

## Wybrane aspekty pomiaru dokonań podmiotu funkcjonującego na rynku energetycznym

Bartłomiej Bartnik\*

**Streszczenie:** *Cel* – celem artykułu jest prezentacja różnych koncepcji pomiaru dokonań przedsiębiorstwa, oraz zaprezentowanie kluczowych mierników efektywności oraz kierunku ich ewolucji w kontekście zmieniających się warunków funkcjonowania dla analizowanego podmiotu. *Metodologia badania* – w artykule zastosowano następujące metody badawcze: analiza literatury przedmiotu w zakresie rachunkowości zarządczej oraz studium przypadku podmiotu – wybór podmiotu do badań wynika z faktu iż autor pełni w tym podmiocie funkcję specjalisty w obszarze doradczym – posiada specjalistyczną wiedzę dotyczącą procesów biznesowych. *Wynik* – kształt i zakres systemu pomiaru dokonań zależy od struktury czynników determinujących funkcjonowanie podmiotu gospodarczego. Istniejący w literaturze, relatywnie duży zbiór metod i narzędzi służący do kwantyfikacji dokonań organizacji powinien przyczynić się do zrekonfigurowania systemu pomiaru dokonań funkcjonującego w analizowanym podmiocie do zmieniających się warunków zewnętrznych. *Oryginalność/Wartość* – w opracowaniu omówiono systemu pomiaru dokonań w organizacji funkcjonującej w liberalizującej się części rynku energetycznego. Artykuł wskazuje ramy i kierunki ewolucji kluczowych wskaźników systemu pomiaru dokonań w oparciu o przesłanki wynikające ze zmian w otoczeniu.

**Słowa kluczowe:** efektywność, pomiar dokonań, wskaźnik

### Wprowadzenie

Powodem powołania do funkcjonowania podmiotów gospodarczych jest realizacja przez nie określonych celów. Cele są główną kategorią determinującą działalność organizacji, oraz powodem ich istnienia. Identyfikacja i struktura celów przedsiębiorstwa ma kluczowe znaczenie dla systemu pomiaru dokonań. „Pomiar i ocena są dokonywane zawsze z uwzględnieniem kryterium wynikającego z celu” A. Buczkowska (2012: 5). Wielu autorów tematu zwraca uwagę na postępujący stopień komplikacji procesu pomiaru dokonań. Głównym czynnikiem determinującym trudność z prawidłową kwantyfikacją efektywności realizacji celów podmiotu gospodarczego jest wzrastające tempo przemian społeczno-gospodarczych oraz narastająca złożoność warunków funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Jako podstawowy cel funkcjonowania przedsiębiorstwa badacze podają maksymalizację jego wartości z perspektywy jego właścicieli. Aby efektywnie realizować ten cel, przedsiębiorstwo musi dysponować zaprojektowanym i wdrożonym systemem zarządzania i pomiaru dokonań. Celem niniejszej prezentacji jest przybliżenie problematyki pomiaru dokonań w wybranym środowisku biznesowym. W artykule zastosowano następu-

---

\* mgr Bartłomiej Bartnik, doktorant Wydziału Zarządzania AGH, Akademia Górniczo-Hutnicza im. St. Staszica w Krakowie.

jące metody badawcze: analiza literatury przedmiotu w zakresie rachunkowości zarządczej oraz studium przypadku.

