

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 343

Modele zarządzania kosztami i dokonaniaми

Redaktorzy naukow
Edward Nowak
Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Agnieszka Flasińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-465-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	11
Anna Balicka: Benchmarking a konkurencyjność przedsiębiorstwa	13
Piotr Bednarek: Samoocena audytu wewnętrznego w Polsce: stan wiedzy i kierunki dalszych badań	31
Renata Biadacz: Przesłanki uwzględniania kosztów środowiskowych w MŚP w dobie zrównoważonego rozwoju	42
Anna A. Bialek-Jaworska, Renata Gabryelczyk: Krytyczna analiza kalkulacji kosztów kształcenia w szkołach wyższych w Polsce	52
Halina Buk: Wpływ dokonań jednostek zależnych na wyniki finansowe grupy kapitałowej	69
Jolanta Chluska: Rachunek kosztów standardowych w procesach decyzyjnych podmiotów leczniczych	77
Halina Chłodnicka: Sprawozdanie finansowe a pomiar efektów działalności przedsiębiorstwa w zagrożeniu kontynuacji działania	87
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Pomiar dokonań w działalności ubezpieczeniowej	102
Marlena Ciechan-Kujawa: Funkcja doradcza audytu zewnętrznego i perspektywy jej rozwoju	114
Dorota Czerwińska-Kayzer: Propozycja systemu wskaźników rentowności uwzględniającego płynność finansową	125
Michał Dyk: Kompetencyjna teoria firmy na przykładzie KPMG	134
Izabela Emerling: Rachunek kosztów a nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem	143
Beata Iwasieczko: Modele biznesowe i ocena czynników ich efektywności	154
Elżbieta Janczyk-Strzała: Budżetowanie jako narzędzie zarządzania kosztami uczelni niepublicznych w świetle wyników badań	164
Elżbieta Jaworska: Specyfika zarządzania błędami w przedsiębiorstwie	173
Jacek Jaworski: Znaczenie informacji o kosztach dla zarządzania małym przedsiębiorstwem w opiniach menedżerów	183
Magdalena Jaworzyńska: Powiązanie modeli biznesowych z zarządzaniem strategicznym w zakładzie opieki zdrowotnej	192
Marcin Jędrzejczyk: Zyskowność a produktywność w procesie pomiaru dokonań podmiotu gospodarczego	202
Ilona Kędzierska-Bujak: Zbilansowana karta wyników jako narzędzie wspierające komunikowanie i realizację strategii przedsiębiorstwa	211

Bartosz Kołodziejczuk: Zarządzanie kosztami z wykorzystaniem metody <i>hoshin kanri</i>	220
Krzysztof Konstantyn: Koncepcja wdrożenia rachunku odpowiedzialności w ośrodkach odpowiedzialności za przychody i zyski w przedsiębiorstwach produkujących konstrukcje budowlane.....	230
Zbigniew Korzeb: Redukcja kosztów osobowych jako element synergii operacyjnej w fuzjach i przejęciach banków komercyjnych.....	241
Mariola Kotłowska: Wpływ statystycznej analizy procesów na kreowanie wartości przedsiębiorstwa.....	249
Robert Kowalak: Produkcyjne mierniki dokonań w sprawozdawczości zarządczej.....	264
Marcin Kowalewski: Pomiar dokonań podporządkowany zasadom <i>lean management</i>	273
Michał Kowalski, Agata Klaus-Rosińska: Koszty infrastruktury w kalkulatorze kosztów kształcenia szkół wyższych.....	282
Justyna Kujawska: Koszty niewykorzystanych zasobów na oddziale szpitalnym.....	295
Paweł Kuźdowicz: Model ewidencyjny rachunku kosztów i dokonań w systemie ERP.....	304
Dorota Kuźdowicz: Rachunek kosztów planowanych źródłem informacji zarządczej.....	315
Zbigniew Leszczyński: Analiza łańcucha wartości jako narzędzie redukcji kosztów w średnim przedsiębiorstwie produkcyjnym zarządzanym procesowo.....	324
Agnieszka Lew: Planowanie i rozliczanie kosztów projektów.....	336
Grzegorz Lew: Rachunek kosztów logistyki w przedsiębiorstwach handlowych.....	344
Tomasz Lewandowski: Wykorzystanie informacji na potrzeby zarządzania kosztami w branży motoryzacyjnej.....	354
Mariusz Lisowski: Metoda <i>Data Envelopment Analysis</i> (DEA) w ocenie efektywności podmiotów.....	364
Małgorzata Macuda: Jednorodne Grupy Pacjentów w rachunku kosztów i wyników szpitala.....	376
Teresa Martyniuk, Dagmara Gutowska: Wykorzystanie <i>lean accounting</i> w zarządzaniu dokonaniem przedsiębiorstwa.....	386
Jarosław Mielcarek: Analiza istotnych elementów rachunku kosztów docelowych.....	401
Daria Moskwa-Bęczkowska: Zarządzanie procesowe i jego przydatność do zarządzania kosztami uczelni publicznej.....	417
Przemysław Mućko, Stanisław Hońko: Specyfika zrównoważonej karty dokonań w podmiotach leczniczych.....	431
Andrzej Niemiec: Możliwość normalizacji pomiaru osiągnięć na przykładzie miar stosowanych w zarządzaniu przedsiębiorstwem kurierskim.....	440
Maria Nieplowicz: Zastosowanie zrównoważonej karty wyników w mieście na przykładzie Urzędu Miasta w Hrubieszowie.....	452

