

**PRACE NAUKOWE**

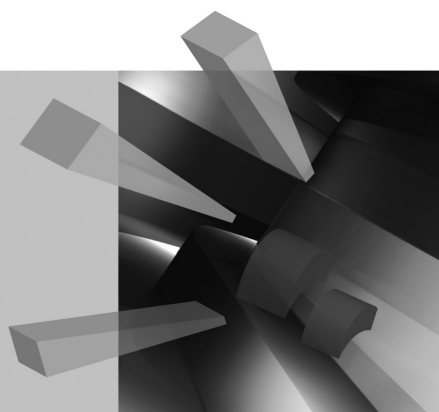
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**262**

# **Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania**



Redaktorzy naukowi

**Tadeusz Dudycz**

**Grażyna Osbert-Pociecha**

**Bogumiła Brycz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Dyduch, Aldona Frączkiewicz-Wronka,  
Dagmara Lewicka, Gabriel Łasiński, Elżbieta Mączyńska,  
Krystyna Poznańska, Maria Sierpińska, Elżbieta Skrzypek,  
Henryk Sobolewski, Agnieszka Sopińska, Grzegorz Urbanek

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-254-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski:</b> Efektywne zarządzanie firmą rodzinną – kompetencyjne wyzwania sukcesji.....	11
<b>Tomasz Bieliński:</b> Polityka państw w zakresie preferowanych kierunków studiów a wspieranie innowacyjności gospodarki .....	25
<b>Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska:</b> System obsługi klienta jako czynnik konkurencyjności (na przykładzie gabinetu stomatologicznego).....	35
<b>Piotr Chojnacki:</b> Problemy zrównoważonego rozwoju w Polsce w kontekście efektywnego wykorzystania zasobów .....	53
<b>Filip Chybalski:</b> Problem racjonalności w decyzjach emerytalnych. Rozważania teoretyczne.....	64
<b>Agnieszka Dejnaka:</b> Innovative methods of brand creation on the market and their effectiveness .....	76
<b>Wojciech Dyduch:</b> Współczesne dylematy zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej .....	86
<b>Adam Dzikowski:</b> Metody jakościowe w zarządzaniu wiedzą i ocenie kapitału intelektualnego.....	96
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Metodyka pomiaru efektywności przedsiębiorczych organizacji: wprowadzenie do problematyki.....	110
<b>Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski:</b> Koncepcja kompleksowej oferty szkoleniowej doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji .....	118
<b>Beata Glinkowska:</b> Kompetencje pracownika a efektywność organizacji .....	126
<b>Barbara Kamińska:</b> Uwarunkowania zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	134
<b>Alicja Karaś-Doniec:</b> Efekty działalności podmiotów sztuk scenicznych w gospodarce lokalnej. Ujęcie ekonomiczne i organizacyjne .....	148
<b>Janusz Kornecki:</b> Efektywność usługi proinnowacyjnej realizowanej w ramach projektu systemowego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości .....	166
<b>Magdalena Kozera:</b> Kapitał intelektualny w rolnictwie – zrozumieć, zmierzyć, zastosować .....	177
<b>Grażyna Kozuń-Cieślak:</b> Efektywność wydatków publicznych na ochronę zdrowia w krajach Unii Europejskiej .....	188
<b>Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska:</b> Wspólny rynek europejski a możliwości rozwojowe polskich przedsiębiorstw .....	202
<b>Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki:</b> Uwarunkowania metodyczno-organizacyjne pracy grupowej w przedsiębiorstwach.....	211

