PUBLIKACJA STUDENCKIEGO KOŁA NAUKOWEGO MANAGE TEAM

Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu

pod redakcją

Arona-Axela Wadlewskiego i Artura Modlińskiego

WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

Kamil Roman

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych

BENCHMARKING, JAKO NOWOCZESNA METODA ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Wstęp

Współczesne organizacje to podmioty działające w turbulentnym otoczeniu. Zmiany, jakie zachodzą w gospodarce wymagają na przedsiębiorstwach szybkie dostosowanie się do bieżących realiów w sposób szybki i efektywny. Wymaga to od przedsiębiorstw ogromnych nakładów na rozwój i wdrożenie nowych technologii, które nie zawsze przyczynią się do poprawy konkurencyjności firmy. W tym celu organizacje zaczęły stosować Benchmarking, który rozpatrujemy, jako „proces ciągłego uczenia się i twórczego doskonalenia organizacji wykorzystującym rozwiązania i osiągnięcia, które wypracowali najlepsi w danej dziedzinie”¹. Metoda ta pierwszy raz została wykorzystywana w firmie Xerox, celem odzyskania utraconej pozycji rynkowej. Benchmarking, jako nowoczesna koncepcja zarządzania jest szeroko stosowany w nowoczesnych przedsiębiorstwach.

Koncepcja ta opiera się na umiejętnej adaptacji rozwiązań konkurencji do własnej działalności. Wzorując się na konkurencji możemy znacząco obniżyć koszty wdrożenia własnych rozwiązań a także znacząco przyspieszyć proces rozwoju technologicznego firmy. Wdrażając benchmarking w organizacji należy pamiętać, iż nie jest to ślepe naśladowanie działań konkurencji. Metoda ta polega na wyborze optymalnych rozwiązań, które mogą być zaadaptowane do organizacji. Procesy te ulegają późniejszemu udoskonaleniu i przeobrażeniu tworząc optymalny system działań. Celem niniejszego artykułu jest analiza wybranej koncepcji oraz określenie metod i sposobów jej zastosowania w nowoczesnej organizacji.

¹ A. Węgrzyn, *Benchmarking Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstw*, Kluczbork–Wrocław 2000, s. 84.

Istota i zadania Benchmarkingu

Benchmarking to pojęcie wieloznaczne, które we współczesnej literaturze doczekało się wielu znaczeń. Według M. Nowak Benchmarking polega na porównywaniu własnego przedsiębiorstwa z firmami dominującymi pod jakimś względem i wykorzystywaniu tych danych celem usprawnienia działań organizacji oraz osiągnięcia lepszej efektywności funkcjonowania². Istotą tego podejścia jest świadomość niedoskonałości, jakie występują w organizacji i dążenie do ich usprawnienia. Filozofia ta skłania się na kreatywnym naśladowaniu konkurentów, którzy w danej sferze działalności działają lepiej i efektywniej od przedsiębiorstwa. Podejście to pozwala na uczeniu się na błędach przeciwników a także udoskonalaniu ich pomysłów. Poprzez czerpanie wzorców z innych organizacji, firma może działać sprawniej i efektywniej. Poniższa tabela przedstawia wybrane definicje benchmarkingu.

Tabela 1. Wybrane definicje benchmarkingu

Benchmarking, jako metoda badawcza	Benchmarking, jako proces doskonalenia
Benchmarking to technika pogłębiania wiedzy o najlepszych metodach działania.	Benchmarking jest procesem ciągłego doskonalenia rezultatów działania poprzez identyfikowanie i pogłębianie rozumienia oraz adaptowanie doskonałych pomysłów, odnalezionych wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa.
Benchmarking jest narzędziem służącym pomiarowi osiągniętych rezultatów wykorzystywanych w połączeniu z działaniami udoskonalającymi w celu pomiaru porównywanych rezultatów działalności innych przedsiębiorstw i znalezienia najlepszych rozwiązań.	Benchmarking to skonfrontowanie się z najlepszymi i zdobywanie wiedzy od liderów celem lepszego rozwiązywania bieżących problemów i osiągnięcia zamierzonych rezultatów.
Benchmarking to metoda polegająca na stałym i systematycznym skonfrontowaniu sposobów działania organizacji w stosunku do liderów danej branży.	Benchmarking to narzędzie, którego celem jest usprawnienie firmy poprzez zapewnienie punktu odniesienia do organizacji wzorcowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://skryba.Inib.Uj.edu.Pl/~gruca/Teoria%20i%20metodologia%20nauki%20o%20ksiazce/14-Metoda%20benchmarkingu.Pdf> [dostęp] 7.07.2015.

