

Marcin OLKIEWICZ\*

## **BENCHMARKING – JAKO ELEMENT SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA UKIERUNKOWANYCH NA JAKOŚĆ**

*Zarys treści:* tematyka artykułu ukazuje znaczenie roli benchmarkingu w kreowaniu działań pro jakościowych, a w szczególności stosowania systemów zarządzania ukierunkowanych na jakość. Przedsiębiorcy coraz częściej poszukują nowoczesnych, skutecznych narzędzi do walki konkurencyjnej na rynku, które przyniosą im długotrwałe wymierne efekty. Zastosowanie benchmarkingu, jako elementu ciągłej poprawy jakości, w ramach systemu zarządzania, jest jednym ze skutecznych kierunków działań podejmowanych przez współczesne organizacje.

*Słowa kluczowe:* benchmarking, jakość, przedsiębiorstwo, zarządzanie jakością, przewaga konkurencyjna.

### **Wprowadzenie**

Ciągle polepszanie jakości oferowanych produktów lub usług, w warunkach rosnącej konkurencyjności, globalizacji, oczekiwań i wymagań klientów, staje się priorytetem każdej działalności gospodarczej. Możliwość rozwoju jakości poprzez stosowanie odpowiednich standardów, norm postępowania wymaga doskonalenia procesów a także zasobów organizacji oraz skuteczności ich wykorzystania. Oznacza to konieczność podejmowania pro jakościowych działań ukierunkowanych na ilość (wdrożenia odpowiednich metod, technik, procedur postępowania lub zarządzania) oraz skuteczność (poprawie relacji efektywnego wykorzystania narzędzi do zasobów) w dążeniu do osiągnięcia określonego celu. Wysoką efektywność podejmowanych działań uzyskać można poprzez zastosowanie benchmarkingu, jako narzędzia, techniki lub metody. Popularyzowanie zjawiska benchmarkingu w organizacjach często polega m.in. na podpatrywaniu, porównywaniu się do najlepszych organizacji rynkowych oraz podejmowaniu decyzji mających na celu wyrównanie lub zwiększenie konkurencyjności oferty, w tym także jakości, jak i samej organizacji.

---

\* Katedra Zarządzania, Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska

Celem opracowania jest próba określenia poziomu wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania – benchmarkingu, w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem ukierunkowanym na jakość. Ponadto ukazanie możliwości, jakie daje wdrożony oraz utrzymany system zarządzania jakością, którego elementem jest benchmarking, w postaci korzyści zewnętrznych, wewnętrznych, ekonomicznych, korzyści dla otoczenia i dla pracowników jest istotnym celem organizacji. Problem badawczy nie jest nowy, odkrywczy, ale i nie w pełni zbadany. Dlatego celem metodycznym opracowania jest wykazanie benchmarkingu, jako drogi doskonalenia projakościowych procesów organizacyjnych, w ramach międzynarodowych standardów np. ISO, w procesie zarządzania jakością spełniających wymagania i oczekiwania klientów.

Podmiotem badawczym są działalności gospodarcze ukierunkowane na zarządzanie jakością poprzez wykorzystywanie standardów międzynarodowych, systemów zarządzania ukierunkowanych na jakość, funkcjonujące na obszarze śródkowopomorskim. Badanie przeprowadzono w roku 2011.

Metodami badawczymi są analiza literaturowa oraz przeprowadzony autorski sondaż opinii publicznej wśród 520 przedsiębiorstw, gdzie narzędziem badawczym badania była ankieta. Ankieta zawierała pytania otwarte i zamknięte wraz z stopniowaniem ważności odpowiedzi.

## Determinanty prowadzenia działalności gospodarczej

Zarządzanie przedsiębiorstwem we współczesnej szybko rozwijającej się gospodarce staje się dużym wyzwaniem dla przedsiębiorców. Wynika to między innymi z: projakościowych wymagań oraz oczekiwań klientów, zmieniających się uwarunkowań prawnych, rosnącej konkurencji, bardzo szybkiego rozwoju technologicznego, globalizacji, itp. Należy również wspomnieć, że polityka państwa również determinuje funkcjonowanie i rozwój organizacji. A to właśnie małe i średnie przedsiębiorstwa – *MSP*<sup>1</sup> stanowią napęd kształtujący główne wskaźniki gospodarcze tj.: obrót handlowy, PKB, inflację, bezrobocie, itd. Dlatego do podstawowych zewnętrznych barier ograniczających i negatywnie wywierających wpływ na rozwój przedsiębiorczości zaliczyć należy między innymi<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> Rozporządzenia Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r. *uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem w zastosowaniu art. 87 i 88 Traktatu*, art. 1 załącznik I, Dz. Urz. UE L 214 z 9.08.2008, s. 3.

<sup>2</sup> J. Toruński, H. Wyrębek, *Finansowe formy wspierania MSP w Polsce na przykładzie banku PKO BP*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie”, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, Nr 4, Warszawa 2010, s. 166.

