

Beata Gierczak-Korzeniowska

Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Wychowania Fizycznego, Katedra Turystyki
i Rekreacji
beatagierczak@ur.edu.pl

**MOTYWY I CELE ZASTOSOWANIA
BENCHMARKINGU W TRANSPORCIE
LOTNICZYM NA PRZYKŁADZIE POLSKICH
LINII LOTNICZYCH LOT S.A.**

Strzeszczenie: Zasadniczym celem artykułu jest przedstawienie motywów i celów za-stosowania benchmarkingu w transporcie lotniczym. Mimo że w literaturze przedmiotu nie brakuje teoretycznego uzasadnienia dla powodów wdrażania benchmarkingu w przedsiębiorstwach, to specyfika branży, jaką jest lotnictwo, i mocno utrudniony do niej dostęp, chociażby z racji bezpieczeństwa linii lotniczych czy ich pasażerów, czyni przedstawione wyniki istotnymi poznawczo.

Badania przeprowadzone w Polskich Liniach Lotniczych LOT, dotyczące identyfikacji motywów zastosowania metody uwzględniają specyfikę i charakter danego działu. W artykule zasygnalizowano także, że poprawna identyfikacja celów i motywów zastosowania benchmarkingu może w znaczący sposób wpłynąć na rozwój przedsiębiorstwa, a przede wszystkim jest wyrazem umiejętnego usytuowania firmy w realiach rynkowych.

W ramach badań wykorzystano metodę ankietową i metodę wywiadu standaryzowanego jawnego, który posłużył uszczegółowieniu i doprecyzowaniu danych pochodzących z ankiet, a który ograniczono tylko do kierowników poszczególnych działów. Przy analizie i interpretacji wyników wykorzystano elementy statystyki opisowej i wnioskowania statystycznego.

Wyniki badań pokazały, że linie lotnicze w określaniu motywów zastosowania benchmarkingu nie odbiegają znacząco od przedsiębiorstw z innych branż. Zaskakuje natomiast fakt, że w definiowaniu powodów wdrażania metody, wymagającej pod względem czasu i kosztów, nie wskazano czynników związanych z innowacją, rozwojem i badaniami, uczeniem się oraz zdobywaniem informacji, tak przecież cennych dla tej gałęzi transportu.

Słowa kluczowe: benchmarking, transport lotniczy, linie lotnicze, PLL LOT, metody zarządzania.

Klasyfikacja JEL: D22, D83, L91, L93, R42, B21, D02, L32, C8.

MOTIVES AND OBJECTIVES OF THE APPLICATION OF BENCHMARKING IN AIR TRANSPORT – LOT POLISH AIRLINES S. A. CASE STUDY

Abstract: The main aim of this article is to present the motives and objectives of the application of benchmarking in air transport. Although the literature does not lack a theoretical justification for the reasons for the implementation of benchmarking in companies, the specifics of the industry, such as the aviation industry, and its limited access for security reasons of the airlines or their passengers, make the results cognitively significant.

Studies conducted in LOT Polish Airlines to identify the motives of the application of the method include the specifics and nature of each department whose employees were included in the study. The article also mentions that correct identification of the objectives and motives of the use of benchmarking can have a significant impact on the development of the company and, above all, is an expression of skilful positioning of the company in the realities of the market.

The study used a questionnaire method and the method of standardized survey interview, which was limited only to the managers of individual departments. The aim of the interview was to refine and clarify the data from the surveys. When analysing and interpreting the results, the elements of descriptive statistics and statistical inference were used.

The results showed that airlines do not differ significantly from other companies in determining motives of the application of benchmarking. However, astonishingly, in defining the reasons for the implementation of the method, which is demanding in terms of time and cost, there was no identification of factors associated with innovation, development and research, and learning and acquiring information, which are undoubtedly valuable for this transport sector.

Keywords: benchmarking, air transport, airlines, LOT Polish Airlines, methods of management.

