

Magdalena Szydelko

Politechnika Rzeszowska

e-mail: mszydel@prz.edu.pl

**KONCEPTUALIZACJA I METODYKA
BENCHMARKINGU W GRUPIE KAPITAŁOWEJ**

**CONCEPTUALIZATION AND METHODOLOGY
OF BENCHMARKING IN THE CAPITAL GROUP**

DOI: 10.15611/pn.2017.472.39

JEL Classification: M21

Streszczenie: Celami artykułu są: przedstawienie istoty benchmarkingu przedsiębiorstw w grupie kapitałowej w kontekście atrybutów tego zgrupowania oraz opracowanie jego referencyjnej metodyki. Myśl przewodnią stanowi twierdzenie, iż benchmarking powinien być integralną częścią procesu ciągłego doskonalenia przedsiębiorstw w grupie kapitałowej. Główną metodą badawczą jest analiza literatury krajowej i zagranicznej. Najważniejszymi osiągnięciami są: konceptualizacja benchmarkingu w grupie kapitałowej oraz propozycja czterech faz i trzynastu kroków w ramach jego metodyki. Istotą benchmarkingu w grupie kapitałowej jest wzajemnie korzystna wymiana informacji przez partnerów benchmarkingowych o osiągniętych wynikach i najlepszych praktykach stosowanych przez nich w różnych obszarach działalności, prowadząca do poprawy wyników wszystkich stron zaangażowanych w benchmarking.

Słowa kluczowe: benchmarking, najlepsze praktyki, metodyka, grupa kapitałowa, partnerstwo benchmarkingowe.

Summary: The purposes of this article are as follows: to present the essence of the benchmarking adapted to the needs of capital group members, in the context of group attributes, and to develop a reference methodology. The keynote is the claim that benchmarking should be an integral part of continuous improvement process in enterprises in the group. The main research method is the analysis of domestic and foreign literature. The most important achievements are: conceptualization of benchmarking in the capital group and the proposition of the four phases and thirteen steps in the benchmarking methodology. The essence of intra-group benchmarking is a mutually beneficial exchange of information by benchmarking partners about a performance and best practices, which leads to the improved performance of all parties involved in the benchmarking project.

Keywords: benchmarking, best practices, methodology, capital group, benchmarking partnership.

1. Wstęp

Stwierdzenie odnoszące się do benchmarkingu zaczerpnięte z literatury: „ci, którzy polegają wyłącznie na sobie, są skazani na wieczne wyważanie otwartych drzwi zamiast uczyć się i korzystać z postępów innych” [Bogan, English 2006, s. 15], zyskuje na aktualności szczególnie w wypadku specyficznych form organizacji gospodarczych (struktur społeczno-gospodarczych). Można je ogólnie zakwalifikować do zgrupowań niezależnych prawnie przedsiębiorstw powiązanych ze sobą relacjami o charakterze współpracy w celu osiągnięcia wspólnych i indywidualnych korzyści. Przykładami takich struktur są grupy kapitałowe.

Dążenie do tworzenia struktur ugrupowania kapitałowego okazuje się jedną z głównych cech współczesnej gospodarki. Dzięki nim przedsiębiorstwa mogą dostosować się do cyklicznych i strukturalnych zmian rynkowych, a także przezwyciężać różnego rodzaju bariery utrudniające ich dalszy wzrost i rozwój [Ćwik 2011, s. 64].

Benchmarking częściej występuje jako narzędzie doskonalenia zorientowane na cele praktyczne niż instrument zarządzania o solidnej podbudowie teoretycznej. Analiza źródeł wtórnych w postaci witryn internetowych krajowych i zagranicznych przedsiębiorstw świadczących usługi doradcze pozwala stwierdzić, iż konsulting często obejmuje doradztwo biznesowe w zakresie benchmarkingu w grupach kapitałowych. Natomiast przegląd literatury prowadzi do wniosku, że żaden z badaczy nie rozważał możliwości adaptacji benchmarkingu do potrzeb grupy kapitałowej. Na tak zarysowanym tle powstaje przekonanie o istnieniu luki poznawczej w tych obszarach.

