

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

291

Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi

Edward Nowak

Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
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 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-389-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Białas , Wpływ rozbieżności między wynikiem liczonym metodą memoriałową i kasową na wycenę rynkową przedsiębiorstw.....	13
Adam Bujak , Pomiar efektywności systemu rachunkowości przedsiębiorstwa w oparciu o wskaźniki wykorzystania zasobów.....	23
Halina Buk , Koszty kalkulowane w taryfie energii elektrycznej.....	33
Andrzej Bytniewski , Podsystem CRM jako instrument rachunkowości zarządczej i controllingu.....	43
Michał Chalastra , Rachunek zysków i strat a wymogi zarządzania strategicznego.....	54
Halina Chłodnicka, Grzegorz Zimon , Wpływ kosztów upadłości na rentowność podmiotu gospodarczego	66
Marlena Ciechan-Kujawa , Koncepcja pomiaru odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w sferze personalnej	82
Ksenia Czubakowska , Planowanie i kontrola w controllingu.....	94
Marcin Czyczerski , Wpływ funkcji personalnej na efektywność controllingu	106
Michał Dyk , Prognozowanie przychodów i kosztów według Boxa-Jenkinsa	115
Wiktor Gabrusewicz , Atrybuty współczesnego rachunku kosztów	125
Stanisław Gędek , Instrumenty wspomagające decyzje krótkookresowe w gospodarstwie rolnym	135
Robert Golej , Selekcja projektów nowych produktów w controllingu innowacji.....	147
Bartosz Góralski , Wycena marki metodą Brand-driven Earnings.....	160
Beata Iwasieczko , Wartość organizacji gospodarczej a efektywność IT a Cloud computing.....	169
Elżbieta Janczyk-Strzała , Perspektywy, bariery i możliwości rozwoju controllingu w uczelniach niepublicznych w świetle wyników badań.....	178
Krzysztof Piotr Jasiński , Wdrażanie controllingu ds. zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej.....	188
Magdalena Jaworzyńska , Wykorzystanie controllingu w praktyce zakładów opieki zdrowotnej.....	198
Marcin Jędrzejczyk , Rola produktywności pracy w planowaniu i controllingu działalności przedsiębiorstwa produkcyjnego	208
Angelika Kaczmarczyk , Zarządzanie kosztami w aspekcie wyceny bilansowej	219
Ilona Kędzierska-Bujak , Zbilansowana karta wyników a kompleksowa karta wyników i zarządzanie przez otwarte księgi – wybrane zagadnienia	227

Marcin Klinowski , Biuro wsparcia projektów jako nowy wymiar rachunkowości zarządczej	238
Marta Kołodziej-Hajdo , Koszty logistyki w procesie zarządzania przedsiębiorstwem	246
Ewelina Agnieszka Koltun, Anetta Kadej , Zastosowanie wskaźnika proporcji przy podatku naliczonym w spółdzielni mieszkaniowej	255
Robert Kowalak , Controlling w zakładzie gospodarowania odpadami	265
Mieczysław Kowerski , Dywidenda a wynik finansowy w ostatnim roku obrotowym	278
Wojciech Dawid Krzeszowski , Opodatkowanie wniesienia aportu lub sprzedaży zorganizowanej części przedsiębiorstwa	289
Jarosław Kujawski , Problemy językowe w Earned Value Management	298
Justyna Kulikowska , Controlling jakości jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem	308
Paweł Kuźdowicz, Dorota Kuźdowicz , Integracja rachunkowości finansowej i zarządczej w systemie ERP	319
Mirosława Kwiecień , Paradygmaty współczesnej rachunkowości a controlling	331
Zbigniew Leszczyński , Narzędzia rachunkowości zarządczej w zintegrowanym programie redukcji kosztów w przedsiębiorstwie produkcyjnym	341
Grzegorz Lew, Paulina Wojtowicz-Maryjka , Optymalizacja kosztów działalności w grupach zakupowych	353
Paweł Malinowski, Małgorzata Kutylowska , Benchmarking jako nowoczesne narzędzie zarządzania w sektorze wodociągów i kanalizacji – Polska na tle innych krajów europejskich	364
Bożena Nadolna , Problemy walidacji badań jakościowych w rachunkowości zarządczej	380
Bartłomiej Nita , Stopa wzrostu przedsiębiorstwa w kontekście planowania finansowego	393
Michał Pietrzak , Potrzeba kontroli zarządczej w publicznych szkołach wyższych	404
Katarzyna Piotrowska , Rola rachunkowości w dostarczaniu informacji o procesach innowacyjnych zarządzającemu	415
Michał Poszwa , Koszty w rachunku wyniku podatkowego	425
Krzysztof Prymon , Praktyczne problemy ujmowania kosztów i przychodów z działalności rolniczej w aspekcie wprowadzenia podatku dochodowego w rolnictwie. Wyniki badań	435
Jolanta Rubik , Wybrane elementy controllingu w PKP SA	446
Paweł Rumniak , Jeden raport	457
Dariusz Ryszard Rutowicz , Strategia, model biznesowy i rachunkowość zarządcza jako komplementarne narzędzia identyfikujące źródła wartości przedsiębiorstwa	469

