

**Elżbieta Janczyk-Strzała**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

## **Benchmarking i controlling jako nowoczesne koncepcje zarządzania ukierunkowane na wzrost efektywności funkcjonowania uczelni niepublicznej**

**Streszczenie.** Poprzez zastosowanie odpowiednich metod i technik zarządzania współczesne uczelnie niepubliczne są w stanie aktywnie wspierać proces zarządzania nimi, co umożliwia również osiągnięcie wytyczonych celów. W związku z tym artykuł ten poświęcony jest możliwościom zastosowania *benchmarkingu* i *controllingu* do kreowania wzrostu efektywności uczelni niepublicznej.

**Słowa kluczowe:** szkoła wyższa, dział finansowy, zarządzanie, *benchmarking*, *controlling*

### **Wprowadzenie**

Ciągły wzrost konkurencyjności na rynku edukacyjnym oraz oczekiwań ze strony klientów uczelni niepublicznych zmuszają uczelnie nie tylko do dążenia utrzymania dotychczasowej jakości świadczonych usług, lecz również do poszukiwania nowych, efektywnych metod zarządzania. Do zachowania dotychczasowej czy uzyskania większej przewagi konkurencyjnej, w dobie zbliżającego się niżu demograficznego, uczelnie niepubliczne powinny skierować uwagę ku nowoczesnym koncepcjom i metodom zarządzania, które od lat są z sukcesem wykorzystywane w innych sektorach gospodarki. Do technik, które mogłyby być „przeszczepione” i wykorzystane na gruncie akademickim należą: *benchmarking* i *controlling*. Oczywiście należy pamiętać, że koncepcje same w sobie nie tworzą nowych wartości, lecz dzieje się to dopiero po ich właściwym wdrożeniu

i wykorzystaniu. Bardzo ważne jest zatem zaangażowanie wszystkich pracowników i naczelnego kierownictwa, poprawne i w odpowiednim czasie przeprowadzone wdrożenie oraz właściwy system szkoleń.

## 1. Istota i możliwości zastosowania benchmarkingu

Już w czasach starożytnych powszechnie znana była sentencja „*verba docet, exempla trahunt*” czyli „słowa uczą, przykłady pociągają”. Bowiern każda organizacja działa w określonym otoczeniu, które powinna nieustannie monitorować. To właśnie porównywanie z najlepszymi, uczenie się od konkurentów stanowi istotę **benchmarkingu**. Amerykańskie Centrum Wydajności i Jakości (American Productivity and Quality Centre) definiuje *benchmarking* jako systematyczny i ciągły proces pomiaru i porównywania zarządzania daną organizacją do liderów w celu zdobycia informacji, które pozwolą organizacji podjąć działania, mające na celu poprawę osiąganych wyników<sup>1</sup>. Podobnie teorię tę definiuje R.C. Camp – jako poszukiwanie najefektywniejszych metod, które pozwalają osiągnąć przewagę konkurencyjną<sup>2</sup> czy R. Hutton i M. Zairi, którzy twierdzą, że jest to technika, która może pomóc poprawić procesy występujące w przedsiębiorstwie do poziomu najlepszych<sup>3</sup>. Z kolei J. Stoner, E. Freeman i D. Gilbert określają *benchmarking* jako proces wyszukiwania najlepszych cech cudzych wyrobów, technologii oraz usług w celu wykorzystania ich do udoskonalenia własnych wyrobów, technologii oraz usług<sup>4</sup>. Jeśli zaś dokonuje się porównań z najlepszymi, trzeba wytypować lidera na danym rynku. Zdaniem R. Kotlera strategią pozwalającą osiągnąć przewagę konkurencyjną jest ta, która umożliwi wytypowanie lidera w zakresie zmian cen, wprowadzania nowych produktów, ich dystrybucji czy reklamy. Tak więc, uczelnia będąca liderem, chroni swój aktualny udział w rynku, zna sposób na jego poszerzenie (zwiększenie popytu na swoje usługi) oraz dąży do powiększenia swojej przewagi nawet w sytuacji, gdy nie dochodzi już do powiększenia danego rynku<sup>5</sup>.

Przedmiotem porównań *benchmarkingowych* może być nie tylko całe przedsiębiorstwo lecz również produkty, komponenty, miejsca pracy, aktywność współpracowników, megaprocesy itp. Przedmiot zainteresowań *benchmarkingu* przedstawiono na rysunku 1.

