

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 399

Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi
Edward Nowak
Piotr Bednarek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska, Joanna Świrska-Korłub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.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 2015

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-523-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

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
Anna Balicka: Controlling ekologiczny w przedsiębiorstwie.....	13
Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska, Sylwia Meller: Proces wdrażania controllingu w praktyce przedsiębiorstw	22
Wioletta Baran, Sylwia Morawska: Kontrola zarządcza w jednostkach organizacyjnych sądu.....	32
Piotr Bednarek: Premie i nagrody dla audytorów wewnętrznych a skuteczność audytu wewnętrznego w sektorze prywatnym i publicznym	41
Renata Biadacz: Rys historyczny rachunku zysków i strat w Polsce międzywojennej.....	55
Małgorzata Białas: Wycena instrumentów finansowych według wartości godziwej w bankach	67
Anna Bieniasz: Determinanty rentowności kapitału własnego przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce.....	76
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Controlling strategiczny szkoły wyższej.....	84
Adam Bujak: Ewaluacja przedsięwzięć inwestycyjnych dotyczących funkcjonowania systemu informacyjnego rachunkowości w przedsiębiorstwie	103
Andrzej Bytniewski: Podsystem finansowo-księgowy jako instrument rachunkowości zarządczej i controllingu.....	111
Jolanta Chluska, Waldemar Szczepaniak: Controlling finansowy w projektach unijnych realizowanych w uczelniach publicznych.....	121
Halina Chłodnicka: Wycena przedsiębiorstwa w upadłości a wartość godziwa	130
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Controlling w zakładzie ubezpieczeń w świetle nowych uwarunkowań rynkowych.....	142
Joanna Dyczkowska: To what extent companies listed on alternative investment markets disclose strategic information in their annual reports? – comparative case studies.....	153
Joanna Dynowska: Czynniki ograniczające wdrażanie controllingu w świetle badań ankietowych	168
Krzysztof Dziadek: Wykorzystanie budżetowania w zarządzaniu projektami unijnymi – wyniki badań	176
Wojciech Flieger: Informatyczne wspomaganie zarządzania ryzykiem poprzez procedury audytu.....	186

Magdalena Jaworzyńska: Analiza strategiczna zakładu opieki zdrowotnej na potrzeby stworzenia jego modelu biznesowego – studium przypadku..	196
Marcin Jędrzejczyk: Addytywna, analityczna funkcja produkcji w ocenie poziomu zarządzania jednostką gospodarczą	208
Angelika Kaczmarczyk: Koncepcje wyceny a przydatność informacji sprawozdawczej małych przedsiębiorstw	216
Zdzisław Kes: Badanie nierównomierności odchyleń w kontroli budżetowej	224
Ilona Kędzierska-Bujak: Perspektywa interesariuszy a strategia Uniwersytetu Szczecińskiego – wybrane zagadnienia	235
Marcin Klinowski: Determinanty sukcesu projektów	245
Konrad Kochański: Formy ewidencji działalności gospodarczej a rachunkowość zarządcza w obszarze marketingu w świetle badań empirycznych...	255
Tomasz Kondraszuk: Projekt urzędzeniowy gospodarstwa jako narzędzie planowania strategicznego w rolnictwie.....	267
Krzysztof Konstantyn: Koncepcja wdrożenia rachunku odpowiedzialności w ośrodkach odpowiedzialności za inwestycje w przedsiębiorstwach produkujących konstrukcje budowlane.....	277
Magdalena Kowalczyk: Mierniki controllingu personalnego w jednostkach samorządu terytorialnego.....	287
Jarosław Kujawski: Demotywuujące i dysfunkcjonalne aspekty ceny transferowej	295
Agnieszka Lew: Badanie przez biegłego rewidenta przychodów i kosztów jako elementów podatnych na oszustwa księgowo.....	306
Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieląg, Edyta Prozorowska, Piotr Słomianny: Technologia SOA w optymalizacji procesów biznesowych na przykładzie MPWiK Wrocław S.A.....	313
Krzysztof Małys: Controlling w publicznej szkole wyższej – zarys problemu	322
Elżbieta Marcinkowska: Outsourcing i offshoring procesu rachunkowości – modele dostawy usługi	333
Marek Masztalerz: Komunikacja w rachunkowości zarządczej	343
Remigiusz Napiecek: Współzależność głównych obszarów działania uczelni wyższej	352
Bartłomiej Nita: Stan i perspektywy rozwoju rachunkowości zarządczej w XXI wieku w praktyce.....	361
Edward Nowak: Klasyfikacyjna funkcja rachunkowości	373
Marta Nowak: Czy rachunkowość jest moralna? Dyskurs z pogranicza pomiaru gospodarczego oraz filozofii etyki.....	383
Michał Poszwa: Kasowe uznawanie kosztów uzyskania przychodów – konsekwencje dla rozliczeń i zarządzania	393
Marzena Remlein: Self-billing w transakcjach handlowych pomiędzy podmiotami grupy kapitałowej	401
Dariusz Ryszard Rutowicz: Wyzwania stojące przed rachunkowością zarządczą modeli biznesowych	409