Edward Nowak: Koszty w różnych sytuacjach działalności jednostek gospodarczych.....	462
Piotr Oleksyk: Ewaluacja w działalności jednostki samorządu terytorialnego	470
Ryszard Orliński: Zastosowanie rachunku kosztów docelowych w szpitalach ...	478
Michał Poszwa: Zarządzanie kosztami podatkowymi w przedsiębiorstwie	487
Sabina Rokita: Rachunek kosztów działań i analiza wartości kosztów ogólnych jako metody alokacji kosztów pośrednich na projekty.....	496
Wanda Skoczylas: Pomiar dokonań w przedsiębiorstwach sieciowych handlu hurtowego i detalicznego pojazdami samochodowymi i naprawy pojazdów samochodowych	506
Magdalena Szydelko: Benchmarking we wspomaganiu monitoringu procesów na tle podejścia procesowego	519
Alfred Szydelko: Koszty stałe niewykorzystanych normalnych zdolności produkcyjnych jako kategoria zarządcza.....	529
Joanna Świerk: Koncepcja strategicznej karty wyników w zarządzaniu strategią rozwoju miasta Lublina	538
Piotr Urbanek: Problem agencji w warunkach zdecentralizowanego modelu zarządzania uczelnią publiczną.....	550
Paweł Warowny, Marcin Pielaszek: Analiza komparatywna wykorzystania różnych koncepcji rachunku kosztów w zarządzaniu.....	559
Marcin Wierzbiński: Determinanty konieczności wdrożenia rynku zdolności wytwórczych w energetyce	570
Beata Zaleska: Kalkulacja kosztu jednostkowego procedur medycznych w szpitalu X	582

Summaries

Anna Balicka: Benchmarking vs. competitiveness of an enterprise	30
Piotr Bednarek: Self-assessment of internal auditing in Poland: state of the art and further research perspectives	41
Renata Bładacz: Prerequisites for including environmental costs of SMEs in the era of sustainable development	51
Anna A. Białek-Jaworska, Renata Gabryelczyk: Critical analysis of the higher education costing in Poland.....	68
Halina Buk: Influence of subsidiaries performance on financial results of a consolidated group	76
Jolanta Chluska: Standard costing in decision-making processes of healthcare units	86
Halina Chłodnicka: Financial statement vs. measurement of performance results of an enterprise in the threat of actions continuation	101
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Performance measurement in insurance activity.....	113

Marlena Ciecchan-Kujawa: The advisory function of the external audit and its perspectives	124
Dorota Czerwińska-Kayzer: A proposition to linking financial liquidity with a return on sales ratio system.....	133
Michał Dyk: KPMG as an example of competence company.....	142
Izabela Emerling: Cost accounting and modern company management.....	153
Beata Iwasieczko: Business models and evaluation of the factors of their effectiveness	162
Elżbieta Janczyk-Strzała: Budgeting as a tool of costs management in non-public higher education institutions (HEIs) in view of the research results.....	172
Elżbieta Jaworska: Specificity of error management in an enterprise	182
Jacek Jaworski: Importance of information on costs in small enterprise management in managers' opinions.....	191
Magdalena Jaworzyńska: Linking business models with strategic management in health care organization.....	201
Marcin Jędrzejczyk: Profitability vs. productivity in the process of assessment of the company achievements	210
Ilona Kędzierska-Bujak: Balanced Scorecard as a tool supporting the communication and implementation of the company strategy.....	219
Bartosz Kołodziejczuk: Cost management by <i>hoshin kanri</i> method	229
Krzysztof Konstantyn: The conception of introduction of responsibility accounting in the centers responsible for revenues and profit in building construction enterprises.....	239
Zbigniew Korzeb: Reduction of personnel costs as an element of operating synergy in mergers and acquisitions of commercial banks.....	248
Mariola Kotłowska: Impact of statistical analysis of processes on the creation of corporate value	263
Robert Kowalak: Production performance indicators in management reports.....	272
Marcin Kowalewski: Performance measurement subordinated to lean management	281
Michał Kowalski, Agata Klaus-Rosińska: Infrastructure costs in the calculator of teaching costs of universities	294
Justyna Kujawska: Costs of unused resources in a hospital ward	303
Paweł Kuźdowicz: Recording model of cost and achievement accounting in an ERP system.....	314
Dorota Kuźdowicz: Planned cost accounting as a source of management information	323
Zbigniew Leszczyński: Value chain analysis as a tool for cost reduction in the process-based middle enterprise model.....	335
Agnieszka Lew: Planning and accounting projects costs.....	343
Grzegorz Lew: Logistics cost accounting in trade enterprises.....	353
Tomasz Lewandowski: Use of information for cost management in the automotive industry	363