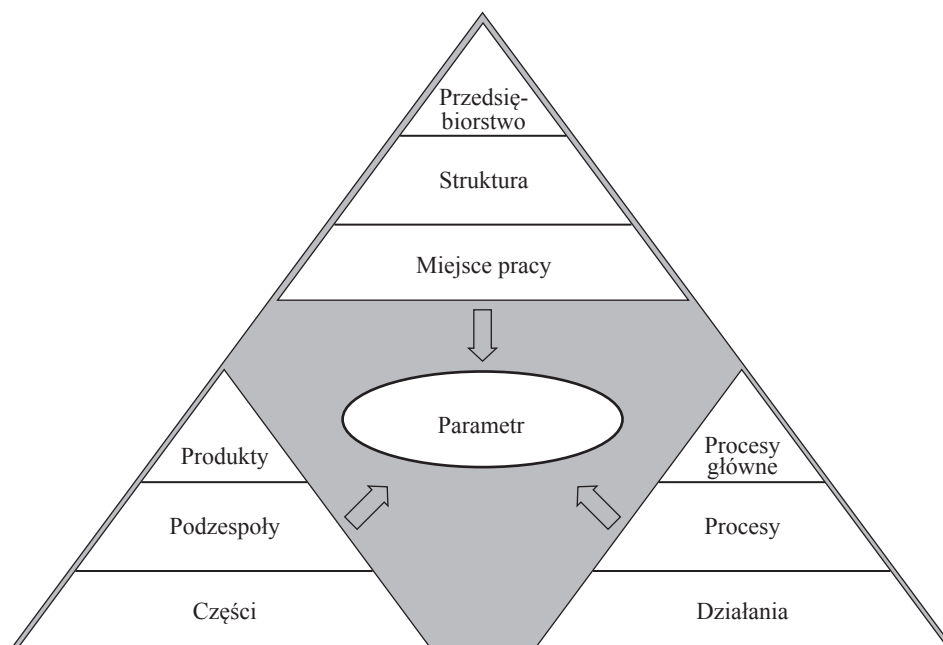
<sup>1</sup> G.H. Watson, *Strategic Benchmarking*, Wiley, New York 1993, s. 3.

<sup>2</sup> R.C. Camp, *Le Benchmarking. Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*, „Les Éditions d'organisation”, Paris 1995, s. 28.

<sup>3</sup> P. Hutton, M. Zairi., *Effective benchmarking through a prioritization methodology*, „Total Quality Management” 1995, Vol. 6, No. 4, s. 399.

<sup>4</sup> J. Stoner, E.R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 226.

<sup>5</sup> F. Bartes, A. Srzednicki., *Walka konkurencyjna przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 64.



Rysunek 1. Przedmiot zainteresowań benchmarkingu

Źródło: R. Pieske, *Benchmarking: das Lernen von anderen und seine Begrenzungen*, „Management Zeitschrift” 1994, No. 6, s. 19.

Najczęściej wymienia się trzy kategorie benchmarkingu<sup>6</sup>:

1) wewnętrzny – w ramach uczelni, do porównywania konkretnego działu danej uczelni z analogicznym działem w innej uczelni,

2) konkurencyjny – porównanie wyników czy obszarów działania danej uczelni z jej bezpośrednim konkurentem; umożliwia dokładne ustalenie pozycji konkurencyjnej lecz jest utrudnione ze względu na mały dostęp do danych,

3) *best in class* (funkcjonalny) – służy do wyłonienia uczelni-lidera na podstawie dowolnie określonego kryterium.

Przy benchmarkingu funkcjonalnym P. Jenster i D. Hussey proponują zastosowanie następujących działań:

- określenie obszaru, jaki chcemy objąć benchmarkingiem,
- zrozumienie własnych aktualnie realizowanych procesów,
- przeprowadzenie badań w celu znalezienia lidera/liderów,
- próba komunikacji z liderami, zawarcia porozumienia benchmarkingowego,
- przeprowadzenie benchmarkingu procesów wybranego obszaru działania lidera,

<sup>6</sup> N. Huxtable, *Small Business Total Quality*, Chapman&Hall, London 1995, s. 119-120; R. Karaszewski, *Total Quality Management. Teoria i praktyka*, Wyd. TNOiK, Toruń 2001, s. 158.