Dorota Śladkiewicz: Wartość przedsiębiorstwa w świetle teorii zasobowej ..	419
Anna Stronczek, Sylwia Krajewska: Oczekiwania jednostek sektora zamówień publicznych w zakresie wsparcia rachunkowości zarządczej przez zintegrowane systemy zarządzania.....	428
Wiesław Szczęsny: „Pułapka” rentowności w polityce finansowej przedsiębiorstw	436
Alfred Szydelko: Wpływ KSR nr 9 „Sprawozdanie z działalności” na rachunkowość	446
Magdalena Szydelko: Ramy koncepcyjne zastosowania benchmarkingu w klastrze	456
Agnieszka Tubis: Controlling procesu eksploatacji – wstępna charakterystyka	466
Piotr Urbanek: Przesłanki i bariery budżetowania operacyjnego w uczelni publicznej.....	477
Wiesław Wasilewski: Controlling ryzyka w instytucjach kultury.....	485
Aleksandra Wiercińska: Wykorzystanie benchmarkingu w zarządzaniu finansami szpitali na przykładzie województwa pomorskiego.....	491
Grzegorz Zimon: Wpływ strategii zarządzania zapasami na wyniki finansowe przedsiębiorstw	500

Summaries

Anna Balicka: Ecological controlling in the company.....	13
Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska, Sylwia Meller: The process of controlling implementation in companies practice	22
Wioletta Baran, Sylwia Morawska: Management control in organizational units of courts	32
Piotr Bednarek: Bonuses and rewards for internal auditors vs. internal audit effectiveness in a private and public sector	41
Renata Biadacz: Historical aspect of income statement of interwar period in Poland	55
Małgorzata Białas: Valuation of financial instruments at fair value in the banks	67
Anna Bieniasz: Determinants of return on equity of companies in the food industry	76
Agnieszka Bienkowska, Zygmunt Kral, Anna Zablocka-Kluczka: Strategic controlling of universities	84
Adam Bujak: The evaluation of investments relating to the functioning of the accounting information system in an enterprise	103
Andrzej Bytniewski: A financial and accounting subsystem as an instrument for management accounting and controlling	111
Jolanta Chluska, Waldemar Szczepaniak: Financial controlling in the EU projects implemented in public universities	121

Halina Chłodnicka: Valuation of an insolvent business vs. fair value	130
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Controlling in the insurance company in the new market conditions.....	142
Joanna Dyczkowska: W jakim stopniu spółki notowane na rynkach alternatywnego obrotu ujawniają informacje strategiczne w raportach rocznych – analiza porównawcza przypadków	153
Joanna Dynowska: Factors that limit controlling implementation as revealed by questionnaire surveys.....	168
Krzysztof Dziadek: Use of budgeting in the EU projects management – research findings	176
Wojciech Fliegner: Computer aid of risk management through audit procedures	186
Magdalena Jaworzyńska: Strategic analysis of public healthcare centre to create its business model – case study	196
Marcin Jędrzejczyk: The additive, cost production function in the management assessment process of business entity	208
Angelika Kaczmarczyk: Valuation concepts vs. usefulness of reporting information of small businesses.....	216
Zdzisław Kes: The study of fluctuation of deviations in the budgeting control	224
Iłona Kędzierska-Bujak: The stakeholders perspective vs. the strategy of the University of Szczecin – selected issues	235
Marcin Klinowski: Project success factors	245
Konrad Kochański: Account and tax books vs. management accountancy in the area of marketing in the light of empirical research	255
Tomasz Kondraszuk: Appliance project of agricultural farm as a tool for strategic planning in agriculture	267
Krzysztof Konstantyn: The conception of introduction of responsibility accounting in the centers responsible for investment in building construction enterprises	277
Magdalena Kowalczyk: Personnel controlling measures in local government units.....	287
Jarosław Kujawski: Demotivating and dysfunctional aspects of transfer price	295
Agnieszka Lew: Auditor’s revenue and expense audit as an element susceptible to accounting fraud	306
Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieliąg, Edyta Prozorowska, Piotr Słomianny: SOA technology in business process optimalization on the example of MPWiK Wrocław S.A.	313
Krzysztof Małys: Controlling in public institutions of higher education – the outline of the problem.....	322
Elżbieta Marcinkowska: Outsourcing and offshoring of accounting process – service delivery models	333
Marek Masztalerz: Communication in management accounting	343

