



Modele finansowego *benchmarkingu* konkurencyjnego w polskich przedsiębiorstwach

MARLENA CIECHAN-KUJAWA *, KATARZYNA GOLDMANN **

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja modeli finansowego *benchmarkingu* konkurencyjnego stosowanych przez jednostki gospodarcze w Polsce. Jako metody badawcze zastosowano przegląd treści artykułów naukowych i własne badania ankietowe przeprowadzone wśród 469 przedsiębiorstw. Wykorzystanie *benchmarkingu* badano w odniesieniu do bliższego i dalszego otoczenia konkurencyjnego. Badanie wykazało, że pomimo dostępności danych ze sprawozdań finansowych tylko 21–25% badanych przedsiębiorstw wykorzystuje je w *benchmarkingu* konkurencyjnym. Są to głównie przedsiębiorstwa duże, produkcyjne, działające na rynkach wysoce konkurencyjnych. W artykule zaprezentowano częstotliwość i zakres prowadzonych porównań. Opisano praktyki charakterystyczne dla przedsiębiorstw różnej wielkości i profilu działalności identyfikując luki w kluczowych etapach *benchmarkingu* finansowego i ich konsekwencje. Kwestie te nie były dotychczas przedmiotem szczegółowych badań. Z analizy wynika, że jednostki różnią się istotnie w podejściu do procesu *benchmarkingu*. Około jedna czwarta z nich uwzględnia w swoim modelu tylko pomiar i porównanie wyników z otoczeniem. Przedsiębiorstwa małe stosują raczej model *benchmarkingu* finansowego oparty na pasywnym podejściu, pozostałe przedsiębiorstwa stosują głównie modele oparte na podejściu interaktywnym.

Słowa kluczowe: analiza finansowa, *benchmarking*, konkurencja, sprawozdanie finansowe, wskaźniki sektorowe.

Abstract

Models of competitive financial benchmarking in Polish enterprises

The article attempts to identify models of competitive financial benchmarking applied by economic entities in Poland. An overview of scientific papers concerning the subject matter and the results of own research conducted among 469 enterprises were the research methods used. The concept of benchmarking was examined in relation to entities operating in close and distant competitive environments. The research has shown that despite the accessibility of data from financial reports, only 21–25% of examined enterprises use them in competitive benchmarking. These are primarily big companies, operating on highly competitive markets. The article presents the frequency and scope of conducted comparisons. It also contains a description of practices that are characteristic of firms of various sizes and operational profiles, with special emphasis on identifying gaps occurring in the key stages of financial benchmarking.

* Dr hab. Marlena Ciechan-Kujawa, adiunkt, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Rachunkowości, marlenac@umk.pl

** Dr Katarzyna Goldmann, adiunkt, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Rachunkowości, goldmann@umk.pl



and their consequences. These issues had not previously been subject to a detailed examination. According to the analysis, the approaches to the benchmarking process differ significantly among the enterprises. Approximately one quarter of the firms consider in their models only measurement and comparison of results with the environment. Small companies use a passive approach to financial benchmarking, while other companies mostly apply interactive models.

Keywords: financial analysis, benchmarking, competitiveness, financial report, sector indicators.

Wprowadzenie

Benchmarking jako proces polegający na twórczej adaptacji przez jednostki wzorcowych rozwiązań wypracowanych przez liderów rynkowych (Kuczevska, 2007, s. 26; Penc-Pietrzak, 2010, s. 118), wykorzystuje w swojej formule metody cyklicznego pomiaru, oceny i porównania rezultatów działalności (Andersen, 1999, s. 287–288; Ziębicki, 2007, s. 43; Nazarko i in., 2008, s. 215; Czyż-Gwiazda, 2006, s. 11, Buk, 2010, s. 7–20). Umożliwia – jak podkreśla Zyznarska-Dworczak (2012, s. 450) – zdystansowanie się zarządzających od własnych koncepcji i dokonanie obiektywnej oceny wyników analizowanych procesów gospodarczych. Hong i in. (2012, s. 445–446) zwracają uwagę, że nie jest to proces odtwórczy. Ma on sprzyjać nieustannemu, zrównoważonemu uczeniu się i doskonaleniu organizacji w celu budowania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Wraz z ewolucją samej metody można dostrzec wzrost zakresu potencjalnych jej zastosowań¹, co ma wyraz w stopniowym wykorzystaniu już nie tylko *benchmarkingu* przeciwstawnego, konkurencyjnego, procesowego, strategicznego, globalnego, ale również *benchlearningu* i *benchmarkingu* sieciowego (Kyrö, 2003, s. 210–225; Barber, 2004, s. 303; Ajelabi, Tang, 2010). Wielu badaczy wskazuje, że uzyskane na podstawie przeprowadzonego *benchmarkingu* porównania są przydatne w skutecznej transformacji modeli biznesu i doskonaleniu strategii przedsiębiorstwa (Moriarty, Smallman 2009, s. 487), a przede wszystkim w ocenie podejmowanych działań operacyjnych, w szczególności służących zmniejszeniu kosztów i doskonaleniu jakości procesów biznesowych (Williams i in., 2012, s. 255; Franceschini i in., 2006, s. 524) oraz poprawie konkurencyjności jednostki (Brilman, 2002, s. 233; Lai i in., 2011, s. 10579–10586; Kowalak, 2009, s. 175; Hong i in., 2012, s. 451). Przedmiotem zewnętrznego *benchmarkingu* konkurencyjnego – wyróżnianego w literaturze przedmiotu w ramach kryterium podmiotowego (Świerk, 2010, s. 886; Ziemięwicz, 2003, s. 45–46; Barber, 2004, s. 303)

¹ Badania dotyczące wykorzystania benchmarkingu prowadzone od wielu lat zarówno w Polsce i na świecie (por. m. in. Rigby, 2001; Rigby, Bilodeau, 2007 i 2009; Lisiecki, 2001; Zielińska-Głębocka, 2003; Deloitte, 2010; Siemionek, Siemionek, 2015) wskazują na mniej powszechne stosowanie tej metody przez rodzime organizacje. Na tle wyników badań światowych, potwierdzających stosowanie benchmarkingu przez 76–81% badanych firm (Rigby, Bilodeau, 2007 i 2009) w Polsce wykorzystanie kształtuje się według różnych badań na poziomie 33–49% (Lisiecki, 2001), 59% (Zielińska-Głębocka, 2003), 22% (Siemionek, Siemionek, 2015) i ma miejsce szczególnie w dużych podmiotach gospodarczych.

obok procesów, produktów i sposobów działania – może być efektywność jednostki (Bogan, English, 2006, s. 242; Anderson, McAdam, 2004; Dawkins i in., 2007, s. 694–695; Alstete, 2008, s. 180). Karaszewski (2009, s. 244) zwraca uwagę, że identyfikacja luki wyników własnych i przedsiębiorstw zajmujących pozycję lidera wymaga ciągłej obserwacji bliższego i dalszego otoczenia konkurencyjnego, jednak pozyskiwanie informacji dotyczących działalności konkurencji stanowi zasadniczy problem. Pomimo aktywności organizacji branżowych i jednostek konsultingowych zajmujących się opracowywaniem programów i prowadzeniem baz wzorcowych rozwiązań² kwestia ta podnoszona jest od wielu lat jako jedno z najistotniejszych ograniczeń związanych ze stosowaniem *benchmarkingu* (Grudzewski i in., 1999, s. 6; Kuczevska, 2007, s. 103). W tym kontekście wydaje się, że dostępność sprawozdań finansowych powinna sprzyjać ich wykorzystaniu jako źródła potencjalnych informacji w procesach *benchmarkingu* konkurencyjnego. Wskaźniki finansowe ustalone na podstawie tych dokumentów umożliwiają określenie skuteczności i efektywności prowadzonych działań operacyjnych na podstawie analizy wskaźników własnych oraz ich odchyień od wielkości referencyjnych (*benchmarków*). Znaczenie wskaźników finansowych potwierdza uwzględnienie ich w metodykach programów *benchmarkingowych* (Benchmark Index, 2004; Keegan i in., 2006, s. 5).

Badania prowadzone w 2015 roku wykazały jednak, że pomimo dostępności sprawozdań finansowych konkurentów i wskaźników sektorowych, niewiele przedsiębiorstw stosuje porównania w przestrzeni (Ciechan-Kujawa, Goldmann, 2016). Sytuacja ta była przyczynkiem do pogłębionych badań, których celem było ustalenie wyróżników przedsiębiorstw stosujących finansowy *benchmarking* konkurencyjny oraz identyfikacja podobieństw i różnic w stosowanych przez nie modelach *benchmarkingowych*. Wyniki badań, w szczególności dotyczące powszechności *benchmarkingu* oraz płaszczyzn i częstotliwości prowadzonych przez jednostki porównań, opisano w trzech pierwszych punktach artykułu. W dalszej części podjęto próbę oceny kompleksowości rozwiązań funkcjonujących w jednostkach gospodarczych w Polsce, zidentyfikowania luk i ich konsekwencji dla jakości tego procesu oraz przedstawiono modele *benchmarkingu* finansowego stosowane w badanych przedsiębiorstwach.

1. Metody badań empirycznych i opis próby badawczej

Badania zostały przeprowadzone w III kwartale 2016 roku. Dobór próby był celowy. O wypełnienie formularza badawczego zwrócono się do tych jednostek prowadzących działalność gospodarczą w Polsce, które twierdząco odpowiedziały na pytanie ankietorów dotyczące znajomości i stosowania metod analizy finansowej w praktyce zarządzania. Łącznie zebrano 469 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy, na podstawie

² Na przykład Benchmark Index, PROMoting Business Excellence (PROBE), Radar i Lens. Szerzej na ten temat np. Kuczevska (2007); Ziębicki (2007).

których analizowano rozwiązania w zakresie *benchmarkingu* finansowego stosowane przez jednostki w odniesieniu do otoczenia bliższego (bezpośredniej konkurencji) oraz dalszego (branży).

Wśród badanych organizacji dominowały jednostki sektora MSP. Były to organizacje produkcyjne, usługowe i handlowe z różnych branż. Przeważały spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, stanowiące 51% ogółu badanych. Zdecydowana większość podmiotów funkcjonuje na rynku powyżej 10 lat. Szczegółową charakterystykę badanych podmiotów zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka badanych jednostek

Wyszczególnienie	Razem		Rodzaj kapitału	Liczba	%
	Liczba	%	Polski/przewaga polskiego	429	91
Ogółem	469	100	Zagraniczny/przewaga zagranicznego	40	9
Wielkość przedsiębiorstwa			Przeważający rodzaj działalności		
Małe	240	51	Produkcyjna	172	37
Średnie	137	29	Handlowa	130	28
Duże	92	20	Usługowa	167	36
Czas funkcjonowania			Zasięg działania		
Od 1 do 5 lat	56	12	Lokalny	123	26
Od 6 do 10 lat	55	12	Krajowy	177	38
Powyżej 10 lat	358	76	Międzynarodowy	169	36
Forma prawna			Konkurencja		
Spółka akcyjna	57	12	Nie ma	22	5
Spółka z o.o.	237	51	Niewielka	49	10
Spółka jawna	29	6	Średnia	121	26
Osoba fizyczna	91	19	Duża	198	42
Inne	55	12	Bardzo duża	79	17

Źródło: opracowanie własne.

2. Zastosowanie *benchmarkingu* finansowego w działalności jednostek gospodarczych

Wyniki przeprowadzonego badania zaprezentowane w tabeli 2 wskazują, że tylko jedna czwarta ogółu badanych przedsiębiorstw stosuje *benchmarking* konkurencyjny, analizując swoje wyniki finansowe na tle branży, a jedna piąta porównuje je z wynikami bezpośrednich konkurentów. Przedsiębiorstwa te oceniają przydatność sporządzanych

w tym zakresie analiz odpowiednio na 4,0 i 3,84 w pięciostopniowej skali Likerta. Zdecydowana większość jednostek niestosująca *benchmarkingu* konkurencyjnego w zakresie wyników finansowych, wskazuje jako główną przyczynę brak jego przydatności w zarządzaniu. W dalszej kolejności wymieniane są takie czynniki jak: czasochłonność analiz i brak odpowiedniej wiedzy. Wskazywane kwestie są zbliżone do zidentyfikowanych przez Manna i in. (2010, s. 25) barier stosowania *benchmarkingu* na świecie, chociaż tam jako kluczowy wskazano najpierw brak zasobów, brak partnerów i brak zaangażowania kierownictwa, a dopiero później brak wiedzy oraz zrozumienia idei i potrzeby prowadzenia *benchmarkingu*.

Tabela 2. Wykorzystanie finansowego *benchmarkingu* konkurencyjnego i jego przydatność w zarządzaniu

Wyszczególnienie	Porównania branżowe			Porównania do bezpośredniej konkurencji		
	Liczba	%	Stopień przydatności	Liczba	%	Stopień przydatności
RAZEM	469	100	x	469	100	x
TAK	116	24,73	4,00	99	21,11	3,84
NIE	353	75,27	x	370	78,89	x
a) brak potrzeby	291	82,44	x	286	77,30	x
b) brak wiedzy	13	3,68	x	36	9,73	x
c) czasochłonność	49	13,88	x	48	12,97	x

Źródło: opracowanie własne.

W przekroju poszczególnych charakterystyk badanej próby (por. tab. 3) wykorzystywanie *benchmarkingu* finansowego zarówno w odniesieniu do bliższego, jak i dalszego otoczenia konkurencyjnego zadeklarowało najwięcej z przedsiębiorstw produkcyjnych. Zainteresowanie wykorzystaniem wskaźników finansowych do porównań w przestrzeni rośnie wraz z wielkością jednostki i zasięgiem jej działania, co potwierdza rezultaty wcześniejszych badań. *Benchmarking* konkurencyjny częściej stosują jednostki, które mają doświadczenie rynkowe (funkcjonują powyżej 5 lat).

Nie jest zaskoczeniem, że zdecydowanie częściej *benchmarking* wykorzystywany jest w przypadku jednostek o dużej i bardzo dużej konkurencji. Należy jednak zaznaczyć, że stosowanie porównań w przestrzeni zadeklarowały przedsiębiorstwa działające na rynkach o różnym natężeniu konkurencji, również niewielkim. Nie znaleziono natomiast podstaw do stwierdzenia, by udział kapitału zagranicznego, forma prawna oraz rodzaj reprezentowanego przez jednostkę sektora były kryterium różnicującym wykorzystanie *benchmarkingu* w praktyce zarządzania.

Tabela 3. Powszechność stosowania finansowego *benchmarkingu* konkurencyjnego z uwzględnieniem charakterystyki badanej grupy

Wyszczególnienie	Liczba ogółem (469)	Porównania branżowe		Porównania do bezpośredniej konkurencji	
		Liczba (116)	% w liczbie ogółem	Liczba (99)	% w liczbie ogółem
Rodzaj działalności					
Produkcyjna	172	56	32,56	45	26,16
Handlowa	130	30	23,08	27	20,77
Usługowa	167	30	17,96	27	16,17
Wielkość przedsiębiorstwa					
Małe	240	31	12,92	25	10,42
Średnie	137	45	32,85	38	27,74
Duże	92	40	43,48	36	39,13
Czas funkcjonowania					
Od 1 do 5 lat	56	6	10,71	7	12,50
Od 6 do 10 lat	55	14	25,45	12	21,82
Powyżej 10 lat	358	96	26,82	80	22,35
Zasięg działania					
Lokalny	123	17	13,82	13	10,57
Krajowy	177	42	23,73	39	22,03
Międzynarodowy	169	57	33,73	47	27,81
Konkurencja					
Nie ma lub niewielka	71	14	19,72	8	11,27
Średnia	121	20	16,53	16	13,22
Duża i bardzo duża	277	82	29,60	75	27,08
Rodzaj kapitału					
Polski / przewaga polskiego	429	106	24,71	91	21,21
Zagraniczny / przewaga zagranicznego	40	10	25,00	8	20,00

Źródło: opracowanie własne.

3. Płaszczyzny i częstotliwość porównań sytuacji finansowej jednostki z otoczeniem konkurencyjnym

W toku badania weryfikacji poddano zakres prowadzonych *benchmarków* finansowych i ich częstotliwość. Z danych zawartych w tab. 4 wynika, że w grupie jednostek stosujących porównania branżowe ponad 61% przeprowadza je częściej niż raz w roku. Wśród respondentów prowadzących porównania z wynikami bezpośredniej konkurencji proces krótkookresowej dodatkowej oceny w tym zakresie deklaruje blisko 67% jednostek. Analiza odpowiedzi przedsiębiorstw, które zadeklarowały stosowanie procedur porównawczych, pozwala dostrzec, że aż 97% z nich przeprowadza w ramach *benchmarkingu* nie tylko statyczną ocenę swoich wyników na tle konkurencji ale również bada dynamikę zmian.

Tabela 4. Częstotliwość i zakres porównań branżowych i porównań do bezpośredniej konkurencji

Porównania branżowe						
Roczne		Częściej niż raz w roku		Do poprzednich okresów		
Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Stopień przydatności
116	100%	71	61	113	97	4,59
Porównania do bezpośredniej konkurencji						
Roczne		Częściej niż raz w roku		Do poprzednich okresów		
Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Stopień przydatności
99	100	66	67	94	95	4,51

Źródło: opracowanie własne.

Przedmiot zainteresowania jednostek w ramach przeprowadzanych *benchmarkingów* zarówno w bliższym, jak i dalszym otoczeniu konkurencyjnym³ stanowią w szczególności: rentowność sprzedaży, rotacja zobowiązań, rotacja należności, statyczne wskaźniki płynności i poziom zadłużenia. Wskaźnikom tym nadano stopień przydatności w podejmowaniu decyzji zarządczych 4 i więcej w pięciostopniowej skali Likerta (tab. 5).

³ W bliższym otoczeniu konkurencyjnym odniesiono się do wybranych ogólnych wskaźników finansowych poszczególnych obszarów analitycznych, natomiast w dalszym otoczeniu konkurencyjnym do przeznaczonych dla tych dziedzin wskaźników branżowych (wskaźniki Benchmark Index (BI) oraz wskaźników sektorowych udostępnianych przez Komisję Analizy Finansowej Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce wspólnie z InfoCredit).

Tabela 5. Płaszczyzny porównań branżowych i porównań do bezpośredniej konkurencji w ramach *benchmarkingu* finansowego

Wyszczególnienie	Porównania branżowe (116)		Porównania do konkurencji (99)	
	%	Stopień przydatności	%	Stopień przydatności
Analiza struktury zasobów i wyników	72	3,48	75	3,66
Dynamika zmian	74	3,71	79	3,91
Płynność				
Wskaźniki statyczne	88	4,05	91	4,15
Wskaźniki dynamiczne	X	X	83	3,96
Sprawność działania				
Wskaźniki poziomu kosztów	X	X	90	4,15
Rotacja aktywów	X	X	81	3,65
Rotacja zapasów	81	3,80	81	3,86
Rotacja należności	90	4,11	91	4,25
Rotacja zobowiązań	89	4,13	93	4,33
Wskaźniki gospodarowania zasobami	39	2,16	36	2,06
Zadłużenie				
Poziom zadłużenia	85	4,02	90	4,17
Zdolność do obsługi długu	81	3,75	86	4,00
Rentowność				
Rentowność sprzedaży	91	4,36	92	4,39
Rentowność aktywów	81	3,78	83	3,81
Rentowność kapitału własnego	74	3,51	80%	3,67

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa, które dokonują porównań do bezpośredniej konkurencji dodatkowo zwracają uwagę na wskaźniki poziomu kosztów nieuwjęte we wskaźnikach sektorowych oraz zdolność konkurentów do obsługi długu.