Tymczasem Z. Martyniuk uznają przydatność tej metody w zarządzaniu procesami wewnątrz organizacji i definiuje to podejście, jako³:

² M. Nowak, *Controlling działalności marketingowej*, Warszawa 2007, s. 59.

³ J. Świerk, *Rola benchmarkingu w doskonaleniu przedsiębiorstwa*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 44/2 (2010), s. 882–883.

- Sposób na zdobywanie wiedzy poprzez porównywanie się z innymi przedsiębiorstwami
- Znalezienie optymalnego rozwiązania dla danej działalności celem osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej,
- Porównywanie funkcjonowania procesów, sposobu produkcji towarów i usług z liderami branży,
- Ciągła ocena produktów, usług i metod danego przedsiębiorstwa w świetle osiągnięć konkurentów lub liderów w danej branży,
- Budowanie wzorcowych rozwiązań poprzez doświadczenia i wiedzę innych organizacji.

Innymi słowy można stwierdzić, że benchmarking to proces ciągłego doskonalenia procesów występujących w organizacji, polegający na porównywaniu się z innymi firmami, którego celem jest znalezienie optymalnych wzorców rozwiązań.

Koncepcja benchmarkingu powstała w latach 50. XX wieku w Japonii. Kraj ten po przegranej II wojnie światowej borykał się z problemami gospodarczymi. Japończycy chcąc zniwelować dystans ekonomiczny, który dzielił ich z krajami uprzemysłowionymi zaczęli wizytować wiele przedsiębiorstw z Stanów Zjednoczonych i Europy Zachodniej. Celem tych wizyt było poznanie metod organizacji produkcji i sprzedaży w krajach rozwiniętych i adaptacja najlepszych rozwiązań w japońskich firmach. Technologie te były także udoskonalane, co przyczyniło się do znacznej poprawy konkurencyjności japońskich przedsiębiorstw i trwałego wzrostu gospodarczego w tym kraju.

Najpopularniejszym przykładem wdrożenia benchmarkingu w organizacji jest Xerox⁴. Firma ta borykała się z utratą konkurencyjności i spadkami sprzedaży. Poprzez porównanie z konkurencją możliwe stało się zidentyfikowanie głębokich różnic dzielących firmę a konkurencję w zakresie zdolności do satysfakcjonowania klientów, a także pozwoliło uruchomić działania, w wyniku, których konieczne stało się dokonanie istotnych zmian organizacyjnych⁵. Przekształcenia te miały polegać na zidentyfikowaniu obszarów działalności funkcjonujących niewłaściwie i udoskonalenie ich. Proces ten miał polegać na czerpaniu informacji z firm wzorcowych a następnie wprowadzenie tych rozwiązań w firmie Xerox. Dzięki temu przedsiębiorstwo te odzyskało utraconą pozycję na rynku i zwiększyło sprzedaż swoich produktów i zyski.

Zestawienie obejmujące zmienne porównawcze i firmy wzorcowe przedstawia tabela 2.

⁴ W. M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Warszawa 2004, s. 192.

⁵ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 2000, s. 107–108.

Tabela 2. Proces benchmarkingu w firmie Xerox

Zmienne porównawcze	Firmy wzorcowe
Organizacja produkcji	Xerox
Zarządzanie jakością	Toyota, Komatsu
Fakturowanie i ściąganie należności	American Express
Prace badawczo-rozwojowe	ATT, Hewlett-Packard
Automatyczna kontrola zapasów	American Hospital Supply
Dystrybucja L.L. Beans Inc., Hershey Foods	Dystrybucja L.L. Beans Inc., Hershey Foods
„Skrzynka pomysłów”	Milliken Carpet
Rozplanowanie fabryk	Ford Motor Company, Cummings Engine
Marketing	Procter&Gamble
Zarządzanie partycypacyjne	Procter&Gamble
Angażowanie personelu	Procter&Gamble
Poprawa jakości	Floryda Power and Light
Wdrażanie strategii	Texas Instruments
System informatyczny	Deere and Company

Źródło: M. Źródło-Loda, *Benchmarking – nowoczesna koncepcja zarządzania organizacją*, [cyt. za], Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995, s. 74.

