

BENCHMARKING W BRANŻOWEJ GRUPIE ZAKUPOWEJ

Wprowadzenie

Proces zarządzania kosztami ma kluczowy wpływ na osiągnięte wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Na wyniki finansowe mają wpływ przychody i koszty. W przypadku zarządzania przychodami rynek, odbiorcy, sytuacja polityczna, gospodarcza w dużym stopniu wpływa na wielkość i poziom uzyskiwanych przychodów. Zarządzający w miarę swoich możliwości mogą poprzez obniżanie ceny przyciągać kontrahentów i zwiększać wolumen sprzedaży. Za to w przypadku zarządzania kosztami w dużej mierze właśnie kierujący jednostką gospodarczą mają wpływ na ich wzrost lub spadek. Koszty powstające w przedsiębiorstwie są skutkiem decyzji podejmowanych przez kadrę kierowniczą. Działalność gospodarcza powinna być tak prowadzona, aby koszty ponoszone na osiągnięcie założonych efektów były na możliwie najniższym poziomie lub przy założonych kwotach kosztów był osiągnięty najwyższy z możliwych poziomów efektów¹. Błędem jest ciągle stosowanie polityki cięcia kosztów. Tego typu działania nie zawsze przynoszą spodziewane efekty, a najskuteczniejszym rozwiązaniem w stosowaniu tylko takiej polityki byłaby likwidacja całej działalności². W procesie zarządzania kosztami bardzo ważne jest obserwowanie rynku i przedsiębiorstw uznawanych za liderów, konkurentów oraz zaprzyjaźnione jednostki, o ile takie istnieją. Znajomość ich organizacji, systemu funkcjonowania w wybranych obszarach stanowi mocny punkt budowania strategii zarządzania kosztami. Narzędziem ułatwiającym budowanie strategii zarządzania kosztami jest benchmarking, który określaniany jest jako metoda poszuki-

* Politechnika Rzeszowska, Wydział Zarządzania, Zakład Finansów Bankowości i Rachunkowości.

¹ E. Nowak, *Analiza kosztów w ocenie działalności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2016, s. 20.

² P.F. Drucker, *Managing for Results*, Harper, New York 2006, s. 69.

wania wzorcowych sposobów postępowania umożliwiających osiągnięcie najlepszych wyników przez uczenie się od innych³.

Celem artykułu było przedstawienie, w których obszarach w przedsiębiorstwach funkcjonujących w branżowych grupach zakupowych warto zastosować benchmarking. Obszary te zostały wybrane na podstawie analizy wybranych wskaźników finansowych. Analizowane przedsiębiorstwa to małe przedsiębiorstwa handlowe, działające w branży budowlanej.

Benchmarking

Benchmarking to narzędzie rachunkowości zarządczej, którego głównym zadaniem jest znalezienie sposobu na rozwiązanie pojawiającego się problemu. Benchmarking ma zastosowanie wtedy, gdy zarząd ocenia, że brak jest możliwości rozwiązania problemów we własnym zakresie, w związku z posiadanym potencjałem, zasobami i wiedzą⁴. Autorzy definiują benchmarking jako proces polegający na porównaniu siebie do najlepszych konkurentów, a następnie na ustaleniu celów w taki sposób, aby nasza organizacja stała się konkurencyjna⁵. Kowalak prezentuje pogląd, że przy zastosowaniu controllingu w przedsiębiorstwie benchmarking jest metodą zarządzania, która służy do wprowadzania najlepszych praktyk poprzez porównania z najlepszymi rozwiązaniami stosowanymi wewnątrz jednostki oraz w innych organizacjach. Benchmarking jest to proces twórczego doskonalenia organizacji przez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczeń będących najlepszymi praktykami wypracowanymi w danym obszarze działalności⁶. Jest to metoda analityczna, która pozwala zidentyfikować i ocenić długofalowy postęp w wybranych obszarach⁷. Zadaniem benchmarkingu jest porównywanie i ocena produktów i procesów podmiotu gospodarującego w kontekście tych organizacji, które są uznawane za najlepsze „w danej klasie”. Jest to typowy dla klienta sposób porównań, który został przeniesiony na organizację⁸.

