

Ewa Czyż-Gwiazda

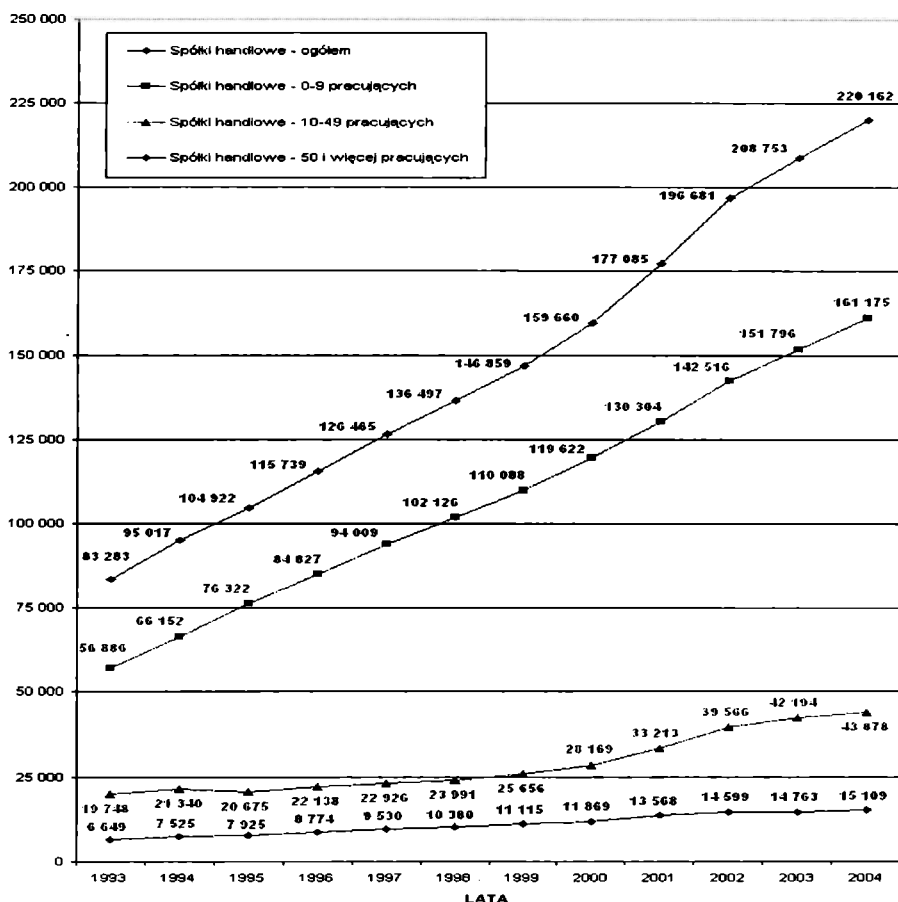
Akademia Ekonomiczna w Katowicach, RWTUV Polska Sp. z o.o., Katowice

**ROZWÓJ CONTROLLINGU PROCESÓW
W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH
Z WYKORZYSTANIEM BENCHMARKINGU****1. Wstęp**

W latach dziewięćdziesiątych struktura podmiotów gospodarczych uległa głębokim zmianom. Transformacja ustrojowa spowodowała wzrost aktywności gospodarczej społeczeństwa. Udział MŚP w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w Polsce znacznie wzrósł, czemu sprzyjał w głównej mierze rozwój gospodarki rynkowej.

W latach 1995-2001 liczba przedsiębiorstw prawie się podwoiła. Przyrost nastąpił przede wszystkim w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Z ogółu przedsiębiorstw (bez sekcji rolnictwa i rybołówstwa), objętych w 2000 r. rejestrem podmiotów gospodarki narodowej REGON, 99,87% stanowiły MŚP zatrudniające do 250 pracowników, z czego 95% firm sektora MŚP stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 pracowników (por. rys. 1) [7, s. 10].

Niestety, wzrost liczby przedsiębiorstw nie szedł w parze ze wzrostem ich konkurencyjności. Główną przyczyną niedostatecznej liczby inwestycji i wprowadzania nielicznych innowacji w tych przedsiębiorstwach była niewystarczająca kwota kapitału własnego oraz trudny i drogi dostęp do kredytów. Udział MŚP w nakładach inwestycyjnych przedsiębiorstw ogółem wynosi ok. 50%.