Należy podkreślić, że przedmiotem dalszych rozważań jest wyłącznie jeden rodzaj benchmarkingu – benchmarking w grupach kapitałowych (benchmarking wewnątrzgrupowy). Istnieje jeszcze możliwość wykorzystania tego instrumentu na potrzeby benchmarkingu międzygrupowego, co pozostaje poza obszarem rozważań w niniejszym opracowaniu.

Celami artykułu są: przedstawienie istoty benchmarkingu przedsiębiorstw w grupie kapitałowej w kontekście atrybutów tego zgrupowania oraz podjęcie próby opracowania referencyjnej¹ metodyki benchmarkingu dostosowanej do osobliwości grup kapitałowych. Główną metodą badawczą zastosowaną w artykule jest analiza literatury krajowej i zagranicznej.

Myśl przewodnią niniejszego opracowania stanowi twierdzenie, iż benchmarking powinien być integralną częścią procesu ciągłego doskonalenia przedsiębiorstw w grupie kapitałowej.

¹ Określenie „referencyjna” w odniesieniu do metodyki użyto w znaczeniu „stanowiąca punkt odniesienia”.

2. Istota benchmarkingu w grupie kapitałowej

Aby wyjaśnić istotę benchmarkingu w grupie kapitałowej, w pierwszej kolejności należy przyjąć jedną interpretację pojęcia „benchmarking”. Jednak do tej pory toczy się dyskurs naukowy na temat tego, jak należy prawidłowo definiować benchmarking. Próba określenia jego zakresu znaczeniowego wymaga wskazania podstawowego członu definiującego.

Różnorodność ujęć definicyjnych tej kategorii w literaturze jest skutkiem przesunięcia punktu ciężkości na inne elementy wykorzystywane do jej opisu [Szydełko 2015, s. 458]. Autorzy definiują benchmarking w ujęciu ogólnym lub szczegółowym.

W ujęciu ogólnym benchmarking:

- to porównywanie i uczenie się celem osiągnięcia doskonałości [Andersen 1995, s. 211],
- jest techniką powiększania wiedzy o najlepszych praktykach [Colom i in. 1995, s. 52],
- to zasadnicza umiejętność biznesowa, wspierająca dążenie do jakościowej doskonałości [Bogan, English 2006, s. 18],
- jest narzędziem wykorzystywanym w dążeniu do stania się organizacją uczącą się [Kuźmich 2015, s. 76],
- jest praktyką bycia pokornym dzięki przyznaniu, że inni są lepsi w czymś, i bycia na tyle mądrym, aby dowiedzieć się, jak dopasować najlepsze praktyki, a nawet prześcignąć najlepszych w danej klasie [American Productivity...],
- polega na dokonywaniu pomiaru [Gierczak-Korzeniowska 2016, s. 41].

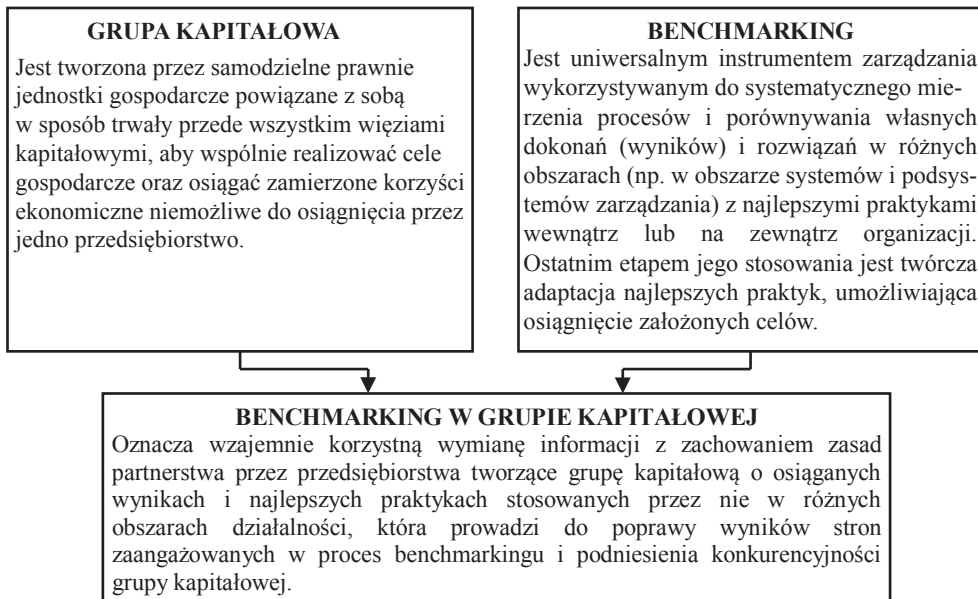
W ujęciu szczegółowym benchmarking:

- jest ciągłym procesem identyfikowania, analizy, projektowania i wdrażania lepszych rozwiązań w zakresie procesów, produktów oraz sposobów rozwiązywania problemów z wykorzystaniem sprawdzonych wzorców wewnętrznych lub zewnętrznych, którego rezultatem powinien być wzrost efektywności organizacji [Węgrzyn 2000, s. 84],
- jest ciągłym procesem, którego celem jest pomiar usług, produktów i procedur, a następnie porównywanie jego wyników z bezpośrednimi i najważniejszymi konkurentami, aby uzyskać informacje niezbędne do tego, aby stać się najlepszym z najlepszych [Dahlgaard, Kristensen, Kanji 2002, s. 20],
- jest metodą umożliwiającą porównanie wyników przedsiębiorstw w celu ustalenia wyróżniających się metod pracy oraz jest analizowaniem powstałych w trakcie porównania luk dla stałego poprawiania poziomu prowadzonej działalności, aby stać się lepszym od najlepszych oraz zyskać przewagę pozwalającą na bycie konkurencyjnym [Czubakowska 2005, s. 220].

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto za M. Szydełko i P. Bełch [2016, s. 155] oraz M. Szydełko i B. Kołodziejczukiem [2016, s. 506], że benchmarking jest uniwersalnym instrumentem zarządzania wykorzystywanym do systematycznego mierzenia procesów oraz porównywania własnych dokonań (wyników) i rozwiązań

w różnych obszarach działalności z najlepszymi praktykami wewnątrz lub na zewnątrz organizacji. Ostatnim etapem jego stosowania jest twórcza adaptacja najlepszych praktyk, umożliwiającą osiągnięcie założonych celów.

Pojęcie benchmarkingu jest na tyle pojemne, że można podjąć próbę adaptacji tego instrumentu do warunków funkcjonowania różnego rodzaju form organizacji gospodarczych. Zadanie to wiąże się z koniecznością przeniesienia teorii benchmarkingu na grunt grupy kapitałowej przy uwzględnieniu specyfiki jej działalności, w tym z konceptualizacją przedmiotowego zjawiska².



Rys. 1. Istota benchmarkingu przedsiębiorstw w grupie kapitałowej

Źródło: opracowanie własne.

Grupa kapitałowa została zdefiniowana w ustawie o rachunkowości [Ustawa z dnia 29 września 1994] jako jednostka dominująca wraz z jednostkami zależnymi. W literaturze przedmiotu dominuje stwierdzenie, że grupy kapitałowe składają się z samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych powiązanych z sobą w sposób trwały więziami kapitałowymi i ewentualnie dodatkowo innymi [Trocki 2004, s. 41], które zostały utworzone, aby wspólnie realizować cele gospodarcze oraz osiągać zamierzone korzyści ekonomiczne niemożliwe do osiągnięcia w ramach jednego przedsiębiorstwa [Romanowska 2011, s. 23]. Jedną z ważniejszych cech dużych

² Aby uczynić przedmiotem badania jakiegokolwiek zjawisko, należy przedmiot badań poddać określonej konceptualizacji, tj. zdecydować się na wybór aparatu pojęciowego, za pomocą którego dane zjawisko będzie opisywane.

zgrupowań przedsiębiorstw określanych jako grupy kapitałowe są związki kooperacyjne [Cygler i in. 2013, s. 159]. Współpraca wynika ze sposobu podporządkowania uczestników grupy kapitałowej, oddziaływania między nimi oraz podejmowania działań zmierzających do osiągnięcia wspólnego celu [Kotłowska 2015, s. 63].

W świetle wskazanych atrybutów grupy kapitałowej należy stwierdzić, iż jest ona przykładem współpracy międzyorganizacyjnej, która może stanowić jeden z czynników sprzyjających realizacji benchmarkingu opartego na partnerstwie w ramach takiego zgrupowania.

