

Joanna Kuczevska

Uniwersytet Gdański

BENCHMARKING JAKO INSTRUMENT POPRAWY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp

Przy pełnej i rzetelnej ocenie pozycji konkurencyjnej konieczne jest uwzględnienie zmiennego, niestabilnego i burzliwego otoczenia (siły i kierunku działań podejmowanych przez konkurentów). Pozycje konkurencyjne przy takim założeniu są bardzo niestałe. Należy je nieustannie korygować, zmieniając oceny czynników sukcesu i ich wagi. Niezbędne jest wówczas ustalenie sposobu na polepszanie wyników jeszcze przed ich osiągnięciem. Wykorzystywana jest do tego metoda benchmarkingu – uczenia się i wprowadzania zmian w oparciu o praktykę najlepszych.

Benchmarking jest narzędziem używanym w dążeniu do uzyskania możliwie najlepszej pozycji konkurencyjnej w długim okresie. Ciągłość sprzyja doskonaleniu poszczególnych czynności i wzajemnemu ich dostosowaniu, co umożliwia firmom zdobycie wyjątkowych zdolności i umiejętności dopasowanych do ich strategii. Ciągłość wzmacnia tożsamość firmy – dlatego benchmarking jest narzędziem umożliwiającym w ciągły sposób analizowanie konkurencyjnych czynności wykonywanych przez konkurentów [19]. Pozwala to na określenie benchmarkingu jako dynamicznej metody poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw.

2. Definicja i rodzaje benchmarkingu

Historia zastosowania metody benchmarkingu sięga II wojny światowej – od tej pory metoda benchmarkingu w kolejnych etapach znalazła swoje miejsce w teorii zarządzania strategicznego przedsiębiorstw. W latach dziewięćdziesiątych odnotowano gwałtowny wzrost liczby firm stosujących tę metodę. Na przełomie 1985/1986 tylko sześć przedsiębiorstw z listy 500 największych pisma „Fortune”

stosowało benchmarking. W 1992 r. aż 65% firm z listy 1000 „Fortune” posługiwało się metodą „równaj do najlepszych” [24].

Benchmarking pozwala na „uczenie się jak się uczyć” – umożliwia przedsiębiorstwu uczenie się od innych pomiotów gospodarczych, jest procesem uczenia się od organizacji. Jest nie tylko porównaniem wyników, ale studiowaniem procesu, praktyk i metod działania innych organizacji. Jest oczywiście skuteczny, jeśli przedsiębiorstwo dokona dogłębnej analizy kluczowych elementów zarządzania i dopiero wtedy poszuka luk czy niedoskonałości, a na końcu je uzupełni [16].

Złożoność procesu benchmarkingu obrazują różnorodne definicje napotymane w literaturze przedmiotu (tab. 1).

Tabela 1. Definicje benchmarkingu

Autor	Definicja
Webster Dictionary [23]	Słowo <i>benchmark</i> ma swoje oryginalne znaczenie w badaniach geograficznych, gdzie oznacza poziom odchylenia wokół punktu odniesienia. W kontekście biznesu (zarządzania) oznacza „poziom wynik, który jest uznawany jako doskonały lub najlepszy w klasie (<i>best in class</i>)”, który staje się punktem odniesienia dla porównania
Australian Quality Council Limited	„Proces poszukiwania, adaptowania i wprowadzania praktyk zewnętrznych, które prowadzą do osiągnięcia najlepszych wyników. Jest dobrze zaplanowanym, systematycznym procesem uczenia się (odkrywania). Jasne cele i mechanizmy pomiaru wyników są precyzyjnie zdefiniowane na początku badania. Cele te muszą być nierozdzielnie związane z misją i wizją przedsiębiorstwa” http://www.aqc.org/bencwhat.htm
G. Dessler [10, s. 128]	„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”.
S. Codling [6; 7]	Benchmarking jest trwającym, systematycznym poszukiwaniem i wprowadzaniem najlepszej praktyki, która prowadzi do osiągnięcia najlepszych wyników. Benchmarking jest: • trwającym procesem kontynuowania poprawy zarządzania, • identyfikowaniem obszarów, gdzie zmiany spowodują najbardziej widoczną różnicę pomiędzy stanem wyjściowym a stanem po wykorzystaniu najlepszej praktyki, w kluczowych obszarach zarządzania i relacji z klientem, • tworzeniem standardów dla obszarów, które zostaną uznane za najlepszą praktykę, • szukaniem odpowiedzi, jak najlepsze firmy wykorzystują te standardy, • adaptacją i uczeniem się podejścia wykorzystywanego przez najlepszych, • ustaleniem, co tworzy różnicę w oczach klienta, pomiędzy standardami i działaniami danego przedsiębiorstwa a przedsiębiorstwa najlepszego
P. Kotler [17]	„Sztuka odkrywania, jak i dlaczego niektóre przedsiębiorstwa funkcjonują sprawniej niż inne, [...] twórcze naśladowanie najlepszych, podpatrzonych w ten sposób praktyk”
G. Peters [18]	Benchmarking nie jest tylko zwykłym kopiowaniem, jest czymś więcej niż proste naśladownictwo, jest drogą do osiągnięcia innej większej wartości. Benchmarking charakteryzuje się systematycznością i profesjonalnością w poszukiwaniu najlepszych, racjonalnych sposobów postępowania. Nie jest metodą poszukiwania pojedynczych innowacji, lecz procesem szukania sposobów prowadzących do idealnych rozwiązań (por. też [9; 11; 14])
B. Andersen [1, s. 1063]	„Benchmarking jest procesem porównywania czegoś lub kogoś z najlepszą praktyką”

