

## Przegląd koncepcji systemów pomiaru dokonań w przedsiębiorstwie

Piotr Waśniewski\*

**Streszczenie:** *Cel* – Celem artykułu jest prezentacja wyników przeglądu koncepcji systemów pomiaru dokonań w przedsiębiorstwie.

*Metodologia badania* – Badanie zagranicznej literatury przedmiotu, analiza prezentowanych podejść oraz systemowa synteza wyników przeprowadzonego przeglądu.

*Wynik* – Typologia koncepcji systemów pomiaru dokonań, ze szczególnym uwzględnieniem systemów pomiaru dokonań małych i średnich przedsiębiorstw.

*Oryginalność/wartość* – Oryginalne opracowanie uwzględniające modele i ramy koncepcyjne dla małych i średnich przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** pomiar dokonań, system pomiaru dokonań, zarządzanie przedsiębiorstwem

### Wprowadzenie

W zarządzaniu dokonaniami kluczową rolę odgrywają obecnie systemy pomiaru dokonań (*performance measurement system* – PMS), które są niezbędne do podejmowania właściwych i racjonalnych decyzji. Stanowią one źródło danych niezbędnych przedsiębiorstwom do obliczenia efektywności i wydajności swojej działalności, jak również pomagają w ocenie poprawności realizacji strategii oraz zdolności do osiągnięcia zaplanowanych celów (por. Garengo, Biazzo, Bititci, 2005, s. 31; Ukko, Tenhunen, Rantanen, 2007, s. 41; Suwingjo, Bititci, Carrie, 2000). Systemy te wspierają procesy podejmowania decyzji przez zbieranie, opracowywanie i analizę określonych ilościowo informacji dotyczących dokonań i prezentowanie ich w formie zwięzłego podsumowania (Bisbe, Malagueno, 2012, s. 297; Koufteros, Verghese, Lucianetti, 2014, s. 315). Celem artykułu jest przegląd koncepcji systemów pomiaru dokonań, wspierających zarządzanie przedsiębiorstwami w warunkach ery informacji. Przegląd ten powstał w oparciu o wyniki badania literatury zagranicznej przedmiotu oraz analizy prezentowanych w niej podejść.

---

\* dr Piotr Waśniewski, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Instytut Rachunkowości, Katedra Pomiaru Dokonań i Controllingu, e-mail: piotr.wasniewski@usz.edu.pl.

## 1. Ewolucja systemów pomiaru dokonań

Systemy pomiaru dokonań na pierwszym etapie swojego rozwoju skupiały się na prostych miernikach finansowych, z biegiem czasu ewoluowały w formę ustrukturalizowaną i usystematyzowaną w postaci szeregu systemów wskaźników finansowych. Mimo tej profesjonalizacji brakowało w tych systemach uwzględnienia dokonań niefinansowych, jak i strategicznego spojrzenia na długoterminowe motory przewag konkurencyjnych, wpływających na przyszłe wyniki finansowe. W wyniku krytyki tradycyjnych systemów pomiaru dokonań stworzono wielowymiarowe, zrównoważone modele w celu wspierania rozwoju organizacji i poprawy zarządzania w przedsiębiorstwach (Garengo, Biazzo, Bititci, 2005, s. 25, 32; Hudson, Smart, Bourne, 2001, s. 1099). W tabeli 1 zaprezentowano ewolucję systemów pomiaru dokonań z ujęcia tradycyjnego do nowoczesnego<sup>2</sup>.