Wskazanie istoty partnerstwa benchmarkingowego przedsiębiorstw w grupie kapitałowej wymaga zestawienia pewnych kategorii pojęciowych. Jest to tzw. formatywne podejście do konceptualizacji pojęcia. Graficzne zobrazowanie sposobu wyprowadzania istoty benchmarkingu przedsiębiorstw w ramach grupy kapitałowej na podstawie takich kategorii, jak: grupa kapitałowa i benchmarking, przedstawiono na rysunku 1.

Konfrontacja zakresu znaczeniowego wskazanych dwóch kategorii stanowi asumpt do zaprezentowania poglądu, iż istotą benchmarkingu w grupie kapitałowej jest wzajemnie korzystna wymiana informacji – z zachowaniem zasad partnerstwa przez przedsiębiorstwa – o osiąganych wynikach i najlepszych praktykach stosowanych przez nie w różnych obszarach działalności, które prowadzą do poprawy wyników stron zaangażowanych w proces benchmarkingu (poziom mikro) i podniesienia konkurencyjności grupy kapitałowej (poziom mezo).

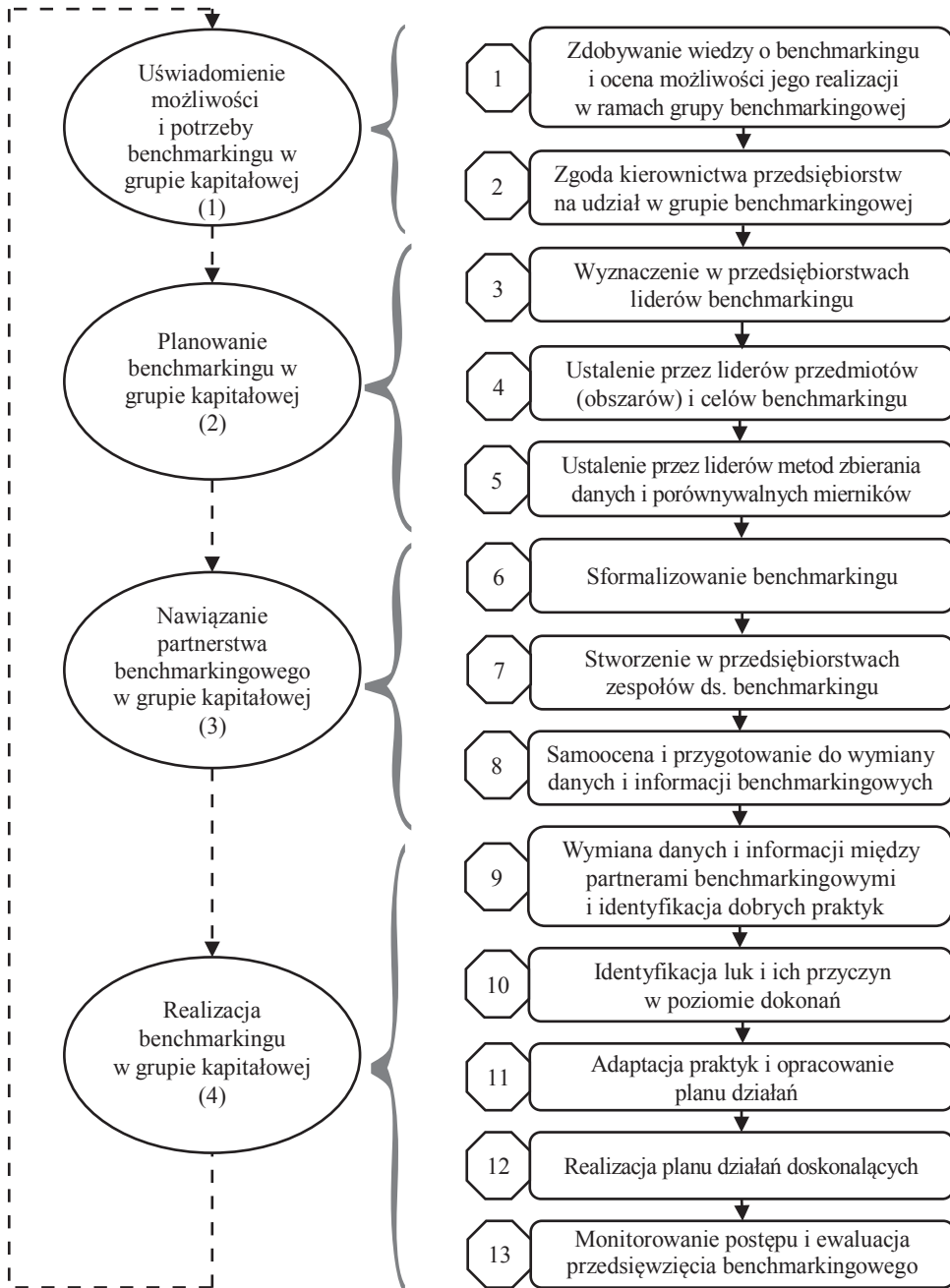
3. Referencyjna metodyka benchmarkingu w grupie kapitałowej