Źródło: opracowanie własne.

Współczesny benchmarking nie ogranicza analizy do najbliższych konkurentów, jest również sposobem na uczenie się stosowania najlepszych praktyk i naj-

efektywniejszych rozwiązań od innych, niekonkurencyjnych organizacji, dlatego niektórzy autorzy określają benchmarking mianem *benchlearning* [2].

Przegląd różnorodnych definicji benchmarkingu skłania do przyjęcia następującej definicji: „benchmarking jest trwającym procesem szukania najlepszej praktyki, uczenia się i zastosowania tej praktyki w celu osiągnięcia najlepszych wyników i uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Jest metodą równą do najlepszych”.

Analiza procesu benchmarkingu ukazuje pięć etapów jego rozwoju (tab. 2):

Tabela 2. Ewolucja benchmarkingu

Analiza towarów konkurencyjnych	Koncepcja benchmarkingu w tej fazie koncentrowała się na porównaniu charakterystyki, funkcjonalności i wymogów konkurujących towarów. Z początku tylko na poziomie technicznym, potem została rozszerzona przez włączenie konkurencyjnego rozwoju produktu w perspektywie rynkowej
Benchmarking konkurencyjny	Po raz pierwszy został zapoczątkowany przez korporację Xerox, kiedy rozpoczęła ona analizę własnych kosztów produkcji i porównanie ich z zachowaniem (sposobem ustalania cen) przez konkurentów. Położono tu nacisk na efektywność procesu, a nie tylko na porównanie samych produktów
Proces benchmarkingu	W latach 70. menedżerowie odkryli możliwość nie tylko patrzenia, obserwowania najlepszych, ale również uczenia się przedsiębiorstw spoza sektora ich działalności (<i>benchmarking out of the box</i>). Z założenia ważniejszą stała się informacja, wiedza zdobyta od firm niebędących konkurentami, niż ta, której dostarczali konkurenci z tej samej branży
Benchmarking strategiczny	Zdefiniowano go jako systematyczny proces ewolucji alternatywnych scenariuszy w celu wprowadzenia strategii i poprawy wyników poprzez zrozumienie i zaadaptowanie strategii sukcesu partnerów benchmarkingu (konkurentów lub nie). Etap ten różni się od procesu benchmarkingu zdecydowanie większym zasięgiem i głębią
Benchmarking globalny	Jest to kolejna koncepcja benchmarkingu, w której analizuje się również różnice kulturowe pomiędzy firmami w układzie światowym. Zwraca również uwagę na warunki otoczenia biznesu (prawne, administracyjne, system edukacji, politykę socjalną itp.), które wpływają na jego lokalizację

Źródło: [3; 4].

Ze względu na wymagane nakłady w stosowaniu metody benchmarkingu możliwy jest także podział na:

- proces benchmarkingu wewnętrznego, realizowany wyłącznie wewnątrz i uwzględniający najlepszą praktykę organizacji,
- proces benchmarkingu zewnętrznego, kiedy najlepsze praktyki identyfikowane są u partnerów organizacji (tab. 3).