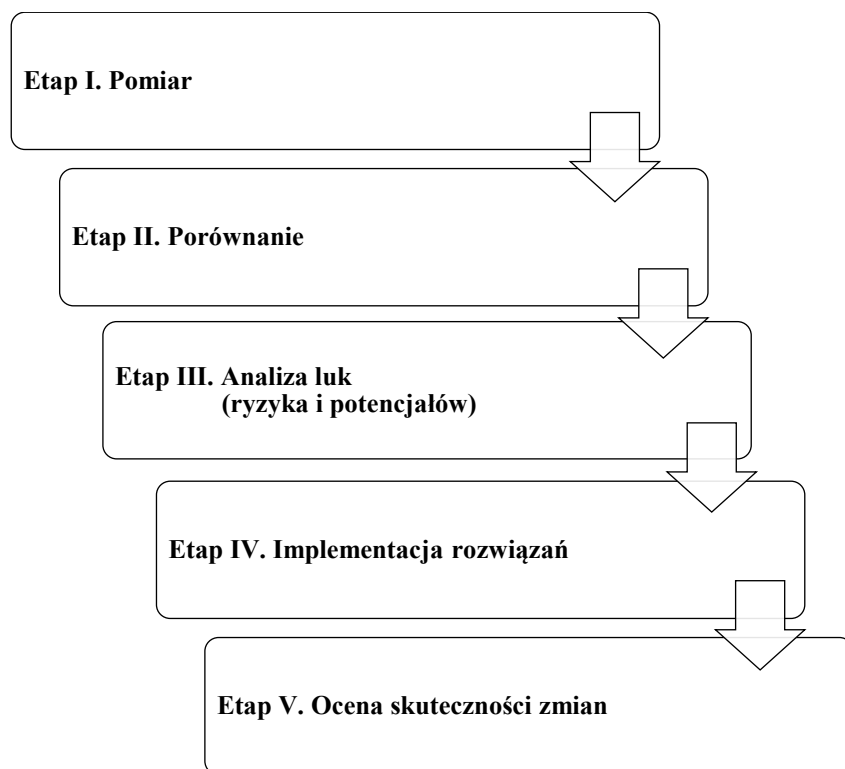
4. Ocena kompleksowości *benchmarkingu* i identyfikacja luk

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na różne typy *benchmarkingu* i modele jego przeprowadzania uwzględniające opracowania badaczy i agencji konsultingowych, jak również autorskie rozwiązania przedsiębiorstw. W ramach poszczególnych modeli wyodrębnia się od kilku do kilkudziesięciu etapów różniących się zakresem

proponowanych do przeprowadzenia działań. Jednakże podstawowe elementy modeli *benchmarkingu* wydają się być do siebie dość podobne (Evans i in., 2012), a poszczególne typy komplementarne a nie konkurujące (Bhutta, Huq, 1999, s. 257). Ich krytyczny przegląd zaprezentowali m.in. Watson (1993), Kozak, Nield (2001), Anand, Kodali (2008). Jako kluczowe atrybuty *benchmarkingu* wskazywane są: pomiar, identyfikacja najlepszych praktyk, ciągłe doskonalenie, systematyczne wdrażanie zmian (Ahmed, Rafiq, 1998; Sarkis, 2001; Anand i Kodali, 2008). Ponadto wielu autorów podkreśla, że *benchmarking* jest procesem, czyli sekwencją działań uwzględniających pomiar, skoncentrowany na identyfikacji luk w aspektach, które powinny być wzorcowe, ponieważ są kluczowe dla konkretnej organizacji (Moriarty, Smallman, 2009, s. 491; Alstete, 2008, s.179). Moriarty i Smallman (2009, s. 499) zwracają jednak uwagę, że *benchmarking* nie polega tylko na identyfikacji luk i zmianie stosowanych rozwiązań, ale powinien przynosić określone skutki dla organizacji.

Na podstawie przeglądu literatury zidentyfikowano pięć istotnych etapów *benchmarkingu* finansowego (schemat 1) i ustalono ich zastosowanie w badanych jednostkach.

Schemat 1. Etapy konkurencyjnego *benchmarkingu* finansowego



Źródło: opracowanie własne.

W modelu jako pierwszy etap niezbędny do realizacji procesu *benchmarkingu* przyjęto samoocenę jednostki. Pomiar i ocena własnych wyników stanowią dane wejściowe do etapu drugiego związanego z porównaniem z bliższą lub dalszą konkurencją. Etap trzeci procesu ma służyć analizie luk na podstawie zebranych informacji, w szczególności identyfikacji ryzyk działalności i potencjalnych obszarów doskonalenia. Obejmuje on: analizę poziomu i przyczyn powstania luk oraz diagnozę możliwości poprawy sytuacji finansowej jednostki. Określenie czynników, które wpłynęły na osiągnięcie wyników finansowych oraz powstanie luki jest niezbędne do:

- świadomego wyboru najistotniejszych obszarów i potencjalnie najbardziej skutecznych działań korygujących i zapobiegawczych,
- eliminacji z analizy luk nieistotnych lub wynikających z czynników niezależnych od jednostki.

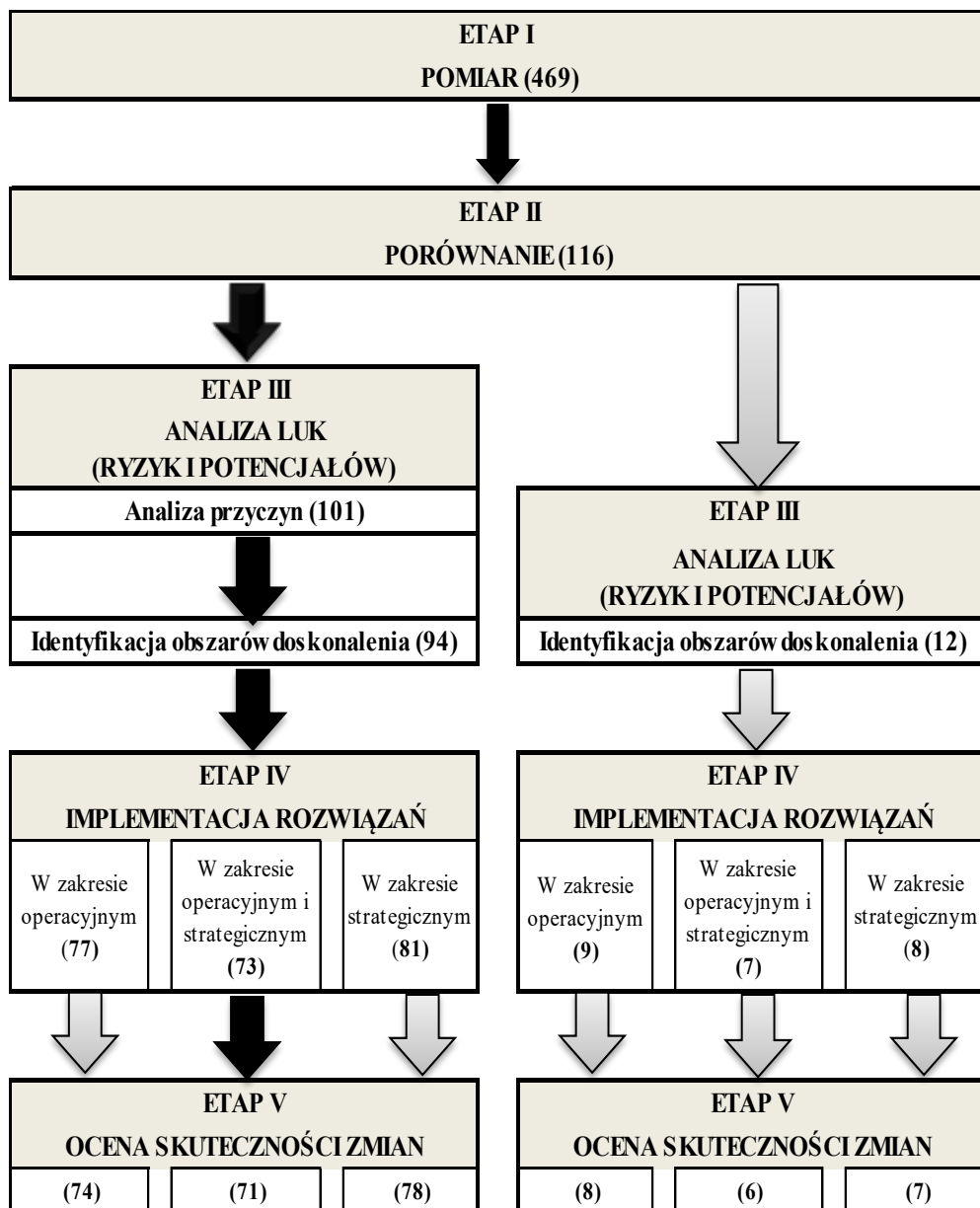
Etap czwarty określony został jako implementacja rozwiązań i obejmuje wykorzystanie wyników analizy luk w decyzjach operacyjnych i strategicznych. Na poziomie operacyjnym inicjatywy dotyczące likwidacji luki określono jako reorganizację procesów, zmiany poziomu zasobów lub ich realokację oraz określenie docelowych wyników jednostki na podstawie podjętych działań. Na poziomie strategicznym – jako wykorzystanie wyników porównań do bezpośredniej konkurencji i porównań branżowych do przebudowy strategii przedsiębiorstwa, weryfikacji planów strategicznych i decyzji długookresowych. Ostatni etap *benchmarkingu* stanowi ocena skuteczności podjętych działań (projektów, programów, akcji) na podstawie kolejnego pomiaru wyników działalności.

Wykorzystując przeprowadzone badanie ustalono liczbę przedsiębiorstw realizujących poszczególne etapy *benchmarkingu* finansowego w odniesieniu do branży oraz bezpośredniej konkurencji, co pozwoliło na ocenę kompleksowości stosowanych rozwiązań. Wyniki analizy zaprezentowano na schematach 2 i 3. W obu przypadkach zobrazowano stopień wykorzystania ścieżki głównej, obejmującej zastosowanie wszystkich elementów procesu *benchmarkingowego*, oraz ścieżek alternatywnych przedstawiających inne funkcjonujące w praktyce rozwiązania.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że około 61% ze 116 jednostek stosujących *benchmarking* branżowy wykorzystuje ścieżkę główną. Wśród 99 jednostek, które realizują proces porównań z bezpośrednią konkurencją jest ich 69%. Należy zatem zauważyć, że te z organizacji, które podejmują się *benchmarkingu* w bliższym otoczeniu stosują model bardziej kompleksowy.

Badane jednostki różnią się istotnie w podejściu do procesu *benchmarkingu*. Około jedna czwarta z nich uwzględnia w swoim modelu tylko pomiar i porównanie wyników z bliższym i dalszym otoczeniem konkurencyjnym. Podejmowana inicjatywa *benchmarkingowa* nie przekłada się na systemową analizę i identyfikację potencjalnych obszarów doskonalenia. Można określić to podejście jako pasywne i traktować raczej w kategoriach pozycjonowania jednostki na rynku.

Schemat 2. Realizacja etapów *benchmarkingu* finansowego w zakresie porównań branżowych (liczba przedsiębiorstw)