**Tabela 1**

Ewolucja systemów pomiaru dokonań

Tradycyjne systemy pomiaru dokonań	Nowoczesne systemy pomiaru dokonań
Oparcie na tradycyjnych systemach rachunkowości	Oparcie na strategii przedsiębiorstwa
Oparcie na kategorii kosztów/wydajności	Oparcie na wartości ( <i>value-based</i> )
Kompromis pomiędzy dokonaniem	Kompatybilność dokonań
Zorientowanie na zyski	Zorientowanie na klienta
Krótkoterminowa orientacja	Długoterminowa orientacja
Przewaga indywidualnych mierników	Przewaga mierników grupowych (zespołowych)
Przewaga funkcjonalnych mierników	Przewaga mierników poprzecznych (przekrojowych)
Porównanie z normami	Monitorowanie doskonalenia (poprawy)
Celem pomiaru jest ocena	Celem pomiaru jest ocena i zaangażowanie
Utrudniają ciągle doskonalenie	Podkreślają potrzebę ciągłego doskonalenia

Źródło: Tan, Smyrnios (2011), s. 46.

Potrzeba identyfikacji i pomiaru czynników napędzających dokonania oraz potrzeba wyjścia poza zazwyczaj stosowane mierniki finansowe są wyraźnie podkreślane w literaturze (Perera, Baker, 2007, s. 23). Podsumowując zmiany w systemach pomiaru dokonań, które zaszły w ostatnich dwudziestu latach, należy wskazać, że dotyczyły one odejścia od grupy mierników finansowych w kierunku zestawu zintegrowanych mierników oraz przejście od perspektywy operacyjnej do perspektywy strategicznej, jak również uwzględnienie wszystkich interesariuszy w miejsce wybranych grup interesariuszy (por. Yadav, Sushil, Sagar, 2013, s. 964; Srimai, Radford, Wright, 2011).

<sup>2</sup> Systemy te w literaturze można spotkać pod nazwami: współczesne, zintegrowane, kompleksowe, strategiczne lub biznesowe systemy pomiaru dokonań.

## 2. Koncepcje systemów pomiaru dokonań

W literaturze spotkać można się z licznymi propozycjami koncepcji systemów pomiaru dokonań w przedsiębiorstwie. Modele te są dzielone na uniwersalne oraz specyficzne, możliwe do implementacji jedynie w obszarze danego sektora lub też w warunkach danego otoczenia, np. regionu czy nawet grupy firm. Powstają również indywidualne propozycje, skrojone na miarę firmy, w ramach której są implementowane. Szerokie przeglądy literatury, w tym badanie cytowań i ko-cytowań, w wyniku których wskazano na główne nurty badawcze i najważniejsze metodyki, zostały zaprezentowane w pracach: Neely (2005), Taticchi, Tonelli, Cagnazzo (2010), Taticchi, Balachandran, Tonelli (2012), Choong (2013), Yadav, Sushil, Sagar (2013).

Poszukiwanie zrównoważonych systemów pomiaru dokonań, uwzględniających obok wyników finansowych także niefinansowe dokonania, doprowadziło do rozwoju wielu metodyk zaprojektowanych w sposób umożliwiający przedsiębiorstwom wdrożenie wielowymiarowych oraz zrównoważonych zestawów mierników. W tabeli 2 zaprezentowano przegląd koncepcji systemów pomiaru dokonań.

**Tabela 2**

Klasyfikacja koncepcji systemów pomiaru dokonań

Rok wprowadzenia	Nazwa modelu / koncepcji	Odniesienia / autorzy
1	2	3
<b>Finansowe mierniki rentowności</b>		
Przed 1980	Wskaźniki rentowności ROI, ROE, ROCE i pochodne (derywaty)	Simons (2000)
<b>Zintegrowane ramy koncepcyjne</b>		
1988	The Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique (SMART)	Cross, Lynch (1988)
1989	The Supportive Performance Measures (SPA)	Keegan i in. (1989)
1991	The Results and Determinants Framework (RDF)	Fitzgerald i in. (1991)
1992	The Balanced Scorecard (BSC)	Kaplan, Norton (1992)
1994	The Service-Profit Chain (SpC)	Heskett i in. (1994)
1997	The Integrated Performance Measurement System (IPMS)	Bititci i in. (1997)
1998	The Comparative Business Scorecard (CBS)	Kanji (1998)
1998	The Integrated Performance Measurement Framework (IPMF)	Medori, Steeple (2000)
2000	The Dynamic Performance Measurement System (DPMS)	Bititci i in. (2000)
2001	The Performance Prism (PP)	Neely i in. (2001)
<b>Modele mierzące się z konkretnymi problemami w zarządzaniu i pomiarze dokonań</b>		
1980	The Economic Value Added Model (EVA)	Stewart (2007)