## **1. Istota i zakres pomiaru dokonań podmiotów gospodarczych, a cele ich funkcjonowania**

Istotą procesu pomiaru jest opis zjawisk i cech za pomocą liczb. Dzięki zapisowi liczbowemu staje się możliwe systematyczne i dokładne wyrażenie właściwości przedmiotów, zjawisk gospodarczych i zachodzących między nimi relacji (Kędzierska 2012: 104). Według J. Michalaka (2008: 42) pomiar to „zespół czynności mających na celu wyznaczenie wartości poszukiwanej zmiennej”. Pomiar dokonań jest przez badaczy przedmiotu klasyfikowany wielowymiarowo. Mierniki należące do systemu pomiaru dokonań identyfikuje się w zależności od kryterium jako miary niefinansowe i finansowe, miękkie i twarde, wewnętrzne lub zewnętrzne. Pomiar dokonań może koncentrować się zarówno na otoczeniu jak i wnętrzu podmiotu gospodarczego, może kwantyfikować zarówno komórkę jak i cały podmiot gospodarczy. J. Michalak (2010: 383) określa pomiar dokonań jako proces, obejmujący: ustalenie, ewidencję i przetwarzanie, rozumiane jako agregowanie i porównywanie z celami i standardami oraz prezentację informacji o wynikach przedsiębiorstwa. Można przyjąć, że pomiar i regularna weryfikacja wyników są kluczowymi warunkami racjonalnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. System pomiaru dokonań jest niezbędny w podmiotach gospodarczych funkcjonujących w szczególnie trudnych warunkach, w których podejmowane decyzje oraz skutki tych decyzji muszą być często weryfikowane. Warto zwrócić uwagę na zmieniający się zakres pomiaru – od podmiotu gospodarczego na szeroko pojęte relacje z podmiotami zewnętrznymi, tzw. interesariuszami (Łada 2011: 9).

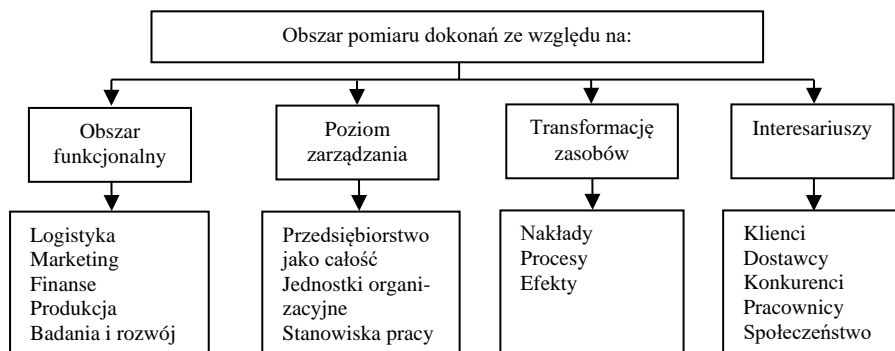
Institute of Management Accounting (IMA), definiując system pomiaru dokonań, określa strukturę celów i zadań, które ten system realizuje (Michalak 2008: 8). Są one następujące:

- informuje otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne jednostki o tym, jak ta jednostka funkcjonuje,
- łączy przeszłe, teraźniejsze i przyszłe działania w spójną całość,
- pozwala na ocenę podjętych przez kierownictwo decyzji pod względem ich trafności,
- jest czynnikiem motywującym kadrę pracowniczą,
- staje się narzędziem połączenia celów pracowników z celami jednostki,
- służy wyznaczeniu pozycji przedsiębiorstwa na rynku,
- określa stopień wdrożenia strategii,
- ocenia efektywność wykorzystania zasobów organizacyjnych,
- wymusza obiektywne spojrzenie na wyznaczone cele,
- pozwala na ocenę pracowników, dysponowanie karami i nagrodami.

Realizacja wymienionych zadań jest możliwa wówczas kiedy system pomiaru dokonań generuje wiarygodne i porównywalne informacje, a procesy, którymi zarządza przedsiębiorstwo są przynajmniej w pewnym stopniu przez nie kontrolowane.

Z najbardziej ogólnego punktu widzenia wymiar kwantyfikacji dokonań wyraża się w „powiązaniu parametrów oceny z przepływami pieniężnymi, które determinują wartość spółki” (Nita 2014: 38). Kluczowe dla konstrukcji systemu pomiaru dokonań jest właściwe zdefiniowanie obszarów generujących wartość w danej organizacji, oraz określenie i iden-

tyfikacja determinant generujących strumień wartości na poziomach poszczególnych obszarów, finalnie natomiast hierarchizacja poszczególnych obszarów według kryterium kreacji wartości dla firmy. Zakładając, że pomiar dokonań może być prowadzony w przekroju różnych obiektów można dokonać jego podziału za pomocą kryteriów przedstawionych na rysunku 1.



**Rysunek 1.** Klasyfikacja i zakres systemu pomiaru dokonań według wybranych kryteriów

Źródło: Nita (2014).

Kryterium pierwsze odnosi się do pomiaru osiągnięć w relacji do poszczególnych obszarów funkcjonalnych podmiotu gospodarczego. Dla każdego z wymienionych obszarów należy zaprojektować właściwą kombinację mierników oraz kwantyfikować odmienne czynniki determinujące efektywność procesów realizowanych w poszczególnych obszarach.