Rys. 1. Spółki handlowe w latach 1993-2004

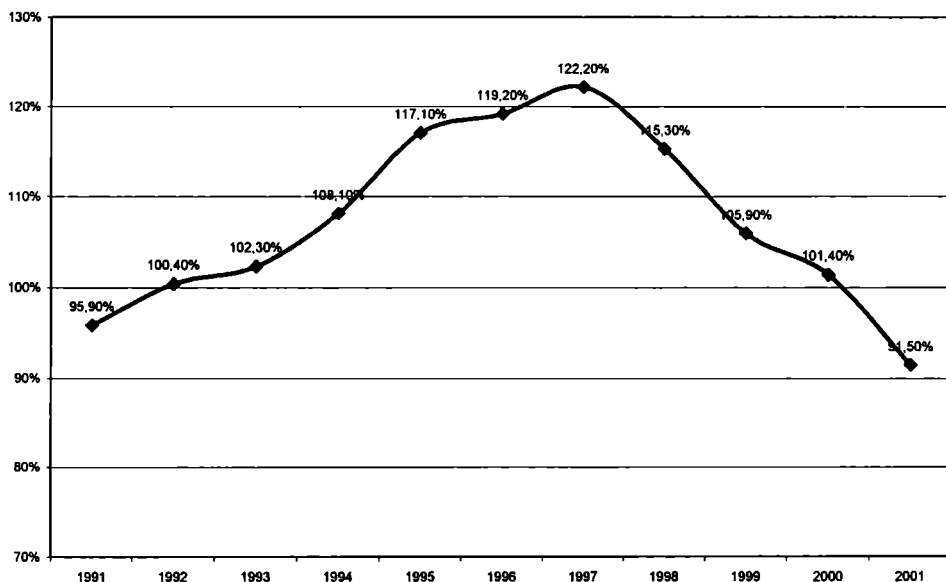
Źródło: [2].

2. Nakłady inwestycyjne

Tempo wzrostu nakładów inwestycyjnych w Polsce w latach dziewięćdziesiątych było zmienne. Początkowo w latach 1990-1991 wystąpił spadek inwestycji, lecz już przez następnych osiem lat miał miejsce znaczny ich wzrost. Najwyższy wzrost zanotowano w latach 1995-1997, kiedy średnie tempo nakładów inwestycyjnych sięgnęło 20% rocznie.

Osłabienie koniunktury pod koniec ostatniej dekady wywarło wpływ na zmniejszenie nakładów inwestycyjnych w kolejnych latach. Blisko 1/3 wszystkich nakładów inwestycyjnych przypada na sektory działalności produkcyjnej. Pomimo wysokiego tempa wzrostu nakładów inwestycyjnych w gospodarce w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych struktura wiekowa środków trwałych

pozostała niekorzystna, a stopień zużycia majątku produkcyjnego był nadal wysoki.



Rys. 2. Dynamika nakładów inwestycyjnych w Polsce w latach 1991-2001

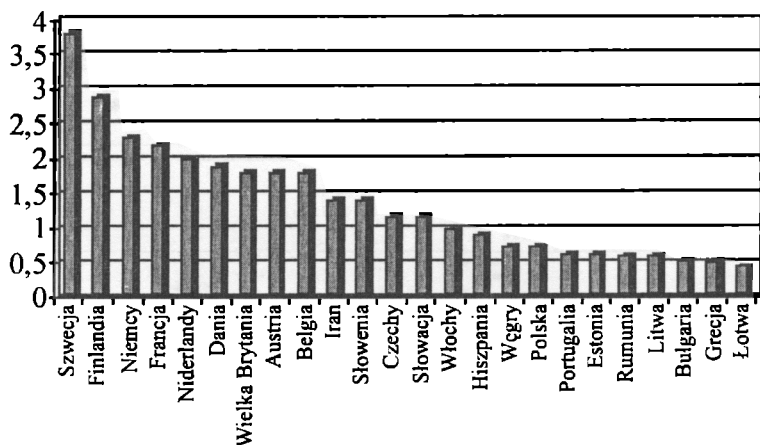
Źródło: [11].

Główną siłą napędową wysokiej dynamiki i poziomu stopy inwestycji stały się rosnący udział bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz pojawienie się coraz większej liczby filii zagranicznych korporacji działających na rynku światowym. Inwestycje zagraniczne rozpoczęły się praktycznie już z początkiem lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Nasilenie ich można zaobserwować wyraźniej w drugiej połowie dekady. Od początku transformacji do połowy 2002 r. łączna wartość bezpośrednich inwestycji w Polsce wyniosła ok. 57,6 mld USD, w tym z krajów UE pochodziło ok. 68% ogółu środków.

Efektem inwestycji zagranicznych był **wzrost zasobów majątku trwałego** (łącznie w okresie transformacji wartość brutto środków trwałych zwiększyła się realnie o ok. 35%) oraz **zmiany jakościowe produkcji**, prowadzące do zmniejszenia luki cywilizacyjnej i technologicznej dzielącej nas od krajów wysoko rozwiniętych [7, s. 21-22].

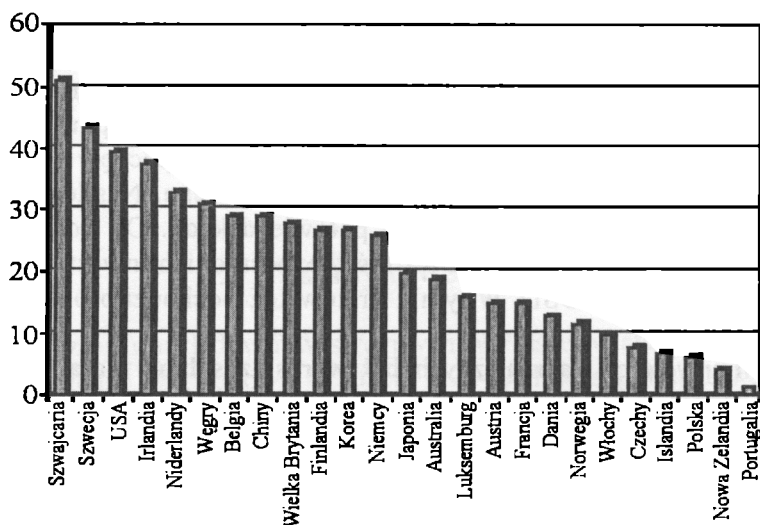
Jedną z głównych przyczyn niskiej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw jest, pomimo wzrastania wartości inwestycji zagranicznych, niski udział nakładów na badania i rozwój w PKB w Polsce w porównaniu z innymi krajami (zob. rys. 3).

Istotnym problemem jest słaba współpraca jednostek badawczych z przemysłem. Konsekwencją niewystarczającej współpracy nauki z gospodarką jest niski poziom innowacyjności. Odzwierciedla to m.in. poziom rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, oceniany przez OECD na podstawie wieloczynnikowego, syntetycznego wskaźnika; dla Polski wynosił on 6 punktów (23 miejsce), a np. dla Węgier 31 punktów (6 miejsce) [7, s. 17-18].



Rys. 3. Wydatki na badania i rozwój jako % PKB

Źródło: opracowanie własne KBN.



Rys. 4. Syntetyczny wskaźnik poziomu zaawansowania rozwoju gospodarki opartej na wiedzy w krajach OECD