1	2	3
1990	The Performance Measurement Questionnaire (PMQ)	Dixon i in. (1990)
1995	The Return on Quality Approach (ROQ)	Rust i in. (1995)
1996	The Cambridge Performance Measurement Framework (CPMF)	Neely i in. (1996)
1996	The Consistent Performance Measurement System (CPMS)	Flapper i in. (1996)
2001	The Action-Profit Linkage Model (APL)	Epstein, Westbrook (2001)
2004	The Performance Planning Value Chain (PPVC)	Neely, Jarrar (2004)
2004	The Capability Economic Value of Intangible and Tangible Assets Model (CEVITA™)	Ratnatunga i in. (2004)
2006	The Performance, Development, Growth Benchmarking System (PDGBS)	St-Pierre, Delisle (2006)
2007	The Unused Capacity Decomposition Framework (UCDF)	Balachandran i in. (2007)
Inne istotne modele projektowania systemów zarządzania i pomiaru dokonań		
1988	The Activity Based Costing (ABC) - The Activity Based Management (ABM)	Cooper, Kaplan (1988)
1990	The Customer Value Analysis (CVA)	Customer Value Inc. (2007)
1999	The Business Excellence Model (BEM)	EFQM (2007)
2001	The Manufacturing System Design Decomposition (MSDD)	Cochran i in. (2001)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Taticchi, Tonelli, Cagnazzo (2010), s. 10–11.

Zaproponowana klasyfikacja podkreśla dojrzałość literatury dotyczącej zarządzania i pomiaru dokonań w dużych przedsiębiorstwach przez wskazanie licznych modeli właściwych dla zarządzania i pomiaru dokonań po uznaniu znaczenia podejścia zintegrowanego. Warty odnotowania jest także podział koncepcji pomiaru dokonań zaproponowany przez zespół N. Yadava, Sushila i S. Sagara (2013, s. 963–964):

- klasyczne i dominujące koncepcje pomiaru dokonań (włączające pomiar w perspektywach niefinansowych, ocenę jakości i dostrzeżenie interesariuszy): *balanced scorecard, performance pyramid, EFQM – excellence model, performance prism*,
- holistyczne i zintegrowane koncepcje pomiaru dokonań (uwzględniające przyszłość, łączące dokonania indywidualnych pracowników z dokonaniami przedsiębiorstwa, integrujące operacyjne, funkcyjne i strategiczne aspekty dokonań przedsiębiorstwa): *consisted PMS, integrated dynamic PMS, dynamic PMS, integrated performance measurement framework, dynamic multi-dimensional performance framework, holistic performance management framework*,
- koncepcje aktualizujące podejście zrównoważonej karty dokonań: *Kanji's business scorecard, holistic scorecard, total performance scorecard*, „system dynamics based” *BSC, proactive BSC*,
- szczegółowe koncepcje, specyficzne od kontekstu (podkreślenie generatorów wartości, opierające się na procesach): *measures for time-based competition, EVA, input-process-output-outcome framework, shareholder value, the action-profit linkage model, beyond budgeting, the performance planning value chain*,

- ostatnio zaprojektowane koncepcje pomiaru dokonań: *flexible strategy game-card, sustainability performance measurement system*.

