

**Ewa Makowska**

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

## **POMIAR DOKONAŃ NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA X\***

### **1. Wstęp**

Pomiar dokonań to zagadnienie niezwykle istotne z punktu widzenia każdego przedsiębiorstwa. Prowadzenie działalności gospodarczej wymaga od zarządzających zaangażowania określonej ilości zasobów, które następnie w procesie gospodarowania powinny przynieść korzyści. Jeżeli przyjmiemy również, iż zarządzanie przedsiębiorstwem ma przyczyniać się do realizacji nakreślonej strategii, to wykorzystywany system pomiaru powinien obrazować rezultaty jej wdrażania. Konstrukcja odpowiedniego systemu pomiaru dokonań ma zasadnicze znaczenie zarówno dla właścicieli, jak i dla samego przedsiębiorstwa. Z jednej strony zarządzający oczekują od niego informacji o efektach wykonanych zadań (zwłaszcza jeżeli ich wykonanie związane jest z uzyskaniem przez nich premii), z drugiej strony właściciele chcą wiedzieć, jakie zyski przyniesie im dane przedsięwzięcie. Dlatego też firmy nieustannie poszukują lepszych i sprawniejszych systemów pomiaru, które dostarczyłyby wiedzy i zaspokoily oczekiwania obu zainteresowanych stron.

### **2. Informacje ogólne na temat firmy X**

Firma X jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością. Pod koniec lat 80. XX wieku, w ramach tworzenia planów strategicznych, dyrekcja przedsiębiorstwa roz-

---

\* W artykule przedstawiono informacje zebrane podczas pogłębionego indywidualnego wywiadu niestandardowego, przeprowadzonego w marcu 2009 r. z dyrektorem finansowym przedsiębiorstwa, które na potrzeby tego opracowania będzie określane jako firma (przedsiębiorstwo) X. Ze względu na znaczącą pozycję tej firmy na rynku oraz prowadzoną przez nią specyficzną działalność gospodarczą, jej zarząd, godząc się udzielić potrzebnych informacji, jednocześnie zastrzegł, by były one prezentowane anonimowo. Dodatkowo nie zgodzono się na udostępnienie żadnych danych liczbowych.

poczęła poszukiwania źródeł poprawy stanu finansów firmy. Podjęto rozmowy z krajowymi bankami oraz firmami branży spożywczej w kraju i za granicą. Od 1994 r. firma jest własnością koncernu międzynarodowego (inwestor branżowy), którego udziałowcami (po 50%) są firmy A i B. Firma A jest jednym z czołowych inwestorów zagranicznych w Polsce. Na początku lat 90. XX wieku firma A, wspólnie z firmą B, utworzyły spółkę zajmującą się produkcją i dystrybucją wyrobów spożywczych.

Firma X zajmuje się produkcją, sprzedażą i dystrybucją produktów spożywczych. Działa w branży FMCG. Celem grupy jest upowszechnianie na rynkach międzynarodowych produktów spożywczych powstających na bazie wiedzy i technologii firmy B, sprzedawanych pod marką firmy A.

### 3. Pomiar dokonań spółki X

Zbudowanie odpowiedniego systemu pomiaru dokonań nie jest w praktyce zagadnieniem prostym. W spółce X prace nad jego konstrukcją i udoskonalaniem trwają tak długo, jak funkcjonuje sama spółka. Różnorodne sposoby i systemy pomiaru stosowane przez spółkę X do oceny jej dokonań można generalnie ująć w trzy grupy:

- tradycyjne miary finansowe, ustalane na podstawie poziomu przychodów i/lub kosztów,
- wyniki badań rynkowych kupowane od firm zajmujących się ich przeprowadzaniem (udział w rynku, poziom dystrybucji),
- nowoczesne metody pomiaru.

Pomiar działalności spółki X wykonywany jest także z punktu widzenia oceny dokonań ośrodków odpowiedzialności:

- projektów inwestycyjnych,
- efektywności promocji dla każdej kampanii promocyjnej – czy przeprowadzona promocja przyniosła oczekiwane korzyści,
- produktywności (obejmuje ona skutek osiągnięty po podjęciu działania, oszczędności wygenerowane przez działania, np. uzyskaną niższą cenę na surowiec produkcyjny, dzięki połączeniu sił z inną siostrzaną spółką i złożeniu wspólnej oferty zakupu).