- prawne – skomplikowane i ciągle zmiany w przepisach prawnych, brak skutecznej ochrony znaków towarowych oraz trudności w egzekwowaniu prawa,
- ekonomiczne – bardzo ograniczone możliwości pozyskania kapitału własnego i obcego – szczególnie na inwestycje oraz brak spójności koncepcji polityki państwa wobec małych i średnich przedsiębiorstw,
- zarządzania – nieznajomość zasad i brak systemu kształcenia w zakresie przedsiębiorczości, trudności w skompletowaniu pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz problemy w zakresie stricte zarządzania,
- edukacyjne – nieadekwatne programy nauczania, co w konsekwencji prowadzi do nieumiejętnego wykorzystania informacji z otoczenia,
- społeczne – nierównomierna infrastruktura przedsiębiorczości.

Drugą grupą determinant są wewnętrzne – wynikające między innymi ze specyfiki organizacji, branży, zakresu i obszaru działania, itp. Innymi słowy, gospodarka uzależniona jest od małej i średniej przedsiębiorczości, ta z kolei uzależniona jest od akcjonariuszy rynku, ze szczególnym uwzględnieniem klientów, a na to wszystko oddziałują determinanty kształtujące między innymi konkurencyjność, potencjały rozwoju, a także uwarunkowania ograniczające rozwój.

Wydaje się więc zasadne stwierdzenie, że prowadzenie i rozwój działalności gospodarczej obarczone jest wysokim i ciągle rosnącym ryzykiem oraz niepewnością. Wynikać to może również ze specyfiki zarządzania, które opiera się na<sup>3</sup>:

- pracownikach – współdziałaniu osób, wykorzystaniu talentów i mocnych stron personalnych, niwelowaniu lub usuwaniu słabości, itd.,
- kulturze – odpowiednim sposobie zachowań, postępowania wewnętrznego akceptującego różne społeczności, ich wiarę, przynależność, itd.,
- prostych i zrozumiałych wartościach i ustalonych celach działania – określaniu zadań metodą ZPC (zarządzania przez cele) mających zwiększyć zaangażowanie i odpowiedzialność załogi,
- wiedzy – zdolności do uczenia, przyswajania, doskonalenia wszystkich elementów organizacji wraz z załogą wynikających z wymagań lub oczekiwań rynku,
- komunikacji – odpowiednim sposobie pozyskiwania, przetwarzania i przekazywania informacji w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych,
- parametryzacji – szeregu wskaźników pozwalających na prawidłowe monitorowanie funkcjonowania i rozwoju organizacji w tym także pomiar efektywności i skuteczności działania,
- klientach – ścisła relacja klient-organizacja.

---

<sup>3</sup> A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000, s. 62-67.

Sytuacja ta często wymusza na przedsiębiorstwach podejmowania radykalnych decyzji w sferach zarządczych, produkcji, finansów a także organizacyjnych. Należy jednak pamiętać, że każda decyzja obarczona jest ryzykiem i niepewnością, dlatego zarządzanie ukierunkowane na rozwój organizacji musi opierać się na współczesnych metodach, technikach, narzędziach i trendach zarządzania. Wydaje się, zatem słuszne stwierdzenie, że odpowiednie zarządzanie jest „sztuką realizowania czegoś za pośrednictwem innych ludzi”<sup>4</sup>. Analizując najlepsze praktyki innych organizacji, można przyspieszyć własne uczenie się i zwiększyć tempo zmian. Ponadto benchmarking jest również utożsamiany z opartym na rynku procesem uczenia się organizacji, prowadzącym do budowania przewagi konkurencyjnej<sup>5</sup>.

## Benchmarking – jako narzędzie rozwoju współczesnej organizacji

Benchmarking jest jednym z podstawowych narzędzi wykorzystywanych w nowoczesnym zarządzaniu organizacją. Jest zaliczany do metod TQM (Total Quality Management), ale również jest z sukcesem stosowany, jako metoda niezależna<sup>6</sup>. Literatura przedmiotu różnie definiuje i interpretuje pojęcie benchmarkingu, tworząc nieład pojęciowy:

- metoda usprawniająca organizację<sup>7</sup>,
- metoda doskonalenia przedsiębiorstwa polegająca na poznawaniu i naśladowaniu najlepszych wzorców w otoczeniu przedsiębiorstwa<sup>8</sup>,
- poszukiwanie informacji o najlepszych praktykach wśród konkurentów<sup>9</sup>,
- metoda porównywania własnych rozwiązań z najlepszymi oraz ich udoskonalania przez uczenie się od innych i wykorzystywania ich doświadczenia<sup>10</sup>.

---

<sup>4</sup> M. Przybyła, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s. 28.

<sup>5</sup> D. W. Vorhies, N. A. Morgan, *Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage*, „Journal of Marketing” 2005, vol. 69, nr 1.

