

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 343

Modele zarządzania kosztami i dokonaniaми

Redaktorzy naukow
Edward Nowak
Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Agnieszka Flasińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
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 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-465-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	11
Anna Balicka: Benchmarking a konkurencyjność przedsiębiorstwa	13
Piotr Bednarek: Samoocena audytu wewnętrznego w Polsce: stan wiedzy i kierunki dalszych badań	31
Renata Biadacz: Przesłanki uwzględniania kosztów środowiskowych w MŚP w dobie zrównoważonego rozwoju	42
Anna A. Bialek-Jaworska, Renata Gabryelczyk: Krytyczna analiza kalkulacji kosztów kształcenia w szkołach wyższych w Polsce	52
Halina Buk: Wpływ dokonań jednostek zależnych na wyniki finansowe grupy kapitałowej	69
Jolanta Chluska: Rachunek kosztów standardowych w procesach decyzyjnych podmiotów leczniczych	77
Halina Chłodnicka: Sprawozdanie finansowe a pomiar efektów działalności przedsiębiorstwa w zagrożeniu kontynuacji działania	87
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Pomiar dokonań w działalności ubezpieczeniowej	102
Marlena Ciechan-Kujawa: Funkcja doradcza audytu zewnętrznego i perspektywy jej rozwoju	114
Dorota Czerwińska-Kayzer: Propozycja systemu wskaźników rentowności uwzględniającego płynność finansową	125
Michał Dyk: Kompetencyjna teoria firmy na przykładzie KPMG	134
Izabela Emerling: Rachunek kosztów a nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem	143
Beata Iwasieczko: Modele biznesowe i ocena czynników ich efektywności	154
Elżbieta Janczyk-Strzała: Budżetowanie jako narzędzie zarządzania kosztami uczelni niepublicznych w świetle wyników badań	164
Elżbieta Jaworska: Specyfika zarządzania błędami w przedsiębiorstwie	173
Jacek Jaworski: Znaczenie informacji o kosztach dla zarządzania małym przedsiębiorstwem w opiniach menedżerów	183
Magdalena Jaworzyńska: Powiązanie modeli biznesowych z zarządzaniem strategicznym w zakładzie opieki zdrowotnej	192
Marcin Jędrzejczyk: Zyskowność a produktywność w procesie pomiaru dokonań podmiotu gospodarczego	202
Ilona Kędzierska-Bujak: Zbilansowana karta wyników jako narzędzie wspierające komunikowanie i realizację strategii przedsiębiorstwa	211

Bartosz Kołodziejczuk: Zarządzanie kosztami z wykorzystaniem metody <i>hoshin kanri</i>	220
Krzysztof Konstantyn: Koncepcja wdrożenia rachunku odpowiedzialności w ośrodkach odpowiedzialności za przychody i zyski w przedsiębiorstwach produkujących konstrukcje budowlane.....	230
Zbigniew Korzeb: Redukcja kosztów osobowych jako element synergii operacyjnej w fuzjach i przejęciach banków komercyjnych.....	241
Mariola Kotłowska: Wpływ statystycznej analizy procesów na kreowanie wartości przedsiębiorstwa.....	249
Robert Kowalak: Produkcyjne mierniki dokonań w sprawozdawczości zarządczej.....	264
Marcin Kowalewski: Pomiar dokonań podporządkowany zasadom <i>lean management</i>	273
Michał Kowalski, Agata Klaus-Rosińska: Koszty infrastruktury w kalkulatorze kosztów kształcenia szkół wyższych.....	282
Justyna Kujawska: Koszty niewykorzystanych zasobów na oddziale szpitalnym.....	295
Paweł Kuźdowicz: Model ewidencyjny rachunku kosztów i dokonań w systemie ERP.....	304
Dorota Kuźdowicz: Rachunek kosztów planowanych źródłem informacji zarządczej.....	315
Zbigniew Leszczyński: Analiza łańcucha wartości jako narzędzie redukcji kosztów w średnim przedsiębiorstwie produkcyjnym zarządzanym procesowo.....	324
Agnieszka Lew: Planowanie i rozliczanie kosztów projektów.....	336
Grzegorz Lew: Rachunek kosztów logistyki w przedsiębiorstwach handlowych.....	344
Tomasz Lewandowski: Wykorzystanie informacji na potrzeby zarządzania kosztami w branży motoryzacyjnej.....	354
Mariusz Lisowski: Metoda <i>Data Envelopment Analysis</i> (DEA) w ocenie efektywności podmiotów.....	364
Małgorzata Macuda: Jednorodne Grupy Pacjentów w rachunku kosztów i wyników szpitala.....	376
Teresa Martyniuk, Dagmara Gutowska: Wykorzystanie <i>lean accounting</i> w zarządzaniu dokonaniem przedsiębiorstwa.....	386
Jarosław Mielcarek: Analiza istotnych elementów rachunku kosztów docelowych.....	401
Daria Moskwa-Bęczkowska: Zarządzanie procesowe i jego przydatność do zarządzania kosztami uczelni publicznej.....	417
Przemysław Mućko, Stanisław Hońko: Specyfika zrównoważonej karty dokonań w podmiotach leczniczych.....	431
Andrzej Niemiec: Możliwość normalizacji pomiaru osiągnięć na przykładzie miar stosowanych w zarządzaniu przedsiębiorstwem kurierskim.....	440
Maria Nieplowicz: Zastosowanie zrównoważonej karty wyników w mieście na przykładzie Urzędu Miasta w Hrubieszowie.....	452

Edward Nowak: Koszty w różnych sytuacjach działalności jednostek gospodarczych.....	462
Piotr Oleksyk: Ewaluacja w działalności jednostki samorządu terytorialnego	470
Ryszard Orliński: Zastosowanie rachunku kosztów docelowych w szpitalach ...	478
Michał Poszwa: Zarządzanie kosztami podatkowymi w przedsiębiorstwie	487
Sabina Rokita: Rachunek kosztów działań i analiza wartości kosztów ogólnych jako metody alokacji kosztów pośrednich na projekty.....	496
Wanda Skoczylas: Pomiar dokonań w przedsiębiorstwach sieciowych handlu hurtowego i detalicznego pojazdami samochodowymi i naprawy pojazdów samochodowych	506
Magdalena Szydelko: Benchmarking we wspomaganiu monitoringu procesów na tle podejścia procesowego	519
Alfred Szydelko: Koszty stałe niewykorzystanych normalnych zdolności produkcyjnych jako kategoria zarządcza.....	529
Joanna Świerk: Koncepcja strategicznej karty wyników w zarządzaniu strategią rozwoju miasta Lublina	538
Piotr Urbanek: Problem agencji w warunkach zdecentralizowanego modelu zarządzania uczelnią publiczną.....	550
Paweł Warowny, Marcin Pielaszek: Analiza komparatywna wykorzystania różnych koncepcji rachunku kosztów w zarządzaniu.....	559
Marcin Wierzbiński: Determinanty konieczności wdrożenia rynku zdolności wytwórczych w energetyce	570
Beata Zaleska: Kalkulacja kosztu jednostkowego procedur medycznych w szpitalu X	582

Summaries

Anna Balicka: Benchmarking vs. competitiveness of an enterprise	30
Piotr Bednarek: Self-assessment of internal auditing in Poland: state of the art and further research perspectives	41
Renata Bładacz: Prerequisites for including environmental costs of SMEs in the era of sustainable development	51
Anna A. Białek-Jaworska, Renata Gabryelczyk: Critical analysis of the higher education costing in Poland.....	68
Halina Buk: Influence of subsidiaries performance on financial results of a consolidated group	76
Jolanta Chluska: Standard costing in decision-making processes of healthcare units	86
Halina Chłodnicka: Financial statement vs. measurement of performance results of an enterprise in the threat of actions continuation	101
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Performance measurement in insurance activity.....	113