Jak podkreśla R. Kowalak [2009, s. 28], „prawidłowe stosowanie benchmarkingu wymaga wykonywania działań w określonej kolejności”. W literaturze z zakresu benchmarkingu można znaleźć różne propozycje metodyk (etapów i podetapów, faz i kroków) procesu uczenia się od innych z wykorzystaniem benchmarkingu. Oprócz metodyk akademickich wyróżnić można metodyki własne poszczególnych przedsiębiorstw i eksperckie.

Na potrzeby akademickiej metodyki benchmarkingu w grupie kapitałowej zaproponowano koncepcję fazowego przebiegu tego procesu. Wyodrębniono cztery fazy:

- 1) uświadomienie możliwości i potrzeby benchmarkingu w grupie kapitałowej,
- 2) planowanie benchmarkingu w grupie kapitałowej,
- 3) nawiązanie partnerstwa benchmarkingowego w grupie kapitałowej,
- 4) realizacja benchmarkingu w grupie kapitałowej.

Przyjmując za punkt wyjścia fazowy przebieg benchmarkingu w grupie kapitałowej, podjęto próbę opracowania referencyjnej metodyki przez identyfikację kroków w ramach czterech faz. Biorąc pod uwagę specyfikę grup kapitałowych, zaproponowano uniwersalny schemat postępowania. W autorskiej metodyce zało-



Rys. 2. Referencyjna metodyka benchmarkingu przedsiębiorstw w grupie kapitałowej

Źródło: opracowanie własne.

żono, że w benchmarkingu wewnątrzgrupowym źródłem informacji są benchmark-partnerzy, czyli jednostki gospodarcze będące obiektem porównań, mające status wzorca pod względem najlepszej praktyki w danym obszarze. Ponadto schemat postępowania uwzględnia partnerstwo benchmarkingowe przedsiębiorstw w ramach tworzonych w grupie kapitałowej tzw. grup benchmarkingowych, w celu wymiany i twórczej adaptacji wzorcowych praktyk. Grupa benchmarkingowa może obejmować całą grupę kapitałową lub może się składać z mniejszej liczby partnerów benchmarkingowych.

Propozycję metodyki benchmarkingu opartego na partnerstwie, realizowanego w ramach grupy kapitałowej, zaprezentowano na rysunku 2. W ramach czterech faz wyodrębniono trzynaście kroków.

Opis trzynastu kroków w ramach czterech faz metodyki benchmarkingu w grupie kapitałowej zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Opis kroków w ramach czterech faz metodyki benchmarkingu w grupie kapitałowej

