

## Wykorzystanie benchmarkingu w przedsiębiorstwach województwa pomorskiego

Anna Siemionek, Małgorzata Siemionek\*

**Streszczenie:** *Cel* – Wzorowanie się na konkurencji i przyjmowanie najlepszych praktyk jest jedną z koncepcji zarządzania zwaną benchmarkingiem. Przemiany w świecie zmuszają przedsiębiorstwa do szukania nowych sposobów zarządzania. Osiągnięcie przewagi nad konkurencją oznacza, iż czynności, które wykonuje się w ramach danego procesu są wykonywane szybciej, lepiej, bardziej efektywnie, co pozwala na osiągnięcie najlepszej produktywności, a co za tym idzie przewagi konkurencyjnej.

*Metodologia badania* – Analiza artykułów naukowych zawierających badania na temat benchmarkingu. Przeprowadzono badanie ankietowe wśród 110 małych, średnich i dużych przedsiębiorstw województwa pomorskiego w latach 2008–2010. Dokonano analizy wyników badań przy pomocy arkusza kalkulacyjnego Excel.

*Wynik* – W artykule zaprezentowano przegląd definicji benchmarkingu, wady i zalety jego stosowania, jak również dokonano porównania benchmarkingu z budżetowaniem. Na podstawie ankiety zaprezentowano wyniki badań dotyczące zakresu wykorzystania benchmarkingu w badanych przedsiębiorstwach województwa pomorskiego.

*Oryginalność/wartość* – Sama tematyka benchmarkingu jest dosyć popularna, ale nie ma dużo opracowań dotyczących wykorzystania benchmarkingu na przykładzie konkretnego województwa. Artykuł stanowi próbę całościowej prezentacji tego zjawiska w województwie pomorskim według obecnego stanu wiedzy.

**Słowa kluczowe:** konkurencyjność, zarządzanie jakością, koncepcje zarządzania

### Wprowadzenie

„Porównaj się, aby zostać najlepszym” to główna zasada wyznawana przez zwolenników benchmarkingu (Kuczevska 2007: 26). Warunkiem przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa na rynku jest ciągły proces doskonalenia się organizacji. Działalność przedsiębiorstw na ogół prowadzona jest w środowisku konkurencyjnym. Najczęściej ich środki finansowe są dość ograniczone, a zasoby ludzkie niewystarczające pod względem nie tylko liczebności, ale również kwalifikacji personelu. Wdrażanie i testowanie nowych strategii to opcja dla niewielu przedsiębiorstw, które mogą sobie na nią pozwolić. W przypadku wystąpienia zdarzeń niepożądanych czy niepowodzeń, tak zainwestowane nakłady finansowe, jak i również czasowe, mogłyby się przyczynić do ograniczenia możliwości dalszego rozwoju

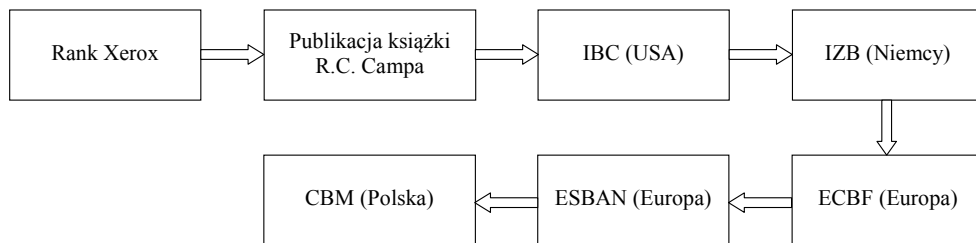
---

\* dr Anna Siemionek, Katedra Finansów Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, 81-824 Sopot, ul. Armii Krajowej 101, e-mail: annasiemionek@wzr.ug.edu.pl; mgr Małgorzata Siemionek, Katedra Mikroekonomii, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, 10-719 Olsztyn, ul. Oczapowskiego 4, e-mail: m.siemionek@gmail.com.

spółki. W celu zmniejszenia stopnia ryzyka i niepewności obserwuje się, a następnie stosuje strategie oraz procesy sprawdzone i przetestowane przez inne spółki. Benchmarking jest metodą bazującą na dokonywaniu porównań, które towarzyszyły ludzkości od początku istnienia, tak więc jego korzeni należy szukać głęboko w historii ludzkości. Porównania te polegały na obserwacji otoczenia i miały na celu określenie pozycji człowieka w społeczności na wielu różnych płaszczyznach życia.