Marlena Ciecchan-Kujawa: The advisory function of the external audit and its perspectives	124
Dorota Czerwińska-Kayzer: A proposition to linking financial liquidity with a return on sales ratio system.....	133
Michał Dyk: KPMG as an example of competence company.....	142
Izabela Emerling: Cost accounting and modern company management.....	153
Beata Iwasieczko: Business models and evaluation of the factors of their effectiveness	162
Elżbieta Janczyk-Strzała: Budgeting as a tool of costs management in non-public higher education institutions (HEIs) in view of the research results.....	172
Elżbieta Jaworska: Specificity of error management in an enterprise	182
Jacek Jaworski: Importance of information on costs in small enterprise management in managers' opinions.....	191
Magdalena Jaworzyńska: Linking business models with strategic management in health care organization.....	201
Marcin Jędrzejczyk: Profitability vs. productivity in the process of assessment of the company achievements	210
Ilona Kędzierska-Bujak: Balanced Scorecard as a tool supporting the communication and implementation of the company strategy.....	219
Bartosz Kołodziejczuk: Cost management by <i>hoshin kanri</i> method	229
Krzysztof Konstantyn: The conception of introduction of responsibility accounting in the centers responsible for revenues and profit in building construction enterprises.....	239
Zbigniew Korzeb: Reduction of personnel costs as an element of operating synergy in mergers and acquisitions of commercial banks.....	248
Mariola Kotłowska: Impact of statistical analysis of processes on the creation of corporate value	263
Robert Kowalak: Production performance indicators in management reports.....	272
Marcin Kowalewski: Performance measurement subordinated to lean management	281
Michał Kowalski, Agata Klaus-Rosińska: Infrastructure costs in the calculator of teaching costs of universities	294
Justyna Kujawska: Costs of unused resources in a hospital ward	303
Paweł Kuźdowicz: Recording model of cost and achievement accounting in an ERP system.....	314
Dorota Kuźdowicz: Planned cost accounting as a source of management information	323
Zbigniew Leszczyński: Value chain analysis as a tool for cost reduction in the process-based middle enterprise model.....	335
Agnieszka Lew: Planning and accounting projects costs.....	343
Grzegorz Lew: Logistics cost accounting in trade enterprises.....	353
Tomasz Lewandowski: Use of information for cost management in the automotive industry	363

Mariusz Lisowski: Data Envelopment Analysis (DEA) – a method for measuring efficiency	375
Małgorzata Macuda: Diagnosis-Related Groups in hospital's costs and results account.....	385
Teresa Martyniuk, Dagmara Gutowska: The use of lean accounting in performance management	400
Jarosław Mielcarek: Analysis of target costing relevant elements	416
Daria Moskwa-Bęczkowska: Process management and its usefulness to cost management of public university	430
Przemysław Mućko, Stanisław Hońko: Distinctive features of Balanced Scorecard in health care organizations	439
Andrzej Niemiec: The possibility of standardization of performance measurement on the example of measures used in the management of courier company	451
Maria Nieplowicz: The use of the Balanced Scorecard for the city on the example of the city of Hrubieszów	461
Edward Nowak: Cost at various stages of company operation.....	469
Piotr Oleksyk: Evaluation in activity of local government units	477
Ryszard Orliński: The use of target costing in hospitals.....	486
Michał Poszwa: Tax cost management in a company	495
Sabina Rokita: Activity based costing and the analysis of general costs value as methods of allocation of indirect costs on projects	505
Wanda Skoczylas: Performance measurement in network-centric companies of wholesale and retail trade of vehicles and automotive repair of motor vehicles .	518
Magdalena Szydelko: Benchmarking in supporting monitoring of processes against the background of the process approach	528
Alfred Szydelko: Fixed costs of unused normal capacity production as a category of management.....	537
Joanna Świerk: The Balanced Scorecard in the process of managing the development strategy of the city of Lublin	549
Piotr Urbanek: Agency problem in the decentralized model of management in a public university	558
Paweł Warowny, Marcin Pielaszek: Comparative analysis of the use of different cost accounting concepts in management.....	569
Marcin Wierzbiński: The determinants of introducing the capacity market in energy industry	581
Beata Zaleska: Calculation of the unit costs for medical procedures in X hospital (case study).....	591

Anna Balicka

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: anna.balicka@ue.wroc.pl

BENCHMARKING A KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Celem artykułu jest zaprezentowanie koncepcji zastosowania benchmarkingu jako narzędzia pozwalającego na wzrost poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa względem innych podmiotów. W opracowaniu zaprezentowano istotę benchmarkingu, omówiono pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa i zaprezentowano czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa jako bazę do tworzenia zakresu porównań. Przedstawiono również sposób zastosowania benchmarkingu w przedsiębiorstwie i korzyści, jakie mogą z tego wynikać. Benchmarking jako jedno z nielicznych narzędzi może być nie tylko stosowany w celu określenia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w danym momencie, ale także, dzięki jego elastyczności i systematyczności stosowania, może być podstawą podwyższenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, szczególnie w długim okresie.

Słowa kluczowe: benchmarking, czynniki konkurencyjności, konkurencyjność.

DOI: 10.15611/pn.2014.343.01

1. Wstęp

Głównym celem artykułu jest zaprezentowanie koncepcji zastosowania benchmarkingu jako narzędzia pozwalającego na wzrost poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa, działając w konkurencyjnym otoczeniu, muszą nieustannie doskonalić swoją działalność, dopasowywać się do zmieniających się warunków otoczenia, sprostać wyzwaniom rynkowym, wymaganiom klientów oraz dbać o rozwój własnych pracowników. Benchmarking jest jedną z metod zarządzania, która wdrożona i kontynuowana w sposób ciągły oraz systematyczny może pozwolić na wypracowanie w przedsiębiorstwie najlepszych praktyk, a tym samym zdobycie przez przedsiębiorstwo odpowiedniej pozycji konkurencyjnej względem rywali.

Osiągnięcie zamierzonego celu będzie możliwe dzięki wypracowaniu następujących celów cząstkowych:

- przedstawienia istoty benchmarkingu,

- omówienia pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- zidentyfikowania czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- określenia sposobu i zakresu zastosowania benchmarkingu w przedsiębiorstwie,
- przedstawienia korzyści możliwych do osiągnięcia przy zastosowaniu benchmarkingu.

W artykule zastosowano następujące metody badawcze: studia literaturowe, analizę i wnioskowanie. Do napisania tego artykułu niezbędne były literatura przedmiotu, raporty oraz dane i informacje publikowane na oficjalnych stronach internetowych.

2. Istota benchmarkingu

Pojęcie benchmarkingu wywodzi się z języka angielskiego i było pierwotnie używane jako termin techniczny w geodezji i budownictwie. *Benchmark* oznacza punkt niwelacyjny, którym jest punkt odniesienia w przypadku określania lokalizacji lub wysokości budynków i obiektów topograficznych nad poziomem morza [Bogan, English 2006, s. 18, 19]. Dopiero w latach 70. XX w. słowo to znalazło się w słowniku biznesu i używano go do określenia procesu analiz dokonywanych w celach porównawczych. W 1979 r. amerykański koncern Xerox Corporation przyjął benchmarking, sposób porównywania firmy z konkurentami, jako najważniejszy element strategii uzdrowienia przedsiębiorstwa. Korporacja podjęła taki krok, gdy konkurencja zaczęła oferować produkty o cenie niższej niż koszty, jakie ponosił Xerox na samą produkcję takich wyrobów. Xerox był pionierem w zastosowaniu benchmarkingu i dzięki temu odzyskał utraconą wcześniej pozycję na rynku. Dyrektor generalny tej korporacji D.T. Kearns sformułował następującą definicję benchmarkingu: „Benchmarking to ciągły, systematyczny proces oceny firm uznanych za liderów w branży, w celu określenia czynników operacyjnych i procesów pracy, które reprezentują najlepsze praktyki i ustalenia racjonalnych celów wydajnościowych” [Zairi 1996, s. 19].

