

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 440

Rachunkowość a controlling



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Dorota Pitulec
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych Wydawnictwa
www.pracenaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-595-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Krzysztof Adamowicz, Piotr Szczypa: Wycena drzew na terenie przedsiębiorstwa w rachunkowości zarządczej / Valuation of trees in the area of a company in management accounting	13
Anna Balicka: Analiza kosztów usług serwisowych świadczonych przez przedsiębiorstwo branży budowlanej / Service costs analysis provided by the company in construction industry	23
Paulina Belch: Mierniki w controllingu logistyki przedsiębiorstwa z sektora paliwowego / Meters in the controlling of logistics in the company from fuel sector	32
Małgorzata Białas: Wartość firmy w sprawozdaniach finansowych banków / Goodwill in the financial statements of banks	42
Adam Bujak: Formy organizacji systemu informacyjnego rachunkowości jako determinanty efektywności jego funkcjonowania / The organization forms of the accounting information system as the determinants of its functioning efficiency.....	52
Halina Buk: Weryfikacja oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa po zmianie polityki rachunkowości / Verification of the company financial position after the changes in accounting policies	61
Andrzej Bytniewski: Podsystem controllingu w ramach zintegrowanego systemu zarządzania jako źródło informacji na potrzeby rachunkowości zarządczej i controllingu / Controlling subsystem within the integrated management system as a source of information for management accounting and controlling.....	72
Andrzej Bytniewski, Marcin Hernes: Semantyczna metoda reprezentacji zdarzeń gospodarczych w systemie rachunkowości / Semantic method for the economic events representation in accounting system.....	83
Halina Chłodnicka: Polityka klastrowa a kapitał ludzki / Cluster policy vs. human capital.....	95
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Controlling, audyt i nadzór finansowy w zakładzie ubezpieczeń – wzajemne relacje, podobieństwa i różnice / Controlling, audit and financial supervision in insurance company – mutual relations, similarities and differences	109
Anna Chojnacka-Komorowska: Interaktywne przetwarzanie analityczne (OLAP) w controllingu finansowym / OnLine Analytical Processing (OLAP) in management accounting	119

Marlena Ciechan-Kujawa, Katarzyna Goldmann: Istotność pro- i retrospektywnych celów współczesnej analizy finansowej w świetle wyników badań / Significance of the pro and retrospective objectives of the contemporary financial analysis in the light of research results	128
Michał Comperek: Propozycja metodologiczna oceny urealnionych korzyści finansowych przedsiębiorstwa w analizie memoriałowych korekt zysku netto / Methodological proposal of evaluation of company's financial benefits realignment in total accruals analysis	139
Beata Dratwińska-Kania: Kontrola wewnętrzna i jej dokumentacja jako element koncepcji odpowiedzialności i rozliczalności / Internal control and its documentation as part of the responsibility and accountability concept.....	150
Joanna Dynowska: Wykorzystanie controllingu w gminach w świetle badań ankietowych / The use of controlling in municipalities as revealed by questionnaire research	159
Joanna Dynowska, Zdzisław Kes: Oczekiwane bariery, przesłanki i efekty wdrożenia controllingu w gminach w świetle badań ankietowych / Expected barriers, incentives and effects of controlling implementation in municipalities as revealed by questionnaire research.....	170
Wojciech Fliegner: Usprawnianie procesów rachunkowości w urzędach administracji samorządowej / Improving accounting processes in local government offices	180
Stanisław Gędek: Krótkookresowe decyzje produkcyjne. Analiza porównawcza dla przedsiębiorstw wieloasortymentowych / Short-term production decisions. Comparative analysis for multi-product firms	192
Renata Gmińska: Psychologiczne aspekty podejmowania decyzji a rachunkowość zarządcza / Psychological aspects of decision-making vs. management accounting.....	205
Arkadiusz Januszewski: Diagnoza potrzeb informacyjnych w zakresie controllingu operacyjnego w firmie doradczo-szkoleniowej / Diagnosis of operational controlling information needs in a consulting and training services enterprise	215
Marcin Jędrzejczyk, Marek Mikosza: Marka kreatorem kapitału intelektualnego organizacji / Brand as the creator of intellectual capital in the organization	225
Anna Kasperowicz: Prawo posiadania w kontekście kwalifikowania aktywów / Right of ownership in the context of qualification of assets	235
Ilona Kędzierska-Bujak: Perspektywy rozwoju, procesów wewnętrznych oraz finansowa a strategia Uniwersytetu Szczecińskiego – wybrane zagadnienia / Development, internal process and financial perspectives vs. the strategy of the University of Szczecin – selected issues.....	245