³ J. Czekaj, *Benchmarking – metoda racjonalizacji organizacji*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1995, nr 9, s.10.

⁴ R. Kowalak, *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 15.

⁵ G.J. Balm, *Benchmarking. A Practitioners Guide for Becoming and Staying Best of the Best*, QPMA Press, Shaumburg 1992, s. 32.

⁶ M. Szydelko, *Benchmarking w grupach kapitałowych*, (w:) *Rachunkowość zarządcza w grupach kapitałowych*, red. E. Nowak, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2018, s.155-171.

⁷ A. Magruk, *Concept of Uncertainty in Relation to the Foresight Research*, „Engineering Management in Production and Services” 2017, Vol. 9, Issue 1, pp. 46-55.

⁸ W. Gabrusewicz, A. Kamela-Sowińska, H. Poetschke, *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2002, s. 267.

Benchmarking można też zastosować w organizacjach mocno rozbudowanych, gdzie można porównać poszczególne wydziały z wydziałem wzorcowym, liderem. Wadą i trudnością, jaka pojawia się w przypadku benchmarkingu, będą ograniczenia wynikające z braku możliwości otrzymania potrzebnych informacji. Przykładem tego jest sytuacja, gdy przedsiębiorstwo będzie chciało porównać pewien proces z przedsiębiorstwem, które na danym rynku jest liderem, ale również głównym konkurentem. Szanse na otrzymanie niezbędnych informacji do przeprowadzenia benchmarkingu w takim przypadku są praktycznie zerowe. Bariera związana z pozyskaniem informacji jest największym problemem w przypadku stosowania benchmarkingu.

Proces benchmarkingu musi być podzielony na etapy. Przykładowe etapy to⁹:

- Planowanie, ustalenie co będzie przedmiotem benchmarkingu, ustalenie metod; wybór mierników, identyfikacja porównywalnych przedsiębiorstw;
- Zbieranie danych, poszukiwanie partnerów i zbieranie informacji;
- Analiza, analiza danych i wyników;
- Adaptacja, wykorzystanie wyników z badań w celu poprawy bieżącej sytuacji.

Bardziej rozbudowany podział wyróżnia pięć etapów¹⁰:

- Decyzja co będzie przedmiotem porównania;
- Rozpoznanie uczestników procesu porównania;
- Zbieranie informacji;
- Analiza;
- Realizacja przedsięwzięć przynoszących zamierzone skutki.

Proces benchmarkingu składa się więc z trzech podstawowych etapów, tj. planowania, zbierania danych i analizy. Czwartym etapem jest podsumowanie i wdrażanie odpowiednich rozwiązań, które mają na celu poprawę funkcjonowania firmy. Efektem tych działań ma być optymalizacja poziomu kosztów w danym obszarze przedsiębiorstwa.

Podział i klasyfikacja benchmarkingu

Benchmarking można podzielić na kilka rodzajów i typów. W ujęciu przedmiotowym benchmarking można podzielić na benchmarking wyników i procesów. Benchmarking wyników jest związany z porównywaniem czynni-

⁹ R. Kowalak, *Benchmarking jako...*, op. cit., s. 15.

¹⁰ B. Karlof, S. Ostblom, *Benchmarking – równaj do najlepszych*, Zarządzanie i finanse, Warszawa 1995, s. 9

ków wpływających na ocenę wyników działalności przedsiębiorstwa lub jego wyodrębnionych ośrodków odpowiedzialności. Są to zazwyczaj mierniki finansowe, wśród których najczęściej wymienia się te bazujące na wynikach finansowych (zysk operacyjny, zysk netto, przychody ze sprzedaży, wskaźniki rentowności). Wzorcowe wartości wskaźników finansowych dla wielu przedsiębiorstw stanowią podstawowe benchmarki¹¹.