<b>Magdalena Majowska:</b> W kierunku maksymalizacji efektywności organizacji – perspektywa uniwersalistyczna, sytuacyjna i instytucjonalna.....	221
<b>Anna Matras-Bolibok:</b> Efektywność współpracy przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej.....	232
<b>Aneta Michalak:</b> Efektywność jako kryterium wyboru modeli finansowania inwestycji rozwojowych w górnictwie .....	241
<b>Adam Nalepka:</b> Efekty gospodarowania gminnym zasobem nieruchomości i możliwości ich powiększania .....	261
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Ograniczanie złożoności jako uwarunkowanie osiągnięcia efektywności organizacji .....	277
<b>Marzena Papiernik-Wojdera:</b> Koncepcja zrównoważonego wzrostu a zarządzanie efektywnością przedsiębiorstwa.....	293
<b>Witold Rekuć, Leopold Szczurowski:</b> Elastyczność procesów biznesowych jako czynnik zdolności adaptacyjnych organizacji.....	305
<b>Elżbieta Skrzypek:</b> Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji.....	313
<b>Halina Sobocka-Szczapa:</b> Efektywność aktywnych programów rynku pracy .....	326
<b>Henryk Sobolewski:</b> Wybrane aspekty strukturalne alokacji własności prywatyzowanych przedsiębiorstw .....	341
<b>Janusz Strużyna:</b> Efektywność ewoluującej organizacji.....	356
<b>Elżbieta Izabela Szczepankiewicz:</b> Bilans wartości niematerialnych jako narzędzie pomiaru, raportowania i doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji opartej na wiedzy .....	366
<b>Leopold Szczurowski, Witold Rekuć:</b> Aspekty efektywności systemu ocen działalności naukowej jednostki podstawowej szkoły wyższej.....	388
<b>Ewa Szkic-Czech:</b> Outsourcing informacji społeczno-gospodarczej uwarunkowaniem skuteczności procesów biznesowych .....	401
<b>Aldona Uziębło:</b> Efektywność funkcjonowania organizacji <i>non profit</i> na przykładzie Fundacji Hospicyjnej. Studium przypadku .....	416
<b>Krzysztof Zymonik:</b> Efektywność działań w zakresie odpowiedzialności za bezpieczeństwo produktu.....	432
<b>Zofia Zymonik:</b> Koszty jakości jako miara efektywności działań w przedsiębiorstwie .....	440
<b>Beata Zyznarska-Dworczak:</b> Możliwości wykorzystania benchmarkingu do obiektywnej oceny efektywności procesów i przedsięwzięć rozwojowych w działalności gospodarczej .....	448

## Summaries

<b>Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski:</b> Effective management of family business – competence challenges of succession.....	24
<b>Tomasz Bieliński:</b> Educational policy regarding preferred fields of tertiary education and its impact on the most innovative sectors of economy.....	34
<b>Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska:</b> The customer service system as a competitive factor (on the example of a dentist's surgery).....	52
<b>Piotr Chojnacki:</b> Problems of sustainable development in Poland in the context of resources effective using .....	63
<b>Filip Chybalski:</b> Rationality in pension decisions. Some theoretical considerations.....	75
<b>Agnieszka Dejnaka:</b> Innowacyjne metody kreowania marki na rynku a ich efektywność .....	85
<b>Wojciech Dyduch:</b> Contemporary dilemmas in the management of organizational performance measurement.....	95
<b>Adam Dzidowski:</b> Qualitative methods in knowledge management and intellectual capital assessment .....	109
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Methodology of performance measurement in entrepreneurial organizations: introduction.....	117
<b>Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski:</b> Company University – conception of complex training offer of intellectual capital improvement in contemporary organisation .....	125
<b>Beata Glinkowska:</b> Employee competencies and organizational effectiveness	133
<b>Barbara Kamińska:</b> Determinants of knowledge management in small and medium-sized enterprises .....	147
<b>Alicja Karaś-Doniec:</b> Effects of activity of performing arts in local economy. Organizational and economic aspects.....	165
<b>Janusz Kornecki:</b> Effectiveness of pro-innovation services provided within the systemic project carried out by the Polish Agency for Enterprise Development .....	176
<b>Magdalena Kozera:</b> Intellectual capital in agriculture – to understand, measure and use .....	187
<b>Grażyna Kozuń-Cieślak:</b> Efficiency of public expenditure on health care in the European Union countries .....	201
<b>Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska:</b> Single European Market and Polish business development opportunities .....	210
<b>Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki:</b> Methodological and organizational aspects of group work in organizations.....	220
<b>Magdalena Majowska:</b> Towards maximizing the effectiveness of the organization – universalistic, contingency and institutional perspective .....	231

