

PROPOZYCJA STRATEGICZNYCH PORÓWNAŃ PRZEDSIĘBIORSTW

W artykule autor przedstawia model porównań przedsiębiorstw, który może być wykorzystany w strategicznej rachunkowości zarządczej. Zaprezentowany został również przykład praktyczny zastosowania modelu

1. Wstęp. Zachodzące zmiany w gospodarkach poszczególnych krajów powodują, że konkurencja występuje na poziomie globalnym. Zacierają się gospodarcze granice między poszczególnymi państwami, mające charakter jedynie symboliczny. Przykładem jest Unia Europejska, która spowodowała, że granice między poszczególnymi krajami w zasadzie nie istnieją, a rozwiązania gospodarcze obejmują wszystkie kraje do niej przynależące. Z rozwiązaniami gospodarczymi Unii Europejskiej liczą się również inne kraje europejskie, które zamierzają w przyszłości się z nią związać. Coraz więcej przedsiębiorstw zakłada w różnych krajach nowe siedziby, buduje zakłady, wykorzystując panujące na danym rynku możliwości. Są to: umiejscowienie geograficzne, tania siła robocza, chłonność rynku itp. Zamknięta przez długie lata polska gospodarka musi się zmierzyć z konkurencją silnych kapitałowo gospodarek amerykańskich, niemieckich, czy brytyjskich. Przepływ kapitału powoduje jednak, że to raczej nie gospodarki ze sobą konkurują, lecz działające na ich rynkach przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest zaprezentowanie modelu, którym może służyć pomocą w ocenie strategicznych czynników, decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wymaga on wymiany informacji między przedsiębiorstwami, lub istnienia bazy danych o strategicznych rozwiązaniach w nich stosowanych. Mogłaby to być baza benchmarkingu, do której mieliby dostęp zainteresowani. Model ten to koncepcja,

która może być rozwijana, w zależności od potrzeb użytkowników. Dotyczy to zarówno doboru przedsiębiorstw, jak i mierników. Również horyzont czasowy nie stanowi w nim bariery w zakresie implementacji. Należy jednak zwrócić uwagę, aby porównywane przedsiębiorstwa należały do tego samego sektora, a horyzont czasowy, podlegający porównaniu był taki sam.

2. Koncepcja modelu służącemu strategicznym porównaniom przedsiębiorstw. Koncepcja modelu polega na umiejscowieniu mierników podlegających porównaniu na kole. Stanowią one "szprychy" koła, dzieląc na równe, lub nierówne co do powierzchni wycinki. Mierniki porównuje się stosując skalę punktową. Skala ta przyjmuje założenie, że im wyższa wartość miernika, tym bliżej ideału jest przedsiębiorstwo. W praktyce stosowana jest zazwyczaj skala 0-10 punktów. Przykładowe strategiczne mierniki bazujące na takiej skali to:

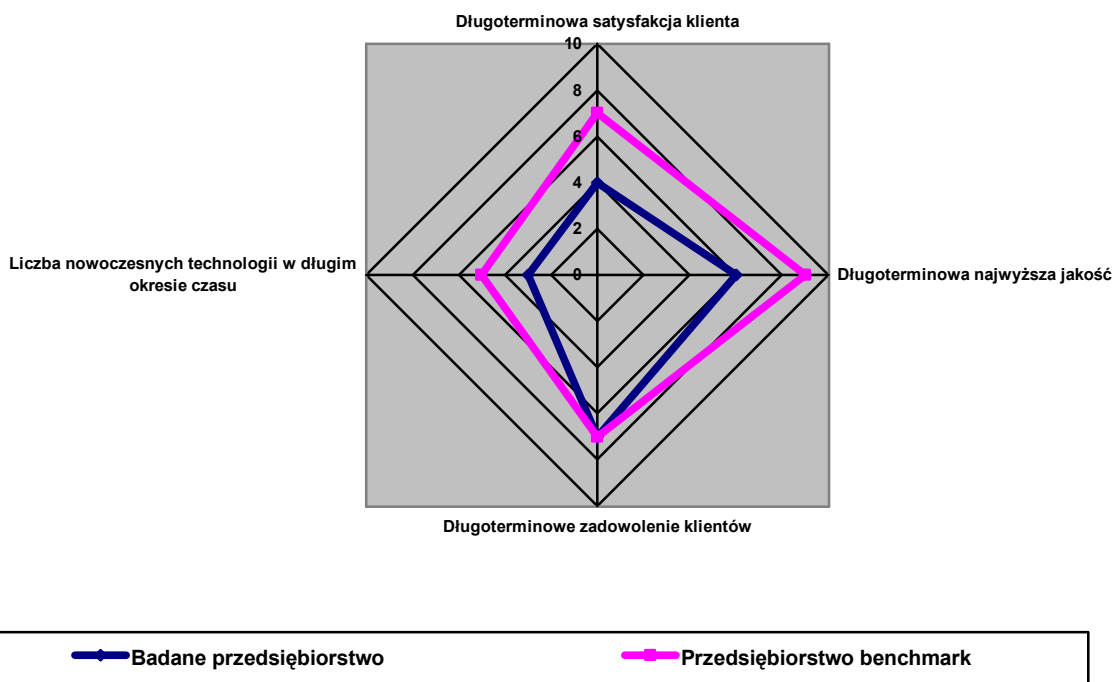
- długoterminowa satysfakcja klienta,
- długoterminowa najwyższa jakość produktów,
- długoterminowe zadowolenie pracowników,
- liczba wdrożonych lub opatentowanych nowoczesnych technologii w długim okresie czasu.

Sposób porównania dwóch przedsiębiorstw przy zastosowaniu wymienionych mierników prezentuje tabela 1 i rysunek 1. Przyjęto założenie, że minimalna liczba punktów dla każdego miernika wynosi 0, zaś maksymalna – 10.

Tabela 1. Porównanie przedsiębiorstwa z przedsiębiorstwem-benchmarkiem

Miernik	Badane przedsiębiorstwo	Przedsiębiorstwo benchmark
Długoterminowa satysfakcja klienta	4	7
Długoterminowa najwyższa jakość produktów	6	9
Długoterminowe zadowolenie pracowników	7	7
Liczba wdrożonych nowoczesnych technologii w długim okresie czasu	3	5

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 1. Porównanie badanego przedsiębiorstwa z przedsiębiorstwem-benchmarkiem

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo “ideał” osiągnęłyby w każdym z kryteriów maksymalną liczbę punktów, czyli 10. Jak wynika z tabeli 1 i rysunku 1, zarówno badane przedsiębiorstwo, jak i przedsiębiorstwo-benchmark takich wartości nie osiągnęło dla żadnego z mierników. Jednakże można “wzrokowo” zauważyć, że pole powierzchni przedsiębiorstwa-benchmark jest większe od pola powierzchni badanego przedsiębiorstwa wskazując, że strategia jest przez nie lepiej realizowana.

Zastosowanie takiego rozwiązania ma swoje zalety i wady. Zaletą jest niewątpliwie prostota interpretacji osiągniętych wyników i czytelność postrzegania różnic między badanym przedsiębiorstwem a benchmarkiem.

Wadą jest przypisanie przedsiębiorstwu określonej liczby punktów. Metoda ta wymaga jasno sprecyzowanych wzorców oceny, które najczęściej posiadają instytucje gromadzące dane o organizacjach działających na terenie danego kraju; są to jednostki generujące tzw. benchmark index. Wadą jest również założenie, że waga poszczególnych mierników w ocenie przedsiębiorstwa jest taka sama. Istnieje możliwość zmodyfikowania przedstawionej metody poprzez nadanie poszczególnym miernikom wag, co proponują A.B. Badiru i B.J. Ayeni [1993, s.54-58]. Działania, jakie należy przeprowadzić aby ustalić, które z przedsiębiorstw stanowi benchmark strategiczny są następujące:

- ustalenie liczby mierników uwzględnionych w modelu (1, 2, ..., n),
- ustalenie kąta pomiędzy miernikami w kole mierników ($\alpha=360^\circ/n$),
- standaryzacja mierników do przyjętego systemu punktacji (np. 0-10 punktów),
- obliczenie obszaru bazowego (Ω),
- obliczenie obszarów zajmowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa,
- ustalenie wagi poszczególnych mierników,
- obliczenie obszarów zajmowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu wag.