Drugie kryterium odnosi się do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, ze względu na którą, struktura systemu pomiaru osiągnięć zależy od szczebla zarządzania, przykładowo, na poziomie przedsiębiorstwa jako całości, pomiar jest ukierunkowany na ocenę realizacji strategii, natomiast na poziomie jednostek organizacyjnych jest związany z oceną ich wyników.

Kolejne kryterium zakresu systemu pomiaru dokonań koncentruje się na ocenie gospodarowania zasobami. Pomiar jest prowadzony w obrębie:

- a) zasobów – optymalizacja ich pozyskiwania;
- b) procesów – przetwarzania zasobów w wyniki;
- c) wyników – konfrontacja z oczekiwaniami oraz zaplanowanymi celami.

Zaprezentowane kryteria, determinujące zakres systemu pomiaru dokonań w rachunkowości zarządczej nie wykluczają częstych interferencji, np. obszar funkcjonalny może być traktowany jako samodzielna jednostka, ale także może być traktowany jako samodzielny przedmiot pomiaru, z drugiej strony zaś może być postrzegany jako jeden ze szczebli w strukturze organizacyjnej podmiotu gospodarczego (Nita 2014: 42). Współczesna gospodarka rynkowa nie definiuje dodatniego wyniku finansowego jako sukcesu podmiotu gospodarczego, ale sukcesem jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w obszarach takich jak: jakość oferowanego dobra/usługi, innowacyjność, jakość dostaw, zaufanie klientów. Tradycyjne mierniki finansowe nie są bowiem w stanie kwantyfikować kluczowych czynników determinujących sukces przedsiębiorstwa. W wielu podmiotach gospodarczych system efektywnego pomiaru dokonań bazuje na zdefiniowanych kluczowych czynnikach

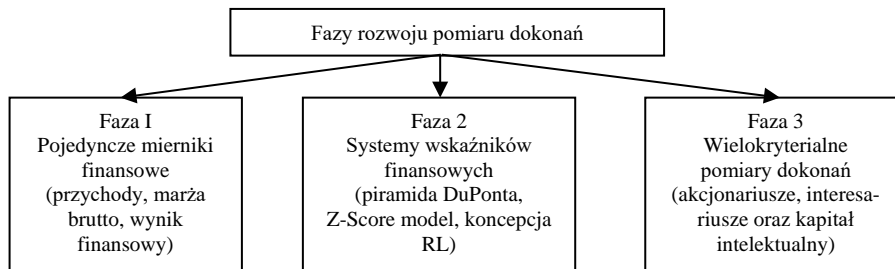
sukcesu, które umożliwiają określenie wspólnych celów. System pomiaru dokonań skupia się na ich pomiarze oraz wspomaga ich realizację (Buczowska 2012: 11).

## 2. Klasyfikacja systemów pomiaru dokonań

Portfel koncepcji i narzędzi służących do pomiaru dokonań jest niezwykle bogaty i zróżnicowany. Badacze przedmiotu wskazują na duży zakres jego ewolucji w ostatnich kilkudziesięciu latach, poczynając od najprostszych systemów oceny, których podstawą były wskaźniki finansowe, po złożone wieloaspektowe systemy, które obejmują swoim zasięgiem różnorodne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa (Kowalewski 2011: 251). Jednym z kryteriów podziału metod pomiaru dokonań jest wykorzystywanie przez te metody określonej grupy mierników (Kędzierska 2012: 105):

- a) miar pierwotnych – zasoby pieniężne, niepieniężne, zobowiązania, należności;
- b) miar wtórnych – wynik finansowy, kalkulacje kosztów oraz wartość dodana.

Kolejna klasyfikacja metod pomiaru dokonań jest związana z różnymi podejściami co do charakteru metod, w jej ramach możemy wyróżnić metody wykorzystujące miary finansowe, miary finansowe i niefinansowe oraz miary niefinansowe. Klasyfikację metod pomiaru dokonań można również dokonać uwzględniając ich ewolucję, co ukazuje rysunek 2.



**Rysunek 2.** Klasyfikacja systemów pomiaru dokonań z punktu widzenia ich ewolucji

Źródło: Kędzierska (2012).