Najłatwiejszy dostęp do danych, ale jednocześnie zawężone pole działań to cechy benchmarkingu wewnętrznego. Jest on bardzo pomocny w zarządzaniu zdewersyfikowaną firmą. Pozwala na dokonanie analizy i poprawę efektywności procesów zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa na podstawie informacji i zasobów wewnętrznych.

Tabela 3. Zalety i wady podstawowych rodzajów benchmarkingu

Rodzaj benchmarkingu	Zalety	Wady
Wewnętrzny	– małe prawdopodobieństwo niepowodzenia – łatwy dostęp do danych – dobre wyniki w zdywersyfikowanych firmach	– zawężone pole działań – występowanie uprzedzeń w przedsiębiorstwie
Zewnętrzny	– pozyskiwanie istotnych, strategicznych danych – porównywalność procesów i wyrobów – dokładność określania pozycji na rynku – oddziaływanie na pracowników	– trudny dostęp do danych – dłuższy czas realizacji – prawdopodobieństwo kopiowania zawężonych rozwiązań branżowych – bariery językowe i różnice kulturowe

Źródło: [8].

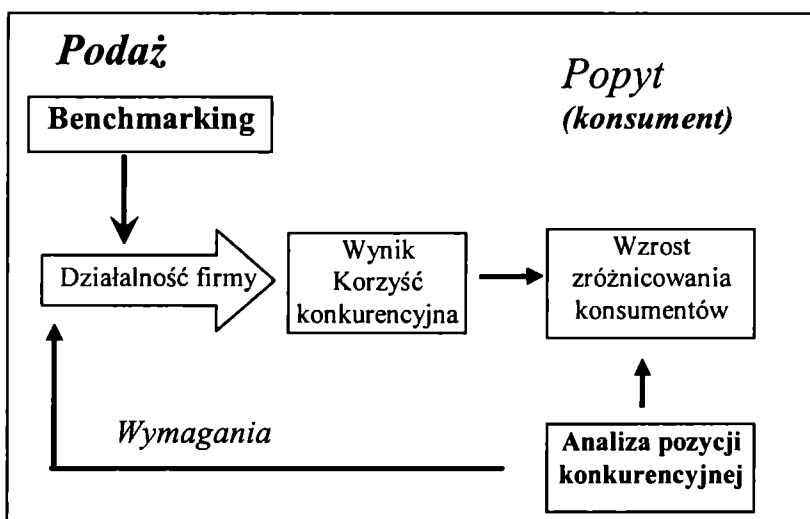
Znaczne kłopoty z pozyskiwaniem wiarygodnych źródeł informacji to cecha benchmarkingu zewnętrznego. Wykorzystuje on bowiem dane o działaniach konkurentów. W istotny sposób przyczynia się jednak do poprawy wyników firmy, ponieważ najlepszych rozwiązań (praktyk) poszukuje wśród innych przedsiębiorstw.

3. Benchmarking a analiza pozycji konkurencyjnej firmy

Benchmarking bardzo często jest utożsamiany z analizą pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Analiza pozycji konkurencyjnej zwykle zawiera poważne zestawienia: faktów i liczb, danych o dywersyfikacji produktu, zadań strategicznych, celów i misji strategicznej firmy. Jest metodą oceny stanu, a więc należy do metod statycznych. Benchmarking zaś jest procesem i drogą do wprowadzenia zmiany. Pozwala na poprawę procesów zarządzania, które „tworzą” konkurencyjność. Jest więc metodą dynamiczną (rys. 1).

Analiza pozycji konkurencyjnej wykonywana jest po wdrożeniu zmiany w przedsiębiorstwie, odzwierciedla efekt tej zmiany w postaci zmian konkurencyjności produktu czy zadowolenia klienta. Dopiero ten mierzalny efekt jest wykorzystywany we wdrażaniu kolejnych zmian strategicznych. Benchmarking natomiast pojawia się przed wprowadzeniem zmiany w firmie, on bowiem ją określa i dostarcza nowych rozwiązań (lepszyc do poprzednich). Daje możliwość nieustannego polepszania, bez oczekiwania na rezultaty. Cytując „The Wall Street Journal” [21], można stwierdzić, że „analiza pozycji konkurencyjnej jest ważnym narzędziem formułowania strategii przedsiębiorstwa. Określa ona różnice (luki) pomiędzy przedsiębiorstwem a jego konkurentem w zakresie jakości, kosztów, oszczędności czasu, zwykle jednak nie prowadzi do głębokiego zrozumienia procesów i umiejętności, które kreują najlepsze wyniki. [...] Benchmarking wychodzi poza tradycyjną analizę pozycji konkurencyjnej. Szuka najlepszej praktyki, gdziekolwiek ona funk-

cjonuje, i prowadzi do zrozumienia, jak tę najlepszą praktykę osiągnąć i wykorzystać w przypadku kreowania najlepszych wyników”.



Rys. 1. Analiza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa a benchmarking jako proces wdrażania zmiany

Źródło: [20, s. 6].

Tabela 4. Benchmarking a analiza pozycji konkurencyjnej

	Analiza pozycji konkurencyjnej	Benchmarking
Metodologia	– dorównanie konkurentom/dościganie konkurentów	– przewidywanie i prześciganie konkurentów – osiągnięcie doskonałości
Zakres	– pomiar wyników, udziału w rynku itp. – porównanie kosztów/wypełnianie luk	– zrozumienie metody/porównanie procesów/identyfikacja rozwiązania
Źródła informacji	– analiza sektorowa/konkurenci	– przedsiębiorstwa <i>best in class</i> – najlepszej klasy
Zakres	– wszystkie typy działań /organizacja /produkt	– wszystkie organizacje/metoda/proces/funkcja
Zasady	– badanie zewnętrzne/zadania dla osób zarządzających	– analiza wewnętrzna i zewnętrzna/zaangażowanie, zobowiązanie osób zarządzających/udział wszystkich

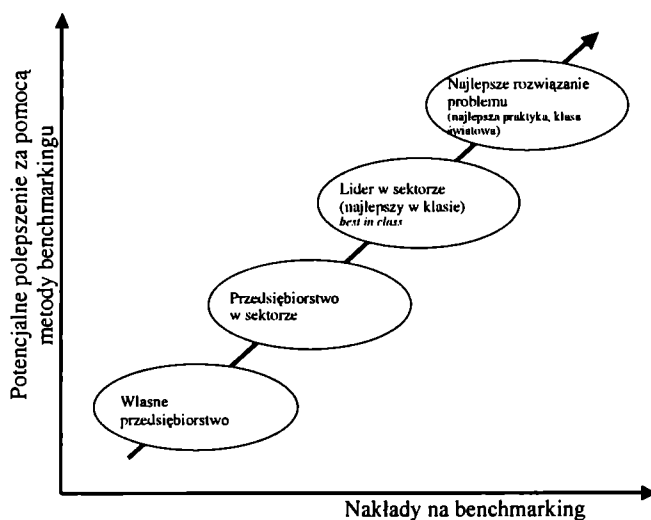
Źródło: [3, s. 16].

Benchmarking „wyprzedza o krok” analizę pozycji konkurencyjnej (tab. 4). Celem analizy pozycji konkurencyjnej jest dościganie konkurenta, natomiast celem benchmarkingu – jego prześciganie. Analiza pozycji konkurencyjnej mierzy efekty, benchmarking umożliwia zrozumienie przyczyny ich występowania. Analiza pozycji konkurencyjnej obejmuje otoczenie najbliższe (operacyjne), benchmarking wy-

kracza poza sektor, szukając „najlepszych”. W końcu, analiza pozycji konkurencyjnej obejmuje wyłącznie badania zewnętrzne, benchmarking zaś – zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne, z udziałem wszystkich pracowników.

Powyższe cechy benchmarkingu nie oznaczają jednak, iż jest to metoda w każdym przypadku lepsza niż metody oceny/analizy pozycji konkurencyjnej. Metoda „równaj do najlepszych” jest **komplementarnym narzędziem poprawy konkurencyjności**, a jej stosowanie uzależnione jest od wielu czynników, np.: wielkości przedsiębiorstwa, posiadanych zasobów (jest to metoda droga) czy umiejętności kadry zarządzającej.

Reasumując, proces benchmarkingu zaczyna się wewnątrz firmy, która najpierw musi zrozumieć swoje działania, zanim zacznie analizować działania najlepszych w grupie (rys. 2). Rozpoczyna się więc od analizy najbliższego otoczenia i dopiero w miarę ekspansji firmy oraz zdobywania doświadczenia rozwijany jest na szerszą skalę. Stosowanie benchmarkingu w szerokim zakresie, poszukiwanie najlepszej praktyki światowej, wiąże się z koniecznością zwiększenia nakładów, stąd w przypadku małych przedsiębiorstw proces benchmarkingu rozpoczyna się przede wszystkim od analizy własnej firmy oraz sektora działalności.



Rys. 2. Proces benchmarkingu

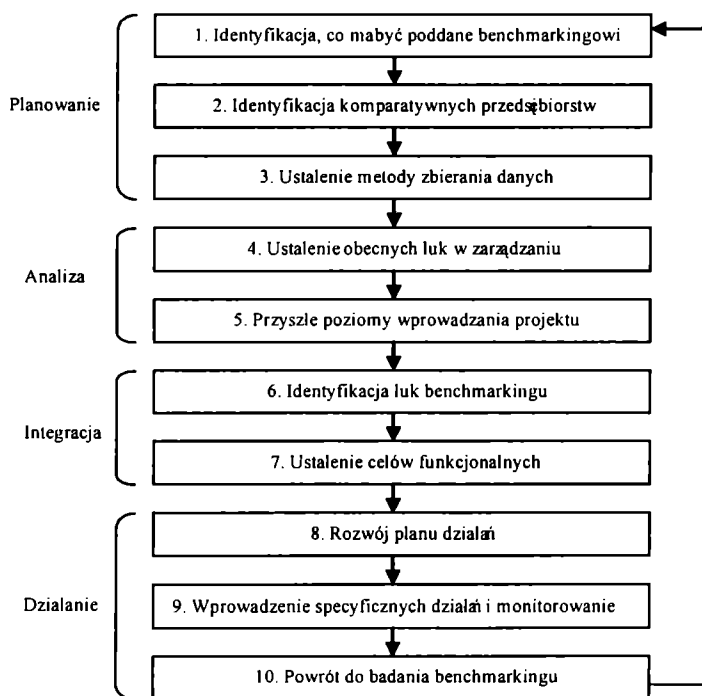
Źródło: [3, s. 17].

4. Modele procesu benchmarkingu

Proces benchmarkingu w literaturze jest opisywany w przez różnorodne modele tworzone w środowisku akademickim oraz przez przedsiębiorców. Wszystkie

jednak sprowadzają się do podstawowych elementów: analizy, zbierania informacji, określania luk, wprowadzania zmian. Najpopularniejszymi modelami opisu procesu benchmarkingu są: model R.C. Campa, model G.H. Watsona, model IBC oraz model The Benchmarking Wheel.

Model R.C. Campa zaprezentowany został we wczesnej fazie tworzenia teorii benchmarkingu (korporacja Xerox). Zawiera wszystkie elementy konieczne do przeprowadzenia procesu, jest jednak modelem nieznacznie nie zrównoważonym. Faza planowania zawiera trzy z dziesięciu kroków, ale nie zwraca uwagi na dokumentację procesu. W fazie analizy element zrozumienia przyczyny występowania luk w wynikach firmy jest całkowicie pominięty.

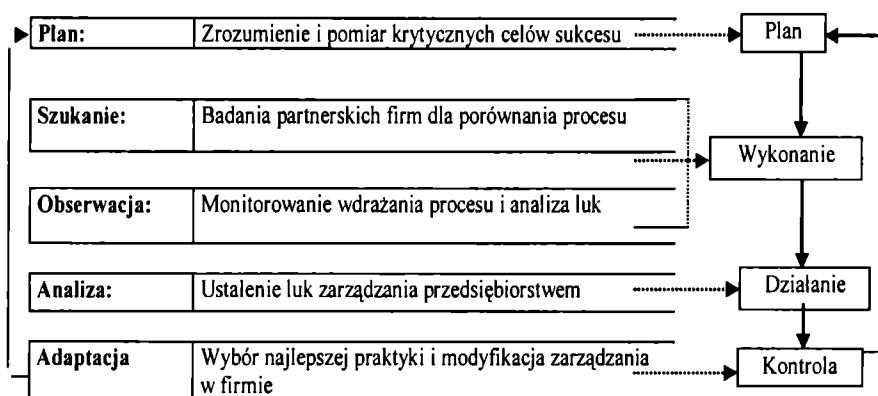


Rys. 3. Model procesu benchmarkingu według R.C. Campa

Źródło: [1, s. 1067].