Mariusz Lisowski: Data Envelopment Analysis (DEA) – a method for measuring efficiency	375
Małgorzata Macuda: Diagnosis-Related Groups in hospital's costs and results account.....	385
Teresa Martyniuk, Dagmara Gutowska: The use of lean accounting in performance management	400
Jarosław Mielcarek: Analysis of target costing relevant elements	416
Daria Moskwa-Bęczkowska: Process management and its usefulness to cost management of public university	430
Przemysław Mućko, Stanisław Hońko: Distinctive features of Balanced Scorecard in health care organizations	439
Andrzej Niemiec: The possibility of standardization of performance measurement on the example of measures used in the management of courier company	451
Maria Nieplowicz: The use of the Balanced Scorecard for the city on the example of the city of Hrubieszów	461
Edward Nowak: Cost at various stages of company operation.....	469
Piotr Oleksyk: Evaluation in activity of local government units	477
Ryszard Orliński: The use of target costing in hospitals.....	486
Michał Poszwa: Tax cost management in a company	495
Sabina Rokita: Activity based costing and the analysis of general costs value as methods of allocation of indirect costs on projects	505
Wanda Skoczylas: Performance measurement in network-centric companies of wholesale and retail trade of vehicles and automotive repair of motor vehicles .	518
Magdalena Szydelko: Benchmarking in supporting monitoring of processes against the background of the process approach	528
Alfred Szydelko: Fixed costs of unused normal capacity production as a category of management.....	537
Joanna Świerk: The Balanced Scorecard in the process of managing the development strategy of the city of Lublin	549
Piotr Urbanek: Agency problem in the decentralized model of management in a public university	558
Paweł Warowny, Marcin Pielaszek: Comparative analysis of the use of different cost accounting concepts in management.....	569
Marcin Wierzbiński: The determinants of introducing the capacity market in energy industry	581
Beata Zaleska: Calculation of the unit costs for medical procedures in X hospital (case study).....	591

Magdalena Szydelko

Politechnika Rzeszowska

e-mail: mszydel@prz.edu.pl

BENCHMARKING WE WSPOMAGANIU MONITORINGU PROCESÓW NA TLE PODEJŚCIA PROCESOWEGO

Streszczenie: Celem artykułu było pokazanie zakresu i roli benchmarkingu we wspomaganii monitoringu procesów na tle podejścia procesowego. Podjęta problematyka badawcza zdefiniowała wybór metod badawczych, takich jak: przegląd literatury, analiza materiałów wewnętrznych wybranego przedsiębiorstwa, wnioskowanie dedukcyjne i rozumowanie przez analogię. Przedstawione rozważania wykazały, że jednym z kluczowych narzędzi wspomagających system monitorowania procesów jest benchmarking. Benchmarking można stosować zarówno na etapie projektowania systemu monitoringu procesów, jak i w trakcie jego funkcjonowania. Podejmując próbę ustalenia relacji między benchmarkingiem i systemem monitoringu procesów, benchmarking podzielono na presystemowy i systemowy.

Słowa kluczowe: benchmarking, podejście procesowe, monitoring procesów.

DOI: 10.15611/pn.2014.343.48

*Ci, którzy polegają wyłącznie na sobie,
są skazani na wieczne wyważanie otwartych drzwi
zamiast uczyć się i korzystać z postępów innych.*

[Bogan, English 2006, s. 15]

1. Wstęp

Zagadnienie podejścia procesowego w przedsiębiorstwach w coraz większym stopniu przyciąga uwagę teoretyków i praktyków zarządzania. Zdaniem wielu autorów publikacji z zakresu zarządzania podejście procesowe jest obecnie uważane za jedną z ważniejszych orientacji w zakresie zarządzania współczesnymi jednostkami organizacyjnymi (np. [Baker 2006; Bitkowska 2013]). Według S. Nowosielskiego [2008, s. 76], jedną z cech dojrzałości procesowej organizacji jest pomiar i ewidencja wyni-

ków procesów. W związku z tym szczególnego znaczenia nabierają zaprojektowanie i wdrożenie systemu monitorowania procesów oraz realizacja pomiaru ich wyników.