Marzena Rydzewska-Włodarczyk , Teoretyczne aspekty pomiaru wartości publicznej jednostek samorządu terytorialnego	481
Radosław Ryńca , Czynniki mające wpływ na ocenę projektów badawczych realizowanych w uczelni przez instytucje finansujące projekty oraz podmioty współpracujące z szkołą wyższą	494
Aleksandra Sulik-Górecka , Systemy wczesnego ostrzegania w controllingu strategicznym	503
Alfred Szydelko , Rola księgowego w controllingu przedsiębiorstwa	512
Łukasz Szydelko , Rachunkowość w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo – wybrane zagadnienia	522
Magdalena Szydelko , Benchmarking jako narzędzie wspomagające controlling w obszarze logistyki	531
Joanna Świerk , Wykorzystanie strategicznej karty wyników w procesie implementacji strategii uczelni wyższej na przykładzie UMCS	541
Adam Węgrzyn , Wieloletni model regulacji jako narzędzie zarządzania wartością przedsiębiorstwa na przykładzie operatorów systemu dystrybucyjnego gazu	552
Marcin Wierziński , Zasady analizy kosztów łańcucha wartości	564

Summaries

Małgorzata Białas , The effect of divergence between results calculated on an accrual basis and cash basis for market valuation of companies	22
Adam Bujak , The efficiency measurement of the enterprise's accounting system based on the resource-use indicators	32
Halina Buk , Calculated costs in the tariff of electric energy	42
Andrzej Bytniewski , CRM subsystem as an instrument of management accounting and controlling	53
Michał Chalastra , Profit and loss account and the requirements of strategic management	65
Halina Chłodnicka, Grzegorz Zimon , The impact of bankruptcy costs on profitability of an economic entity	81
Marlena Ciechan-Kujawa , The concept of measuring corporate social responsibility in the area of human resources	93
Ksenia Czubakowska , Planning and control in controlling	105
Marcin Czyczerski , The impact of HR function on the efficiency of controlling	114
Michał Dyk , Forecasting of incomes and costs with the method of Box-Jenkins	124
Wiktór Gabrusewicz , The attributes of modern cost accounting	134
Stanisław Gędek , Instruments supporting short time farms decisions	146

Robert Golej , Projects selection of new products in innovation controlling ..	159
Bartosz Góralski , Brand-driven Earnings method in trademark valuation ...	168
Beata Iwasieczko , Value Based Management versus effectiveness of Information Technology (IT) versus Cloud Computing.....	177
Elżbieta Janczyk-Strzała , Perspectives, barriers and opportunities for controlling in non-public Higher Education Institutions (HEIs) in view of the research results	187
Krzysztof Piotr Jasiński , Implementation of controlling for risk management in the company of the automotive industry	197
Magdalena Jaworzyńska , The use of controlling in health care units.....	207
Marcin Jędrzejczyk , Wage productivity in budgeting and controlling of the manufacturing company.....	218
Angelika Kaczmarczyk , Costs management in terms of balance sheet valuation	226
Iłona Kędzierska-Bujak , Balanced Scorecard versus Total Performance Scorecard and Open Book Management – selected issues.....	237
Marcin Klinowski , Project Support Office as a new dimension of management accounting.....	245
Marta Kołodziej-Hajdo , Logistics costs in the process of business management.....	254
Ewelina Agnieszka Kołtun, Anetta Kadej , The application of tax ratio accrued in the housing cooperative	264
Robert Kowalak , Controlling for the waste disposal plants	277
Mieczysław Kowerski , Dividend and the earnings in the last fiscal year	288
Wojciech Dawid Krzeszowski , Taxation of a contribution in kind or of the sales of an organized part of an enterprise.....	297
Jarosław Kujawski , Linguistic problems in Earned Value Management.....	307
Justyna Kulikowska , Quality controlling as an instrument in the company management.....	318
Paweł Kuźdowicz, Dorota Kuźdowicz , Integration of financial and managerial accounting in an ERP system.....	330
Mirosława Kwiecień , The paradigms of contemporary accounting vs. controlling	340
Zbigniew Leszczyński , Managerial accounting tools in integrated cost reduction program in production company	352
Grzegorz Lew, Paulina Wojtowicz-Maryjka , Cost optimization in purchasing groups.....	363
Paweł Malinowski, Małgorzata Kutyłowska , Benchmarking as a modern management instrument in water and sewage companies – Poland in comparison to European countries.....	379
Bożena Nadolna , Problems of validation of qualitative research in management accounting.....	392