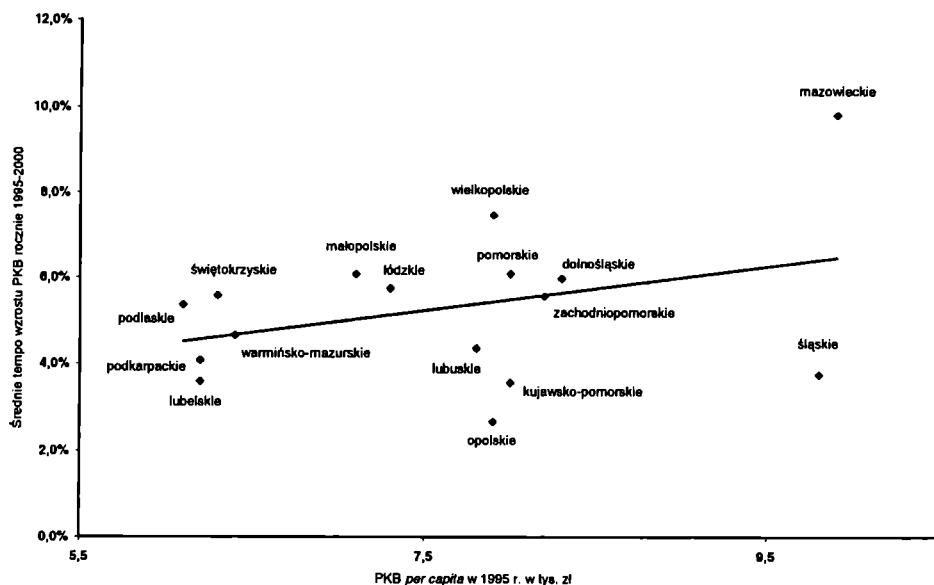
Źródło: opracowanie własne KBN.

Sprzyjające warunki gospodarcze zadecydowały o przenikaniu na teren Rzeczypospolitej Polskiej nowoczesnych technik i technologii z całego świata, głównie jednak z krajów zachodnich. Również dobrobyt zagraniczny, nieznan dotychczas w kraju, motywował silnie rodzimych przedsiębiorców do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań technologicznych, produktowych i organizacyjnych oraz do umacniania i rozwijania swych przedsiębiorstw na rynku.

3. Certyfikacja według norm jakościowych

Jednym z wielu elementów, które miały i nadal mają silny udział w dokonywaniu przemian gospodarczych w Polsce, są normy ISO. Certyfikacja przedsiębiorstw według norm ISO, potwierdzająca zapewnienie odpowiedniego stopnia wymagań jakościowych, począwszy od wczesnych lat rozwoju polskiej gospodarki rynkowej z roku na rok zaczęła nabierać znaczenia. Z prezentowanych w literaturze rezultatów badań wynika, że liczba wydanych certyfikatów potwierdzających zgodność z wymaganiami norm oraz liczba norm, według których przedsiębiorstwa chciały się certyfikować, stale wzrasta. Jest to szczególnie ważne ze względu na to, że większość norm, a zarazem i wymagań w nich zawartych nie stanowiła i nie stanowi obowiązku egzekwowanego przepisami prawa; są to całkowicie dobrowolne zasady działania przedsiębiorstwa. Reguły te w perspektywie czasowej decydują jednak o zdobytej przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Dostrzegają to również przedsiębiorcy, którzy obecnie bez większych dyskusji decydują się na wdrożenie i certyfikację przede wszystkim systemu zarządzania przedsiębiorstwa.

Obecnie w Polsce jest ok. 4500 przedsiębiorstw (zob. [3]) mających ważny certyfikat jakości na zgodność z normą ISO 9001, co stanowi ponad 80% liczby wszystkich przedsiębiorstw z ważnym certyfikatem. Warto w tym miejscu zauważyć, że najwięcej certyfikowanych firm pochodzi z obszaru województwa śląskiego i mazowieckiego. Wydaje się, że wynik ten jest odbiciem ogólnej tendencji zróżnicowania regionalnego wzrostu gospodarczego w Polsce. Tendencja ta w ciągu ostatnich kilkunastu lat stopniowo narasta i wynika z szybkiej poprawy sytuacji regionów z największymi aglomeracjami miejskimi oraz wolniejszego rozwoju obszarów, na których do tej pory skoncentrowane były państwowe gospodarstwa rolne i rolnicze spółdzielnie produkcyjne lub dominującą rolę odgrywał przemysł obronny, a także regionów historycznie ubogich, o słabo rozwiniętych pozarolniczych działach gospodarki (por. rys. 5). Oznacza to, że w Polsce dochodzi do pogłębienia zróżnicowań – regiony zamożne stają się jeszcze zamożniejsze, a regiony biedne – coraz biedniejsze [12, s. 16-17].



Rys. 5. Dywergencja realna w Polsce

Źródło: opracowanie MGPIPS na podstawie danych GUS.