Agnieszka Kister: Wybrane aspekty gospodarki finansowej szpitali / Selected problems of the financial economy of hospitals	256
Jerzy Kitowski: Rola kryterium płynności finansowej w dyskryminacyjnych metodach oceny zagrożenia upadłością przedsiębiorstwa / The role of the liquidity criterion in discriminatory methods for assessing the bankruptcy risk for a company.....	268
Marcin Klinowski: Definiowanie wymagań projektu w procesie planowania / Defining project requirements in project planning	278
Konrad Kochański: Zjawiska dysfunkcyjne w budżetowaniu projektów / Dysfunctional phenomena in project budgeting.....	287
Tomasz Kondraszuk: Gospodarstwo wiejskie jako podstawa budowy modeli wspomagających podejmowanie decyzji w warunkach dążenia do zrównoważonego rozwoju/ Farm as the basis for the construction of models for decision support under conditions of the quest for sustainable development.....	296
Krzysztof Konstantyn: Koncepcja wdrożenia budżetu kapitałowego w rachunku odpowiedzialności w ośrodkach odpowiedzialności za inwestycje w przedsiębiorstwach produkujących konstrukcje budowlane / The conception of introduction of capital budget in responsibility accounting in the centers of responsibility for investment in building construction enterprises	305
Mariola Kotłowska: Obszary ryzyka prowadzenia działalności przedsiębiorstw ciepłowniczych / Areas of risk in heating companies	317
Michał J. Kowalski: Zastosowanie controllingu podatkowego w polskich przedsiębiorstwach – wnioski z badań empirycznych / Usage of tax controlling in Polish companies – conclusions from empirical research	327
Mieczysław Kowerski: Zależność między rentownością a płynnością finansową ma kształt odwróconego U / The relationship between profitability and financial liquidity has the shape of an inverted U.....	338
Jarosław Kujawski: Dualna cena transferowa i jej sprawozdawcze konsekwencje/ Dual transfer price and its reporting consequences.....	349
Agnieszka Lew: Ryzyko istotnego zniekształcenia jako element badania przychodów i kosztów przez biegłego rewidenta / Risk of essential distortion as an element of income and expenses research by an auditor	363
Wojciech Lichota: Wykorzystanie modeli logitowych do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstw funkcjonujących w specjalnych strefach ekonomicznych w Polsce / The use of logit models to the assessment of the financial standing of enterprises operating in the Special Economic Zones in Poland	372
Tomasz Lis: Aspekty behawioralne w rachunkowości przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych / Behavioral aspects in accounting when making investment decisions	382

Monika Łada: Automatyzacja procesów rachunkowości zarządczej / Automation of management accounting processes	392
Małgorzata Macuda: Obszary badań naukowych w rachunkowości jednostek sektora opieki zdrowotnej / Areas of scientific research in accounting in healthcare sector entities	401
Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieląg, Piotr Słomianny: Systemy typu <i>Data Discovery</i> w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa komunalnego / Data discovery systems in practice of functioning of municipal enterprise	411
Elżbieta Marcinkowska: Sytuacja finansowa szpitali w kontekście procesu komercjalizacji/ Financial situation of hospitals in the context of commercialization process.....	420
Monika Martynkiewicz-Frank: Outsourcing IT w sektorze MŚP / Outsourcing of IT in the SME sector	433
Ewa Wanda Maruszewska, Sabina Kołodziej: Znaczenie podejścia etycznego dla organizacji i funkcjonowania systemu rachunkowości zarządczej / Significance of ethical approach to the organization and functioning of management accounting system.....	442
Teresa Maszczak: Sprawozdanie finansowe jednostki mikro a potrzeby informacyjne użytkowników / Financial statement of a micro-undertaking and information needs of its users	451
Marta Nowak: Konflikt etyczny w pracy księgowego i biegłego rewidenta. Pomędzy moralnością ogólną, moralnością roli a interesem własnym/ Ethical conflict in auditor's and accountant's work. Between common-sense morality, role morality and self-interest	461
Marek Ossowski, Beata Zackiewicz-Brunke: Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw a klasyfikacja korzyści interesariuszy wynikających z działalności targowej / Corporate social responsibility vs. the classification of the advantages of stakeholders from business activities involving the organization of fairs and exhibitions	471
Michał Poszwa: Koszty a polityka wykazywania dochodów / Costs vs. policy of income disclosure	482
Anna Stronczek: Informatyczne wsparcie rachunkowości zarządczej na przykładzie wdrożenia w agencji wykonawczej WAM / Computer support of accounting management – a case of implementation in executive agency WAM	491
Magdalena Szydelko, Bartosz Kołodziejczuk: Benchmarking jako fakultatywny instrument doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania jakością / Benchmarking as a facultative instrument for improvement of the standardized quality management systems	501
Agnieszka Tubis: Zintegrowana baza danych dla procesu obsługi pojazdów / Integrated database for the maintenance process of vehicles.....	513

Wiesław Wasilewski: Specyfika planowania i analizy sprawozdania finansowego w instytucjach artystycznych / Characteristics of planning and analysis of financial report in artistic institutions.....	523
Aleksandra Wiercińska: Luki w metodyce benchmarkingu szpitali na przykładzie województwa pomorskiego / Gaps in the benchmarking methodology of hospitals on the example of the Pomeranian Voivodeship.....	534
Malwina Wolak: Zastosowanie analiz ABC i XYZ w controllingu sprzedaży / An application of ABC and XYZ analyses in sales controlling.....	545

Wstęp

Rachunkowość jednostek gospodarczych i instytucji jest zorientowana na dostarczanie informacji zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym użytkownikom. Informacje te dotyczą procesów gospodarczych i rezultatów działalności wykorzystywanych w dokonywaniu ocen i podejmowaniu decyzji. To czyni rachunkowość najważniejszym elementem systemu informacyjnego jednostek gospodarczych i instytucji.

Rachunkowość stanowi również podstawową bazę informacyjną dla controllingu. Rachunkowość ukierunkowana na controlling ma za zadanie informacyjne wspomaganie procesu podejmowania decyzji i oceny działalności poszczególnych jednostek organizacyjnych na poziomie całego przedsiębiorstwa czy instytucji. Rachunkowość ukierunkowana na controlling zapewnia obsługę informacyjną wszystkich funkcji zarządzania: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania.

Miejsce rachunkowości w systemie informacyjnym controllingu wynika z jej zadania, którym jest pomiar rezultatów działalności organizacji oraz jej ośrodków odpowiedzialności. Rezultaty tego pomiaru są prezentowane nie tylko w sprawozdaniach finansowych, ale także w wewnętrznych raportach sporządzanych okresowo oraz na bieżąco według potrzeb. Jakość informacji dostarczanych przez rachunkowość w dużym stopniu przesądza o skuteczności działań podejmowanych w ramach controllingu.

