

PRACE NAUKOWE

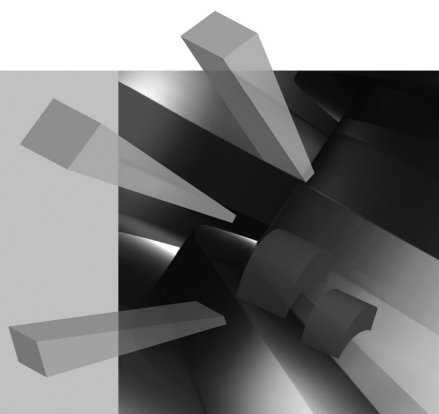
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

262

Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Dudycz

Grażyna Osbert-Pociecha

Bogumiła Brycz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Dyduch, Aldona Frączkiewicz-Wronka,
Dagmara Lewicka, Gabriel Łasiński, Elżbieta Mączyńska,
Krystyna Poznańska, Maria Sierpińska, Elżbieta Skrzypek,
Henryk Sobolewski, Agnieszka Sopińska, Grzegorz Urbanek

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-254-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski: Efektywne zarządzanie firmą rodzinną – kompetencyjne wyzwania sukcesji.....	11
Tomasz Bieliński: Polityka państw w zakresie preferowanych kierunków studiów a wspieranie innowacyjności gospodarki	25
Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska: System obsługi klienta jako czynnik konkurencyjności (na przykładzie gabinetu stomatologicznego).....	35
Piotr Chojnacki: Problemy zrównoważonego rozwoju w Polsce w kontekście efektywnego wykorzystania zasobów	53
Filip Chybalski: Problem racjonalności w decyzjach emerytalnych. Rozważania teoretyczne.....	64
Agnieszka Dejnaka: Innovative methods of brand creation on the market and their effectiveness	76
Wojciech Dyduch: Współczesne dylematy zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej	86
Adam Dzikowski: Metody jakościowe w zarządzaniu wiedzą i ocenie kapitału intelektualnego.....	96
Bartłomiej J. Gabryś: Metodyka pomiaru efektywności przedsiębiorczych organizacji: wprowadzenie do problematyki.....	110
Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski: Koncepcja kompleksowej oferty szkoleniowej doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji	118
Beata Glinkowska: Kompetencje pracownika a efektywność organizacji	126
Barbara Kamińska: Uwarunkowania zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	134
Alicja Karaś-Doniec: Efekty działalności podmiotów sztuk scenicznych w gospodarce lokalnej. Ujęcie ekonomiczne i organizacyjne	148
Janusz Kornecki: Efektywność usługi proinnowacyjnej realizowanej w ramach projektu systemowego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości	166
Magdalena Kozera: Kapitał intelektualny w rolnictwie – zrozumieć, zmierzyć, zastosować	177
Grażyna Kozuń-Cieślak: Efektywność wydatków publicznych na ochronę zdrowia w krajach Unii Europejskiej	188
Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska: Wspólny rynek europejski a możliwości rozwojowe polskich przedsiębiorstw	202
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki: Uwarunkowania metodyczno-organizacyjne pracy grupowej w przedsiębiorstwach.....	211