<sup>6</sup> M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa, 2008, s. 147.

<sup>7</sup> B. Mikuła, B. Ziębicki, *Metodologiczne aspekty procesów organizacyjnego uczenia się*, „Problemy Jakości”, 3/2001, s. 33.

<sup>8</sup> *Leksykon zarządzania*, (red.) M. Adamska, Difin, Warszawa 2004, s. 57.

<sup>9</sup> E. Michalski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*, PWE, Warszawa 2013, s. 170.

<sup>10</sup> S. Wawak, *Podręcznik wdrażania ISO 9001:2000*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 140.

Oznacza to, że autorzy rozpatrują benchmarking z różnych punktów widzenia, tj. praktycznego i teoretycznego. Uniwersalność stosowania benchmarkingu pozwala na wykorzystywanie go niemal we wszystkich rodzajach organizacji, branż, profilów i obszarów działania. Należy jednak pamiętać, że zastosowanie odpowiedniego narzędzia w procesie zarządzania organizacją przynosi zarówno zalety<sup>11</sup> jak i wady<sup>12</sup>. Do podstawowych zalet między innymi zalicza się:

- możliwość doskonalenia procesów wytwarzania dóbr lub świadczenia usług,
- skupienie się na krótkoterminowych efektach działalności,
- rozwijanie umiejętności pracowników przy jednoczesnym zwiększeniu zaangażowania w wykonywaną pracę,
- ciągły monitoring konkurencji,
- dostosowywanie oferty do zmieniających się potrzeb klientów,
- stały rozwój infrastruktury poprzez modernizację i innowacyjność stosowanych rozwiązań techniczno-technologicznych.

Analizując korzyści płynące z benchmarkingu nasuwa się spostrzeżenie, że jest to narzędzie kształtujące konkurencyjność przedsiębiorstwa. Warto zatem pamiętać, że mogą również pojawić się zagrożenia (wady) wynikające ze stosowania benchmarkingu, a są one między innymi następujące:

- źle dobrany obiekt porównań – organizacja tracąca znaczącą pozycję na rynku,
- trudność w ustaleniu i wdrożeniu planu osiągnięcia celów krótkoterminowych,
- brak lub ograniczenie analizy oceny atrakcyjności branży, sektora,
- konieczność ciągłego doskonalenia,
- generowanie wysokich kosztów adaptacyjnych i analitycznych,
- uzyskiwane informacje rynkowe nie zawsze o odpowiedniej jakości (niewiarygodne, nierzetelne, z niewiadomego źródła nadania, mało merytoryczne, opóźnione, itd.),
- jest to działanie operacyjne (chwilowe, ukierunkowane na dopasowanie funkcjonowania organizacji w teraźniejszości) a nie strategiczne (myślenie rozwojowe, dające znaczące efekty w przyszłości).

Stając przed wyborem, czy zastosować benchmarking, jako „lekarstwo” na zaistniałą sytuację rynkową, warto zastanowić się czy działania mają objąć całą organizację, czy tylko pewną część procesu świadczenia usług. Benchmarking

---

<sup>11</sup> J. M. Myszewski, *Po prostu jakość. Podręcznik zarządzania jakością*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2005, s. 150.

<sup>12</sup> A. Węgrzyn, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Kluczbork, Wrocław 2000, s. 152-153.

pozwała na modernizację – doskonalenie wybranych elementów przedsiębiorstwa. Staje się więc istotnym narzędziem we współczesnym zarządzaniu organizacją, gdyż wykorzystywany może być kierunkowo – zadaniowo (do jednego zadania lub obszaru organizacji) i wieloaspektowo (w ramach kompleksowych działań organizacji), a także stosowany w potencjalnie każdej organizacji<sup>13</sup>. Ponadto, ograniczając możliwość niesprawiedliwych czy nieetycznych osądów przez oceniających, może również wesprzeć zarządzających w przekonywaniu personelu o słuszności i obiektywizmie oceny ich efektywności pracy<sup>14</sup>.

## Benchmarking w zarządzaniu jakością

Benchmarking jest procesem systematycznego i ciągłego pomiaru parametrów konkurencyjności produktu, usługi lub praktyki wobec konkurencji, tak aby uzyskać jak najwięcej informacji w celu zwiększenia wydajności lub skuteczności działania<sup>15</sup>.

Specyfika i uniwersalność stosowania benchmarkingu mają znaczący wpływ na kształtowanie jakości w organizacji. Jakość w literaturze przedmiotu rozpatrywana jest między innymi jako<sup>16</sup>:

- pewien stopień doskonałości – Platon,
- zgodność z wymaganiami – P. B. Crossy,
- ogół cech i właściwości wyrobu lub usługi, związanych ze zdolnością do zaspokajania stwierdzonych i przewidywanych potrzeb – ISO 8402:1994,
- realizacji zbioru wymagań, których całkowite spełnienie oznacza osiągnięcie stanu doskonałości względnej – R. Kolman, T. Tkaczyk,
- jest tym co można poprawić – E. Skrzypek,
- suma cech produktu i usługi decydujących o zdolności wyrobu do zaspokajania określonych potrzeb – Ph. Kotler.