Z punktu widzenia naukowego rozwoju benchmarkingu bardziej znaczącą postacią w firmie Xerox był menedżer do spraw benchmarkingu, R.C. Camp, który jest uważany za pioniera tej metody zarządzania, zarówno w kwestii teoretycznej, jak i praktycznej. R.C. Camp stworzył jedną z podstawowych definicji, która brzmi następująco: „Benchmarking jest poszukiwaniem najefektywniejszych metod dla danej organizacji, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną” [Camp 1995, s. 28]. Amerykański naukowiec, wyjaśniając to pojęcie, kładzie największy nacisk na punkt docelowy, jaki chce osiągnąć przedsiębiorstwo, stosując benchmarking. Istnieje wiele innych definicji benchmarkingu, z których wybrane zostały przedstawione w tab. 1.

Dokonując przeglądu różnorodnych definicji benchmarkingu, warto zwrócić uwagę na cechy, które wyróżniają i charakteryzują benchmarking [Ziębicki 2007, s. 43]. Są to przede wszystkim: zastosowanie różnych metod i technik pomocni-

Tabela 1. Wybrane definicje benchmarkingu

Autorzy	Definicje benchmarkingu
M.J. Spendolini	Benchmarking to systematyczny i ciągły proces oceny produktów, usług i procesów pracy organizacji, które są uznawane za reprezentujące najlepsze praktyki, w celu usprawnień organizacyjnych.
B. Karlöf i S. Östblom	Porównywanie się z najlepszymi to ciągły, systematyczny proces polegający na konfrontowaniu własnej efektywności mierzonej produktywnością, jakością i doświadczeniem z wynikami tych przedsiębiorstw i organizacji, które można uznać za wzór doskonałości.
R. Pieske	Benchmarking jest metodą poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania, umożliwiających osiągnięcie najlepszych wyników przez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia.
AT & T Benchmarking Group	Benchmarking jest ciągłym procesem pomiaru bieżącej działalności operacyjnej firmy i porównywania jej z poziomem wzorcowym dla danej klasy firm. Wykorzystanie wiedzy uzyskanej w wyniku badań benchmarkingowych stwarza podstawy konstrukcji planów operacyjnych określających sposoby osiągnięcia wzorców najlepszego praktycznego działania oraz przekraczania tych wzorców.
Amerykańskie Centrum Produktywności i Jakości (American Productivity and Quality Centre)	Benchmarking jest procesem ciągłego mierzenia i porównywania organizacji z liderami odnoszącymi sukces w działalności gospodarczej w dowolnym miejscu na ziemi po to, aby zdobyć informacje, które pomogą danej organizacji podejmować działania na rzecz poprawy skuteczności działania.
G.J. Balm	Benchmarking to prowadzone na bieżąco działania polegające na porównywaniu własnych procesów, produktów lub usług z najlepszymi znanymi nam, podobnymi działaniami tak, aby doszło tą drogą do określenia osiągalnych, choć stanowiących wyzwanie celów, do wdrożenia realistycznie określonych działań po to, aby w sposób efektywny stać się najlepszym z najlepszych w rozsądnie określonym czasie.
K. Bilińska-Reformat	Benchmarking polega na poszukiwaniu przez przedsiębiorstwo najlepszych, istniejących w praktyce rozwiązań, które wiodą do uzyskania przewagi na rynku w stosunku do określonych konkurentów oraz stałym porównywaniu swojego przedsiębiorstwa z wzorcowym konkurentem w obszarze kluczowych czynników sukcesu firmy.
W. Grudzewski, A. Rudzińska, M. Sawicki	Benchmarking jest strategią trudną i drogą. Koszty stosowania benchmarkingu wiążą się z zakupem patentów i opracowań od przedsiębiorstw konkurencyjnych, wydatkami na badania rynkowe, pomiary i analizy, a także kosztami zmian organizacyjnych, które są następstwem nowych rozwiązań.
R. Kowalak	Benchmarking jest metodą zarządzania, która służy do wprowadzania najlepszych praktyk poprzez porównania z najlepszymi rozwiązaniami stosowanymi wewnątrz jednostki oraz w innych organizacjach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Andersen 1995, s. 212; Golej 2011, s. 24; Karlöf, Östblom 1995, s. 7; Kisperska-Moroń 2000, s. 10, 25; Kowalak 2009, s. 19; Kuczewska 2007, s. 11; Nazarko i in. 2008, s. 17; Węgrzyn 2000, s. 82].

czych, systematyczność, uniwersalność i ciągłość procesu, wyciąganie wniosków szczegółowych z prawidłowości ogólnych w odniesieniu do procesów zachodzących w przedsiębiorstwie oraz analizowanie rezultatów i procesów za pomocą pomiarów, ocen i porównań w stosunku do najlepszych praktyk. Celem stosowania benchmarkingu jest co najmniej średnia osiągnięta przez konkurentów z tej samej branży. W tym przypadku nauka od innych stanowi proponowanie własnych rozwiązań na podstawie zdobytej wiedzy, wzorców, a nie bierne naśladownictwo.

W literaturze można znaleźć różnorodne podejścia do przebiegu procesu wdrażania benchmarkingu. Prezentowane koncepcje różnią się przede wszystkim liczbą proponowanych faz oraz ilością działań prowadzonych w ramach danego etapu. Odmienne spojrzenia na fazy tego procesu mają wspólny mianownik, czyli cztery główne etapy wprowadzania benchmarkingu, które można wyodrębnić w większości proponowanych rozwiązań. Są to: planowanie, gromadzenie danych, analiza, wdrożenie. Wyodrębnienie konkretnych etapów tego procesu ułatwia wdrożenie odnalezionych rozwiązań oraz większą kontrolę nad prawidłowością porównań. Proces benchmarkingu jest wykonywany prawidłowo, gdy jest zachowana kolejność odpowiednich etapów. Ważne jest także, aby proces ten był regularnie powtarzany, gdyż systematyczność podejmowanych działań może wpłynąć na osiągnięte efekty.

3. Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa

Konkurencyjność jest określana jako: „zdolność do osiągnięcia sukcesu w gospodarczej rywalizacji” [Ministerstwo Gospodarki i Pracy 2004, s. 6], „zdolności do przeciwstawiania się konkurencji” [Burnewicz 1993, s. 23] lub „umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu” [Gorynia 2002, s. 48]. H. Adamkiewicz definiuje konkurencyjność jako zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego rozwoju, wzrostu produktywności oraz opanowywania nowych rynków zbytu przy kreowaniu przez konkurentów nowych, lepszych i tańszych towarów [Boćko 2005, s. 15]. Inaczej rozpatruje to pojęcie K. Kubiak, który uważa, że konkurencyjność wyraża się określonymi umiejętnościami i cechami wewnętrznymi przedsiębiorstwa oraz oddziaływaniem otoczenia na ten podmiot w określonym miejscu i czasie (czy jednostka w określonych warunkach jest zdolna do konkurowania) [Ładysz 2009, s. 9]. Konkurencyjność zawsze jednak odnosi się do konkretnych podmiotów i jest zjawiskiem relatywnym, gdyż wymaga porównania z inną jednostką. Związana jest także z walką konkurencyjną, w której każdy podmiot jasno określa swój cel i pole walki, na którym pragnie osiągnąć przewagę. Konkurencyjność w każdym ujęciu jest pojęciem wartościującym i wskazuje stan pożądany. Ma elementy statyczne oraz dynamiczne, związane z obecną oraz przyszłą działalnością podmiotów [Olczyk 2008, s. 13].