Magdalena Majowska: W kierunku maksymalizacji efektywności organizacji – perspektywa uniwersalistyczna, sytuacyjna i instytucjonalna.....	221
Anna Matras-Bolibok: Efektywność współpracy przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej.....	232
Aneta Michalak: Efektywność jako kryterium wyboru modeli finansowania inwestycji rozwojowych w górnictwie	241
Adam Nalepka: Efekty gospodarowania gminnym zasobem nieruchomości i możliwości ich powiększenia	261
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności jako uwarunkowanie osiągnięcia efektywności organizacji	277
Marzena Papiernik-Wojdera: Koncepcja zrównoważonego wzrostu a zarządzanie efektywnością przedsiębiorstwa.....	293
Witold Rekuć, Leopold Szczurowski: Elastyczność procesów biznesowych jako czynnik zdolności adaptacyjnych organizacji.....	305
Elżbieta Skrzypek: Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji.....	313
Halina Sobocka-Szczapa: Efektywność aktywnych programów rynku pracy	326
Henryk Sobolewski: Wybrane aspekty strukturalne alokacji własności prywatyzowanych przedsiębiorstw	341
Janusz Strużyna: Efektywność ewoluującej organizacji.....	356
Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: Bilans wartości niematerialnych jako narzędzie pomiaru, raportowania i doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji opartej na wiedzy	366
Leopold Szczurowski, Witold Rekuć: Aspekty efektywności systemu ocen działalności naukowej jednostki podstawowej szkoły wyższej.....	388
Ewa Szkic-Czech: Outsourcing informacji społeczno-gospodarczej uwarunkowaniem skuteczności procesów biznesowych	401
Aldona Uziębło: Efektywność funkcjonowania organizacji <i>non profit</i> na przykładzie Fundacji Hospicyjnej. Studium przypadku	416
Krzysztof Zymonik: Efektywność działań w zakresie odpowiedzialności za bezpieczeństwo produktu.....	432
Zofia Zymonik: Koszty jakości jako miara efektywności działań w przedsiębiorstwie	440
Beata Zyznarska-Dworczak: Możliwości wykorzystania benchmarkingu do obiektywnej oceny efektywności procesów i przedsięwzięć rozwojowych w działalności gospodarczej	448

Summaries

Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski: Effective management of family business – competence challenges of succession.....	24
Tomasz Bieliński: Educational policy regarding preferred fields of tertiary education and its impact on the most innovative sectors of economy.....	34
Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska: The customer service system as a competitive factor (on the example of a dentist's surgery).....	52
Piotr Chojnacki: Problems of sustainable development in Poland in the context of resources effective using	63
Filip Chybalski: Rationality in pension decisions. Some theoretical considerations.....	75
Agnieszka Dejnaka: Innowacyjne metody kreowania marki na rynku a ich efektywność	85
Wojciech Dyduch: Contemporary dilemmas in the management of organizational performance measurement.....	95
Adam Dzikowski: Qualitative methods in knowledge management and intellectual capital assessment	109
Bartłomiej J. Gabryś: Methodology of performance measurement in entrepreneurial organizations: introduction.....	117
Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski: Company University – conception of complex training offer of intellectual capital improvement in contemporary organisation	125
Beata Glinkowska: Employee competencies and organizational effectiveness	133
Barbara Kamińska: Determinants of knowledge management in small and medium-sized enterprises	147
Alicja Karaś-Doniec: Effects of activity of performing arts in local economy. Organizational and economic aspects.....	165
Janusz Kornecki: Effectiveness of pro-innovation services provided within the systemic project carried out by the Polish Agency for Enterprise Development	176
Magdalena Kozera: Intellectual capital in agriculture – to understand, measure and use	187
Grażyna Kozuń-Cieślak: Efficiency of public expenditure on health care in the European Union countries	201
Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska: Single European Market and Polish business development opportunities	210
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki: Methodological and organizational aspects of group work in organizations.....	220
Magdalena Majowska: Towards maximizing the effectiveness of the organization – universalistic, contingency and institutional perspective	231

Anna Matras-Bolibok: Effectiveness of collaboration of enterprises in the range of innovation activity	240
Aneta Michalak: Effectiveness as a criterion of choosing financing models of development investment in mining	260
Adam Nalepka: Results of community real estate management and opportunities of their increase	276
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of complexity as condition of firm's efficiency	292
Marzena Papiernik-Wojdera: The concept of sustainable growth and enterprises efficiency management	304
Witold Rekuć, Leopold Szczurowski: Business process flexibility as an organization adaptability factor	312
Elżbieta Skrzypek: Role of economic efficiency in shaping business success	325
Halina Sobocka-Szczapa: Efficiency of active labor market programs	340
Henryk Sobolewski: Selected structural aspects of ownership allocation in companies undergoing privatisation	355
Janusz Strużyna: Effectiveness of evolving organization	365
Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: The Intellectual Capital Statement as a tool for measuring, reporting and improving of intellectual capital in a knowledge-based organization	387
Leopold Szczurowski, Witold Rekuć: Efficiency aspects of the scientific activity evaluation system of the university organizational unit	400
Ewa Szkic-Czech: Outsourcing of socio-economic information as a factor affecting the efficiency of business processes	415
Aldona Uziębło: Effectiveness of functioning of non-profit organization on the example of the Hospice Foundation. Case study	431
Krzysztof Zymonik: Effectiveness of actions in terms of product safety liability	439
Zofia Zymonik: Quality costs as measure of effectiveness of actions in enterprise	447
Beata Zyznarska-Dworczak: Possibilities of benchmarking using for the objective evaluation of the effectiveness of processes and projects in business	455