Najistotniejsze powody stosowania benchmarkingu w firmach według B. Andersena to⁶:

- Firma powinna ciągle poszukiwać nowych rozwiązań i dążyć do doskonałości.
- Wdrożenie usprawnień powinno wynikać z obserwacji działań liderów w branży
- Źródłem Inspiracja do tworzenia nowych rozwiązań powinny być informacje pozyskiwane zarówno wewnątrz jak i zewnątrz organizacji, przedsiębiorstwa, kraju.
- Początkiem procesu zdobywania wiedzy w organizacji jest umiejętność poszukiwania i wdrażania nowych pomysłów do działania.
- Systemowe poznanie istoty i przebiegu procesów we własnej firmie. Etapem wstępnym procesu benchmarkingu jest identyfikacja kluczowych procesów

⁶ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Warszawa 2004, s. 174–175.

zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa, celem ich przeanalizowania i wyznaczenia obszarów priorytetowych do usprawnienia.

- Sprecyzowanie skutecznych celów strategicznych. Zidentyfikowanie misji, wizji i strategii przedsiębiorstwa pozwala na wdrożenie ambitnych celów, które są możliwe do zrealizowania przez organizację.

- Stworzenie optymalnych wzorców dla zbadania produktywności działania. Pomiar efektywności wewnątrz przedsiębiorstwa nie daje pożądanych efektów, poprzez porównanie wskaźników wewnętrznych z wzorcami występującymi na zewnątrz można zbadać skuteczność metody benchmarkingowej.

- Pilność podejmowania działań – zrozumienie działań innej organizacji, której osiągnięcia znacznie wyprzedzają rezultaty danej firmy, powodują powstanie silnej chęci do udoskonalenia podejmowanych działań na rzecz funkcjonowania przedsiębiorstwa. Efektem tego jest zwiększona chęć do zmian w organizacji oraz wytrącenie Jej z efektu samozadowolenia, który utrudnia podejmowania jakichkolwiek decyzji.

- Identyfikacja i zrealizowanie wymagań klientów – proces zrozumienia, czym kierują się klienci w podejmowaniu decyzji zakupowych może być jednym z kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa. Umożliwia to zdobycie rzetelnych danych do analizy, które posłużą do udoskonalenia kluczowych procesów w organizacji.

Analizując powyższą tabelę możemy stwierdzić, iż istnieje wiele obszarów, w których jest możliwość usprawnienia bieżącej działalności. Poprzez benchmarking firma może zwiększyć swoje zyski i stać się bardziej konkurencyjną.

Cel, rodzaje i zasady benchmarkingu

Celem firmy wykorzystującej benchmarking jest analiza, ocena i poprawa bieżącej działalności. Metoda ta umożliwia przede wszystkim⁷:

- Stawianie organizacji wysokich wymagań,
- Zwiększyć tempo wprowadzonych udoskonaleń,
- Zachęcić kadrę zarządzającą do korzystania z zewnętrznych pomysłów, otwarcie się firmy na otoczenie,
- Określenie głównych procesów w przedsiębiorstwie,
- Poprawę przewagi konkurencyjnej i zwiększenie satysfakcji klientów z usług,
- Identyfikację słabych i mocnych stron organizacji poprzez trafną samoocenę,
- Opieranie się na danych statystycznych, gotowość pójścia na kompromis,

⁷ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa, 2000, s. 263.

– Doskonalenie umiejętności wykorzystania mierników w zarządzaniu procesami.

Podejście to nie jest dodatkowym obciążeniem dla bieżącej działalności jednostki, tworzy ono wartość dodaną przedsiębiorstwa.

Wyróżnia się wiele rodzajów benchmarkingu stosowanego w przedsiębiorstwach poniższa tabela przedstawia 4 wybrane rodzaje benchmarkingu według kryterium podmiotowości.