Wstęp

Dążenie do jak najlepszej pozycji konkurencyjnej na rynku polega w praktyce na stosowaniu wielu metod i technik służących doskonaleniu zarządzania przedsiębiorstwami. Niektórym firmom pomagają one w uzyskiwaniu pozycji lidera na rynku, innym zapewniają poprawę lub utrzymanie dotychczasowej pozycji konkurencyjnej [Haffer 1997]. W ostatniej dekadzie do zalecanych i relatywnie popularnych metod zarządzania należy benchmarking. Jest on metodą, z której korzystało i korzysta około 70 % menedżerów na całym świecie [Przydatność 2001].

Benchmarking jako metoda implikuje zmiany, które uwidaczniają się m.in. w jakości usług, produktów, a także w sposobie myślenia pracowników firmy, ich kreatywności i sposobie organizowania pracy. O atrakcyjności benchmarkingu decyduje między innymi jego elastyczność. Może on być wykorzystany w celu zidentyfikowania archaicznych struktur w przedsiębiorstwie, zoptymalizowania procesów zachodzących w firmie, jak również w celu wsparcia kadry przy decyzjach związanych ze strategicznym ukierunkowaniem organizacji [Czyż-Gwiazda 2006].

Jego podstawowym warunkiem jest samokrytyczne spojrzenie na procesy, wyroby i wyniki własnego przedsiębiorstwa [Benchmarking 1994]. Wprowadzenie do praktyki benchmarkingu jako metody zarządzania oznacza poważne koszty, a wynikające stąd korzyści nie zawsze stają się widoczne [Przydatność 2001]. Taka sytuacja ma miejsce wówczas, gdy cel i metodologia analizy benchmarkingowej nie są poprawnie rozpoznane, a pracownicy i kierownictwo firmy w ograniczonym zakresie wywiązują się ze swoich obowiązków, traktując wprowadzoną metodę jako „dodatkowy i niepotrzebny problem”. Stąd poprawne określenie celu i identyfikacja motywów zastosowania benchmarkingu w przedsiębiorstwach lotniczych powinny być poprzedzone dogłębną analizą i uwzględniać ich strategię oraz plany rozwoju. Nie jest też wykluczone, że w wyniku wdrożenia metody nastąpi zakwestionowanie dotychczasowych celów przedsiębiorstwa, lepsze zrozumienie własnych procesów biznesowych, a także zapoczątkowanie procesu stałego doskonalenia (*Kaizen*¹).

¹ Nazwa *Kaizen* w dosłownym tłumaczeniu oznacza „powolne, niekończące się usprawnianie wszelkich aspektów życia”. Koncepcja ta reprezentuje japońskie podejście do usprawniania polegające na ciągłym ulepszaniu dokonywanym przez wszystkich zaangażowanych w proces zmian, obejmującym całą organizację. To systematyczne usprawnianie zmierza zawsze do jednego podstawowego celu, którym jest stanie się *dantosu*, czyli najlepszym z najlepszych [Czekaj i in. 1996].

Zamierzeniem oraz intencją pracy jest przede wszystkim przedstawienie motywów i celów zastosowania benchmarkingu w transporcie lotniczym. Analiza danych oparta na badaniach pierwotnych odnosi się do wybranej linii lotniczej – PLL LOT. Realizacja powyższego celu jest także próbą wzbogacenia dotychczasowej literatury przedmiotu o praktyczne odniesienia w zastosowaniu metody do konkretnej branży – lotniczej.

1. Benchmarking w transporcie lotniczym – ujęcie teoretyczne

Termin benchmarking ma dużą pojemność znaczeniową. W literaturze specjalistycznej z dziedziny zarządzania spotkać można wiele interpretacji tego zagadnienia.

J. Stoner, E. Freeman oraz D. Gilbert określają benchmarking jako proces wyszukiwania najlepszych cech cudzych wyrobów, technologii i usług w celu wykorzystania ich do doskonalenia własnych wyrobów, technologii i usług [Stoner, Freeman, Gilbert 1997]. Z kolei B. Andersen [1999] uważa, że benchmarking to proces ciągłego pomiaru² i porównywania procesów występujących w firmie z analogicznymi procesami w największych organizacjach w celu uzyskania informacji, które pomogą organizacji sprecyzować i wdrożyć usprawnienia. Natomiast według T. Sztuckiego [1998] benchmarking to dążenie do równania do najlepszych, odkrywanie, dlaczego i w jaki sposób jedne przedsiębiorstwa działają lepiej i efektywniej od innych. Celem jest twórcze naśladowanie najlepszych praktyk wyróżniających się przedsiębiorstw.