Od kroku szóstego do końca model Campa opisuje generalne polepszanie zmian w procesie zarządzania. Połowa modelu nie jest jednak specyficzna dla benchmarkingu, a obejmuje tylko ogólne informacje. Ponadto model Campa skupia się głównie na danych i systemie metrycznym, pomijając zaś praktykę niewyrażoną w liczbach (rys. 3) [5].

Model G.H. Watsona zawiera mniej etapów niż model Campa, jednak opisuje wszystkie stadia w kompletnym badaniu benchmarkingowym. W porównaniu z modelem Campa, Watson przeznaczając więcej miejsca na specyficzne działania benchmarkingu. Ponadto nacisk na poszczególne fazy procesu jest lepiej wyważony. Model Watsona pozwala na bardziej elastyczne ujęcie procesu. Fazy i działania w jego ramach są skonstruowane poprawnie, a liczba kroków została ograniczona do sześciu, co ułatwia zapamiętanie schematu modelu (rys. 4) [22].



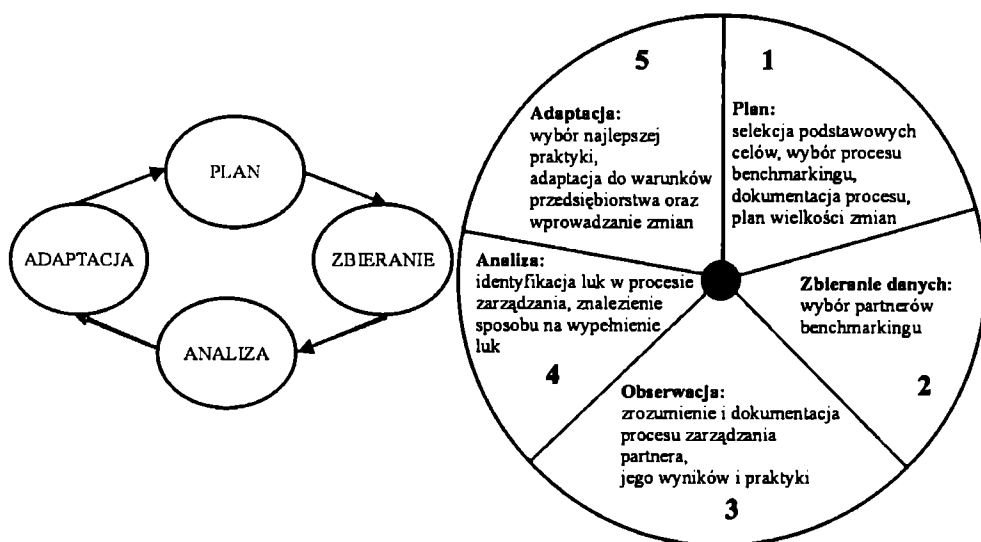
Rys. 4. Model procesu benchmarkingu według G.H. Watsona

Źródło: [1, s. 1068].

Model IBC przekazuje bardzo ograniczone informacje na temat etapów procesu benchmarkingu. Nie wyjaśnia znaczenia poszczególnych kroków. Poprawność i kolejność etapów badania są jednak prawidłowe, a każdy etap może być przeprowadzany dowolnie (przy dowolnych założeniach i działaniach zgodnych z określonymi preferencjami). Sekwencja procesu jest zachowana: od planu, zbierania informacji przez analizę do adaptowania. Znaczna redukcja liczby etapów upraszcza model i sprawia, iż jest łatwiejszy do zapamiętania (rys. 5).

Ostatni model **The Benchmarking Wheel** (tzw. koła benchmarkingu) łączy w sobie pięć etapów, które tworzą logiczną całość i obrazują ciągłość i systematykę prowadzenia badań metodą benchmarkingu. Etapy obejmują pięć kolejnych faz: plan, zbieranie danych, obserwacje, analizę oraz adaptację (rys. 5).