Drugą koncepcją, która jest odpowiedzią na potrzeby współczesnych przedsiębiorstw poszukujących rozwiązań w zakresie zwiększania efektywności realizowanych działań i podnoszenia konkurencyjności, jest benchmarking. Labilne otoczenie, złożone warunki rozwoju współczesnych przedsiębiorstw i coraz krótszy cykl życia produktów powodują, że przedsiębiorstwa nie mogą polegać wyłącznie na własnych pomysłach, rozwiązaniach i doświadczeniach [Szydelko, Szydelko 2013, s. 103]. Jak podkreślają Ch.E. Bogan i M.J. English [2006, s. 18], „kwintesencją benchmarkingu jest uczenie się poprzez zapożyczenie od najlepszych i adaptowanie ich pomysłów do własnej rzeczywistości”.

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. Ważnym elementem systemu zarządzania jakością jest podejście procesowe, które może być wspomagane przez benchmarking, np. w obszarze systemu monitoringu procesów.

Na tak zarysowanym tle powstaje przekonanie, że istotnym problemem badawczym jest zakres i rola benchmarkingu we wspomaganiu kluczowego etapu zarządzania procesami, jakim jest monitoring procesów. Ze względu na ramy opracowania skoncentrowano się tylko na jednym etapie podejścia procesowego.

Niniejsze opracowanie jest kontynuacją rozważań autorki nad możliwościami wykorzystania benchmarkingu na potrzeby koncepcji podejścia procesowego w przedsiębiorstwach, które posiadają certyfikowany system zarządzania jakością.

Celem opracowania jest próba odpowiedzi na pytania: w jakim zakresie można wykorzystać koncepcję benchmarkingu we wspomaganiu podejścia procesowego na etapie monitoringu procesów oraz jaką funkcję może pełnić benchmarking na tym etapie?

Podjęta problematyka badawcza i postawiony cel zdeterminowały wybór metod badawczych, takich jak: przegląd literatury, analiza materiałów wewnętrznych wybranego przedsiębiorstwa, wnioskowanie dedukcyjne i rozumowanie przez analogię. Podmiotem badań jest przedsiębiorstwo z branży przetwórstwa tworzyw sztucznych. Na płaszczyźnie teoretycznej wykorzystano dedukcyjne metody pracy naukowej i rozumowanie przez analogię, które pozwoliły na rekonstrukcję wiedzy wywodzącej się z badanej literatury i wyprowadzanie wniosków istotnych dla osiągnięcia celu.

2. Zakres i rola benchmarkingu we wspomaganiu monitoringu procesów na tle podejścia procesowego

Coraz więcej organizacji, w których podejmuje się decyzję o wdrożeniu systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2009, zaczyna traktować podejście procesowe jako narzędzie pozwalające osiągać zakłada-

ną sprawność organizacyjną. W normie [PN-EN ISO 9000:2006] wyjaśniono jedną z zasad zarządzania jakością, jaką jest podejście procesowe: „pożądany wynik osiąga się z większą efektywnością wówczas, gdy działania i związane z nimi zasoby są zarządzane jako proces”.

Pojęcie benchmarkingu traktuje się w literaturze wieloznacznie, co wynika z akcentowania różnych jego aspektów w definicjach. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto następującą definicję benchmarkingu: „jest to instrument zarządzania, który wykorzystywany jest do ciągłego porównywania własnych rozwiązań z najlepszymi praktykami wewnątrz i/lub na zewnątrz przedsiębiorstwa, zmierzającego do twórczego ich adaptowaniu dla osiągnięcia założonych celów” [Szydełko M. 2013, s. 533].

Przyglądając się funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, należy jednocześnie obserwować lepszych od siebie w poszukiwaniu rozwiązań, które można od nich zapożyczyć [Bendell, Boulter 2000, s. 21], pamiętając, iż benchmarking, jako integralna część procesu ciągłego doskonalenia, nie kończy się w momencie postawienia diagnozy stanu rozwoju przedsiębiorstwa czy identyfikacji jego słabych i mocnych stron. Należy się zastanowić nad możliwościami zaadaptowania sprawdzonych koncepcji, rozwiązań i praktyk biznesowych.