- wypunktowanie różnic,
- określenie, co uczelnia w tej sytuacji może zrobić<sup>7</sup>.

Powiązania pomiędzy poszczególnymi rodzajami *benchmarkingu* przedstawiła, za pomocą analizy piramidalnej, E. Barber (rys. 2).



Rysunek 2. Analiza piramidalna rodzajów *benchmarkingu*

Źródło: E. Barber, *Benchmarking the management of projects: a review of current thinking*, „International Journal of Project Management” 2004, No. 22, s. 303.

*Benchmarking* może być narzędziem przydatnym do zwiększenia efektywności uczelni<sup>8</sup>. Należy jednak pamiętać, by nie stosować go zupełnie bezkrytycznie, aby np. w pogoni za liderem nie doprowadzić uczelni do upadku<sup>9</sup>. Warto więc z rozumą i zrozumieniem dokonywać zmian w sposobie zarządzania uczelnią.

*Benchmarking* często w praktyce stosowany jest jako metoda zarządzania wspierająca *controlling*<sup>10</sup>. Według J. Webera, znanego specjalisty w dziedzinie *controllingu*, *benchmarking* stanowi *controllingowy* instrument planowania, który służy do transpozycji wybranej pozycji strategicznej na środki i działania stosowane do kształtowania struktur<sup>11</sup>.

<sup>7</sup> P. Jenster, D. Hussey, *Company Analysis. Determining Strategic Capability*, J. Wiley&Sons, London 2005, s. 191-193.

<sup>8</sup> Szerzej o roli *benchmarkingu* w szkole wyższej por.: J. Apanowicz, *Benchmarking integralną składową jakości kształcenia w systemie dydaktyczno-wychowawczym i procesie nauczania – uczenia się w szkole wyższej*, „Zeszyty Naukowe” nr 7, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004.

<sup>9</sup> Szerzej o *benchmarkingu* por.: K. Zimmiewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009, s. 11-23.

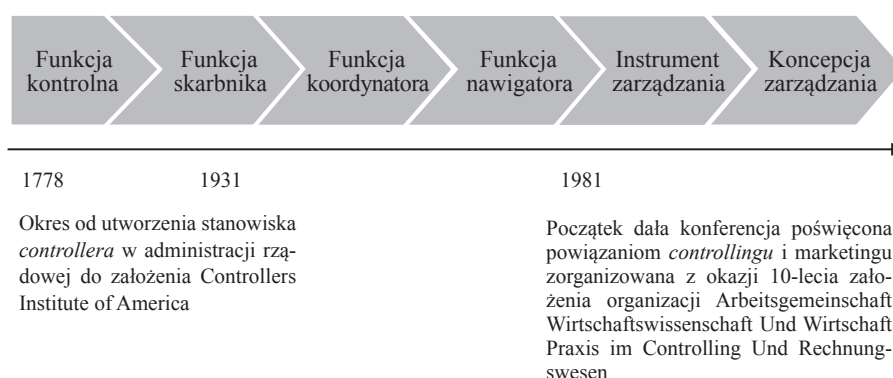
<sup>10</sup> Szerzej na ten temat por.: R. Kowalak, *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

<sup>11</sup> J. Weber, *Wprowadzenie do controllingu*, Oficyna Controllingu Profit, Katowice 2001, s. 103.

## 2. Controlling w zarządzaniu efektywnością uczelni niepublicznej

*Controlling* uważany jest za koncepcję stosunkowo nową. Jednakże etymologicznie pojęcie „controlling” wywodzi się z języka łacińskiego od słów *contra* i *rotulus*, na podstawie których w XII w. w języku francuskim powstał zwrot *contre-rolle* (kontrola), a w angielskim – *countrolleroullour* (osoba wykonująca „kontrolę, spis” w celu weryfikacji poprawności danych figurujących w spisie oryginalnym)<sup>12</sup>. W języku środkowo-angielskim słowa „to keep a? copy of a roll of accounts” oznaczają właśnie przechowywanie kopii rejestru księgowania<sup>13</sup>. Następnie, w wyniku błędnej interpretacji znaczeniowej powstał termin *comptrolling*, a w XV w. w wyniku kolejnej pomyłki urzędowi pisarze zmienili ją na *countroulling*<sup>14</sup>. Kolejne stulecie przyniosły dalsze zmiany aż do wersji obecnej – *controlling*.