Nr kroku	Opis kroków ramach czterech faz
1	2
Faza 1: uświadomienie możliwości i potrzeby benchmarkingu w grupie kapitałowej	
1	W fazie przedrelacyjnej kierownictwo przedsiębiorstw tworzących grupę kapitałową uświadamia sobie możliwość realizacji benchmarkingu wewnątrzgrupowego. Istotne jest odkrycie, że dzięki występowaniu w grupie pewnych czynników zwiększa się szansa na sukces benchmarkingu. W grupie kapitałowej powinna mieć miejsce popularyzacja benchmarkingu.
2	Kierownictwo przedsiębiorstw dobrowolnie wyraża zgodę na udział w benchmarkingu z zachowaniem zasad partnerstwa w ramach grupy benchmarkingowej. Liczba grup benchmarkingowych w danej grupie kapitałowej ulega zmianie w czasie. Inicjatorem powstania grupy benchmarkingowej w celu wymiany doświadczeń i praktyk jest jedno z przedsiębiorstw stające się jej koordynatorem. Bodźcem do podjęcia decyzji powinno być ujrzenie w benchmarkingu nowych możliwości dla rozwoju przedsiębiorstwa, w szczególności szans na poprawę poziomu efektywności procesów i poziomu konkurencyjności.
Faza 2: planowanie benchmarkingu w grupie kapitałowej	
3	Kierownictwo przedsiębiorstw, które zgłosi chęć udziału w benchmarkingu, wybiera spośród pracowników lidera reprezentującego od tego momentu przedsiębiorstwo w kontaktach z partnerami benchmarkingowymi (w tym inicjatorem przedsięwzięcia). Najlepszymi kandydatami do pełnienia funkcji lidera są: <ul style="list-style-type: none"> • kierownik odpowiedzialny za zarządzanie jakością (nierzadko zatrudniany na stanowisku pełnomocnika ds. systemu jakości), • pracownik w wyodrębnionej komórce organizacyjnej odpowiedzialnej za controlling lub benchmarking.
4	Jednym z zadań liderów benchmarkingu, tworzących na tym etapie jeszcze niesformalizowaną grupę benchmarkingową, jest wspólne ustalenie obszarów, które będą podlegać benchmarkingowi oraz celów przedsięwzięcia. Na wybór obszarów objętych benchmarkingiem mają wpływ przede wszystkim takie czynniki, jak: <ul style="list-style-type: none"> • dotychczasowe wyniki analizy osiągniętych wyników,

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> • poziom podobieństwa przedsiębiorstw zdecydowanych na udział w grupie benchmarkingowej (np. podobieństwo w zakresie realizowanych procesów), • poziom zaufania między potencjalnymi partnerami benchmarkingowymi.
5	Kolejnym zadaniem liderów benchmarkingu jest wspólne ustalenie metod zbierania danych i informacji, ich zakresu oraz identyfikacja porównywalnych mierników (nazw i opisów). Propozycje w zakresie mierników-benchmarków (finansowych i niefinansowych) mogą być składane zarówno przez inicjatora danej grupy benchmarkingowej, jak i pozostałych liderów reprezentujących przedsiębiorstwa. Dobór obiektywnych mierników musi zostać poddany ocenie wszystkich liderów benchmarkingu pod względem dostępności danych wejściowych w przedsiębiorstwach.
Faza 3: nawiązanie partnerstwa benchmarkingowego w grupie kapitałowej	
6	Istotne dla skutecznego przeprowadzenia benchmarkingu w grupie kapitałowej jest sformalizowanie powiązań między stronami benchmarkingu (w grupie benchmarkingowej). Formalne porozumienie o współpracy powinno zagwarantować uczestnikom benchmarkingu odpowiednie zabezpieczenie i wykorzystanie danych oraz dostęp do szczegółowych informacji o osiągniętych wynikach i dobrych praktykach. W porozumieniu powinny zostać ujęte wszystkie obowiązki i uprawnienia uczestników benchmarkingu wewnątrzgrupowego oraz kodeks ich zachowań.
7	Na tym etapie zadaniem każdego lidera benchmarkingu jest powołanie w przedsiębiorstwie zespołu ds. benchmarkingu oraz określenie zakresu obowiązków i odpowiedzialności jego członków. Wielkość zespołu benchmarkingowego powinna zależeć od zakresu obszaru podlegającego benchmarkingowi, indywidualnych potrzeb organizacyjnych i kompetencji potencjalnych kandydatów na członków takiego zespołu. W skład takiego zespołu powinni na pewno wejść pracownicy bezpośrednio odpowiedzialni za procesy (właściciele procesów), które mają być poddane benchmarkingowi.
8	Głównym zadaniem powołanych w przedsiębiorstwach zespołów ds. benchmarkingu kierowanych przez liderów jest rozpoznanie, udokumentowanie obszarów (szczególnie procesów) podlegających benchmarkingowi i przygotowanie danych do wymiany z partnerami benchmarkingowymi w ramach sformalizowanej grupy benchmarkingowej.
Faza 4: realizacja benchmarkingu w grupie kapitałowej	
9	Kolejnym zadaniem zespołów ds. benchmarkingu jest zaprezentowanie przygotowanych danych na forum grupy benchmarkingowej. Spotkania robocze organizuje koordynator grupy benchmarkingowej. Po przedstawieniu przez wszystkich członków grupy benchmarkingowej osiągniętych wyników w poszczególnych obszarach podlegających porównaniu zostaje wyłonione wzorcowe przedsiębiorstwo lub przedsiębiorstwa. Przedstawiciele wzorcowych przedsiębiorstw powinni zaprezentować dobre praktyki i kluczowe czynniki wpływające na osiągnięte przez nie wyniki. Jest uzasadnione, aby pozyskane informacje w trakcie spotkań roboczych grupy benchmarkingowej uzupełnić przez rozmowy bezpośrednie lub telefoniczne z przedstawicielami partnera benchmarkingowego.
10	Na tym etapie zespół benchmarkingowy rozpoznaje różnice między badanymi obszarami działalności własnych przedsiębiorstw (benchmark-partnerów aktywnych) i przedsiębiorstw-wzorców posługujących się sprawdzonymi sposobami postępowania (benchmark-partnerów biernych). Różnice są ujawniane w wyniku pomiarów porównawczych. Kontakty bezpośrednie między partnerami benchmarkingowymi wydają się nieodzowne. Identyfikacja luk i ich przyczyn w poziomie dokonania jest kluczowym zadaniem. Wnioski powinny stanowić bodziec do zaprojektowania i uruchomienia w kolejnych krokach procesu zmian, który doprowadzi do poprawy wyników.