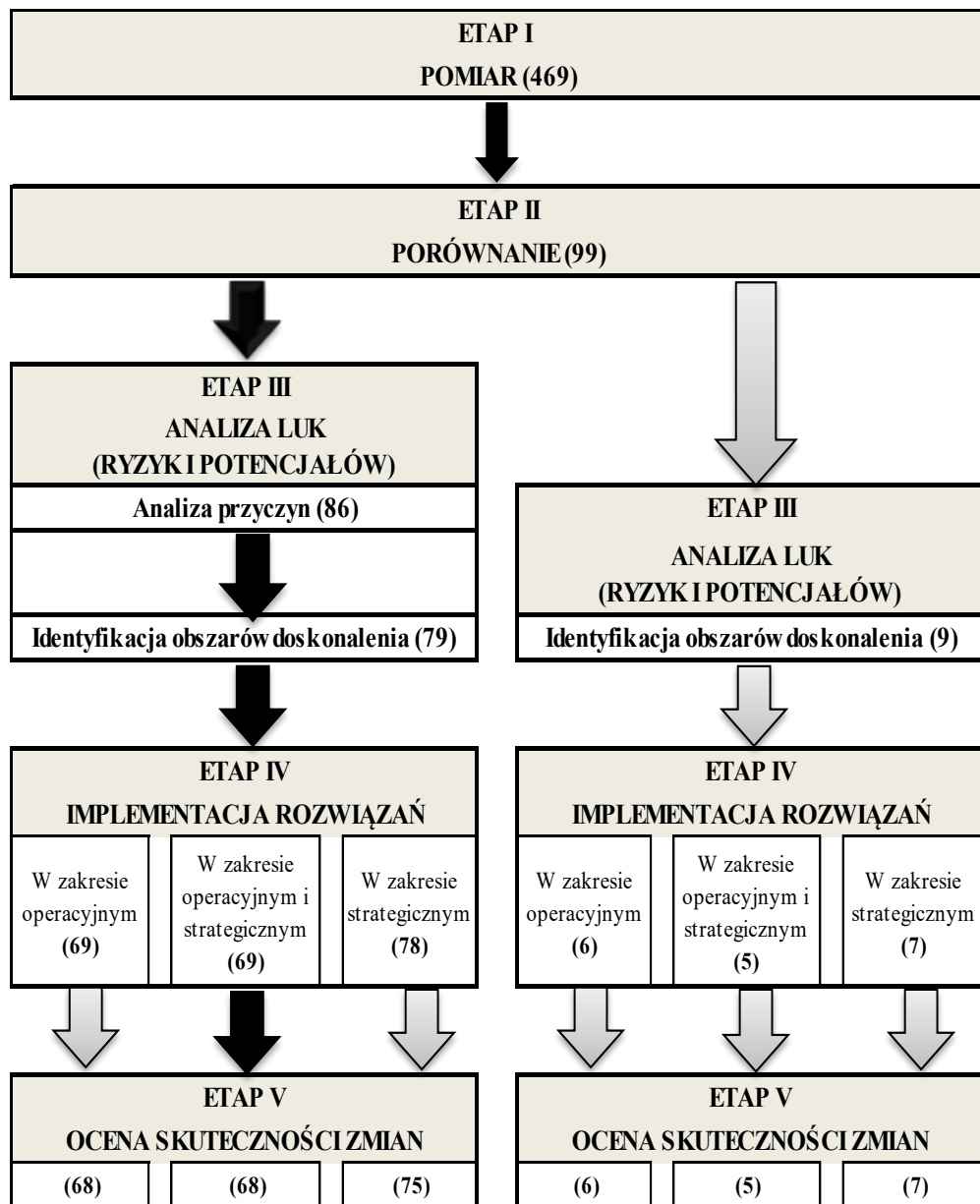


Objaśnienia:

-  Ścieżka główna ilustrująca realizację wszystkich etapów procesu *benchmarkingu*.
-  Ścieżki alternatywne ilustrujące niepełną realizację wszystkich etapów procesu

Źródło: opracowanie własne.

Schemat 3. Realizacja etapów *benchmarkingu* finansowego w zakresie porównań do bezpośredniej konkurencji (liczba przedsiębiorstw)



Objaśnienia:

-  Ścieżka główna ilustrująca realizację wszystkich etapów procesu *benchmarkingu*.
-  Ścieżki alternatywne ilustrujące niepełną realizację wszystkich etapów procesu

Źródło: opracowanie własne.

W działaniu podmiotów, które decydują się uruchomić kolejne etapy procesu *benchmarkingowego* zauważyć można dwa podejścia: aktywne (analityczno-diagnostyczne) i interaktywne (problemowe lub systemowe). To pierwsze jest charakterystyczne dla tych przedsiębiorstw, które kończą proces *benchmarkingu* na etapie III. Przeprowadzają one analizę zidentyfikowanych luk, badając przyczyny i identyfikując możliwości poprawy sytuacji finansowej. Wnioski z tej analizy nie służą jednak implementacji konkretnych zmian na poziomie operacyjnym czy strategicznym. Należy również zauważyć, że niektóre organizacje identyfikują możliwości poprawy swojej sytuacji finansowej pomijając – kluczową zdaniem Mann et al. (2010) – analizę przyczyn powstania luk i nie zadają sobie pytań o powody osiągania przez inne organizacje wyższej efektywności.

Te z jednostek, które wykazują podejście interaktywne realizują działania zidentyfikowane w etapie IV w dwojaki sposób: problemowy, koncentrując się na rozwiązywaniu konkretnych kwestii operacyjnych, lub systemowy, wprowadzając zmiany również w strategii.

W literaturze przedmiotu wskazuje się przede wszystkim na istotność *benchmarkingu* konkurencyjnego w zarządzaniu operacyjnym. Dopiero w zaawansowanych typach (*benchlearning* i *benchmarking* sieciowy) na zmianę zachowań i perspektywę strategiczną (Prado, 2001, s. 62–69; Kyrö, 2003, s. 222). Nie potwierdzają jednak tego wyniki przeprowadzonego badania. W grupie badanych jednostek zarówno w modelu *benchmarkingu* branżowego, jak i porównań do bezpośredniej konkurencji ścieżka strategiczna jest częściej wybierana.

5. Identyfikacja modeli *benchmarkingu* finansowego w badanych przedsiębiorstwach

W celu ustalenia, czy różnice w podejściu do *benchmarkingu* wynikają z rozbieżności w indywidualnych modelach stosowanych przez przedsiębiorstwa, czy są praktyką charakterystyczną dla konkretnej grupy jednostek, szczegółowej analizie poddano rozwiązania stosowane przez przedsiębiorstwa o różnej wielkości i rodzaju prowadzonej działalności. Przy wykorzystaniu metod statystycznych ustalono poziom realizacji poszczególnych etapów *benchmarkingu* finansowego, identyfikując miary położenia takie jak: mediana, kwartył górny i kwartył dolny. Przyjęto, że aby traktować model jako charakterystyczny dla danej grupy, co najmniej 75% jednostek w tej grupie (kwartył górny) powinno realizować działania określone w ramach poszczególnych etapów procesu *benchmarkingowego*. Wyniki przeprowadzonych badań przedstawione zostały w tabeli 6. Stanowiły one podstawę dla określenia modeli stosowanych przez przedsiębiorstwa różnej wielkości. Pogłębiona analiza pozwoliła również zidentyfikować podobieństwa i różnice w rozwiązaniach stosowanych przez przedsiębiorstwa o różnym profilu działalności.

Tabela 6. Modele finansowego *benchmarkingu* konkurencyjnego
w dużych, średnich i małych przedsiębiorstwach

Wyszczególnienie			Porównania branżowe (116)			Porównania do bezpośredniej konkurencji (99)			
			Duże	Średnie	Małe	Duże	Średnie	Małe	
INTERAKTYWNE	AKTYWNE	PASYWNE	ETAP I – POMIAR						
			Pomiar	+	+	+	+	+	+
			ETAP II – PORÓWNANIE						
			Porównanie w czasie	+	+	+	+	+	+
			Częściej niż raz w roku	+	+	+	+	+	+
			Struktura	+	–	–	+	+	–
			Dynamika	+	–	–	+	+	–
			Płynność	+	+	+	+	+	+
			Sprawność działania	+	+		+	+	+
			Zadłużenie	+	+	+	+	+	+
			Rentowność	+	+	–	+	+	–
			ETAP III – ANALIZA LUK (RYZYK I POTENCJAŁÓW)						
			Analiza przyczyn	+	–	–	+	+	–
			Identyfikacja obszarów doskonalenia	+	+	–	+	+	–
			ETAP IV – IMPLEMENTACJA ROZWIĄZAŃ						
			W zakresie operacyjnym	–	–	–	–	–	–
			W zakresie strategicznym	+	–	–	+	+	–
			ETAP V – OCENA SKUTECZNOŚCI ZMIAN						
			Analiza skuteczności	+	–	–	+	+	–

Objaśnienie:

„+” co najmniej 75% jednostek w grupie realizuje przedmiotowe działania

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie uzyskanych informacji można stwierdzić, że najbardziej kompleksowy model *benchmarkingu* finansowego stosowany jest w dużych jednostkach. Obejmuje on wszystkie zidentyfikowane etapy. Warto zauważyć również, że nie jest on jednorazową procedurą o charakterze diagnostycznym, ale regularnym procesem, w którym istnieją interakcje pomiędzy działaniami podejmowanymi w poszczególnych etapach i cyklach. W grupie dużych jednostek gospodarczych pomiar wyników działalności i ich porównanie z bliższą i dalszą konkurencją odbywa się częściej niż raz w roku i obejmuje wszystkie kluczowe płaszczyzny (płynność, rentowność, sprawność działania, zadłużenie), a także dynamikę i strukturę osiąganych wyników. Praktyką tych jednostek jest identyfikowanie obszarów poprawy w następstwie analizy nie tylko poziomu, ale przede wszystkim przyczyn luk w wynikach osiąganych na tle konkurencji. Należy odnotować, że na poziomie implementacji rozwiązań charakterystyczne dla tej grupy jest raczej podejście strategiczne. Działania o charakterze operacyjnym nie były wskazane przez większość respondentów z dużych przedsiębiorstw, zatem nie zdefiniowano ich jako specyficzne dla tych jednostek (tab. 6). Szczegółowa analiza w przekroju rodzajów prowadzonej działalności pozwoliła jednak stwierdzić, że takie podejście reprezentują głównie duże przedsiębiorstwa produkcyjne. Przedsiębiorstwa handlowe i usługowe częściej podejmują inicjatywy operacyjne. Te pierwsze wykorzystują do tego celu szerszą perspektywę branżową, drugie analizę osiągnięć bezpośrednich konkurentów. Warto zauważyć również, że w badanej grupie proces *benchmarkingu* finansowego uwzględnia ocenę skuteczności wprowadzanych zmian, co zapewnia interakcje pomiędzy podejmowanymi działaniami a ich efektami oraz kolejnymi cyklami *benchmarkingów*.

Opisany model postępowania jest w dużych jednostkach analogiczny dla *benchmarkingu* branżowego i porównań do bezpośredniej konkurencji. Na tle pozostałych przedsiębiorstw jest to istotnym wyróżnikiem, ponieważ, pomimo że podobne rozwiązania można zauważyć w przedsiębiorstwach średniej wielkości to jednak dotyczą one jedynie zakresu porównań do bezpośredniej konkurencji. Stosowany w tej grupie model *benchmarkingu* branżowego niezależnie od rodzaju prowadzonej przez jednostki działalności jest uproszczony. Wydaje się, że porównanie wskaźników finansowych z dalszym otoczeniem konkurencyjnym jest traktowane tu raczej jako rozwiązanie komplementarne i wtórne. I chociaż jednostki z tej grupy deklarują wykorzystywanie porównań branżowych do identyfikacji ryzyk działalności, to brak ich uwzględnienia w kolejnych etapach może wskazywać, że służą przede wszystkim aktywnemu monitorowaniu sytuacji na rynku.

Model *benchmarkingu* finansowego stosowany przez małe przedsiębiorstwa jest najmniej rozbudowany. Obejmuje on w zasadzie pomiar i porównanie z konkurencją tylko niektórych finansowych aspektów działalności. W szczególności przedmiot zainteresowania jednostek stanowi poziom wskaźników płynności i zadłużenia. Z analizy wyników badań wypływa wniosek, że małe przedsiębiorstwa zatrzymują się na etapie II procesu. Nie stosują one pełnego *benchmarkingu*, a jedynie pozycjonują się w zakresie

sytuacji finansowej do konkurentów. W ich przypadku można zatem mówić o diagnozie sytuacji, bez diagnozy przyczyn, potencjałów i ryzyk. Prawdopodobnie jednostki te nie wiedzą jak wykorzystać zdobyte informacje, jakie działania usprawniające wdrożyć aby poprawić wskaźniki. Podejście małych przedsiębiorstw do *benchmarkingu*, zarówno w przypadku bliższej, jak i dalszej konkurencji, ma więc raczej pasywny charakter. Uwagę zwraca jednak przypadek małych przedsiębiorstw produkcyjnych, które w porównaniu do jednostek o innym rodzaju działalności, zdecydowanie bardziej kompleksowo realizują *benchmarking* w bliższym otoczeniu. Wykorzystują go w szczególności do podejmowania działań operacyjnych umożliwiających elastyczne dopasowanie do liderów w krótkim okresie.

Podsumowanie

Pomiar i ocena wyników prowadzonej działalności gospodarczej ma służyć ustaleniu relacji pomiędzy procesem zarządzaniem a jego rezultatami. Dla pełnego obrazu sytuacji powinny być one prowadzone w czasie i przestrzeni. Porównania finansowych efektów działalności mogą stanowić nie tylko element procesu oceny pozycji konkurencyjnej jednostki, ale być wykorzystywane w *benchmarkingu* konkurencyjnym. Przeprowadzone badanie wykazało jednak, że pomimo dostępności sprawozdań finansowych, znajomości metod analizy finansowej i ich wykorzystywania w procesie samooceny, tylko 21–25% przedsiębiorstw wykorzystuje je w *benchmarkingu* konkurencyjnym. Są to głównie przedsiębiorstwa duże, produkcyjne, działające na rynkach wysoce konkurencyjnych. Zainteresowanie porównaniami w przestrzeni rośnie wraz z wielkością i zasięgiem działania organizacji.

Z badań wynika, że przedsiębiorstwa małe, niezależnie od profilu działalności, stosują model *benchmarkingu* finansowego oparty na pasywnym podejściu, koncentrując się na pomiarze i tylko częściowym porównaniu wyników z bliższą i dalszą konkurencją. Pozostałe przedsiębiorstwa stosują głównie modele oparte na podejściu interaktywnym. Prowadzą analizę zidentyfikowanych luk, badając przyczyny i identyfikując możliwości poprawy sytuacji finansowej. Wnioski z tej analizy wykorzystują do implementacji zmian, w szczególności na poziomie strategicznym.

Literatura

- Ahmed P.K., Rafiq M. (1998), *Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis*, „Benchmarking for Quality Management & Technology”, 5 (3), s. 225–242.
- Ajelabi I., Tang Y. (2010), *The Adoption of Benchmarking Principles for Project Management Performance Improvement*, „International Journal of Managing Public Sector Information and Communication Technologies (IJMP ICT)”, 1 (2), s. 1–8.
- Alstete J.W. (2008), *Measurement benchmarks or ‘real’ benchmarking?: an examination of current perspectives*, „Benchmarking: An International Journal”, 15 (2), s. 178–186, DOI: 10.1108/14635770810864884.