<b>Anna Matras-Bolibok:</b> Effectiveness of collaboration of enterprises in the range of innovation activity .....	240
<b>Aneta Michalak:</b> Effectiveness as a criterion of choosing financing models of development investment in mining .....	260
<b>Adam Nalepka:</b> Results of community real estate management and opportunities of their increase .....	276
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Limitation of complexity as condition of firm's efficiency .....	292
<b>Marzena Papiernik-Wojdera:</b> The concept of sustainable growth and enterprises efficiency management .....	304
<b>Witold Rekuć, Leopold Szczurowski:</b> Business process flexibility as an organization adaptability factor .....	312
<b>Elżbieta Skrzypek:</b> Role of economic efficiency in shaping business success .....	325
<b>Halina Sobocka-Szczapa:</b> Efficiency of active labor market programs .....	340
<b>Henryk Sobolewski:</b> Selected structural aspects of ownership allocation in companies undergoing privatisation .....	355
<b>Janusz Strużyna:</b> Effectiveness of evolving organization .....	365
<b>Elżbieta Izabela Szczepankiewicz:</b> The Intellectual Capital Statement as a tool for measuring, reporting and improving of intellectual capital in a knowledge-based organization .....	387
<b>Leopold Szczurowski, Witold Rekuć:</b> Efficiency aspects of the scientific activity evaluation system of the university organizational unit .....	400
<b>Ewa Szkic-Czech:</b> Outsourcing of socio-economic information as a factor affecting the efficiency of business processes .....	415
<b>Aldona Uziębło:</b> Effectiveness of functioning of non-profit organization on the example of the Hospice Foundation. Case study .....	431
<b>Krzysztof Zymonik:</b> Effectiveness of actions in terms of product safety liability .....	439
<b>Zofia Zymonik:</b> Quality costs as measure of effectiveness of actions in enterprise .....	447
<b>Beata Zyznarska-Dworczak:</b> Possibilities of benchmarking using for the objective evaluation of the effectiveness of processes and projects in business .....	455

**Bartłomiej J. Gabryś**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

---

## **METODYKA POMIARU EFEKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORCZYCH ORGANIZACJI: WPROWADZENIE DO PROBLEMATYKI**

---

**Streszczenie:** Referat w swym podstawowym zamyśle syntetycznie prezentuje, istotną z punktu widzenia rozwoju współczesnych organizacji, kwestię wskaźników i miar wykorzystywanych w pomiarze efektywności przedsiębiorczych organizacji. Ważną jego część stanowi identyfikacja najczęstszych miar efektywności na podstawie krytycznej analizy literatury, z uwzględnieniem miar zarówno obiektywnych, jak i subiektywnych. Dodatkowym atutem opracowania jest odniesienie do przeprowadzonych we własnym zakresie badań empirycznych, w których zastosowanie jedynie miar obiektywnych okazało się niewystarczające.

**Słowa kluczowe:** miary efektywności, przedsiębiorczość, rozwój organizacji.

### **1. Wstęp**

W literaturze przedmiotu już w latach 80. XX wieku mocno udokumentowano fakt, że to tworzenie nowych organizacji zdaje się być krytyczne dla rozwoju ekonomicznego czy współtworzenia nowych miejsc pracy w gospodarce [Birley 1987; Reynolds 1987]. Oczywiście wysoki odsetek „śmiertelności” tych organizacji często prowadzi do stosunkowo niskiej trwałości tak powstałych nowych miejsc pracy. Część organizacji doświadczy w początkowym okresie znaczącego (o dużej dynamice) rozwoju, część będzie balansować na poziomie jedynie słabo wykraczającym poza obszar zainwestowanego kapitału początkowego, a jeszcze inne będą się „kurczyć” w tempie krytycznym dla ich istnienia na tych początkowych etapach rozwoju. Wydaje się zatem ważne, a z punktu widzenia teorii rozwoju przedsiębiorczych organizacji – krytyczne, by teoria, a następnie praktyka potrafiły skoncentrować swoją uwagę nie tylko na czynnikach determinujących sam początek – założenie organizacji, ale by brały pod uwagę również efektywność rozwoju w poszczególnych jego fazach czy etapach.

Celem niniejszego artykułu jest zatem charakterystyka i częściowa weryfikacja empiryczna obiektywnych miar efektywności, będących decydującymi wyznac-

nikami w procesie przedsiębiorczego rozwoju organizacji. Właściwe, wiarygodne i wartościowe miary efektywności podejmowanych działań na wszystkich etapach rozwoju organizacji wydają się kluczowe także dla badań, gdzie wiele zmiennych pośredniczących stanowi nowy obszar poszukiwań powiązanych z efektywnością działań.