Beata Zyznarska-Dworczak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA BENCHMARKINGU DO OBIEKTYWNEJ OCENY EFEKTYWNOŚCI PROCESÓW I PRZEDSIĘWZIĘĆ ROZWOJOWYCH W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Streszczenie: Opracowanie poświęcono prezentacji wniosków autorskiej analizy wykorzystania benchmarkingu do obiektywnej oceny efektywności procesów i przedsięwzięć rozwojowych w działalności gospodarczej. Po przedstawieniu istoty i interdyscyplinarności współczesnego benchmarkingu przeprowadzono analizę możliwości i ograniczeń jego zastosowania w omawianym obszarze, w tym na przykładzie wpływu benchmarkingu na ocenę efektywności zarządzania kosztami.

Słowa kluczowe: benchmarking, ocena efektywności działalności, obiektywizm.

1. Wstęp

Obiektywizm polega zasadniczo na opiniowaniu zjawisk w sposób zgodny ze stanem faktycznym, niezależnie od własnych opinii, uczuć i interesów. Jest on niezwykle pożądaną cechą każdej oceny ekonomicznej, lecz jednak trudną do osiągnięcia. Zasadniczo ocena wyników działalności gospodarczej opiera się bowiem na wynikach realizacji założeń i celów stanowionych przez samych oceniających – zarządzających. Ponadto osiągnięcie (bądź nie) zamierzonego celu nie świadczy o efektywności danego działania, procesu czy przedsięwzięcia, póki nie zostanie dokonana ocena realności zakładanego celu w formie wyników efektywności. Stwierdzenie rzeczywistego rozwoju danej jednostki wymaga zatem odniesienia jej wyników do rezultatów innych jednostek, które mogłyby stanowić wzór w poszczególnych obszarach jej działania, w tym również w ocenie efektywności procesów i przedsięwzięć rozwojowych.

Instrumentem, którego zasadniczą ideą jest zobiektywizowanie własnych wyników za pomocą ich porównywania z najlepszymi, jest benchmarking. Jego stosowanie ma na celu doskonalenie jednostek poprzez uczenie się na podstawie doświadczeń, rozwiązań czy wyników innych. Literatura przedmiotu oraz liczne przykłady z praktyki wskazują, iż benchmarking dzięki swoim podstawowym atrybutom może

być stosowany w różnych obszarach działalności przedsiębiorstw, w tym także w odniesieniu do procesów gospodarczych i przedsięwzięć rozwojowych.

Celem artykułu jest zatem analiza wpływu zastosowania benchmarkingu na poziom obiektywizmu w ocenie efektywności procesów i przedsięwzięć rozwojowych. Poprzez ukazanie interdyscyplinarności współczesnego benchmarkingu przedstawiono analizę możliwości i ograniczeń jego wykorzystania w ocenie efektywności procesów i przedsięwzięć rozwojowych w różnych obszarach prowadzonej działalności gospodarczej. Jako przykład wpływu benchmarkingu na ocenę efektywności danego procesu zaprezentowano wnioski z badań empiryczno-teoretycznych przeprowadzonych przez autorkę w obszarze możliwości zastosowania benchmarkingu w zarządzaniu kosztami przedsiębiorstw.