Model konkurencyjności przedsiębiorstwa opiera się na następującej definicji konkurencyjności: „konkurencyjność to wielowymiarowa cecha przedsiębiorstwa, wynikająca z wewnętrznych charakterystyk i umiejętności radzenia sobie z uwarun-

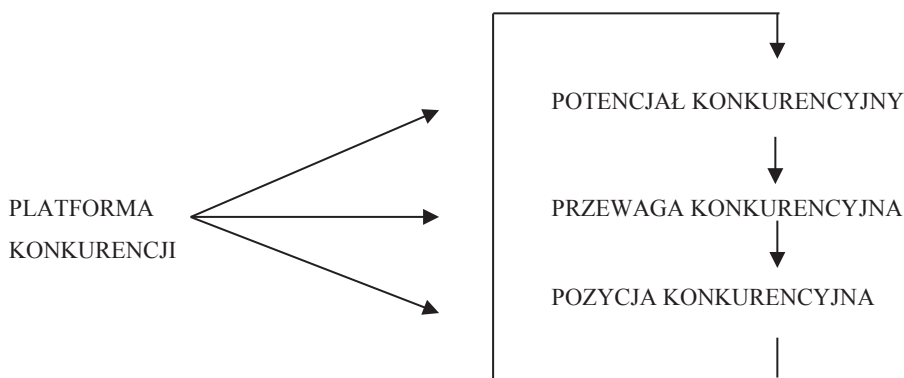
kowaniami zewnętrznymi na rynku” [Flak 2008, s. 17]. W modelu tym na konkurencyjność przedsiębiorstw składają się następujące elementy:

- potencjał konkurencyjny,
- przewaga konkurencyjna,
- pozycja konkurencyjna,
- platforma konkurencyjna.

Potencjał przedsiębiorstwa to kategoria wielowymiarowa i dotycząca określonych możliwości (zdolności i kompetencji przedsiębiorstwa), sprawności zasobów, a także umiejętności korzystania z zasobów otoczenia [Flak 2008, s. 12]. Potencjał konkurencyjny jest też określany jako zestaw zasobów materialnych i niematerialnych, umożliwiających przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez optymalne wykorzystanie ich do tworzenia instrumentów konkurencyjności [Stankiewicz 2003, s. 348]. Zatem potencjał konkurencyjny można określić jako zbiór możliwości, jakie ma przedsiębiorstwo, wynikających z jego zasobów.

Przewaga konkurencyjna jest to stan osiągnięty przez jednostkę, która lepiej niż konkurenci rozpoznaje potrzeby klientów i proponuje bardziej atrakcyjne narzędzia marketingu mix [Pomykański 2001, s. 68]. Przewagę konkurencyjną buduje się w oparciu o kluczowe kompetencje pozwalające przedsiębiorstwu funkcjonować na rynku. Jednostka może osiągnąć przewagę przy elastycznym dostosowaniu swojej działalności do uwarunkowań otoczenia i wymagań rynku, dostarczeniu wartości dodanej oraz wartości pozytywnie postrzeganych przez klientów, a także zwiększeniu wartości ekonomicznej przedsiębiorstwa [Tubielewicz 2004, s. 172]. Przewaga konkurencyjna to umiejętność przedsiębiorstwa dostarczania wartości klientom za pomocą rynku.

Pozycja konkurencyjna jest definiowana jako zdolność do efektywnego funkcjonowania i rozwoju w warunkach konkurencji. Zdolność ta określa możliwości rozwoju firmy w danym otoczeniu podmiotów konkurencyjnych. Najczęściej za



Rys. 1. Model konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Flak 2008, s. 17].

miarę pozycji konkurencyjnej uważa się udział przedsiębiorstwa w rynku oraz wypracowaną sytuację finansową. W celu osiągnięcia pożądanego poziomu konkurencyjnej należy uzyskać przewagę konkurencyjną w stosunku do innych firm w sektorze [Godziszewski 1999, s. 77]. Podsumowując, pozycję konkurencyjną można określić jako umiejętność osiągania przez firmę pożądanego poziomu wyników ekonomicznych (wysokich w porównaniu z konkurentami).

Relacje między poszczególnymi składowymi modelami konkurencyjności przedsiębiorstwa zaprezentowano na rys. 1.

Platforma konkurencyjności wpływa na wszystkie pozostałe elementy. Jest to ogół cech zarówno bliższego, jak i dalszego otoczenia przedsiębiorstwa, czyli uwarunkowania danego sektora. W odróżnieniu od pozostałych elementów firma nie ma wpływu na platformę konkurencyjności [Flak 2008, s. 17].

4. Czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa

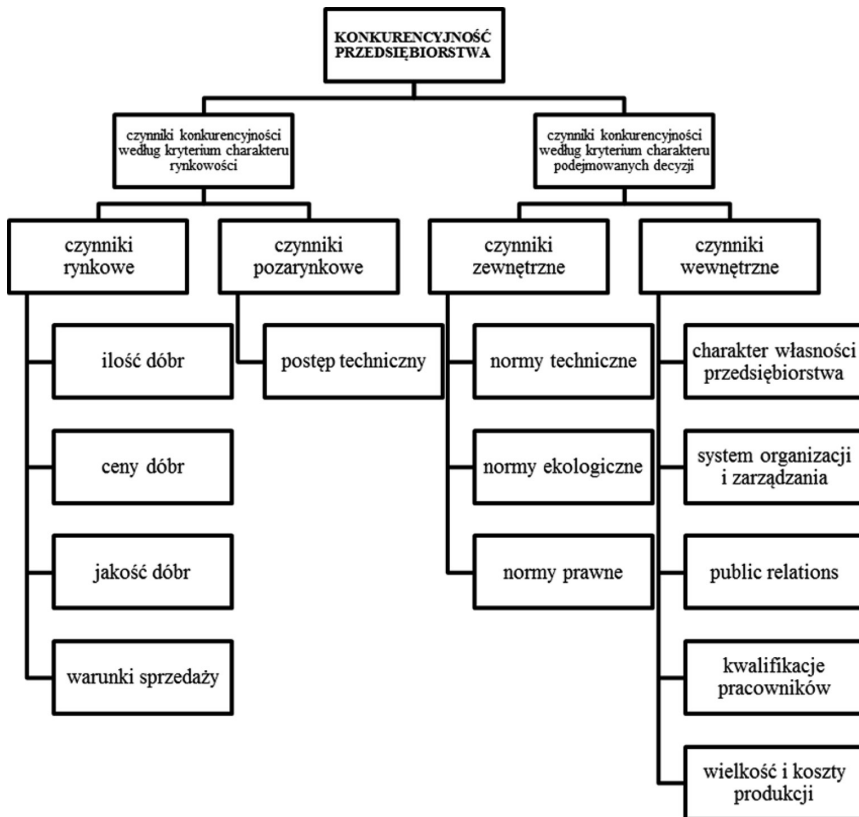
Czynniki kształtujące konkurencyjność przedsiębiorstw można podzielić na dwie grupy, ze względu na kryterium rodzaju podejmowanych decyzji oraz ze względu na charakter rynkowości [Adamkiewicz-Drwiłło 2002, s. 130, 131]. Dokładną klasyfikację czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa przedstawiono na rys. 2.

Rynkowe uwarunkowania konkurencyjności to jakość, ilość, ceny oraz warunki sprzedaży dóbr. Kształtują one poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa. Determinanty te mogą wpływać w sposób zarówno pozytywny, jak i negatywny na ocenę przedsiębiorstwa, w zależności od wartości danej cechy (wzrostu lub jej obniżenia). Zależność między ilością, jakością i atrakcyjnością warunków sprzedaży oferowanych dóbr na rynku a konkurencyjnością przedsiębiorstwa jest wprost proporcjonalna. Im wyższa/niższa wartość każdego z wymienionych czynników (*ceteris paribus*), tym wyższa/niższa jest konkurencyjność przedsiębiorstwa [Kochański, Kurek 2003, s. 114, 115]. Zależność jest odwrotnie proporcjonalna w przypadku ceny dóbr, gdy ceny dóbr maleją/rosną (*ceteris paribus*), wzrasta/maleje poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa [Staszczak 2006, s. 166].

Najważniejszym czynnikiem pozarynkowym jest postęp techniczny. Według definicji J. Gordona postęp techniczny są to zmiany w technice (maszynach i urządzeniach produkcyjnych), technologii (metodach wytwarzania) i wyrobach, które powodują efekty ekonomiczne (użytkowe i oszczędnościowe). Definicja obrazuje wpływ postępu technicznego na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Ujmuje w ilościowy sposób zjawiska ekonomiczne i techniczne w bieżącej produkcji oraz planowaniu. Umożliwia tworzenie modeli, które odzwierciedlają zjawiska zachodzące w rzeczywistej działalności przedsiębiorstwa [Adamkiewicz-Drwiłło 2002, s. 141, 142].