## 2. Istota pomiaru efektywności

Wydaje się właściwe z punktu widzenia poprawności naukowej dalszego wywodu jasne określenie tego, czym, zdaniem autora, są miary efektywności. Najczęściej koreluje się je z następującymi zbiorami pojęć: a) ekonomiczne punkty odniesienia (minimalizacja kosztów użytkowania zasobów z uwzględnieniem ich jakości); b) sprawność (relacja między uzyskanym efektem – produktem czy usługą – a wykorzystanymi zasobami); c) efektywność (relacja między zamierzonymi a aktualnymi rezultatami). By w sposób właściwy mogły pełnić swoją rolę, niezbędna jest konsekwencja w ich implementacji (zarówno w czasie, jak i pomiędzy jednostkami), porównywalność, przejrzystość (prostota i dobre zdefiniowanie), zrozumiałość, odniesienie do kluczowych procesów przebiegających w organizacji oraz kontrola (powinny mierzyć jedynie te elementy, w stosunku do których podmiot badania ma kontrolę).

Na poziomie organizacji miary efektywności tworzy się na potrzeby trzech obszarów: instytucjonalnego, zarządczego oraz technicznego. Instytucjonalnie dają one zaplecze do podejmowania decyzji i legitymizacji działań podejmowanych przez organizację w obrębie posiadanych zasobów dla jej organów władczych, głównie zewnętrznych. W ujęciu zarządczym pozwalają na monitorowanie bieżących aktywności, zwiększając jednocześnie zasoby wiedzy dotyczące struktury wewnętrznej, zachodzących procesów czy ich alokacji. W obszarze technicznym dają odpowiedzi dotyczące jakości oferowanych dóbr czy usług. Ujmując sprawy bardziej ogólnie, pozwalają na porównania efektów działania w stosunku do celów, do poprzednich okresów, do innych działań. Pozwalają na lepsze zrozumienie zjawisk w ich ujęciu czasowym, a przede wszystkim umożliwiają rozwój norm, celów organizacyjnych czy lokalnych punktów odniesienia.

Toczący się w wielu obszarach dyskurs wokół pomiaru efektywności wychodzi z założenia, że miary te odzwierciedlają w dużej mierze przekonanie o racjonalności podejmowanych decyzji menedżerskich idących w stronę zwiększania efektywności działań. Jasna identyfikacja i ustalanie celów w kategoriach ilościowych wydają się niezbędnym składnikiem monitoringu przedsiębiorczych organizacji na każdym etapie rozwoju. Działają one jednoznacznie jako swoisty system wiedzy organizacyjnej, pozwalający na poprawę alokacji decyzji rozwojowych i ich technicznej skuteczności.



### 3. Organizacyjne i behawioralne konsekwencje pomiaru efektywności

Jedną z podstawowych kwestii związanych z pomiarem efektywności jest głęboko osadzony w rzeczywistości organizacyjnej możliwy zakres jej wykorzystania. Łatwo można się go doszukać w obszarach planowania strategicznego, monitorowania i zarządzania procesami, raportowania zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego czy alokowania zasobów. Ale nie tylko tam, bo ich wykorzystanie w obszarze kształtowania zachowań organizacyjnych dotyczyć może motywowania, kompensowania, porównywania (w górę, w dół, diagonalnie, wstecznie, wyprzedzająco). Co więcej, tak wielorakie zastosowanie, często symultanicznie odbywające się na wielu poziomach, w sposób najczęściej nie do końca zamierzony, skutkuje często raportowaniem na potrzeby określonego odbiorcy – interesariusza. Nie trzeba daleko szukać przykładów, gdzie umiejętnie prezentowano jedynie te miary, czy nawet szczegółowiej wskaźniki, uprawdopodobniające żądany wybór, bez względu na jego wewnętrzne czy też zewnętrzne pochodzenie.