Zaprezentowane powyżej modele procesu benchmarkingu pozwalają na wyodrębnienie powszechnie uznanych etapów wdrażania tej metody w przedsiębiorstwie oraz na przydzielenie konkretnych zadań w poszczególnych fazach realizacji metody. Eksperti prezentują różne ujęcia etapów wdrażania benchmarkingu – przeważają jednak koncepcje cztero- lub pięciofazowego procesu porównywania się z innymi.



Rys. 5. Model procesu benchmarkingu IBC i koło benchmarkingu

Źródło: [1, s. 1068-1069].

Podstawowymi etapami realizacji naśladowania najlepszych w klasie są: planowanie, zbieranie informacji, analiza i realizacja (adaptacja) (szerzej [12; 15; 16]).

5. Ocena metody benchmarkingu

Benchmarking jest metodą poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez ciągle (dynamiczne) poszukiwanie najlepszych rozwiązań służących zwiększeniu efektywności procesów zarządzania. Metoda „równaj do najlepszych” umożliwia oddziaływanie na poprawę procesów przed osiągnięciem wyników, co odróżnia ją od pozostałych metod oceny i poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw (metod statycznych). Jest to narzędzie komplementarne do pozostałych metod oceny pozycji konkurencyjnej, a jego zastosowanie zależy od wielu czynników, np.: od wielkość przedsiębiorstwa, umiejętności kadry zarządzającej, dostępności zasobów finansowych czy od stabilności konkurencyjnej w sektorze. Niemniej niezwykle dynamiczna ewolucja w latach dziewięćdziesiątych oraz obecna popularność benchmarkingu – szczególnie w dużych przedsiębiorstwach i korporacjach transnarodowych – świadczy o jego wysokiej efektywności i skuteczności w poprawie procesów zarządzania.

Benchmarking poprzez wykorzystanie porównań z najlepszą praktyką generuje pozytywne efekty dla poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw. Efekty benchmarkingu występują we wszystkich obszarach zarządzania firmą i obejmują następujące kategorie: organizacyjne – projektowane są bowiem procesy i funkcje; mo-

tywacyjne – następuje zmiana postaw i zachowania pracowników oraz ekonomiczno-finansowe – poprawiają się wskaźniki.

W. Grudzewski, S. Jaguszyn-Grochowska i L. Zużewicz [13, s. 6] uważają, że pomyślnie przeprowadzony proces benchmarkingu, może generować wzrost produktywności, poprawę efektywności działania, redukcję zapasów, poprawę jakości planu strategicznego, podniesienie pozycji konkurencyjnej, poprawę wewnętrznej logistyki oraz obniżenie poziomu kosztów. Ponadto, według D.G. Smitha [20, s. 15], benchmarking zapewnia trwałe zarządzanie zmianą, kreuje podłoże do generowania działań, identyfikuje kluczowe działania, zapewnia osiąganie celów zewnętrznych, a jego rezultatem jest wzrost zadowolenia klienta i weryfikacja analizy pozycji konkurencyjnej.

Pomimo jednoznacznie określanych korzyści wprowadzania procesu benchmarkingu, istnieją jednak ograniczenia i przeszkody związane z jego wdrażaniem (tab. 5).

Tabela 5. Zalety oraz wady i ograniczenia metody benchmarkingu

Zalety	Wady/ograniczenia
• Metoda dynamiczna – umożliwia ciągłą poprawę efektywności procesów zarządzania • Metoda komplementarna do pozostałych metod oceny i poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw • Pozwala na określenie krytycznych czynników zarządzania • Zapewnia trwałe zarządzanie zmianą • Umożliwia dokonanie wyboru „najlepszego” rozwiązania	• Trudności w pozyskiwaniu informacji oraz wyborze partnera benchmarkingu • Kosztowność i pracochłonność metody • Stosowanie benchmarkingu wyłącznie jako metody oceny pozycji konkurencyjnej lub wyłącznie jako metody naśladowania konkurentów nie pozwala na osiągnięcie skutecznej poprawy efektywności i utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Zalicza się do nich przede wszystkim: trudności w pozyskiwaniu informacji oraz w wyborze partnera benchmarkingu, kosztowność i pracochłonność metody oraz ograniczenie stosowania metody „równaj do najlepszych” wyłącznie celem oceny pozycji konkurencyjnej lub naśladowania partnera. Równie ważnym elementem jest istnienie etycznych i prawnych zastrzeżeń co do niektórych sposobów gromadzenia informacji o konkurentach i liderach rynkowych.