Podstawowym zamierzeniem benchmarkingu jest więc uzyskanie informacji od innych w celu usprawnienia działań własnego przedsiębiorstwa. Inne przedsiębiorstwa są w związku z tym traktowane jako źródło cennej wiedzy, a nie jako zagrożenie. Takie postrzeganie konkurencji jest istotą benchmarkingu. Jednak realizacja celu nie ogranicza się tylko do zbierania informacji. To przede wszystkim systematyczny proces polegający na uczeniu się od lepszych, to umiejętność oceny pozycji przedsiębiorstwa na rynku oraz zdiagnozowania wad wewnątrz firmy. To także umiejętność wykorzystania wiedzy i doświadczenia innych w celu wzmocnienia pozycji na rynku.

² Benchmarking polega na dokonywaniu pomiaru. Po pierwsze, muszą istnieć narzędzia pomiaru, które pozwoliłyby porównywać praktykę działania danej firmy z najlepszymi rozwiązaniami w danej branży czy gałęzi przemysłu. Po drugie, działania praktyczne muszą być wyrażone w formie ilościowej w celu sformułowania mierników benchmarkingu służących jako ilościowy cel, na którego osiągnięcie skierowana jest cała uwaga firmy.

Benchmarking to proces biznesowy w pełni zintegrowany z nieustannym usprawnianiem organizacji. Pozwala, poprzez korzystanie z doświadczeń innych, przyspieszyć postęp i samodoskonalenie każdego przedsiębiorstwa pod warunkiem, że jest na trwałe zaadaptowany 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 [Gierczak 2015].

Transport lotniczy jest sektorem gospodarki, w którym benchmarking znajduje coraz większe zastosowanie. Przede wszystkim duże możliwości zastosowania metody pojawiają się na poziomie mikroekonomicznym, bowiem w gospodarce rynkowej o sposobach świadczenia usług decydują samodzielnie przedsiębiorstwa transportowe, dla których poszukiwanie wzorców zewnętrznych może być bardzo przydatne. Na poziomie zaś użytkowników transportu mogą być wdrażane pewne wzorce w zakresie wymogów jakościowych usług przewozowych [Matczak 2006].

W liniach lotniczych benchmarking ma charakter utylitarny, skłania do ciągłego śledzenia i analizowania trendów rynkowych, kształtując tym samym umiejętność pozyskiwania i przetwarzania wiedzy, którą rozwinięli inni.

Znaczenie benchmarkingu w liniach lotniczych rośnie wraz z procesem liberalizacji gałęziowego rynku i narastającą konkurencją w branży, tym bardziej że zakres wykorzystania metody do doskonalenia własnej organizacji jest praktycznie nieograniczony. Obejmuje ona swoim zasięgiem wszystkie dziedziny działań podejmowanych w przedsiębiorstwie, począwszy od jakości oferowanych usług, a na zagadnieniach socjalnych kończąc.

Wiele linii lotniczych do znacznego zainteresowania benchmarkingiem skłoniło także pojawienie się na rynku przewoźników niskokosztowych (LCC). Prężni dotychczasowi przewoźnicy zmuszeni zostali do redefinicji swoich celów i wzmoczonej aktywności w zakresie działań ukierunkowanych na zaadaptowanie w wyniku analiz benchmarkingowych praktyk rozwijanych dotychczas przez LCC [por. Fageda, Jiménez, Perdiguerro 2011].

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 organizacyjnych³.

³ Więcej na temat znaczenia benchmarkingu w transporcie lotniczym w: [Fry, Francis, Humphreys 2004; 2005].

Istotny wpływ na częstotliwość stosowania benchmarkingu miało powstanie silnych sojuszy strategicznych⁴, które przyczyniły się do rozszerzenia swobody przedsiębiorstw w zakresie kształtowania sieci połączeń, a jednocześnie ułatwiły wymianę informacji i współpracę między liniami w zakresie „dobrych praktyk”.