## 1. Rozwój benchmarkingu

Pierwsze odnotowane fakty związane z wykorzystaniem koncepcji benchmarkingu pochodzą z 1945 roku z Japonii, gdzie po obserwacjach przedsiębiorstw istniejących na rynkach zachodnioeuropejskich oraz amerykańskich Japończycy skopiowali rozwiązania w zakresie produktów, koncepcji, idei oraz sposobów działania, a następnie zaadaptowali je w swoim kraju i rozwinęli oraz udoskonaili we własnych procesach produkcyjnych. Do pionierów benchmarkingu w obecnej formie należy zaliczyć przedsiębiorstwo Rank Xerox, zmagające się w latach siedemdziesiątych z poważnymi problemami organizacyjnymi oraz finansowymi związanymi między innymi z silną konkurencją kserokopiarek na rynku. Kierownictwo firmy opracowało w 1983 roku program Leadership Through Quality, składający się z trzech rozdziałów, a drugi z nich nosił nazwę benchmarking (Mikulski 2006: 16). Benchmarking pozwala przede wszystkim zwiększyć konkurencyjność w stosunku do innych firm. Jedną z przesłanek do wykorzystywania tej metody, polegającej na porównywaniu się z innymi, jest Polska Nagroda Jakości, która wymusza poprawę zadowolenia klientów oraz pracowników poprzez wdrażanie w przedsiębiorstwie Kompleksowego Zarządzania Jakością (*Total Quality Management*). Aby wdrożyć TQM, trzeba analizować i szukać nowych rozwiązań, w czym przydatny okazuje się właśnie benchmarking. Na rysunku 1 zaprezentowano rozwój benchmarkingu na przestrzeni lat od roku 1979.



**Rysunek 1.** Rozwój benchmarkingu od 1979 roku

Źródło: Czyż-Gwiazda (2006): 9.

Benchmarking jest koncepcją, która może zostać zastosowana w każdym obszarze działania przedsiębiorstwa. Zdecydowana większość światowych firm w procesie doskonalenia

swojej organizacji stosuje benchmarking obok takich narzędzi, jak analiza i planowanie strategiczne czy badania satysfakcji klientów.

## 2. Pojęcie benchmarkingu

Istotę benchmarkingu można określić jako metodę poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania, umożliwiających osiągnięcie najlepszych wyników poprzez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia (por. Pieske 1994: 19; Maiga, Jacobs 2003: 85–107). Podobnie benchmarking definiuje wielu innych autorów. Zgodnie z przytoczoną definicją, istotą benchmarkingu jest uczenie się od innych, pozwalające zdobyć wiedzę, którą wykorzystać później można we własnym przedsiębiorstwie. Zrozumiałe jest więc także stwierdzenie, że trzeba uczyć się na błędach, jednak lepiej uczyć się na cudzych błędach niż na swoich.

Benchmarking jest ciągłym procesem polegającym na porównaniu z konkurencją lub liderami rynku usług, produktów, procesów, strategii czy też operacji. Polega on również na poszukiwaniu najefektywniejszych metod dla danej działalności i czerpaniu wzorców dotyczących sposobów postępowania poprzez uczenie się od innych. O ważnej pozycji benchmarkingu w procesie zarządzania świadczy zaangażowanie się Komisji Europejskiej w sponsorowanie działań promujących nową koncepcję, jaką jest benchmarking.