Remigiusz Napiecek: Interdependence of the main areas of university activity	352
Bartłomiej Nita: The state and development trends of management accounting in 21 st century in practice	361
Edward Nowak: The discriminant function of accounting	373
Marta Nowak: Is accounting moral? Discourse on economic measurement and philosophy of ethics	383
Michał Poszwa: Checkout the cost to obtain revenue recognition – implications for settlements and management	393
Marzena Remlein: Self-billing in commercial transactions between the entities of the capital group.....	401
Dariusz Ryszard Rutowicz: Challenges facing management accounting of business models.....	409
Dorota Śładkiewicz: Enterprise value in the light of resource-based theory ..	419
Anna Stroncsek, Sylwia Krajewska: Expectations of public procurement sector units concerning the support for managerial accounting through integrated management systems	428
Wiesław Szczęsny: The “trap” of profitability in the financial policy of enterprises	436
Alfred Szydelko: The influence of the Polish Accounting Standard No. 9 “Report on the activities” on accounting	446
Magdalena Szydelko: A conceptual framework for benchmarking companies in a cluster.....	456
Agnieszka Tubis: Controlling of maintenance and operation process – preliminary characteristics.....	466
Piotr Urbanek: Premises and barriers of operational budgeting in public higher education institution	477
Wiesław Wasilewski: Risk controlling in cultural institutions.....	485
Aleksandra Wiercińska: The use of benchmarking in the financial management of hospitals on the example of Pomeranian Voivodeship.....	491
Grzegorz Zimon: Influence of inventory management strategy on financial results of companies	500

Magdalena Szydelko

Politechnika Rzeszowska
e-mail: mszydel@prz.edu.pl

RAMY KONCEPCYJNE ZASTOSOWANIA BENCHMARKINGU W KLASTRZE

A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR BENCHMARKING COMPANIES IN A CLUSTER

DOI: 10.15611/pn.2015.399.45

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie istoty benchmarkingu dostosowanego do potrzeb przedsiębiorstw tworzących klastry w kontekście jego atrybutów (osobliwości), które mogą sprzyjać wykorzystaniu tego instrumentu do doskonalenia różnych obszarów działalności partnerów benchmarkingowych. Podjęta problematyka badawcza i postawiony cel zdeteminowały wybór metod badawczych, są to: analiza literatury krajowej i zagranicznej, metoda przeniesienia koncepcji oraz wnioskowanie dedukcyjne. Przedstawione rozważania wykazały, że realizacja koncepcji benchmarkingu jest uzasadniona w wypadku przedsiębiorstw tworzących klastry, ze względu na jego osobliwości i występowanie w nim kluczowych czynników determinujących sukces partnerstwa benchmarkingowego. Istotą benchmarkingu wewnątrzklastrowego jest wzajemnie korzystna wymiana informacji przez partnerów benchmarkingowych o osiągniętych wynikach i najlepszych praktykach stosowanych przez nich w różnych obszarach działalności, prowadząca do poprawy wyników wszystkich stron zaangażowanych w projekt benchmarkingowy.

Słowa kluczowe: benchmarking, najlepsze praktyki, mierniki, klastry, partnerstwo.

Summary: The purpose of this article is to present the essence of the benchmarking adapted to the needs of the cluster members, in the context of cluster attributes that favour the use of this instrument to improve different areas of benchmarking partners. Research issues and the purpose determined the choice of research methods, such as: literature review, method of transfer concept and deductive reasoning. The results of the research depicted in the article show that the implementation of the concept of benchmarking is justified by the cluster members, because of the cluster peculiarities and the presence of key factors determining the success of benchmarking partnership. The essence of intra-cluster benchmarking is mutually beneficial exchange of information by benchmarking partners about a performance and best practices, which leads to the improved performance of all parties involved in the benchmarking project.

Keywords: benchmarking, best practices, measures, cluster, partnership.

*W świecie zdominowanym przez
zdrowy rozsądek benchmarking może
się wydawać prozaiczny.
Czy można sobie wyobrazić coś prostszego?*

[Bogan, English 2006, s. 15]

1. Wstęp

Analizując doświadczenia rozwiniętych regionów na świecie, można zauważyć zjawisko kształtowania się specyficznych struktur społeczno-gospodarczych określanych jako klastry lub grona [Kaźmierski 2012, s. 9], które przyczyniają się do podnoszenia konkurencyjności regionów i członków takich struktur. Należy zgodzić się z E. Skawińską, która uważa, że klastry, jako jeden z najbardziej aktualnych obszarów badawczych, „znajdują swoje miejsce w formułowanych paradygmatach kooperacji oraz rozwoju trwałego i zrównoważonego” [Skawińska 2009, s. 16].

Koncepcja klastrów wpisuje się w szerszy kontekst megatrendów we współczesnej gospodarce, wskazanych przez W. Czakona [2008, s. 7]. Są to:

- 1) dekonstrukcja łańcucha wartości, która implikuje potrzebę współdziałania przedsiębiorstw w imię specjalizacji i ekonomii skali;
- 2) hiperkonkurencja prowadząca do „erozji” przewagi konkurencyjnej, która wymusza na przedsiębiorstwach zachowania elastyczne;
- 3) sieciowość polegająca na tworzeniu się grup współdziałających jednostek.