Problemom rachunkowości traktowanej jako system informacyjny controllingu jest poświęcony niniejszy zeszyt Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zawiera on artykuły naukowe dotyczące różnych etapów procesu informacyjnego rachunkowości. W części artykułów poruszono zagadnienia teoretyczne dotyczące koncepcji, zasad i procedur przetwarzania informacji w systemie rachunkowości, w części zaś zaprezentowano problemy i przykłady praktycznego prowadzenia rachunkowości ukierunkowanej na controlling w określonych jednostkach gospodarczych oraz instytucjach.

Pragniemy wyrazić nadzieję, że niniejszy tom będzie stanowić pewien przyczynek do doskonalenia sposobu przetwarzania informacji w systemie rachunkowości, która jest podstawową bazą informacyjną dla controllingu w różnych organizacjach.

Edward Nowak, Marcin Kowalewski, Maria Nieplowicz

Magdalena Szydelko

Politechnika Rzeszowska

e-mail: mszydel@prz.edu.pl

Bartosz Kolodziejczuk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: bartosz.kolodziejczuk@ue.wroc.pl

BENCHMARKING JAKO FAKULTATYWNY INSTRUMENT DOSKONALENIA ZNORMALIZOWANYCH SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

BENCHMARKING AS A FACULTATIVE INSTRUMENT FOR IMPROVEMENT OF THE STANDARDIZED QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS

DOI: 10.15611/pn.2016.440.48

Streszczenie: Celem artykułu jest wskazanie przesłanek doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania jakością i możliwości wykorzystania benchmarkingu, jako fakultatywnego instrumentu, na potrzeby doskonalenia tych systemów, ze szczególnym uwzględnieniem etapów i zakresu benchmarkingu. Postawiony cel zdeterminował wybór takich metod badawczych, jak: studia literatury i analiza treści norm międzynarodowych ISO serii 9000. Rozważania przedstawione na podstawie analizy literatury i norm oraz doświadczenia w projektowaniu i wdrażaniu systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie prowadzą do wniosku, że jednym z kluczowych fakultatywnych instrumentów wspomagających doskonalenie systemów zarządzania jakością jest benchmarking. W artykule zaproponowano cztery etapy benchmarkingu oparte na fazach klasycznego cyklu ciągłego doskonalenia (cyklu PDCA) oraz wskazano dalsze kierunki badań teoretycznych i praktycznych.

Słowa kluczowe: benchmarking, najlepsze praktyki, mierniki, system zarządzania jakością, cykl PDCA.

Summary: The purpose of this article is to identify premises of improvement of the standardized quality management systems and to present possibilities of using benchmarking as a facultative instrument adapted to the needs of improvement of these systems, with the special attention paid to the stages and scope of benchmarking. The purpose determined the choice of research methods, such as: literature review and analysis of the ISO 9000 family of international standards for quality management. Literature review, analysis of the standards and experience in designing and implementing a quality management system in the company,

showed that benchmarking is one of the key facultative instruments to support improvement of quality management systems. The article proposes four stages of benchmarking based on the phases of the classic cycle of continuous improvement (PDCA cycle).

Keywords: benchmarking, best practices, measures, quality management system, PDCA cycle.

*Benchmarking to zasadnicza umiejętność biznesowa,
wspierająca dążenie do jakościowej doskonałości.*

[Bogan, English 2006, s. 18]

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa, działając w aktualnych warunkach ponadprzeciętnej niepewności, doceniają korzyści płynące z wdrożenia znormalizowanych systemów zarządzania jakością. Ustanowienie, udokumentowanie, wdrożenie, utrzymywanie i ciągłe doskonalenie skuteczności systemu zarządzania jakością zgodnie z wymaganiami normy międzynarodowej PN-EN ISO 9001:2009¹ zdecydowanie zwiększa prawdopodobieństwo, że procesy realizowane w organizacjach będą coraz bardziej skuteczne i efektywne oraz będą się przyczyniać do pozyskiwania klientów i zwiększania przewagi konkurencyjnej. Należy podkreślić, że standardy ISO 9001 mają charakter uniwersalny i ogólny, a to oznacza, że mogą być wprowadzane przez „wszystkie organizacje, bez względu na ich rodzaj, wielkość i dostarczany wyrób” [PN-EN ISO 9001:2009, s. 13].

Ważną rolę benchmarkingu w zarządzaniu jakością podkreślają K. Łobos i D. Puciato [2013, s. 33-34], którzy uważają, że benchmarking wspomaga tę koncepcję w permanentnym doskonaleniu organizacji. Potwierdzają to R. Dattakumar i R. Jagadeesh [2003, s. 176], twierdząc że benchmarking jest uznawany za podstawowe narzędzie ciągłego doskonalenia jakości. Jednak w literaturze przedmiotu można znaleźć nieliczne opracowania na temat benchmarkingu jako instrumentu lub metody wspomagania zarządzania jakością w przedsiębiorstwach (zob. [Duk 1998, s. 135-149; Kobylińska, Glińska 2012, s. 201-210]). Mimo że analiza literatury wskazuje na wysoki stopień poznania tego instrumentu zarządzania, to jednak jego szczególne zastosowanie w odniesieniu do systemów zarządzania jakością nie jest jeszcze w pełni rozpoznane. Bódcem intelektualnym do podjęcia rozważań zwią-

¹ Ostatnia nowelizacja normy ISO 9001 miała miejsce 23 września 2015 roku. W ciągu 3 lat od tej daty wszystkie organizacje posiadające certyfikowany system zarządzania jakością powinny dostosować go do wymagań znowelizowanej normy. W tym czasie certyfikaty potwierdzające zgodność systemu zarządzania jakością z wymaganiami PN-EN ISO 9001:2009 są nadal ważne (do 23 września 2018 roku). Obecnie jest dostępna wersja angielska i niemiecka normy (symbol EN ISO 9001:2015-10). Pod koniec 2016 roku Polski Komitet Normalizacyjny opublikuje polską wersję normy.

zanych z tą problematyką były nie tylko studia fachowej literatury przedmiotu, ale także doświadczenie zawodowe jednego z autorów opracowania, zdobyte na stanowisku specjalisty ds. zarządzania jakością (zob. [Szydełko 2010]).