Benchmarking procesów polega na porównywaniu procesów operacyjnych. Najczęściej polega na porównaniu z wzorcowym przedsiębiorstwem. Przykładem może być logistyka zaopatrzenia, dystrybucji, organizacja prac magazynu. Benchmarking procesów można podzielić na¹²:

- Porównanie się z najlepszymi w obrębie organizacji, np. pomiędzy oddziałami;
- Porównanie się z najlepszymi spoza organizacji;
- Porównanie się z najlepszymi pod względem funkcjonalnym.

Dodatkowo, jako uzupełnienie dwóch wcześniejszych typów, wyróżnia się benchmarking strategiczny, w którym porównuje się realizowaną misję oraz cele strategiczne przedsiębiorstwa. Ten typ benchmarkingu określa się jako dostarczanie sposobów obserwacji procesów gospodarczych z perspektywy długich okresów i osiągnięć światowych¹³. Ze względu na typ benchmarkingu można podzielić go na¹⁴:

- Benchmarking wewnętrzny, czyli porównanie w ramach jednego przedsiębiorstwa. Porównania mogą dotyczyć centrów kosztów, sprzedaży, produkcji. Ten rodzaj uważany jest za najłatwiejszy do zrealizowania. Nie pojawiają się przeszkody związane z uzyskaniem informacji.
- Benchmarking konkurencyjny, który polega na porównywaniu z bezpośrednim konkurentem. Jest niezwykle przydatny do oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Ten typ benchmarkingu jest bardzo trudny do zrealizowania, ponieważ trudno jest uzyskać szczegółowe informacje na temat konkurenta.
- Benchmarking funkcjonalny, polega na osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przez porównanie i wdrażanie najlepszych praktyk w ramach wymiany doświadczeń z przedsiębiorstwami, które nie są bezpośrednimi konkurentami. Dobrze jest, gdy przedsiębiorstwa te działają w tej samej branży.

¹¹ R. Kowalak, *Benchmarking jako...*, op. cit., s. 15.

¹² W. Gabrusewicz, A. Kamela-Sowińska, H. Poetschke, *Rachunkowość zarządcza...*, op. cit., s. 269.

¹³ D. Kisperska-Moroń., *Benchmarking jako narzędzie zarządzania logistycznego*, AE, Katowice 2002, s. 18

¹⁴ R. Kowalak, *Benchmarking jako...*, op. cit., s.15

Najczęściej obszarem benchmarkingu mogą być obszary związane z zaopatrzeniem, marketingiem.

- Benchmarking globalny, określany jako ogólny. Jest to rozwinięcie benchmarkingu funkcjonalnego, w którym porównuje się przedsiębiorstwo z najlepszymi przedsiębiorstwami na całym świecie. Nie muszą one działać w tej samej branży, sektorze. Porównuje się wszystkie funkcje realizowane w przedsiębiorstwie.

Grupa zakupowa

Zakupy grupowe oraz funkcjonowanie w ramach organizacji wielopodmiotowych określanych jako grupy zakupowe jest obecnie normą. Obecnie wielu klientów indywidualnych, mikro i małych przedsiębiorstw, korzystając z różnego typu firm i platform internetowych, dokonuje wspólnych zakupów towarów czy usług. Większe jednostki starają się łączyć i działać w ramach grup zakupowych. Na świecie najczęściej funkcjonowanie grup zakupowych można zaobserwować w sektorze opieki zdrowotnej. W Stanach Zjednoczonych szpitale organizują około 70% zakupów za pośrednictwem GPO¹⁵. Przeprowadzone badania wykazały że GPO pozwoliły w wydatkach na opiekę zdrowotną zaoszczędzić 55,2 biliona dolarów¹⁶. Autorzy w swoich badaniach jako najważniejsze korzyści, jakie daje funkcjonowanie w grupach zakupowych, wymieniają obniżenie cen kupowanych towarów¹⁷, zmniejszeniu kosztów administracyjnych¹⁸ i redukcji kosztów¹⁹.