Tabela 1, cd.

1	2
11	Zaprojektowanie zmian i rekomendacja ich wdrożenia w obszarach poddanych benchmarkingowi to najtrudniejszy krok w tym procesie. Jego istotą jest umiejętność wykorzystania doświadczeń (przez twórczą adaptację praktyk) benchmark-partnerów biernych do doskonalenia własnego przedsiębiorstwa. Liderzy benchmarkingowi powinni w efekcie realizacji poprzedniego kroku dostarczyć naczelnemu kierownictwu informacji czy istnieje potrzeba uruchamiania zmian i jaki będzie ich zakres. Na tym etapie jest ważne również ustalenie celów wprowadzanych zmian i harmonogramu prac.
12	Po zaakceptowaniu planu działań doskonalących przez wszystkich zainteresowanych w przedsiębiorstwie następuje jego realizacja. Wdrożeniem usprawnień zaproponowanych przez właściwy zespół benchmarkingowy powinien zajmować się benchmarkingowy zespół wdrożeniowy.
13	W trakcie wdrażania zaadaptowanych praktyk i realizowania planu działań doskonalących liderzy benchmarkingu powinni monitorować postęp prac. Istotnym działaniem jest zakomunikowanie interesariuszom w przedsiębiorstwie i w grupie benchmarkingowej jego wyników. Konieczna jest ewaluacja przedsięwzięcia dokonana w przedsiębiorstwach i w grupie benchmarkingowej. Ocenie indywidualnej i grupowej powinny podlegać przede wszystkim: przyjęta metodyka i skuteczność benchmarkingu (stopień realizacji przyjętych celów benchmarkingu) oraz poziom funkcjonalności wykorzystanych narzędzi i metod pomiaru.

Źródło: opracowanie własne.

Realizacja kroków w ramach przyjętej metodyki może przyczynić się do zacieśniania więzi międzyorganizacyjnych w grupie kapitałowej, które w przyszłości mogą się przekształcić w trwałe kontakty i współpracę w innych dziedzinach (np. realizacja wspólnych projektów inwestycyjnych, badawczych i wdrożeniowych oraz korzystanie ze wspólnej infrastruktury).

4. Zakończenie

Liderzy i wykonawcy procesów doskonalenia w przedsiębiorstwach tworzących grupę kapitałową powinni eliminować słabe strony i wady stosowanych rozwiązań, wzmacniać elementy uznane za mocne strony i czynniki sukcesu, a także wykorzystywać wiedzę o najlepszych praktykach stosowanych przez benchmark-partnerów.