Osobną grupę trudności we właściwym zaimplementowaniu, a wcześniej zaprojektowaniu, miar efektywności odnosi się do specyfiki poszczególnych organizacji i podejmowanych przez nie aktywności (zob. tab. 1). Brak ich właściwego umocowania w codziennych aktywnościach uczestników organizacji może dodatkowo skutkować obrazem, gdzie miary te postrzegane są jako nieważne, niepraktyczne, arbitralne czy wręcz odseparowujące jej poszczególnych uczestników. Biorąc z kolei pod uwagę stronę kosztową, może okazać się, że proces kolekcjonowania danych wykorzystywanych w pomiarze efektywności jest zbyt dużym obciążeniem w stosunku do potencjalnych korzyści wynikających z ich posiadania, czasem prowadząc do swoistego paraliżu kontrolnego, zwłaszcza tam, gdzie raportowanie odbywa się na rzecz podmiotu zewnętrznego.

**Tabela 1.** Potencjalne obszary problemowe pomiaru efektywności ze względu na specyfikę organizacji

Potencjalny obszar problemowy	Występujące skrajności	
Zakres oferowanych dóbr czy usług	Homogeniczny	Heterogeniczny
Teleologia podejmowanych działań	Jasne, zrozumiałe i proste kryteria doboru celów	Skomplikowane, rozbudowane i konfliktowe kryteria doboru celów
Osiągane wyniki	Wyraźne, namacalne, jednoznaczne	Mgliste, rozproszone, wieloznaczne
Wpływ decyzyjny na osiągnięte wyniki	Pełna kontrola wewnętrzna	Pełne uzależnienie od jednostki nadzorującej
Standaryzacja, skomplikowanie aktywności	Wybrane, pojedyncze umiejętności, niewielkie występujące zależności	Ogólne, szerokie umiejętności, wiele zależności o skomplikowanych przepływach

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Townley 2005].

#### 4. Pomiar efektywności w badaniach nad przedsiębiorczością

Jak zaznaczono we wstępie, właściwy i dokładny pomiar efektywności jest krytyczny w badaniach nad przedsiębiorczym rozwojem organizacji. Bez adekwatnych środków pomiaru efektywności właściwy rozwój teorii przedsiębiorczości wydaje się niemożliwy, a przybliżanie jej efektów praktykom bardzo utrudnione. Warto jednak w tym miejscu zaznaczyć, że jakkolwiek pożądana jest ścieżka dająca odpowiedź na pytanie o sukces czy porażkę przedsięwzięcia, to stworzenie użytecznego instrumentarium pomiaru nastęrcza już wielu trudności [Chakravarthy 1986].

Znacząca część badań nad efektywnością w przedsiębiorczych organizacjach ma korzenie w teorii organizacji i zarządzaniu strategicznym. W teorii organizacji można odnaleźć trzy ścieżki metodologiczne, jakimi posługują się badacze [Murphy i in. 1996]. Podejście celowościowe wskazuje na kluczową rolę wypełniania celów, jakie organizacja sama wyznacza na drodze jej rozwoju [Etzioni 1964]. Aspekt zróżnicowanych celów realizowanych indywidualnie przez każdą organizację znacząco jednak utrudnia porównywalność otrzymanywanych wyników. Podejście systemowe częściowo niweluje ten problem poprzez symultaniczne spojrzenie na wielorakie, ogólne efekty osiągananej działalności [Steers 1975]. Powyższe ujęcia nie tłumaczą jednak, w jaki sposób miary efektywności mają zaspokoić zapotrzebowanie poszczególnych grup interesariuszy. Dopiero podejście uwzględniające wielorakich interesariuszy – czy ich grupy – daje odpowiedź co do sposobu ich satysfakcji [Connolly i in. 1980].

Domena badań w obszarze zarządzania strategicznego integruje powyższe teorie, sprowadzając je jednocześnie na trzy poziomy hierarchii z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorczych organizacji. Poziom pierwszy obejmuje efektywność w obszarze finansowym jako najbardziej podstawową, ale jednocześnie niewystarczającą dla holistycznego obrazu jej funkcjonowania. Poziom następny obejmuje efektywność w obszarze operacyjnym, gdzie miary typu jakość produktu czy usługi, udział w rynku są swoistymi danymi wyprzedzającymi na drodze do efektywności finansowej. Trzeci poziom uwzględnia oczekiwania interesariuszy i wydaje się najbardziej skomplikowany z operacyjnego punktu widzenia [Zammuto 1984]. Biorąc pod uwagę podział dokonany przez Venkatramana i Ramanujama [1986], a wynikający z hierarchizacji dokonanej przez Zammuto, najczęściej pojawiające się miary i wskaźniki efektywności zostały zaprezentowane w tab. 2.