4. Podejście procesowe

Według normy ISO 9000:2000 organizacja powinna zidentyfikować liczne, powiązane ze sobą działania i nimi zarządzać. Działania wykorzystujące zasoby i zarządzane w celu umożliwienia przekształcenia wejść w wyjścia można rozpatrywać jako proces. Wykorzystanie systemu procesów w organizacji wraz z ich identyfikacją oraz wzajemnymi oddziaływaniami między tymi procesami i zarządzanie nimi można określić jako „podejście procesowe”. Zapewnia ono bieżący nadzór nad powiązaniami pomiędzy poszczególnymi procesami w systemie procesów oraz nad ich kombinacją i wzajemnym oddziaływaniem. Dzięki niemu można przejrzeć ustalić procesy realizowane w organizacji i rozpoznać ich słabe ogniwa. Tym samym można efektywniej zarządzać organizacją. Należy również podkreślić, że podejście procesowe zorientowane jest na łańcuch tworzenia wartości [8].

W związku z powyższym można również przypuszczać, że zarządzanie procesowe już wkrótce zostanie udokumentowane i potwierdzone certyfikatem przynajmniej w tych kilku tysiącach firm, które poddają się procesowi certyfikacji. Istotniejsze jednak jest to, że jest to w głównej mierze odpowiedź na aktualne potrzeby przedsiębiorstwa w zakresie metod zarządzania i sposobów postępowania. Podejście procesowe oraz paradygmat koncepcji łańcucha tworzenia wartości odpowiadają aktualnemu obrazowi zmian, w których przyszło działać współczesnym korporacjom.

5. Controlling procesów

Podejście procesowe już w tej chwili wywiera silny wpływ na rozwój controllingu, który w czasie podlega również ewolucji w swym rozwoju. Controlling w tradycyjnym ujęciu funkcjonalnym ulega przekształceniu i dostosowuje się do potrzeb orientacji procesowej przedsiębiorstwa. Nie oznacza to odrzucenia dotychczasowego dorobku controllingu, lecz raczej jego wchodzenie w kolejną fazę rozwoju. Chcąc podkreślić nowe funkcje, które ma dziś do spełnienia pojmowany jak dotychczas controlling, mówi się o „controllingu procesów”.

Na bazie udokumentowanej organizacji procesowej i ustalonych odpowiednich wskaźników konsekwentny i doskonalony controlling procesów może stać się fundamentem odkrywania wewnętrznej efektywności i potencjału. Wdrożenie controllingu procesów w przedsiębiorstwie nie jest jednak rzeczą prostą. Wymaga poczynienia określonych założeń i przestrzegania określonego toku postępowania.

Warto w tym miejscu przedstawić budowę controllingu procesów, na którą według autorki składa się 5 etapów. W zależności od potrzeb i specyfiki przedsiębiorstwa można je bardziej uszczegóławiać bądź też łączyć w pojemniejsze grupy. Poniżej zaprezentowano te fazy.

1. Faza identyfikacji. Identyfikacja i opis poszczególnych procesów – dokumentacja procesów; stworzenie mapy procesów; identyfikacja struktury raportów.

2. Faza analizy. Analiza czynników sukcesu dla przedsiębiorstwa i poszczególnych procesów oraz analiza i wybór modelu pomiaru osiągnięć (np. BSC), rozbicie czynników sukcesu na poszczególne podprocesy; analiza raportowania (wybrane, pasujące mierniki z raportów przydzielone na procesy); analiza procesów – lista mierników procesów (wraz z ich definicją, źródłem pozyskiwania, zasadami obliczania).

3. Faza koncepcji. Pozyskanie aktualnych danych wynikowych mierników; pozyskanie informacji zwrotnej od klientów (*customer feedback*) o tym, który miernik jest dla nich ważny; zarys systemu mierników; benchmarking, ustalenie wielkości docelowych – lista standardów wyników.

4. Faza implementacji. Pozyskiwanie danych (pomiar); analiza odchyień i ocena; raportowanie (zdefiniowanie dla właścicieli procesów i kierownictwa).

5. Faza doskonalenia. Opracowanie listy problemów; sporządzenie raportu z analizy problemów; opracowanie listy potencjalnych rozwiązań i wizja przyszłych procesów (np. BPR); opracowanie listy priorytetów w zakresie wprowadzanych inicjatyw; wstępna analiza koszty-zyski (zarządzanie projektami); raport z projektu.