W ramach trzeciej fazy na poziomie każdego obszaru można wyodrębnić koncepcje, które są przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1**

Klasyfikacja systemów pomiaru dokonań, a obszar zastosowań

Maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy	Maksymalizacja wartości dla interesariuszy	Maksymalizacja kapitału intelektualnego
– wartość dla akcjonariuszy SHV ( <i>Shareholder Value</i> )	– francuska <i>Tableau de Bord</i>	– nawigator Skandii
– ekonomiczna wartość dodana EVA ( <i>Economic Value Added</i> )	– zbilansowana karta wyników ( <i>Balanced Scorecard</i> )	– monitor aktywów niematerialnych
– zysk rezydualny	– piramida wyników ( <i>Performance Pyramid</i> )	– nawigator kapitału intelektualnego Stewarta
– rynkowa wartość dodana MVA ( <i>Market Value Added</i> )	– okno dla zarządzania biznesem ( <i>Business Management Window</i> )	– IC-Navigator ( <i>Intellectual Capital Navigator</i> ) Roosa
		– analiza rozkładu danych ( <i>Data</i> )

Maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy	Maksymalizacja wartości dla interesariuszy	Maksymalizacja kapitału intelektualnego
<ul style="list-style-type: none"> <li>– gotówkowa wartość dodana CVA (<i>Cash Value Added</i>)</li> <li>– wzmacniacz rzeczywistej wartości aktywów RAVE (<i>Real Asset Value Enhancer</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– koncepcja pomiaru dokonań Europejskiej Federacji Zarządzania Jakością EFQM (<i>European Federation of Quality Management</i>)</li> <li>– pryzmat wyników (<i>Performance Prism</i>)</li> <li>– miernik tworzenia wartości VCI (<i>Value Creation Index</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Envelopment Analysis</i>)</li> <li>– koncepcja pomiaru dokonań przy zastosowaniu rynku wewnętrznego w Hawlett Packard</li> <li>– kompleksowa karta wyników (<i>Total Performance Scorecard</i>)</li> </ul>

Źródło: Kędzierska (2012).

Kryterium klasyfikacji metod pomiaru dokonań jest też ich złożoność oraz chronologia (por. tab. 2), między którymi zachodzi wysoki stopień korelacji ponieważ z biegiem czasu powstawały coraz bardziej złożone koncepcje (Nita, 2014: 42–43).

**Tabela 2**

Klasyfikacja systemów pomiaru dokonań w zależności od stopnia złożoności i chronologii

Relatywnie proste koncepcje sformułowane przed 1992 rokiem	Koncepcje oparte na balanced scorecard	Najnowsze koncepcje
<ul style="list-style-type: none"> <li>– tablica rozdzielcza</li> <li>– kwestionariusz pomiaru dokonań, macierz pomiaru dokonań</li> <li>– strategiczna technika analizy pomiaru i raportowania SMART</li> <li>– macierz rezultatów i determinantów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zrównoważona karta wyników</li> <li>– brytyjska karta wyników</li> <li>– niemiecka karta wyników</li> <li>– skandynawska karta wyników Skandia Nawigator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– holenderski system zarządzania dokonaniami</li> <li>– pryzmat dokonań</li> <li>– model doskonałości</li> <li>– struktura zintegrowanego pomiaru dokonań</li> <li>– system pomiaru dokonań opracowany w Cambridge</li> <li>– zintegrowany system pomiaru dokonań</li> </ul>

Źródło: Nita (2014).

W praktyce podmioty gospodarcze stosują rozwiązania będące kombinacją możliwych koncepcji i metod pomiaru dokonań, np. obliczają wskaźniki na podstawie sprawozdań finansowych oraz dokonują pomiaru rezultatów działalności operacyjnej, wykorzystując stopień realizacji budżetów kosztowych (Szychta 2007: 453). Takie podejście, poprzedzone najczęściej analizą uwarunkowań sytuacyjnych, pozwala na dopasowanie systemu pomiaru dokonań do zindywidualizowanych potrzeb poszczególnych przedsiębiorstw.