Postęp techniczny wpływa głównie na ilość i jakość oferowanych produktów i/lub usług, zostało to zaprezentowane na rys. 3. Jednak nie tylko, gdyż poprzez zmianę jakości dóbr może ulec zmianie poziom zaspokojenia potrzeb klientów. Jest

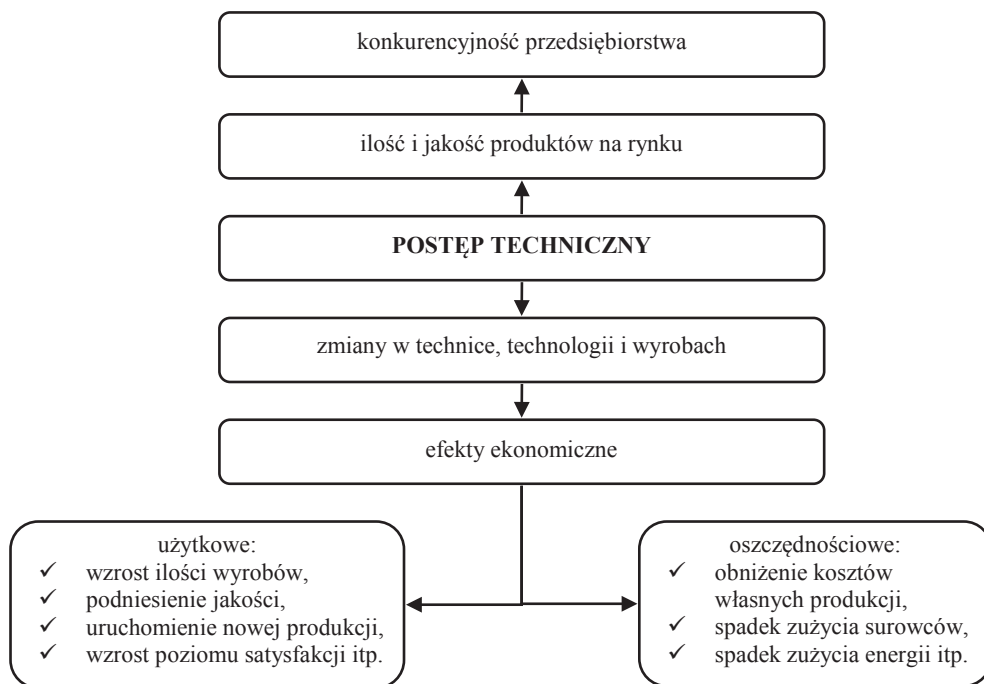
to równoznaczne ze zmianą poziomu satysfakcji konsumentów z zakupu danego dobra i/lub skorzystania z danej usługi. Efektem skutecznego wdrażania postępu technicznego jest rozwój przedsiębiorstwa, polegający na oferowaniu klientom większej ilości i lepszej jakości dóbr. Jest to dokonywane dzięki osiągnięciu efektów użytkowych oraz oszczędnościowych.



Rys. 2. Klasyfikacja czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Adamkiewicz-Drwiłło 2002, s. 130, 131].

Funkcjonowanie podmiotów w gospodarce jest regulowane za pomocą norm. Różnego rodzaju normy determinują działalność przedsiębiorstwa, gdyż jednostka musi ich przestrzegać, jeżeli chce prowadzić swoją działalność gospodarczą. Oznacza to, że mają wpływ na poziom jego konkurencyjności. Do najważniejszych zewnętrznych czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa należą normy techniczne, ekologiczne i prawne. Niektórzy ekonomiści (np. Łukasiewicz) wyróżniają jeszcze normy ekonomiczne (finansowe i fiskalne) oraz etyczne [Adamkiewicz-Drwiłło 2002, s. 148].



Rys. 3. Postęp techniczny a konkurencyjność przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Adamkiewicz-Drwiłło 2002, s. 143; Kochański, Kurek 2003, s. 123].

Bardzo istotną kwestią wśród norm technicznych jest jakość, która odgrywa istotną rolę wśród czynników konkurencyjności. Wysoka jakość jest głównym wymogiem klienta w stosunku do produktów i usług. To właśnie ciągłe doskonalenie dóbr, przy uwzględnieniu potrzeb oraz wymogów klientów, wpływa na pozycję firmy na rynku. Certyfikaty jakości zapewniają prestiż, poprawę wizerunku i wzrost poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Dają także pewną gwarancję jakości klientom, choć często przy wyższej cenie dóbr [Zalewski 2002, s. 185–188]. Ważna jest rola uwarunkowań technicznych, w tym głównie kształtowania jakości produktów i usług w działalności przedsiębiorstwa.

W dzisiejszych czasach coraz większą rolę odgrywają także normy ekologiczne, które wpływają na cenę dóbr, ale też w pośredni sposób na zadowolenie klienta. Cena dóbr może wzrosnąć, gdy przedsiębiorstwo nie będzie stosować się do norm ekologicznych ustalonych przez państwo. Firma będzie musiała ponieść koszty związane z zaplaceniem kar, które finalnie znajdą swoje odzwierciedlenie w cenie produktów czy usług, natomiast stosunkowo wysoka cena wpływa na obniżenie konkurencyjności przedsiębiorstwa. W przypadku gdy firma nie będzie działała na szkodę środowiska, cena będzie stosunkowo niska, a poziom konkurencyjności

wzroście. Warto zwrócić uwagę na drugi aspekt norm ekologicznych, które stają się coraz ważniejsze dla społeczeństwa. W wyborze dóbr klienci często kierują się jego nieszkodliwością dla środowiska, inaczej mówiąc, proekologicznym charakterem produktów i usług. Obecnie cieszą się popularnością produkty, które zużywają mało energii, nie wydzielają zbędnych zanieczyszczeń, nie zawierają toksyn, są zbudowane z naturalnych składników lub nadają się do recyklingu. Dlatego też przedsiębiorstwa nie tylko przywiązują dużą wagę do jakości ekologicznej samych dóbr, ale również starają się działać na rzecz środowiska, współpracować z organizacjami proekologicznymi, inwestować w nowe technologie, aby przy minimalizacji kosztów osiągnąć efekt zgodny z oczekiwaniami dotyczącymi ochrony środowiska [Mazur-Wierzbicka 2007, s. 32, 33].

Normy prawne wpływające na funkcjonowanie przedsiębiorstwa można podzielić na krajowe – obowiązujące na terenie danego kraju, oraz międzynarodowe – dotyczące firm prowadzących działalność na rynkach zagranicznych. Do krajowych uregulowań prawnych można zaliczyć głównie dotacje oraz politykę celną państwa.

Wewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności są bezpośrednio związane z decyzjami, które są podejmowane w przedsiębiorstwie. Należą do nich: charakter własności przedsiębiorstwa, system organizacji i zarządzania, *public relations*, kwalifikacje pracowników oraz wielkość i koszty produkcji. Czynniki te są niezależne od uwarunkowań zewnętrznych. Ich poziom jest oparty na trafności i elastyczności decyzji podejmowanych przez zarządzających.

Forma własności przedsiębiorstwa jest związana z zakresem przedsiębiorczości, samodzielności i samofinansowania przedsiębiorstwa. Regulacje prawne związane z charakterem własności wpływają na kreowanie tendencji rozwojowych. Przedsiębiorstwa prywatne charakteryzują się: większą efektywnością działania i elastycznością w dostosowywaniu się do potrzeb klientów, zmianami wielkości produkcji zgodnymi z potrzebami rynku, wdrażaniem nowych technologii lub produkowaniem nowoczesnych wyrobów. Zdecydowanie większe szanse na wzrost konkurencyjności mają jednostki o prywatnym charakterze własności, także jeżeli chodzi o współpracę zagraniczną i ekspansję na rynki międzynarodowe [Tittenbrun 1995, s. 156].