- Anand G., Kodali R. (2008), *Benchmarking the benchmarking models*, „Benchmarking: An International Journal”, 15 (3), s. 257–291, DOI: 10.1108/14635770810876593.
- Andersen B. (1999), *Industrial Benchmarking for Competitive Advantage*, „Human Systems Management”, 18, s. 287–296.
- Anderson A., McAdam R. (2004), *A critique of benchmarking and performance measurement*, „Benchmarking: An International Journal”, 11 (5), s. 465–483, DOI: 10.1108/14635770410557708.
- Barber E. (2004), *Benchmarking the Management of Projects: a Review of Current thinking*, „International Journal of Project Management”, no. 22 (4), s. 301–307, <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2003.08.001>.
- Benchmark Index (2004), *Managed Assessment Questionnaire*, Business Link, Staffordshire.
- Bhutta K.S., Huq F. (1999), *Benchmarking best practices: an integrated approach*, „Benchmarking: An International Journal”, 6 (3), s. 254–268.
- Bogan C., English M. (2006), *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, OnePress, Warszawa.
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Buk H. (2010), *Rola benchmarkingu w analizie działalności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 56 (112), s. 7–19.
- Ciechan-Kujawa M., Goldmann K. (2016), *Analiza finansowa w ocenie ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce – wyniki badań*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 268, s. 54–63.
- Czyż-Gwiazda E. (2006), *Benchmarking. Benchmark Index czyli jak porównywać się z najlepszymi?*, Centrum Benchmarkingu Polska, TÜV NORD Polska, Katowice.
- Dawkins, P., Feeny, S. and Harris, M.N. (2007), *Benchmarking firm performance*, „Benchmarking: An International Journal”, 14 (6), s. 693–710, DOI: 10.1108/14635770710834491.
- Evans M. T. P., Tisak D.J., Williamson D.F. (2012), *Twenty-first century benchmarking: searching for the next generation*, „Benchmarking: An International Journal”, 19 (6), s. 760–780, DOI: 10.1108/14635771211284314.
- Franceschini F., Galetto M., Cecconi P. (2006), *A worldwide analysis of ISO 9000 standard diffusion: considerations and future development*, „Benchmarking: An International Journal”, 13 (4), s. 523–541, DOI: 10.1108/14635770610676326.
- Grudzewski W., Jaguszyn-Grochowska S., Zużewicz L. (1999) *Benchmarking – istota i zastosowanie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 7, s. 3–7.
- Hong P., Hong S. W., Roh J. J., Park K. (2012), *Evolving benchmarking practices: a review for research perspectives*, „Benchmarking: An International Journal”, 19 (4/5), s. 444–462, DOI: 10.1108/14635771211257945.
- Karaszewski R. (2009), *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.
- Keegan R., O’Kelly E., McCarron P. (2006), *Benchmarking: best practice for SME owner/managers*, Irish Best Practice Forum, Dublin.
- Kowalak R. (2009), *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kozak M., Nield K. (2001), *An overview of benchmarking literature: its strengths and weaknesses*, „Journal of Quality Assurance in Hospitality Tourism”, 2 (3/4), s. 7–32, DOI: 10.1300/J162v02n03_02.
- Kuczevska J. (2007), *Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Kuczevska J. (2003), *Program Rynku Wewnętrznego (PRW) Unii Europejskiej w ocenie przedsiębiorstw europejskich i polskich*, [w:] A. Zielińska-Głębocka (red.), *Potencjał konkurencyjny polskiego przemysłu w warunkach integracji europejskiej*, Gdańsk, s. 267–307.
- Kyrö P. (2003), *Revising the concepts and forms of benchmarking*, „Benchmarking: An International Journal”, 10 (3), s. 210–225.
- Lai M.C., Wang W.K., Huang H.C., Kao M.C. (2011), *Linking the benchmarking tool to knowledge-based system for performance improvement*, Expert Systems with Applications, 38 (8), s. 10579–10586, DOI: 10.1016/j.eswa.2011.02.101.

- Lisiecki M. (2001), *Klasyczne i nowe metody organizacji i zarządzania. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa.
- Moriarty J. P., Smallman C. (2009), *En route to a theory of benchmarking*, „Benchmarking: An International Journal”, 16 (4), s. 484–503, DOI: 10.1108/14635770910972423.
- Nazarko, K. Kuźmich, E. Szubzda, J. Urban (2008), *Ogólna koncepcja benchmarkingu i jego stosowność w szkolnictwie wyższym*, [w:] J. Woźnicki (red.), *Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa, s. 203–221.
- Penc-Pietrzak I. (2010), *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Prado J.C.P. (2001), *Benchmarking for the development of quality assurance systems*, „Benchmarking: An International Journal”, 8 (1), s. 62–69, DOI: 10.1108/14635770210429018.
- Rigby D. (2001), *Management Tools and Techniques. A Survey*, „California Management Review”, 43 (2), s. 138–159.
- Sarkis, J. (2001), *Benchmarking for Agility*, „Benchmarking: An International Journal”, 8 (2), s. 88–107, DOI: 10.1108/14635770110389816.
- Siemionek A., Siemionek M. (2015), *Wykorzystanie benchmarkingu w przedsiębiorstwach województwa pomorskiego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 855, Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia, 74, t. 2, s. 359–368; DOI: 10.18276/frfu.2015.74/2–32.
- Świerk J. (2010), *Rola benchmarkingu w doskonaleniu przedsiębiorstwa*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, sectio H (Oeconomia), 44 (2), s. 881–891.
- Watson G.H. (1993), *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance against the World's Best*, Wiley, New York.
- Williams J., Brown C., Springer A. (2012), *Overcoming benchmarking reluctance: a literature review*, „Benchmarking: An International Journal”, 19 (2), s. 255–276, DOI: 10.1108/14635771211224563.
- Ziemińiczak K. (2003), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PW, Warszawa.
- Ziębicki B. (2007), *Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług użyteczności publicznej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Zyznarska-Dworeczak B. (2012), *Możliwości wykorzystania benchmarkingu do obiektywnej oceny efektywności procesów i przedsięwzięć rozwojowych w działalności gospodarczej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 265, s. 448–455.

Raporty

- Benchmarking klastrów w Polsce – 2010* (2010), Raport z badania, Deloitte Business Consulting S.A, Wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Mann S. R., Abbas A., Kohl H., Orth R., Görmer M. (2010), *Global Survey on Business Improvement and Benchmarking*, Global benchmarking Network. Germany, http://www.globalbenchmarking.org/fileadmin/user_upload/GBN/PDF/2010_gbn_survey_business_improvement_and_benchmarking_web.pdf.
- Rigby D., Bilodeau B. (2007), *Management tools and trends survey*, Bain&Company, http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2007.pdf
- Rigby D., Bilodeau B. (2009), *Management tools and trends survey*, Bain&Company http://www.bain.com/Images/Management_Tools_2009.pdf