Bartłomiej Nita , Corporate growth rate in the context of financial planning	403
Michał Pietrzak , The need of managerial control in public universities	414
Katarzyna Piotrowska , The role of accounting in providing a manager with information about innovation processes.....	424
Michał Poszwa , Costs in the tax result statement	434
Krzysztof Prymon , Practical aspects of presenting of costs and incomes concerned with agricultural activities in the context of income tax in agriculture. Research results	445
Jolanta Rubik , Chosen elements of controlling in PKP S.A.	456
Paweł Rumniak , One report.....	468
Dariusz Ryszard Rutowicz , Strategy, business model and management accounting as a set of complementary tools used for identifying sources of enterprise value.....	480
Marzena Rydzewska-Włodarczyk , Theoretical aspects of measuring public value of local government units.....	493
Radosław Ryńca , Factors affecting the evaluation of research projects at the university by funding agencies and entities cooperating with the institution of higher education	502
Aleksandra Sulik-Górecka , Early warning systems in strategic controlling	511
Alfred Szydelko , The role of an accountant in company controlling	521
Łukasz Szydelko , Accounting in process-oriented company – selected issues.....	530
Magdalena Szydelko , Benchmarking as a tool for supporting of controlling in the logistics area	540
Joanna Świerk , Using the Balanced Scorecard to implement the strategy of university on the example of UMCS	551
Adam Węgrzyn , The long term model of regulation as the tool in enterprise value management on the base of example of gas transmission operators	563
Marcin Wierzbiński , The rules of value chain cost analysis	577

Magdalena Szydelko

Politechnika Rzeszowska

BENCHMARKING JAKO NARZĘDZIE WSPOMAGAJĄCE CONTROLLING W OBSZARZE LOGISTYKI

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie wybranych zagadnień z zakresu benchmarkingu i controllingu w obszarze logistyki oraz pokazanie relacji zachodzących między nimi. W zależności od podejścia można określić cztery typy relacji między benchmarkingiem i controllingiem logistycznym, tj. benchmarking jest częścią controllingu logistycznego, benchmarking jest narzędziem controllingu logistycznego, benchmarking i controlling logistyczny występują w przedsiębiorstwie niezależnie, benchmarking jest metodą zarządzania wspomagającą controlling w obszarze logistyki.

Słowa kluczowe: benchmarking, controlling, logistyka, controlling logistyki.

1. Wstęp

Nieprzewidywalne i zmienne otoczenie, a równocześnie złożone kluczowe warunki rozwojowe współczesnych przedsiębiorstw oraz tempo zmian w gospodarce powodują, że żadne przedsiębiorstwo nie może polegać wyłącznie na własnych pomysłach i doświadczeniach. A. Kaleta [2004, s. 5] twierdzi, że obecnie „podobieństwo do liderów postrzegane jest jako najwłaściwszy i najpewniejszy klucz do sukcesu”. Jak podkreślają Ch.E. Bogan i M.J. English [2006, s. 15]: „Ci, którzy polegają wyłącznie na sobie, są skazani na wieczne wyważanie otwartych drzwi, zamiast uczyć się i korzystać z postępów innych”. Naprzeciw tym oczekiwaniom wychodzi benchmarking, którego „kwintesencją jest uczenie się poprzez zapożyczanie od najlepszych i adaptowanie ich pomysłów do własnej rzeczywistości” [Bogan, English 2006, s. 18].

Innym sposobem wspomagającym kadrę kierowniczą w czynnościach zarządzających i podejmowaniu racjonalnych decyzji na podstawie rzetelnych informacji w warunkach dużej zmienności otoczenia jest wdrożenie i utrzymywanie podsystemu wspomagającego zarządzanie, jakim jest controlling. Zdaniem E. Nowaka [2013, s. 7] controlling „spełnia wymagania odnośnie ukierunkowania systemu zarządzania na szybkie reagowanie na zmiany warunków prowadzenia działalności”, czyli

stanowi jego kluczowy element, ułatwiający przystosowywanie się do zmiennych warunków otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego.

Celami artykułu jest usystematyzowanie dotychczasowej wiedzy na temat koncepcji benchmarkingu i controllingu, wprowadzenie do tematyki benchmarkingu jako narzędzia wspomagającego controlling logistyki w przedsiębiorstwach w kontekście relacji występujących między nimi, przedstawienie złożoności tego zagadnienia oraz najistotniejszych wniosków, które będą miały wpływ na badania prowadzone przez autorkę w przyszłości.

Postawione cele determinują wybór metody badawczej, jaką jest metoda analizy i krytyki piśmiennictwa. Należy jednak podkreślić, że trudno jest znaleźć prace, zarówno w polskim, jak i zagranicznym piśmiennictwie zwartym, poświęcone w całości controllingowi w obszarze logistyki i wspomagającym go instrumentom, np. benchmarkingowi.