### 3. Modele i ramy koncepcyjne systemów pomiaru dokonań dla MSP

Problem wykorzystania adekwatnych narzędzi wspierających zarządzanie dotyczy nie tylko podmiotów dużych, ale także małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). System pomiaru dokonań jest obecnie ważnym narzędziem w poprawie skuteczności i efektywności zarządzania MSP. W literaturze panuje pogląd, że wciąż mało przeprowadzono badań, zarówno empirycznych jak i teoretycznych, dotyczących pomiaru dokonań małych i średnich przedsiębiorstw i jego efektywności (por. Garengo, Biazzo, Butitci, 2005, s. 28; Perera, Baker, 2007, s. 11; Garengo, Nudurupati, Bititci, 2007, s. 678; Taticchi, Tonelli, Cagnazzo, 2010, s. 5; Taticchi, Asfaldi, Sole, 2010, s. 4).

P. Taticchi, F. Tonelli i L. Cagnazzo (2010, s. 11) na podstawie przeprowadzonego szerokiego przeglądu publikacji naukowych dotyczących pomiaru dokonań wskazali, iż pierwsze modele pomiaru i zarządzania dokonaniem dla dużych przedsiębiorstw zostały wprowadzone w latach 80. XX wieku, ale propozycje modeli dla małych i średnich przedsiębiorstw pojawiły się w połowie lat 90. XX wieku. Na początku obecnego wieku badanie pomiaru dokonań w relacji do małych i średnich przedsiębiorstw było prowadzone w dwóch kierunkach: adaptacji modeli opracowanych dla dużych przedsiębiorstw oraz opracowania modeli specyficznych dla MSP.

Istnieje zasadnicza luka pomiędzy teorią podkreślającą istotność systemów pomiaru dokonań we wspieraniu rozwoju systemów zarządczych a praktyką, w której brakuje modeli i narzędzi uwzględniających specyficzne charakterystyki MSP (por. Garengo, Biazzo, Batitci, 2005, s. 29; Cocca, Alberti, 2010, s. 187; Ates, Garengo, Cocca, Bititci, 2013, s. 35). Wpływ na to mają zasadnicze różnice w otoczeniach poszczególnych przedsiębiorstw, które w fundamentalny sposób różnią się między sobą, co zasadniczo utrudnia budowę modeli oraz uogólnionych systematyk dla tych podmiotów. Większość opracowań dotyczących systemów pomiaru dokonań małych i średnich przedsiębiorstw, mimo teoretycznej prawidłowości, nie bierze pod uwagę fundamentalnych różnic pomiędzy MSP a dużymi przedsiębiorstwami, co skutkuje niską efektywnością praktyk pomiaru dokonań w MSP (wielu autorów, za: Nudurupati, Bititci, Kumar, Chan, 2011, s. 281; Ates i in., 2013, s. 35). W tabeli 3 zestawiono modele oraz ramy koncepcyjne systemów pomiaru dokonań dla małych i średnich przedsiębiorstw.

**Tabela 3**

Modele oraz ramy koncepcyjne systemów pomiaru dokonań dla MSP

Model	Autorzy
Modele niebiorące pod uwagę wielkości firmy	
Macierz pomiaru dokonań	Keegan i in. (1989)
Kwestionariusz pomiaru dokonań	Dixon i in. (1990)
System piramidy dokonań	Lynch, Cross (1991)
System pomiaru dokonań dla sektora usług	Fitzgerald i in. (1991); Fitzgerald, Moon (1996)
Zrównoważona karta wyników	Kaplan, Norton (1996)
Zintegrowany dynamiczny system pomiaru dokonań	Ghalayini i in. (1997)
Zintegrowany system pomiaru dokonań	Bititci i in. (1997)
Zintegrowany system pomiaru dokonań	Medori (1998)
Ilościowy model dla systemu pomiaru dokonań	Suwignjo i in. (2000)
Pomiar dokonań dla rozwoju produktu	Driva i in. (2000)
Pryzmat dokonań	Neely i in. (2002)
ECONGRAI	Ducq i in. (2001)
SCOR	Supply Chain Council (2006)
Modele specyficzne dla małych i średnich przedsiębiorstw	
Organizacyjny pomiar dokonań	Chennell i in. (2000)
Poprawa kontroli przez efektywny pomiar dokonań	Hudson i in. (2001)
Teoria i praktyka systemów pomiaru dokonań w MSP	Hudson i in. (2001)
Zintegrowany pomiar dokonań dla małych firm	Laitinen (1996, 2002)
Adaptacja zrównoważonej karty wyników dla MSP	Davig i in. (2004)
Zrównoważona karta wyników dla MSP nie nastawionych na zysk	Manville (2007)
Mierzenie dokonań MSP	Chong (2008)
System pomiaru dokonań IRIS (Grupy Integracji i Reengineering'u)	Chalmeta i in. (2012)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Chalmeta, Palomero, Matilla (2012), s. 720–721.