W ostatnich dekadach wzrasta zainteresowanie tematyką klastrów, zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków ekonomii i zarządzania. Uczestnictwo w klastrach staje się coraz bardziej atrakcyjne dla przedsiębiorstw. Podmioty tworzące klastry mogą nawiązywać ze sobą długoterminową współpracę w realizacji wspólnych projektów, w tym również projektów wpływających na poprawę wyników i konkurencyjności wszystkich zaangażowanych partnerów.

Należy ponadto podkreślić, że 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 [Szydełko, Szydełko 2013, s. 103]. Benchmarking jest zatem odpowiedzią na potrzeby współczesnych przedsiębiorstw tworzących klastry, które poszukują „rozwiązań w zakresie zwiększania efektywności realizowanych działań i podnoszenia konkurencyjności” [Szydełko 2014, s. 520].

Przegląd literatury krajowej i zagranicznej prowadzi do wniosku, że żaden z badaczy nie prowadził rozważań dotyczących możliwości adaptacji benchmarkingu do potrzeb członków klastra w kontekście rozwoju paradygmatu relacji międzyorganizacyjnych. Brakuje również opracowań przedstawiających wyniki badań zastosowania benchmarkingu w klastrach. Na tak zarysowanym tle powstaje przekonanie o istnieniu luki poznawczej w tych obszarach.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie istoty benchmarkingu wewnątrzklasztrowego w kontekście atrybutów (osobliwości) klastrów sprzyjających wykorzystaniu tego instrumentu do doskonalenia różnych obszarów działalności partnerów benchmarkingowych.

Podjęta problematyka badawcza i postawiony cel zdeterminowały wybór takich metod badawczych, a mianowicie: analizy literatury krajowej i zagranicznej, metody przeniesienia koncepcji¹ oraz wnioskowania dedukcyjnego. Na płaszczyźnie teoretycznej wykorzystano dedukcyjne metody pracy naukowej, które pozwoliły na rekonstrukcję wiedzy wywodzącej się z badanej literatury i wyprowadzanie wniosków istotnych dla osiągnięcia celu.

2. Istota benchmarkingu – przegląd literatury

W literaturze z zakresu pomiaru wyników i dokonań przedsiębiorstw podkreśla się efektywne wykorzystanie systemu pomiaru wyników i dokonań jako krytycznego czynnika determinującego wzrost konkurencyjności. W praktyce gospodarczej coraz częściej przedsiębiorstwa dokonują redefinicji zakresu i roli tych systemów, aby wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną na wybranych rynkach. Jak podkreślają R. Hutton i M. Zairi [1995, s. 400], benchmarking to narzędzie, które wymaga, aby organizacja zdefiniowała i zakomunikowała strategiczny kierunek, określiła procesy biznesowe, opracowała system pomiaru wyników i stosowała filozofię ciągłego doskonalenia zakorzenioną w jej kulturze.

Przedstawienie istoty benchmarkingu wymaga przybliżenia polemiki badaczy dotyczącej jego definiowania. Różnorodność ujęć definicyjnych tej kategorii jest skutkiem przesunięcia punktu ciężkości na inne elementy wykorzystywane do jej opisu.

Przegląd wybranych definicji benchmarkingu przedstawiono w tab. 1.

W świetle przytoczonych definicji należy stwierdzić, że pojęcie benchmarkingu w ujęciu znaczeniowym jest bardzo szerokie. M. Kozak na podstawie analizy definicji zawartych w literaturze wskazuje na cztery podejścia do interpretacji pojęcia benchmarkingu. Według autora jest ono definiowane przez badaczy jako: ciągły proces, porównanie z liderem, poprawienie wyników i pozyskiwanie nowych informacji [Kozak 2004, s. 7]. Należy podkreślić, że „benchmarking postrzega się jako metodę partnerską, a nie rodzaj wywiadu gospodarczego” [Szafrńska, Szyran-Resiak 2011, s. 11].

Podsumowując rozważania na temat istoty benchmarkingu, należy stwierdzić, że definicje zaprezentowane w literaturze przedmiotu wskazują na konieczność wprowadzania usprawnień, porównywania się z najlepszymi oraz wdrażania najlepszych praktyk. W związku z tym benchmarking można określić jako instrument zarządzania stanowiący integralną część procesu ciągłego doskonalenia, stosowany

¹ W toku prowadzonych rozważań zastosowano jedną z metod inwencyjnych, jaką jest metoda przeniesienia koncepcji.