Controlling procesów posiłkuje się różnymi instrumentami. Ich dobór jest uzależniony od specyfiki przedsiębiorstwa i jego potrzeb. Jednocześnie instrumenty te nie zawsze muszą być wykorzystywane w oryginalnej postaci, lecz – jeżeli to konieczne i uzasadnione – można dokonać w nich niezbędnych modyfikacji. Dobór instrumentów należy każdorazowo do kierownictwa, choć controller powinien zadbać o przygotowanie listy możliwych do zastosowania instrumentów oraz rze-

telne przedstawienie ich zalet i wad. Na bazie tak przygotowanego materiału można dokonać wyboru odpowiedniego narzędziowego wsparcia.

Do instrumentów, które odgrywają obecnie stosunkowo ważną rolę w praktyce przedsiębiorstw zaliczyć można m.in. BSC, EFQM, BPR, zarządzanie projektami, benchmarking itp. Poniżej uwaga zostanie skoncentrowana wokół benchmarkingu, którego znaczenie wzrasta i o którym jest coraz głośniejsze. W tym miejscu warto wrócić do korzeni benchmarkingu i prześledzić jego historię, by na tej podstawie ocenić jego przydatność oraz rozpoznać ewentualne związane z nim zagrożenia.

6. Benchmarking

Rozwój benchmarkingu można najogólniej podzielić na trzy fazy. Pierwsza faza to początek XX wieku, z wczesnym wykorzystaniem głównej idei benchmarkingu. Przykładem są badania niemieckiego wojska przeprowadzone na początku ubiegłego stulecia, które dotyczyły logistyki batalionów. Podpatrzono i zdobyto wiedzę o podstawowych procesach i metodach w dokonywaniu przeprowadzek w olbrzymim amerykańskim cyrku, często przenoszącym się z miejsca na miejsce. Dzięki temu dokonano znacznych usprawnień w zakresie poruszania się wojska w Niemczech. Kolejnym przykładem może być wprowadzenie w 1916 r. pierwszej taśmy produkcyjnej w przemyśle samochodowym. Inspiracją do jej wprowadzenia była dla H. Forda wizyta w chicagowskiej rzeźni i podpatrzenie sposobu transportowania półtuszy z jednego miejsca na drugie.

Druga faza, lata 1950-1970, charakteryzowała się pierwszymi wykorzystaniami benchmarkingu w innych dyscyplinach. Przykładem jest Toyota, gdzie podpatrzenie rozwiązań w uzupełnianiu regałów stosowanych w sieciach amerykańskich supermarketów stało się inspiracją do zaadaptowania ich i zastosowania zasady „kart kanban” w przemyśle samochodowym.

Trzecia faza, która rozpoczęła się w roku 1979, to już rozwój benchmarkingu w dzisiejszym znaczeniu. W roku tym pojęcie benchmarkingu zostało umocnione przez firmę Xerox, która przeprowadziła badania benchmarkingowe w obszarze produkcyjnym (dotyczyły one produkowanych kopiarek), a potem rozszerzyła je na pozostałe obszary firmy. W USA benchmarking tak naprawdę jednak rozpowsechnił się dopiero w końcu lat osiemdziesiątych XX wieku, wraz z zainicjowaniem przyznawania nagrody im. Malcolma Baldridge’a (1987 r.) oraz z publikacją książki R.C. Campa „Benchmarking – the Search for Industry Best Practices that lead to superior Performance” (1989 r.).

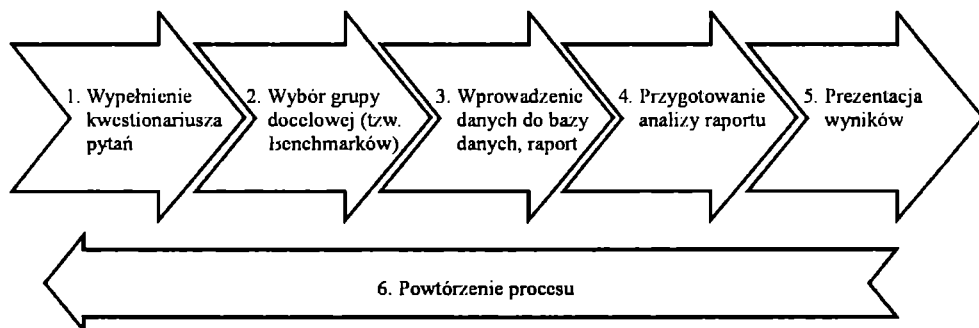
Według R.C. Campa benchmarking to „ciągły proces, w którym porównywane są produkty, usługi oraz procesy i metody funkcjonowania wielu firm. Przy czym podane powinny zostać różnice między przedsiębiorstwami oraz ustalone powinny zostać powody dla zaistniałych różnic i zaproponowane sposoby ich doskonalenia. Porównanie należy przeprowadzać z przedsiębiorstwami, które są wiodące w ba-

danych metodach i procesach. Firmy te określane są mianem „*best in class*”, czyli najlepszych we własnej klasie, branży.”

W praktyce wykorzystanie benchmarkingu, szczególnie w przedsiębiorstwach nie mających doświadczenia w zakresie przeprowadzania projektów benchmarkingowych, nie jest tak proste. Wynika to z tego, że benchmarking odznacza się pewnym poziomem pracochłonności, czasochłonności oraz kosztochłonności. Ponadto większość firm, nawet tych chętnych do jego zastosowania, chciałaby zapłacić za przedstawioną im w tym zakresie ofertę i po prostu go „mieć”. Niestety, proces ten wymaga podjęcia przez przedsiębiorstwo pewnego wysiłku w celu przeprowadzenia benchmarkingu. Również nie wszystkie efekty można uzyskać od razu. Przedsiębiorstwo jako system gospodarczy, opierający się na systemie społecznym, niechętnie poddaje się zmianom, bo nie zawsze pozytywne oddziaływanie na efektywność przedsiębiorstwa jest zgodne z pozytywnym wpływem również na pracowników i ich sprawy. Dlatego zanim przedsiębiorstwa podejmą się samotnie próby przeprowadzania projektów benchmarkingowych wewnątrz organizacji, dobrze byłoby skorzystać z zewnętrznej pomocy. Przykładem zewnętrznego, niezależnego i stosunkowo prostego narzędzia benchmarkingowego może być Benchmark Index.

7. Benchmark Index

Benchmark Index to narzędzie stworzone z myślą o MŚP. Ma ono ułatwić MŚP dostęp do porównań benchmarkingowych dzięki stworzonej specjalnie do tego celu bazie danych. Benchmark Index jest więc międzynarodowym benchmarkingowym porównaniem, opartym na systemie informatycznym, a dzięki temu elastycznym, bo dostosowanym do indywidualnych potrzeb przedsiębiorstwa. Składa się ze ściśle powiązanych etapów i umożliwia ciągły proces doskonalenia przedsiębiorstwa. Rysunek 6 przedstawia kolejne etapy benchmarkingu prowadzonego z wykorzystaniem Benchmark Indexu.



Rys. 6. Etapy benchmarkingu prowadzonego z wykorzystaniem Benchmark Indexu

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne etapy procesu międzynarodowego porównania z wykorzystaniem Benchmark Indeksu to:

- 1) wypełnienie przez przedsiębiorstwo wraz z pomocą eksperta kwestionariusza pytań na temat danych firmy;
- 2) sprawdzenie przez audytora poprawności danych podanych przez firmę i wykluczenie w ten sposób jakichkolwiek błędów przy wypełnianiu kwestionariusza oraz potwierdzenie grupy docelowej, z którą ma nastąpić porównanie;
- 3) przetransportowanie danych do centralnej bazy danych i porównanie ich według kryterium wyznaczonego przez przedsiębiorstwo oraz przygotowanie raportu;
- 4) przygotowanie analizy przez eksperta;
- 5) prezentacja raportu i opracowanie wspólnie z przedsiębiorstwem planu działania;
- 6) powtórzenie procesu po upływie roku (okres zalecany) lub w zależności od potrzeb firmy.