Spółka X jest przedsiębiorstwem z branży spożywczej, więc nie odczuwa tak bardzo skutków kryzysu finansowego jak przedsiębiorstwa z branży budowlanej czy samochodowej. Dyrektor finansowy firmy X przyznał, że szuka oszczędności kosztów. Podkreślił jednak, iż są to działania, jakie firma prowadzi nie tylko pod wpływem bieżącej sytuacji gospodarczej. Jest to jeden z mierników, pod kątem którego spółka jest od wielu lat oceniana przez centralę.

### 3.1. Zbilansowana Karta Dokonań

Nowy system pomiaru wprowadzono w 2007 r., głównie dlatego, iż zarządzający zaczęli dostrzegać braki tradycyjnego systemu pomiaru opartego głównie na miarach finansowych, dostarczającego informacji o danych przeszłych (historycznych)<sup>1</sup>. Drugim powodem była chęć powiązania strategii firmy z celami i zadaniami jej pracowników, m.in. przez system premiowania.

Zbilansowaną Kartę Dokonań należy rozumieć jako język służący do komunikowania pracownikom misji i strategii firmy [Kaplan, Norton 2001, s. 65-67]. Przy czym wiedza na temat strategii, nawet posiadana przez szeregowych pracowników, nie jest w stanie zagrozić kondycji samej firmy. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa bierze się bowiem ze sposobów egzekucji strategii, z odpowiedniego sposobu przełożenia celów na działania. Jeżeli pracownik zna strategię swojego pionu, wiedza ta w jakikolwiek sposób nie spowoduje ujawnienia planów całej firmy. Natomiast pracownik, starając się realizować powierzone mu zadania i cele, przyczyniać się będzie do realizacji strategii całego przedsiębiorstwa.

Krytycy Zbilansowanej Karty Dokonań twierdzą, iż wielokryterialne systemy oceny (oparte na miarach finansowych i niefinansowych) wprowadzają w błąd pracowników, którzy otrzymują niejednoznaczne sygnały, co jest dla firmy najważniejsze [Świdorska 2002, s. 10-13]. Zdaniem dyrektora finansowego firmy X, wielokryterialne systemy rzeczywiście mogłyby być mylące dla pracowników, gdyby system taki zawierał kilkadziesiąt wskaźników i wszystkie uważano by za ważne. Jeżeli natomiast system pomiaru zawiera ok. dwudziestu miar, pracownik zaś (w zależności od zajmowanego stanowiska) skoncentrowany jest na realizacji od 3 do 7 mierników, to tak skonstruowany system nie może spowodować dezorientacji zatrudnianych osób<sup>2</sup>.

Wprowadzenie Zbilansowanej Karty Dokonań nie powoduje odrzucenia tradycyjnego systemu pomiaru, gdzie menedżerowie podejmowali decyzje, bazując na miernikach finansowych, ale jego uzupełnienie i poszerzenie o zbiór wskaźników niefinansowych, które lepiej odzwierciedlają wielopłaszczyznową ocenę dokonań współczesnych przedsiębiorstw. Punktem wyjścia jest założenie, że każda miara opracowana dla tego systemu powinna odzwierciedlać pewien aspekt przyjętej wizji i zbudowanej na tej podstawie strategii firmy.

By sprostac takiemu założeniu, do systemu pomiaru wprowadzane są miary niefinansowe, które często lepiej niż miary finansowe opisują, a co za tym idzie – mie-

---

<sup>1</sup> Zarzuty odnośnie do oceny dokonań z punktu widzenia miar finansowych dotyczą faktu, iż miary te prezentują informacje z przeszłości firmy, są wynikiem działań w przeszłych okresach i nie wskazują ani nie gwarantują, jaki będzie przyszły wynik firmy. Zob. [Sierpińska, Niedbała 2003, s. 311-312].