Tabela 1. Wybrane definicje benchmarkingu

Autor	Definicja
Michael J. Spendolini	Benchmarking jest to ciągły, systematyczny proces badania i oceny produktów, usług i działalności organizacji, które są rozpoznane jako reprezentujące najlepsze praktyki, w celu osiągnięcia poprawy (udoskonalenia).
Gregory H. Watson	Benchmarking to ciągle poszukiwanie i stosowanie znacznie lepszych praktyk, które pozwalają osiągnąć lepsze wyniki.
Robert C. Camp	Benchmarking to ciągły proces pomiaru usług, produktów i praktyk oraz porównywania ich z głównymi konkurentami lub przedsiębiorstwami uznawanymi za liderów. Benchmarking jest poszukiwaniem najefektywniejszych metod dla danej organizacji pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną.
Bengt Karlöf, Svante 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.
Tony Bendell, Louise Boulter	Benchmarking to jednoczesne przyglądanie się funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i obserwowanie lepszych od siebie w poszukiwaniu rozwiązań, które można od nich zapożyczyć. Należy rozważyć metody przeniesienia nowych koncepcji na grunt przedsiębiorstwa, możliwość ich udoskonalenia i wdrożenia.
Adam Węgrzyn	W ujęciu ogólnym benchmarking jest procesem ciągłego uczenia się i twórczego doskonalenia organizacji wykorzystującym rozwiązania i osiągnięcia, które wypracowali najlepsi w danej dziedzinie. W ujęciu operacyjnym benchmarking jest ciągłym procesem identyfikowania, analizy, projektowania i wdrażania lepszych rozwiązań w zakresie procesów, produktów oraz sposobów rozwiązywania problemów z wykorzystaniem sprawdzonych wzorców wewnętrznych lub zewnętrznych, którego rezultatem powinien być wzrost efektywności organizacji.
Metin Kozak	Benchmarking to działania, które odkrywają szczególne praktyki odpowiedzialne za wysokie wyniki, pozwalają zrozumieć, jak one funkcjonują i w jaki sposób powinny być wdrażane oraz zmierzają do ich zaadaptowania do organizacji.
Mohamed Zairi	Benchmarking to zrozumienie najlepszych praktyk lub procesów, które prowadzą do światowej klasy wyników na poziomie operacyjnym. Benchmarking to także poszukiwanie dla branży najlepszych praktyk na poziomie strategicznym, które pozwalają na osiągnięcie lepszej wydajności w kluczowych obszarach strategicznych, którymi są: wartość dla klienta, satysfakcja pracowników, wyniki rynkowe i finansowe.
Christopher E. Bogan, Michael J. English	Benchmarking to proces nieustannego poszukiwania najlepszych praktyk, które po zaadaptowaniu i wdrożeniu w danej organizacji mogą skutkować doskonałą wydajnością. Kwintesencją benchmarkingu jest uczenie się poprzez zapożyczenie od najlepszych i adaptowanie ich pomysłów do własnej rzeczywistości.
Robert Kowalak	Benchmarking jest metodą zarządzania, która służy do wprowadzania najlepszych praktyk poprzez porównania z najlepszymi rozwiązaniami stosowanymi wewnątrz jednostki oraz w innych organizacjach.

Źródło: opracowanie na podstawie: [Spendolini 1992, s. 10; Watson 1993, s. 46; Camp 1993, s. 23-24; Camp 1995, s. 77; Karlöf, Östblom 1995, s. 7; Bendell, Boulter 2000, s. 21; Węgrzyn 2000, s. 84; Kozak 2004, s. 3; Zairi 2005, s. 7-8; Bogan, English 2006, s. 18-19; Kowalak 2009, s. 19].

zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym, który wykorzystywany jest do ciągłego mierzenia procesów i porównywania własnych rozwiązań z najlepszymi praktykami wewnątrz lub na zewnątrz organizacji, a którego ostatnim etapem jest ich twórcza adaptacja umożliwiająca osiągnięcie założonych celów mierzalnych i niemierzalnych.

3. Specyfika klastra a możliwość adaptacji benchmarkingu

Pojęcie benchmarkingu jest na tyle pojemne i elastyczne, że można próbować adaptować ten instrument zarządzania do różnego rodzaju struktur społeczno-gospodarczych. Na tym tle rysuje się możliwość przeniesienia teorii benchmarkingu na grunt klastra przy uwzględnieniu specyfiki jego działalności.

Możliwości stosowania benchmarkingu przez przedsiębiorstwa tworzące klastr, jako metody zarządzania wspomagającej proces ciągłego doskonalenia, powinny być rozpoznane i ocenione poprzez konfrontację atrybutów (osobliwości) klastra z kluczowymi założeniami klasycznego benchmarkingu.

Należy podkreślić, że teoria benchmarkingu prezentowana w literaturze przedmiotu, wskazuje bardzo wiele potencjalnych źródeł informacji benchmarkingowych [zob. Zairi, Leonard 1996; Kowalak 2009; Węgrzyn 2000]. W ujęciu ogólnym są to informacje benchmarkingowe zdobywane samodzielnie przez przedsiębiorstwo (bez bezpośredniego udziału innych przedsiębiorstw) oraz będące wynikiem współpracy partnerami benchmarkingowymi [Kowalak 2009, s. 83].