2. Istota i rodzaje benchmarkingu

Benchmarking w dalszym ciągu jest nowym zagadnieniem i nowatorską koncepcją w dziedzinie zarządzania, mimo że są dostępne publikacje zagraniczne i polskie na ten temat i mimo że stał się modnym wyrażeniem w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Boom benchmarkingowy nie spowodował jednak wypracowania jednej, powszechnie uznanej definicji benchmarkingu. W literaturze i praktyce funkcjonuje ich wiele. Pojęcie to uważane jest za metodę, narzędzie, technikę lub proces. Jedna z definicji benchmarkingu, sformułowana przez American Productivity and Quality Centre, brzmi następująco: „benchmarking jest procesem mierzenia i porównywania organizacji z innymi na całym świecie, celem uzyskania informacji o najlepszej filozofii, praktykach i środkach, które pomogą danej organizacji podejmować działania na rzecz jej doskonalenia” [<http://www.apqc.org>].

Inne wybrane definicje benchmarkingu przedstawione są w tab. 1.

Tabela 1. Wybrane definicje benchmarkingu

Autor	Definicja benchmarkingu
1	2
R.C. Camp	Benchmarking jest poszukiwaniem najefektywniejszych metod dla danej organizacji, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną.
B. Karlöf, S. Östblom	Benchmarking (porównywanie się z najlepszymi) to ciągły i systematyczny proces polegający na konfrontowaniu własnej efektywności mierzonej produktywnością, jakością i doświadczeniem z wynikami tych przedsiębiorstw i organizacji, które można uznać za wzór doskonałości.
T. Bendelli, L. Boulter	Benchmarking stanowiący integralną część procesu poprawy to jednocześnie przyglądanie się funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i obserwowanie lepszych od siebie w poszukiwaniu rozwiązań, które można od nich zapożyczyć (adaptować).

1	2
D. Kisperska-Moroń	Benchmarking jest rodzajem systematycznego procesu zarządzania, który pomaga menedżerom w monitorowaniu najlepszych wzorców procesów gospodarczych.
Ch.E. Bogan, M.J. English	Benchmarking to proces nieustannego poszukiwania najlepszych praktyk, które po zaadaptowaniu i wdrożeniu w danej organizacji mogą skutkować doskonałą wydajnością.
Z. Martyniak	Benchmarking jest metodą porównywania własnych rozwiązań z najlepszymi oraz ich udoskonalania przez uczenie się od innych i wykorzystanie ich doświadczeń.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Camp 1995, s. 77; Karlöf i Östblom 1995, s. 7; Bendell, Boulter 2000, s. 21; Kisperska-Moroń 2000, s. 9; Bogan i English 2006, s. 19; Martyniak 1997, s. 186].

Na tle przedstawionych definicji zostanie zaprezentowane jeszcze własne określenie benchmarkingu: benchmarking jest instrumentem zarządzania, który wykorzystywany jest do ciągłego porównywania własnych rozwiązań z najlepszymi praktykami wewnątrz i/lub na zewnątrz przedsiębiorstwa, zmierzającego do twórczego ich adaptowania dla osiągnięcia założonych celów. Należy podkreślić, że benchmarking stanowi integralną część procesu ciągłego doskonalenia. Jednak nie kończy się on w momencie postawienia diagnozy stanu rozwoju przedsiębiorstwa czy identyfikacji jego słabych i mocnych stron. W dalszej kolejności należy rozważyć możliwość przeniesienia na grunt przedsiębiorstwa sprawdzonych koncepcji, rozwiązań, praktyk biznesowych, ich udoskonalenia i wdrożenia.

Przedstawione definicje i wielość zastosowań benchmarkingu przyczyniły się do wyodrębnienia różnych jego rodzajów. Szczegółowe charakterystyki poszczególnych rodzajów benchmarkingu przedstawione są w tab. 2.

Dokonując klasyfikacji benchmarkingu, można kierować się proponowanymi w literaturze kryteriami. Najczęściej benchmarking klasyfikuje się według dwóch kryteriów:

- podmiotu (pochodzenie wzorca – partnerów do badań benchmarkingowych),
- przedmiotu (co jest przedmiotem benchmarkingu).

W niniejszej pracy zaproponowano dodatkowo kryterium częstotliwości stosowania koncepcji benchmarkingu.

Tabela 2. Rodzaje benchmarkingu według różnych kryteriów

Kryterium/autor	Rodzaje benchmarkingu
1	2
Podmiot (T. Bendell, L. Boulter)	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking wewnętrzny – polega na przeprowadzaniu porównań procesów, metod działania i operacji w obrębie tego samego przedsiębiorstwa (wzorcem może być inny dział, wydział, filia, oddział) i jest na ogół prosty do wdrożenia i dość powszechny. • Benchmarking z konkurencją – polega na przeprowadzaniu porównań procesów, metod działania, operacji i produktów z bezpośrednimi kon-

Tabela 2, cd.