2. Obiektywizm a istota i cechy benchmarkingu

Zminimalizowanie subiektywizmu poprzez odniesienie własnych wyników do najlepszych i ich naśladowanie znane już było w starożytności. Pochodząca z tego okresu sentencja *verba docent, exempla trahunt* oznacza, że słowa uczą, a przykłady pociągają. W ostatnich latach obecna forma benchmarkingu została spopularyzowana dzięki wyróżniającym się efektom jego zastosowania w amerykańskim przedsiębiorstwie Rank Xerox pod koniec lat 70. ubiegłego stulecia. Od tego czasu podejmowano wiele prób zdefiniowania benchmarkingu. Nadal jednak ze względu na jego „niezwykle dużą pojemność znaczeniową” [Karlöf, Östblom 1995, s. 7] benchmarking jest pojęciem „dwuznacznym, niejasnym i zagadkowym” [Bendell, Boulter 2000, s. 19]. W związku z tym w niniejszym opracowaniu podjęto próbę wyznaczenia kluczowych atrybutów benchmarkingu na podstawie analizy wybranych jego definicji i określeń prezentowanych w literaturze polskiej i obcojęzycznej.

Jako „ustawiczną identyfikację, zrozumienie oraz przejmowanie najlepszych praktyk i procesów zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji w celu poprawy wyników przedsiębiorstwa” definiuje benchmarking Amerykańskie Centrum Produktowności i Jakości [Nita 2008, s. 356]. Podobnie benchmarking prezentują Ch.E. Bogan i M.J. English, określając go jako „proces nieustannego poszukiwania najlepszych praktyk, które po zaadaptowaniu i wdrożeniu w danej organizacji mogą skutkować doskonałą wydajnością”. Autorzy postrzegają „benchmarking najlepszych praktyk” jako „proces wyszukiwania i analizowania najlepszych wewnętrznych i zewnętrznych praktyk, przynoszących doskonałe wyniki” [Bogan, English 2006, s. 19].

Benchmarking jest również traktowany jako systematyczne poszukiwanie i wprowadzanie najlepszej praktyki, umożliwiającej osiągnięcie najlepszych wyników. S. Codling uważa, że właściwe relacje i zależności między procesami przedsiębiorstwa, jego strategią i kulturą, wymagają zewnętrznej perspektywy pomiaru i czynników wyznaczających sukces, co gwarantuje tylko benchmarking [Codling 1998, s. 8]. A. Węgrzyn traktuje benchmarking jako „ciągły i systematyczny proces identyfikowania i analizy, projektowania i w konsekwencji wdrażania lepszych rozwiązań procesów, produktów oraz sposobów rozwiązywania problemów i realizacji

celów z wykorzystaniem znanych i sprawdzonych wzorców wewnętrznych i/lub zewnętrznych organizacji, którego rezultatem powinien być wzrost jej efektywności” [Węgrzyn 2000, s. 84].

Prezentowane stanowiska wobec benchmarkingu wskazują na potrzebę zdystansowania się oceniających – zarządzających od własnych koncepcji i wyników, dokonania obiektywnej oceny wyników analizowanych procesów gospodarczych, co wywołuje jednocześnie potrzebę nieustannego ich doskonalenia. Przy takim podejściu benchmarking dodatkowo traktowany jest jako proces zmiany myślenia ludzi w kierunku wzbudzania ciekawości i nieustannego stawiania pytań dotyczących metod pracy, procesów zarządzania i kontroli oraz wykorzystania wiedzy i innowacji. Benchmarking jako proces naśladownictwa najlepszych poprzez nieustanne wprowadzanie zmian i doskonalenie [Zairi 1994, s. 61] jest zatem również bliski filozofii ciągłego doskonalenia *kaizen*. Realizując proces nieustannego doskonalenia, benchmarking:

- pomaga zdefiniować odpowiednie dla danej działalności procesy oraz prowadzi do doskonalenia realizacji istniejących procesów, zwiększając ich skuteczność, efektywność i adaptacyjność u każdego z partnerów benchmarkingowych,
- pozwala na identyfikację pozycji konkurencyjnej każdego z partnerów benchmarkingowych,
- uświadamia poziom efektywności procesów porównywanych między partnerami benchmarkingowymi, a tym samym zakres potencjału możliwych do wprowadzenia usprawnień, w tym w zakresie procesów produkcyjnych, technologicznych i organizacyjnych,
- zwiększa pragnienie wprowadzenia zmian i przekształca brak decyzyjności w pilną potrzebę wprowadzania poprawy,
- pełni funkcję motywacyjną,
- kreuje kulturę dążenia do ciągłej poprawy,
- poprawia relacje i zwiększa zrozumienie pomiędzy partnerami benchmarkingowymi.