Benchmarking można stosować w procesach również spoza obszaru produkcyjnego, a partnerzy do benchmarkingu nie muszą pochodzić z tej samej branży (Czyż-Gwiazda 2006: 8). Benchmarking to efektywna metoda doskonalenia organizacji, która prowadzi do wzrostu korzyści ekonomicznych i jakościowych.

Istnieje ciągła potrzeba tworzenia nowych celów i mierników będących podstawą oceny wypracowanych wyników. Identyfikacja najlepszych sposobów realizacji procesów, mających na celu usprawnienie działalności jednostki, określana jest jako benchmarking (Por. Gabrusewicz, Kamela-Sowińska, Poetschke 2001: 23).

W tabeli 1 przedstawiono definicje benchmarkingu pokazujące różne podejścia do tej problematyki.

**Tabela 1**

Definicje benchmarkingu

Autor	Definicja benchmarkingu
1	2
Porównywanie się z najlepszymi	
E. Czyż-Gwiazda	Nowatorskość benchmarkingu polega na wychodzącym poza branżę porównaniu z najlepszymi i ustanowieniu norm dla własnego przedsiębiorstwa. Metoda benchmarking integruje przy tym istniejące już metody zarządzania i przynosi efekty dopiero przy konsekwentnym oraz ciągłym stosowaniu (Czyż-Gwiazda 2006: 10).
K. Zimmewicz	Benchmarking to porównywanie się z najlepszymi, dorównywanie im, orientacja na najlepszą klasę wyrobów lub usług, uczenie się od konkurentów (Zimmewicz 2009: 43–55).