Celem artykułu jest wskazanie przesłanek doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania jakością i możliwości wykorzystania benchmarkingu, jako fakultatywnego instrumentu, na potrzeby doskonalenia tych systemów, ze szczególnym uwzględnieniem jego etapów i zakresu.

Myśl przewodnią niniejszego opracowania stanowi twierdzenie, iż benchmarking powinien stanowić integralną część procesu ciągłego doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania jakością.

Podjęta problematyka badawcza i postawiony cel zdeterminowały wybór metod badawczych, są to: studia literatury krajowej i zagranicznej oraz analiza międzynarodowych norm ISO (PN-EN ISO 9000:2006, PN-EN ISO 9001:2009, PN-EN ISO 9004:2010). Na płaszczyźnie teoretycznej wykorzystano dedukcyjne metody pracy naukowej, które pozwoliły na rekonstrukcję wiedzy wywodzącej się z badanej literatury i norm oraz sformułowanie wniosków istotnych dla osiągnięcia celu.

2. Przesłanki doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania jakością

Spełnienie przez organizacje jednego z podstawowych wymogów normy PN-EN ISO 9001:2009, jakim jest realizacja procesu ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością, jest źródłem wielu problemów wymagających rozwiązania. Niewątpliwie trudności może sprawić wybór i zastosowanie odpowiednich instrumentów i metod wspomagających proces ciągłego doskonalenia. Proces ten jest definiowany w normie terminologicznej jako „powtarzające się działania mające na celu zwiększenie zdolności do spełnienia wymagań” [PN-EN ISO 9000:2006, s. 29].

Podstawową przesłanką doskonalenia systemów zarządzania jakością jest wymaganie zawarte w punkcie 8.5.1 podstawowej normy PN-EN ISO 9001:2009. Zgodnie z tym wymogiem „organizacja powinna ciągle doskonalić skuteczność systemu zarządzania jakością poprzez wykorzystanie polityki jakości, celów dotyczących jakości, wyników auditów, analizy danych, działań korygujących i zapobiegawczych oraz przeglądu zarządzania” [PN-EN ISO 9001:2009, s. 39]. Oprócz wymagań formalnych zawartych w normie ISO 9001, przesłankami procesów doskonalenia są:

- wewnętrzne potrzeby jednostek organizacyjnych,
- istniejące i potencjalne sytuacje problemowe,
- wewnętrzna kreatywność na poziomie indywidualnym,
- kierunki doskonalenia wyznaczone przez otoczenie (zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne i nowe trendy na rynku) [Ejdys 2011, s. 11, 187].

Celem ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością jest zwiększenie prawdopodobieństwa wzrostu zadowolenia klientów i innych stron zainteresowa-

nych działalnością danej organizacji. Zaleca się, aby działania dotyczące ciągłego doskonalenia obejmowały:

- 1) analizowanie i ocenianie istniejącej sytuacji w celu zidentyfikowania obszarów do doskonalenia,
- 2) ustanowienie celów dotyczących doskonalenia,
- 3) poszukiwanie możliwych rozwiązań do osiągnięcia celów,
- 4) ocenianie przyjętych rozwiązań i dokonywanie wyboru,
- 5) wdrażanie wybranych rozwiązań,
- 6) mierzenie, weryfikowanie, analizowanie i ocenianie wyników wdrożenia, w celu określenia, czy cele zostały osiągnięte,
- 7) formalizowanie zmian [PN-EN ISO 9000:2006, s. 21].

Zaleca się również, aby wyniki były przeglądane w celu określenia dalszych możliwości doskonalenia. W ten sposób doskonalenie jest ciągłym procesem, który wymaga zastosowania adekwatnych instrumentów.

Instrumenty wspomagające doskonalenie znormalizowanych systemów zarządzania jakością z podziałem na obligatoryjne (wyspecyfikowane w normie PN-EN ISO 9001:2009) i fakultatywne (autorska propozycja) przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Instrumenty doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania jakością

Instrumenty doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania jakością	
obligatoryjne	fakultatywne
<ul style="list-style-type: none"> • audit wewnętrzny systemu zarządzania jakością • monitorowanie percepcji klientów finalnych • pomiar stopnia realizacji celów dotyczących jakości • monitorowanie i pomiary procesów • monitorowanie i pomiary wyrobów • przeglądy zarządzania • działania zapobiegawcze i korygujące • analiza danych 	<ul style="list-style-type: none"> • audit zewnętrzny (drugiej i trzeciej strony) • pomiar i ocena satysfakcji stron zainteresowanych, innych niż klienci finalni • ocena kosztów jakości • samoocena organizacji zgodnie z zaleceniami normy PN-EN ISO 9004:2010 • samoocena przedsiębiorstwa według modeli nagród jakościowych (np. Europejskiej Nagrody Jakości, Polskiej Nagrody Jakości) • benchmarking

Źródło: opracowanie własne.

Jednym z instrumentów zarządzania, którego stosowanie na potrzeby doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania jakością stanowi wyraz dobrowolnej i niezależnej decyzji kierownictwa, jest benchmarking.