1	2
	<p>kurentami i jest na ogół trudny do stosowania ze względu na problemy ze znalezieniem partnera i dostępem do poufnych danych.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking funkcyjny – polega na przeprowadzaniu porównań obszarów funkcjonalnych z przedsiębiorstwami nienależącymi do konkurencji (bez względu na przynależność branżową i sektorową) i jest na ogół prosty we wdrażaniu ze względu na szeroką gamę potencjalnych partnerów. • Benchmarking rodzajowy – można go traktować jako rozwinięcie benchmarkingu funkcyjnego, ponieważ umożliwia porównywanie procesów, które zachodzą w obrębie różnych dziedzin (funkcji) w zupełnie odmiennych branżach.
Przedmiot (Ch.E. Bogan, M.J. English)	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking procesu – polega na przeprowadzaniu porównań pojedynczych procedur i procesów operacyjnych zazwyczaj z partnerami z zewnątrz. Przykłady porównywanych procesów to: rozpatrywanie reklamacji klientów, fakturowanie, przyjmowanie i realizacja zamówień, rekrutacja. • Benchmarking wyników – pozwala menedżerom ocenić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa poprzez porównywanie produktów, koncentrując się np. na składnikach ceny, jakości produktów lub innych wskaźnikach, takich jak czas i koszt wytworzenia wyrobu, niezawodność obsługi klienta, szybkość dostarczenia wyrobu do klienta. Przykłady benchmarków to również wzorcowe wartości wskaźników finansowych (np. wskaźnik rentowności, zysk operacyjny, przychody ze sprzedaży). • Benchmarking strategiczny – polega na poszukiwaniu skutecznych strategii, które zapewniają przedsiębiorstwom doskonałe wyniki i sukcesy. Obejmuje działalność operacyjną przedsiębiorstwa i pozwala na ocenę jego zdolności do konkurowania, będąc zasadniczą częścią planowania strategicznego; korzyści jego stosowania nie ujawniają się natychmiast.
Częstotliwość (M. Szydełko)	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking doraźny – polega na przeprowadzaniu jednorazowych porównań i szukaniu najlepszych rozwiązań dopiero w momencie wystąpienia problemów czy zagrożeń w działalności przedsiębiorstwa lub pogorszenia się wyniku finansowego. • Benchmarking ciągły – wpisany jest w proces systematycznego doskonalenia przedsiębiorstwa i przyczynia się do ciągłej poprawy wyników przedsiębiorstwa. Ze względu na wysokie koszty jego stosowania i konieczność zaangażowania znacznych zasobów znajduje on zastosowanie w średnich i dużych przedsiębiorstwach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bendell i Boulter 2000, s. 85-86; Bogan, English 2006, s. 24-26].

3. Istota, cele i zadania controllingu w obszarze logistyki

Wprowadzenie gospodarki rynkowej oraz związane z tym zmiany w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym przedsiębiorstw sprawiły, że teoretycy i praktycy skierowali uwagę na logistykę, szukając w niej źródła przewagi konkurencyjnej i możliwości przetrwania na rynku. Implikuje to uznanie logistyki za jeden ze strategicznych procesów przedsiębiorstwa.

Zanim zostaną przedstawione: istota, cele i zadania controllingu w obszarze logistyki, należy w pierwszej kolejności określić, czym jest logistyka i controlling bez uwzględniania specyfiki branżowej. Podobnie jak w przypadku benchmarkingu, w literaturze i praktyce funkcjonuje wiele definicji logistyki i controllingu.

Podstawowa definicja logistyki została sformułowana przez Radę Zarządzania Logistycznego (Council of Logistics Management¹), według której logistyka jest „procesem planowania, wdrażania i kontroli sprawnego i efektywnego przepływu i magazynowania towarów, usług i związanych z nimi informacji, od miejsca pochodzenia do miejsca konsumpcji, w celu zaspokojenia wymagań klientów” [<http://cscmp.org>].

Zdaniem A. Sadowskiej-Skorus [2004, s. 106] „realizacja i właściwe kształtowanie funkcji logistycznych w przedsiębiorstwie wymagają coraz większej ilości różnych danych, które pozwolą jednoznacznie określić koszty i czynności logistyczne, a to sprzyja rozwojowi controllingu logistycznego”.