Grupa zakupowa jest podmiotem, który wykorzystuje kolektywną siłę nabywczą w celu uzyskania rabatu²⁰. Grupę zakupową można zdefiniować jako grupę współpracujących przedsiębiorstw, które wspólnie kontrolują i usprawniają przepływy rzeczowe, informacyjne i pieniężne od dostawców do osta-

¹⁵ A.S. Safaei, F. Heidarpoor, M.M. Paydar, *A Novel Mathematical Model for Group Purchasing in Healthcare*, „Operations Research for Health Care” 2017, Vol. 15, s. 82-90.

¹⁶ A. Dobson, S. Heath, K. Reuter, J.R. DaVanzo, *A 2014 Update of Cost Savings and Marketplace Analysis of the Health Care Group Purchasing Industry*, 2014, https://c.ymedn.com/sites/higpa.site-ym.com/resource/resmgr/research/hsca_cost_savings_group_purc (stan na dzień 10 października 2017), s. 3.

¹⁷ E. Tella, V.M. Virolainen, *Motives Behind Purchasing Consortia*. „International Journal of Production Economics” 2015, Vol. 93, s. 161-168.

¹⁸ J. Nolle, M. Beaulieu, *Should an Organization Join a Purchasing Group?*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2005, Vol. 10, No. 1, s. 11-17.

¹⁹ L.R. Burns, J.A. Lee, *Hospital Purchasing Alliances: Utilization, Services, and Performance*. „Health Care Management Review” 2008, No. 33, s. 203-215.

²⁰ Y.C. Yang, H.K. Cheng, C. Ding, S. Li, *To Join or not to Join group Purchasing Organization: A Vendor's Decision*, „European Journal of Operational Research”, Volume 258, Issue 2, 16 April 2017, s. 581-589.

tecznych odbiorców. Uczestnicy takiego systemu tworzą odrębną jednostkę centralną, której głównym zadaniem jest realizacja celów wytyczonych przez przedsiębiorstwa działające w danym systemie²¹. Grupa zakupowa jest więc typową organizacją wielopodmiotową zarządzaną poprzez specjalnie utworzoną spółkę, którą można określać jako jednostkę centralną lub jako grupę zakupową. Nazwa organizacji określanej jako grupa zakupowa pochodzi właśnie od nazwy jednostki centralnej.

Grupy zakupowe można podzielić na wielobranżowe i branżowe. Podział ten jest ważny, jeżeli analizujemy poziom efektu skali. W przypadku grup branżowych jest on wyższy, jest mniejsza liczba dostawców, nie ma podziału wewnątrz grupy na branże. W przypadku grup wielobranżowych efekt ten jest słabszy, co jest spowodowane różnego typu podziałami wewnątrz grup.

W przypadku zastosowania benchmarkingu lepsze efekty mogą uzyskiwać przedsiębiorstwa działające w grupach wielobranżowych. Benchmarking procesów, takich jak funkcjonowanie sprzedaży, logistyki, może być stosowany w jednostkach działających w innych branżach. W grupach wielobranżowych można uczyć się więc nie tylko od najlepszych z własnej branży.

Kluczem udanego funkcjonowania grup zakupowych jest współpraca i zaufanie do uczestników działających razem. Zaufanie między przedsiębiorstwami tworzącymi grupę zakupową jest jednym z najczęściej omawianych czynników sukcesu w grupie²². Bez zaufania w zasadzie nie ma możliwości na przeprowadzenie benchmarkingu.

Zastosowanie benchmarkingu w grupie zakupowej

W przypadku grup zakupowych z dużą łatwością można zastosować benchmarking wewnętrzny procesów i wyników. Najważniejsze obszary, w których jest on stosowany, to magazyn oraz dział sprzedaży. W przypadku działu sprzedaży warto porównać proces organizowania dostaw klientom i proces windykacji. Przedsiębiorstwa korzystają z różnych rozwiązań w tym obszarze. Z kolei w przypadku zarządzania magazynem pojawiają się różne metody organizacji dostaw do przedsiębiorstwa oraz prac w magazynie.

Zastosowanie benchmarkingu w tych dwóch działach pozwala na doskonalenie, poprawienie funkcjonowania własnej organizacji przez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczeń. Efektem tych działań jest lepsze wykorzystanie zasobów i optymalizacja poziomu kosztów.