Koncepcje te nie są w pełni satysfakcjonujące dla wprowadzających je firm, które wskazują na liczne ich wady zarówno w zakresie procesów implementacji, jak i późniejszego stosowania. Do głównych zarzutów należą: stworzenie modelu lub ram dla konkretnego typu przedsiębiorstw, niepotwierdzenie ich skuteczności w praktyce lub wymóg dużych nakładów pracy oraz zasobów materialnych przy ich implementacji (por. Chalmeta, Palomero, Matilla, 2012, s. 721–722). Pomiar dokonań to proces ciągły i cykliczny, co wpływa na stałą ewolucję systemu pomiaru dokonań w czasie w wyniku dostosowywania go do zmieniających się potrzeb przedsiębiorstwa, jak też wspiera przedsiębiorstwo w dostosowaniu się do zmieniających warunków konkurencyjnego otoczenia (por. Ates i in., 2013, s. 40; Garengo, Biazzo, Batitci, 2005, s. 32; Bititci, Turner, Begemann, 2000).

Micheli i Mari (2014, s. 147) wskazują, że brakuje rozstrzygających dowodów świadczących o korzyściach i wadach wprowadzania systemów pomiaru dokonań, zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym (por. Griffith, Neely, 2009; Malina, Norreklit, Selto, 2007, Power 2004; Townley, 2003). Istniejące metodologie są skupione na problemach, przed którymi stają duże przedsiębiorstwa i przez to nie do końca reprezentują odpowiednie rozwiązania pozwalające na zaspokojenie potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw.

## **Uwagi końcowe**

Pomimo dużej liczby badań i publikacji w zakresie pomiaru dokonań, w praktyce gospodarczej wciąż mało jest systemów, które są odpowiednio zintegrowane, dynamiczne, właściwe, dostępne i dostrzegalne, aby umożliwić elastyczną produkcję dóbr i usług (Nudurupati i in., 2011, s. 279). Przyczyn takiej sytuacji jest wiele, wynika to także z braku niezbędnych zasobów do właściwego prowadzenia systematycznego pomiaru dokonań, zarówno finansowych, jak i innych, w tym czasowych, organizacyjnych lub osobowych. Wśród czynników utrudniających wprowadzanie systemów pomiaru dokonań wskazać można bariery informacyjne, kapitałowe, jakości zarządzania oraz organizacyjne. Bariery te wpływają również negatywnie na procesy rozwoju systemów pomiaru dokonań w przedsiębiorstwach, w tym na szersze stosowanie współczesnych, strategicznych wersji tych systemów.

Rozwój koncepcji systemu pomiaru dokonań jest zdeterminowany przez szerokie wykorzystanie technologii informacyjnych, niezbędnych do właściwego jego stosowania w praktyce w procesach podejmowania decyzji. Jakość tych procesów ma zasadniczy wpływ na osiągnięte wyniki prowadzonej działalności gospodarczej. Warunkiem właściwego i korzystnego stosowania systemu pomiaru dokonań jest zapewnienie przedsiębiorstwu odpowiednich narzędzi IT niezbędnych do wyszukiwania, zbierania, przetwarzania i analizy danych charakteryzujących ich działalność (por. Taticchi, Balachandran, Tonelli, 2012, s. 50–51).