Innym czynnikiem wpływającym na konkurencyjność przedsiębiorstwa jest system organizacji i zarządzania istniejący w danej jednostce. Współzależność między nimi będzie korzystna dla podmiotu, gdy systemy te pozwolą na szybkie dostosowanie działalności przedsiębiorstwa do zmieniających się do wymogów rynkowych [Adamkiewicz-Drwiłło 2006, s. 11, 12]. Adaptacyjność gospodarcza i konkurencyjność są wprost proporcjonalne, wraz ze wzrostem (spadkiem) jednej właściwości rośnie (spada) druga, *ceteris paribus* [Adamkiewicz-Drwiłło 2002, s. 197–199].

Kolejnym elementem działalności przedsiębiorstwa są *public relations*. *Public relations* są to planowane i nieustanne wysiłki mające na celu ustanowienie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia między daną organizacją a społeczeństwem [Black 2003, s. 14]. Głównymi instrumentami *public relations* są: publikacje o wyrobach (usługach), imprezy promujące nowe produkty, artykuły prasowe lub audycje w me-

diach, udział w życiu społecznym, działalność publiczna (głównie charytatywna), budowanie wizerunku firmy. Za pomocą tych narzędzi przedsiębiorstwa kształtują przychylność i zaufanie wśród odbiorców. Efektywnie prowadzone działania w zakresie *public relations* prowadzą do stworzenia pozytywnie odbieranego przez społeczeństwo wizerunku firmy, generując przy tym wzrost sprzedaży. W związku z tym zależność między działaniami o charakterze *public relations* a konkurencyjnością jest proporcjonalna. Wraz ze wzrostem (spadkiem) nakładów związanych z tworzeniem kontaktów z otoczeniem, wzrasta (spada) poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa, *ceteris paribus* [Pabian 2007, s. 131, 132].

Kapitał ludzki ma duży wpływ na efektywność funkcjonowania firmy. Kadra posiadająca wysokie kwalifikacje jest w stanie wygenerować poprawę jakości warunków pracy, poprawę własnej wydajności oraz pozostałych czynników produkcji. Wpływa to na ilość i jakość wytwarzanych dóbr, co bezpośrednio wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa [Biesaga-Słomczewska 2006, s. 259]. Zależność między kwalifikacjami pracowników a konkurencyjnością przedsiębiorstwa jest wprost proporcjonalna. Wraz ze wzrostem (spadkiem) kwalifikacji pracowników wzrasta (spada) poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa, *ceteris paribus*.

Dla działalności przedsiębiorstwa duże znaczenie mają też podejmowane decyzje produkcyjne. Można je rozpatrywać z trzech punktów widzenia: kosztów, wielkości produkcji i jakości. Konkurencyjność przez pryzmat kosztów ocenić można na podstawie poniesionych nakładów lub uzyskanych efektów. W przypadku gdy określa się konkurencyjność kosztową od strony nakładów, to odnosi się do wielkości kosztów produkcji. Im wyższe (niższe) koszty produkcji, tym niższy (wyższy) poziom konkurencyjności kosztowej – nakładów, *ceteris paribus*. Inaczej jest w przypadku konkurencyjności kosztowej od strony efektów. Tu podstawowym miernikiem jest wypracowany zysk przedsiębiorstwa. Im wyższy (niższy) zysk, tym wyższy (niższy) poziom konkurencyjności kosztowej – efektów, *ceteris paribus* [Adamkiewicz-Drwiłło 2002, s. 223]

5. Zastosowanie benchmarkingu do podwyższania poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa

W celu zastosowania benchmarkingu w przedsiębiorstwie należy zaimplementować odpowiednio zaplanowany proces wdrażania benchmarkingu, który wprowadzony w działalność przedsiębiorstwa będzie w sposób ciągły i systematyczny powtarzany. W literaturze przedmiotu etapy stosowania benchmarkingu są przedstawiane różnorodnie, jednak wszystkie mają na celu przeprowadzenie porównań jednostki z innymi organizacjami oraz adaptację najlepszych rozwiązań na potrzeby jednostki gospodarczej. Autorka proponuje zastosowanie koła benchmarkingu. Koło to składa się z pięciu części, czyli etapów wdrażania benchmarkingu. Jednocześnie kształt koła obrazuje w tym przypadku ciągłość badań benchmarkingowych. Schemat koła benchmarkingu został zaprezentowany na rys. 4. Początkowym etapem tego roz-

wiązania jest plan, który sprowadza się głównie do wyboru podstawowych celów oraz rodzaju stosowanego benchmarkingu. Następnie organizacja zbiera informacje i wybiera partnerów benchmarkingowych. Na etapie obserwacji jednostka stara się zrozumieć sposób zarządzania, jaki stosuje partner, a także zbiera wszelkie dane dotyczące jego wyników i praktyk. Kolejnym krokiem jest analiza, która polega na odnalezieniu odchyleń w organizacji w stosunku do lidera zidentyfikowanego w danej dziedzinie. Następnie są podejmowane kroki prowadzące do niwelowania tych różnic. Końcowym etapem jest selekcja wszystkich scharakteryzowanych praktyk i wybór najlepszej, która zostaje wdrożona w działalność przedsiębiorstwa [Kuczevska 2007, s. 22, 23].



Rys. 4. Schemat koła benchmarkingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kuczevska 2007, s. 22].

Istotne jest, w jaki sposób i na jakiej podstawie zostają wyodrębniane czynniki sukcesu przedsiębiorstwa, co stanowi źródło danych w procesie benchmarkingu, jakie mierniki organizacja wyodrębniła oraz za pomocą jakiej metody zamierza dokonywać porównań. Wyodrębniając czynniki sukcesu dla danego przedsiębiorstwa, należy zidentyfikować czynniki konkurencyjności, jakie determinują działalność gospodarczą w danej branży. Specyfika branży decyduje zarówno o rodzaju czynników sukcesu, jak i o intensywności ich wpływu na pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Pewnego rodzaju ograniczenie może stanowić źródło danych do porównań. Nie wszystkie jednostki zgadzają się na współpracę w celach porównawczych, natomiast zewnętrzne źródła informacji nie zawsze są ogólnodostępne i rzetelne.

Przykładowe zestawienie czynników konkurencyjności, czynników i mierników sukcesu oraz odpowiadających im źródeł informacji przedstawiono w tab. 2.

Warto zwrócić uwagę, iż jest to opracowanie dokonane dla branży motoryzacyjnej z uwzględnieniem jej specyfiki. Innymi wyznacznikami efektywności będą kierowały się przedsiębiorstwa w innych branżach. Istotny jest również fakt, iż są to kategorie określone ze względu na zewnętrzny charakter porównań. Porównania takie nie wymagają bezpośredniej współpracy z innymi jednostkami i niwelują związane z tym zagrożenia dla przedsiębiorstwa, jednak informacje niezbędne do analiz są trudniej dostępne.

Tabela 2. Zestawienie czynników konkurencyjności, czynników sukcesu, mierników sukcesu i odpowiadających im źródeł informacji dla celów zewnętrznych porównań w branży motoryzacyjnej

Czynnik konkurencyjności	Czynnik sukcesu	Miernik sukcesu	Źródło informacji
Jakość dóbr	Jakość	Procent bezusterkowości pojazdów poddanych ekspertyzie	Raporty awaryjności pojazdów firmy DEKRA
Normy techniczne	Bezpieczeństwo	Wyniki testów zderzeniowych pojazdów	<i>TOP SAFETY PICK</i> sporządzone przez Insurance Institute for Highway Safety
Postęp techniczny	Zaawansowanie technologiczne	Wartość wydatków na badania i rozwój	Raporty roczne
Normy ekologiczne	Ekologiczność	Zestawienie najbardziej ekologicznych aut (z uwzględnieniem modeli szkodliwych dla środowiska)	Ranking ETA Od 2012 r. również <i>EcoTest ADAC</i>
Normy etyczne	Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw	Zestawienie działań biznesu społecznie odpowiedzialnego	<i>Most accountable companies + Global 100 + CSR Index</i>
Cena oferowanych dóbr	Przychody i zysk/strata netto	Wartość przychodów i zysków/strat	Sprawozdania finansowe/raporty roczne
Liczba oferowanych dóbr/wielkość produkcji	Liczba wyprodukowanych pojazdów	Liczba wyprodukowanych sztuk	Raporty OICA
<i>Public relations</i>	Pozycja marki na rynku	Wartość marki	Ranking <i>BRANDZ Top 100</i> sporządzany przez Millward Brown Optimor

Źródło: opracowanie własne.