Literatura

- [1] Andersen B., *The Basis on Benchmarking: What, When, Why and How?*, [w:] *Proceedings. Pacific Conference on Manufacturing*, Indonesia 1994.
- [2] Andersen B., Camp R.C., *Current Position and Future Development of Benchmarking*, „The TQM Magazine”, MCB University Press, vol. 7, 1995, nr 5/1995.

- [3] *Benchmarking. Introduction and Main Principles Applied to Company Benchmarking*, European Commission, Quality Series nr 7, Brussels 1998.
- [4] Bogan Ch., English M., *Benchmarking for Best Practises. Winning through Innovative Adaptation*, abstract, <http://www.best-in-class.com/benchmarkingbook.htm>.
- [5] Camp R.C., *Business Process Benchmarking*, ASQC Quality Press, USA 1995.
- [6] Codling S., *Best Practice Benchmarking*, London 1995.
- [7] Codling S., *Benchmarking*, London 1998.
- [8] Codling S., *Benchmarking Basics*, Workshop Materials organised by The Benchmarking Centre, Stamford, UK, 10-11.03.2005.
- [9] Czekaj J., Dziedzic D., Kafel T., Martyniak Z., *Benchmarking – nowa metoda doskonalenia organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 1996, nr 1.
- [10] Dessler G., *Management. Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2004.
- [11] Dolińska M., *Benchmarking metodą doskonalenia firmy*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1999, nr 9.
- [12] Ellis J., Williams D., *International Business Strategy*, Pitman Publishing, Financial Times, London 1995.
- [13] Grudzewski W., Jaguszyn-Grochowska S., Zużewicz L., *Benchmarking – istota i zastosowanie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1999, nr 7.
- [14] Grudzewski W., Rudzińska A., Sawicki M., *Benchmarking w strategii rozwojowej firmy, czyli orientacja na najlepszych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1998, nr 2.
- [15] Karlöf B., Östblom S., *Benchmarking. Równaj do najlepszych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1995.
- [16] Keegan R. (red.), *Benchmarking Facts. A European Perspective*, European Company Benchmarking Forum, Forbairt, Ireland 1998.
- [17] Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- [18] Peters G., *W biznesie każdy jest podglądaczem*, „Rzeczpospolita” 1997, nr 275.
- [19] Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- [20] Smith D.G., *Benchmarking*, International Computers Ltd., Workshop Materials organised by The Benchmarking Centre 1998.
- [21] „The Wall Street Journal”, 19.09.1991.
- [22] Watson G.H., *Strategic Benchmarking. How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best*, John Wiley and Sons Inc., USA, 1993.
- [23] *Webster Dictionary*, Lexicon Publications Inc. New York 1988.
- [24] Węgrzyn A., *Ściągać choćby do diabła*, „Businessman Magazine” 1997, nr 11.

BENCHMARKING – THE INSTRUMENT OF ENTERPRISES’ COMPETITIVENESS IMPROVEMENT

Summary

Benchmarking has been defined as a continuous, systematic process for comparing performances of organizations, functions or processes against the best in world, aiming not only match those performance levels, but to exceed them. Benchmarking allows to analyse and improve key business processes, performance, profitability and market shares. It allows improving competitiveness. The

benchmarking process is of significant potential benefit to industry when used as a continuous, dynamic process where areas for potential changes are identified and improvements are monitored.

Benchmarking is often identified with the competitive position analysis. The competitive position analysis assesses the final company's competitive conditions and it is classified as a static method. Benchmarking is a continuous, systematic process for changes introducing. It improves management processes and is classified as a dynamic method.

The benchmarking process generally consists of four stages: planning, information/data collecting, analyzing and adapting which are combined with different benchmarking models e.g. Camp R.C. Model, Watson G.H. Model, IBC Model and The Benchmarking Wheel Model.

Summing up, benchmarking is a dynamic method of company's management processes improvement. It assesses the crucial management areas, ensures the permanent effectiveness improvement and applies the "best in class" solutions. The benchmarking process and other methods of competitiveness improving are complementary.