<sup>2</sup> Odpowiedzi na pytanie: „Ile miar może kontrolować (za ile może być odpowiedzialny) pracownik” udziela także R. Simon, przytaczając tytuł pracy G. Millera *The Magic Number Seven, Plus or Minus Two*. Zob. [Simon 2000, s. 239-240].

rzą – cel strategiczny. Wiele przedsiębiorstw wykorzystywało miary niefinansowe w swojej działalności. Były to jednak najczęściej działania wynikające z oddolnych inicjatyw usprawniających bez znaczenia strategicznego [Świdarska 2003, s. 276; Sierpińska, Niedbała 2003, s. 312-313]. Podobnie było w przypadku spółki X, która stosowała miary niefinansowe jeszcze przed wprowadzeniem Zbilansowanej Karty Dokonań. Mierniki te nie były jednak od siebie zależne, nie stanowiły spójnej całości i często nie były powiązane z realizacją strategii przedsiębiorstwa.

### 3.2. Wdrożenie Zbilansowanej Karty Dokonań

Na początku, tzn. na etapie prac nad wprowadzeniem nowego systemu pomiaru dokonań, Zbilansowana Karta Dokonań firmy X składała się z czterech perspektyw. Sam proces formułowania karty stanowił niezwykle ważny moment w firmie X. Prace nad jej konstrukcją prowadzili pracownicy firmy należący do jej kadry kierowniczej. Architektem koordynującym prace projektowe był dyrektor finansowy. Obrady miały charakter „burzy mózgów”. Spośród wszystkich mierników dotychczas stosowanych do pomiaru wyników działalności wybrano te, których osiągnięcie stanowiło podstawowe warunki sukcesu. Etap ten zakończył się spisaniem przez uczestników na kartkach tych mierników, które zdaniem poszczególnych osób są ważne z punktu widzenia realizacji strategii firmy. Po zebraniu kartek i podliczeniu wskazanych mierników otrzymano listę ok. 80 potencjalnych miar. Dlatego też dalsze prace nad konstrukcją zbilansowanej karty dokonań miały na celu wyeliminowanie ponad 50 miar, tak aby osiągnąć sugerowany przez Kapłana poziom ok. 20 mierników. Eliminację rozpoczęto od tych miar, które stanowiły składowe innych mierników. Następnie próbowano ustalić, które miary rzeczywiście najlepiej oddają strategię firmy, a ich pomiar odzwierciedlać będzie jej realizację. W końcu uzgodniono zestaw ok. 20 mierników, zebranych w czterech perspektywach (finansowej, klienta, procesów wewnętrznych wzrostu i uczenia się). Potem system ewoluował. Część miar została zmieniona na inne. Zbilansowana karta dokonań to system pomiaru, który żyje swoim życiem. Dlatego też w pierwszych latach wdrażania zbilansowanej karty dokonań pewne zmiany i modyfikacje były nieuniknione. Zwłaszcza jeżeli zarządzający stwierdzali, iż ustalony system pomiaru nie oddaje w pełni realizowanej strategii.

Obecnie, w trzecim roku stosowania Zbilansowanej Karty Dokonań, miary nie są już określane z uwzględnieniem czterech perspektyw. Podstawowe czynniki sukcesu zebrane są w grupy przypisane odpowiedzialnym za ich realizację członkom zarządu (dyrektorom finansowemu, operacyjnemu, marketingu i sprzedaży). Można więc powiedzieć, iż miary pogrupowane są według odpowiedzialności za nie.

W ramach koncernu firma X nie jest oceniana tylko w kategoriach zbilansowanej karty dokonań (z uwzględnieniem jej perspektyw). Rozliczana jest z zadanego jej celu (osiągnięcia odpowiedniego zysku, poziomu sprzedaży).

Spółka-matka nie wywierała nacisków na spółkę X, aby ta wprowadziła zbilansowaną kartę dokonań. Kiedy spółka X rozpoczęła pracę nad konstrukcją Zbilansowanej Karty Dokonań, spółka-matka dostarczyła jej listę ok. 200 mierników. Lista ta stanowiła zbiór miar wykorzystywanych w ramach koncernu przez siostrzane spółki, które wprowadziły już ten system pomiaru.

### 3.3. Zbilansowana Karta Dokonań dla zakładów produkcyjnych

Firma X w ramach swojej struktury ma zakłady produkcyjne. Kiedy w 2007 r. wprowadzano Zbilansowaną Kartę Wyników, pomiar dokonań fabryk stanowił jej integralną część. Rok później zakłady przeszły pod centralny system monitorowania wyników.