Organizacja musi również wybrać sposób dokonywania porównań z innymi jednostkami. Najczęściej stosowanymi narzędziami benchmarkingu wykorzystywanymi do oceny wyników przedsiębiorstw są punktowe porównania z liderami, wykorzystanie mierników-benchmarków oraz zastosowanie matrycy miar. Modele

punktowe pozwalają na łączenie mierników wartościowych, ilościowych i jakościowych przy porównywaniu wyników jednostek gospodarczych. Metoda ta składa się z następujących elementów: przeglądu założonych celów, ustalenia stopnia ważności poszczególnych celów względem siebie, weryfikacji wariantów działania pod względem realizacji celów cząstkowych w określonym zakresie oraz wyboru najlepiej dopasowanego wariantu [Kowalak 2009, s. 116, 117]. Zastosowanie mierników-benchmarków pozwala na sformułowanie oceny efektywności dla konkretnego przedsiębiorstwa względem liderów rynkowych. Jednostkę można ocenić w różnych wymiarach w zależności od specyfiki jej działalności, w wymiarze ekonomicznym, rzeczowym, kulturowym lub innym. Wykorzystanie mierników-benchmarków pozwala na dokonanie analizy efektywności przedsiębiorstwa oraz czytelne zaprezentowanie prowadzonych porównań [Ziębicki 2007, s. 77].

Metodą łączącą zalety modeli punktowych i mierników-benchmarków jest matryca miar. Wykorzystanie tej metody wymaga określenia mierników, które odzwierciedlają sytuację danego przedsiębiorstwa, a także zestandaryzowania wielkości mierników tak, aby można je było wyrazić w skali punktowej. Matryca miar pozwala na prezentację wyników porównań w formie liczbowej oraz graficznej. W przypadku tej metody wielkości poszczególnych mierników mogą być wyrażone w różnych jednostkach (w euro, dolarach, sztukach, procentach itp.). Zastosowanie tego sposobu porównań pozwala zobrazować zarówno sytuację przedsiębiorstwa w danych sferach działalności, jak i stopień efektywności całej organizacji. Matryca miar w najpełniejszy sposób pozwala na identyfikację zmieniających się warunków otoczenia i elastyczne dopasowanie się do nich przedsiębiorstwa.

Benchmarking będzie stanowił skuteczne narzędzie w dostosowaniu działalności przedsiębiorstwa do wymagań rynku w konkurencyjnym otoczeniu, gdy właściwie zostaną zidentyfikowane najważniejsze czynniki decydujące o pozycji konkurencyjnej jednostki. Skorelowanie mierników wykorzystywanych jako punkt porównań w zastosowaniu matrycy miar, przy korzystaniu z wiarygodnych i rzetelnych źródeł informacji, pozwoli przedsiębiorstwu na zwiększenie jego konkurencyjności względem rywali.

6. Korzyści wynikające z zastosowania benchmarkingu

Benchmarking jest nastawiony na długoterminowe rezultaty, co zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia planowanych efektów. Koncepcja ta wyraźnie podkreśla konieczność budowania skutecznych i efektywnych procesów poprzez analizę i ocenę, opartą na pięciu podstawowych pytaniach: jak, co, dlaczego, gdzie i kiedy. Zaletą tego podejścia jest także skupienie uwagi na działaniach konkurentów, liderów stosujących najlepsze praktyki w ramach aktywności gospodarczej. Systematyczna obserwacja zmian zachodzących w otoczeniu pozwala organizacji na wykorzystanie pojawiających się szans oraz na zapobieganie potencjalnym zagrożeniom. Zmusza też jednostkę do nieustannego doskonalenia własnych procesów i uczenia się od

innych podmiotów gospodarczych. Korzyścią dla klientów firmy stosującej benchmarking jest stałe podnoszenie wartości produktów i usług, poprzez koncentrację na ciągłej poprawie kluczowych procesów. Dzięki tej metodzie zarządzania proces wprowadzania udoskonaleń jest zdecydowanie szybszy, niż w przypadku stosowania innych rozwiązań. Jednocześnie pojawiające się w otoczeniu nowe rozwiązania są na bieżąco adaptowane przez jednostkę. Ciągłe porównywanie organizacji ze wzorcami zapobiega przejściu jednostki w stan samozadowolenia i bierności. Benchmarking powoduje konieczność dokonywania nieustannych pomiarów, oceny uzyskanych wyników i zastosowania odpowiednich rozwiązań [Zairi 1996, s. 1, 2].

R. Loesser, dyrektor finansowy Oddziału Operacji Amerykańskich Sandoz Corporation, zwrócił uwagę na przyczynę skuteczności benchmarkingu. Według R. Loessera główną zaletą tej koncepcji jest jej wszechstronność, czyli możliwość zastosowania w różnego rodzaju przedsiębiorstwach do dowolnie wybranej funkcji. W.R. Koehler, szef do spraw rozwoju jakości Bath Ironworks, dostrzegł w benchmarkingu szansę na szybsze oraz tańsze tworzenie i realizowanie nowych planów strategicznych [Bogan, English 2006, s. 26, 27]. B. Andersen do najbardziej istotnych powodów stosowania benchmarkingu zalicza samo dążenie do doskonałości oraz wdrożenie nowych rozwiązań, które wynikają z obserwacji liderów. Ważne jest także czerpanie pomysłów i udoskonaleń z zewnętrznych źródeł, innych jednostek, branż, krajów. Nowymi elementami w tej metodzie są nie tylko czynny proces uczenia się, ale także wprowadzenie go do tradycji organizacyjnej. Korzyścią jest też dokładne przeanalizowanie procesów, jakie zachodzą wewnątrz jednostki. Pozwala to na zidentyfikowanie mocnych stron oraz potencjalnych obszarów zmian. Benchmarking poprzez analizę konkurencji ułatwia jednostce stworzenie celów strategicznych, które pozwolą na rozwój działalności do rangi lidera, ale jednocześnie będą możliwe do osiągnięcia. Zaletą tej koncepcji jest możliwość porównania efektywności przedsiębiorstwa w stosunku do zewnętrznych punktów odniesienia, efektów innych podmiotów. Organizacja może zyskać motywację do podejmowania nowych inicjatyw, wprowadzania ulepszeń lub pracy nad słabymi stronami działalności, gdy w wyniku analiz benchmarkingowych inna jednostka wykaże się znacznie lepszymi osiągnięciami. Korzyścią jest też identyfikacja zmieniających się potrzeb klientów i udoskonalenie produktów w celu zaspokojenia ich wymagań [Andersen 1995, s. 216, 217]. Wybrane korzyści, które organizacja czerpie ze stosowania benchmarkingu zostały przedstawione w tab. 3.

Ch.E. Bogan i M.J. English także zauważają zalety stosowania benchmarkingu. Zwracają uwagę na przydatność tej metody zarządzania do rozwiązywania problemów. Zazwyczaj problemy w przedsiębiorstwach są rozwiązywane na podstawie wewnętrznych obserwacji, natomiast stosowanie benchmarkingu pozwala na spojrzenie na własne trudności przez pryzmat otoczenia. Często pomaga to właściwie ocenić sytuację i podjąć odpowiednie działania. Benchmarking stanowi swojego rodzaju katalizator zmian, czyli sprawia, że zmiany wprowadzane w działalności są bardziej zrozumiałe dla pracowników, a przez to łatwiej jest je realizować [Bogan, English 2006, s. 28–31].