3.1. Specyfika klastra

Pojęcie „klaster” ewokuje bogaty wachlarz skojarzeń, które powstają na skutek posługiwania się tym terminem w sensie potocznym i naukowym w ramach takich dziedzin, jak: nauki techniczne, medyczne i ekonomiczne oraz sztuki muzyczne.

Wielu badaczy przyjmuje, że samo pojęcie „klaster” zostało upowszechnione w naukach ekonomicznych przez M.E. Portera w słynnej książce pt. *The Competitive Advantage of Nations* opublikowanej w 1990 roku. Rozpatrując istotę klastrów, można przyjąć jego klasyczną definicję stworzoną przez tego amerykańskiego ekonomistę. Według niego grona (klastry, ang. *clusters*) to geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, jednocześnie konkurujących między sobą i współpracujących” [Porter 1990, s. 144, 156; Porter 2001, s. 246].

Kluczowe dla fenomenu i istoty klastra jest uwzględnienie roli i powiązań pomiędzy czynnikami, takimi jak:

- koncentracja przestrzenna podmiotów wchodzących w interakcje;
- rozbudowana sieć formalnych i nieformalnych relacji międzyorganizacyjnych;

- strategia kooperacji (kooperencji) łącząca dwa przeciwstawne działania: konkurencję i współpracę.

Na inne czynniki o trudnym do uchwycenia wymiarze zwraca uwagę J. Kaźmierski [2012, s. 10]. Są to: wieloletnie lub wielowiekowe tradycje określonej działalności w danej lokalizacji, atrakcyjny rynek wyspecjalizowanej kadry pracowniczey, dyfuzja wiedzy ukrytej oraz zasobność w kapitał społeczny posiadający cechy, takie jak: zaufanie, wspólne wartości i efektywna współpraca w układzie potrójnej helisy (między przedsiębiorstwami, sektorem B+R i władzami samorządowymi).

Analiza przesłanek oraz czynników rozwoju struktur klastrowych (klastrow i inicjatyw klastrowych) zawartych w literaturze polskiej i zagranicznej prowadzi do wniosku, że nie ma jednoznacznie określonych przyczyn ani mechanizmów powstawania klastrow. Niemniej jednak za kluczowe czynniki warunkujące sukces i rozwój takiej formy relacji międzyorganizacyjnych można uznać:

- korzystne warunki lokalizacyjne i bliskość przestrzenną członków klastra;
- interakcje z otoczeniem (pionowe i poziome relacje między organizacjami);
- wspólnie ustaloną trajektorię rozwoju;
- wzajemne zaufanie członków klastra.

3.2. Istota benchmarkingu wewnątrzklastrowego na tle atrybutów klastra

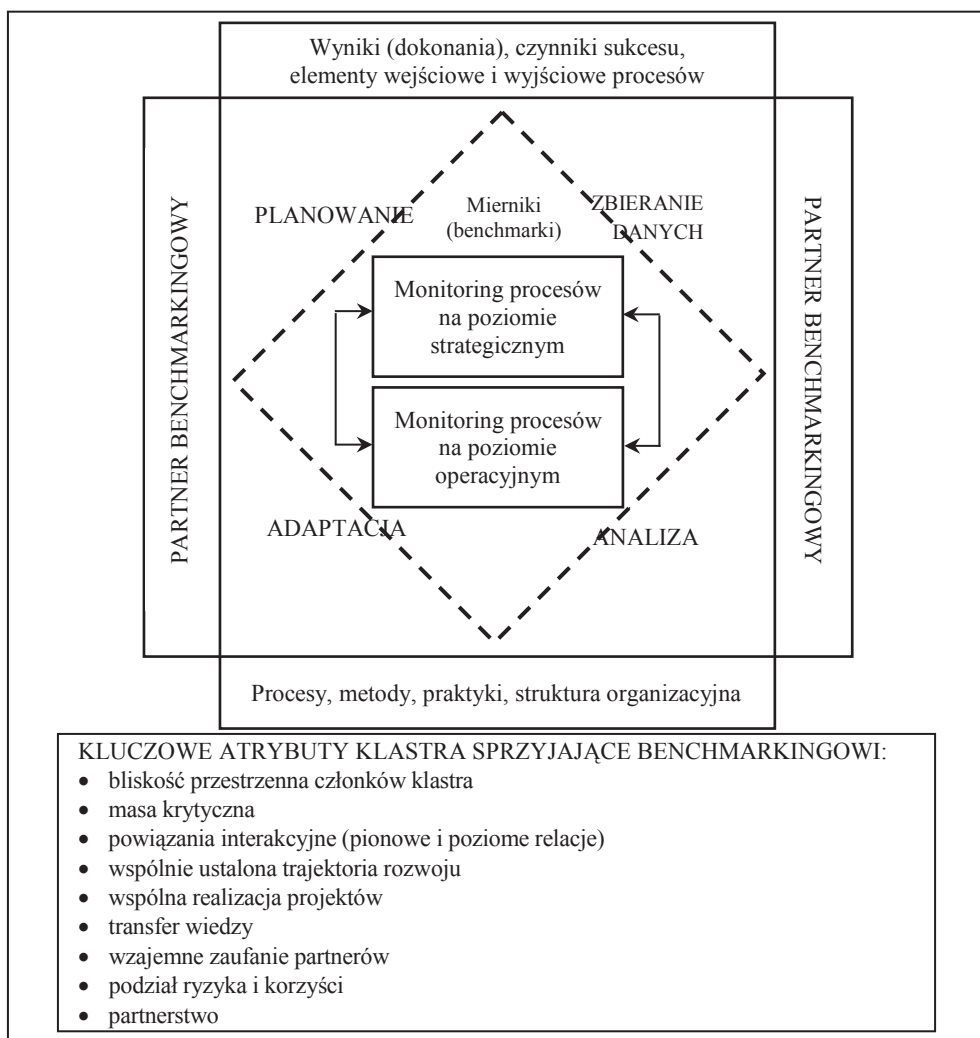
Spośród założeń benchmarkingu prezentowanych w literaturze przedmiotu, wybrano te, które mogą mieć istotny wpływ na decyzje kadry kierowniczej członków klastra dotyczące możliwości realizacji projektu benchmarkingowego. Za główne założenia benchmarkingu należy uznać:

- możliwość uczenia się od innych i wykorzystania ich doświadczeń;
- zorientowanie na poprawę wyników i doskonalenie procesów;
- uniwersalność (możliwość jego zastosowania do każdego procesu, funkcji, praktyki i metody, na poziomie operacyjnym i strategicznym, w różnych rodzajach działalności);
- ustrukturalizowanie, systematyczność, ciągłość procesu porównywania się z innymi;
- zespołowy charakter;
- podejście projektowe.

W benchmarkingu wewnątrzklastrowym źródłem informacji są benchmark-partnerzy, czyli jednostki gospodarcze będące obiektem porównań, mające status wzorca pod względem najlepszej praktyki w danym obszarze. Kluczową rolę w prezentowanej koncepcji odgrywają zatem relacje międzyorganizacyjne o charakterze partnerskim. Członkowie klastra, decydując się na realizację projektu benchmarkingu, stają się partnerami benchmarkingowymi. W trakcie benchmarkingu partnerzy udostępniają sobie niejednokrotnie poufne informacje, dlatego najważniejszą zasadą jest budowanie zaufania na gruncie przestrzegania norm prawnych i etycznych.

Przedmiotami benchmarkingu wewnątrzklastrowego mogą być na przykład:

- procesy realizowane na poziomie operacyjnym i strategicznym;
- wyniki (dokonania) wyrażone najczęściej za pomocą mierników (benchmarków);
- elementy wejściowe i wyjściowe procesów (np. produkty, materiały);
- stosowane metody i praktyki w różnych obszarach działalności;
- struktura organizacyjna;
- czynniki sukcesu.



Rys. 1. Graficzne ujęcie benchmarkingu wewnątrzklastrowego na tle atrybutów klastra

Źródło: opracowanie własne.

Jak podkreśla R. Kowalak [2009, s. 28], „prawidłowe stosowanie benchmarkingu wymaga wykonywania działań w określonej kolejności”. Na potrzeby stworzenia ram koncepcyjnych benchmarkingu stosowanego przez członków klastra zaproponowano cztery fazy realizacji tego procesu, inspirowane uniwersalną metodyką opracowaną przez American Productivity and Quality Centre [APQC]. Należy podkreślić, że proces benchmarkingu w klastrze powinien zostać poprzedzony ustaleniem lidera projektu benchmarkingowego oraz przygotowaniem i podpisaniem przez członków klastra umowy stanowiącej pewien rodzaj kodeksu zachowań benchmarkingowych. W ujęciu ogólnym do faz właściwego benchmarkingu wewnątrzklastrowego należy zaliczyć:

1) Planowanie – ustalenie i udokumentowanie przedmiotu benchmarkingu, wybór odpowiednich technik i narzędzi zbierania informacji i pomiaru oraz identyfikację potencjalnych partnerów benchmarkingowych.

2) Gromadzenie danych – nawiązanie kontaktu z partnerami benchmarkingowymi oraz zastosowanie wybranych technik i narzędzi zbierania informacji.

3) Analizę – m.in. analizowanie uzyskanych informacji i wyników partnera benchmarkingowego, identyfikowanie odchyleń i ich przyczyn, identyfikowanie najlepszych praktyk i metod działania, analizowanie możliwości ich dostosowania do warunków i potrzeb członka klastra.