Obecnie zakłady produkcyjne mają swoje indywidualne Kluczowe Czynniki Sukcesu, o których stanie raportują co miesiąc bezpośrednio do centrali. Rezultaty poszczególnych fabryk są porównywane, a wyniki tych najlepszych mają stanowić wzór do naśladowania dla pozostałych. Dlatego też raporty wszystkich fabryk dostępne są do wglądu dla pozostałych spółek. Wiedza na temat parametrów osiągniętych przez najlepsze zakłady ma być upowszechniana, aby spółki uczyły się od najlepszych.

Pozostałe spółki niebędące zakładami produkcyjnymi, ze względu na bezpieczeństwo realizowanej strategii, nie raportują o wynikach swoich zbilansowanych kart dokonań do centrali.

Analiza kosztów działalności poszczególnych fabryk dotyczy m.in.: technicznego kosztu wytworzenia, kosztów poszczególnych składników w przeliczeniu na 1 kg produktu (koszty robocizny bezpośredniej, materiałów bezpośrednich, kosztów pośrednich, w tym również amortyzacji), kosztów konwersji (koszty przetworzenia surowców i opakowań w wyrób finalny). Ambicją spółki jest bycie najtańszą fabryką na świecie (a przynajmniej w Europie) w ramach koncernu. Centrala także jest zainteresowana tym, by zakłady produkowały lepiej i taniej.

### 3.4. Perspektywa finansowa

Według Kaplana i Nortona, cele finansowe firmy zmieniają się w zależności od jej cyklu życia. Zgodnie z przyjętą przez nich klasyfikacją<sup>3</sup> [Kaplan, Norton 2002, s. 49] firma X znajduje się obecnie w fazie utrzymania.

<sup>3</sup> Przyjęte przez Kaplana i Nortona fazy cyklu życia organizacji są następujące:

- wzrost – firma dużo inwestuje, buduje zdolności produkcyjne, powstają nowe wyroby, tworzy relacje z klientem,
- utrzymanie – oczekuje się od organizacji utrzymania dotychczasowego udziału w rynku, w dalszym ciągu jest ona atrakcyjna dla inwestorów, ale wymaga się od niej wysokiego zwrotu z zaangażowanego kapitału, uwaga menedżerów jest skoncentrowana na likwidacji wąskich gardeł, usprawnieniu procesów,
- dojrzałość – inwestycje ograniczają się do istniejącego potencjału, celem jest maksimum przepływów pieniężnych.

Kaplan i Norton wskazują również trzy główne tezy strategii finansowych: wzrost przychodów (nowe produkty, rynki, klienci, oferowanie nowych wartości dla dotychczasowych klientów), redukcję kosztów oraz wzrost efektywności [Kaplan, Norton 2002, s. 61]. Ponieważ firma X jest jedną z najbardziej kompletnych spółek w strukturze koncernu, stosuje ona wszystkie te mechanizmy do osiągnięcia strategicznych celów finansowych.

Do oceny firmy X w perspektywie finansowej wykorzystywane są miary, których wartości można śledzić w ujęciu miesięcznym lub kwartalnym. Dlatego też nie wykorzystuje się mierników typu EVA czy CFROI. Ze względu na możliwość dokonywania śródrocznej obserwacji do pomiaru stosowany jest zysk, kapitał pracujący lub wykonanie kosztów przez poszczególne działy.

Ze względu na to, iż system premiowania (premia roczna) częściowo jest powiązany z systemem pomiaru dokonań, na koniec roku określa się średnie wielkości wykorzystywane do oceny mierników niefinansowych, natomiast w przypadku miar finansowych dokonuje się kumulacji wartości śródrocznych.

### 3.5. Perspektywa klienta

W obszarze tym następuje identyfikacja klientów oraz segmentów rynku jako źródeł przychodów. Kluczem do określenia celów i mierników w tej perspektywie jest identyfikacja wartości, która ma być dostarczana docelowym segmentom rynku. Miary prowadzące w tej perspektywie powinny sugerować, co przedsiębiorstwo powinno zrobić, aby uzyskać odpowiedni poziom satysfakcji klientów, a dzięki temu ich lojalność, oraz co należy zrobić, aby pozyskać nowych klientów oraz powiększyć swoje udziały w rynku [Kaplan, Norton 2002, s. 71].

Miary stosowane w tej perspektywie przez firmę X to m.in.: udział w rynku, poziom dystrybucji produktów i udział w ramach półki sklepowej. Równie ważnym miernikiem jest zadowolenie klientów z oferowanych produktów. W tym celu przeprowadzane są badania wśród konsumentów dotyczące postrzegania marek firmy i znajomości jej produktów. Firma prowadzi również serwis konsumencki, gdzie klienci mogą dzielić się swoimi sugestiami i uwagami na temat produktów firmy, a także zgłaszać reklamacje.

### 3.6. Perspektywa procesów wewnętrznych

Płaszczyzna ta dotyczy wnętrza przedsiębiorstwa i sprowadza się do odpowiedzi na pytanie: „co należy zrobić, aby usatysfakcjonować klienta i spełnić oczekiwania właściciela”.

Zaspokajanie potrzeb klienta możliwe jest dzięki procesowemu zorientowaniu przedsiębiorstwa. Struktura funkcjonalna temu nie sprzyja. Do podobnych wniosków doszli zarządzający w firmie X, dokonując np. przesunięcia obsługi zamówienia z działu sprzedaży do działu zaopatrzenia. Wiązało się to z dokonaniem pewnych

zmian organizacyjnych w firmie. Zdaniem dyrektora finansowego zmiana ta poprawiła sprawność organizacji. Obsługą zamówienia zajmować się będą osoby, które są w tym zakresie specjalistami. Dzięki temu możliwa jest do uzyskania synergia działań.

### 3.7. Perspektywa rozwoju i uczenia się

Zdaniem dyrektora finansowego w przypadku firmy X nie jest konieczne oddzielne wyodrębnianie perspektywy rozwoju i uczenia się. Miary ją opisujące brane są pod uwagę, ale nie na szczeblu strategicznym. Przy czym ze względu na fakt, iż Zbilansowana Karta Dokonań to system niezwykle żywy i dynamicznie reagujący na zmiany następujące w otoczeniu, nie można jednoznacznie powiedzieć, iż perspektywa ta nie zostanie wyodrębniona w przyszłości.

Wskaźnikiem, który brany jest pod uwagę przy ocenie tej kwestii w firmie X, jest np. liczba godzin spędzonych na szkoleniach. Zarządzający zwracają uwagę, aby pracownicy ciągle podnosili swoje kwalifikacje. W ramach koncernu działa program „High Potential”, którego celem jest odkrywanie talentów, czyli pracowników charakteryzujących się dużym potencjałem. W ramach tego programu definiuje się przyszłość pracownika w ramach koncernu, szkolenia, w których powinien wziąć udział, oraz potencjalną ścieżkę awansu.

### 3.8. System premiowania a Zbilansowana Karta Wyników

System premiowania firmy X został połączony z miarami Zbilansowanej Karty Dokonań już w pierwszym roku jej funkcjonowania. Początkowo powiązanie dotyczyło tylko premii rocznej członków zarządu oraz osób zaliczanych do grona Raportowania Bezpośredniego (łącznie ok. 30-40 osób). Odpowiedni procent premii wypłacany był w zależności od osiągniętego poziomu miernika.

System premiowania, który funkcjonuje obecnie w firmie X, można nazwać procentowo-progowym. Procent premii uzależniony jest od zajmowanego stanowiska. Na przykład roczna premia dyrektora finansowego w 80% uzależniona jest od osiągnięcia miar ze Zbilansowanej Karty Dokonań (odpowiada on przeciętnie za 5-7 miar), a w 20% od osiągnięcia pozostałych wyznaczonych mu celów. Przy czym premia zależna od realizacji Kluczowych Czynn timer Sukcesu przysługuje tylko wtedy, gdy miary te zostaną dotrzymane.

Ponieważ wprowadzony system premiowania sprawdził się, w styczniu 2009 r. powiązano premie kwartalne kadry kierowniczej niższego szczebla zarządzania z miarami Zbilansowanej Karty Dokonań. Było to możliwe dzięki wykorzystaniu kaskadowania w systemie pomiaru, czyli projektowania mierników w taki sposób, aby miary ustalone dla całego przedsiębiorstwa można było następnie zdeagregować na niższe szczeble zarządzania, kończąc na procesach czy indywidualnych pracownikach. W spółce X także pracownicy magazynów i działów produkcji

mają wypłacaną premię w zależności od stopnia realizacji wyznaczonych zadań oraz wygenerowanych oszczędności.