1	2
J. Czekaj, D. Dziedzic, T. Kafel i Z. Martyniak	Uczenie się od najlepszych przez porównywanie się z najlepszymi oraz metoda poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania, umożliwiających osiągnięcie najlepszych wyników poprzez uczenie się od innych i wykorzystanie ich doświadczenia (Czekaj i in. 1996: 39).
G. Dessler	Proces, za pomocą którego firma uczy się, jak być najlepszą w wielu obszarach działalności poprzez analizę i porównanie praktyk innych firm działających w tych obszarach (Dessler 2004: 128).
M. Czerna	Benchmarking – to nic innego, jak porównywanie się z najlepszymi, próba dorównania im, wykorzystanie doświadczenia innych firm (tak, aby uniknąć błędów) (Czerna 2010: 203).
I. Durlik	Metoda pozwalająca na osadzenie firmy w realiach konkurencyjnego rynku. Polega ona na wyborze przez firmę wzorcowego konkurenta, który staje się układem odniesienia, przy ocenie pozycji firmy na rynku obecnie i w przyszłości (...), celem benchmarkingu zaś jest porównanie podobnych procesów i produktów oferowanych przez konkurentów, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną (Durlik 1998: 14).
E. Urbanowska- -Sojkin	Benchmarking to ustalanie dlaczego inni odnoszą sukces przez porównywanie konkretnego przedsiębiorstwa do podmiotów odniesienia (Urbanowska-Sojkin 2007: 214).
R. C. Camp	Benchmarking, to ciągły proces, w którym porównywane są produkty, usługi, a przede wszystkim procesy i metody funkcjonowania wielu firm. Przy czym powinny być podane różnice między przedsiębiorstwami, ustalone powinny być powody dla zaistniałych różnic i zaproponowane możliwości doskonalenia. Porównanie należy przeprowadzać z przedsiębiorstwami, które są wiodące w badanych metodach i procesach. Firmy te określane są mianem „best in class”, czyli najlepszych we własnej klasie, branży (Camp 1998: 5–6; Camp 1992: 73–74). Benchmarking jest poszukiwaniem najefektywniejszych metod dla danej działalności, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną (Camp 1995: 28).
Proces polegający na doskonaleniu, poszukiwaniu najlepszych rozwiązań	
J. Brillman	Benchmarking to proces polegający na doskonaleniu efektywności własnej organizacji poprzez identyfikowanie, analizowanie, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez organizacje najbardziej efektywne w skali świata (Brillman 2002: 262).
S. Codling	Jest trwającym, systematycznym poszukiwaniem i wprowadzaniem najlepszej praktyki, która prowadzi do osiągnięcia najlepszych wyników (Codling S. 1998; Codling B.S. 1998: 158–164).
P. Kotler	Sztuka odkrywania, jak i dlaczego niektóre przedsiębiorstwa funkcjonują sprawniej niż inne, a następnie tworze naśladowanie najlepszych, podpatrzonych w ten sposób praktyk (Kotler 1994: 46).
G. Peters	Podkreśla, iż benchmarking nie jest tylko zwykłym kopiowaniem, jest czymś więcej niż proste naśladowanie, jest drogą do osiągnięcia innej, większej wartości.
K. Bilińska- -Reformat	Poszukiwanie przez przedsiębiorstwo najlepszych, istniejących w praktyce rozwiązań, które wiodą do uzyskania przewagi na rynku w stosunku do określonych konkurentów oraz stałe porównywanie swojego przedsiębiorstwa z wzorcowym konkurentem w obszarze kluczowych czynników sukcesu firmy (Bilińska-Reformat: 21).
W. Grudziński, A. Rudzińska, M. Sawicki	Praktyka studiowania przez przedsiębiorstwo „najlepszych” procesów produkcyjnych, technik zarządzania i działań marketingowych, które stosowane są przez bezpośrednich konkurentów i przedsiębiorstwa o pokrewnej działalności (Grudziński i in. 1998: 15).
Moriarty, Smallman	W 2009 roku doszli do wniosku, że definicja benchmarkingu ewoluowała w kierunku koncentracji na procesach teleologicznych, które prowadzą do transformacji organizacji. W przyszłości autorzy proponują określenie bardziej rygorystycznej teoretycznej bazy dla benchmarkingu, która wzmocniłaby procesy biznesowe podejmowane w organizacjach (Moriarty, Smallman 2009: 502).
Proces pomiaru	
D.T. Kearns	Benchmarking to ciągły proces oceny produktów, usług i praktyk w odniesieniu do najsilniejszych konkurentów lub firm uznawanych za liderów (Kearns 1985: 14–17).
G.H. Watson	Benchmarking jest systematycznym, ciągłym procesem pomiarowym, polegającym na stałym mierzeniu i porównywaniu jednej kategorii działań organizacyjnych firmy w stosunku do lidera w danej dziedzinie (bez ograniczeń geograficznych), mającym na celu pomaganie firmie w usprawnieniu jej działań ( <i>A Perspective on Benchmarking</i> 1994: 5–10).
B. Andersen	Benchmarking w przedsiębiorstwie jest procesem ciągłego pomiaru i porównywania jednego biznesu z innym porównywalnym procesem prowadzonym przez wiodące organizacje w celu gromadzenia informacji, które umożliwią temu przedsiębiorstwu zidentyfikowanie oraz wprowadzanie udoskonaleni (Andersen 1999: 287–288).

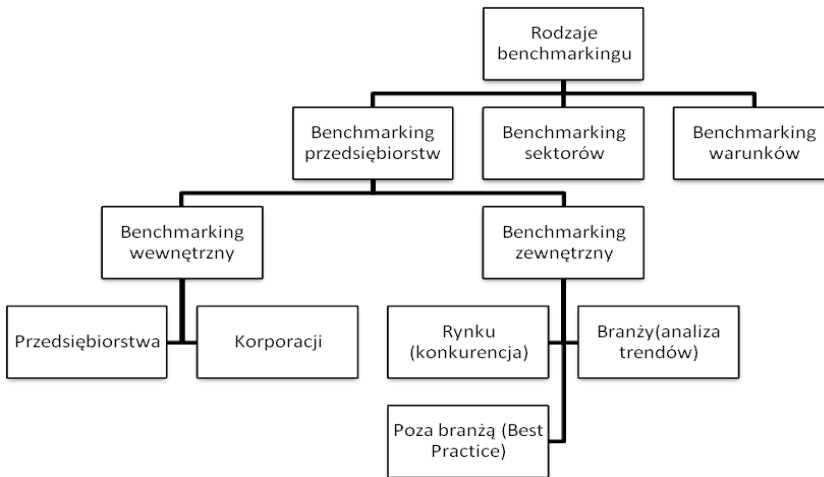
Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 1, w literaturze istnieją różne podejścia do benchmarkingu. Najczęściej benchmarking rozumiany jest jako porównywanie się z najlepszymi. Wielu autorów rozumie benchmarking także jako proces polegający na doskonaleniu i poszukiwaniu najlepszych rozwiązań. Niektóre przedsiębiorstwa traktują go jako proces pomiaru. Wszystkie zabiegi mają na celu podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa (por. Kowalak 2009: 175).

