2008, s. 5.

Z rysunku 1 wynika, że przedsiębiorstwo osiąga sukces, gdy jest strategicznie dobrze ukierunkowane (skuteczność), wyjście wskazuje na optymalne wykorzystanie zasobów (efektywność) i ma zdolność w każdym momencie reagowania na dokonujące się zmiany w otoczeniu. Performance może być więc prezentowane jako działanie i wynik tego działania, jako wielkość księgową lub wielkość produkcyjną, operacyjną. Jego wieloznaczność wynika z tego, że obejmuje ono działania, potencjał działania i przeszłe, obecne oraz przyszłe działania.

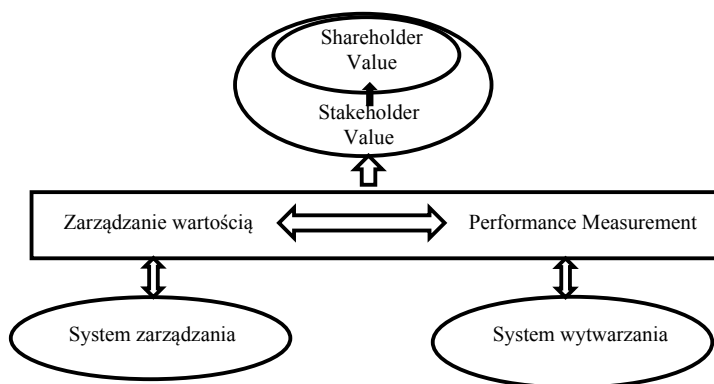
W tym kontekście przez Performance Measurement rozumie się nowe systemy wskaźników stosowane do oceny skuteczności i efektywności dokonań i potencjału dokonań różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Zawierają one odpowiednio dobrane wskaźniki monetarne i niemonetarne (np. koszty, czas, jakość, innowacyjność, zadowolenie klientów i pracowników) ujęte w związki przyczynowo-skutkowe z różnych obszarów działalności, wykorzystywane do permanentnego pomiaru dokonań na płaszczyźnie jednostek organizacyjnych, procesów i pracowników. Nowy system pomiaru dokonań jest wynikiem indywidualnego doświadczenia menedżerów i wszystkich pracowników w zakresie czynników generujących cel działalności gospodarczej oraz przeprowadzonych badań ilościowych zależności występujących pomiędzy nimi. Dzięki Performance Measurement menedżerowie małych i średnich przedsiębiorstw uzyskują już na etapie planowania odpowiadającą ich potrzebom informację o głównych czynnikach sukcesu dla realizacji strategii tworzenia wartości. W trakcie realiza-

cji strategii nowy system wskaźników staje się systemem wczesnego rozpoznania umożliwiającym odpowiednio szybką identyfikację szans lub zagrożeń oraz sformułowanie na tej podstawie stosownych decyzji służących realizacji strategii i tym samym celów finansowych.

Uogólniając, można stwierdzić, że celem Performance Measurement jest:

- poprawa operacjonalizacji i kwantyfikacji strategii,
- wspieranie formułowania celów przez grupy interesariuszy,
- wzrost przejrzystości dokonań,
- poprawa dokonań na każdej płaszczyźnie przez efektywniejszy przebieg planowania i sterowania,
- podwyższanie motywacji pracowników,
- wytwarzanie dodatkowych efektów uczenia się,
- pobudzanie procesów komunikacji⁵.

Tak zdefiniowana Performance Measurement jest składową Performance Management przedsiębiorstw ukierunkowanych na tworzenie wartości (rysunek 2).



Rysunek 2. Koncepcja Performance Management

Źródło: M. Karrer, *Supply Chain Management: Entwicklung und Ausgestaltung einer unternehmensübergreifenden Steuerungskonzeption*, DUV, Wiesbaden 2006, s. 213, za J. Bode, *Performance Measurement und...*, s. 20.

Jak wynika z rysunku 2, tworzenie wartości już na etapie planowania silnie wiąże się z realizowanymi procesami gospodarczymi. Jest to możliwe dzięki

⁵ J. Bode, *Performance Measurement und...*, s. 30.

wprowadzeniu wielowymiarowego systemu pomiaru, a więc Performance Measurement. Ważny w tym wypadku nie jest sam akt pomiaru, lecz tworzenie wartości jako celu przedsiębiorstwa. W następstwie Performance Management – przez połączenie zarządzania wartością przedsiębiorstwa oraz Performance Measurement – tworzy całościowy system zarządzania, którego szczególną właściwością jest zamknięcie istniejącej luki pomiędzy systemem zarządzania i systemem wytwarzania. Osiągnięcie określonej wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa stanowi pierwszoplanowy cel zarządzania dokonaniem. Znaczący jest fakt, że w tym wypadku cel przedsiębiorstwa może zostać zmierzony, z uwzględnieniem interesów klientów, akcjonariuszy, akcjonariuszy i wewnętrznych organizacji⁶.

Nowy system pomiaru dokonań, obok niewątpliwych zalet, stwarza określone potrzeby informacyjne w sferze systemu informacyjnego przedsiębiorstwa oraz rozwiązań technologii komputerowej.

4. Performance Measurement a struktura systemu informacyjnego przedsiębiorstwa i zmiany w technologii komputerowej

W małych i średnich przedsiębiorstwach system informacyjny musi odzwierciedlać nie tylko wewnętrzną i zewnętrzną strukturę, wielkość przedsiębiorstwa, specyfikę działu, grupy, klasy czy podklasy, lecz także – w świetle przedstawionych rozważań – powinien odpowiadać potrzebom określonym przez sformułowany system pomiaru dokonań. Bardzo ważną jego cechą jest elastyczność i zdolność do rozbudowy. Tworzony na potrzeby zarządzania system informacyjny powinien odpowiadać subiektywnemu, zmiennemu w czasie zapotrzebowaniu decydentów na informacje. Elementy tego systemu powinny być elastycznie powiązane, aby stosownie do występujących potrzeb było możliwe dokonanie analiz *ad hoc* i symulacji. Zapobiega to tworzeniu i gromadzeniu informacji zbędnej, a więc powodującej szum informacyjny i obniżenie efektywności. Tak skonstruowany system odpowiada zarówno głównej myśli Performance Management, jak i potrzebie konsekwentnego ukierunkowania na kontrolę realizacji strategii tworzenia wartości⁷.

⁶ Tamże, s. 20–21.

⁷ W. Ossadnik, E. van Lengerich, B. Niemann, *Controlling und Performance Measurement mittelständischer Unternehmen. Status Quo und Entwicklungsperspektiven*, „Controlling” 2012, nr 4–5.

Marr twierdzi, że „sukces firm – małych i dużych – będzie coraz bardziej zależeć od ich zdolność do wychwytywania, analizowania i zdobywania wiedzy z danych”⁸. W większości przedsiębiorstw mających wdrożony Performance Management wiele uwagi poświęca się ważnym wskaźnikom dokonań, ich metrykom, analizie i raportowaniu kierownictwu. Wgląd w nie oraz w operacje je kształtujące jest tradycyjnie możliwy w firmach o dużym budżecie dzięki hurtowniom danych gromadzącym i przechowującym odpowiednio uporządkowane informacje. W małych i średnich przedsiębiorstwach takich możliwości zazwyczaj nie ma. Czasami podmioty z tej grupy powiązane z dużymi koncernami są wyposażane w określone informacje. Takie szanse stwarzają również poszczególne organizacje. Jednak są to tylko informacje i aby odnieść sukces, trzeba je odpowiednio wykorzystać. W zdolnościach analitycznych upatruje się źródła przewagi konkurencyjnej⁹ oraz źródło dochodów. Sama analityka nie stanowi strategii, lecz zastosowanie jej do optymalizacji wyróżniającej firmę zdolności biznesowej – z pewnością tak.

W nowych warunkach zarządzania działania na rzecz interesariuszy przedsiębiorstwa tworzą zapotrzebowanie na bardziej złożony zestaw danych. Wzrost zadowolenia klienta czy pracownika wymaga nie tylko informacji pochodzącej z własnego systemu informacyjnego, lecz także danych pochodzących z serwisów internetowych, blogów, portali społecznościowych. W przeciwieństwie do hurtowni danych informacje te nie są uporządkowane. Ponadto jest ich niesłychanie dużo, co powoduje trudność lub nawet niemożliwość ich przechowywania w tradycyjnych systemach magazynowych.

W zarządzaniu dokonania duże znaczenie ma więc okrzyknięta hasłem roku 2012 *Big Data Analytics*¹⁰. Pozwala na wzbogacenie najważniejszych wskaźników, w tym szczególnie dotyczących zadowolenia klientów czy lojalności wobec marki, o analizę większych zestawów danych z Facebooka i Twittera. Zwiększa się dostępność narzędzi do zbierania, przechowywania i analizy dużych ilości danych. Każda firma może użyć Google Trends, by wykonywać badania rynku i analizę ogromnej liczby trendów. Social Mention jest narzędziem, które

⁸ B. Maar, 3 Ways ‘Big Data Analytics’ Will Change Enterprise Performance Management, www.smartdatacollective.com/bernardmarr/47669/3-ways-big-data-analytics-will-change-enterprise-performance-management (5.06.2012).

⁹ T.H. Davenport, J.G. Harris, *Inteligencja analityczna w biznesie: nowa nauka zwyciężania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2010.

¹⁰ B. Maar, 3 Ways ‘Big Data Analytics’ ...

umożliwia śledzenie wzmianek o firmie i markach. Zawiera nawet analizę nastrojów, np. czy były one pozytywne, czy negatywne. Service Google Analytics jest bezpłatnym narzędziem, które umożliwia analizę ruchu na stronie internetowej oraz skuteczności działań marketingowych. Trip Advisor przechwytyje informacje od podróżnych o hotelach, restauracjach i atrakcjach, które pozwalają hotelom analizować i wizualizować klientów i badać ich opinie.

Stosownie do zmieniających się potrzeb informacyjnych podążają zmiany technologii komputerowej. Chmury obliczeniowe (*Cloud Computing*) umożliwiają korzystanie z usług dostarczanych przez zewnętrzne podmioty bez konieczności zakupu licencji oraz instalacji i administrowania oprogramowaniem. Efektywność takiego rozwiązania wyraża się w tym, że zasoby podążają za potrzebami usługobiorców. Oprogramowanie jako usługa *Software as a Service* (SaaS), będące jednym z modeli chmury obliczeniowej, pozwala korzystać z funkcjonujących, często najnowszych rozwiązań technologicznych bez dużych inwestycji oraz długotrwałych wdrożeń. Kosztem użytkownika jest cykliczna opłata. Na dostawcy natomiast ciąży obowiązek zarządzania, aktualizacji i pomocy technicznej. Jeszcze innym rozwiązaniem technologicznym jest Apache Hadoop. Jako biblioteka oprogramowania jest strukturą, która pozwala na rozproszone przetwarzanie dużych zbiorów danych w klastrach komputerowych za pomocą prostego modelu programowania¹¹.

Przedstawione rozwiązania technologiczne i rozwój portali społecznościowych z całą pewnością odpowiadają na subiektywne zapotrzebowanie informacyjne menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw. Przy czym, co warto podkreślić, charakteryzują się one racjonalnością ekonomiczną.

Zakończenie

Duże znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce nie jest przez nikogo kwestionowane. Troska o ciągłość ich działania i rozwój wymaga różnorodnego wsparcia samodzielnych menedżerów, właścicieli w skutecznym i efektywnym podejmowaniu decyzji w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Takim instrumentem jest, z całą pewnością, Performance Measurement. Uwzględniając wskaźniki niefinansowe powiązane w związki przyczynowo-skutkowe, umożliwia skuteczne realizowanie, a przede wszystkim tworzenie warto-

¹¹ www.hadoop.apache.org

ści dla właścicieli. Świadomość kluczowych czynników sukcesu pozwala lepiej i szybciej rozpoznać szanse lub zagrożenia pojawiające się w otoczeniu i elastycznie dostosować działalność do zmieniającej się sytuacji. Jest więc czynnikiem zmniejszającym ryzyko działania. Eliminuje również istniejącą lukę pomiędzy systemem zarządzania i wytwarzania. Zdefiniowanie kluczowych wskaźników służy wzrostowi wartości przez efektywniejsze planowanie i sterowanie, lepszą komunikację wspartą odpowiednimi systemami motywacyjnymi. Postępowi jego wdrażania sprzyja dynamiczny rozwój technologii informatycznych, zapewniający ekonomicznie racjonalny dostęp do informacji odpowiednio przetworzonej, generowanej stosownie do rodzących się potrzeb decydentów.

Literatura

- Bode J., *Performance Measurement und Management*, Igel Verlag, Hamburg 2008.
- Davenport T.H., Harris J.G., *Inteligencja analityczna w biznesie: nowa nauka zwyciężania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2010.
- Dubnick M.J., *Accountability and the Promise of Performance*, w: *Search of the Mechanism*, Institute of Governance Public Policy and Social Research, Philadelphia 2003.
- Karrer M., *Supply Chain Management: Entwicklung und Ausgestaltung einer unternehmensübergreifenden Steuerungskonzeption*, DUV, Wiesbaden 2006.
- Maar B., *3 Ways 'Big Data Analytics' Will Change Enterprise Performance Management*, www.smartdatacollective.com
- Mund A., *Controlling im mittelständischen Unternehmen*, Igel Verlag, Hamburg 2009.
- Ossadnik W., van Lengerich E., Niemann B., *Controlling und Performance Measurement mittelständischer Unternehmen. Status Quo und Entwicklungsperspektiven*, „Controlling” 2012, nr 4–5.
- Richert J., *Performance Measurement in Supply Chains – Balanced Scorecard in Wertschöpfungsnetzwerken*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.
- Scarborough N.M., Zimmerer T.W., *Effective Small Business Management*, Upper Saddle River 2006.
- Skoczylas W., *Pomiędzy Shareholdervalue a Stakeholdervalue*, w: E. Urbańczyk (red.), *Strategie i determinanty wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
- Strąk T., *Modele dokonań jednostek sektora finansów publicznych*, Difin, Warszawa 2012. www.hadoop.apache.org

Zadora H. (red.), *Finanse małego przedsiębiorstwa w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

PERFORMANCE MEASUREMENT IN VALUE CREATION OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Summary

In a dynamically changing environment, management in small and medium enterprises requires adequate support. Such support may be new performance measurement system. Taking also nonfinancial ratios into account besides financial ratios is transferring the attention of independent managers from the realization for creating the value (by social aims and from the scope of the environmental protection in case of approval of principles of the sustainable development). The presentation of the cognitive value and the practical usefulness of this instrument was supplemented for presenting requirements in relation to the information system and the computer technology indeed/considerably supporting his wider application in the performance management.

Keywords: Performance Measurement, value creating, small and medium enterprises (SMEs)

Translated by Piotr Waśniewski