Podsumowując, największym problemem związanym z koncepcjami systemów pomiaru dokonań jest niska aplikowalność tych koncepcji w rzeczywistości gospodarczej. Wymagają one upowszechnienia założeń, jak również potwierdzenia w praktyce. Większość publikacji z zakresu systemów pomiaru dokonań dotyczy fazy projektowania. Rzadziej tematem badania jest implementacja oraz stosowanie systemów pomiaru dokonań (Nudurupati i in., 2011, s. 279; Garengo, Nudurupati, Bititci, 2007, s. 678; Bourne i in., 2000; Nudurupati, Bititci, 2005; Kennerley, Neely, 2003). Wynika to z problemu właściwej oceny wpływu implementacji na osiągnięte wyniki finansowe, jak i dokonania niefinansowe. Niełatwe jest również rozgraniczenie organizacyjnych efektów wprowadzenia metodyki do zarządzania przedsiębiorstwem. Wskazuje się również, że większa część modeli i systemów została przedyskutowana wyłącznie na poziomie koncepcyjnym i wciąż wymaga weryfikacji przez empiryczne badanie (por. Yadav, Sushil, Sagar, 2013, s. 965). 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, Palomero, Matilla, 2012; Garengo, Nudurupati, Bititci, 2007; Sousa, Aspinwall, 2010).

Złożoność problematyki systemów pomiaru dokonań determinuje potrzebę dalszych prac nad koncepcjami wspierającymi w najwyższym stopniu skuteczność i efektywność przedsiębiorstw. Badaniom w szerszym zakresie podlec powinna również efektywność poszczególnych koncepcji i metodologii, zwłaszcza w dłuższym okresie.

## Literatura

- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., Bititci, U. (2013). The Development of SME Managerial Practice for Effective Performance Management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20 (1), 28–54.
- Bisbe, J., Malagueno, R. (2012). Using Strategic Performance Measurement Systems for Strategy Formulation: Does It Work in Dynamic Environments? *Management Accounting Research*, 23, 296–311.
- Bititci, U.S., Turner, T., Begemann, C. (2000). Dynamics of Performance Measurement Systems. *Journal of Operations and Production Management*, 20 (6), 692–704.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., Platts, K. (2000). Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 20 (2), 754–771.
- Chalmeta, R., Palomero, S., Matilla, M. (2012). Methodology to Develop a Performance Measurement System in Small and Medium-sized Enterprises. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 28 (8), 716–740.
- Choong, K.K. (2013). Understanding the Features of Performance Measurement System: A Literature Review. *Measuring Business Excellence*, 17 (4), 102–121.
- Cocca, P., Alberti, M. (2010). A Framework to Assess Performance Measurement Systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59 (2), 186–200.
- Garengo, P., Biazzo, S., Bititci, U. (2005). Performance Measurement Systems in SMEs: A Review for a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7 (1), 25–47.
- Garengo, P., Nudurupati, S., Bititci, U. (2007). Understanding the Relationship between PMS and MIS in SMEs: An Organizational Life Cycle Perspective. *Computers in Industry*, 58, 677–686.
- Griffith, R., Neely, A. (2009). Performance Pay and Managerial Experience in Multi-task Teams: Evidence from within a Firm. *Journal of Labour Economics*, 27 (1), 49–82.
- Hudson, M., Smart, A., Bourne, M. (2001). Theory and Practise in SME Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 21 (8), 1096–1115.
- Kennerley, M., Neely, A. (2003). Measuring Performance in Changing Business Environment. *International Journal of Operations and Production Management*, 23 (2), 213–229.
- Koufteros, X., Vergheze, A., Lucianetti, L. (2014). The Effect of Performance Measurement Systems on firm Performance: A Cross-sectional and a Longitudinal Study. *Journal of Operations Management*, 32, 313–336.
- Malina, M., Norreklit, H., Selto, F.H. (2007). Relations among Measures Climate of Control and Performance Measurement Models. *Contemporary Accounting Research*, 24 (3), 935–982.
- Micheli, P., Mari, L. (2014). The Theory and Practise of Performance Measurement. *Management Accounting Research*, 25, 147–156.
- Neely, A. (2005). The Evolution of Performance Measurement Research: Developments in the Last Decade and a Research Agenda for the Next. *International Journal of Operations and Production Management*, 25 (12), 1264–1277.