Przeprowadzone obliczenia można przedstawić na wykresie podobnym do tego, przedstawionego na rysunku 1, jednakże pola powierzchni bazują na kole. Jeśli wagi są równe, to kąty między poszczególnymi miernikami są takie same, np. dla czterech mierników $\alpha=360^\circ/4=90^\circ$.

3. Zastosowanie modelu strategicznych porównań. Przedsiębiorstwo "Alfa" postanowiło ocenić swoje dokonania

strategiczne z ostatnich 5 lat w relacji do dwóch przedsiębiorstw: "Beta" od "Gamma". Przedsiębiorstwa działają w tym samym sektorze (produkcja sprzętu AGD) z większością sprzedażą na rynku polskim (ponad 90 %). Baza danych obejmuje 20 przedsiębiorstw, przy czym są to zarówno przedsiębiorstwa polskie, jak i zagraniczne. Sprzedaż spółek zagranicznych obejmuje tylko sprzedaż na rynku polskim (dotyczy wyników finansowych). Pod uwagę przyjęło pięć następujących mierników:

- długoterminowa satysfakcja klienta,
- długoterminowa najwyższa jakość produktów,
- długoterminowe zadowolenie pracowników,
- liczba nowoczesnych technologii w pięcioletnim okresie czasu,
- wynik finansowy.

Przyjęty zakres wymienionych mierników prezentuje tabela 2. Rangi oraz dolną i górną granicę mierników ustalono na podstawie badań empirycznych w sektorze.

Tabela 2. Zakres mierników strategicznych

Miernik	Ranga	Zakres mierników	
		Dolna granica	Górna granica
Długoterminowa satysfakcja klienta	1	0	10
Długoterminowa najwyższa jakość produktów	2	0	10
Długoterminowe zadowolenie pracowników	3	0	10
Liczba nowoczesnych technologii w pięcioletnim okresie czasu	4	2	20
Wynik finansowy (w tys. zł)	5	100	1 000

Zródło: opracowanie własne.

Długoterminowa satysfakcja klientów mierzona jest liczbą klientów, jacy odeszli od przedsiębiorstwa w ciągu badanego okresu. Istotne jest to, że nie wlicza się do tego przedsiębiorstw, które zbankrutowały i w ten sposób przestały być klientami. Długoterminowa najwyższa jakość produktów mierzona jest liczbą braków i zwróconych produktów do firmy przez odbiorców z powodu wad fabrycznych. Liczba punktów uzależniona jest od tej liczby w całkowitej ilości sprzedaży. Długoterminowe zadowolenie pracowników mierzone jest liczbą odchodzących

pracowników w proporcji do całkowitej liczby pracowników. Nie uwzględnia się pracowników odchodzących na emeryturę, zmarłych itp. Liczba nowoczesnych technologii wdrożona w pięcioletnim okresie czasu to te technologie, które w znaczący sposób wpłynęły na sprzedaż produktów. Może być liczona przez liczbę nowych produktów w asortymencie i/lub liczbą produktów, które istotnie zmieniły swoje parametry handlowe. Wynik finansowy mierzony jest łącznie za ostatnie 5 lat i obejmuje jedynie sprzedaż na rynku polskim.

Wartości mierników dla badanych wymiany informacji z porównywanymi przedsiębiorstw prezentuje tabela 3. Wartości jednostkami. przedstawione w tabeli uzyskano na podstawie

Tabela 3. Strategiczne mierniki badanych przedsiębiorstw

Miernik	Spółka		
	Alfa	Beta	Gamma
Długoterminowa satysfakcja klienta	6	8	9
Długoterminowa najwyższa jakość produktów	7	9	8
Długoterminowe zadowolenie pracowników	7	6	8
Liczba nowoczesnych technologii w pięcioletnim okresie czasu	10	8	16
Wynik finansowy (w tys. zł)	500	300	400

Zródło: opracowanie własne.