*Controlling* jako instrument czy nawet koncepcja zarządzania w różnych okresach był odmiennie postrzegany i podlegał ciągłemu rozwojowi. E. Mayer wyróżnił 3 etapy w historii rozwoju koncepcji *controllingu* (rys. 3), które przyniosły istotne zmiany jego istoty i realizowanych funkcji.



Rysunek 3. Etapy rozwoju *controllingu*

Źródło: opracowanie na podstawie: E. Mayer, *Controlling-Konzepte*, Dr Th. Gabler Verlag, Wiesbaden 1993, s. 3-9.

Współcześnie rozumienie *controllingu* jest bardzo szerokie i wielu badaczy odmiennie je definiuje. Według P.R. Preisslera „każdy ma wyobrażenie o tym, czym

<sup>12</sup> Szerzej o etymologii pojęcia *controlling* por.: P. Tyrała, B. Stęplewski, *Controlling nowoczesną metodą zarządzania strategicznego. Poradnik dla studentów, nauczycieli i menedżerów*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2003, s. 45-47.

<sup>13</sup> *The concise Oxford dictionary of Current English*, Clarendon Press, Oxford 1990, s. 250.

<sup>14</sup> *The Oxford English Dictionary*, Vol. II, Clarendon Press, Oxford 1978, s. 928.

jest *controlling* lecz każdy interpretuje to nieco inaczej<sup>15</sup>. Ze stanowiskiem tym zgadza się również A. Zünd, który twierdzi że „inne otoczenie przedsiębiorstwa – inna definicja *controllingu*”<sup>16</sup>. Za tymi badaczami można pokusić się o stwierdzenie, że w zależności od kraju i szkoły zarządzania, którą reprezentuje dany badacz/naukowiec, inna będzie również obowiązująca definicja *controllingu*.

Autorka niniejszej pracy zdecydowała się analizować pojęcie *controllingu* w ujęciu zaprezentowanym w *Leksykonie rachunkowości*, czyli jako: „proces **sterowania**, zorientowany na wynik przedsiębiorstwa, realizowany poprzez **planowanie** (wytyczanie celów do realizacji), **kontrolę** (porównania stanu faktycznego z planowanym) i **sprawozdawczość**”<sup>17</sup>.

*Controlling* stanowi istotny element systemu zarządzania uczelnią niepubliczną. W ramach wyodrębnionych funkcji *controlling* ma do spełnienia określone **zadania**. Jego **główny cel** to: „informacyjne zabezpieczenie zorientowanego na wynik planowania, sterowania i kontroli nad całokształtem zachowań przedsiębiorstwa, połączonych funkcją integracyjną i koordynacyjną”<sup>18</sup>. Przedstawiony w tabeli 1 katalog zadań i funkcji nie jest jednak sztywny ani zamknięty. Został on dopasowywany do specyfiki rozwiązań przyjętych w poszczególnych krajach (np. pomijanie części zadań, jak sprawozdawczość zewnętrzna, skupiając się na innych – np. budżetowanie) czy wymagań i potrzeb danej jednostki, w której wdrażany jest *controlling*.

Zdaniem J. Webera **celem** *controllingu* jest „zwiększenie skuteczności i sprawności zarządzania oraz wzmocnienie dopasowania się do zmian zachodzących wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa”<sup>19</sup>.

Podstawowym zadaniem *controllingu* w uczelni wyższej powinno być zapewnienie warunków do długotrwałej egzystencji podmiotu i stabilności zatrudnienia, którą osiąga się przez tworzenie odpowiednich struktur wewnętrznych oraz zintegrowanie celów (wzrost, rozwój, zysk) z systemem informacyjnym. Koncepcje drogi (akronim tych celów w języku niemieckim) przedstawiono na rysunku 4.

Odpowiednikiem drogi (WEG) w języku polskim jest: „działalność (D) służąca rozwojowi (R) przedsiębiorstwa i jego ożywieniu (O) w długim okresie oraz zwiększeniu jego gospodarności (G) przy zapewnieniu właściwej aktywności gospodarczej (A)”<sup>20</sup>. Podstawowym zadaniem *controllingu* jest więc dostarczenie odpowiedzi na pytanie: „Czy uczelnia jest na właściwej DRODZE?”.