3. Możliwości wykorzystania benchmarkingu na potrzeby znormalizowanych systemów zarządzania jakością

Jak podkreśla M. Kowalewski [2015, s. 114], „istotna, wiarygodna i aktualna informacja jest obecnie jednym z kluczowych czynników sukcesu zarządzania każdym przedsiębiorstwem”. Należy jednak pamiętać, że w praktyce gospodarczej nadmiar informacji utrudniający wyodrębnienie tych prawdziwych i istotnych informacji oraz brak umiejętności ich przekształcania w wartościową i użyteczną wiedzę wspomagającą procesy decyzyjne prowadzą do powstania zjawiska tzw. szumu informacyjnego. Benchmarking, jako kompleksowy instrument zarządzania ukierunkowany na pozyskiwanie informacji z otoczenia oraz ich odpowiednie wykorzystywanie, jest odpowiedzią na przeciwdziałanie temu zjawisku.

Próba nadania pojęciu „benchmarking” jasności i wyrazistości, czyli określenia jego zakresu znaczeniowego, wymaga wskazania podstawowego członu definiującego oraz wyróżnienia pewnych jego właściwości (atrybutów). Różnorodność jego interpretacji wywołuje wrażenie wejścia poznania myślowego do swoistego labiryntu. Dowodem na polemikę badaczy są definicje benchmarkingu zaczerpnięte z literatury przedmiotu, np. (por. [Szydełko 2015, s. 459]):

1. Benchmarking jest techniką powiększania wiedzy o najlepszych praktykach [Colom i in. 1995, s. 52].

2. W ujęciu ogólnym benchmarking jest procesem ciągłego uczenia się i twórczego doskonalenia organizacji wykorzystującym rozwiązania i osiągnięcia, które wypracowali najlepsi w danej dziedzinie [Węgrzyn 2000, s. 84].

3. Benchmarking jest ciągłym procesem, którego celem jest pomiar usług, produktów i procedur, a następnie porównywanie jego wyników z bezpośrednimi i najważniejszymi konkurentami, żeby uzyskać informacje niezbędne do tego, by stać się najlepszym z najlepszych [Dahlgaard i in. 2002, s. 20; Mayle i in. 2004, s. 211].

4. Benchmarking jest metodą zarządzania, która służy do wprowadzania najlepszych praktyk przez porównania z najlepszymi rozwiązaniami stosowanymi wewnątrz jednostki oraz w innych organizacjach [Kowalak 2009, s. 19].

5. Benchmarking to proces ciągłego poszukiwania i adaptacji dobrych praktyk stosowanych przez inne organizacje (partnerów benchmarkingowych), które wpłyną na osiąganie lepszych wyników. Nie jest to metoda kopiowania praktyk konkurentów, ale jest to dążenie do doskonalenia wyników procesów przez poszukiwanie najlepszych praktyk w danej branży i poza nią [Mohapatra 2012, s. 3].

6. Benchmarking polega na porównywaniu własnych wyników, produktów i procesów z konkurentami i najlepszymi w danej dziedzinie przedsiębiorstwami (porównanie zewnętrzne) i porównywaniu podobnych operacji w ramach przedsiębiorstwa (porównywanie wewnętrzne) [Bogetoft 2012, s. 1].

7. Benchmarking jest źródłem pomysłów, informacji, metod i praktyk, które mogą się okazać przydatne do zaadaptowania i wdrożenia. Jest narzędziem wykorzystywanym w dążeniu do stania się organizacją uczącą się [Kuźmicz 2015, s. 76]. Przytoczone definicje stanowią asumpt do przyjęcia następującej interpretacji pojęcia „benchmarking”: jest to uniwersalny instrument zarządzania stanowiący integralną część procesu ciągłego doskonalenia, który jest wykorzystywany do systematycznego mierzenia procesów i porównywania własnych rozwiązań w różnych obszarach (np. systemów zarządzania jakością) z najlepszymi praktykami wewnątrz lub na zewnątrz organizacji, a którego ostatnim etapem jest ich twórcza adaptacja umożliwiająca osiągnięcie założonych celów.

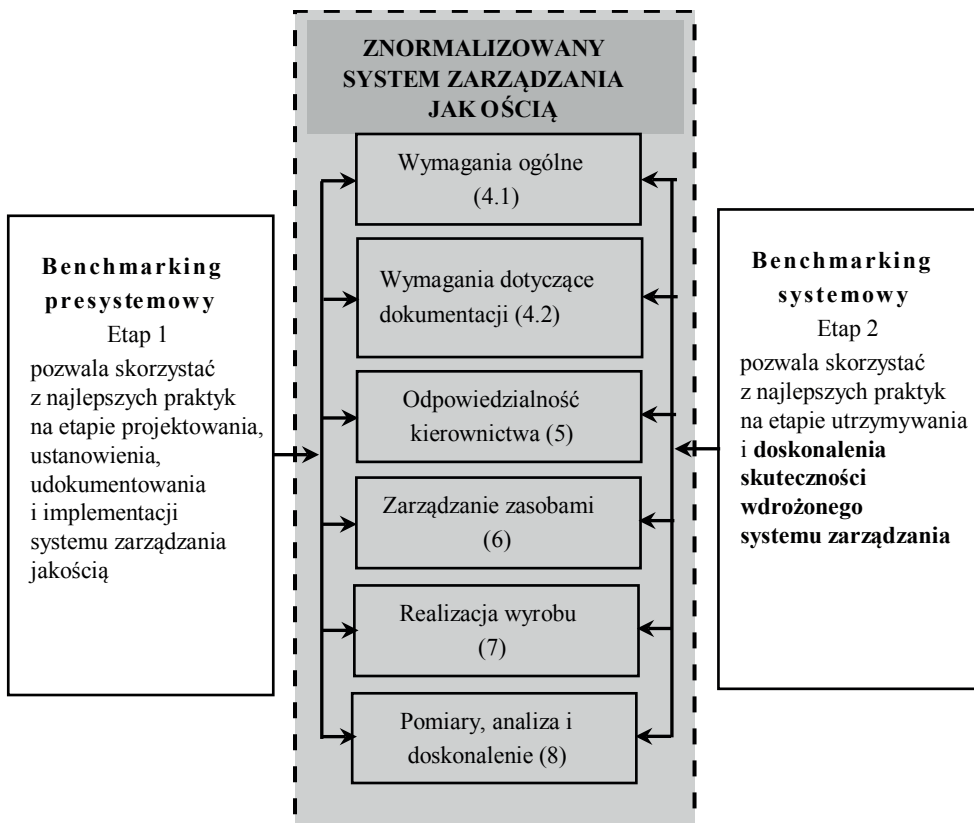
Atrybutami benchmarkingu są:

- 1) ciągłość, systematyczność i kompleksowość porównywania, uczenia się i twórczego doskonalenia w celu osiągnięcia doskonałości,
- 2) orientacja na jakość zwiększająca satysfakcję klientów i innych stron zainteresowanych działalnością organizacji,
- 3) powiększanie wiedzy o najlepszych praktykach,
- 4) adaptacja sprawdzonych wzorców wewnętrznych lub zewnętrznych,
- 5) wszechstronność zastosowania na poziomie operacyjnym i strategicznym (przedmiotami benchmarkingu mogą być np.: strategia, cele, proces, metoda, system zarządzania, dokumentacja, system pomiaru i zarządzania dokonaniem),
- 6) uniwersalność (możliwość stosowania przez wszystkie organizacje bez względu na ich wielkość, rodzaj działalności i złożoność procesów),
- 7) podzielność na etapy,
- 8) charakter zespołowy (wszyscy pracownicy, a niekiedy również partnerzy benchmarkingowi, biorą udział w benchmarkingu),
- 9) niewywoływanie antykonkurencyjnych skutków.

Pojęcie benchmarkingu jest na tyle pojemne i elastyczne, że organizacje mogą wykorzystywać ten instrument na potrzeby zarządzania jakością. Na tym tle rysuje się możliwość przeniesienia teorii benchmarkingu na grunt organizacji przy uwzględnieniu specyfiki ich działalności, jak również osobliwości systemów zarządzania jakością zgodnych z PN-EN ISO 9001:2009. Możliwości stosowania benchmarkingu jako instrumentu zarządzania wspomagającego system zarządzania jakością od jego projektowania do doskonalenia powinny być rozpoznane i ocenione przez konfrontację modelu systemu (zob. [PN-EN ISO 9001:2009, s. 9]) z kluczowymi założeniami klasycznego benchmarkingu.

Wyniki konfrontacji przedstawiono na rys. 1, identyfikując dwa rodzaje benchmarkingu na potrzeby systemów zarządzania jakością.

Rozważając możliwość wykorzystania benchmarkingu na potrzeby systemu zarządzania jakością, należy podkreślić, że benchmarking można stosować zarówno na etapie jego projektowania, ustanowienia, udokumentowania i implementacji (benchmarking presystemowy), jak i w trakcie jego utrzymywania i doskonalenia jego skuteczności (benchmarking systemowy). Na rysunku 1 system zarządzania



Rys. 1. Możliwości wykorzystania benchmarkingu na potrzeby systemu zarządzania jakością

Źródło: opracowanie własne.

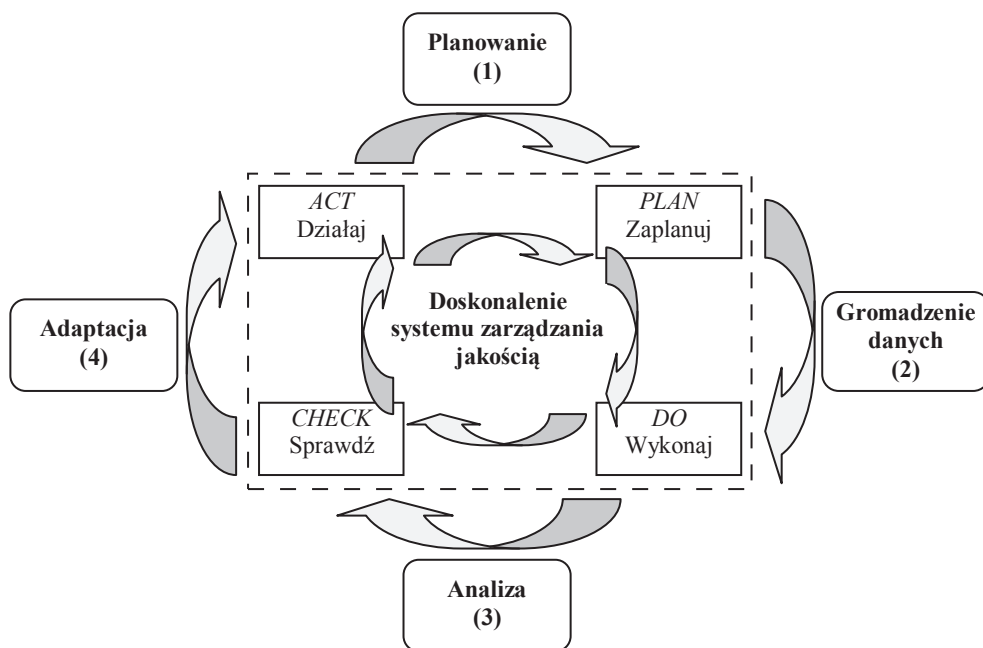
jakością został opisany za pomocą wymagań wyspecyfikowanych w poszczególnych rozdziałach normy PN-EN ISO 9001:2009. W nawiasach wskazano numery rozdziałów normy.