---

<sup>13</sup> F. Zandi, and M. Tavana, *A fuzzy goal programming model for strategic information technology investment assessment*, „Benchmarking: An International Journal”, Vol. 18/2011 No. 2, pp. 172-96.

<sup>14</sup> B. Bober, *Etyka – ryzyko decyzyjne w procesie świadczenia usługi szpitalnej*, Wyd. UMCS w Lublinie, Lublin, 2010, s. 11-38.

<sup>15</sup> American Productivity and Quality Centre (APQC) (1993) *Benchmarking Management Guide*. Portland: Productivity Press.

<sup>16</sup> M. Olkiewicz, *Systemy zarządzania ukierunkowane na jakość w przedsiębiorstwach logistycznych*, (w:) *Zarządzanie Operacyjne w Teorii i Praktyce – Systemy, Procesy, Narzędzia*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2013, s. 91.

Wieloaspektowość pojęcia jakości wymusza przyjęcia ujednoczonej definicji, określającej, że jest to: „stopień, zbiór intrahentnych właściwości spełniający wymagania”<sup>17</sup> rozpatrywany w aspektach<sup>18</sup>:

- postaci produktu: produktu materialnego, towaru, artykułu, prefabrykatu, usługi, wyrobu,
- charakterystyki i cech: funkcjonalności, innowacyjności, ekonomiczności, estetyki, dokładności i precyzji wykonania, niezawodności, terminowości, trwałości, dostępności, prestiżu i marki, ceny,
- podmiotu: producenta, dostawcy, kraju pochodzenia, wielkości podmiotu,
- fazy życia: użytkowania, serwisu, okresu gwarancji (w tym także jakości gwarancji).

Jakość i jej aspekty mają wyraźne odniesienie do systemowego zarządzania organizacją. Takie ujęcie wskazuje na procesem działań umożliwiającą wprowadzenie różnego rodzaju zmian. Może to również być pewnego rodzaju „konceptcja projektowania i usprawniania systemów działania, w której doskonalony układ przedstawiony jest jako zbiór następujących części składowych: funkcja systemu, wejście, wyjście, sekwencja kroków przekształcenia wejść w wyjścia (proces), otoczenie systemu, wyposażenie i zasoby ludzkie”<sup>19</sup>. Wszelkie działania pro jakościowe wdrażane w organizacjach oparte są na procesowym podejściu<sup>20</sup>, które również uwidacznia się w benchmarkingu. Sam przebieg benchmarkingu odbywa się w następujących fazach, opartych na kole Deminga:

- planowanie – ustalanie i powoływanie zespołu projektowego, określenie celu badania, obszaru i metod przeprowadzania analiz (Planuj – **Plan**),
- zbieranie danych – uzyskiwanie niezbędnych danych z własnej organizacji a także lidera rynkowego (organizacji do której będziemy się porównywali) (Wykonaj – **Do**),
- dokonanie gruntownej ekspertyzy – analizy, porównywania uzyskanych danych, w celu określenie możliwości i modyfikacji standardów oraz wielkości parametryzacji procesów organizacyjnych (Zbadaj – **Study**),
- wdrożenie planu działań wraz z celami w życie – wcielenie planu działania w określonym czasie z odpowiednimi założeniami do osiągnięcia (Zastosuj – **Act**).

---

<sup>17</sup> PN-EN ISO 9000. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006, s. 25.

<sup>18</sup> A. Hamrol, *Zarządzania jakością z przykładami*, Wyd. PWN, Warszawa 2008, s. 18.

<sup>19</sup> Leksykon zarządzania..., op. cit., s. 568.

<sup>20</sup> D. Kisperska-Moroń, *Benchmarking jako narzędzie zarządzania logistycznego*, Wyd. Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2002, s. 10.

Działanie benchmarkingu w oparciu o PDSA pozwoliło zdefiniować tę metodę działania, między innymi jako:

- proces porównywania produktów, usług i procesów z liderami rynkowymi, proces pomiaru bieżącej działalności operacyjnej porównywanej z konkurentami rynkowymi,
- proces kreowania wzorców,
- proces identyfikujący w organizacji kluczowe obszary, procesy, wyroby lub usługi, które podlegają procesowi doskonalenia,
- proces zdobywania, pozyskiwania i kreowania informacji i pomysłów proinnowacyjnych mających odzwierciedlenie w osiągniętych wskaźnikach funkcjonowania lub rozwoju organizacji.