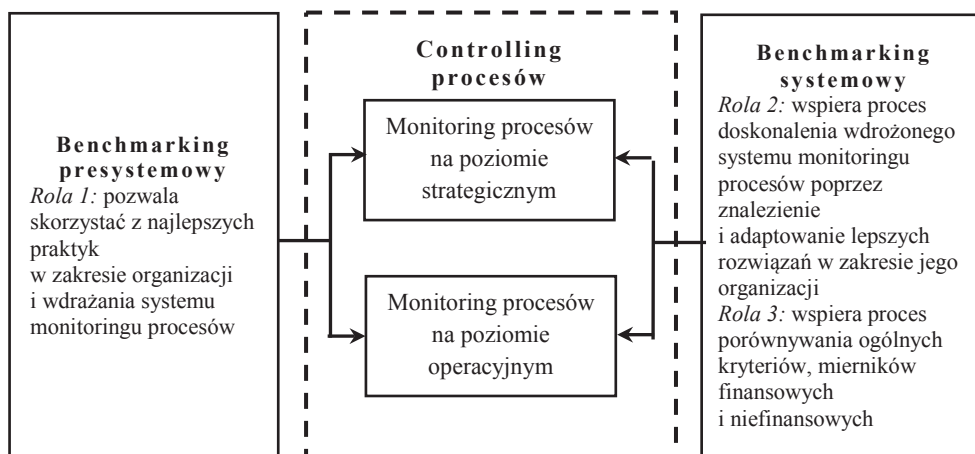
Rozważając możliwość wykorzystania benchmarkingu we wspomaganiu monitoringu procesów na tle podejścia procesowego, należy przede wszystkim odpowiedzieć na pytanie: jaka jest relacja między benchmarkingiem i podejściem procesowym? Autorka opracowania stoi na stanowisku, że benchmarking można uznać za narzędzie wspomagające implementację i stosowanie podejścia procesowego, pod warunkiem że koncepcję benchmarkingu stosuje się wyłącznie na jego potrzeby. Jeżeli jednak kierownictwo przedsiębiorstwa traktuje benchmarking jako integralną część procesu ciągłego doskonalenia i element swojej strategii, to powinien zostać uznany za metodę zarządzania, służącą do wprowadzania najlepszych praktyk w każdym obszarze przedsiębiorstwa (więcej na temat relacji: [Szydełko, Szydełko 2013, s. 108, 109]).

Analizując literaturę i opinie praktyków, należy stwierdzić, że pomiary i monitorowanie procesów to niezbędne elementy systemu zarządzania procesami [Cieśliński 2009]. Jednym z głównych źródeł informacji wspomagających zarządzanie procesami jest system monitoringu, którego efektywność i skuteczność funkcjonowania determinuje w dużej mierze efektywność całego przedsiębiorstwa. W literaturze można znaleźć pogląd, iż zakres procesów podlegających monitorowaniu powinien zależeć od siły wpływu tych procesów na realizację celów przedsiębiorstwa [Bitkowska 2009, s. 123].

Prowadząc rozważania na temat monitoringu procesów, należy zasygnalizować związek między monitoringiem procesów i controllingiem procesów. Zdaniem Ł. Szydełko [2013, s. 190], zarządzanie procesami w przedsiębiorstwach powinno być wspomagane przez controlling zorientowany na procesy. Celem controllingu

procesów jest zwiększenie efektywności realizowanych procesów w przedsiębiorstwach, tak by były one zgodne z celami i przyjętą strategią działania, a przez to również ukierunkowane na spełnianie wymagań klientów wewnętrznych i zewnętrznych [Szydełko 2011, s. 581]. Monitoring procesów jest zatem integralną częścią controllingu procesów.

Rozważając problem zakresu benchmarkingu we wspomaganiu monitoringu procesów, należy podkreślić, że benchmarking można stosować zarówno na etapie projektowania systemu monitoringu procesów w przedsiębiorstwie, jak i w trakcie jego funkcjonowania i doskonalenia. Zakres i trzy kluczowe role benchmarkingu we wspomaganiu controllingu procesów na etapie monitorowania procesów przedstawiono na rys. 1.