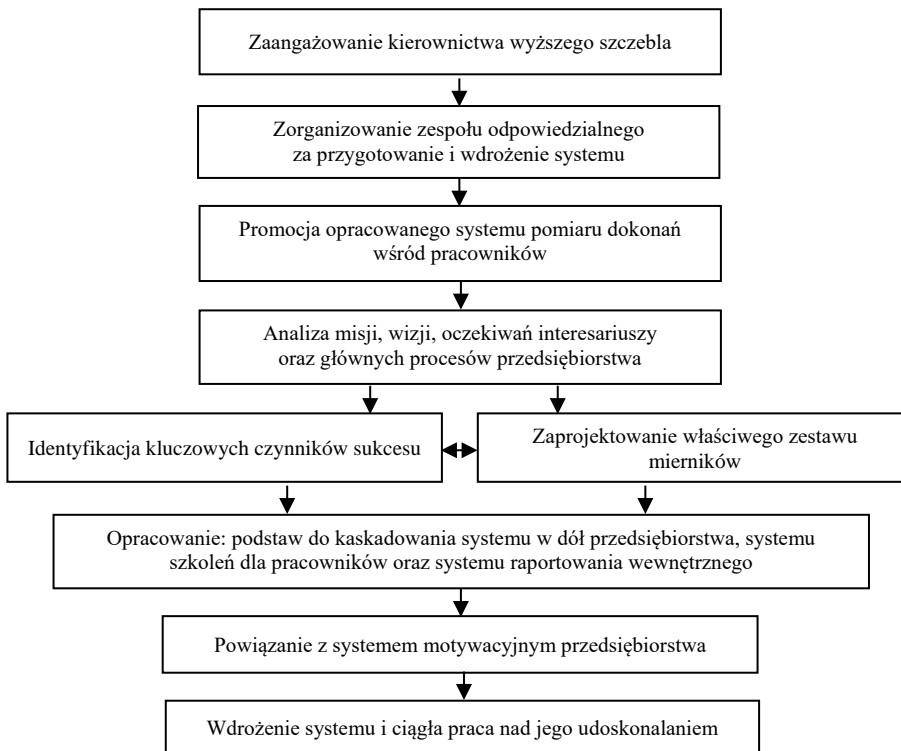
### 3. Projektowanie i budowa systemu pomiaru wyników

Pomiar dokonań może być przeprowadzany wielowymiarowo. Możemy mierzyć praktycznie wszystkie aspekty ekonomiczne w organizacji (zjawiska, procesy strumienie). Proces przygotowania i wdrożenia powinien być zawsze dostosowany do specyfiki danego podmiotu. Można podzielić go na dwie podstawowe fazy (Nowak 2012: 39):

- gruntowną analizę podmiotu i zaprojektowanie odpowiedniego systemu pomiaru dokonań,

- wdrożenie zaprojektowanego systemu pomiaru dokonań i jego permanentne doskonalenie oraz dostosowywanie do zmieniających się warunków.

W ramach wymienionych faz możemy wydzielić dziewięć szczegółowych etapów, które są kluczowe z punktu widzenia efektywności funkcjonowania systemu. Są one następujące (rys. 3):



**Rysunek 3.** Kluczowe etapy efektywności funkcjonowania systemu

Źródło: Nowak (2012).

Prawidłowo wdrożony system pomiaru dokonań powinien uwzględniać (Nita 2014: 44) aspekty takie jak: zbieżność ze strategią organizacji, ukierunkowanie na interesariuszy, wieloaspektowy zakres pomiaru, krytyczne czynniki sukcesu, proces uczenia się organizacji, raportowanie dokonań oraz być orientację na przyszłość i motywację pracowników. System pomiaru dokonań powinien umożliwić efektywną kwantyfikację wszystkich kluczowych obszarów działalności organizacji. Niedopasowany do specyfiki danego podmiotu system pomiaru dokonań oznacza brak kontroli nad nieprawidłowo lub w ogóle niekwantyfikowanymi elementami, co przekłada się na niemożność efektywnego zarządzania nimi.