Należy podkreślić, że identyfikacja benchmarkingu jako działania procesowego opartego jeszcze na PDSA wpisuje się w aspekt doskonalenia, który jest filarem idei zarządzania jakością. Światowe normy jakości (ISO) wskazują, że doskonalenie jest podstawą rozwoju organizacji, wprowadzenia innowacyjnych zmian w sposób realizacji i osiągania określonych celów i niezbędnym elementem do osiągnięcia określonego poziomu jakości.

## Ocena wpływu benchmarkingu na systemy zarządzania

Systemy zarządzania oparte na jakości określają konieczność stosowania działań pro jakościowy w sposób ciągły, obejmujący kompleksowo całą organizację. Benchmarking w swojej specyfice, co przedstawiono powyżej, może odnosić się do cząstkowych elementów mających znamiona działań operacyjnych. Możemy, zatem stwierdzić, że to narzędzie będzie/może być dodatkowym elementem – determinantem doskonalenia organizacji. Należy pamiętać, że w procesowym podejściu zwiększenie potencjału w jednym obszarze wymusza konkretne działania w pozostałych. Tak też system wzbogacony przez benchmarking wymusza ciągły rozwój organizacji w aspekcie działań strategicznych. Natomiast przy wyborze partnerów do porównań należy poszukiwać organizacji realizujących takie działania, jakie po przyjęciu oraz zrealizowaniu w naszej organizacji prowadzić będą do poprawy wyników<sup>21</sup>. W tym celu może posłużyć *Benchmark*

---

<sup>21</sup> A. Kister, *Polityka rachunkowości wybranych jednostek sektora finansów publicznych w świetle przepisów prawnych*, Wyd. KUL, Lublin 2012, s. 111-121.



*Index*<sup>22</sup>, jako system benchmarkingu, który dostarcza w ramach określonej branży informacje służące do porównań benchmarkingowych.

Należy podkreślić, że Kotler i Keller (2012) nakreślili wartości dla klienta określając różne wymiary jakości<sup>23</sup>.

Kompleksowość systemów ukierunkowanych na jakość, nazywane potocznie systemami zarządzania jakością, zostały opracowane przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO – *International Standard Organization*) będącą ogólnosiwiatową federacją krajowych organizacji normalizacyjnych. Ciągłe aktualizacje norm oraz tworzone nowe są wynikiem między innymi zmiany światopoglądowej, rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego, oczekiwań i wymogów klientów, dezaktualizacji stosowanych standardów działania i funkcjonowania organizacji. W Polsce wdrażane są systemy ukierunkowane na jakość<sup>24</sup>, gdzie benchmarking odnosi się do procesów zarządzania, w tym kompleksowego zarządzania jakością TQM<sup>25</sup>.

Dotychczasowa praktyka wskazuje, iż organizacje wdrażają systemy ukierunkowane na jakość w celu zwiększenia konkurencyjności i efektywności oraz skuteczności działania. Poprzez obserwacje zjawisk, trendów rynkowych, organizacje podejmują działania projakościowe, co prezentuje rys. 1.

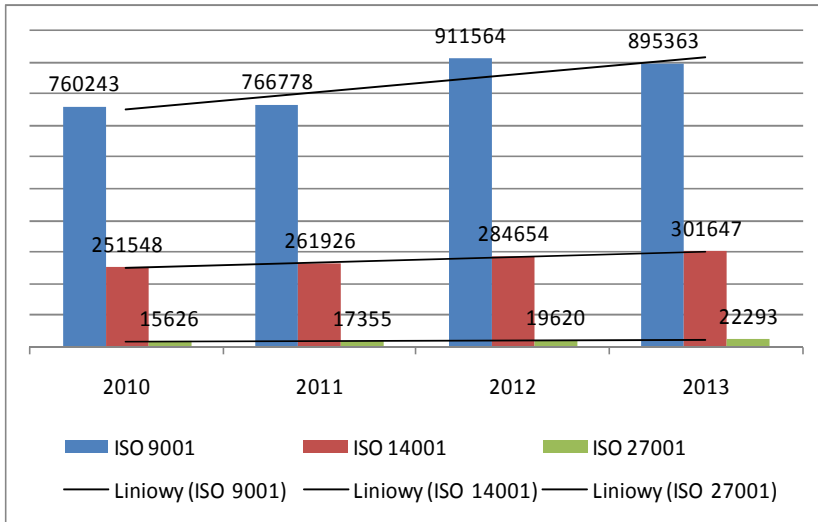
---

<sup>22</sup> R. Kowalak, *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, rozdz. 3.

<sup>23</sup> P. Kotler & K. L. Keller, *Marketing Management*. New Jersey 2012: Prentice Hall.

<sup>24</sup> M. Olkiewicz, *Ocena efektów funkcjonowania systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie i finanse. Journal of Management and Finance”, Vol. 10, No 3, Part 1, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012, s. 206-207.

<sup>25</sup> ASQ Quality Press (2013) *Introduction and Overview of Total Quality Management*, Milwaukee: American Society for Quality, Quality Press.