<sup>15</sup> P.R. Preissler, *Controlling. Lehrbuch Und Intensivkurs*, Oldenbourg–München–Wien 1985, s. 11.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 10.

<sup>17</sup> *Leksykon rachunkowości*, red. E. Nowak, WN PWN, Warszawa 1996.

<sup>18</sup> D. Hahn, *Planung Und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung-Controllingkonzepte*, Gabler Wirtschaft, 4. Aufl., Wiesbaden 1994, s. 174.

<sup>19</sup> J. Weber, *Einführung in das Controlling*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1995, s. 50.

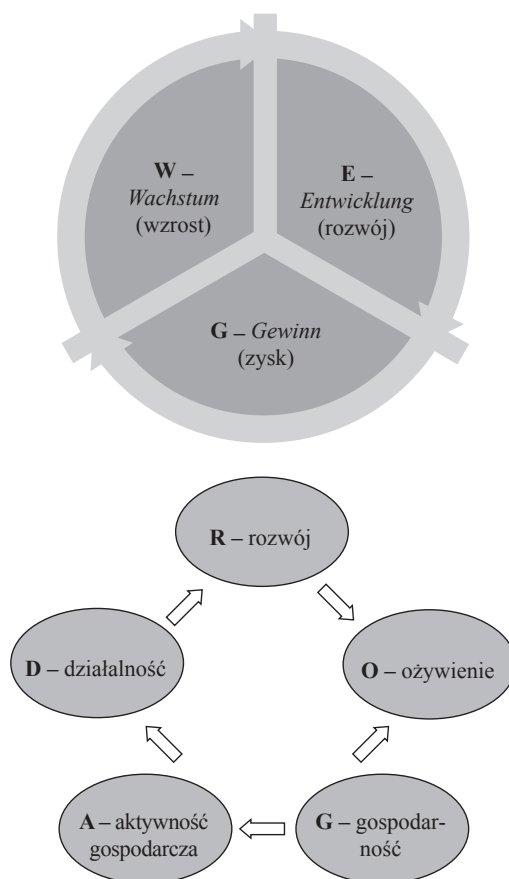
<sup>20</sup> M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Centra odpowiedzialności w teorii i praktyce*, WN PWN, Warszawa 2003, s. 15.

Tabela 1. Zadania a funkcje *controllingu*

	Funkcje		
	Planowanie	Kontrola	Sterowanie
Zadania	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wsparcie zarządu w procesie optymalnego wykorzystania antycypowanych potencjałów strategicznych przedsiębiorstwa</li> <li>– współudział w definiowaniu celów przedsiębiorstwa</li> <li>– kierowanie procesem wypracowywania celów poprzez łagodzenie wpływu poszczególnych grup nacisku</li> <li>– definiowanie reguł postępowania przy ustalaniu celów</li> <li>– zapewnienie precyzyjnego formułowania celów (dla zapewnienia ich późniejszej kontroli i weryfikacji)</li> <li>– współudział w ustalaniu strategii przedsiębiorstwa zgodnie z wyznaczonymi wcześniej celami</li> <li>– koordynacja planowania strategicznego z operacyjnym</li> <li>– kierowanie pracami przygotowywania planów i budżetów operacyjnych</li> <li>– tworzenie i aktualizowanie systemów planowania, kontroli, sterowania oraz dostarczania informacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kontrola wdrażania zatwierdzonych planów</li> <li>– ciągła aktualizacja planów</li> <li>– kontrola wyników rzeczywistych oraz planowanych</li> <li>– identyfikacja odchyleń</li> <li>– ciągły nadzór nad realizacją celów i planów przedsiębiorstwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przewidywanie potencjalnych odchyleń oraz przyczyn ich wystąpienia</li> <li>– badanie odchyleń rzeczywistych w celu analizy przyczyn ich występowania</li> <li>– określenie charakteru powstałych odchyleń</li> <li>– opracowywanie wariantów decyzyjnych na podstawie zebranych informacji</li> <li>– zdefiniowanie działań korygujących istotne odchylenia (przewidywane oraz rzeczywiste)</li> </ul>

Źródło: E. Janczyk-Strzała, *Controlling w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 27.