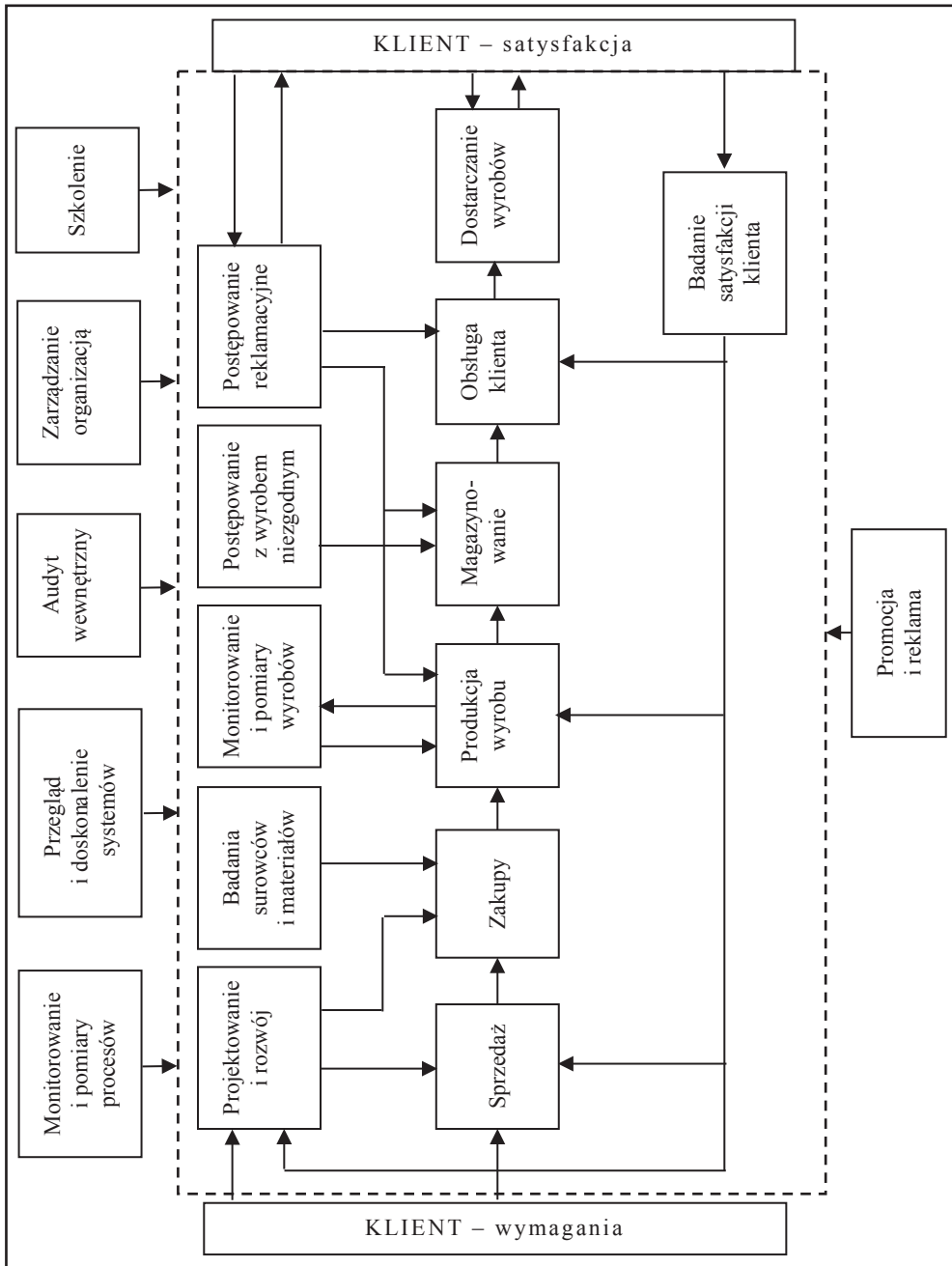
Rys. 1. Zakres i rola benchmarkingu we wspomaganiu monitoringu procesów

Źródło: opracowanie własne.

Podjęmując próbę ustalenia relacji między benchmarkingiem i systemem monitoringu procesów, zastosowano analogię (por. [Kowalak 2009, s. 59]) i podzielono benchmarking na: presystemowy (przed wdrożeniem systemu) i systemowy (podczas funkcjonowania i doskonalenia systemu).

3. Praktyczne aspekty benchmarkingu we wspomaganiu monitoringu procesów na tle podejścia procesowego w wybranym przedsiębiorstwie

Badane przedsiębiorstwo jest producentem najwyższej jakości materiałów budowlanych z polichlorku winylu oraz polietylenu, przeznaczonych głównie na potrzeby budownictwa infrastrukturalnego oraz użyteczności publicznej.



Rys. 2. Mapa procesów realizowanych w wybranym przedsiębiorstwie

Źródło: [Materiały wewnętrzne... 2013].

Zgodnie z przyjętą polityką jakości przedsiębiorstwo podejmuje działania zmierzające do optymalizacji procesów oraz wprowadzania nowoczesnych zasad zarządzania jakością w każdej dziedzinie działalności spółki.

Podejście procesowe w wybranym przedsiębiorstwie polega na:

- 1) zidentyfikowaniu procesów realizowanych w przedsiębiorstwie i działań (czynności, operacji) realizowanych w ramach tych procesów;
- 2) wyodrębnieniu procesów głównych, zarządczych i wspomagających;
- 3) określeniu powiązań między procesami (zależności przyczynowo-skutkowych);
- 4) graficznym przedstawieniu procesów na mapie procesów;
- 5) określeniu celów poszczególnych procesów;
- 6) stosowaniu różnych metod monitorowania (nadzoru) i mierzenia procesów;
- 7) zapewnieniu dostępności zasobów rzeczowych, ludzkich, finansowych i informacyjnych potrzebnych do prawidłowego przebiegu procesów;
- 8) określeniu danych wejściowych (zasileń), danych wyjściowych (rezultatów), zewnętrznych i wewnętrznych dostawców oraz odbiorców;
- 9) określeniu odpowiedzialności za przebieg i wynik procesów;
- 10) ciągłym doskonaleniu procesów (wdrażaniu działań doskonalących) na podstawie wyników monitorowania (pomiaru) i rzetelnych analiz procesów.

W ramach podejścia procesowego kierownictwo spółki wyodrębniło 18 procesów.

Korelację między procesami przebiegającymi w spółce przedstawiono w formie graficznej w postaci mapy procesów na rys. 2.