4. Etapy i zakres benchmarkingu w procesie doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania jakością

Jak zauważa P. Jedynak [2007, s. 168], liczne opracowania poświęcone benchmarkingowi dostarczają różnych schematów postępowania. Aby we właściwy sposób przeprowadzić benchmarking wybranych obszarów systemu zarządzania jakością, wymagane jest odpowiednie zaplanowanie jego etapów. Spośród różnych propozycji podejść do ciągłego doskonalenia prezentowanych w literaturze warto rozwinąć na potrzeby benchmarkingu klasyczny cykl ciągłego doskonalenia stosowany w za-

rzządzaniu jakością. Jest to koło Deminga, nazywane również cyklem PDCA. Zgodnie z podejściem procesowym zaleca się, aby wszystkie procesy w organizacji, w tym procesy doskonalenia, uwzględniały zorganizowane podejście, takie jak metodyka: „zaplanuj, wykonaj, sprawdź, działaj” (*Plan, Do, Check, Act*).

Propozycję graficznego ujęcia przebiegu benchmarkingu opartego na fazach klasycznego cyklu ciągłego doskonalenia przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Cztery etapy benchmarkingu zgodne z cyklem PDCA

Źródło: opracowanie własne.

Na potrzeby stworzenia ram koncepcyjnych benchmarkingu wspomagającego doskonalenie systemów zarządzania jakością zaproponowano cztery etapy przebiegu zgodne z cyklem PDCA, inspirowane uniwersalną metodyką opracowaną przez American Productivity and Quality Centre [APQC]. W ujęciu ogólnym do etapów benchmarkingu należy zaliczyć:

1) planowanie – ustalenie obszaru w ramach systemu zarządzania jakością wymagającego doskonalenia, wybór odpowiednich technik i narzędzi zbierania informacji i pomiaru, identyfikacja porównywalnych podmiotów i potencjalnych benchmark-partnerów (organizacji będących obiektem porównań, mających status wzorca pod względem najlepszej praktyki w danym obszarze);

2) gromadzenie danych – ocena własnych dokonań i rozwiązań, ewentualne nawiązanie bezpośredniego kontaktu z benchmark-partnerem oraz zastosowanie wybranych technik i narzędzi zbierania informacji o najlepszych praktykach;

3) analizę – analiza uzyskanych informacji na temat najlepszych praktyk w obszarze systemów zarządzania jakością i wyników benchmark-partnera, identyfikacja odchyleń i ich przyczyn, identyfikacja najlepszych praktyk i metod działania, analiza możliwości ich dostosowania do warunków i potrzeb organizacji;

4) adaptację – opracowanie planu wdrożenia nowych metod lub udoskonalenia dotychczas stosowanych praktyk w obszarze systemu zarządzania jakością, zapewnienie odpowiednich zasobów i uruchomienie działań wdrożeniowych i doskonalących.

Przedmiotami (obszarami) benchmarkingu systemowego na potrzeby doskonalenia wdrożonych znormalizowanych systemów zarządzania jakością mogą być np.:

1) mapa procesów i przebieg procesów (*flowchart*) realizowanych na poziomie operacyjnym i strategicznym,

2) elementy wejściowe i wyjściowe procesów,

3) system pomiaru i raportowania dokonań (mierniki i ich wartości docelowe, macierz/karta, poziomy i częstotliwość pomiaru),

4) dokumentacja systemowa (np. polityka i cele jakości, księga jakości, procedury, instrukcje),

5) stosowane metody i praktyki w obszarze doskonalenia systemów zarządzania jakością,

6) zasoby potrzebne do utrzymywania i doskonalenia systemów zarządzania jakością oraz zwiększania zadowolenia klientów, w tym zasoby ludzkie, infrastruktura, technologia, środowisko pracy, zasoby finansowe, zasoby informacyjne,

7) struktura organizacyjna,

8) czynniki sukcesu.

W benchmarkingu systemowym na potrzeby doskonalenia wdrożonego systemu zarządzania jakością źródłami informacji o najlepszych praktykach mogą być:

1) benchmark-partnerzy,

2) auditorzy z jednostek certyfikujących,

3) konsulting,

4) literatura, prasa, telewizja, radio, internet,

5) targi, konferencje,

6) wyspecjalizowane instytucje, np. wywiadownie gospodarcze, stowarzyszenia i kluby benchmarkingowe.

5. Zakończenie

Liderzy i wykonawcy procesów doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania jakością w organizacjach powinni eliminować słabe strony i wady stosowanych rozwiązań, wzmacniać elementy uznane za mocne strony i czynniki sukcesu,

a także wykorzystywać wiedzę o najlepszych praktykach w obszarze systemów zarządzania jakością wdrożonych przez konkurentów lub podmioty spoza branży.

Podsumowując rozważania teoretyczne dotyczące możliwości wykorzystania benchmarkingu na potrzeby doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania jakością oraz kierując się doświadczeniem w projektowaniu i wdrażaniu systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie, wyciągnąć można następujące wnioski:

1. Współczesne organizacje stale poszukują nowych podejść do zarządzania i instrumentów, które przyczynią się do zwiększania efektywności i skuteczności realizowanych działań i systemów zarządzania, w tym znormalizowanych systemów zarządzania jakością. Nie mogą polegać wyłącznie na własnych pomysłach, rozwiązaniach i doświadczeniach. Naprzeciw tym oczekiwaniom wychodzi benchmarking, który jest odpowiedzią na potrzeby organizacji poszukujących „rozwiązań w zakresie zwiększania efektywności realizowanych działań i podnoszenia konkurencyjności” [Szydełko 2014, s. 520].

2. Planując możliwość wykorzystywania benchmarkingu na potrzeby doskonalenia systemu zarządzania jakością, należy uwzględnić różne czynniki, w tym przede wszystkim: czas, koszty i oczekiwane wyniki realizowanego przedsięwzięcia.

3. Prawidłowe stosowanie benchmarkingu wymaga wykonywania działań w określonej kolejności. Na potrzeby doskonalenia różnych obszarów systemu zarządzania jakością warto rozważyć następujący cykl działań benchmarkingowych (w ujęciu ogólnym): planowanie przedsięwzięcia, gromadzenie danych, ich analiza i adaptacja najlepszych praktyk w danym obszarze systemu zarządzania jakością.

4. Zakres i liczba szczegółowych zadań do wykonania w ramach benchmarkingu na potrzeby doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania jakością zależą od realizowanych procesów, wyników samooceny, umiejscowienia benchmarkingu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, kompetencji osób realizujących proces mierzenia i porównywania różnych praktyk i wyników z benchmark-partnerami, a przede wszystkim od podejścia kierownictwa do koncepcji benchmarkingu. W kontekście przedstawionych rozważań niezmiernie ważnym spostrzeżeniem jest to, że wymiana informacji w ramach benchmarkingu z założenia nie ma na celu wywołania antykonkurencyjnych skutków. Niemniej jednak niekiedy może rodzić określone wątpliwości antymonopolowe co do zakresu wymiany informacji [Bolecki 2013, s. 272]. W wypadku zastosowania benchmarkingu na potrzeby doskonalenia systemów zarządzania jakością należy stwierdzić, że ryzyko wywołania antykonkurencyjnych skutków jest niskie.

Rozważania prowadzone w niniejszym opracowaniu wyznaczają dalsze kierunki badań teoretycznych (podstawowych) i praktycznych (stosowanych). Interesującymi problemami badawczymi (szczególnie w kontekście nowelizacji normy ISO 9001), są m.in.: miejsce benchmarkingu wykorzystywanego do doskonalenia systemów zarządzania jakością na tle wybranych typologii benchmarkingu, korzyści jego zastosowania, czynniki stymulujące i destymulujące jego skuteczne stosowanie, rola systemu pomiaru i raportowania dokonań w benchmarkingu presystemo-

wym i systemowym oraz organizacyjno-prawne aspekty jego realizacji w organizacjach utrzymujących certyfikowany system zarządzania jakością.

Literatura

- APQC, *Benchmarking Methodology*, <http://www.apqc.org/benchmarking-methodology> (11.02.2016).
- Bogan Ch.E., English M.J., 2006, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice.
- Bogetoft P., 2012, *Performance Benchmarking: Measuring and Managing Performance*, Springer, New York.
- Bolecki A., 2013, *Wymiana informacji między konkurentami w ocenie organów ochrony konkurencji*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Colom J. i in., 1995, *The Role of Benchmarking in the Management of Change Process*, [w:] Rolstadås A. (ed.), *Benchmarking – Theory and Practice*, Chapman&Hall, London.
- Dahlgaard J.J. i in., 2002, *Fundamentals of Total Quality Management. Process analysis and improvement*, Taylor & Francis, London-New York.
- Dattakumar R., Jagadeesh R., 2003, *A review of literature on benchmarking*, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10, No. 3, s. 176-209.
- Duk A., 1998, *Benchmarking jako narzędzie wspomagania zarządzania jakością w bankach komercyjnych (ze szczególnym uwzględnieniem norm serii ISO 9000 oraz Total Quality Management)*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, nr 1, s. 135-149.
- Ejdys J., 2011, *Model doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania oparty na wiedzy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
- Jedynak P., 2007, *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością. Instrumenty i uwarunkowania wartości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kobylińska U., Glińska E., 2012, *Wykorzystanie benchmarkingu w doskonaleniu zarządzania jakością w urzędach miejskich w Polsce w świetle badań empirycznych*, *Współczesne Zarządzanie*, nr 3, s. 201-210.
- Kowalak R., 2009, *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kowalewski M., 2015, *Wykorzystanie benchmarkingu w pomiarze i zarządzaniu dokonaniem przedsiębiorstwa*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 374, Wrocław.
- Kuźmich K.A., 2015, *Benchmarking procesowy jako instrument doskonalenia zarządzania uczelniami*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Lobos K., Puciato D., 2013, *Dekalog współczesnego zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Mayle D. i in., 2004, *What really goes on in the name of benchmarking?*, [w:] Neely A. (ed.), *Business Performance Measurement. Theory and Practice*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Mohapatra S., 2012, *Information Theory and Best Practices in the IT Industry*, Springer, New York.
- PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- PN-EN ISO 9001:2009, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- PN-EN ISO 9004:2010, *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- Szydełko M., 2010, *Projektowanie i wdrażanie systemu zarządzania jakością zgodnego z PN-EN ISO 9001:2009 - studium przypadku*, [w:] Świadek A. (red.), *Funkcjonowanie przedsiębiorstw w aktualnych warunkach gospodarczych*, Wydawnictwo Investment Vision Group, Szczecin.

- Szydełko M., 2014, *Benchmarking we wspomaganii monitoringu procesów na tle podejścia procesowego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 343, Wrocław.
- Szydełko M., 2015, *Ramy koncepcyjne zastosowania benchmarkingu w klastrze*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 399, Wrocław.
- Węgrzyn A., 2000, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykw, Kluczbork-Wrocław.