**Rysunek 1.** Liczba nowo scertyfikowanych podmiotów na świecie

**Źródło:** Opracowanie własne.

Pierwszy aspekt często utożsamiany jest z benchmarkingiem, dającym możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku lub stać się jej głównym graczem. Oznacza to, że w tym przypadku pojawiają się znamiona zachowań konsumentów zbiorowych, którzy widząc tendencję (trend rynkowy), a w tym przypadku można mówić o posiadaniu systemów zarządzania jakością (SZJ) wg normy ISO, podejmują decyzję o chęci posiadania i dokonują działań zmierzających do osiągnięcia tego celu. Naśladownictwo w tym znaczeniu ma na celu ograniczenie dyskryminacji wyboru podmiotu (jego dobra lub usługi) przez konsumentów z przyczyn braku posiadania systemu zarządzania jakością.

Z drugiej strony posiadanie SZJ przez organizację ma swoje motywy i przyczyny. Główną przyczyną wdrażania systemów jest chęć zwiększenia wartości firmy osiąganą poprzez między innymi: dostosowanie się do wymagań dostawców i odbiorców, zwiększenie efektywności i skuteczności działania, ograniczenie kosztów funkcjonowania organizacji (zwiększenie zyskowności), udoskonalenie procesów organizacyjnych, zarządczych, itd.

Benchmarking łączy oba aspekty, gdyż poprzez odpowiednie działania oparte na obserwacjach kreują przedsiębiorcy do podejmowania działań inwestycyjnych, pro jakościowych, gwarantujących minimalizację ryzyka prowadzonej działalności a zwiększającej rozwój organizacji i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej doprowadzając do bycia liderem w danej branży lub na danym rynku.

Benchmarking w przypadku systemów zarządzania ukierunkowanych na jakość jest bardzo ważnym narzędziem, czego dowodzi norma PN-ISO 9004-

4+AC1. Norma wskazuje, że działania porównawcze stosowane w celu porównania procesów danego przedsiębiorstwa z procesami firm uznanych za wiodące i określenia sposobów doskonalenia przez to jakości tych procesów<sup>26</sup>, stają się wymogiem przy kreowaniu i osiągnięciu odpowiedniego poziomu jakości.

Z analiz wynika, co obrazuje tab. 1, że tendencja rozwojowa jakości, w ramach międzynarodowych standardów, oferowanej przez podmioty w Europie ciągle się rozwija, a ilość podmiotów ją gwarantującą ciągle wzrasta.

**Tabela 1.** Liczba nowo scertyfikowanych podmiotów w Europie

	2010	2011	2012	2013
<b>ISO 9001</b>	530 039	459 543	469 739	485 554
<b>ISO 14001</b>	103 126	101 177	111 910	119 107
<b>ISO 27001</b>	4800	5289	6379	7950
<b>ISO 22000</b>	7083	7361	8307	9733

**Źródło:** Opracowanie własne.

Podobna tendencja przejawia się w Polsce, co obrazuje tab. nr 2.

**Tabela 2.** Liczba nowo scertyfikowanych podmiotów w Polsce

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>ISO 9001</b>	9184	10 965	12 707	12 195	10 984	10 105
<b>ISO 27001</b>	5	38	93	102	155	282
<b>ISO 14001</b>	1089	1544	1500	1793	1900	2014
<b>ISO 22000</b>	137	268	549	629	573	659

**Źródło:** Opracowanie własne.

Z danych wynika, że w Polsce coraz więcej przedsiębiorstw posiada system zarządzania ukierunkowanych na jakość opartych o międzynarodowe standardy. Oznacza to, że podmioty coraz częściej decydują się na wdrożenie systemu zarządzania jakością gwarantującego powtarzalność osiągniętej jakości i dążenie do zaspokojenia potrzeb klientów.

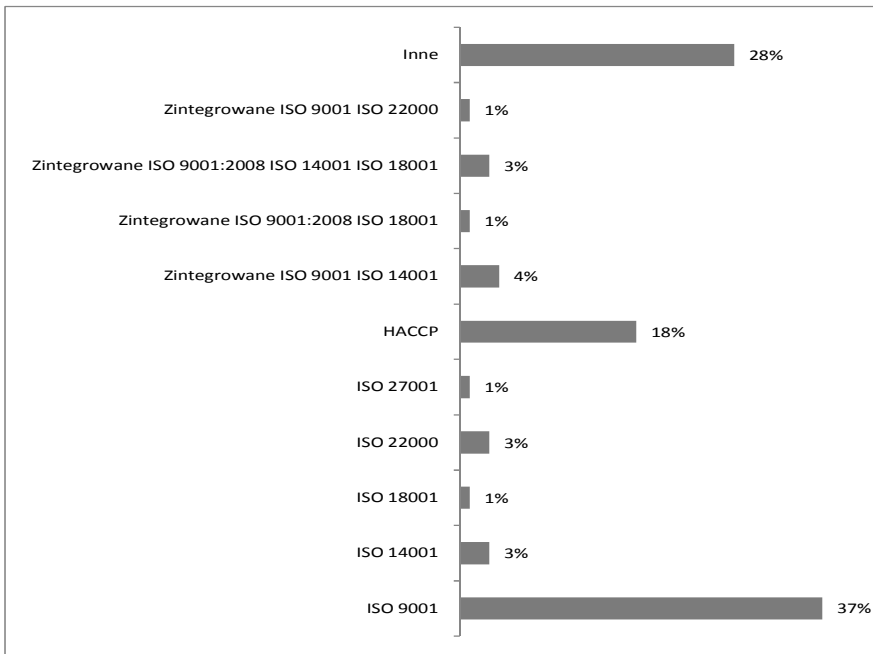
Ogólnopolski trend posiadania systemów zarządzania ukierunkowanych na jakość był też widoczny w regionie środkowopomorskim. W roku 2011 podda-