Często można spotkać się ze stwierdzeniem, że *controlling* jest koncepcją sztytą niejako na miarę danej organizacji. Jest on bowiem dopasowywany do rzeczywistych potrzeb i uwarunkowań jednostki, w której zostaje wdrożony. Projektując zatem system *controllingu* w uczelni, należy uwzględnić specyfikę uczelni niepublicznej jako jednostki gospodarczej, która z jednej strony ma do spełnienia specyficzną misję – edukacja, lecz z drugiej – musi sprostać rosnącym wymaganiom komercyjnego rynku. *Controlling* staje się więc niejako „barometrem” dla uczelni, wskazując osobom zarządzającym nią aktualnie występujące tendencje oraz potencjalne kierunki działania.

Rysunek 4. Koncepcja DROGI w *controllingu*

Źródło: opracowanie na podstawie: J. Risak, A. Deyhle, *Controlling. State of the Art. Und Entwicklungstendenz*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1991, s. 362; S. Olech, *Zarys idei controllingu*, „Przegląd Organizacji” 1991, nr 6, s. 28.

## Podsumowanie

Przedstawiona przez autorkę tematyka związana z koncepcjami *benchmarkingu* i *controllingu* jest niezwykle ważna w procesie zarządzania wyższą uczelnią niepubliczną w kontekście działań nakierowanych na wzrost efektywności. Dynamiczny rynek usług edukacyjnych wymusza bowiem na uczelniach poszukiwanie nowoczesnych metod zarządzania, które umożliwią wyeliminowanie ryzyka, niepewności oraz podejmowanie optymalnych decyzji zarządczych.



## Literatura

- Apanowicz J., *Benchmarking integralną składową jakości kształcenia w systemie dydaktyczno-wychowawczym i procesie nauczania- uczenia się w szkole wyższej*, „Zeszyty Naukowe” nr 7, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004.
- Barber E., *Benchmarking the management of projects: a review of current thinking*, „International Journal of Project Management” 2004, No. 22.
- Bartes F., Szrednicki A., *Walka konkurencyjna przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Camp R.C., *Le Benchmarking. Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*, „Les Éditions d'organisation”, Paris 1995.
- Hahn D., *Planung Und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung-Controllingkonzepte*, Gabler Wirtschaft, 4. Aufl., Wiesbaden 1994.
- Hutton P., Zairi M., *Effective benchmarking through a prioritization methodology*, „Total Quality Management” 1995, Vol. 6, No. 4.
- Huxtable N., *Small Business Total Quality*, Chapman&Hall, London 1995.
- Janczyk-Strzała E., *Controlling w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, CeDeWu, Warszawa 2008.
- Jenster P., Hussey D., *Company Analysis. Determining Strategic Capability*, John Wiley&Sons, London 2005.
- Karaszewski R., *Total Quality Management. Teoria i praktyka*, Wyd. TNOiK, Toruń 2001.
- Kowalak R., *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Leksykon rachunkowości*, red. E. Nowak, WN PWN, Warszawa 1996.
- Mayer E., *Controlling-Konzepte*, Dr Th. Gabler Verlag, Wiesbaden 1993.
- Olech S., *Zarys idei controllingu*, „Przegląd Organizacji” 1991, nr 6.
- Pieske R., *Benchmarking: das Lernen von anderen und seine Begrenzungen*, „Management Zeitschrift” 1994, No. 6.
- Preissler P.R., *Controlling. Lehrbuch Und Intensivkurs*, Oldenbourg-Munchen-Wien, 1985.
- Risak J., Deyhle A., *Controlling. State of the Art. Und Entwicklungstendenz*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1991.
- Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Centra odpowiedzialności w teorii i praktyce*, WN PWN, Warszawa 2003.
- Stoner J., Freeman E.R., Gilbert D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- The concise Oxford dictionary of Current English*, Clarendon Press, Oxford 1990.
- The Oxford English Dictionary*, Vol. II, Clarendon Press, Oxford 1978.
- Tyrała P., Stęplewski B., *Controlling nowoczesną metodą zarządzania strategicznego. Poradnik dla studentów, nauczycieli i menedżerów*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2003.
- Watson G.H., *Strategic Benchmarking*, Wiley, New York 1993.
- Weber J., *Einführung in das Controlling*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1995.
- Weber J., *Wprowadzenie do controllingu*, Oficyna Controllingu Profit, Katowice 2001.
- Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.