Tabela 3. Przykłady zidentyfikowanych korzyści wynikających z zastosowania benchmarkingu

Autorzy	Korzyści z zastosowania benchmarkingu
W. Grudzewski, S. Jaguszyn-Grochowska, L. Zużewicz	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost produktywności – poprawa efektywności działania – redukcja zapasów – poprawa jakości planu strategicznego – podniesienie pozycji konkurencyjnej – poprawa wewnętrznej logistyki – obniżenie poziomu kosztów
D.G. Smith	<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie trwałego zarządzania zmianą – kreowanie podłoża do generowania działań – identyfikacja kluczowych działań – zapewnienie osiągnięcia celów zewnętrznych – wzrost zadowolenia klienta i weryfikacja analizy pozycji konkurencyjnej
E. Czyż-Gwiazda	<p>korzyści bezpośrednie:</p> <ul style="list-style-type: none"> – analiza przedsiębiorstwa – porównanie całej firmy bądź tylko jej poszczególnych obszarów – zdefiniowanie najlepszych metod – zidentyfikowanie deficytów – ocena alternatywnych rozwiązań <p>korzyści pośrednie:</p> <ul style="list-style-type: none"> – zrozumienie procesów zachodzących we własnym przedsiębiorstwie – poddanie krytyce celów przedsiębiorstwa – sprawdzenie strategii firmy – wzmocnienie konkurencyjności – zainicjowanie ciągłego procesu poprawy
KPMG	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost produktywności – wzrost jakości produktów/usług – redukcja kosztów – wzrost zysków – skrócenie czasu wejścia na rynek

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Czyż-Gwiazda 2006, s. 12; Golej 2011, s. 24; Kuczevska 2007, s. 43, 44].

W turbulentnym i bardzo zmiennym otoczeniu gospodarczym, w warunkach globalizacji, nie istnieją stałe wyznaczniki konkurencyjności przedsiębiorstwa, które należałoby doskonalić w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej względem innych jednostek. Jedną stałą cechą przedsiębiorstw, które chcą być liczącym się przeciwnikiem w walce z konkurencją, musi być nastawienie jednostki na zmiany. To właśnie benchmarking, ze względu na dynamiczny charakter, pozwala na dostosowywanie działalności gospodarczej do pojawiających się zmian. Oczywiście tylko w przypadku systematycznego przeprowadzania procesu benchmarkingu, weryfikacji kluczowych czynników sukcesu oraz ich ważności, dzięki przyporządkowywaniu im odpowiednich wag.

7. Zakończenie

W dzisiejszych czasach wypracowanie przed przedsiębiorstwo zysku to zdecydowanie za mało. Zysk jest tylko środkiem, dzięki któremu przedsiębiorstwo może osiągać cele wyższego rzędu, jakimi mogą być uznanie społeczne lub rozwój firmy. Z tymi celami ściśle jest związane dążenie do wzrostu poziomu konkurencyjności podmiotu, gdyż jego osiągnięcie gwarantuje wewnętrzny oraz zewnętrzny rozwój działalności. Benchmarking stanowi narzędzie, które może przyczynić się do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa względem rywali. Organizacje stosując benchmarking mogą poprawić efektywność swoich działań dzięki wzorowaniu się na najlepszych praktykach stosowanych w danej branży lub w ramach konkretnych procesów w innych branżach; dzięki temu mogą rozwijać swój potencjał konkurencyjny, co wpływa na przewagę konkurencyjną, a finalnie na pozycję konkurencyjną jednostki na rynku.

Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H., 2002, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Adamkiewicz-Drwiłło H., 2006, *Dostosowywanie się do zmiennego otoczenia determinantem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] B. Grzybowska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.
- Andersen B., 1995, *Benchmarking*, [w:] A. Rolstadås (red.), *Performance Management: A Business Process Benchmarking Approach*, Chapman and Hall, London.
- Biesaga-Słomczewska J., 2006, *Wyznaczniki nowej roli menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, [w:] M. Juchniewicz (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.
- Black S., 2003, *Public relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Boćko B., 2005, *Konkurencyjność*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Bogan C.E., English M.J., 2006, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Burniewicz J., 1993, *Ekonomika transportu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Camp R.C., 1995, *Le benchmarking. Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Czyż-Gwiazdza E., 2006, *Benchmarking Benchmark Index, czyli jak porównywać się z najlepszymi*, Centrum Benchmarkingu Polska, Katowice.
- Flak O., 2008, *Teoretyczny model konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Podstawowe wyznaczniki*, M. Cisek (red.), Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce.
- Godziszewski B., 1999, *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowania instrumentów konkurowania*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń.
- Golej R., 2011, *Benchmarking klastrów i inicjatyw klastrowych w województwie opolskim*, [w:] T. Pokusa, J. Żurawska (red.), *Klastry – badania warunków funkcjonowania i możliwości rozwoju*

- w województwie opolskim. *Benchmarking i podsumowanie*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole.
- Gorynia M., 2002, *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Karlöf B., Östblom S., 1995, *Benchmarking – równaj do najlepszych*, Zarządzanie i Finanse – Józef Śnieciński, Warszawa.
- Kisperska-Moroń D., 2000, *Benchmarking jako narzędzie zarządzania logistycznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Kochański T., Kurek S.T., 2003, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
- Kowalak R., 2009, *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kuczevska J., 2007, *Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Ladysz I., 2009, *Konkurencyjność obszarów metropolitalnych w Polsce: na przykładzie wrocławskiego obszaru metropolitalnego*, CeDeWu, Warszawa.
- Mazur-Wierzbicka E., 2007, *Wpływ zachowań proekologicznych na konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] T. Bernat (red.), *Przedsiębiorstwo i państwo – wybrane problemy konkurencyjności*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Ministerstwo Gospodarki i Pracy, 2004, *Aspekty konkurencyjności gospodarki. Materiał przygotowany na konferencję w ramach prac nad NPR na lata 2007–2013*, Lublin, 20.09.2004 r., Warszawa.
- Nazarko J., Kuźmich K., Szubza E., Urban J., 2008, *Ogólna koncepcja benchmarkingu i jego stosowalność w szkolnictwie wyższym*, [w:] J. Woźnicki (red.), *Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa.
- Olczyk M., 2008, *Konkurencyjność. Teoria i praktyka: na przykładzie polskiego eksportu artykułów przemysłowych na unijny rynek w latach 1995–2006*, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa.
- Pabian A., 2007, *Marketing jako narzędzie walki konkurencyjnej na rynku usług edukacyjnych szkolnictwa wyższego*, [w:] K. Kowalska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku krajowym i międzynarodowym*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.
- Pomykański A., 2001, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź.
- Stankiewicz M.J., 2003, *Źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw XXI wieku a szanse konkurencyjne polskich przedsiębiorstw*, [w:] R. Rutka (red.), *Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Staszczak D.E., 2006, *Ceny w warunkach globalizacji*, [w:] M. Juchniewicz (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.
- Tittenbrun J., 1995, *Ekonomiczny sens prywatyzacji: Spór o wyższość własności prywatnej nad publiczną*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań.
- Tubielewicz A., 2004, *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Węgrzyn A., 2000, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kluczbork–Wrocław.
- Zairi M., 1996, *Effective Benchmarking. Learning from the Best*, Chapman and Hall, London.
- Zalewski R.I., 2002, *Rola jakości w budowie konkurencyjności firmy*, [w:] E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań.
- Ziębicki B., 2007, *Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług użyteczności publicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

BENCHMARKING VS. COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE

Summary: The purpose of this article is to present the concept of the use of benchmarking as a tool to increase the company's competitiveness in relation to other entities. The paper presents the essence of benchmarking. It discusses the concept of competitiveness and presents the factors of competitiveness of an enterprise as a base to create a range of comparisons. It also demonstrates the use of benchmarking in an enterprise and the benefits that may result from this fact. Benchmarking as one of few tools can be used not only to determine the competitive position of a company in a given moment, but thanks to its flexibility and regularity of use, it can also be the basis for the increase of the competitiveness of enterprises, especially in the long term.

Keywords: benchmarking, competitive factors, competitiveness.