#### 4. Kluczowe wskaźniki efektywności oraz zakres ich ewolucji w podmiocie sektora energetycznego

Kluczowym obszarem działalności analizowanego podmiotu jest obrót gazem ziemnym oraz energią elektryczną. Zgodnie z regulacjami unijnymi przetransponowanymi na polski grunt, w 2007 roku nastąpiła rozdzielność prawna i organizacyjna obrotu gazem od jego technicznego przesyłu. Fakt ten oznaczał, iż wydzielony segment został zmuszony do opracowania nowego i efektywnego systemu pomiaru dokonań, adekwatnego do nowych warunkowań, czyli do funkcjonowania w warunkach wolnorynkowych. Wymaga to przeprojektowania systemu pomiaru dokonań, który w nowym podmiocie powinien być ukierunkowany wyłącznie na kwantyfikację zjawisk związanych z procesami stricte handlowymi. Do momentu wydzielenia podmiot realizował cele zarówno obszaru dystrybucji, jak i handlu. Głównym celem analizowanego podmiotu jest wobec postępującej liberalizacji rynku, utrzymanie wartości w obrocie detalicznym jako jednym z segmentów działalności Grupy Kapitałowej.

Funkcjonujący w prezentowanym podmiocie system pomiaru dokonań (autor jest jedną z osób odpowiedzialnych za jego wdrożenie i rozwój w analizowanym podmiocie) jest nierozdzielnie związany z wdrożoną w 2009 roku koncepcją zarządzania przez cele, która zapewnia koncentrację podmiotu na realizacji jego strategicznych celów oraz ich delegowanie, monitorowanie, ocenę stopnia realizacji, a także powiązanie uzyskanych rezultatów z systemem premiowania. Funkcjonujący w analizowanym podmiocie system pomiaru dokonań można podzielić na podsystem:

- ukierunkowany zewnętrznie, służący do oceny wyników pracy jednostki jako całości, prowadzony na rzecz właścicieli (centrala, spółka matka),
- ukierunkowany wewnętrznie, służący do pomiaru dokonań komórek organizacyjnych oraz poszczególnych stanowisk pracowniczych; jest on prowadzony na rzecz zarządzających analizowanym podmiotem.

Mierniki ukierunkowane na zewnętrznych odbiorców można podzielić na stałe i zmienne. Stałe mają charakter ilościowy i jakościowy. Są powtarzalne w każdym okresie. Klasyfikację zadań stałych przedstawia tabela 3.

**Tabela 3**

Kluczowe mierniki efektywności (o charakterze stałym)

Miernik	Sposób kalkulacji	Jednostka miary	Waga	Wartość docelowa	Skala oceny za dany poziom realizacji celu	
Wykonanie kosztów własnych Oddziału	(A-B) / B * 100%	A = koszty rzeczywiste w Oddziale w roku X B = koszty planowane w Oddziale w roku X	%	30	0%	-3% lub mniej – 120 0% – 100 3% – 80 5% – 60 powyżej 5% – 0
Zmiana liczby klientów na rynku krajowym w roku X (mierzona zamówieniami mocy)	(A-B) + C1*D1 + ... + C4*D4	A = moc zamówiona przez klientów (...) B = moc zamówiona przez klientów (...) C1 ... C4 = różnica w liczbie klientów (...) D1 ... D4 = przyjęty współ. mocy zamówionej	m <sup>3</sup> /h	20	X m <sup>3</sup> /h	X m <sup>3</sup> /h i więcej – 120 X m <sup>3</sup> /h – 100 X m <sup>3</sup> /h – 80 X m <sup>3</sup> /h – 60 poniżej X m <sup>3</sup> /h – 0

Miernik	Sposób kalkulacji	Jednostka miary	Waga	Wartość docelowa	Skala oceny za dany poziom realizacji celu	
Wskaźnik należności przeterminowanych powyżej 60 dni	(A+B-C) / D * 100%	A = wartość należności przeterminowanych powyżej 60 dni (...), B = wartość należności nieściągalnych spisanych (...), C = wartość należności odzyskanych w danym okresie, a uprzednio spisanych jako nieściągalne D = przychody w roku	%	10	X%	X% lub mniej – 120 X% – 100 X% – 80 X% – 60 powyżej X% – 0

Źródło: opracowanie własne.