Benchmarking ukierunkowuje partnerów benchmarkingowych w określaniu ambitnych, a jednocześnie realnych celów, wspiera ich realizację na podstawie doświadczeń innych, a następnie pozwala obiektywnie ocenić efektywność podejmowanych działań, to jest obiektywnie ocenić zgodność działań z celem.

3. Wykorzystanie benchmarkingu w różnych sferach działalności gospodarczej

Współczesny benchmarking określane jest często mianem „Nowe Wielkie B” (*The New Big B*), pochodzącym od określenia „Big Q” J.M. Jurana, a odnoszącym się do nowego wymiaru jakości [Balm 1996, s. 29]. Współczesny benchmarking porównuje nie tylko produkty i usługi, ale też stanowi kompleksowy instrument doskonalący działalność przedsiębiorstw, skuteczny „w każdej dziedzinie” [Kotler 1994, s. 215].

Benchmarking jest jednym z najczęściej stosowanych na świecie instrumentów doskonalenia procesów organizacji i wdrażania przedsięwzięć rozwojowych.

Potwierdzają to badania na temat stosowanych instrumentów zarządzania przeprowadzone przez firmę Bain&Company z Bostonu w latach 1993-2007 wśród 8504 respondentów z całego świata. Badania z 2007 r. wskazują, iż benchmarking wykorzystywało 81% ankietowanych, podczas gdy w 1993 r. – 70%. Obecnie powszechność benchmarkingu plasuje go w świecie na miejscu czwartym po planowaniu strategicznym, zarządzaniu relacjami z klientem oraz segmentacją klientów. Badania szczegółowe, dotyczące odpowiedzi respondentów z poszczególnych kontynentów, wskazują natomiast, że benchmarking jest drugą pod względem popularności metodą zarządzania w Ameryce Północnej, Europie oraz Ameryce Łacińskiej, natomiast dziewiątą – w Azji Pacyficznej [Rigby, Bilodeau 2007, s. 9-13].

Tak dużą popularność benchmarking zawdzięcza wyróżniającej go interdyscyplinarności – wykorzystywany jest bowiem w różnych branżach, w jednostkach o różnych profilach zawodowych, w różnych sferach działalności gospodarczej, począwszy od zarządzania podmiotami po nawet najdrobniejsze obszary działalności gospodarczej. Zakres wykorzystania benchmarkingu przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Interdyscyplinarność wykorzystania benchmarkingu

Lp.	Wykorzystanie benchmarkingu	Rodzaj działalności gospodarczej, jej obszary i procesy
1	Partnerzy benchmarkingowi	– w ramach własnej branży: a) przedsiębiorstwa konkurujące o swoją pozycję na rynku b) przedsiębiorstwa niekonkurujące – spoza własnej branży, porównujący wybrany proces
2	Profil działalności gospodarczej	– bankowość – opieka zdrowia – przemysł samochodowy – przemysł chemiczny – przemysł elektroniczny – gazownictwo – edukacja – administracja publiczna – więziennictwo
3	Obszary działalności gospodarczej	– zarządzanie organizacją – zarządzanie zasobami ludzkimi – zarządzanie relacjami z dostawcami – zarządzanie jakością – zarządzanie kosztami – produkcja – marketing – sprzedaż – ochrona środowiska – obsługa informatyczna – przeprowadzanie restrukturyzacji

Źródło: opracowanie własne.

Zakres wykorzystania benchmarkingu jest bardzo szeroki (zob. tab. 1). Stosują go zarówno podmioty konkurujące o swoją pozycję na rynku, jak i te działające w sektorze publicznym, w którym benchmarking pełni niejako funkcję substytutu działania sił rynkowych. Przykładowo Komisja Europejska wykorzystuje metodę benchmarkingu sektora publicznego w celu zidentyfikowania najlepszej praktyki jakości usług świadczonych przez instytucje tego sektora.