4) Adaptację – opracowanie planu wdrożenia nowych metod lub udoskonalenia dotychczas stosowanych praktyk, zapewnienie odpowiednich zasobów i uruchomienie działań wdrożeniowych i doskonalących.

Graficzne ujęcie dotychczasowych rozważań w zakresie istoty benchmarkingu wewnątrzklastrowego na tle atrybutów klastra sprzyjających stosowaniu tej koncepcji przedstawiono na rys. 1.

Dokonana identyfikacja i charakterystyka kluczowych elementów benchmarkingu wewnątrzklastrowego stanowi asumpt do zaprezentowania poglądu, iż jego istotą jest wzajemnie korzystna wymiana informacji przez członków klastra (partnerów benchmarkingowych) o osiągniętych wynikach i najlepszych praktykach stosowanych przez nich w różnych obszarach działalności, która prowadzi do poprawy wyników wszystkich stron zaangażowanych w projekt benchmarkingowy [por. Bendell, Boulter 2000, s. 122].

4. Zakończenie

Koncepcja klastrów stanowi nowy sposób myślenia o kreowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw. Jej istotą jest stymulowanie współpracy pomiędzy poszczególnymi podmiotami gospodarczymi, przyspieszenie procesów innowacyjnych, a przez to poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrze. Opracowane ramy koncepcyjne benchmarkingu wewnątrzklastrowego są odpowiedzią na potrzebę redefiniowania relacji współczesnego przedsiębiorstwa, będącego człon-

kiem klastra, z pozostałymi podmiotami gospodarczymi w klastrze, w obecnych warunkach wysokiej zmienności i nieprzewidywalności otoczenia. Realizacja tej koncepcji jest uzasadniona przez przedsiębiorstwa tworzące klastr, ze względu na jego osobliwość i występowanie w nim kluczowych czynników determinujących sukces takiej formy partnerstwa.

Rozważania prowadzone w niniejszym opracowaniu wyznaczają dalsze kierunki badań teoretycznych (podstawowych) i praktycznych (stosowanych), które będą prowadzone przez autorkę w przyszłości. Istotnymi problemami badawczymi są między innymi: miejsce benchmarkingu wewnątrzklastrowego na tle wybranych typologii benchmarkingu, zakres, rola i korzyści benchmarkingu wewnątrzklastrowego, czynniki stymulujące i destymulujące skuteczne wdrażanie i rozwój benchmarkingu w klastrach oraz organizacyjno-prawne aspekty realizacji projektu benchmarkingu w klastrze.

Literatura

- APQC, *Benchmarking Methodology*, <http://www.apqc.org/benchmarking-methodology> (20.03.2015).
- Bendell T., Boulter L., 2000, *Benchmarking*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Bogan Ch.E., English M.J., 2006, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice.
- Camp R.C., 1993, *A Bible for Benchmarking, by Xerox*, „Financial Executive”, vol. 9, no. 4, s. 23-27.
- Camp R.C., 1995, *Business Process Benchmarking. Finding and Implementing Best Practices*, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.
- Czakon W., 2008, *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, s. 7-10.
- Hutton R., Zairi M., 1995, *Effective benchmarking through a prioritization methodology*, „Total Quality Management”, vol. 6, no. 4, s. 399-411.
- Karlöf B., Östblom S., 1995, *Benchmarking – równaj do najlepszych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa.
- Każmierski J., 2012, *Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kowalak R., 2009, *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kozak M., 2004, *Destination Benchmarking. Concepts, Practices and Operations*, CAB International, Wallingford, UK.
- Porter M.E., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- Porter M.E., 2001, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Skawińska E., 2009, *Wstęp*, [w:] E. Skawińska, R.I. Zalewski (red.), *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, PWE, Warszawa.
- Spendolini M.J., 1992, *The Benchmarking Book*, Amacom, New York.
- Szafrńska A., Szyran-Resiak A., 2011, *Benchmarking*, [w:] M. Hopej, Z. Kral (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Szydelko M., 2014, *Benchmarking we wspomaganiu monitoringu procesów na tle podejścia procesowego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 343.

- Szydełko M., Szydełko Ł., 2013, *Benchmarking w podejściu procesowym w przedsiębiorstwie – wybrane zagadnienia*, „Modern Management Review”, vol. XVIII, no. 20.
- Watson G.H., 1993, *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance against the World's Best*, John Wiley & Sons, New York.
- Węgrzyn A., 2000, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kluczbork-Wrocław.
- Zairi M., 2005, *Benchmarking for Best Practice: the Power of Its Adoption and the Perils of Ignoring Its Use in a Modern Business Environment*, 9th International Convention on Quality Improvement, Karachi, Pakistan.
- Zairi M., Leonard P., 1996, *Practical Benchmarking: The Complete Guide*, Chapman & Hall, London.