<sup>26</sup> W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 170.

nych badaniu zostało 520 działalności gospodarczych, różnych branż posiadających systemy zarządzania. W badaniu uwzględniono również wielkość przedsiębiorstw, które populację respondentów kształtowało w następujący sposób:

- mikroprzedsiębiorstwa (32%),
- małe (27%),
- średnie (23%),
- i duże (17%).

Z badań wynika, co prezentuje rys. 2, że najbardziej rozpowszechnionym systemem zarządzania w badanych przedsiębiorstwach jest System Zarządzania Jakością wg normy ISO 9001, a następnie systemy branży spożywczej HACCP.



**Rysunek 2.** Systemy zarządzania w regionie środkowopomorskim

**Źródło:** Opracowanie własne.

Tak wysoki wynik branży spożywczej wynikać może z położenia geograficznego, bliskość morza, a także wymogów prawa. Warto nadmienić, że wyniki badania również wskazują, że to aż 52% badanych przedsiębiorstw stanowiły podmioty świadczące usługi, 26% to podmioty produkcyjne a tylko 22% stanowiły działalność handlową.

Analiza uzyskanych wyników przeprowadzonego badania wskazywała, że posiadanie systemów zarządzania jakością w znaczący sposób wpłynęła na poprawę jakości świadczonych usług lub wytwarzanych dóbr oraz konkurencyjności poprzez dewersyfikację rynków zbytu (43% respondentów). Można, zatem potwierdzić, że wykorzystując benchmarking przedsiębiorstwa podjęły działania pro jakościowe, zgodne z istniejącymi trendami na danym rynku, udoskonalając sposób zarządzania organizacją ukierunkowaną na satysfakcje klientów oraz wzrost wartości firmy.

Przyjmując strategiczne podejście do wykorzystywania benchmarkingu m.in. do usprawnienia funkcjonowania organizacji poprzez analizę dobrych praktyk wykorzystywanych w innych podmiotach, a także poprzez ich adaptację w analizowanych przedsiębiorstwach przyniosło następujące efekty:

- zmiany w procesach produkcji (18%),
- spadek ilości reklamacji i produktów wadliwych (8%),
- obniżenie kosztów funkcjonowania organizacji (5%),
- poprawa w relacjach z klientami (24%),
- zmiany w stylu kierowania pracownikami (18%),
- zmiany w sposobie zarządzania organizacją (7%),
- poprawa jakości usług/produktów (15%),
- zmiany w analizach informacyjnych (5%).

Kwestia doskonalenia funkcjonowania organizacji poprzez działania pro jakościowe oparte o poprawę jakości produktów i usług jest, zatem sprawą kluczową każdej organizacji. Jak wynika z przeprowadzonego badania jedną z form procesu doskonalenia jakości jest uczenie się od innych, które wymaga nawiązania relacji z innymi organizacjami, a także wzajemnej wymiany wiedzy oraz doświadczeń, co stanowi ideę benchmarkingu.

## Zakończenie

Benchmarking, jako narzędzie badawcze stanowi ważne źródło informacji niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania i rozwoju organizacji. Wieloaspektowość tego narzędzia powoduje, że może być stosowane zarówno w ocenie całej organizacji, jak i w ramach osiąganych wyników, i realizowanych procesów, procedur, standardów, itd. Wszelkie działania oparte na benchmarkingu mają znaczący wpływ na ilość, szybkość i jakość podejmowanych działań, w tym także pro jakościowych. Ahlemann i inni<sup>27</sup> wskazują zastosowanie benchmarkingu jako podstawę badań empirycznych, narzędzia wsparcia lub standaryzacji

<sup>27</sup> F. Ahlemann, C. Schroeder, F. Teuteberg, *Kompetenz und Reifegradmodelle für das Projektmanagement: Grundlagen, Vergleich und Einsatz*, ISPRI-Arbeitsbericht, Osnabrück, 2005.

działań procesowych (ISO) polegającej na identyfikacji potencjałów poprawy (ciągłego doskonalenia).

Zaprezentowane analizy materiału badawczego pozwalają w znaczący sposób odnieść się do przyjętych założeń, z których wynika, że istotne znaczenie w kreowaniu jakości w organizacji ma benchmarking, co pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- istotnym kreatorem podejmowanych działań projakościowych jest benchmarking,
- odpowiednia analiza benchmarkingowa stanowi główny czynnik warunkujący wdrożenie odpowiedniego systemu zarządzania projakościowego,
- poziom wiedzy w zakresie analiz benchmarkingowych jest relatywnie niski,
- w ocenie większości respondentów benchmarking stanowi narzędzie wspomagające podniesienie standardu jakości oraz zwiększające gwarancje powtarzalności produkcji,
- w opinii respondentów, benchmarking stał się narzędziem związanym z metodą oceny otoczenia, organizacji zasobów, potencjałów, itd., a także monitorowania procesów organizacyjnych niezbędnych do prawidłowego zarządzania przedsiębiorstwem,
- benchmarking może stanowić narzędzie efektywnie wpływające na skuteczność procesów i redukcję kosztów,
- benchmarking może determinować konkurencyjność organizacji oraz jej rozwój.

Innymi słowy, zapewnienie prawidłowego funkcjonowania i rozwoju podmiotu gospodarczego niewykorzystującego benchmarkingu w sferze zarządczej jest raczej niemożliwe, szczególnie przy tak konkurencyjnym rynku oraz rosnących wymaganiach i oczekiwaniach klientów.

## Bibliografia

1. Ahlemann F., Schroeder C., Teuteberg F., *Kompetenz und Reifegradmodelle für das Projektmanagement: Grundlagen, Vergleich und Einsatz*, ISPRI-Arbeitsbericht, Osnabruck 2005.
2. Bober B, *Etyka – ryzyko decyzyjne w procesie świadczenia usługi szpitalnej*, Wyd. UMCS w Lublinie, Lublin 2010.
3. Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa, 2008.
4. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
5. Hamrol A., *Zarządzania jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2008.

6. Kisperska-Moroń D., *Benchmarking jako narzędzie zarządzania logistycznego*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2002.
7. Kister A., *Polityka rachunkowości wybranych jednostek sektora finansów publicznych w świetle przepisów prawnych*, Wyd. KUL, Lublin 2012.
8. Kotler P., Keller K. L., *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey 2012.
9. Kowalak R., *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2009.
10. Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000.
11. *Leksykon zarządzania*, (red) M. Adamska, Difin, Warszawa 2004.
12. Michalski E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*, PWE, Warszawa 2013.
13. Mikula B., Ziębicki B., *Metodologiczne aspekty procesów organizacyjnego uczenia się*, „Problemy Jakości”, 3/2001.
14. Myszewski J. M., *Po prostu jakość. Podręcznik zarządzania jakością*, WSPiZ, Warszawa 2005.
15. Olkiewicz M., *Ocena efektów funkcjonowania systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie i finanse. Journal of Management and Finance”, vol. 10, No 3, Part 1, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012.
16. Olkiewicz M., *Systemy zarządzania ukierunkowane na jakość w przedsiębiorstwach logistycznych*, (w:) *Zarządzanie Operacyjne w Teorii i Praktyce – Systemy Procesy Narzędzia*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2013.
17. *PN-EN ISO 9000. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.
18. Przybyła M., *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
19. Rozporządzenia Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem w zastosowaniu art. 87 i 88 Traktatu, art. 1 załącznik I, Dz. Urz. UE L 214 z 9.08.2008.
20. Toruński J., Wyrębek H., *Finansowe formy wspierania MSP w Polsce na przykładzie banku PKO BP*, „Zeszyty Naukowe SGGW” w Warszawie, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, Nr 4, Warszawa 2010.
21. Vorhies D. W., Morgan N. A.: *Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage*, „Journal of Marketing” vol 69, nr 1, 2005.

22. Wawak S., *Podręcznik wdrażania ISO 9001:2000*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
23. Węgrzyn A., *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Kluczbork, Wrocław 2000.

## **BENCHMARKING – AS A PART OF QUALITY MANAGEMENT**

Modern companies need knowledge and information in connection with the development of products and services and the desire to current is balanced between consistent quality. In conclusion, it must be emphasized that due to the prospective orientation of benchmarking is particularly useful as a tool to support strategic management. In contrast to the classical methods of comparison, has a much greater regularity and professionalism in the search for rational methods. This mechanism creates the conditions for the success of the optimization measures undertaken by the ease of coupling with the system of motivation. It should also be emphasized that carried out in connection with the benchmarking studies and analyzes can also inspire a completely new policies, creating opportunities to become a leader in its industry.

Keywords: benchmarking, quality, enterprise quality management, competitive advantage.