Ponadto benchmarking jest skutecznie stosowany w różnych branżach, takich jak bankowość, opieka zdrowia, przemysł samochodowy, chemiczny, elektroniczny, gazownictwo, edukacja, administracja publiczna, administracja więziennictwa [Węgrzyn 2000, s. 75]. Do najbardziej znanych organizacji korzystających z tej metody należą AT&T, Eastman Kodak, Ford Motor, Milliken, Motorola, IBM i Xerox. W Polsce jako pierwsze zastosowały benchmarking banki (Bank Zachodni SA w Warszawie, Bank Śląski, WBK SA), podpisując w 1992 r. porozumienie z europejskimi instytucjami bankowymi i przyjmując za wzorzec banki zachodnioeuropejskie – Midland Bank PLC, ING i Allied Iris Bank [Kiziukiewicz 2007, s. 41].

Benchmarking jako nowoczesna koncepcja biznesowa może być stosowany na najwyższych szczeblach zarządzania do takich funkcji, jak planowanie strategiczne, restrukturyzacja, zarządzanie finansowe, planowanie sukcesji czy zarządzanie relacjami z dostawcami [Bogan, English 2006, s. 21]. W ostatnich latach zastosowanie benchmarkingu uległo specjalizacji i stał się on narzędziem takich dziedzin, jak zarządzanie logistyczne, zarządzanie ochroną środowiska, zarządzanie zasobami ludzkimi, organizacja rachunkowości i zarządzanie kosztami, zarządzania jakością. W każdym obszarze zastosowania benchmarkingu jego zasadniczym celem jest podążanie za liderami i za najlepszymi rozwiązaniami.

4. Możliwości i ograniczenia wykorzystania benchmarkingu w obiektywnej ocenie efektywności procesów i przedsięwzięć rozwojowych

Działalność gospodarcza związana jest z realizacją różnych procesów, wymagających oceny ich efektywności, zgodności z zakładanymi celami. Benchmarking wspiera ocenę zasadności przyjętych celów i założeń realizacji procesów gospodarczych, potencjału zmian doskonalących ich wyniki i sam proces ich realizacji. Pozwala on zarządzającym na zobiektywizowanie założeń realizacji procesów gospodarczych już na etapie ich projektowania, a następnie ich wyników i możliwości doskonalenia. Benchmarking jest zatem instrumentem, który ze swej istoty przyczynia się do podejmowania przedsięwzięć rozwojowych, umożliwia bowiem przyjęcie najlepszego rozwiązania, a jednocześnie możliwego do wdrożenia, za przykładem liderów. Benchmarking weryfikuje efektywność przeprowadzonych procesów gospodarczych w przedsiębiorstwach oraz inicjuje przedsięwzięcia rozwojowe, pozwalając jednocześnie na ich ocenę.

Możliwości implementacji benchmarkingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem w celu obiektywnej oceny efektywności działalności gospodarczej determinuje zdol-

ność partnerów benchmarkingowych do stworzenia warunków uczciwego współdziałania. Na skuteczność stosowania benchmarkingu wpływa szereg uwarunkowań strukturalno-zasobowych, kulturowych, behawioralnych oraz organizacyjnych partnerów. Partnerzy benchmarkingowi powinni dysponować przede wszystkim trzema rodzajami zasobów. Stanowią je czas, środki finansowe i oprzyrządowanie [Bogan, English 2006, s. 117]. Realizacja obowiązków członków zespołów benchmarkingowych, związanych zarówno z przygotowaniem projektów, jak i ich przeprowadzeniem, jest bardzo czasochłonna i wymaga nakładów finansowych oraz instrumentów informatycznych. Ważne jest także zapewnienie warunków i zasobów umożliwiających wdrożenie zidentyfikowanych w ramach benchmarkingu najlepszych praktyk oraz dokonywanie przedsięwzięć rozwojowych w celu osiągnięcia wyników lidera.

Zapewnienie wskazanych warunków współpracy między partnerami benchmarkingowymi stanowi podstawowy wymóg uzyskania obiektywnej oceny efektywności procesów i przedsięwzięć rozwojowych przez partnerów benchmarkingowych.