### 3. Rodzaje benchmarkingu

Benchmarking, a także każdy jego rodzaj, ma jeden cel – podniesienie efektywności organizacji wobec innych uczestników grupy rynkowej przy zachowaniu tzw. partnerstwa benchmarkingowego, które powinno oznaczać wzajemnie korzystną wymianę informacji o najlepszej praktyce biznesu, prowadzącą do poprawy wyników wszystkich zaangażowanych przedsiębiorstw (Jabłoński, Jabłoński 2005: 5).

W literaturze wymienia się kilka podstawowych rodzajów benchmarkingu. Jego klasyfikację prezentuje rysunek 2.



Rysunek 2. Rodzaje benchmarkingu

Źródło: Czyż-Gwiazda (2006): 13.

### 4. Zalety i wady benchmarkingu

W tabeli 2 przedstawiono zalety i wady benchmarkingu wewnętrznego i zewnętrznego. Jak wynika z tabeli, każda z form benchmarkingu przedsiębiorstwa ma swoje dobre i złe strony.

Do głównych wad benchmarkingu zaliczyć należy zagrożenie utraty własnej kreatywności, systematyczne upodabnianie się do porównywanego przedsiębiorstwa, co w perspektywie może okazać się zjawiskiem niekorzystnym. Czasami również proces ten jest postrzegany negatywnie, jako szpiegostwo czy wywiad gospodarczy. Do podstawowych korzyści stosowania benchmarkingu zalicza się motywację i inspirację do ciągłego uczenia się, a także do zmian oraz optymalizacji działań. Metoda ta zapewnia firmie wysoki poziom zalet konkurencyjnych oraz poprawia relacje i zwiększa stopień zrozumienia pomiędzy partnerami procesu. Kolejną bardzo ważną, o ile nie najważniejszą, zaletą benchmarkingu jest fakt, że jego proces pozwala uniknąć błędów popełnionych przez inne przedsiębiorstwa. Jedynie dzięki świadomości plusów i minusów danej koncepcji zarządzania kierownictwo danej firmy jest w stanie podjąć odpowiednią decyzję w sprawie wyboru formy benchmarkingu (Freiling, Huth, 2005: 3–25).

**Tabela 2**

Zalety i wady benchmarkingu wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstw

Rodzaje benchmarkingu	Zalety	Wady
Wewnętrzny (Z. Martyniak)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– bardzo łatwy dostęp do danych,</li> <li>– prosty do zrealizowania,</li> <li>– powszechny,</li> <li>– niski koszt realizacji,</li> <li>– duża dokładność dokonywanych porównań,</li> <li>– możliwe porównania wskaźników.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– uprzedzenia w firmie,</li> <li>– zawężone pole widzenia (ograniczona wartość porównawcza),</li> <li>– brak porównań na wielką skalę,</li> <li>– wąski zakres przenośności rozwiązań.</li> </ul>
Zewnętrzny (konkurencyjny, strategiczny, funkcjonalny) (Z. Martyniak)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwość dokładnego określenia własnej pozycji konkurencyjnej,</li> <li>– pozyskanie istotnych informacji,</li> <li>– porównywalność produktów i usług,</li> <li>– innowacyjność rozwiązań,</li> <li>– identyfikacja mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa,</li> <li>– duża ilość potencjalnych partnerów,</li> <li>– motywacja do działania.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– bardzo trudny dostęp do „know how” konkurenta,</li> <li>– ryzyko wystąpienia trudności ze znalezieniem partnera,</li> <li>– czasochłonna analiza,</li> <li>– wysokie koszty wdrażania,</li> <li>– niebezpieczeństwo „ślepego kopiowania”.</li> </ul>
Benchmarking zewnętrzny i wewnętrzny (J. Kuczevska)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– metoda dynamiczna – umożliwia ciągłą poprawę efektywności procesów zarządzania,</li> <li>– metoda komplementarna do pozostałych metod oceny i poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw,</li> <li>– pozwala na określenie krytycznych czynników zarządzania,</li> <li>– zapewnia trwale zarządzanie zmianą,</li> <li>– umożliwia dokonanie wyboru najlepszego rozwiązania.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– trudności w pozyskiwaniu informacji oraz wyborze partnera benchmarkingowego,</li> <li>– kosztowność i pracochłonność metody,</li> <li>– stosowanie benchmarkingu wyłącznie jako metody oceny pozycji konkurencyjnej lub wyłącznie jako metody naśladowania,</li> <li>– konkurent nie pozwala na osiągnięcie skutecznej poprawy efektywności i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Martyniak (2002): 112; Kuczevska (2005): 103.

Z przeprowadzonej przez Joannę Kuczewską analizy wynika, że istnieje duża świadomość wśród zarządzających na temat benchmarkingu. Około 59% badanych firm zna i stosuje benchmarking, 37% identyfikuje znaczenie pojęcia, ale nie stosuje benchmarkingu, a tylko 5% nie zna tego narzędzia (Kuczewska 2007: 46).

## 5. Wyniki badań ankietowych w badanych przedsiębiorstwach województwa pomorskiego w latach 2008–2010

Zgodnie z przyjętymi założeniami, ankieta została skierowana wyłącznie do przedstawicieli kadry zarządzającej (informacji udzielał jeden przedstawiciel danego przedsiębiorstwa). Jest to ważna część pracy umożliwiająca nie tylko stwierdzenie rodzajów i zakresu wykorzystania narzędzi controllingu, barier i przesłanek oraz wyboru i zastosowania, ale również stanowiąca podstawy do przeprowadzenia analizy *ex-ante*. Przeprowadzono badanie ankietowe wśród 110 małych, średnich i dużych przedsiębiorstw województwa pomorskiego w latach 2008–2010. Dokonano analizy wyników badań przy pomocy arkusza kalkulacyjnego Excel. W celu przeprowadzenia dalszych badań wykonano telefony do 110 przedsiębiorstw, które wypełniły i przesyłały ankiety.

Badania ankietowe wśród stu dziesięciu przedsiębiorstw województwa pomorskiego pokazały, że pomysłodawcą i inicjatorem wdrożenia narzędzi controllingu był najczęściej zarząd, właściciele lub kadra kierownicza. W pojedynczych przypadkach byli nimi konsultanci zewnętrzni. W procesie wdrażania nowych metod zarządzania większość przedsiębiorstw nie korzystała z pomocy specjalistów zewnętrznych.

Z przeprowadzonego badania ankietowego wynika, że pod względem liczby zatrudnionych osób (w przeliczeniu na pełne etaty) największą grupę wśród badanych przedsiębiorstw stanowiły przedsiębiorstwa małe i średnie. Małych przedsiębiorstw było 41 (37,28%). Najwięcej było średnich przedsiębiorstw – 44 (40%). Najmniej licznie reprezentowane były duże podmioty gospodarcze, których było 25, czyli 22,72%.

W tabeli 3 przedstawiono zakres wykorzystania benchmarkingu, BSC i budżetowania w badanych przedsiębiorstwach województwa pomorskiego.