Tabela 3. Rodzaje benchmarkingu

Rodzaj benchmarkingu	Opis metody	Zastosowania praktyczne
Wewnętrzny	Polega na porównywaniu operacji wykonywanych w przedsiębiorstwie do innych podobnych czynności wykonywanych w tej firmie (w innym miejscu, fili, kraju).	Bariera psychologiczna, może rodzić konflikty pomiędzy porównywalnymi komórkami organizacji.
Konkurencyjny	Polega na zestawieniu wyników osiągniętych przez organizację z efektami działań konkurencji. Obejmuje to procesy wewnątrz organizacji, metody zarządzania a także ocenę konkretnego produktu.	Musi być realizowany za wiedzą i zgodą konkurencji, pozyskanie danych do rzetelnej analizy jest więc utrudnione. Zazwyczaj porównywanie to przebiega na płaszczyźnie optymalnego zarządzania zasobami ludzkimi.
Funkcjonalny	Polega na porównywaniu się pod względem funkcji z przedsiębiorstwami z innego sektora gospodarki. Jego celem jest innowacyjność i znalezienie optymalnych rozwiązań dla firmy.	Firmy nie są konkurentami więc są bardziej skłonne by dzielić się wiedzą i nowatorskimi rozwiązaniami.
Generyczny	Polega na porównywaniu procesów i metod organizacji pracy w firmach z różnych sektorów gospodarki.	Nie będąc konkurentem można uzyskać od firm zaprzyjaźnionych wiele istotnych danych pomocnych w budowie mogących podnieść konkurencyjność organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2000, s. 263–264.

W ramach kryterium przedmiotowego wyróżniamy przede wszystkim⁸:

– Benchmarking strategiczny – w którym przeprowadzana jest analiza misji, wizji i strategii wdrożonych przez liderów rynkowych,

– Benchmarking procesowy – analizuje procesy decydujące o wartości dostarczanej klientom oraz warunkujące pozycję konkurencyjną firmy,

⁸ J. Świerk, *Rola benchmarkingu w doskonaleniu przedsiębiorstwa*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 44/2 (2010), s. 886.

- Benchmarking produktów – porównuje produkty i usługi w zakresie zaspokajania oczekiwań i potrzeb klientów oraz innowacyjnych rozwiązań,

- Benchmarking metod zarządzania – polega na porównywaniu sposobu realizacji kluczowych sposobów i funkcji zarządzania z firmami wiodący

B. Mikula wymienia 8 zasad etycznych stosowania benchmarkingu w organizacji⁹:

- Zasada legalności – jeśli istnieje jakakolwiek wątpliwość, co do legalności prowadzonych działań, firma powinna zasięgnąć opinii radcy prawnego. Zabronione jest pozyskiwanie danych handlowych w sposób sprzeczny z prawem. Dane pozyskane w wyniku działań ankietowych powinny być zabezpieczone przed ujawnieniem tożsamości uczestników.

- Zasada wymiany – w kontaktach z partnerami benchmarkingowymi chodzi nie tylko o pozyskiwanie informacji od przedsiębiorstwa, ale też o dzielenie się swoimi informacjami z zaprzyjaźnioną organizacją.

- Zasada poufności – informacje uzyskane w ramach benchmarkingu należy zachować dla siebie, niedopuszczalne jest udostępnianie informacji uzyskanych od partnera bez jego zgody osobom trzecim

- Zasada wykorzystania informacji – dane uzyskane podczas wymiany benchmarkingowej można używać w zakresie takim jak wskazano partnerskiej organizacji. Użycie informacji do innych celów musi uzyskać zgodę kontrahenta.

- Zasada kontaktu – należy ściśle przestrzegać wyznaczonych procedur postępowania

- Zasadę przygotowania – do wymiany informacji organizacja powinna odpowiednio się przygotować, szanując czas swojego informatora.

- Zasada wykonania – istotne jest terminowe wypełnianie przyjętych zobowiązań a także nie wykraczać poza wcześniej ustalone harmonogramy działania.

- Zasada rozumienia i działania – organizację współpracującą należy traktować na zasadach partnerskich.

Zasady te są ogólnie przyjętymi normami zachowania w kontaktach z otoczeniem. Pozwalają przedsiębiorstwu na zwiększenie efektywności w wykorzystaniu podejścia benchmarkingowego.

Aby odpowiednio przygotować się do wdrożenia benchmarkingu w organizacji należy zdefiniować, jakie są nasze cele organizacji i co za pomocą tej metody chce ona osiągnąć. W dogłębnym przeanalizowaniu tej kwestii pomocne są różnego rodzaju mierniki, służące do analizy podstawowych procesów w przedsiębiorstwie i porównaniu ich z wynikami konkurencji. Podstawowe wskaźniki zostały przedstawione w tabeli 4, stosując je należy zawsze brać pod uwagę branżę, w jakiej działa dane przedsiębiorstwo i specyfikę danego rynku.

⁹ B. Mikula, *Elementy nowoczesnego zarządzania*, Kluczborn 2011, s. 156.

Tabela 4. Podstawowe wskaźniki w benchmarkingu

Analiza głównych wskaźników	Wykorzystanie danych własnych firmy (pomiar wewnętrzny) lub danych uzyskanych od innych organizacji (pomiar zewnętrzny).
Badania operacyjne klientów	Celem jest ustalenie, co konsumenci sądzą o funkcjonowaniu firmy. Koncentrują się na odpowiedzi na pytania: Jak można poprawić relacje firmy z klientami? W jaki sposób poprawić produktu lub usługę?
Badania operacyjne pracowników	Ich celem jest zidentyfikowanie opinii pracowników na temat działalności przedsiębiorstwa. Koncentrują się na następujących pytaniach: Jakie zdanie mają pracownicy o firmie? Jak wygląda proces wymiany informacji pomiędzy personelem a załogą? Jakie są pomysły pracowników na usprawnienie funkcjonowania organizacji?
Benchmarking procesów?	Celem jest diagnoza i analiza wszystkich procesów realizowanych w firmie. Czy procesy organizowane są we właściwy sposób? Czy można dokonać ich usprawnienia? Czy można zmniejszyć ilość etapów przekazywania i zatwierdzania działań?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Bramham, *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004, s. 117.

Praktyczne wdrożenie benchmarkingu w przedsiębiorstwie

Wdrożenie benchmarkingu w organizacji powinno koncentrować się na następujących etapach¹⁰:

- Planowaniu – przeprowadzeniu badań i określeniu optymalnych metod do analizy konkurencji. Proces ten obejmuje wybór najbardziej efektywnego
- Analizie – porównaniu organizacji z innymi podmiotami oraz określenie poziomu rozbieżności między stanem doskonałym a obowiązującym
- Integracji – rezultatów i celów funkcjonalnych jednostki mająca na celu informowanie o rezultatach wdrożonego benchmarkingu. Poprzez integrację następuje określenie celów działalności dla poszczególnych komórek organizacyjnych firmy.
- Działanie – wcześniej zaplanowana sekwencja działań obejmująca wdrożenie i opracowanie planu podejmowanych decyzji, sekwencji zdarzeń, obszarów porównań
- Dojrzałość – osiągnięcie pozycji lidera w danej branży skłania ku sięgnięciu po bardziej zaawansowane metody porównań.

Każdy z tych etapów powinien umożliwiać skuteczne gromadzenie i przetwarzanie informacji celem skutecznego przeprowadzenia benchmarkingu w przedsiębiorstwie.

¹⁰ R. Borowiecki, M. Kwieciński, *Informacja w zarządzaniu procesem zmian*, Kraków 2003, s. 66–67.

Proces wdrożenia benchmarkingu składa się z wielu etapów, które przedstawia tabela 5. Mają one na celu właściwe wprowadzenie tej metody do organizacji celem poprawy produktywności.

Tabela 5. Etapy wdrażania marketingu w przedsiębiorstwie

Zdefiniowanie Celów	Określenie powodów, dla których benchmarking ma być wdrożony
Ocena stanu obecnego	Prawidłowe wdrożenie benchmarkingu musi być poprzedzone wnikliwą analizą dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa. Na tą ocenę składają się: procesy podstawowe – koncentrujące się na podstawowej działalności firmy obejmujące obsługę identyfikację potrzeb klienta, marketing, planowanie produkcji, magazynowanie oraz sprzedaż produktu do ostatecznego klienta, procesy zarządcze – obejmujące zarządzanie zasobami ludzkimi, controlling finansowy, rachunkowość zarządczą oraz planowanie strategiczne, procesy pomocnicze – służą wspomaganie procesów podstawowych, zaliczamy do nich zakupy, zarządzania infrastrukturą.
Przygotowanie procesów operacyjnych	Za pomocą metody mapowania procesów można zdefiniować podstawowe parametry: czas, miejsce, jakość, ilość, termin, satysfakcje klienta i dokonać ich pomiarów.
Selekcja firm do współpracy	W tym etapie następuje wybór partnerów benchmarkingowych na podstawie wcześniej ustalonych kryteriów. Idealny kontrahent powinien posiadać odpowiednią pozycję, osiągnięcia i wiedzę, której pozyskanie przyczyni się do poprawy funkcjonowania danej organizacji.
Podpisanie umowy z kontrahentem	Porozumienie to powinno uwzględniać przede wszystkim zasadę poufności udostępnianych wzajemnie danych.
Zestawienie organizacji z firmami	Porównanie to dotyczy zestawienia z sobą wyników wdrożenia benchmarkingu w organizacji, wyszczególnienie głównych procesów występujących w firmie a także porównanie mierników dotyczących stopnia realizacji określonych celów.
Wybór optymalnych wskaźników	Proces ten polega na porównaniu osiągnięć dokonywanych przez poszczególne organizacje, który dotyczy realizowanych tam procesów i stopnia wdrożenia optymalnych procedur zarządzania. W etapie tym firmy dzielą się między sobą wiedzą na temat efektów z wdrażania benchmarkingu.
Ponowna ocena działalności organizacji	Poprzez proces benchmarkingu wyselekcjonowano optymalne mierniki mające poprawić wydajność organizacji. Proces ten składa się także z identyfikacji słabych i mocnych stron organizacji, które utrudniają osiągnięcie oczekiwanych rezultatów(wskaźników) i określenie działań naprawczych.
Analiza efektywności wprowadzonych metod benchmarkingu	Ten ostatni etap obejmuje zestawienie celów związanych z realizowanymi projektem benchmarkinowym i osiągniętymi rezultatami.

Źródło: A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Benchmarking w zarządzaniu efektywnością organizacji*, [w:] *Spójność hybrydy strategicznej w środowisku sieciowym*, Wyd. Difin, Warszawa 2015.

Jak pokazuje powyższa tabela benchmarking to proces wieloetapowy, który nie jest łatwy do wdrożenia? Podejście to charakteryzuje nieustanny przepływ informacji między kontrahentami, analiza ich a także ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Ostatni etap tej metody polega głównie na zestawieniu celów organizacji z rzeczywistymi rezultatami.

Zakończenie

Benchmarking to jedna z najciekawszych metod podnoszenia konkurencyjności organizacji. Obejmuje ona proces przeobrażeń w organizacji, udoskonalenia metod zarządzania a także gromadzenia i wykorzystywania zdobytej podczas tej metody wiedzy. Benchmarking dał szansę sprostania wyzwaniom, jakie stawia szybko zmieniające się otoczenie organizacji¹¹. Dzięki skonfrontowaniu z sobą danych pochodzących od innej organizacji możemy zbadać własną efektywność i produktywność. Metoda ta daje znakomite, co ma wpływ na rosnącą popularność wśród nowych przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Bramham J., *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 2000
- Grudzewski W.M., Hejduk I. K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Warszawa 2004
- Jabłoński A., Jabłoński M., *Benchmarking w zarządzaniu efektywnością organizacji*, [w:] *Spójność hybrydy strategicznej w środowisku sieciowym*, Wyd. Difin, Warszawa 2015.
- Mikuła B., *Elementy nowoczesnego zarządzania*, Kluczbork 2011
- Nowak M., *Controlling działalności marketingowej*, Warszawa 2007
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995
- Świerk J., *Rola benchmarkingu w doskonaleniu przedsiębiorstwa*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 44/2, 2010
- Węgrzyn A., *Benchmarking Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstw*, Kluczbork–Wrocław 2000
- Źródło-Loda M., *Benchmarking – nowoczesna koncepcja zarządzania organizacją*, 2011
- <http://skryba.inib.uj.edu.pl/~gruca/Teoria%20i%20metodologia%20nauki%20o%20ksiazce/14-Metoda%20benchmarkingu.pdf> [Dostęp z dn. 08.08.2015 r.].

¹¹ J. Bramham, *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Kraków, 2004, s. 117.

WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

ISBN 978-83-7969-895-0