Realizacja benchmarkingu w grupie kapitałowej jest procesem złożonym, trwającym w czasie i w przestrzeni, kształtowanym przede wszystkim przez: powiązane ze sobą działania w ramach faz i kroków, oczekiwania i interakcje partnerów oraz ich zasoby przeznaczone na przedsięwzięcie. Zakres i liczba szczegółowych zadań do wykonania w ramach benchmarkingu na potrzeby grupy kapitałowej zależą od realizowanych procesów, wyników samooceny, umiejscowienia benchmarkingu w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw, kompetencji osób realizujących proces mierzenia i porównywania różnych praktyk i wyników z benchmark-partnerami, a przede wszystkim od podejścia kierownictwa do koncepcji benchmarkingu.

Podsumowując, należy wyraźnie zaznaczyć, że benchmarking powinien pełnić służebną funkcję wobec kadry kierowniczej jednostki dominującej i powiązanych z nią jednostek zależnych w grupie kapitałowej oraz powinien być stosowany w sposób ciągły i systematyczny. Zaletą benchmarkingu jest jego uniwersalność i wszechstronność, a szczególnie kompatybilność z innymi instrumentami i systemami zarządzania (np. controllingiem i znormalizowanym systemem zarządzania jakością). Rozważania prowadzone w niniejszym opracowaniu wyznaczają dalsze kierunki badań teoretycznych i praktycznych. Interesującymi problemami badawczymi są między innymi: miejsce benchmarkingu realizowanego w grupie kapitałowej na tle jego licznych typologii, korzyści jego zastosowania na poziomie przedsiębiorstwa i grupy kapitałowej oraz rola systemu pomiaru i raportowania dokonań.

Literatura

- American Productivity and Quality Center, *APQC'S benchmarking methodology*, <https://www.apqc.org/knowledge-base/collections/benchmarking-basics-collection> (3.02.2017).
- Andersen B., 1995, *Benchmarking*, [w:] Rolstadås A. (ed.), *Performance Management. A Business Process Benchmarking Approach*, Springer, [b.m.w].
- Bogan Ch.E., English M.J., 2006, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice.
- Colom J. i in., 1995, *The Role of Benchmarking in the Management of Change Process*, [w:] Rolstadås A. (ed.), *Benchmarking – Theory and Practice*, Chapman & Hall, London.
- Cyglar J. i in., 2013, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Czubakowska K., 2005, *Planowanie i kontrola w controllingu*, [w:] Kiziukiewicz T. (red.), *Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi*, Uniwersytet Szczeciński i Akademia Rolnicza, Szczecin.
- Ćwik K., 2011, *Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 219.
- Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., 2002, *Fundamentals of Total Quality Management. Process Analysis and Improvement*, Taylor & Francis, London – New York.
- Gierczak-Korzeniowska B., 2016, *Mierniki w benchmarkingu a pomiar efektywności zarządzania w przedsiębiorstwie transportowym*, [w:] Szydelko M., Belch P., Szydelko Ł. (red.), *Wybrane teoretyczne i praktyczne aspekty współczesnej logistyki*, Edytorial, Rzeszów.
- Kotłowska M., 2015, *Problemy zarządzania dokonaniami w grupach kapitałowych*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 224.
- Kowalak R., 2009, *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kuźmich K.A., 2015, *Benchmarking procesowy jako instrument doskonalenia zarządzania uczelni*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Romanowska M., 2011, *Grupy kapitałowe. Teoria i badania empiryczne*, [w:] Romanowska M. (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, PWE, Warszawa.
- Szydelko M., 2015, *Ramy koncepcyjne zastosowania benchmarkingu w klastrze*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 399.
- Szydelko M., Belch P., 2016 *Benchmarking jako instrument controllingu strategicznego*, [w:] Szydelko A. (red.), *Wybrane zagadnienia finansów i rachunkowości*, Edytorial, Rzeszów.

- Szydełko M., Kołodziejczuk B., 2016, *Benchmarking jako fakultatywny instrument doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania jakością*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 440.
- Trocki M., 2004, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, PWN, Warszawa.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 2016, poz. 1047.
- Węgrzyn A., 2000, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kluczbork-Wrocław.