**Tabela 3**

Zakres wykorzystania benchmarkingu w badanych przedsiębiorstwach województwa pomorskiego w latach 2008–2010

Benchmarking	Liczba przedsiębiorstw
Wykorzystuje metodę zarządzania	24
Rozważa wdrożenie metody	7
Przeanalizowała zasadność wdrożenia metody i z niej zrezygnowała	4
Nie rozważała wdrożenia metody	40
Nie jest znane to narzędzie	35

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Można zauważyć, że benchmarking jest stosowany w 24 badanych przedsiębiorstwach województwa pomorskiego, 40 przedsiębiorstw nie rozważało jego wdrożenia. Może to być konsekwencją faktu, że benchmarking wykorzystują przede wszystkim duże podmioty, a ich liczba wynosiła w badaniu 25.

Następnym elementem badań było wskazanie czynników mających wpływ na wdrożenie benchmarkingu (tabela 4).

**Tabela 4**

Czynniki decydujące o wdrożeniu benchmarkingu, BSC, budżetowania w badanych przedsiębiorstwach województwa pomorskiego w latach 2008–2010

Benchmarking	Liczba przedsiębiorstw
Wymagania centrali (np. Spółki matki)	4
Wzrost konkurencji	20
Brak informacji umożliwiających podejmowanie skutecznych decyzji	6
Niezadowolenie z dotychczasowych metod	7
Zmiana potrzeb informacyjnych kierownictwa	5
Zmiana struktury organizacyjnej	6
Zmiana kierownictwa	5
Zmiana strategii	6
Wdrożenie nowych technologii	7
Dążenie do redukcji kosztów i poprawy wyników	11
Dążenie do zdobycia nowych rynków zbytu	10
Dążenie do poprawy kontroli	3
Sprzyjająca zmianom atmosfera wśród pracowników	2
Dostępność zasobów finansowych	2
Dostępność zasobów ludzkich	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Na zakres wykorzystania benchmarkingu w badanych przedsiębiorstwach największy wpływ miał wzrost konkurencji, dążenie do redukcji kosztów i poprawy wyników oraz dążenie do zdobycia nowych rynków zbytu.

## Uwagi końcowe

Podsumowując, benchmarking należy zaliczyć do efektywnych narzędzi poprawy jakości oraz konkurencyjności przedsiębiorstwa (Por. Zairi 1998: 13–20; Lai, Wang, Huang, Kao 2011: 10579–10586). Na uwadze jednak trzeba mieć potencjalne ryzyko utraty bądź zahamowania własnej kreatywności, które może wzrastać wraz z nadmiernym opieraniem własnej strategii o wykorzystywanie pomysłów firm będących liderami na rynku. W celu osiągnięcia najbardziej efektywnych, długookresowych rozwiązań należy zbalansować naśladowanie najlepszych oraz rozwój własnych pomysłów menedżerskich.