- Nudurupati, S.S., Bititci, U.S., Kumar, V., Chan, F.T.S. (2011). State of the Art Literature Review on Performance Measurement. *Computer and Industrial Engineering*, 60, 279–290.
- Nudurupati, S., Bititci, U.S. (2005). Implementation and Impact of IT-supported Performance Measurement Systems. *Production Planning and Control*, 16 (2), 152–162.
- Perera, S., Baker, P. (2007). Performance Measurement Practices in Small and Medium Manufacturing Enterprises in Australia. *Small Enterprise Research*, 15 (2), 10–30.
- Power, M. (2004). Counting, Control and Calculation: Reflections on Measuring and Management. *Human Relations*, 57 (6), 765–783.
- Sousa, S., Aspinwall, E., Rodrigues, A.G. (2006). Performance Measures in English Small and Medium Enterprises: Survey Results. *Benchmarking: an International Journal*, 13 (1/2), 120–134.
- Srimai, S., Radford, J, Wright, C. (2011). Evolutionary Paths of Performance Measurement: An Overview of Its Recent Development. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60 (7), 662–687.
- Suwingjo, P., Bititci, U.S., Carrie, A.S. (2000). Quantitative Models for Performance Measurement Systems. *International Journal of Production Economics*, 64, 231–241.
- Taticchi, P., Asfaldi, A., Sole, F. (2010). Performance Measurement and Management in SMEs: Discussion of Preliminary Results from an Italian Survey. W: P. Taticchi (red.), *Business Performance Measurement and Management* (s. 3–11). Berlin–Heidelberg: Springer-Verlag.
- Taticchi, P., Balachandran, K., Tonelli, F. (2012). Performance Measurement and Management Systems: State of the Art, Guidelines for Design and Challenges. *Measuring Business Excellence*, 16 (2), 41–54.
- Taticchi, P., Tonelli, F., Cagnazzo, L. (2010). Performance Measurement and Management: A Literature Review and a Research Agenda. *Measuring Business Excellence*, 14 (1), 4–18.
- Townley, B., Cooper, D.J., Oakes, L. (2003). Performance Measures and the Rationalization of Organizations. *Organization Studies*, 24 (7), 1045–1071.
- Ukko, J., Tenhunen, J., Rantanen, H. (2007). Performance Measurement Impacts on Management and Leadership: Perspectives of Management and Employees. *International Journal of Production Economics*, 110, 39–51.
- Yadav, N., Sushil, Sagar, M. (2013). Performance Measurement and Management Frameworks. Research Trends of the Last Two Decades. *Business Process Management Journal*, 19/6, 947 – 970.

## AN OVERVIEW OF THE ENTERPRISE'S PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS CONCEPTS

**Abstract:** *Purpose* – The aim of the article is to present the results of the review of company's performance measurement system concepts.

*Design/methodology/approach* – The study of foreign literature, analysis of presented approaches and systematic synthesis of results of the conducted review.

*Findings* – Typology of the performance measurement system concepts with particular emphasis on performance measurement systems for small and medium enterprises

*Originality/value* – Original study considering models and frameworks for small and medium enterprises.

**Keywords:** performance measurement, performance measurement system, business management

### Cytowanie

Waśniewski, P. (2017). Przegląd koncepcji systemów pomiaru dokonań w przedsiębiorstwie. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (88/1), 577–585. DOI: 10.18276/frfu.2017.88/1-55.