Zagadnienie controllingu w przedsiębiorstwach zostało dość szczegółowo opisane w piśmiennictwie polskim i zagranicznym, jednak nie istnieje jedna, powszechnie uznana definicja controllingu. Cele i zadania stawiane przed controllingiem również są niekiedy formułowane odmiennie, dlatego najczęściej w literaturze jest on definiowany przez pryzmat realizowanych przez niego funkcji uznanych za nadrzędne [Nowak 2013, s. 10]. Na przykład J. Weber [2001, s. 19] wyróżnił trzy znaczenia controllingu nawiązujące do jego funkcji:

- a) controlling jako funkcja koordynacji,
- b) controlling jako funkcja zapewniająca dostęp do informacji,
- c) controlling jako szczególna forma kierowania.

Definicję controllingu, która nawiązuje do pełnionych przez niego funkcji i miejsca rachunkowości w tej koncepcji, zaproponował E. Nowak [2013, s. 11]: „controlling jest podsystemem zarządzania przedsiębiorstwem wspierającym menedżerów w sterowaniu zachodzącymi w nim procesami gospodarczymi przy wykorzystaniu informacji z rachunkowości oraz koordynowaniem różnych obszarów działalności z punktu widzenia przedsiębiorstwa jako całości dla osiągnięcia założonych celów”.

Controlling logistyki jest jednym z rodzajów controllingu, wydzielonym ze względu na wspieranie funkcji logistycznej w przedsiębiorstwie. Jest to zatem funk-

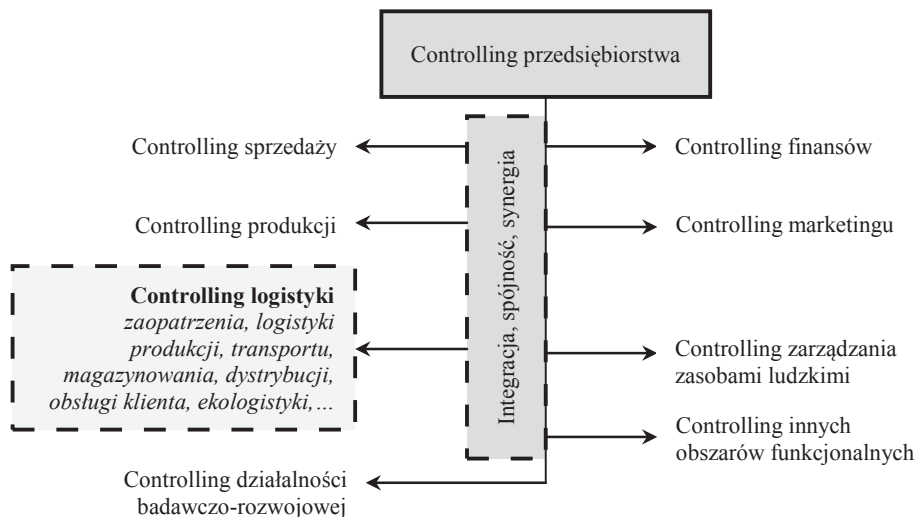
¹ Obecna nazwa to Council of Supply Chain Management Professionals (Rada Profesjonalistów Zarządzających Łańcuchem Dostaw). Jest jednym z bardziej znanych stowarzyszeń, którego celem jest rozwój i upowszechnianie badań oraz wiedzy na temat zarządzania łańcuchem dostaw.

cyjonalny podsystemem controllingu przedsiębiorstwa, obok controllingu takich funkcji, jak produkcja, marketing, badania i rozwój i innych. Tego samego zdania są Biernacki i Kowalak [2010, s. 123], którzy uważają controlling logistyki za integralną część controllingu przedsiębiorstwa, będącego niezbędnym narzędziem w osiągnięciu jego celów.

Skoro logistyka jest procesem wspomagającym podstawową działalność przedsiębiorstwa w zakresie planowania, realizacji i kontrolowania wydajnego przepływu dóbr materialnych oraz strumieni informacyjnych, a controlling logistyki jest podsystemem controllingu przedsiębiorstwa, to można wnioskować, że w ramach controllingu logistyki będzie miała miejsce realizacja zadań controllingu w podanym wyżej zakresie (w systemie logistycznym przedsiębiorstwa). Zdaniem S. Krawczyka [2011, s. 244] „zakres zadań controllingu logistycznego² jest zawężeniem controllingu do czuwania nad poprawnością procesów logistycznych”.

Najbardziej wyczerpująca definicja controllingu logistyki została sformułowana przez B. Śliwczyńskiego [2007, s. 33]: „controlling logistyki jest systemem wspomagania zarządzania logistyką, który poprzez koordynację procesów planowania, sterowania, kontroli oraz gromadzenia i przetwarzania informacji, zapewnia skuteczne osiągnięcie celów dla logistyki, zarówno na szczeblu strategicznym, jak i operacyjnym”.

Miejsce controllingu logistyki w systemie controllingu przedsiębiorstwa przedstawione jest na rys. 1.



Rys. 1. Controlling logistyki – składowa controllingu przedsiębiorstwa

Źródło: [Śliwczyński 2007, s. 34].

² Zdaniem S. Krawczyka istnieją dwa tożsame terminy „controlling logistyczny” i „controlling w logistyce”.

Przed controllingiem logistyki stawia się następujące cele [Pietrzak 2003, s. 148]:

- a) stworzenie możliwości pomiaru efektów procesów logistycznych i podstaw definiowania celów w tym obszarze,
- b) pomiar zależności pomiędzy kosztami powstającymi w tym obszarze a uzyskanymi efektami,
- c) tworzenie budżetów kosztów oraz analiza ich zależności z budżetami w innych obszarach przedsiębiorstwa,
- d) współpraca przy poprawie efektywności pracy działu logistyki i wykonywanie czynności doradczych wobec kierownictwa tego działu,
- e) stworzenie odpowiedniego systemu informacyjnego.

Do podstawowych zadań controllingu logistyki zalicza się [Piechota 2004, s. 70]:

- a) planowanie i kontrolę realizacji procesów logistycznych,
- b) koordynację procesów w podsystemach logistycznych (w sferze zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji) i między nimi,
- c) eliminację „wąskich gardeł”,
- d) planowanie i kontrolę kosztów logistyki,
- e) pomiar efektywności podsystemów logistycznych.

4. Wspomaganie controllingu w obszarze logistyki przez benchmarking

Analizując literaturę, można stwierdzić, że nie ma jednoznacznego stanowiska co do relacji między benchmarkingiem a controllingiem oraz benchmarkingiem a poszczególnymi funkcjonalnymi podsystemami controllingu, w tym controllingiem logistyki. Zdaniem R. Kowalaka [2009, s. 57] mogą wystąpić, w zależności od podejścia, cztery typy relacji między benchmarkingiem a controllingiem. Stosując analogię do tych relacji, można określić następujące powiązania między benchmarkingiem a controllingiem logistyki:

- a) benchmarking jest częścią controllingu logistyki,
- b) benchmarking jest narzędziem controllingu logistyki,
- c) benchmarking i controlling logistyki występują w przedsiębiorstwie niezależnie,
- d) benchmarking jest metodą zarządzania wspierającą controlling logistyki.

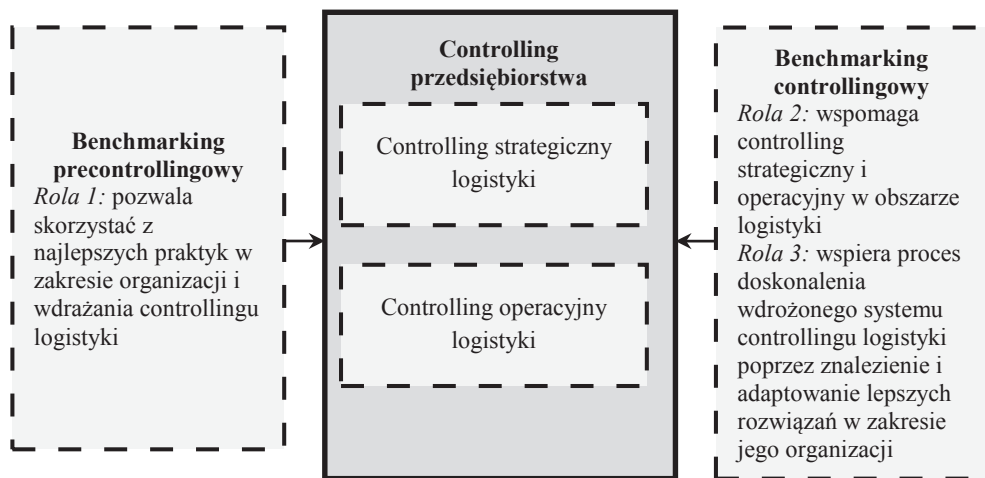
R. Kowalak [2009, s. 19] reprezentuje pogląd, że przy stosowaniu controllingu w przedsiębiorstwie benchmarking jest metodą zarządzania, która służy do wprowadzania najlepszych praktyk poprzez porównania z najlepszymi rozwiązaniami stosowanymi wewnątrz jednostki oraz w innych organizacjach.

Autorka opracowania stoi na stanowisku, że benchmarking można uznać za narzędzie wspomagające controlling logistyki, pod warunkiem że koncepcję benchmarkingu stosuje się w przedsiębiorstwie wyłącznie na jego potrzeby. Stanowisko to

zgodne jest z poglądem np. J. Webera [2001] i R. Piechoty [2004], którzy uważają benchmarking za narzędzie (instrument) controllingu logistyki.

Controlling logistyki wspomagany benchmarkingiem pozwala na podejmowanie korzystniejszych decyzji przez kadre zarządzającą niż w przypadku, gdy benchmarking i controlling logistyki wspólnie nie wspierają procesu podejmowania decyzji w obszarze logistyki przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że benchmarking można stosować zarówno na etapie wdrażania controllingu logistyki, jak i w trakcie jego funkcjonowania w przedsiębiorstwie. W pierwszym przypadku benchmarking pozwoli skorzystać z najlepszych praktyk w zakresie organizacji i wdrażania controllingu logistyki. W drugim przypadku będzie narzędziem wspierającym proces gromadzenia informacji na potrzeby controllingu strategicznego i operacyjnego w obszarze logistyki (na potrzeby podejmowania decyzji logistycznych) lub narzędziem przydatnym w doskonaleniu wdrożonego już systemu controllingu logistyki poprzez znalezienie i adaptowanie lepszych rozwiązań w zakresie jego organizacji.

R. Kowalak [2009, s. 59], próbując ustalić relacje między benchmarkingiem i controllingiem, dokonał podziału benchmarkingu na precontrollingowy (przed zastosowaniem controllingu) i controllingowy (podczas stosowania controllingu).



Rys. 2. Rola benchmarkingu we wspomaganiu controllingu logistyki

Źródło: opracowanie własne.

Trzy role benchmarkingu we wspomaganiu controllingu strategicznego i operacyjnego w obszarze logistyki przedstawione są na rys. 2.

5. Podsumowanie

Podsumowując przedstawione rozważania, należy stwierdzić, że zakres i liczba zadań do wykonania w ramach benchmarkingu na potrzeby controllingu logistyki zależą od rodzaju prowadzonej działalności, realizowanych procesów logistycznych, umiejscowienia benchmarkingu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, kompetencji osób realizujących proces mierzenia i porównywania różnych praktyk i wyników z innymi, a przede wszystkim od podejścia kierownictwa do koncepcji benchmarkingu i controllingu. W realizacji zadań controllingu logistyki powinno uczestniczyć zarówno naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa, jak i kierownicy ośrodków odpowiedzialności wyodrębnionych w systemie logistycznym.

Warto w tym miejscu również przytoczyć przesłanie E. Deminga, do którego część kadry zarządzającej nadal nie przykładą dostatecznej wagi: wielu z nas wciąż jest za bardzo skrupowanych przyziemną walką o przetrwanie, by móc się zmierzyć ze strategicznymi i długofalowymi rozwiązaniami systemowymi [Bendell, Boulter 2000, s. 15].

Przedsiębiorstwo dążące do osiągnięcia jak najlepszych wyników musi traktować benchmarking jako element swojej strategii, a controlling jako integralną część praktyki zarządzania.

Literatura

- Bendell T., Boulter L., *Benchmarking*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Biernacki M., Kowalak R., *Rachunek kosztów logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Bogan Ch.E., English M.J., *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.
- Camp R.C., *Business Process Benchmarking. Finding and Implementing Best Practices*, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin 1995.
- Kaleta A., *Strategia przedsiębiorstwa – wybór artykułów*, Wrocław 2004, www.ue.wroc.pl (30.03.2013).
- Karlöf B., Östblom S., *Benchmarking – równaj do najlepszych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1995.
- Kisperska-Moroń D., *Benchmarking jako narzędzie zarządzania logistycznego*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2000.
- Kowalak R., *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Krawczyk S., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, [w:] *Logistyka. Teoria i praktyka*, red. S. Krawczyk, Difin, Warszawa 2011.
- Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie – 15 efektywnych metod*, Antykwa, Kraków 1997.
- Nowak E., *Controlling jako podsystem zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Controlling dla menedżerów*, red. E. Nowak, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2013.
- Piechota R., *Controlling logistyki*, [w:] *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2004.

- Pietrzak G., *Controlling funkcjonalny*, [w:] *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, red. E. Nowak, ODDK, Gdańsk 2003.
- Sadowska-Skorus A., *Controlling logistyki*, [w:] *Controlling funkcjonalny w przedsiębiorstwie*, red. M. Sierpińska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Śliwczyński B., *Controlling w zarządzaniu logistyką*, Wyd. Wyższej Szkoły Logistyki, Poznań 2007.
- Weber J., *Wprowadzenie do controllingu*, Oficyna Controllingu Profit, Katowice 2001.

Źródła internetowe

<http://cscmp.org> (29.03.2013).

<http://www.apqc.org> (29.03.2013).

BENCHMARKING AS A TOOL FOR SUPPORTING OF CONTROLLING IN THE LOGISTICS AREA

Summary: The aim of the paper is to present selected issues of benchmarking and controlling in the logistics area and to describe relationships between them. Depending on the approach, we can specify four types of relationships between benchmarking and logistic controlling in an enterprise: benchmarking is part of logistic controlling, benchmarking is a tool for supporting logistic controlling, benchmarking and logistic controlling are independent in enterprise, benchmarking is a method of management for supporting controlling in the logistics area.

Keywords: benchmarking, controlling, logistics, logistics controlling.