## Literatura

- Andersen B. (1999), *Industrial Benchmarking for Competitive Advantage*, „Human Systems Management” no. 18.
- A Perspective on Benchmarking: Gregory H. Watson in conversation with the Editor (1994), „Benchmarking for Quality Management & Technology” vol. 1, iss: 1, s. 5–10.
- Bendell T., Boulter L. (2000), *Benchmarking*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Blińska-Reformat K., *Benchmarking w przemyśle piwowarskim*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 8, s. 21.
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Camp R.C. (1998), *Better Your Business: Benchmark It*, Business Week, April 27, s. 5–6.
- Camp R.C. (1992), *Beg, Borrow – And Benchmark*, Business Week, November 30, s. 73–74.
- Camp R.C. (1995), *Le benchmarking. Pour atteindre l' excellence et dépasser vos concurrents*, Lec Editions d'Organisation, Paris, s. 28.
- Codling S. (1998), *Benchmarking*, London.
- Codling B.S. (1998), *Benchgrafting: a model for successful implementation of the conclusions of benchmarking studies*, „Benchmarking for Quality Management & Technology” vol. 5 Iss: 3, s. 158–164.
- Czekaj J., Dziedzic D., Kafel T., Martyniak Z. (1996), *Benchmarking – nowa metoda doskonalenia organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1, s. 39.
- Czerska M. (2010), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, C.H.Beck, Warszawa.
- Czyż-Gwiazda E. (2006), *Benchmarking. Benchmark Index*, Centrum Benchmarkingu Polska, Katowice.
- Dattakumar R., Jagadeesh (2003), *A review of literature on benchmarking*, „Benchmarking: An International Journal” vol. 10, Issue: 3.
- Dessler G. (2004), *Management. Principles and Practice for Tomorrow's Leaders*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, s. 128.
- Durlik I. (1998), *Benchmarking czyli metoda porównań z najlepszymi*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 9, s. 14.
- Freiling J., Huth S. (2005), *Limitations and challenges of benchmarking – a competence-based perspective*, “Advances in Applied Business Strategy” vol. 8.
- Gabrusewicz W., Kamela-Sowińska A., Poetschke H. (2001), *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa, s. 23.
- Grudziński W., Rudzińska A., Sawicki M. (1998), *Benchmarking w strategii rozwojowej firmy, czyli orientacja na najlepszych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 2, s. 15.
- Jabłoński M., Jabłoński A. (2005), *Benchmarking w zarządzaniu efektywnością organizacji*, „Controlling i rachunkowość zarządcza” nr 2, s. 5.
- Keams D.T. (1985), *Xerox's productivity plan is worth copying*, „Strategy & Leadership” vol. 13, iss: 3, s. 14–17.
- Kotler P. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa, s. 46.
- Kowalak R. (2009), *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, s. 175.
- Kuczevska J. (2007), *Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Lai M.C., Wang W.K., Huang H.C., Kao M.C. (2011), *Linking the benchmarking tool to a knowledge-based system for performance improvement*, Expert Systems with Applications vol. 38, iss. 8, August, s. 10579–10586.
- Maiga A.S., Jacobs F.A. (2003), *Advances in Management Accounting*, vol. 11, Emerald Group Publishing Limited, s. 85–107.
- Mikulski H. (2006), *Benchmarking jako nowoczesna metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, Monitor rachunkowości i finansów, C.H. Beck, Warszawa.
- Moriarty John P., Smallman C. (2009), *En route to a theory of benchmarking*, „Benchmarking: An International Journal” vol. 16, iss. 4.
- Pieske R. (1994), *Benchmarking: das Lernen von anderen und seine Begrenzungen*, IO Management Zeitschrift, No. 6, s. 19.
- Urbanowska-Sojkin E. (2007), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Zairi M. (1998), *Benchmarking at Shorts*, „Benchmarking for Quality Management & Technology” vol. 5, iss. 1, s. 13–20.
- Zimmiewicz K. (2009), *Współczesne koncepcje zarządzania*, PWE, Warszawa.

### **BENCHMARKING AND ITS USE IN ENTERPRISES IN POMERANIAN VOIVODESHIP**

**Abstract:** *Purpose* – Benchmarking is one of the best practices in the management concept. Changes in the world are forcing companies to look for new management tools. Achieving competitive advantage means that activities that are implemented within the process are done faster, better, more efficiently, allowing you to achieve the best productivity and competitive advantage.

*Design/methodology/approach* – Analysis of scientific articles containing research on benchmarking. The survey has been conducted among 110 small, medium and large enterprises in Pomeranian Voivodeship in Poland in the years 2008–2010. The results were examined by Excel.

*Findings* – The article presents an overview of the definition of benchmarking, the advantages and disadvantages of its use as well as comparison of benchmarking and budgeting. The results of survey present the use of benchmarking in selected enterprises in Pomeranian Voivodeship.

*riginality/value* – This issue of benchmarking is quite popular, but not in relation to controlling. The article presents a comprehensive presentation of current knowledge concerning this subject.

**Keywords:** competitiveness; quality management; management concepts

### **Cytowanie**

Siemionek A., Siemionek M. (2015), *Wykorzystanie benchmarkingu w przedsiębiorstwach województwa pomorskiego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 855, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 74, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 359–368; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).