Inklinacja do benchmarkingu wynika więc często z konieczności podyktowanej zmianami i wyzwaniem rynkowymi, z jakimi muszą się zmierzać współczesne linie lotnicze, w tym PLL LOT. Nie mniej istotny dla zastosowania benchmarkingu jest wzrost znaczenia jakości, jako elementu decydującego o wyborze danej usługi lub dobra, przekładający się na sposób postrzegania marki przedsiębiorstwa i lojalność klientów, oraz potrzeba radykalnych zmian, a także ciągłych ulepszeń, wynikająca z przekonania, że są one konieczne, aby nadążyć za globalnymi konkurentami [por.: Bendell i Boulter 2000].

Ostatecznie zastosowanie metodyki benchmarkingu pozwala przedsiębiorstwu zrobić wielki krok naprzód. Jak stwierdza E.E. Sprow [1995]: „Już sama wiedza, gdzie właśnie się znajdujemy, jest dla wielu przedsiębiorstw znaczącym usprawnieniem [...] Benchmarking ma pomóc ustalić priorytety i wskazać wyraźny kierunek.

2. Metodologia badań

Na metodologię badań składają się metody gromadzenia danych z lat 2010–2014, analiza, opracowanie i interpretacja wyników [Kostera 2003].

Podmiotem badań było przedsiębiorstwo Polskie Linie Lotnicze LOT, natomiast zakres przedmiotowy badań obejmował działania i praktyki benchmarkingowe wybranych działów przedsiębiorstwa oraz ich współpracę z innymi podmiotami w procesie analizy benchmarkingowej, mające służyć poprawie jakości usług przewozowych, a tym samym uzyskaniu przewagi konkurencyjnej przez PLL LOT⁵. Wybór – dokonany w sposób celowy – poprzedzony szczegółową analizą struktury i działalności po-

⁴ W branży lotniczej to współpraca między obecnymi lub potencjalnymi konkurentami. Obecnie rynek przewozów lotniczych jest zdominowany przez trzy alianse: Star, One-World i SkyTeam.

⁵ Wyniki badań odnoszące się do wykorzystania benchmarkingu w PLL LOT zostały szeroko przedstawione w oddzielnej pracy B. Gierczak. Analiza motywów i celów zastosowania benchmarkingu w linii lotniczej była tylko wprowadzeniem do rozważań i stanowiła punkt wyjściowy do dalszych badań oraz interpretacji wniosków.

szczególnych komórek linii lotniczej, doprowadził do wyodrębnienia siedmiu działów, które stanowiły obszar badań.

W tabeli 1 wyszczególniono nazwy działów i liczbę ich pracowników⁶, których było 27. Z uwagi jednak na wiarygodność prowadzonych dalej porównań, a także ze względu na podobieństwo pewnych zadań oraz zakresu działań dokonano podziału owych siedmiu działów na trzy podstawowe grupy, według schematu zamieszczonego również w poniższej tabeli. Do tego podziału będą odnosić się wszystkie badania i zależności, jakie wykorzystano dla omówienia tematu niniejszej publikacji.

Tabela 1. Rodzaje działów i liczba ich pracowników uwzględniona w badaniu

Dział	Grupa	Liczba pracowników		Udział w badanej zbiorowości – %
Aliansów i współpracy międzynarodowej	współpracy międzynarodowej	4	10	15
Sprzedaży		6		22
Komunikacji marketingowej	marketingu i produktu	4	10	15
Produktu i standardów obsługi klienta		6		22
Personelu pokładowego	personelu lotniczego	2	7	7
Doboru i rozwoju personelu		3		11
Obsługi naziemnej		2		7

Badania mające charakter jakościowy ograniczono do tych pracowników wybranych działów PLL LOT, którzy w zakresie swoich obowiązków wykonywali zadania określające ofertę i jakość usługi przewozowej. W związku z różnym zakresem obowiązków i odpowiedzialności w procesie analizy benchmarkingowej niezbędny okazał się podział poddanych badaniu pracowników PLL LOT na dwie grupy: pracowników i kierowników, dla których przygotowano dwa zestawy pytań. Ten dychotomiczny podział pracowników PLL LOT miał jeszcze jeden dodatkowy cel. W stosunku do kierowników owych siedmiu działów zastosowano ponadto metodę wywiadu standaryzowanego jawnego, który posłużył uszczegółowieniu i doprecyzowaniu danych pochodzących z ankiet.