Przedstawione w tab. 2 miary i wskaźniki efektywności należy traktować bardziej jako pojedyncze zmienne niż gotowy zestaw miar niezbędnych do wykorzystania. Istniejące relacje między zmiennymi wymagają badań w stronę ich korelacji, analizy konfirmacyjnej i eksploracyjnej. Może się okazać, że część korelacji niekoniecznie będzie miała charakter dodatni, przy założeniu odpowiedniego poziomu istotności. Jednocześnie ze względu na często niską wiarygodność otrzymanywanych

**Tabela 2.** Obiektywne i subiektywne miary i wskaźniki efektywności przedsiębiorczych organizacji

Miara	Wskaźniki finansowe	Wskaźniki operacyjne
Efektywność	ROE, ROI, ROA, Zwrot na wartości netto, Przychód brutto na pracownika, Średnia rentowność aktywów (zysk netto do aktywów ogółem) w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów	Średni zwrot z kapitałów, Sprzedaż netto do kapitałów, Wewnętrzna stopa zwrotu, Średnia rentowność kapitału własnego (zysk netto do kapitału własnego) w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów
Rozwój	Zmiana sprzedaży, Przeciętny roczny wzrost sprzedaży (netto) w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów, Zmiana w zatrudnieniu, Wzrost udziałów w rynku, Stopa zwrotu, Zmiana wydatków na pracowników w stosunku do przychodu	Liczba nowych miejsc pracy, Przeciętny roczny wzrost zatrudnienia w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów, Otwarcie nowych firm, Zmiana w obecnej wartości, Liczba zrealizowanych przejęć, Zmiana w zysku przed opodatkowaniem, Wzrost pożyczek
Zysk	Zwrot ze sprzedaży, Stopa zysku netto, Stopa zysku brutto, Poziom zyskowności netto, Zysk przed opodatkowaniem, Zysk na klienta, Zyskowność (mierzona zyskiem netto) w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów	Wzrost wartości akcji, Zysk na akcję, Cena do zysku z akcji, Średnia stopa zwrotu na sprzedaży, Średnia stopa zysku netto, Zyskowność (mierzona zyskiem netto) w ostatnich trzech latach w porównaniu do konkurentów, którzy znajdują się w tym samym stadium i okresie rozwoju
Płynność/ wielkość	Poziom sprzedaży, Średnia rentowność sprzedaży (zysk netto do sprzedaży netto) w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów, <i>Cash flow</i> , Zdolność do finansowania rozwoju, <i>Cash flow</i> na inwestycje, Wskaźniki realizacji zobowiązań	Liczba pracowników, <i>Cash flow</i> na sprzedaży, Obrót zapasami, <i>Cash flow</i> do całkowitego zadłużenia, Dynamika udziału w rynku w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów
Sukcesy/ porażki	Porzucane przedsięwzięcia, Subiektywna ocena badacza, Subiektywna ocena respondenta, Zwrot na wartości netto	Nadzór sądowy nad prowadzonymi przedsięwzięciami, Brak nowych numerów telefonicznych, Wynagrodzenie właścicieli
Udział w rynku	W ocenie respondenta, udział produktów/usług firmy do sprzedaży w sektorze, Stopień wzrostu w ostatnich trzech latach w porównaniu do innych firm w sektorze	Wartość PIMS, Stopień lojalności klientów w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów.
Inne	Zmiana w rotacji pracowników, Zależność od sponsora korporacyjnego	Subiektywna jakość

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Murphy i in. 1996, s. 17].

w badaniach kwestionariuszowych danych obiektywnych widoczny jest trend, gdzie część badaczy [Bratnicki i in. 2011] obok miar obiektywnych wykorzystuje miary subiektywne.

## 5. Empiryczne wykorzystanie obiektywnych miar efektywności

Badaniami objęto 547 organizacji z obszaru południowej Polski. Ze względu na istotne braki zdecydowano się odrzucić 348 ankiet. Ostateczna próba składała się z 199 organizacji. Badanie zostało przeprowadzone metodą wywiadu kwestionariuszowego.

szowego wśród kadry menedżerskiej wyższego i średniego szczebla. Kwestionariusz rozpoczął się od metryczki, która zawierała podstawowe pytania dotyczące organizacji: wiek, liczba zatrudnionych pracowników, branża oraz dane finansowe dotyczące danej organizacji. Następnie zamieszczona była część opisująca otoczenie organizacji, poziom godzenia sprzeczności czasu oraz poziom przedsiębiorczości (za pomocą orientacji przedsiębiorczej oraz zarządzania przedsiębiorczego).

W odróżnieniu od innych danych pozyskanych do badań (dotyczyły one otoczenia i orientacji czasowych), dane dotyczące efektywności działania organizacji były danymi finansowymi. Według klasyfikacji D.W. Lyona, G.T. Lumpkina i G.G. Dessa [2000] zostały one zebrane metodą obserwacji zachowań firmy i analizy przeszłej alokacji zasobów.

Jako miary efektywności przyjęto cztery wskaźniki:

1. Stosunek dochodu do wartości księgowej organizacji.
2. Stosunek dochodu do wartości rynkowej organizacji.
3. Sprzedaż nowych produktów i nowych technologii.
4. Stosunek zysku brutto do przychodów ze sprzedaży netto.

Współczynniki dotyczące efektywności działania organizacji nie zostały używane dla wszystkich firm. Kluczowa jest w tym przypadku analiza stosunku skośności do błędu standardowego skośności oraz stosunku kurtozy do błędu standardowego kurtozy. Współczynniki te nie powinny osiągać wartości wyższych niż 2<sup>1</sup>. W przeprowadzonej analizie jedynie współczynniki dla sprzedaży nowych produktów osiągają wartości poniżej 12, dla żadnej zmiennej nie udało się jednak osiągnąć wartości poniżej 2. Pozostałe wartości daleko odbiegają od założonej normy. Dane dla sprzedaży nowych produktów można byłoby poddać transformacji logarytmicznej, która mogłaby zbliżyć rozkład do normalnego, nawet jednak w przypadku powodzenia takiej transformacji sama sprzedaż nowych produktów nie może być uznana za miarę efektywności działalności.

Przeprowadzona analiza dowiodła, że metody obserwacji zachowań firmy i analizy przeszłej alokacji zasobów oparte na danych obiektywnych otrzymanych od organizacji nie zapewniają wiarygodności. Ze względu na dramatycznie niską wiarygodność danych dotyczących efektywności działalności wystąpiła konieczność rezygnacji z analizy efektywności w prowadzonych badaniach empirycznych.

## 6. Zakończenie

W istniejących badaniach nad przedsiębiorczością trudno doszukać się konsensusu co do miar efektywności, jakie powinny być stosowane. Biorąc pod uwagę szeroki zakres wyjściowy badań prowadzonych przez badaczy, nie jest to aż tak zaskakujące. Z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że nie istnieje pojedyncza miara efektywności, która w każdych warunkach będzie się sprawdzać, i to bez względu

---

<sup>1</sup> SPSS 10,0 for Windows User's Manual.

na zakres prowadzonych eksploracji. Wydaje się, że przy obecnym stanie wiedzy należy pozostawić wybór badaczom, a powstającą w ten sposób wielowymiarowość traktować jako zaletę tego typu badań. Badając fenomeny związane z pomiarem efektywności w przedsiębiorczych organizacjach, należy brać pod uwagę również fakt, że zmiana jednej z miar – np. wzrost poziomu sprzedaży, wymagający dodatkowych inwestycji w zakresie powiększenia sieci sprzedaży – może skutkować, przynajmniej w krótkim okresie, obniżką płynności finansowej. Skutkować może to negatywną korelacją, która – gdy traktujemy konstrukt efektywności organizacyjnej jako całość – okaże się zabójcza dla jego rzetelności statystycznej. Prawdopodobnym wyjściem z sytuacji jest traktowanie poszczególnych miar osobno, a może nawet czynników, i badanie relacji pomiędzy nimi a zmiennymi pośredniczącymi za każdym razem w oddzieleniu od pozostałych. Może to dać, w dłuższej perspektywie czasowej i po krytycznej analizie materiału teoretycznego, zbiór tych miar czy wskaźników, które optymalnie wpasowują się do danych sytuacji, akcentując tym samym konieczność ujęcia konfiguracyjnego w prowadzonych badaniach.