W analizowanym przedsiębiorstwie kierownictwo zgadza się ze stwierdzeniem, że procesy, które nie mogą być odpowiednio zmierzone, nie mogą być odpowiednio zarządzane. Opracowano mierniki oceny procesów, za pomocą których stwierdza się, czy dany proces jest efektywny. Przykłady mierników opracowanych przez właścicieli procesów przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Fragment zestawienia monitoringu procesów w wybranym przedsiębiorstwie

Nazwa procesu	Miernik	Odpowiedzialny za wyliczenie wskaźnika
1	2	3
Produkcja wyrobu	$\frac{\text{liczba wyprodukowanych wyrobów}}{\text{liczba wyrobów wg planu produkcji}}$	specjalista ds. ekonomicznych w zakładzie produkcyjnym
Projektowanie i rozwój	$\frac{\text{liczba projektów zaakceptowanych}}{\text{liczba projektów zrealizowanych}}$	kier. Działu Technologii i Kontroli Jakości
Zakupy	terminowość dostaw	kier. Działu Zakupów
Sprzedaż	$\frac{\text{wielkość sprzedaży}}{\text{plan sprzedaży}}$	szeffowie sprzedaży i kier. Działu Eksportu
Obsługa klienta	terminowość dostaw	specjalista ds. sprzedaży

1	2	3
Przegląd i doskonalenie systemów zarządzania	$\frac{\text{liczba wykonanych działań doskonalących}}{\text{liczba działań doskonalących wg planu}}$	specjalista ds. ISO
Zarządzanie organizacją	brak danych	kier. biura spółki
Szkolenie	$\frac{\text{liczba przeprowadzonych szkoleń}}{\text{liczba szkoleń wg planu}}$	kier. Działu Kadr i Płac
Magazynowanie	$\frac{\text{liczba uszkodzonych wyrobów}}{\text{liczba magazynowanych wyrobów}}$	kier. magazynów
Dostarczanie wyrobów	terminowość dostaw	specjalista ds. logistyki
Badanie surowców i materiałów	<i>liczba uznanych reklamacji dotyczących badań</i>	kier. Działu Technologii i Kontroli Jakości
Monitorowanie i pomiary wyrobów	<i>liczba wystawionych kart wyrobu niezgodnego</i>	kier. Działu Technologii i Kontroli Jakości
Badanie satysfakcji klienta	brak danych	szefowie sprzedaży i Kier. Działu Eksportu
Monitorowanie i pomiary procesów	mierniki wszystkich procesów	specjalista ds. ISO
Audyty wewnętrzne	$\frac{\text{liczba zrealizowanych audytów jakości}}{\text{liczba audytów jakości wg planu}}$	specjalista ds. ISO
Postępowanie z wyrobem niezgodnym	<i>straty z tytułu utraty jakości wyrobu w trakcie przechowywania</i>	brak danych
Postępowanie reklamacyjne	liczba reklamacji	brak danych
Promocja i reklama	brak danych	kier. Działu Promocji i Reklamy

Źródło: [Materiały wewnętrzne... 2013].

Dzięki analizowaniu wyników pomiarów, właściciele procesów posiadają wiedzę na temat przebiegu procesów i odchyień od przyjętych standardów. Narzędziem wspomagającym monitorowanie i doskonalenie procesów jest benchmarking, którego zakres i rola zostały przedstawione w części 2 niniejszego opracowania.

W tabeli 2 zaprezentowano propozycję dla wybranego przedsiębiorstwa w zakresie doboru finansowych i niefinansowych mierników-benchmarków, które mogą być brane pod uwagę podczas porównań benchmarkingowych. Prawidłowy dobór partnerów to jeden z kluczowych czynników sukcesu benchmarkingu, co podkreślają również D. Elnathan i O. Kim [1995, s. 346].

Tabela 2. Przykładowe finansowe i niefinansowe mierniki-benchmarki dla wybranych procesów

Mierniki-benchmarki finansowe				
Lp.	Proces	Benchmarki	Badane przedsiębiorstwo	Benchmark-partner
1	Zakupy	koszty zaopatrzenia		
		koszty zaopatrzenia przypadające na dostawę		
		koszty reklamacji surowców i materiałów		
2	Produkcja wyrobu	koszty planowania i sterowania produkcją		
		koszt jednostkowy wyrobów		
		koszty zużycia materiałów na wyrób		
3	Dostarczanie wyrobów	koszty dostaw przypadające na jednostkę produktu		
		koszty transportu na tonokilometr		
		przeciętne koszty konserwacji i utrzymania w sprawności środków transportu		
4	Przegląd i doskonalenie systemów zarządzania	koszty funkcjonowania systemu zarządzania jakością		
		koszty działań doskonalących		
Mierniki-benchmarki niefinansowe				
Lp.	Proces	Benchmarki	Badane przedsiębiorstwo	Benchmark-partner
1	Zakupy	stopień wykorzystania urządzeń wylądowczych		
		przeciętny czas trwania dostawy		
		udział wadliwych dostaw surowców w łącznej liczbie dostaw surowców		
2	Produkcja wyrobu	poziom wykorzystania zdolności produkcyjnej		
		poziom automatyzacji procesu produkcyjnego		
		udział braków nienaprawialnych w łącznej liczbie wyprodukowanych wyrobów		
3	Dostarczanie wyrobów	terminowość dostaw		
		stopień wykorzystania możliwości przewozowych		
		częstotliwość uszkodzeń wyrobów podczas transportu		
4	Przegląd i doskonalenie systemów zarządzania	stopień realizacji planu działań doskonalących		
		częstotliwość przeglądów systemu zarządzania jakością		

Źródło: opracowanie własne.