⁶ Podana nazwa działu oraz liczba „przebadanych” pracowników odnosi się do okresu, w którym autorka rozdawała kwestionariusze ankietowe. Jest to kwestia istotna, ponieważ w trakcie jej prawie 4-letniej współpracy z PLL LOT kilkakrotnym zmianom uległy nie tylko nazwy działów i liczba ich pracowników, ale także cała struktura przedsiębiorstwa wraz z osobą prezesa.

Analiza zależności, np. opinii od działu lub zajmowanego stanowiska, przedstawiona została w formie zestawienia liczby i struktury procentowej odpowiedzi na wybrane pytania w porównywanych grupach (są to tzw. tabele kontyngencji lub wielodzielcze). Aby ocenić, na ile zróżnicowanie odpowiedzi pomiędzy grupami jest odzwierciedleniem pewnej prawidłowości panującej w całej populacji docelowej, a na ile może być to tylko kwestia przypadkowych, losowych różnic, zastosowano metody wnioskowania statystycznego (tzw. testy statystyczne⁷). W przypadku analizy tabel kontyngencji był to test niezależności chi-kwadrat⁸.

3. Motywy i cele zastosowania benchmarkingu w PLL LOT – wyniki badań

W praktyce występują różne co do zakresu i celu⁹ zastosowania benchmarkingu [Marciszewska 2006], różne bywają też motywy. Celem pośrednim benchmarkingu jest zdobycie informacji, uczenie się, wykorzystanie

⁷ Testy statystyczne służą do oceny, czy zależności zaobserwowane w próbie są efektem ogólniejszej prawidłowości panującej w całej populacji, czy tylko przypadkowym rezultatem. Wynikiem testu statystycznego jest tzw. prawdopodobieństwo testowe (p), którego niskie wartości świadczą o istotności statystycznej rozważanej zależności. Przyjmuje się przy tym najczęściej następujące reguły:

- gdy $p > 0,05$ – mówimy o braku podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, co oznacza, że testowane: różnica, zależność, efekt, nie są znamienne statystycznie;
- gdy $p < 0,05$ – mówimy o statystycznie istotnej zależności (oznaczamy ten fakt za pomocą *);
- gdy $p < 0,01$ – mówimy o wysoce istotnej zależności (**);
- gdy $p < 0,001$ – mówimy o bardzo wysoce istotnej statystycznie zależności (***).

Niektórzy autorzy rekomendują przyjęcie bardziej liberalnego kryterium uznawania danego wyniku za istotny statystycznie, poprzez zastąpienie warunku $p < 0,05$ warunkiem: $p < 0,10$. Podejście takie wydaje się uzasadnione w przypadku niewielkiej liczności próby, gdy uzyskanie rezultatu istotnego statystycznie jest relatywnie mniej prawdopodobne [więcej na temat idei testowania hipotez statystycznych: Sokołowski 2010; Francuz i Mackiewicz 2007].

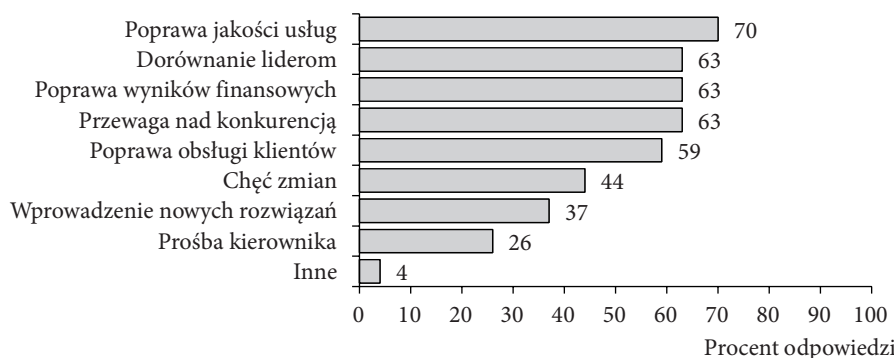
⁸ Test niezależności chi-kwadrat jest najpopularniejszym testem statystycznym służącym do badania zależności między dwiema cechami zmierzonymi na skali nominalnej. W teście tym stawiana jest hipoteza zerowa, że wystąpienie wariantu jednej cechy nie zależy od wariantu przyjmowanego dla drugiej cechy (cechy są niezależne). W hipotezie alternatywnej zakłada się, że 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 2000; Stanisław 2001].