Podjęcie współpracy benchmarkingowej wymaga zatem od partnerów benchmarkingowych analizy i odpowiedniego wyważenia pożytków i niedogodności, jakie niesie zastosowanie benchmarkingu. W analizie tej trzeba uwzględnić podstawowe jego słabości, takie jak:

- trudności w pozyskaniu aktualnej i wiarygodnej informacji, odpowiadającej potrzebom informacyjnym jednostki w odniesieniu do porównywanych procesów i przedsięwzięć rozwojowych,
- trudności w pozyskaniu uczciwych partnerów, którzy przekażą prawdziwą informację o procesach i przedsięwzięciach rozwojowych, a nie wykorzystają uzyskanych danych w innych celach,
- nieporównywalność danych dotyczących pomiaru efektywności realizacji procesów i przedsięwzięć rozwojowych oraz konieczność dokonywania korekt,
- kojarzenie benchmarkingu ze szpiegostwem,
- opór organizacyjny pracowników partnerów benchmarkingowych przed zewnętrznymi pomysłami,
- wysokie koszty oraz czasochłonność wdrożenia i utrzymania tej metody.

Trudności w pozyskiwaniu rzetelnych i aktualnych informacji można ograniczyć dzięki utworzeniu partnerstwa benchmarkingowego. Oznacza ono współpracę między stronami benchmarkingu, polegającą na wzajemnie korzystnej wymianie informacji o najlepszej praktyce biznesu, prowadzącej do poprawy sytuacji wszystkich zaangażowanych stron. Otwiera między partnerami „kanał komunikacji, który inaczej byłby zamknięty” [Bendell, Boulter 2000, s. 122].

Możliwości wykorzystania benchmarkingu były przedmiotem badań teoretyczno-empirycznych przeprowadzonych przez autorkę niniejszego opracowania. Badania te dotyczyły możliwości wykorzystania benchmarkingu w obszarze zarządzania kosztami. Uzyskane wyniki potwierdzają tezę niniejszego opracowania, zgodnie z którą benchmarking wpływa na poziom obiektywizmu oceny efektywności procesu zarządzania kosztami. Zarządzający kosztami wszystkich badanych przedsiębiorstw przypisali benchmarkingowi średnie i duże znaczenie, stwierdzili bowiem, iż po-

zwala on na realną ocenę krótko- i długoterminowych rezultatów w zakresie zarządzania kosztami, dzięki ich porównaniu z innymi. Jednocześnie wszyscy ankietowani widzą możliwość wykorzystania benchmarkingu do uczenia się najefektywniejszych rozwiązań zarządzania kosztami, sprawdzonych już doświadczalnie przez innych, wraz ze wskazaniem obszarów kosztów, w których niezbędne jest zastosowanie nowych rozwiązań zarządzania kosztami. Zdaniem zarządzających kosztami badanych przedsiębiorstw benchmarking może istotnie wpłynąć na poprawę funkcjonowania ich działów. Dla ankietowanych ważne było również uzyskanie dzięki wdrożeniu benchmarkingu porównywalności kosztów oraz poprawy dyscypliny kosztowej.

Zdiagnozowane podczas badania możliwości oddziaływania benchmarkingu w obszarze rachunkowości zarządczej dotyczą zatem uzyskania [Zyznarska-Dworczak 2011b, s. 444]:

- realnej i obiektywnej oceny wyników zarządzania kosztami jednostki,
- obiektywnej oceny funkcjonowania systemu rachunkowości zarządczej,
- efektywniejszego wykorzystywania instrumentów rachunkowości zarządczej dzięki ich integracji z benchmarkingiem.