Po zebraniu danych dotyczących wybranego przedmiotu badań zaleca się, aby zweryfikować posiadane informacje, a następnie przystąpić do analizy, której celem jest identyfikacja przyczyn różnic między benchmarkami. Ostatnim etapem benchmarkingu jest adaptacja, której celem operacyjnym jest „niwelacja wszystkich skwantyfikowanych różnic występujących pomiędzy obiektami badań” [Węgrzyn 2000, s. 140], a celem strategicznym jest „ureczywistnienie wszystkich możliwości wprowadzenia udoskonaleń” [Węgrzyn 2000, s. 140].

4. Zakończenie

Podsumowując przedstawione w opracowaniu rozważania, należy stwierdzić, że monitoring procesów wspomagany benchmarkingiem pozwala na podejmowanie korzystniejszych decyzji przez kadrę zarządzającą, niż w przypadku gdy benchmarking i monitoring procesów wspólnie nie wspierają procesu podejmowania decyzji w obszarze doskonalenia procesów i zwiększania efektywności całego przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że benchmarking można stosować zarówno na etapie planowania i wdrażania systemu monitoringu procesów, jak i w trakcie jego funkcjonowania w przedsiębiorstwie. W pierwszym przypadku benchmarking pozwoli skorzystać z najlepszych praktyk w zakresie sposobu prowadzenia pomiarów, formułowania mierników i zbierania danych. W drugim przypadku będzie narzędziem wspierającym proces porównywania własnych wyników z benchmark-partnerami i narzędziem przydatnym w doskonaleniu wdrożonego już systemu monitoringu procesów, poprzez adaptowanie lepszych rozwiązań w zakresie jego organizacji.

Zakres i liczba zadań do wykonania w ramach benchmarkingu na potrzeby monitoringu procesów na tle podejścia procesowego zależą od rodzaju prowadzonej działalności, realizowanych procesów, 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.

Literatura

- Baker R., 2006, *Digesting complicated processes*, Quality Progress, vol. 39, no. 7, s. 62–66.
- Bendell T., Boulter L., 2000, *Benchmarking*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Bitkowska A., 2009, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa.
- Bitkowska A., 2013, *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa.
- Bogan Ch.E., English M.J., 2006, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice.
- Cieśliński W., 2009, *Procesowa orientacja przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 52.
- Elnathan D., Kim O., 1995, *Partner selection and group formation in cooperative benchmarking*, Journal of Accounting & Economics, vol. 19, s. 345–364.

- Kowalak R., 2009, *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Łobos K., Puciato D., 2013, *Dekalog współczesnego zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa – Księga jakości*, 2013.
- Nowosielski S., 2008, *Istota zarządzania procesami*, [w:] S. Nowosielski (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- PN-EN ISO 9000:2006 – *Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- Szydelko Ł., 2011, *Controlling procesów biznesowych – wybrane aspekty*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 181.
- Szydelko Ł., 2013, *Controlling zorientowany na procesy*, [w:] E. Nowak (red.), *Controlling dla menedżerów*, CeDeWu, Warszawa.
- Szydelko M., 2013, *Benchmarking jako narzędzie wspomagające controlling w obszarze logistyki*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 291.
- Szydelko M., Szydelko Ł., 2013, *Benchmarking w podejściu procesowym w przedsiębiorstwie – wybrane zagadnienia*, *Modern Management Review*, vol. XVIII, no. 20, s. 103–111.
- Węgrzyn A., 2000, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kluczbork–Wrocław.

BENCHMARKING IN SUPPORTING MONITORING OF PROCESSES AGAINST THE BACKGROUND OF THE PROCESS APPROACH

Summary: The main purpose of this article is to present the scope and the role of benchmarking in supporting the monitoring of processes against the background of process approach. Research issues determined the choice of research methods, such as: literature review, analysis of internal materials of the selected company, deductive and analogical reasoning. The results of the research depicted in the article show that benchmarking is one of the main supporting tools in the process monitoring. Benchmarking can be used at the design phase of the process monitoring system and during system operation. Therefore, there are two types of benchmarking: a pre-implementation benchmarking and a post-implementation benchmarking.

Keywords: benchmarking, process approach, process monitoring.