²¹ G. Zimon, *Kapitał obrotowy brutto w przedsiębiorstwach handlowych tworzących grupy zakupowe*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica” 2014, nr 2(300), s. 319-327.

²² F. Schotanus, J. Telgen, L. de Boer, *Critical Success Factors for Managing Purchasing Groups*, „Journal of Purchasing & Supply Management” 2010, Vol. 16, Issue 1, s.51-60.

Benchmarking w analizowanej grupie zakupowej powinien być stosowany w dziale sprzedaży i magazynie. Świadczą o tym duże różnice w wynikach podstawowych wskaźników efektywności zarządzania należnościami i zapasami.

Na podstawie danych z roku 2016 zostały przeprowadzone obliczenia dotyczące efektywności zarządzania zapasami. W tabeli 1 zostały przedstawione wyniki rotacji zapasów, gdzie wyraźnie widać duże różnice w rotacji zapasów w poszczególnych jednostkach.

Tabela 1. Rotacja zapasów w dniach w analizowanych przedsiębiorstwach w roku 2016

Przedsiębiorstwo	Rotacja zapasów w dniach
Przedsiębiorstwo 1	63
Przedsiębiorstwo 2	123
Przedsiębiorstwo 3	44
Przedsiębiorstwo 4	59
Przedsiębiorstwo 5	75
Przedsiębiorstwo 6	47
Przedsiębiorstwo 7	72
Przedsiębiorstwo 8	41
Przedsiębiorstwo 9	71
Przedsiębiorstwo 10	69
Przedsiębiorstwo 11	108
Przedsiębiorstwo 12	99
Przedsiębiorstwo 13	75
Przedsiębiorstwo 14	57
Przedsiębiorstwo 15	74
Przedsiębiorstwo 16	64
Przedsiębiorstwo 17	75
Przedsiębiorstwo 18	70
Przedsiębiorstwo 19	71
Przedsiębiorstwo 20	94
Przedsiębiorstwo 21	52
Przedsiębiorstwo 22	87
Przedsiębiorstwo 23	65
Przedsiębiorstwo 24	55
Przedsiębiorstwo 25	65
Przedsiębiorstwo 26	69
Przedsiębiorstwo 27	62
Przedsiębiorstwo 28	54

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych analizowanych przedsiębiorstw.

Średni wynik dla badanych przedsiębiorstw to 70 dni. Analizując poszczególne przedsiębiorstwa, widać że przedsiębiorstwa stosują różnego typu strategię i rozwiązania w zakresie polityki magazynowej. Widoczna jest więc duża różnica pomiędzy wartościami skrajnymi, część przedsiębiorstw osiąga wyniki powyżej 100 dni, a inne około 40 dni. Jest więc duża potrzeba, aby zoptymalizować proces zarządzania zapasami, wykorzystać doświadczenia innych, nowe metody dostaw. Działając w branżowej grupie zakupowej, w której jednostka centralna posiada magazyn, jest kilka możliwości na organizowanie dostaw²³:

- dostawy bezpośrednie od producenta do firmy, ten system dostaw jest możliwy tylko w przypadku zamówienia odpowiedniej wielkości asortymentu ustalonej przez jednostkę centralną. Bezpośredni system dostaw to niskie koszty transportu i zamawiania. Ten system omija magazyn jednostki centralnej.
- dostawy z wykorzystaniem magazynu jednostki centralnej, system dostaw dla firm, które w czasie składania oferty na dany asortyment nie przystąpili do wspólnego zakupu lub jeżeli zamówili niewielką ilość towarów, która została dostarczona do magazynu jednostki centralnej. Minusem tego systemu są wysokie koszty.
- dostawy łączone oparte są na zasadach koncepcji milk-run i występują, gdy ładunki są zbyt małe, aby uzasadniały dostawy bezpośrednie²⁴.
- dostawy od innego przedsiębiorstwa działającego w grupie. Jest to najdroższy system, który można określić jako strategię agresywną zarządzania dostawami²⁵.