Obiektywna ocena wyników zarządzania kosztami danego partnera benchmarkingowego na tle innych partnerów pozwala bowiem na pogłębienie znajomości własnych kosztów, identyfikację możliwości oddziaływania na kształtowanie się kosztów oraz określenie kierunków działań wspierających ich racjonalizację. Obiektywna ocena całego systemu rachunkowości z perspektywy zewnętrznej za pomocą benchmarkingu uświadamia potrzebę zmian, motywując zarządzających kosztami do wdrażania innowacyjnych rozwiązań w tym obszarze. Benchmarking wspiera zatem ukierunkowane na cele zarządzania kosztami projektowanie oraz stosowanie instrumentów rachunkowości zarządczej przez partnerów benchmarkingowych. Znacząco zwiększa możliwości obiektywnej oceny efektywności wykorzystania instrumentarium rachunkowości zarządczej w podmiotach gospodarczych i wprowadza nową jakość w ich zarządzaniu kosztami [Zyznarska-Dworczak 2011a, s. 249], a także w innych procesach i przedsięwzięciach gospodarczych.

5. Zakończenie

Zastosowanie benchmarkingu wpływa istotnie na poziom obiektywizmu oceny efektywności procesów gospodarczych oraz na przedsięwzięcia rozwojowe. Zewnętrzna, niezależna i rzetelna ocena oparta na wynikach lidera ukazuje możliwości i potrzebę zmian doskonalących realizację istniejących procesów u każdego z partnerów benchmarkingowych oraz podjęcia nowych przedsięwzięć rozwojowych, ukierunkowanych na osiągnięcie jak najlepszych wyników. Współczesny benchmarking dzięki swojej interdyscyplinarności pozwala obiektywnie oceniać efektywność różnorodnych procesów i przedsięwzięć rozwojowych w jednostkach o różnym profilu działalności. Za zasadne można zatem uznać postulowanie kierunków szczegółowych badań wpływu benchmarkingu na obiektywizm oceny efektywności w różnych procesach gospodarczych.

Literatura

- Andersen B., *Benchmarking*, [w:] A. Rolstadås (red.), *Performance Management. A Business Process Benchmarking Approach*, Chapman & Hall, London – New York 1995.
- Balm G.J., *Benchmarking and gap analysis: what is the next milestone?*, „Benchmarking for Quality Management & Technology” 1996, no. 3 (4).
- Bendell T., Boulter L., *Benchmarking: jak uzyskać przewagę nad konkurencją*, tłum. E. Cisak, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Bogan Ch.E., English M.J., *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk: wykorzystuj pomysły najlepszych firm*, tłum. P. Fraś i in., Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Codling S., *Benchmarking*, Wydawnictwo Gower, Aldershot 1998.
- Karlöf B., Östblom S., *Benchmarking: równaj do najlepszych*, Wydawnictwo Zarządzanie i Finanse – Józef Śnieciński, Warszawa 1995.
- Kiziukiewicz T., *Benchmarking*, [w:] K. Czubakowska (red.), *Od auditingu do sponsoringu w rachunkowości*, PWE, Warszawa 2007.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- Nita B., *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Rigby D., Bilodeau B., *Bain’s global 2007 management tools and trends survey*, „Strategy & Leadership” 2007, no. 35 (5).
- Węgrzyn A., *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Antykwia, Kluczbork – Wrocław 2000.
- Zairi M., *Measuring Performance for Business Results*, London – Glasgow – Weinheim – New York – Tokyo – Melbourne – Madras 1994.
- Zyznarska-Dworczak B., *Instrumentarium rachunkowości zarządczej wspierane przez benchmarking*, [w:] red. B. Gierusz, P. Lech (red.), *Kluczowe problemy teorii i praktyki rachunkowości*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, tom II, Sopot 2011a.
- Zyznarska-Dworczak B., *New Dimension of Management Accounting Tools – Analysis of Literature and Own Research, Programme and Collected Abstracts – Rome*, 34th Annual Congress European Accounting Association, Rome 2011b.

POSSIBILITIES OF BENCHMARKING USING FOR THE OBJECTIVE EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF PROCESSES AND PROJECTS IN BUSINESS

Summary: This article presents the author’s analysis of the use of benchmarking in the objective evaluation of the effectiveness of processes and development projects in business. After showing the essence and interdisciplinarity of modern benchmarking the paper presents an analysis concerning capabilities and limitations of benchmarking application in the analyzed area, including the example of the impact of benchmarking to assess the effectiveness of cost management.

Keywords: objectivism, benchmarking, evaluation of the effectiveness.