Zmienne mierniki mają charakter stricte jakościowy – inicjowane są w zależności od zmieniającej się konfiguracji uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych oraz potrzeb. Struktura drugiej grupy wskaźników jest modyfikowana w zależności od czynników, takich jak: implikacje wynikające z aktualizacji strategii dla obszaru obrotu, inicjatyw uruchamianych przez podmiot nadzorujący, zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych. Wybrane wskaźniki pomiaru dokonań z powyższej grupy przedstawia tabela 4:

**Tabela 4**

Kluczowe mierniki efektywności (o charakterze zmiennym)

Miernik	Sposób kalkulacji	Jednostka miary	Waga	Wartość docelowa	Skala oceny za dany poziom realizacji celu
Opracowanie średnio-terminowego (5 lat), kroczącego planu utrzymania sprzedaży gazu i energii elektrycznej	Wykonanie zadania najpóźniej do dnia X. Ocena przez osobę oceniającą na podstawie raportu złożonego do X	pkt	X	100 pkt	Przewyższający oczekiwania – 120 Bardzo dobry – 100 Zadowolający – 80 Umiarkowany – 60 Niesatysfakcjonujący – 0
Wynik badania satysfakcji klientów z poziomu obsługi	Ocena na podstawie wyniku badania satysfakcji klientów wskaźnik CSI ( <i>Customer Satisfaction Index</i> )	%	X	76	78% i więcej – 120 76% – 100 74% – 80 72% – 0
Realizacja Inicjatyw z Programu Budowy Wartości GK – uruchomienie e-Obsługi – wdrożenie modelu obsługi klienta bizn. wg harmonogramu – wdrożenie planu optymalizacji sieci BOK ( przed uruchomieniem <i>call center</i> )	Ocena realizacji inicjatywy zgodnie z harmonogramem oraz efektów zrealizowanych działań przez osobę oceniającą	pkt	X	100	Przewyższający oczekiwania – 120 Bardzo dobry – 100 Zadowolający – 80 Umiarkowany – 60 Niesatysfakcjonujący – 0

Źródło: opracowanie własne.

W analizowanym podmiocie osobną grupę wskaźników pomiaru dokonań stanowią mierniki ukierunkowane wewnętrznie, mierzące i oceniające procesy na potrzeby kadry



zarządzającej jednostką. Można je podzielić na trzy obszary (zgodnie z kryterium B. Nity – poziom zarządzania), które są przedstawione w tabeli 5.

**Tabela 5**

Przykładowe mierniki efektywności ukierunkowane wewnętrznie

Podmiot jako całość	Jednostki organizacyjne	Stanowisko pracy
Wskaźnik obrotu należnościami, wolumen sprzedanego gazu, ilość odbiorców w danych grupach taryfowych na koniec okresu, marża jednostkowa sprzedaży, itp.	Liczba klientów grupy taryfowej X pozyskanych w danym okresie, realizacja zarządzeń dyrektora wdrożonych do realizacji w ocenianym okresie	Sporządzenie raportów zarządczych w terminie z zachowaniem standardów jakościowych

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę zmieniającą się strukturę uwarunkowań zewnętrznych dla obszaru obrotu gazem i energią elektryczną w Polsce, której rezultatem jest postępująca intensyfikacja działań konkurencyjnych, można założyć, że podmiot będzie narażony na utratę istotnej części klientów i ograniczenia przychodów ze sprzedaży podstawowej. Głównym celem, który firma będzie musiała realizować, będzie przede wszystkim utrzymanie maksymalnej liczby dotychczasowych klientów oraz wolumenów sprzedażowych. Podmiot będzie mógł osiągnąć ten cel wdrażając do realizacji następujące działania:

- uzyskanie trwałych oszczędności w obszarze kosztów operacyjnych – pojawienie się innych graczy w sektorze obrotu gazem przyczyni się do sukcesywnie malejących marż jednostkowych na sprzedaży tego produktu; analizowany podmiot przez redukcję kosztów własnych będzie w stanie prowadzić efektywną politykę cenową,
- dywersyfikację oferty sprzedażowej – podmiot powinien posiadać sieć obsługi klienta wykorzystać do sprzedaży innych produktów niż gaz i prąd, co przełoży się na minimalizowanie utraty przychodów ze sprzedaży spowodowanej liberalizacją rynku,
- przeprowadzenie gruntownej reorganizacji i restrukturyzacji – jakościowa zmiana modelu obsługi klientów (budowa organizacji sprzedażowej); przeprojektowanie organizacji i kultury (systemów wartości stymulujących i motywujących pracowników), odchudzenie i spłaszczenie struktury organizacyjnej podmiotu.