Pozostali pracownicy nie mają jeszcze wyznaczanych indywidualnych zadań do realizacji. Generalnie ich praca ma przyczyniać się do osiągnięcia zakładanego planu przy równoczesnym zachowaniu jak najwyższej jakości i dokładności pracy (niski poziom strat).

### 3.9. Raportowanie wyników dokonań

Sprawozdanie z realizacji Zbilansowanej Karty Dokonań sporządzane jest przez controllera spółki X i dołączane do materiałów przygotowywanych na posiedzenia zarządu odbywające się co miesiąc. Omówienie osiągniętych wyników stanowi jeden z istotnych punktów tych spotkań, zwłaszcza gdy pojawiają się odchylenia od wyznaczonego poziomu. Zbieraniem informacji niezbędnych do dokonania pomiaru dokonań przedsiębiorstwa (w tym na temat realizacji miar ze zbilansowanej karty dokonań) zajmuje się dział controllingu, w ramach którego wyróżnia się następujące sekcje: fabryk (odpowiedzialna za koszty), sprzedaży, *decision support* (wspiera podejmowanie decyzji biznesowych).

Ponieważ część miar ustalana jest w ujęciu kwartalnym, więc wyniki tych mierników dyskutowane są co trzy miesiące. Jeżeli mierniki osiągnęły zadowalający poziom, dyskusja na ich temat nie jest pogłębianą. Jeżeli poziom miar odbiega od założonego, wówczas pojawiają się pytania o przyczyny, a także sugestie, co zrobić, by nie miało to wpływu na realizację przyjętej strategii (szukanie środków zaradczych) oraz aby w przyszłości nie dochodziło do odchyień.

## 4. Podsumowanie

Coraz częściej w przedsiębiorstwach do pomiaru dokonań wykorzystywane są oprócz miar finansowych także mierniki niefinansowe. Stosowane do pomiaru mierniki oparte na zysku księgowym sprawdzają się jako narzędzie kontroli i porównywania wyników między firmami. Miary te najlepiej nadają się do pomiaru osiągnięcia celów krótkookresowych, śledzenia osiągnięć przedsiębiorstwa na tle branży czy do motywowania zarządzających [Michalak 2008, s. 82]. Natomiast wprowadzenie do systemu pomiaru mierników niefinansowych wynika z niedoskonałości systemów oceny opartych tylko na miarach finansowych oraz związane jest z rosnącym zapotrzebowaniem na informacje i zwiększonymi wymaganiami jej odbiorców. Z przeprowadzonej rozmowy z dyrektorem finansowym firmy X wynika, iż prawidłowo zbudowany system pomiaru stanowi istotny element zarządzania przedsiębiorstwem. Wysiłek, jaki firma włożyła w jego doskonalenie, przełożył się na trafniejsze podejmowanie decyzji oraz lepszą alokację zasobów. Właściwy sposób mierzenia dokonań umożliwia także budowę takiego systemu wynagradzania pracowników, który wiąże interesy zarządzających z celami właścicieli. Z kolei odpowiednia ocena



efektywności działania zapewnia optymalny przepływ zasobów do obszarów, które gwarantują ich najlepsze wykorzystanie.

Wprowadzenie do pomiaru działalności przedsiębiorstwa Zbilansowanej Karty Dokonań nie powoduje odrzucenia tradycyjnego systemu pomiaru, w którym menedżerowie podejmują decyzje, bazując na miernikach finansowych, ale jego uzupełnienie i poszerzenie o zbiór wskaźników niefinansowych, które lepiej odzwierciedlają wielopłaszczyznową ocenę dokonań współczesnych przedsiębiorstw.

## Literatura

- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
- Michalak J., *Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Difin, Warszawa 2008.
- Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Simon R., *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall, New Jersey 2000.
- Świdorska G.K. (red.), *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy*, Difin, Warszawa 2003.
- Świdorska G.K. (red.), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, Difin, Warszawa 2002.

## PERFORMANCE MEASUREMENT ON THE EXAMPLE OF A COMPANY X

### Summary

The increasing number of companies is using non-financial measures in performance evaluation. The inclusion of such measures results from the fact that the financial indicators alone are far from being the perfect solution. Properly built performance evaluation system is an important element of contemporary management. It provides broad spectrum of information that is needed for effective resource utilization.