Zestandaryzowane wartości mierników do skali 0-10 punktów prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Zestandaryzowane wartości mierników dla badanych przedsiębiorstw

Miernik	Spółka		
	Alfa	Beta	Gamma
Długoterminowa satysfakcja klienta	6,00	8,00	9,00
Długoterminowa najwyższa jakość produktów	7,00	9,00	8,00
Długoterminowe zadowolenie pracowników	7,00	6,00	8,00
Liczba nowoczesnych technologii w pięcioletnim okresie czasu	4,44	3,33	7,78
Wynik finansowy (w tys. Zł)	4,44	2,22	3,33

Zródło: opracowanie własne.

Obszar bazowy Ω wynosi 100π . Obszary zajmowane przez poszczególne przedsiębiorstwa są następujące:

- przedsiębiorstwo Alfa – 80,14 (25,51%),
- przedsiębiorstwo Beta – 81,40 (25,91%),
- przedsiębiorstwo Gamma – 120,85 (38,47%).

Jak wynika z przedstawionych obliczeń, największe pole zajmuje przedsiębiorstwo Gamma, więc ono stanowi strategiczny punkt odniesienia dla badanej spółki. Spółka Alfa ma podobną powierzchnię do Beta co oznacza, że

całkowity sposób realizacji strategii jest podobny.

Rozwinięcie przedstawionej analizy uwzględnia wagi poszczególnych mierników w ocenie. Suma wag (równa 1) odpowiada łącznemu obszarowi koła (360°). Jeśli więc w pierwszej części analizy założono, że waga mierników jest taka sama, to obszar przypadający na jeden miernik wyniósł $360^\circ/5 = 72^\circ$. Przyjęte w przykładzie wagi dla poszczególnych mierników przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Wagi mierników

Miernik	Waga	Kąt koła
1	2	3
Długoterminowa satysfakcja klienta	0,25	90
Długoterminowa najwyższa jakość produktów	0,25	90
Długoterminowe zadowolenie pracowników	0,25	90

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Liczba nowoczesnych technologii w pięcioletnim okresie czasu	0,15	54
Wynik finansowy (w tys. zł)	0,10	36
Razem	1,00	360

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 5, trzy pierwsze mierniki uznano za równoważne i zajmują razem $\frac{3}{4}$ powierzchni koła. Po dokonaniu korekt związanych z uwzględnieniem wag obszary zajmowane przez poszczególne przedsiębiorstwa są następujące:

- przedsiębiorstwo Alfa – 76,88 (24,47%),
- przedsiębiorstwo Beta – 81,22 (25,85%),
- przedsiębiorstwo Gamma – 118,42 (37,69%).

Jak wynika z przedstawionych obliczeń, również po uwzględnieniu wag liderem strategicznym jest przedsiębiorstwo Gamma. Jednakże uwidoczniła się większa przewaga spółki Beta nad spółką Alfa.

4. Podsumowanie. Zaproponowany model może stanowić istotną pomoc przy ocenie strategii przedsiębiorstwa. Wprowadzając właściwe mierniki, związane z badanym sektorem, można uzyskać informację o przewadze, lub jej braku, nad konkurencją. Można ocenić również, czy w którymś z badanych obszarów występują zagrożenia. Niewątpliwą zaletą modelu jest prosty i zrozumiały sposób oceny. Trudność stanowi nie tylko dobór mierników, zdobycie danych o innych przedsiębiorstwach, ale również

ustalenie górnych i dolnych granic oceny. Wydaje się, że rozwijający się rynek informacji o przedsiębiorstwach zlikwiduje te bariery. Już obecnie benchmarking zaczął stanowić istotny element zarządzania przedsiębiorstwami, co przy równoczesnym rozwoju strategicznej rachunkowości zarządczej będzie powodować, że znajdą się na rynku instytucje, które będą zarządzać wymianą informacji między przedsiębiorstwami. Konieczne będzie również zwiększenie zaufania menedżerów do przekazywania sobie informacji, które nie spowoduje wzajemnych szkód. Wydaje się to możliwe, gdyż na rynku polskim działa obecnie znaczna liczba zagranicznych przedsiębiorstw, które już od lat stosują benchmarking.

Literatura:

1. *Badiru A.B., Ayeni B.J., 1993, Quality and Process Improvement, Chapman&Hall, London.*

Robert KOWALAK – dr. Katedry Rachunku Kosztów i Rachunkowości Zarządczej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu