

Beata GIERCZAK
Uniwersytet Rzeszowski
Wydział Wychowania Fizycznego
Katedra Gospodarki Turystycznej

PRZYCZYNY NIEPOWODZEŃ DZIAŁAŃ BENCHMARKINGOWYCH W TRANSPORCIE LOTNICZYM

Streszczenie. Celem artykułu jest identyfikacja przyczyn niepowodzeń działań benchmarkingowych w transporcie lotniczym na przykładzie PLL LOT. Analiza problemów, z jakimi spotkali się pracownicy badanych działów, stanowi główny trzon opracowania. Mając na uwadze, że benchmarking to metoda złożona i rozbudowana metodologicznie, źródła niepowodzeń w jej wdrażaniu podzielono na dwie grupy: wewnętrzne i zewnętrzne. Szczegółowa charakterystyka owych dwóch grup może stanowić doskonałe studium dla innych przedsiębiorstw planujących wprowadzenie benchmarkingu, a przynajmniej, źródło cennych wskazówek, tym bardziej że omawiana metoda nie cieszy się popularnością, jeśli chodzi o odniesienia w literaturze do jej praktycznego zastosowania.

Słowa kluczowe: benchmarking, transport lotniczy, metody zarządzania, PLL LOT

CAUSES OF FAILURE OF BENCHMARKING ACTIVITIES IN AIR TRANSPORT

Summary. The aim of this article is to identify the causes of failures of benchmarking activities in air transport – a case study of LOT Polish Airlines. The main core of the study is an analysis of the problems that employees of the surveyed departments met. Bearing in mind that benchmarking is a method that is complex and developed methodologically, the sources of failures in its implementation were divided into two groups: internal and external. Detailed characteristics of these two groups can be a great study for other companies planning to introduce benchmarking, or at least a source of valuable tips, especially that the method does not enjoy popularity when it comes to references to its practical application.

Keywords: benchmarking, air transport, management methods, LOT Polish Airlines

1. Wprowadzenie

W zarządzaniu przedsiębiorstwami pojawiają się wciąż nowe pojęcia i metody, które oferują uczestnikom rynku wiele rozwiązań oraz pomysłów skutecznie usprawniających ich funkcjonowanie¹. Jedną z takich metod jest benchmarking, szeroko stosowany (a czasami niewłaściwie wykorzystywany) do oceny zagrożeń wielu elementów w programie zarządzania². Jest używany, by zidentyfikować i zrozumieć praktyki stosowane przez najlepszych w danej dziedzinie, a także, aby je dostosowywać i ulepszać w celu osiągnięcia "poziomu perfekcji"³. Benchmarking pobudza także przedsiębiorstwa do szybkiego uczenia się od innych, aby wyprzedzić konkurencję, tworząc nową jakość świadczonych usług⁴.

Ogólnie rzecz ujmując, benchmarking to proces biznesowy w pełni zintegrowany z nieustannym usprawnianiem organizacji. Pozwala – przez korzystanie z doświadczeń innych – przyspieszyć postęp i samodoskonalenie każdego przedsiębiorstwa, pod warunkiem że jest na trwałe zaadoptowany w strukturze firmy. Jego stosowanie wyzwala kreatywność i kształtuje umiejętność uczenia się, tworząc tym samym największy majątek organizacji, jakim jest kapitał intelektualny pracowników. Wymaga jednak zdyscyplinowania i cierpliwości, bowiem rezultaty nie zawsze są natychmiastowe.

Mimo iż benchmarking jest bardzo przydatny w procesie rozwiązywania problemów, to jednak równie często postrzegany jest jako metoda zarządzania, która następcza zarządzającym wielu trudności organizacyjno-metodologicznych. Dotyczą one zarówno samej natury i postrzegania benchmarkingu, jak i poszczególnych zadań już w trakcie procesu, jakie on obejmuje. Owe trudności i ograniczenia, a także ich zróżnicowanie, wynikają także z charakteru oraz rodzaju branży, w jakiej działa dane przedsiębiorstwo.

¹ Ziębicki B.: Metodyka benchmarkingu w dużych i małych przedsiębiorstwach (na przykładzie wybranych firm amerykańskich). Zeszyty Naukowe, nr 506. Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998, s. 117.

² Kahn S.P.: Benchmarking. Benchmarking for Continuous Improvement in Risk Management – A PERI Symposium Benchmarking, ARM Tech, Practical Risk Management, 2004, p. 1, www.riskinstitute.org/peri/images/file/, 16.10. 2011.

³ Cole M.J.: Benchmarking: a Process for Learning or Simply Raising the Bar. "Evaluation Journal of Australasia", Vol. 9, No. 2, 2009, p. 10.

⁴ Simatupang T.M., Sridharan R.: A Benchmarking Scheme for Supply Chain Collaboration. "Benchmarking, An International Journal", Vol. 9, No. 6, 2003, p. 5.

2. Benchmarking w transporcie lotniczym oraz opis metodologiczny badań

W ostatnich latach transport lotniczy stał się przedmiotem dużych wahań na rynku. Ta nieprzewidywalność i częstotliwość⁵ różnych sytuacji o charakterze zarówno krajowym, jak i międzynarodowym skłania zarządzających liniami lotniczymi do wdrażania takich działań, które z jednej strony pozwalają na szybką i skuteczną reakcję na zaistniały problem, zaś z drugiej, umożliwiają stały monitoring i uczenie się od innych podmiotów funkcjonujących w takiej samej lub zupełnie odmiennej branży. Takim akceleratorem i jednocześnie gwarantem powyższych założeń – stanowiącym jednak spore wyzwanie dla przedsiębiorstw – jest benchmarking.

“Benchmarking jest najbardziej efektywną drogą wprowadzania najlepszych praktyk w twojej organizacji” oraz „zidentyfikowanie *najlepszego w klasie* rozpoczyna proces biznesowy, który – po wprowadzeniu – doprowadzi przedsiębiorstwo do wyjątkowych osiągnięć”⁶ – te slogany możemy przeczytać na stronie internetowej Airline Association for Benchmarking and Measurement⁷. W liniach lotniczych benchmarking ma charakter utylitarny, skłania do ciągłego śledzenia i analizowania trendów rynkowych, kształtując tym samym umiejętność pozyskiwania i przetwarzania wiedzy, którą rozwinęli inni.

Znaczenie benchmarkingu w liniach lotniczych rośnie wraz z procesami liberalizacji rynku lotniczego i narastającą konkurencją w branży, która zmusza linie lotnicze do ograniczenia kosztów i poprawy jakości świadczonych usług. Sięganie do metody benchmarkingu, w warunkach narastającej emulacji między liniami lotniczymi, staje się (przynajmniej w krajach zachodnich), skutecznym, a co najważniejsze korzystnym sposobem rozwiązywania problemów organizacyjnych⁸. Wiele linii lotniczych do znacznego zainteresowania benchmarkingiem skłoniło także pojawienie się na rynku przewoźników niskokosztowych (LCC). Obecne i prężnie rozwijające się linie lotnicze zmuszone zostały do redefinicji swoich celów i wzmożonej aktywności w zakresie działań, mających na celu obniżenie kosztów, przy zachowaniu wysokiej jakości oferowanych usług.

Istotny wpływ na częstotliwość stosowania benchmarkingu miały ponadto narodziny silnych sojuszy strategicznych⁹, które przyczyniły się do rozszerzenia swobody przedsiębiorstw w zakresie kształtowania sieci połączeń, a jednocześnie ułatwiły wymianę

⁵ Por. Henning Schmidt: A review of literature on airline benchmarking – work in progress. “Internationaler Studiengang Volkswirtschaftslehre”, Sem. 10, University of Applied Sciences Bremen, School of International Business, 2007, s. 8.

⁶ www.aabm.org, 09.10.2013.

⁷ Zrzeszenie Linii Lotniczych dla Porównań i Pomiaru.

⁸ Więcej na temat znaczenia benchmarkingu w transporcie lotniczym w: Fry J., Francis G., Humphreys I., 2004, s. 1-28 oraz Fry J., Francis G., Humphreys I., 2005, s. 125-137.

⁹ W branży lotniczej, współpraca między obecnymi lub potencjalnymi konkurentami. Obecnie rynek przewozów lotniczych zdominowany jest przez trzy aliance: Star, OneWorld i SkyTeam.

informacji i współpracę między liniami w zakresie „dobrych praktyk”. Współpraca w ramach struktur aliansowych obliguje do udziału w realizacji wspólnego przedsięwzięcia, a jego integralną częścią jest dzielenie się wiedzą i posiadanymi środkami z partnerami tak, aby przyniosły one korzyść wszystkim zaangażowanym stronom.

Problematyka i zagadnienie benchmarkingu nie należy jednak do tych najczęściej podejmowanych w polskiej literaturze przedmiotu, a większość dostępnych opracowań ogranicza się tylko do kwestii czysto teoretycznych. Zauważalny jest przede wszystkim brak odniesień do aspektu praktycznego wykorzystania metody. Natomiast niemal zupełnie brak pozycji literaturowych odnoszących się do benchmarkingu w liniach lotniczych, uwzględniających zarówno ich wymiar organizacyjno-techniczny, jak i usługowy. O ile z powyższymi kwestiami możemy spotkać się studiując i analizując literaturę anglojęzyczną¹⁰, o tyle z podobnymi zagadnieniami na „rodzimym podwórku” trudno spotkać się w ogóle. Nieliczne jak dotychczas publikacje¹¹ nie wypełniają luki literaturowej w tym zakresie i nie zaspokajają istniejących potrzeb, zgłaszanych ze strony zarządzających liniami lotniczymi.

Brakuje przede wszystkim prac o charakterze jakościowym, które uwzględniałyby wszystkie aspekty metody w kontekście konkretnych przykładów z branży lotniczej. Próba takiej jakościowej analizy były własne badania empiryczne Autorki prowadzone w latach 2010-2013 w PLL LOT. Zakres badań obejmował działania i praktyki benchmarkingowe wybranych siedmiu działów linii¹² oraz ich współpracę z innymi podmiotami w procesie analizy benchmarkingowej, mające służyć poprawie jakości usług przewozowych, a tym samym uzyskaniu przewagi konkurencyjnej przez PLL LOT¹³. W ramach badań wykorzystano metodę ankietową i metodę wywiadu standaryzowanego jawnego, który posłużył uszczegółowieniu i doprecyzowaniu danych pochodzących z ankiet, a który

¹⁰ M.in. prace: Fry J., Francis G., Humphreys I., Holloway J., Hinton M.

¹¹ Zob. Marciszewska E., Benchmarking jako instrument poprawy konkurencyjności działania na rynku lotniczym. Zeszyty Naukowe, nr 435, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006; Marciszewska E., Pieriegud J.: Benchmarking w analizie dynamiki i stopnia zaawansowania współpracy linii lotniczych w ramach globalnych aliansów strategicznych, [w:] Dworzecki Z., Romanowska M. (red.): Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym. SGH, Warszawa 2008; Marciszewska E., Pieriegud J.: Benchmarking and Best Practices in Transport Sector. Warsaw School of Economics, Warsaw 2009; Gierczak B.: Wpływ aliansów strategicznych na prowadzenie benchmarkingu w powietrznym transporcie turystycznym, [w:] Pawłusiński R. (red.): Współczesne uwarunkowania i problemy rozwoju turystyki. Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2013; Gierczak B.: Ocena wykorzystania źródeł wiedzy w procesie benchmarkingu przez pracowników PLL LOT a poprawa jakości usług turystycznych, [w:] Gołembski G., Niezgodą A. (red.): Turystyka wobec zmian współczesnego świata. Zmiany, bariery, innowacje. Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2014.

¹² Wnioski przedstawione w niniejszym artykule są wynikiem badań przeprowadzonych w owych siedmiu działach.

¹³ Wyniki badań odnoszące się do wykorzystania benchmarkingu w PLL LOT zostały szeroko przedstawione w oddzielnej pracy B. Gierczak. Analiza przyczyn niepowodzeń działań benchmarkingowych nie stanowiła ich głównego celu. Niemniej jednak była rezultatem sekwencyjności podjętych badań i ich znaczącym uzupełnieniem.

ograniczono tylko do kierowników poszczególnych działów. Przy analizie i interpretacji wyników wykorzystano elementy statystyki opisowej i wnioskowania statystycznego. W przypadku analizy tabel kontyngencji był to test niezależności chi-kwadrat¹⁴. Do oceny istotności statystycznej różnic pomiędzy rozkładem ocen w porównywanych grupach zastosowano test Manna-Whitneya¹⁵.

3. Przyczyny niepowodzeń działań benchmarkingowych – analiza wyników

Analizę przyczyn niepowodzeń działań benchmarkingowych rozpoczęto od identyfikacji problemów, z jakimi zderzają się pracownicy w odniesieniu do ogólnego postrzegania metody. Zostały one przez Autorkę określone jako te „zewnętrzne”, bowiem dotyczą głównie kwestii ogólnych, często decydujących ostatecznie o zastosowaniu benchmarkingu w strukturach firmy. Zapytano w związku z tym pracowników linii o najczęstsze problemy, z jakimi spotkali się podczas wprowadzania metody, a które w ich mniemaniu mogły przełożyć się na ewentualne niepowodzenia. Wyniki badań¹⁶ przedstawiono na rysunku 1.

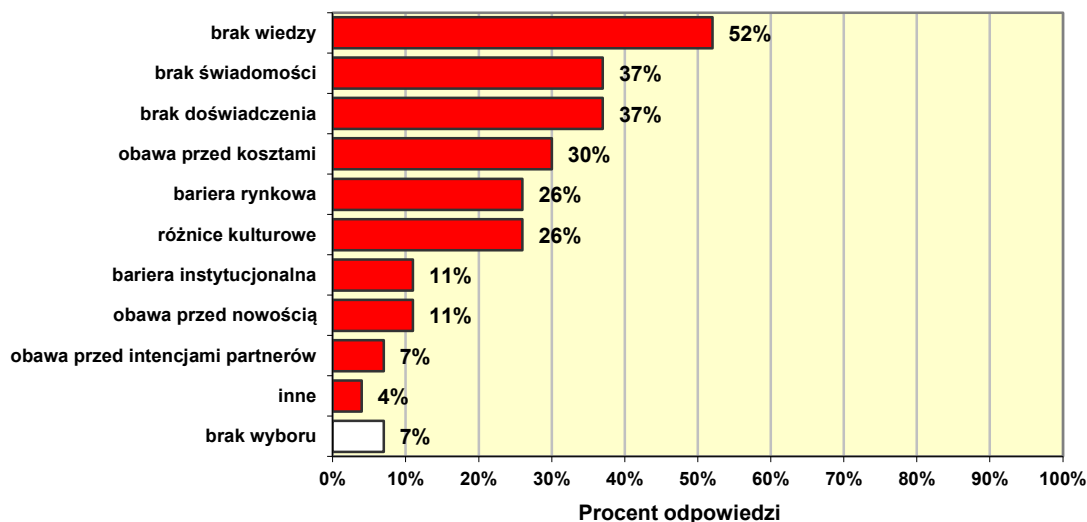
Na pierwszym miejscu z liczbą wskazań przeszło połowy ankietowanych pracowników (52%) znalazł się brak wiedzy o metodzie. Nie jest to wynik skłaniający do optymizmu, zwłaszcza jeżeli przyjmiemy, że dokonywana przez pracowników przedsiębiorstwa samoocena jest prawdopodobnie zawyżona z powodu subiektywizmu tkwiącego w odpowiedziach na pytanie zawarte w ankiecie. Wziąwszy to pod uwagę, należy stwierdzić, że stan zasobów wiedzy o metodzie, będących w posiadaniu badanego przedsiębiorstwa, nie jest zadowalający z punktu widzenia skutecznego konkurowania na rynkach między-

¹⁴ Test niezależności chi-kwadrat jest najpopularniejszym testem statystycznym służącym do badania zależności między dwiema cechami zmierzonymi na skali nominalnej. W teście tym stawiana jest hipoteza zerowa, że wystąpienie wariantu jednej cechy nie zależy od wariantu przyjmowanego dla drugiej cechy (cechy są niezależne). W hipotezie alternatywnej zakładane jest, iż cechy są ze sobą powiązane. Niskie wartości prawdopodobieństwa testowego p pozwalają hipotezę zerową odrzucić i wnioskować o istnieniu zależności w całej populacji pomiędzy dwiema rozważanymi cechami. Szczegółowe procedury obliczeniowe można znaleźć w wielu pozycjach z zakresu statystyki (por. Aczel A.D., 2000, s. 757-766; Stanisław A., 2001, s. 221-262).

¹⁵ Test Manna-Whitneya jest nieparametryczną alternatywą testu t dla prób niezależnych i służy do oceny różnic w przeciętnym poziomie cechy liczbowej w dwóch populacjach. W przeciwieństwie do testu t test Manna-Whitneya nie wymaga spełnienia założeń: o normalności rozkładu w każdej grupie jak również o tzw. jednorodności wariancji. Co więcej, test Manna-Whitneya może być też wyliczany jako tzw. test dokładny, czyli pozwala na rzetelne porównanie danych nawet z bardzo małych próbek. Moc omawianego testu jest zbliżona do mocy testu t , co przy mniejszej restrykcyjności założeń czyni go atrakcyjną alternatywą testu t . Liczbowym wynikiem testu jest prawdopodobieństwo testowe p , którego niskie wartości pozwalają uznać za istotną statystycznie różnicę pomiędzy poziomem cechy liczbowej w dwóch porównywanych grupach.

¹⁶ Wyniki badań przeprowadzonych w PLL LOT w tej kwestii są zbliżone z wynikami, jakie Autorka uzyskała w trakcie badań, mających miejsce w hotelach trzy- i czterogwiazdkowych na terenie Rzeszowa kilka lat temu. Zarządzający podawali podobne problemy w odniesieniu do omawianej metody. Więcej na ten temat w: Gierczak B., 2012, s. 149-162.

narodowych. Oceniając powyższą sytuację, należy pamiętać również o tym, że w badaniu uczestniczyło przedsiębiorstwo zaliczane do liderów¹⁷ i o długiej historii, a znaczną część respondentów stanowiły osoby pełniące funkcje kierownicze¹⁸.



Rys. 1. Najczęstsze problemy podczas wprowadzania benchmarkingu, z jakimi spotkali się pracownicy PLL LOT

1) Suma nie musi wynosić 100% gdyż można było wskazać dowolną liczbę wariantów odpowiedzi

Fig. 1. The most common problems in the implementation of benchmarking that employees of LOT Polish Airlines met

1) The sum does not have to be 100% because any number of variants of answers could be indicated

Źródło: Badania własne.

Brak wiedzy o metodzie w oczywisty sposób przekłada się na poprawność jej stosowania, a tym samym efektywność, ale przede wszystkim decyduje o jej zastosowaniu lub nie w przedsiębiorstwie. Warto w tym miejscu przytoczyć – choć w żadnym wypadku nie na zasadzie usprawiedliwienia omawianej sytuacji – dane z badań, jakim poddane zostały inne przedsiębiorstwa w celu określenia poziomu wiedzy w zakresie zagadnień, które są istotne dla ich funkcjonowania. Otóż, wyniki prezentowane przez B. Godziszewskiego¹⁹ są następujące²⁰: wiedza o metodach zarządzania – 2,22; wiedza o instytucjach szkoleniowych – 1,94; wiedza o firmach doradczych – 1,83; wiedza o placówkach i instytucjach badawczo-

¹⁷ Chodzi o obszar Europy Środkowo-Wschodniej.

¹⁸ Z 27 pracowników objętych badaniem, 11 osób zajmowało stanowiska kierownicze.

¹⁹ Godziszewski B.: Zasoby wiedzy jako źródło konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, [w:] Adamkiewicz-Drwiło H.G. (red.): Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości (Determinanty i narzędzia zdobywania przewagi konkurencyjnej). PWN, Warszawa 2007, s. 46-47.

²⁰ Skala: 1 – wiedza daleko niewystarczająca, 2 – wiedza przeciętna, 3 – wiedza w pełni wystarczająca z punktu widzenia potrzeby swobodnego konkurowania na rynkach międzynarodowych.

rozwojowych – 1,75; wiedza o aktualnych i przyszłych partnerach – 1,71 i wiedza o warunkach socjokulturowych w regionie działania – 1,55²¹.

Jak łatwo zauważyć, PLL LOT nie odbiegają znacząco od powyższego schematu ze swoim poziomem wiedzy o benchmarkingu. W przypadku pracowników linii problem pojawia się już w momencie prób określenia, czym tak naprawdę jest benchmarking? Czy jest to metoda, proces, narzędzie, instrument, a może technika lub jakaś praktyka postępowania? Jest to ważne, bo sposób zdefiniowania przekłada się na sposób traktowania metody i jej rozumowania. W tabeli 1 przedstawiono wyniki badań, z których wynika, że niemal wszystkie określenia mają taką samą liczbę zwolenników.

Tabela 1

„Skrótowe” definicje benchmarkingu wg pracowników PLL LOT

Benchmarking to...	Liczebność	Procent
metoda	6	22%
proces	5	19%
instrument	5	19%
narzędzie	5	19%
wszystkie powyższe	5	19%
praktyka postępowania	1	4%

Źródło: Badania własne.

Mimo iż w literaturze²² można się spotkać sporadycznie z takimi określeniami, to jednak traktowanie benchmarkingu jako instrumentu lub narzędzia²³ ogranicza jego zastosowanie do incydentalnych przypadków, co też miało miejsce w badanych działach linii.

Brak wiedzy o benchmarkingu przede wszystkim to mylenie go z analizą konkurencji, co w PLL LOT było niemal normą. Benchmarking „wyprzedza o krok” analizę pozycji konkurencyjnej. Celem analizy pozycji konkurencyjnej jest dościganie konkurenta, natomiast benchmarkingu jego prześciganie. Analiza pozycji konkurencyjnej mierzy efekty, benchmarking umożliwia zrozumienie przyczyny ich występowania. Analiza pozycji konkurencyjnej obejmuje otoczenie najbliższe (operacyjne), benchmarking wykracza poza sektor, szukając „najlepszych”. W końcu analiza pozycji konkurencyjnej obejmuje wyłącznie badania zewnętrzne, benchmarking zaś zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne przy udziale wszystkich pracowników²⁴.

Na drugim miejscu znalazły się brak świadomości i brak doświadczenia (37%), bezspornie wynikające z braku wiedzy. Brak świadomości przekłada się m.in. na to, że benchmarking traktuje się jako proces poszukiwania idealnego rozwiązania, a wiadomo, że takiego nie ma. Poza tym dla osiągnięcia zasadniczego celu benchmarkingu istotne

²¹ Na potrzeby omawianego zagadnienia wybrane zostały tylko te rodzaje wiedzy, które są ważne dla prowadzenia analiz benchmarkingowych.

²² Głównie polskiej.

²³ Popularnym narzędziem w benchmarkingu jest np. Benchmark Index.

²⁴ Kuczewska J.: Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania. PARP, Warszawa 2007, s. 17.

znaczenie ma m.in. świadomość konieczności wyznaczenia aktualnej pozycji przedsiębiorstwa²⁵, co z kolei umożliwia wybór najbardziej odpowiedniej strategii oraz właściwą alokację zasobów.

Brak doświadczenia przejawia się w trudnościach, jakie może sprawić specyfikacja projektu. Jeśli nie umiemy jasno sformułować własnych zamierzeń albo, jeżeli inni menedżerowie inaczej wyobrażają sobie cel projektu, to ktoś będzie mógł uznać projekt za nieudany, nawet gdy inna osoba oceni go dobrze. Sprawa ta jest szczególnie ważna wtedy, kiedy chcemy skorzystać z pomocy konsultantów. Musimy wówczas zestawić wyczerpująco wszystkie zadania i oczekiwania oraz ściśle określone koszty i terminy. Rozczarowanie, jakie przynosi niekiedy współpraca z konsultantami, wynika zazwyczaj ze źle opracowanej początkowej specyfikacji projektu. Trzeba od początku wyraźnie określić, jakie wyniki ma dać projekt, jak ma być zarządzany i czego oczekuje się od konsultanta.

Aby sam projekt porównywania się z najlepszymi zachował swój dynamiczny charakter, konieczny jest także entuzjazm i wytrwałość jego wykonawców. Fundamentalną natomiast sprawą jest świadomość, że wzory doskonałości, do których się porównujemy, ulegają ciągłym zmianom. Aby więc osiągnąć największe korzyści z zastosowania metody benchmarkingu, należy traktować go jako proces ciągły, wymagający powtarzania²⁶.

Przejawem braku doświadczenia i świadomości jest również wprowadzanie zmian w jednym obszarze działalności firmy, bez odpowiedniego przygotowania do tego innych obszarów, które są z nim powiązane organizacyjnie. Jeśli w organizacji dominuje przekonanie, że zmianę można wprowadzić cząstkowo, to niepowodzenie jest prawie pewne. Im większa i bardziej znacząca zmiana, tym to niebezpieczeństwo jest większe. Dzieje się tak dlatego, że zmiana wpływa nie tylko na obszar będący przedmiotem naszego zainteresowania, ale także na inne, które w jakiś sposób wykorzystują zachodzące w nim procesy.

I wreszcie, u podstaw niepowodzeń benchmarkingu leży przeświadczenie, że benchmarking to „szybko działające lekarstwo”²⁷. Tymczasem prawie wszystkie szybko podjęte decyzje są skazane na niepowodzenie.

Kolejnym problemem dla pracowników PLL LOT okazały się koszty. To zupełnie uzasadniona obawa, szczególnie gdy znajomość metody jest mało zadowalająca.

²⁵ Oprócz wyznaczenia pozycji nie mniej istotne jest określenie obiektów benchmarkingu.

²⁶ Węgrzyn A.: Benchmarking – nowa filozofia zarządzania. Prace Naukowe, s. Zarządzanie i Marketing, nr 789. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1998, s. 116.

²⁷ Procesy benchmarkingu wymagają dużych nakładów czasu, co stwarza wysokie wymagania w warunkach szybko zmieniającego się rynku. Wówczas konieczne jest zastosowanie znacznych zasobów firmy (także w wymiarze finansowym) w celu sprawnego i efektywnego przeprowadzenia benchmarkingu oraz rzetelne wsparcie stosowania tej metody przez zarząd firmy (Kisperska-Moroń D., 2000, s. 82).

Właściwe przeprowadzenie benchmarkingu może doprowadzić do pozytywnych zmian w organizacji, których rezultatem będzie zwiększenie jego efektywności. Osiągnięcie tego celu nie zawsze jest jednak łatwe i wiąże się właśnie z koniecznością poniesienia określonych kosztów. Efektywność benchmarkingu powinna być zatem rozpatrywana pod względem²⁸:

- kosztów projektu benchmarkingowego,
- rezultatów będących następstwem zwiększenia się efektywności.

Na koszty będą się składać wszystkie wydatki związane z przeprowadzeniem projektu benchmarkingowego oraz wdrożeniem zmian, które zostaną zaprojektowane na podstawie wiedzy zdobytej w wyniku porównań. Rezultatem zmian natomiast jest wzrost efektywności działania ukazany z wykorzystaniem różnych wskaźników oceny dla analizowanego obszaru.

Wśród problemów istotnie utrudniających analizę benchmarkingową znalazły się bariera rynkowa i różnice kulturowe (26%). Różnice kulturowe rozumiane w tym przypadku jako utrudnienia w komunikacji, pozyskaniu danych i wymianie informacji, wynikające z odmienności kulturowej innych narodowości, a stanowiące zasadniczy trzon analiz benchmarkingowych. Chodzi głównie o różnice cech organizacyjnych²⁹, które wiążą się z różnicami w zachowaniach kierowników. Na przykład pod wieloma względami przeciętny japoński kierownik różni się od przeciętnego kierownika amerykańskiego³⁰.

Do różnic kulturowych zalicza się także mocno zróżnicowaną narodowo nieumiejętność znoszenia długotrwałego wysiłku. Można tworzyć wspaniałe programy podnoszenia poziomu jakości w rekordowym czasie, mogą one też opierać się na rozsądnych pomysłach, charyzmatycznych liderach i skutecznych narzędziach komunikacji. Zawsze jednak istnieje ryzyko, że początkowe zauroczenie będzie krótkotrwałe. Bez systematycznych wysiłków w celu osiągnięcia długofalowej poprawy jakości i wypracowania mechanizmów jej utrzymania jedyne, czego możemy być pewni, to negatywna reakcja i opór.

²⁸ Ziębicki B.: Efektywność benchmarkingu w doskonaleniu działalności instytucji użyteczności publicznej. Prace Naukowe, nr 1104. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2006, s. 404.

²⁹ Cechy organizacji japońskich i amerykańskich w: Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., 2001, s. 161-162.

³⁰ Przede wszystkim japońscy kierownicy bardziej troszczą się o długofalowe konsekwencje swoich decyzji i działań oraz są skłonniejsi do ponoszenia bieżących ofiar na rzecz przyszłych korzyści. W większym stopniu zachęcają podwładnych do udziału w podejmowaniu decyzji oraz chętniej przyjmują i uwzględniają ich uwagi oraz propozycje. W części dzięki takiemu uczestnictwu istnieje mniejsze prawdopodobieństwo podejmowania przez nich pochopnych, jednostronnych decyzji. Ponadto, komunikowanie się kierowników z podwładnymi ma w Japonii charakter bardziej pośredni i subtelny niż w USA. Kierownicy bardzo starają się o to, aby unikać wprawiania współpracowników w zakłopotanie, czy to publicznie czy w cztery oczy. Dobrze znają każdego ze swoich współpracowników i troszczą się o ich dobro także poza miejscem pracy (Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., 2001, s. 161-162).

Najważniejszy jednak problem, który należy rozwiązać, pojawia się w dziedzinie relacji międzyludzkich. Jeśli w organizacji istnieją bariery uniemożliwiające docenienie i zaakceptowanie doświadczeń innych ludzi oraz przekazywanych przez nich danych, to nie można liczyć na udaną realizację benchmarkingu³¹.

Z kolei bariera rynkowa związana jest często z pewnym schematyzmem zachowań przedsiębiorczych. Wiele organizacji zbyt kurczowo trzyma się metod dominujących w ich gałęzi przemysłu. Fakt ten powoduje, że nie są one w stanie przyswoić informacji pochodzących z zewnątrz. Analizy działań konkurentów służą do sformułowania odpowiedzi na pytanie, jakie są skutki współzawodnictwa, nie zajmują się zaś zagadnieniem, co należy uczynić, aby być lepszym. Podejście tego typu ogranicza³² wartość tych analiz³³. Poza tym, głównym mankamentem dotychczasowych koncepcji benchmarkingowych był ich bardziej operacyjny niż strategiczny charakter. Menedżerowie do spraw produkcji koncentrowali się na myśleniu w kategoriach krótkich okresów i nie mogli zaakceptować faktu, że na rynkach światowych takie procesy, jak zarządzanie logistyczne, kompleksowe zarządzanie jakością, rozwój produktów itp. zaczynają zajmować centralne miejsce, a czynności w obrębie poszczególnych obszarów funkcjonalnych są przez nie zdominowane³⁴.

Listę problemów wskazanych przez pracowników PLL LOT zamykają: bariera instytucjonalna (11%), obawa przed nowością (11%) i obawa przed intencjami partnerów (7%). Obawa przed nowością jest naturalną reakcją ludzi przed czymś nieznanym, dlatego tak ważne jest zapoznanie wszystkich pracowników z metodologią benchmarkingu. Nie mniej ważne – a zachęcające i motywujące dla wielu – jest przedstawienie korzyści, jakich firma może się spodziewać i oczekiwać po jej wdrożeniu.

Barierę instytucjonalną pracownicy upatrywali w samej firmie³⁵. Ciągła zmiana struktury organizacyjnej PLL LOT, nazewnictwa poszczególnych komórek, zmiany kierowników oraz dyrektorów, zwolnienia pracownicze i związana z tym nerwowa sytuacja w żadnym wypadku nie nastrajały i nie obligowały do podejmowania wyzwań, których ciągłość z oczywistych względów byłaby wątpliwa.

I w końcu ostatni z problemów, a mianowicie obawa przed intencjami partnerów. Benchmarking nadal przez wielu postrzegany jest jako szpiegostwo przemysłowe. Poza tym uważa się, że jego rezultatem jest naśladownictwo ograniczające kreatywność, co w dłuższym okresie może okazać się szkodliwe. Jednak należy zauważyć, że celem

³¹ Bramham J.: Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 25.

³² Są bowiem takie dziedziny działalności, jak opieka zdrowotna czy branża wydawnicza, które są w sobie zamknięte i nie przyjmują sygnałów pochodzących z zewnątrz. Równocześnie istnieją dziedziny, jak przemysł lotniczy, samochodowy czy branża informatyczna, które są bardzo otwarte na pomysły innych (Węgrzyn A., 1998, s. 117).

³³ Węgrzyn A., op.cit., s. 117.

³⁴ Kisperska-Moroń, D., op.cit., s. 29.

³⁵ Najśłynniejszym powiedzeniem Deminga jest to, że 85% problemów każdej organizacji ma swoje źródła w systemach, a jedynie 15% u robotników (Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., 2001, s. 227).

benchmarkingu nie jest nauczenie menedżerów naśladownictwa, a raczej wskazanie, jakich nowych sposobów można użyć do rozwiązywania starych problemów³⁶.

Analizy dotychczas omówionych problemów dokonano również uwzględniając dwa kryteria, mogące zdaniem Autorki mieć znaczenie w ich klasyfikacji i postrzeganiu. Pierwszym z nich była grupa zawodowa, czyli podział wszystkich ankietowanych na kierowników i pracowników. Jak się jednak okazało, przynależność zawodowa i zajmowane stanowisko w firmie nie różnicują oceny trudności oraz problemów, jakie pojawiają się podczas wprowadzania benchmarkingu. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Problemy podczas wprowadzania benchmarkingu w PLL LOT z uwzględnieniem kryterium, jakim jest grupa zawodowa

Problemy podczas wprowadzania benchmarkingu	Grupa zawodowa				<i>p</i>
	pracownicy		kierownicy		
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	
brak wiedzy	7	44%	7	64%	0,3096
brak świadomości	4	25%	6	55%	0,1183
brak doświadczenia	6	38%	4	36%	0,9521
obawa przed kosztami	6	38%	2	18%	0,2801
bariera rynkowa	3	19%	4	36%	0,3048
różnice kulturowe	4	25%	3	27%	0,8947
bariera instytucjonalna	3	19%	0	0%	0,1277
obawa przed nowością	2	13%	1	9%	0,7818
obawa przed intencjami partnerów	0	0%	2	18%	0,0763
inne	1	6%	0	0%	0,3981

Źródło: Badania własne.

Drugim natomiast kryterium, które może wpływać na postrzeganie trudności we wprowadzaniu benchmarkingu, był czas zatrudnienia (tabela 3). Statystycznie istotne zróżnicowanie dotyczy deklarowania braku doświadczenia ($p = 0,0276$). Jednak charakter tej zależności jest dość enigmatyczny – najwięcej osób zgłasza brak doświadczenia wśród pracujących najkrócej (60%) i jest to zupełnie zrozumiałe, jednak w następnej kolejności problem ten wskazują pracujący najdłużej (44% osób wybiera taką odpowiedź). Natomiast nie ma w ogóle takich odpowiedzi wśród osób pracujących w grupie od 6-15 lat.

³⁶ Zewnętrzne pomysły: idee, które powstają poza daną organizacją mogą się spotkać z oporem z powodu wystąpienia syndromu „Ten sposób nie zda u nas egzaminu – my jesteśmy inni”. Taki argument może być szkodliwy dla długoterminowego „zdrowia” organizacji. Zmiana tej opinii może nastąpić w wyniku stopniowego zdobywania wiedzy o sukcesach odnoszonych przez firmy (Cyt. za: Kisperska-Moroń D., 2000, s. 15).

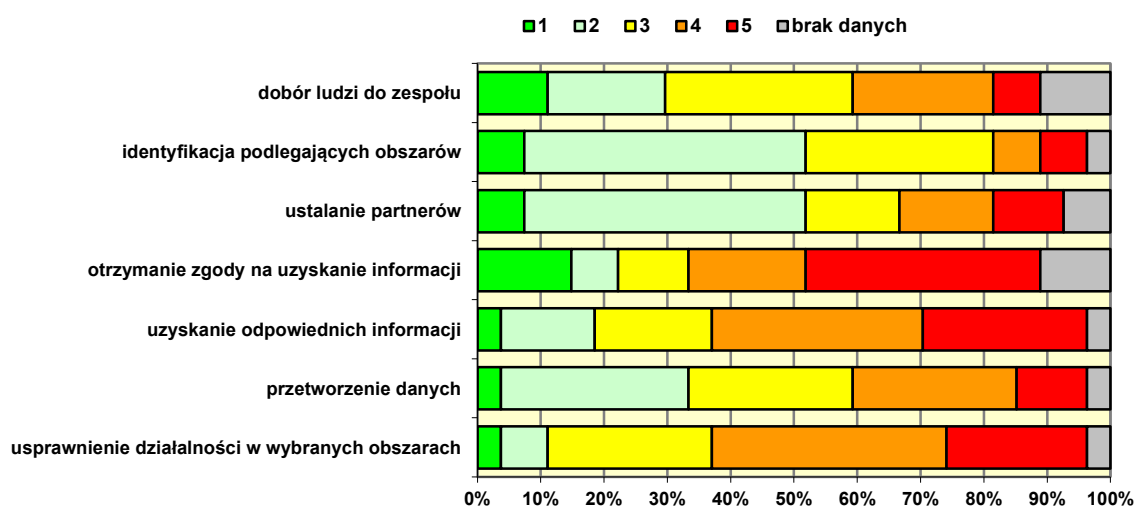
Tabela 3

Problemy podczas wprowadzania benchmarkingu w PLL LOT z uwzględnieniem kryterium, jakim jest staż pracy

Problemy podczas wprowadzania benchmarkingu	Staż pracy [w latach]						p
	1-5		6-15		>15		
	N	%	N	%	N	%	
brak wiedzy	5	50%	5	63%	4	44%	0,7502
brak świadomości	4	40%	2	25%	4	44%	0,6885
brak doświadczenia	6	60%	0	0%	4	44%	0,0276*
obawa przed kosztami	4	40%	2	25%	2	22%	0,6587
bariera rynkowa	1	10%	3	38%	3	33%	0,3437
różnice kulturowe	1	10%	3	38%	3	33%	0,3437
bariera instytucjonalna	1	10%	0	0%	2	22%	0,3434
obawa przed nowością	2	20%	0	0%	1	11%	0,4066
obawa przed intencjami partnerów	1	10%	0	0%	1	11%	0,6319
inne	0	0%	0	0%	1	11%	0,3540

Źródło: Badania własne.

Drugą grupą problemów, będących źródłem niepowodzeń w praktykach benchmarkingowych, były trudności określone z kolei przez Autorkę jako „wewnętrzne”, ponieważ dotyczą działań bezpośrednio związanych z realizacją poszczególnych etapów procesu i są skutkiem podjętej decyzji o jego zastosowaniu w przedsiębiorstwie. Rysunek 2 przedstawia ich wykaz wraz z określeniem stopnia trudności każdej z czynności.



Rys. 2. Ocena trudności poszczególnych działań w procesie benchmarkingu

Wybór skali w ocenie stopnia trudności poszczególnych działań w procesie benchmarkingu: 1 – bardzo łatwy, 2 – łatwy, 3 – przeciętny, 4 – trudny, 5 – bardzo trudny

Fig. 2. An assessment of the difficulty of individual activities in the process of benchmarking

The choice of scale in assessing the degree of difficulty of each activity in the process of benchmarking: 1 – very easy, 2 – easy, 3 – average, 4 – difficult, 5 – very difficult

Źródło: Badania własne.

Jak wynika z wykresu, największą trudność stanowi otrzymanie zgody na uzyskanie informacji, zaś zaraz na drugim miejscu – kwestia uzyskania odpowiednich informacji, tak ważnych dla analiz porównawczych³⁷. Problemy związane ze zbieraniem niezbędnych informacji bardzo często wynikają :

- z niewystarczającej znajomości przez pracowników obszarów, które są objęte badaniem, co powoduje, że dostarczone przez nich informacje są mało przydatne,
- ze zbyt ubogich notatek, jakie robią pracownicy,
- z niezrozumienia celu badań,
- z małego zainteresowania naczelnego kierownictwa prowadzonymi badaniami.

Ważnym problemem jest ponadto opieranie informacji na nierzetelnych opiniach. Ludzie z reguły mają skłonność do uogólniania pewnych kwestii, pomijając ich istotne szczegóły³⁸.

Na trzecim miejscu trudnością wskazaną przez pracowników PLL LOT było usprawnienie działalności w wybranych obszarach. Ma to niewątpliwie związek z wcześniej omawianym doświadczeniem a właściwie jego brakiem u pracowników linii, a także trudnością przetworzenia oraz zaadoptowania uzyskanych danych i wskazówek na własny grunt.

Nie małą trudność sprawia ustalenie partnera do porównań. W rzeczywistości nie ma idealnego wskaźnika, za pomocą którego można wybrać najlepszego partnera i określić najlepszy proces. Dość często więc szukanie partnera benchmarkingu odbywa się po omacku, a firmy z reguły ograniczają swe poszukiwania do organizacji krajowych, przez co zaniedbują, tak ważną w benchmarkingu, porównywalność istotnych parametrów³⁹. Drugim obserwowanym zjawiskiem jest ograniczenie poszukiwań do swojej branży, i tu zbyt często czynnikiem rozstrzygającym są istniejące kontakty lub dostępność informacji o konkurencji. Najmniej trudności przysparza identyfikacja obszarów w firmie, które kwalifikują się do zastosowania benchmarkingu.

Zasadniczych różnic w ocenie trudności wdrażania poszczególnych działań w procesie benchmarkingu nie zidentyfikowano po uwzględnieniu kryterium, jakim była przynależność zawodowa, czyli pomiędzy grupą pracowników i kierowników. W tabeli 4 przedstawiono średnie punktowe odpowiedzi na poszczególne pytania wraz z wynikiem testu Manna-Whitneya. Dla obu grup największy problem stanowi usprawnienie działalności w wybranych obszarach i zdobycie odpowiednich informacji, natomiast kierownicy istotną trudność upatrują w otrzymaniu zgody na uzyskanie informacji.

³⁷ Największe utrudnienia dotyczą pozyskiwania informacji z otoczenia organizacji, a zwłaszcza konkurencyjnego (Tomanek R., 2004, s. 108).

³⁸ Ziębicki B.: Metodyka benchmarkingu w dużych i małych przedsiębiorstwach (na przykładzie wybranych firm amerykańskich). Zeszyty Naukowe, nr 506. Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998, s. 129.

³⁹ Zimniewicz K.: Współczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2009, s. 20.

Tabela 4

Ocena trudności poszczególnych działań w procesie benchmarkingu uwzględniająca przynależność do grupy zawodowej

Ocena trudności poszczególnych działań w procesie benchmarkingu	Grupa zawodowa		p
	pracownicy	kierownicy	
dobór ludzi do zespołu	3,2	2,6	0,1937
identyfikacja podlegających obszarów	2,9	2,3	0,1208
ustalenie partnerów	2,7	2,9	0,5671
otrzymanie zgody na uzyskanie informacji	3,4	4,0	0,3472
uzyskanie odpowiednich informacji	3,7	3,5	0,5400
przetworzenie danych	3,4	2,7	0,1341
usprawnienie działalności w wybranych obszarach	3,8	3,5	0,3360

Źródło: Badania własne.

Do innych czynników mogących być źródłem niepowodzeń, a wynikających już z obserwacji Autorki w trakcie badań, można zaliczyć:

1. Doraźne i niesystematyczne stosowanie benchmarkingu przez większość badanych pracowników.
2. Nieinformowanie pracowników jako pełnoprawnych uczestników organizacji o podejmowanych działaniach, planowanych usprawnieniach czy zmianach. Każde nowe przedsięwzięcie podejmowane przez przedsiębiorstwo stanowi wyzwanie dla wszystkich pracowników, dlatego tak ważna jest współpraca, pozytywne nastawienie i wsparcie ze strony kierownictwa. Jasno i precyzyjnie określone zadania, mające na celu stopniowe doskonalenie działalności przedsiębiorstwa z zastosowaniem strategii inkrementalnej (tzw. małych kroków), w dużym stopniu przesądzają o sukcesie przedsięwzięcia.
3. Brak umiejętności zarządzania wiedzą już obecną w przedsiębiorstwie lub zdobywaną w trakcie procesu benchmarkingowego.
4. Zbyt częste ograniczanie benchmarkingu tylko do podmiotów z branży (tzw. „partykularyzm branżowy”). W poszukiwaniu partnera do porównań warto wyjść poza pewne schematy i wykazać się tak ważnymi w benchmarkingu umiejętnościami analitycznymi. Decydując się na zastosowanie omawianej metody, należy mieć świadomość, że podobieństwo wielu procesów i funkcji nie ogranicza się tylko do przedsiębiorstw z tej samej branży.
5. Wybór nieodpowiedniej osoby, mającej pełnić rolę kierownika lub koordynatora projektu. Projekty kończą się niepowodzeniem zwłaszcza wtedy, gdy są źle zarządzane. Ogromne znaczenie ma osoba menadżera projektu. Musi to być ktoś, kto wie, na czym polega zarządzanie projektem. Przede wszystkim jednak projekt benchmarkingu należy powierzyć komuś, kto zarazem utożsamia się z badanym procesem. Jeśli realizujemy jednocześnie dwa lub trzy projekty, to powierzmy każdy z nich osobie związanej z procesem stanowiącym jego przedmiot. Rozwiązanie

polegające na tym, że menadżerem projektu zostaje kierownik z działu pomocniczego, jest nieskuteczne. Nikt wtedy nie będzie czuł się naprawdę odpowiedzialny za projekt ani nie będzie walczył, gdy pojawią się problemy. Jeśli zaś projekt jest źle kierowany, to zespół projektowy też nie będzie mógł funkcjonować. Brak właściwego kierowania i wsparcia ze strony kierownictwa najwyższego szczebla również prowadzi do porażki.

6. Zbyt częste opieranie swojej wiedzy na informacjach pochodzących z Internetu, który jest mało wiarygodnym źródłem danych, a poza tym nie zawiera informacji wskazujących na różnice występujące między własną praktyką a praktyką partnera benchmarkingu. Tym samym nie pozwala na pełne poznanie przyczyn i skutków oddziaływania różnych czynników na firmę.
7. Osamotnienie pracowników w podejmowaniu decyzji i brak wsparcia ze strony pozostałych pracowników lub kierownictwa w działaniach usprawniających.

Wyżej opisane trudności i problemy związane ze stosowaniem benchmarkingu nie przekreślają jednak jego znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa. Źle by się stało, jeśli organizacja nie starałaby się czerpać wzorców z otoczenia. Mimo wielu utrudnień benchmarking pozostaje w dalszym ciągu jednym z lepszych sposobów poprawiania swej konkurencyjności przez przedsiębiorstwo⁴⁰.

4. Wnioski i podsumowanie

Wykorzystanie benchmarkingu w liniach lotniczych, przy stale nasilającej się konkurencji i tak dużym współczynniku innowacyjności procesów dla tego typu przedsiębiorstw, wydaje się być bezdyskusyjne. Dodatkowym argumentem, nie mniej ważnym, jest charakter usługowy linii lotniczych i zaspokajanie coraz większych wymagań klientów, których oczekiwania nie ograniczają się tylko do zrealizowania usługi przewozowej.

Źródła niepowodzeń działań benchmarkingowych – jak pokazały wyniki badań – są różne i zależą od wielu czynników, tym bardziej że możliwości wykorzystania benchmarkingu w transporcie lotniczym obejmują wiele obszarów i zagadnień. Istotne znaczenie ma także szeroko rozumiana kondycja przedsiębiorstwa, obejmująca jego zasoby finansowe, materialne i ludzkie, a także zdolność do uczenia się organizacji, którą metoda wymusza. I wreszcie nie bez znaczenia pozostaje sam charakter branży, który z jednej strony jest bardzo „wrażliwy” na dzielenie się informacjami dotyczącymi funkcjonowania firmy, a z drugiej poprzez przynależność chociażby do aliansów strategicznych stwarza możliwości wielu liniom lotniczym do ich łatwiejszego pozyskania.

⁴⁰ Aniszewska G.: Benchmarking, czyli jak się uczyć i doskonalić. „Marketing i Rynek”, nr 4, 1995, s. 17.

Podsumowując, pomimo wielu problemów i trudności warunkowanych zarówno czynnikami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi, benchmarking jest uniwersalną metodą ułatwiającą wprowadzanie zmian w różnych obszarach działania przedsiębiorstwa. Świadomość oraz identyfikacja problemów istniejących w przedsiębiorstwie, poparta decyzją o zastosowaniu benchmarkingu, jest już pierwszym i ważnym krokiem w kierunku pozytywnych zmian. Bardzo istotne zdaje się być również to, że benchmarking motywuje do nauki, jego rezultatem są bardzo często nowe impulsy i pomysły, które niejednokrotnie wynikają z ilości problemów i ograniczeń, pojawiających się na drodze jego implementacji. Trzeba jednak też pamiętać, że brak poprawności we wdrażaniu benchmarkingu generuje czas i koszty, które mogą okazać się niewspółmierne do późniejszych efektów, zniechęcając tym samym osoby, które podjęły trud jego przeprowadzenia.

Przedstawione w niniejszej publikacji utrudnienia we wdrażaniu benchmarkingu odnoszą się do konkretnej branży – lotniczej i ze względu na jej specyfikę, powinny w ograniczonym zakresie stanowić przyczynek do generalizowania uzyskanych wyników.

Bibliografia

1. Aczel A.D.: Statystyka w zarządzaniu. PWN, Warszawa 2000.
2. Aniszewska G.: Benchmarking, czyli jak się uczyć i doskonalić. „Marketing i Rynek”, nr 4, 1995.
3. Bramham J.: Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
4. Cole M.J.: Benchmarking: a Process for Learning or Simply Raising the Bar. “Evaluation Journal of Australasia”, Vol. 9, No. 2, 2009.
5. Fry J., Francis G., Humphreys I.: An International Survey of Performance Measurement and Benchmarking by Airlines. Emerald Group Publishing Limited, September 2004.
6. Fry J., Humphreys I., Francis G.: Benchmarking in Civil Aviation: Some Empirical Evidence. “Benchmarking: An International Journal”, Vol. 12, No. 2, 2005.
7. Gierczak B.: Benchmarking w zarządzaniu hotelami trzy- i czterogwiazdkowymi na terenie Rzeszowa. Folia Turistica, nr 26, 2012.
8. Gierczak B.: Wpływ aliansów strategicznych na prowadzenie benchmarkingu w powietrznym transporcie turystycznym [w:] Pawlusiński R. (red.): Współczesne uwarunkowania i problemy rozwoju turystyki. Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2013.
9. Gierczak B.: Ocena wykorzystania źródeł wiedzy w procesie benchmarkingu przez pracowników PLL LOT a poprawa jakości usług turystycznych [w:] Gołembski G.,

- Niezgoda A. (red.): Turystyka wobec zmian współczesnego świata. Zmiany, bariery, innowacje. Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2014.
10. Godziszewski B.: Zasoby wiedzy jako źródło konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, [w:] Adamkiewicz-Drwiło H.G. (red.): Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości (Determinanty i narzędzia zdobywania przewagi konkurencyjnej). PWN, Warszawa 2007.
 11. Kahn S.P.: Benchmarking. Benchmarking for Continuous Improvement in Risk Management – A PERI Symposium Benchmarking, ARM Tech. Practical Risk Management, 2004.
 12. <http://www.riskinstitute.org/peri/images/file/>, 16.10. 2011.
 13. Kisperska-Moroń D.: Benchmarking jako narzędzie zarządzania logistycznego. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2000.
 14. Kuczewska J.: Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania. PARP, Warszawa 2007.
 15. Marciszewska E.: Benchmarking jako instrument poprawy konkurencyjności działania na rynku lotniczym. Zeszyty Naukowe, nr 435. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
 16. Marciszewska E., Pieriegud J.: Benchmarking w analizie dynamiki i stopnia zaawansowania współpracy linii lotniczych w ramach globalnych aliansów strategicznych [w:] Dworzecki Z., Romanowska M. (red.): Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym. SGH, Warszawa 2008.
 17. Marciszewska E., Pieriegud J.: Benchmarking and Best Practices in Transport Sector. Warsaw School of Economics, Warsaw 2009.
 18. Schmidt H.: A review of literature on airline benchmarking – work in progress. Internationaler Studiengang Volkswirtschaftslehre, Sem. 10, University of Applied Sciences Bremen, School of International Business, 2007.
 19. Simatupang T.M., Sridharan R.: A Benchmarking Scheme for Supply Chain Collaboration. "Benchmarking: An International Journal", Vol. 9, No. 6, 2003.
 20. Stanisław A.: Przystępny kurs statystyki w oparciu o program STATISTICA na przykładach z medycyny. StatSoft Polska, Kraków 2001.
 21. Stoner J., Freeman E.R., Gilbert R.D.: Kierowanie. PWE, Warszawa 2001.
 22. Tomanek R.: Funkcjonowanie transportu. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2004.
 23. Węgrzyn A.: Benchmarking – nowa filozofia zarządzania. Prace Naukowe, s. Zarządzanie i Marketing, nr 789. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1998.
 24. Ziębicki B.: Metodyka benchmarkingu w dużych i małych przedsiębiorstwach (na przykładzie wybranych firm amerykańskich). Zeszyty Naukowe, nr 506. Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998.

-
25. Ziębicki B.: Efektywność benchmarkingu w doskonaleniu działalności instytucji użyteczności publicznej. Prace Naukowe, nr 1104. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2006.
 26. Zimniewicz K.: Współczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2009.
 27. www.aabm.org, 09.10.2013.