Zredefiniowana konfiguracja wskaźników mierzących dokonania podmiotu gospodarczego w nowych warunkach powinna kreować warunki, aby podmiot był zdolny do efektywnego pomiaru wymienionych celów. Podmiot powinien dokonywać regularnej modyfikacji i właściwego doboru wskaźników, np. istniejący obecnie wskaźnik wykonanie kosztów własnych podmiotu powinien zostać przeprojektowany na wskaźnik realizacji zaplanowanego stopnia redukcji kosztów operacyjnych lub zaprojektować nowe w zależności od uruchamianych procesów np. wskaźnik wartości sprzedaży nowych produktów i usług. Z uwagi na planowany szeroki zakres działań ukierunkowanych na przystosowanie do nowych warunków działania podmiot powinien zaprojektować specjalną grupę wskaźników do pomiaru skuteczności przeprowadzanych akcji restrukturyzacyjnych, np. przychody ze sprzedaży majątku trwałego, przychody z wynajmu.

## Uwagi końcowe

Z przeprowadzonych rozważań możemy wywnioskować, iż funkcjonujący w literaturze, bogaty zakres metod pomiaru dokonań powinien stanowić punkt wyjścia do projektowania

i dopasowania systemu pomiaru dokonań do specyfiki danej organizacji. Prawidłowe pozycjonowanie mierników do uwarunkowań i potrzeb danego przedsiębiorstwa zapewni efektywną ocenę realizowanych celów przez dany podmiot. Każdy system pomiaru dokonań powinien zatem podlegać aktualizacji z uwagi na pojawiające się zmiany zarówno w samym przedsiębiorstwie, jak i otoczeniu, w którym ono funkcjonuje. W przypadku analizowanego podmiotu, liberalizujący się rynek wymusza nie tylko rekonfigurację istniejącej struktury wskaźników, ale również skłania do rozważań na temat gruntownej zmiany całego systemu pomiaru dokonań w analizowanym podmiocie.

## Literatura

- Buczowska A. (2012), *Cele przedsiębiorstwa, a pomiar jego dokonań*, „Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia” nr 45, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Kędzierska I. (2012), *Wybrane zagadnienia pomiaru dokonań*, „Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia” nr 45, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Kowalewski M. (2011), *Ewolucja i rola systemu pomiaru dokonań w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 182, Wrocław.
- Łada M. (2011), *Pomiar ekonomiczny zorientowany na relacje z klientami we współczesnej rachunkowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice
- Michalak J. (2008), *Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Difin, Warszawa.
- Michalak J. (2010), *Pomiar dokonań*, w: *Rachunkowość zarządcza. Podejście operacyjne i strategiczne*, red. I. Sobańska, C.H. Beck, Warszawa.
- Nita B. (2014), *Koncepcje i uwarunkowania pomiaru dokonań w przedsiębiorstwie*, „Economics and Management” nr 3.
- Pomiar i raportowanie dokonań przedsiębiorstwa* (2012), red. E. Nowak, CeDeWu, Warszawa.
- Szychta A. (2007), *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

### SELECTED ASPECTS OF A PERFORMANCE MEASUREMENT'S OBJECTIVES ACCOMPLISHMENT FROM THE PERSPECTIVE OF GAS AND ENERGY RETAIL MARKET ENTERPRISE

**Abstract:** This article presents considerations about performance measurement concepts in relation to organization's goals. In the first part of the paper, essence of performance measurements concepts and relations between goal's structure and measure of their performing was discussed. Therefore, the scope of performance measurement concepts from the perspective of variety criterions was elaborated. Key instructions necessary to perform a system of performance measurements was also be presented. The last part of the paper concentrates on the practical aspects of performance measurements – key measures including frames of theirs evolution due to changing environment of analyzed organization were presented. The main purpose of this article is to present: variety concepts of performance measurement, frame concepts of performance measurement implementation and describe main levels of performance measurement and directions of theirs evolutions in context of changing conditions. The research methods adopted in the study include a literature analysis, and case study. Main findings: wide spectrum of presented performance measurement concepts is a great base to projecting and implementation adjusted performance measurement system to specific features of organization. Only well-adjusted performance measurement system is able to effective measure degree of completion of organization's goals. System required periodical modification and adjustment to changing environment.

**Keywords:** measure, performance measurement, effective

## Cytowanie

- Bartnik B. (2015), *Wybrane aspekty pomiaru dokonań podmiotu funkcjonującego na rynku energetycznym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 873, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 77, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 11–20; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).