W ramach prowadzonych rozważań nad efektywnością zbiór wykorzystywanych miar może prowadzić także do pewnych niezamierzonych konsekwencji, gdzie za efektywne będą uważane te decyzje, które można zmierzyć, i tylko te. Prawdopodobna odpowiedź na tak postawione problemy znajdzie odzwierciedlenie w epistemologicznych założeniach, które z kolei powinny znaleźć odzwierciedlenie w procesach operacjonalizacji poszczególnych wymiarów przedsiębiorczego rozwoju organizacji.

Tworząc narzędzia pomiaru efektywności, nie można pozostawić bez zastanowienia pytań umocowanych w wymiarze politycznym organizacji [Carter i in. 1992]. Z pewnością należy zwrócić uwagę na:

- 1) źródło pochodzenia kryteriów zastosowanych w miarach,
- 2) kto wybiera czy tworzy miary oraz w jakim celu to robi,
- 3) jakim grupom w organizacji określone miary sprzyjają,
- 4) jakie grupy w tych miarach się pomija,
- 5) od czego próbuje się uciec, tworząc czy wykorzystując dane miary czy wskaźniki?

Powyższe pytania powinny inkorporować ostrzeżenie co do świadomości konsekwencji, jakie niesie ze sobą ustalanie kryteriów efektywnościowych w organizacji oraz ich legitymizacji. Już tylko powyższe zakłada przynajmniej szczątkową dyskusję, demokratyczny wybór oparty na pluralizmie poglądów i świadomości celów, jakie kryją się za określonym wzorcem miar i wskaźników efektywności przedsiębiorczych organizacji. Jedynie taki proces zapewni prawdziwą efektywność powstania i funkcjonowania systemu miar efektywności w organizacji, zgodnie z maksymą, że nie wszystko jest złe, a jedynie potencjalnie niebezpieczne w użytkowaniu.

## Literatura

- Birley S., *New ventures and employment growth*, „Journal of Business Venturing” 1987, no. 2(2), s. 155–165.
- Bratnicki M., Gabryś B.J., Kulikowska-Pawlak M., Butrym K., *Orientacja przedsiębiorcza a efektywność w kontekście strategicznych problemów rozwoju organizacji. Koncepcja, narzędzia i wyniki badań pilotażowych*, projekt badawczy nr N N115 264436, UE, Katowice 2011, s. 1–133.
- Carter N., Klein R., Day P., *How Organizations Measure Success*, Routledge, London 1992.
- Chakravarthy B.S., *Measuring strategic performance*, „Strategic Management Journal” 1986, s. 437–458.
- Connolly T., Conlon E.J., Deutsh S.J., *Organizational effectiveness: A multiple constituency approach*, „Academy of Management Review” 1980, no. 55, s. 211–217.
- Etzioni A., *Modern Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 1964.
- Lyon D.W., Lumpkin G.T., Dess G.G., *Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process*, „Journal of Management” 2000, no. 5, s. 1055–1085.
- Murphy G.B., Trailer J.W., Hill R.C., *Measuring performance in entrepreneurship research*, „Journal of Business Research” 1996, no. 36, s. 15–23.
- Reynolds P.D., *New firms: Social contribution versus survival potential*, „Journal of Business Venturing” 1987, no. 2(3), s. 231–246.
- Townley B., *Critical Views of Performance Measurement*, [in:] *Encyclopedia of Social Measurement*, vol. 1, Elsevier, London 2005.
- SPSS 10,0 for Windows User’s Manual.
- Steers R.M. *Problems in the measurement of organizational effectiveness*, „Administrative Science Quarterly” 1975, no. 20, s. 546–558.
- Venkatraman N., Ramanujam V., *Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches*, „Academy of Management Review” 1986, no. 11, s. 801–814.
- Zammuto R.F., *A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness*, „Academy of Management Review” 1984, no. 9, s. 606–616.

## METHODOLOGY OF PERFORMANCE MEASUREMENT IN ENTREPRENEURIAL ORGANIZATIONS: INTRODUCTION

**Summary:** The basic idea of the article is to synthetically present an important, from the entrepreneurial growth perspective, problem of dimensions and factors in entrepreneurial organizations’ performance measurement. In that vein it identifies the most common dimensions and factors of performance in existing literature, including both objective and subjective ones. Additionally it briefly discusses problems that arise during empirical testing of specific objective measures.

**Keywords:** performance measures, entrepreneurship, organization growth.