⁹ Szerzej na temat celów benchmarkingu w: [Śnihur 2005; Lendzion i Stankiewicz-Mróz 2005; Wycislik i Gajdzik 2008; Białas 2006].

doświadczenia innych, a także określenie celów i sposobów ich realizacji. Celem głównym jest z kolei poprawa skuteczności działania, osiągnięcie i utrzymanie pozycji konkurencyjnej, doskonalenie wyrobów i technologii, poprawa efektywności i wreszcie stanie się najlepszym z najlepszych [Węgrzyn 2000].

Celem głównym, jaki sobie postawili pracownicy PLL LOT, była znaczna poprawa jakości usług i produktów firmy, mająca swe odbicie w satysfakcji klientów oraz ich liczbie. Natomiast podstawę do wskazania motywów, poza odwołaniem się do starożytnej sentencji: „*verba docent, exempla trahunt*” – „słowa uczą, przykłady pociągają”, stanowiły: analiza SWOT¹⁰ oraz subiektywne odczucia badanych pracowników w odniesieniu do kwestii istotnych dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Na rysunku 1 zostały przedstawione i uszeregowane według częstości ich wskazania motywy (powody) stosowania benchmarkingu, jakimi kierowali się ankietowani pracownicy.



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

Rysunek 1. Motywy zastosowania benchmarkingu w badanych działach PLL LOT

Pierwsze miejsce zajmuje poprawa jakości usług (70%). Mając na uwadze, że jest to niemal „główny i najczęściej wskazywany element”, z jakim identyfikowane są PLL LOT, motyw ten zdaje się mieć mocne uzasadnienie. Na drugim, równorzędnym miejscu pojawiły się: dorównanie liderom, poprawa wyników finansowych i uzyskanie przewagi nad konkurencją

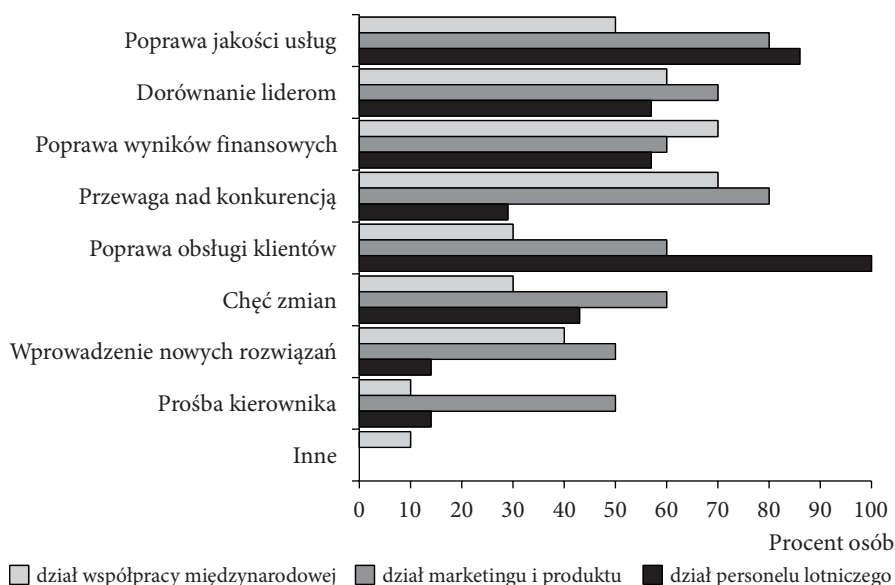
¹⁰ Jest ona wynikiem rozmów tylko z kierownikami i dyrektorami badanych działów, a tym samym wyrazem ich subiektywnych odczuć dotyczących danego działu i przedsiębiorstwa, tj. PLL LOT.