Nasuwa się pytanie: jakie elementy płynące z benchmarkingu może wykorzystać controlling procesów w funkcjonowaniu i doskonaleniu działalności przedsiębiorstwa? Okazuje się, że istnieje wiele korzyści typowych właśnie dla benchmarkingu. Do najważniejszych można zaliczyć takie jak: analiza przedsiębiorstwa, porównanie całej firmy bądź jej wybranych obszarów, zidentyfikowanie deficytów, poddanie krytyce celów przedsiębiorstwa, sprawdzenie strategii firmy czy też zainicjowanie ciągłego procesu poprawy (KAIZEN). Oprócz korzyści typowych dla benchmarkingu w przypadku korzystania z Benchmark Indeksu dodatkowo uzyskuje się względną łatwość i szybkość generowania wyników oraz stosunkowo niski koszt przy jednoczesnym wykorzystaniu wielu danych zgromadzonych z obszernego terytorium wykraczającego poza granice kraju.

8. Podsumowanie

Wykorzystanie benchmarkingu zarówno procesów, jak i wskaźników (odnoszących się do procesów i całej firmy) w istotny sposób wpływa na działanie controllingu procesów, a przez to i na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Nowa faza rozwoju zarządzania skoncentrowana wokół klienta i jego potrzeb, a tym samym podkreślenie znaczenia podejścia procesowego w przedsiębiorstwie oraz roli controllingu procesów stało się faktem. Controlling procesów jest konieczny do funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Dzięki wykorzystaniu controllingu procesów wspartego zestawem odpowiednich instrumentów, wśród których nie powinno zabraknąć m.in. benchmarkingu czy też Benchmark Indeksu, menedżerowie otrzymają efektywne narzędzie sterowania. Controlling procesów prowadzony z wykorzystaniem odpowiednich instrumentów staje się w ten sposób fundamentem służącym odkrywaniu skuteczności i efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Literatura

- [1] *Benchmarking. Leitfaden für den Vergleich mit den Besten*, red. F. Kukat, Wydawca Kai Mertins, Fraunhofer IPK, Berlin 2004.
- [2] Dane Głównego Urzędu Statystycznego, www.stat.gov.pl.
- [3] Dane ORGMASZ, www.orgmasz.waw.pl.
- [4] Łuczak J., *Zarządzanie procesowe i monitorowanie skuteczności systemu zarządzania jakością w świetle wymagań międzynarodowej normy ISO 9001:2000*, [w:] *Efektywność systemów zarządzania*, red. J. Łańcucki, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych, Oddział Wielkopolski, Poznań 2004.
- [5] Menden B., *Prozesscontrolling*, „Controller Magazin” 2004, nr 2.
- [6] Mertins K., Siebert G., Kempf S., *Benchmarking. Praxis in deutschen Unternehmen*, Fraunhofer Gesellschaft, Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), Berlin 1995.
- [7] NPR na lata 2004-2006, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 14 stycznia 2003 r., Warszawa 2003.
- [8] Ochocka E., *Procesowe zarządzanie jakością*, Instytut Automatyki Systemów Energetycznych we Wrocławiu.
- [9] Preißner A., *Praxiswissen Controlling. Grundlagen. Werkzeuge. Anwendungen*, Carl Hanser Verlag, München, Wien 2001.
- [10] *Przedmiot, metoda i paradygmat nauki organizacji i zarządzania*, red. L. Krzyżanowski, Instytut Administracji i Zarządzania, Warszawa 1988.
- [11] Rocznik Statystyczny RP, GUS 1990-2001.
- [12] Założenia NPR na 2007-2012, Warszawa, 30 kwietnia 2004, www.funduszeuropejskie.gov.pl z dnia 05.04.2005.

EVOLUTION OF THE PROCESS CONTROLLING IN SME'S USING THE BENCHMARKING

Summary

The aim of this paper is to show how controlling system has evolved over the time and how enterprises could use benchmarking in process controlling to compare their performance with a chosen sample of companies. A good impulse for developing the process controlling in Poland was also the increasing number of quality management system certification.

The results of benchmarking could be presented graphically which is very important from controllers' and management's view. The graphic presentation of the scores is possible when special tools are used. A good example for top management could be a new management tool called Benchmark Index available for Polish companies (especially for SME's) since last year. In Benchmark Index the data are collected using the five typical steps and the Balanced Scorecard model. That means that data come from four different perspectives: the financial perspective, the customer perspective, the internal process perspective and the learning and growth perspective.