Wybór odpowiednich systemów dostaw zależy od zarządzających. Zastosowanie benchmarkingu w obszarze zarządzania magazynem, organizacji dostaw stanowi duże udogodnienie w procesie zarządzania kosztami zapasów.

Drugi obszar, na który warto zwrócić uwagę, to funkcjonowanie działu sprzedaży. Bezpośrednie kontakty z klientem mają duży wpływ na wielkość sprzedaży. Nadmierne oszczędności w tym dziale przedsiębiorstwa mogą skutkować utratą kontrahentów, co stanowi bardzo wysoki koszt dla przedsiębiorstwa. Metody i strategia obsługi klienta generują poważną grupę kosztów w przedsiębiorstwach handlowych²⁶.

²³ G. Zimon, *Organizacja dostaw towarów w grupie marketingowo-zakupowej*, „Logistyka” 2015, nr 4, s. 7058-7064.

²⁴ S. Krawczyk, *Logistyka. Teoria i praktyka*, Tom 2, Difin, Warszawa 2011, s. 129.

²⁵ G. Zimon, *Zarządzanie kosztami logistyki w branżowej grupie zakupowej* (w:) *Rachunek kosztów. Rachunkowość zarządcza. Controlling*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 480, Wrocław 2017, s.137-148.

²⁶ G. Lew, *Rachunek kosztów klienta w zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2015, s. 13.

W przypadku działu sprzedaży duże znaczenie na jakość oferowanych usług ma logistyka dystrybucji i funkcjonowanie działu windykacji. Proces ściągania należności ma duży wpływ na bieżącą działalność jednostki.

W tabeli 2 zaprezentowano wskaźnik rotacji należności w roku 2016 w przedsiębiorstwach tworzących branżowe grupy zakupowe.

Tabela 2. Rotacja należności w analizowanych przedsiębiorstwach w roku 2016

Przedsiębiorstwo	Rotacja należności w dniach
Przedsiębiorstwo 1	70
Przedsiębiorstwo 2	42
Przedsiębiorstwo 3	72
Przedsiębiorstwo 4	80
Przedsiębiorstwo 5	78
Przedsiębiorstwo 6	113
Przedsiębiorstwo 7	76
Przedsiębiorstwo 8	74
Przedsiębiorstwo 9	51
Przedsiębiorstwo 10	58
Przedsiębiorstwo 11	81
Przedsiębiorstwo 12	11
Przedsiębiorstwo 13	74
Przedsiębiorstwo 14	55
Przedsiębiorstwo 15	70
Przedsiębiorstwo 16	80
Przedsiębiorstwo 17	55
Przedsiębiorstwo 18	92
Przedsiębiorstwo 19	91
Przedsiębiorstwo 20	25
Przedsiębiorstwo 21	91
Przedsiębiorstwo 22	66
Przedsiębiorstwo 23	73
Przedsiębiorstwo 24	65
Przedsiębiorstwo 25	98
Przedsiębiorstwo 26	94
Przedsiębiorstwo 27	97
Przedsiębiorstwo 28	84

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych analizowanych przedsiębiorstw.

Średni wynik dla analizowanych jednostek to 72 dni. Jednak od tego wyniku jest wiele odstępstw, gdzie odchylenia od średniej są bardzo duże. Wynika to ze strategii, jaką stosują dane jednostki. Mogą działać agresywnie i wydłużać termin swoim kontrahentom w celu np. zdobycia nowych klientów.

Mogą też po prostu stosować nieskuteczną politykę ściągania należności. Zastosowanie benchmarkingu w ramach procesu zarządzania należnościami pozwoliłoby na poprawę rotacji należności.

W przypadku działu sprzedaży bardzo ważnym punktem jest organizacja dostaw. W przypadku grupy zakupowej część przedsiębiorstw korzysta z własnego transportu i usług obcych. Kilka jednostek w analizowanej grupie zrezygnowało z własnego transportu, co pozwoliło obniżyć poziom kosztów. Jednak w dłuższym okresie brak transportu własnego może negatywnie wpłynąć na relacje ze stałymi kontrahentami. Klient na ogół oczekiwał dostaw wręcz „na telefon”, w przypadku zlecenia usług transportowych firmie zewnętrznej jest to trudne do zrealizowania.

Podsumowanie

Benchmarking jest narzędziem, które daje duże możliwości w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, a zwłaszcza kosztami. Uczenie się od najlepszych, wykorzystywanie rozwiązań, które stosuje konkurencja, podpatrywanie przedsiębiorstw z innych branż powinno przynosić korzystne rezultaty. Jeżeli ponadto innowacyjność przedsiębiorstw stanowi jeden z podstawowych czynników determinujących pozycję konkurencyjną²⁷, to zastosowanie benchmarkingu tym bardziej powinno być wykorzystywane w mikro, małych i dużych przedsiębiorstwach w celu poprawy ich pozycji konkurencyjnej. Jednak podstawowym problemem, jaki pojawia się w przypadku stosowania benchmarkingu, jest brak dostępu do informacji. Brak informacji finansowych o konkurencji, brak informacji na temat strategii, które stosują, brak informacji o rozwiązaniach innowacyjnych, które wprowadzają, wszystko to wyklucza zastosowanie benchmarkingu.

Problem ten nie dotyczy przedsiębiorstw działających w grupach zakupowych, ponieważ mogą one zastosować benchmarking wewnętrzny w dziale sprzedaży i magazynie. Dział sprzedaży i magazyn są obszarami, gdzie ponoszone są wysokie koszty, a obserwacja i wykorzystywanie doświadczeń innych pozwala na poprawę zarządzania kosztami w przedsiębiorstwie.

Przedstawiona analiza wykazała, że w omawianej grupie zakupowej w obszarze zarządzania należnościami i zapasami można z powodzeniem stosować benchmarking. Wykorzystanie benchmarkingu w procesie zarządzania należnościami i zapasami powinno podnieść efektywność zarządzania i zoptymalizować koszty zarządzania nimi. Jednostki działające w ramach branżowej

²⁷ D. Wyrwa, *Wyniki działalności konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw i ich konkurencyjność*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej: Organizacja i Zarządzanie, Nr 83/2015, 747-754.

grupy zakupowej mogą stosować różne metody, strategie zarządzania należnościami i zapasami, czego efektem są różne wyniki dla wskaźników rotacji zapasów i należności. Uczenie się od przedsiębiorstw tworzących grupę zakupową, doskonalenie procesów związanych ze sprzedażą i zarządzaniem zapasami w branżowych grupach zakupowych z dużym prawdopodobieństwem powinno przekładać się na poprawę wyników finansowych poszczególnych jednostek.

Bibliografia

- Balm G.J., *Benchmarking. A Practitioners Guide for Becoming and Staying Best of the Best*, QPMA Press, Shaumburg 1992.
- Burns L. R., Lee J. A., *Hospital Purchasing Alliances: Utilization, Services, and Performance*, „Health Care Management Review” 2008, No. 33, pp. 203-215.
- Czekaj J., *Benchmarking – metoda racjonalizacji organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1995, nr 9.
- Dobson A., Heath S., Reuter K., DaVanzo J. E., *A 2014 Update of Cost Savings and Marketplace Analysis of the Health Care Group Purchasing Industry*, 2014, https://c.ymcdn.com/sites/higpa.site-ym.com/resource/resmgr/research/hasca_cost_savings_group_purc (stan na dzień 10 października 2017).
- Drucker P.F., *Managing for Results*, Harper, New York 2006.
- Gabruszewicz W., Kamela-Sowińska A., Poetschke H., *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2002.
- Karlof B., Ostblom S., *Benchmarking – równaj do najlepszych*. Zarządzanie i finanse, Warszawa 1995.
- Kisperska-Moroń D., *Benchmarking jako narzędzie zarządzania logistycznego*, AE, Katowice 2002.
- Kowalak R., *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Krawczyk S., *Logistyka. Teoria i praktyka*, Tom 2, Difin, Warszawa 2011.
- Lew G., *Rachunek kosztów klienta w zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2015.
- Magruk A., *Concept of Uncertainty in Relation to the Foresight Research*, „Engineering Management in Production and Services” 2017, Vol. 9, Issue 1.
- Nollet J., Beaulieu M., *Should an Organization Join a Purchasing Group?*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2005, Vol. 10, No. 1, pp. 11-17. [online] Available at: <https://www.researchgate.net/publication/242337545_Should_an_Organisation_Join_a_Purchasing_Group> [dostęp: Luty 2005].
- Nowak E., *Analiza kosztów w ocenie działalności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2016.
- Safaei A.S., Heidarpour F., Paydar M.M., *A Novel Mathematical Model for Group Purchasing in Healthcare*, „Operations Research for Health Care” 2017, Vol. 15.
- Schotanus F., Telgen J., de Boer L., *Critical Success Factors for Managing Purchasing Groups*, „Journal of Purchasing & Supply Management” 2010, Vol. 16, Issue 1.
- Szydełko M., *Benchmarking w grupach kapitałowych*, (w:) *Rachunkowość zarządcza w grupach kapitałowych*, (red.) E. Nowak, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2018.
- Tella E., Virolainen V.M., *Motives Behind Purchasing Consortia*, „International Journal of Production Economics” 2015, Vol. 93.

- Wyrwa D., *Wyniki działalności konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw i ich konkurencyjność*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej: Organizacja i Zarządzanie”, Nr 83/2015, s. 747-754.
- Yang Y.C., Cheng H.K., Ding C., Li S., *To Join or not to Join Group Purchasing Organization: A vendor's Decision*, “European Journal of Operational Research”, Vol. 258, Issue 2, 16 April 2017, pp. 581-589, DOI: 10.1016/j.ejor.2016.08.069.
- Zimon G., *Zarządzanie kosztami logistyki w branżowej grupie zakupowej* (w:) *Rachunek kosztów. Rachunkowość zarządcza. Controlling*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 480/2017, s.137-148
- Zimon G., *Organizacja dostaw towarów w grupie marketingowo-zakupowej*, „Logistyka” 2015, nr 4, s. 7058-7064.
- Zimon G., *Kapitał obrotowy brutto w przedsiębiorstwach handlowych tworzących grupy zakupowe*, „Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica” 2014, nr 2(300), s. 319-327.

Streszczenie

Funkcjonowanie w ramach branżowych grup zakupowych na ogół kojarzone jest z efektem skali. Wspólne zakupy pozwalają przedsiębiorstwom zredukować koszty usług obcych, a przede wszystkim ceny nabywanych towarów, materiałów. Dodatkowe korzyści, jakie przedsiębiorstwa działające w grupie zakupowej mogą uzyskać, wynikają z zastosowania narzędzi pochodzących z rachunkowości zarządczej. Wykorzystanie niektórych z nich w grupach zakupowych daje lepsze efekty, w porównaniu gdyby zostały zastosowane w przedsiębiorstwach działających samodzielnie na rynku. Przykładem takiego narzędzia zarządzania jest benchmarking. W artykule przedstawiono, w których obszarach w przedsiębiorstwach działających w branżowych grupach zakupowych warto zastosować benchmarking. Obszary te zostały wybrane na podstawie analizy wybranych wskaźników finansowych. Dane finansowe pochodziły ze sprawozdań finansowych 28 przedsiębiorstw działających w branżowej grupie zakupowej. Okres badań obejmuje rok 2016.

BENCHMARKING IN THE BRANCH GROUP PURCHASING ORGANIZATION

Summary

Functioning within the branch group purchasing organization is usually associated with the effect of scale. Joint purchases allow enterprises to reduce the costs of external services and, above all, purchased goods and materials. Additional benefits that the company can get are provided by management accounting tools. Some of them in purchasing groups would give better results if they were applied in enterprises operating independently in the market. Benchmarking is an example of such a tool. The article presents the areas in which companies operating in branch purchasing groups should use benchmarking. These areas were selected based on the analysis of selected financial indicators. Financial data came from the financial statements of 28 companies operating in the branch group purchasing organization. The research period covered the year 2016.