(63%). Trzecie miejsce zajmuje poprawa obsługi klientów (59%), których satysfakcja i zadowolenie przekłada się na lojalność, a tym samym wynik finansowy linii lotniczej. Najmniej optymistycznie z wszystkich wskazanych przez pracowników powodów brzmi ten dotyczący stosowania benchmarkingu na prośbę kierownika. Świadczyć może o zastosowaniu metody tylko dlatego, że było to polecenie służbowe, a nie wynik indywidualnych lub grupowych przemyśleń popartych rzeczowymi argumentami.

Zauważalny jest też brak motywów mających związek ze zdobywaniem informacji, wiedzy czy chociażby praktycznym wykorzystaniem zdobytej wiedzy. Brak odniesień do tak prozaicznych kwestii, jak czas, koszty i zagrożenie nieprawidłowościami, które chyba w największym stopniu stanowią przesłankę dla rezygnacji z dochodzenia do nowych rozwiązań metodą prób i błędów. A w związku z tym zasadne staje się korzystanie z doświadczeń innych, adaptowanie takich rozwiązań, które już sprawdziły się w praktyce.

Analizę motywów zastosowania benchmarkingu przeprowadzono także względem poszczególnych działów (rysunek 2), wykorzystując w tym celu test niezależności chi-kwadrat.

Jak wynika z rysunku 2, specyfika działu i zakres zadań organizacyjnie mu przypisanych może mieć istotny wpływ na motywy, jakimi kierują się



Rysunek 2. Motywy zastosowania benchmarkingu w poszczególnych działach PLL LOT

pracownicy chcący zastosować benchmarking. Potwierdzeniem tego jest chociażby dział personelu lotniczego, dla którego poprawa obsługi klientów (100%) stanowi najważniejsze wyzwanie i motyw. Różnica w tej kwestii pomiędzy działami jest znamienna statystycznie, a $p = 0,0153$. Niemniej-
sze znaczenie dla powyższego działu ma poprawa jakości usług (86%). Na poziomie zbliżonym do istotnego statystycznie są różnice pomiędzy działami w odniesieniu do: „przewaga nad konkurencją” ($p = 0,0818$) i „prośba kierownika” ($p = 0,0893$). Zdobyć przewagę nad konkurencją w małym stopniu „motywuje” do benchmarkingu dział personelu lotniczego (29%), z kolei prośba kierownika to najczęściej wskazywany powód zastosowania metody w dziale marketingu i produktu (50%). Innowacja i zmiana, które świadczą o powodzeniu benchmarkingu, są mało efektywne w środowisku nakazowo-kontrolnym. Organizacja opierająca się w większym stopniu na dyscyplinie niż na poczuciu wspólnoty nie może liczyć na pełne wsparcie pracowników [Bramham 2004]. Czy w związku z tym efektywność takich analiz w tym dziale będzie zadowalająca, zakładając, że pracownicy posiadają odpowiednią wiedzę na temat metody, a poproszono ich tylko o jej wykorzystanie?

Pracownicy działu współpracy międzynarodowej, jako najlepiej znający sytuację na zagranicznym rynku lotniczym i jego liderów, wśród powodów zastosowania benchmarkingu wskazują przewagę nad konkurencją (70%), poprawę wyników finansowych (70%) oraz dorównanie liderom (60%).

Jednak stosowanie danej metody w określonym celu oraz motyw z tym powiązane muszą mieć swe uzasadnienie w przekonaniu, że jest ona na tyle skuteczna, iż pozwoli przedsiębiorstwu osiągnąć cel, zamierzone rezultaty, a ostatecznie przewagę konkurencyjną nad innymi. Zapytano – tym razem tylko kierowników – czy stosowanie benchmarkingu pomaga osiągnąć przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną. Większość odpowiedzi była pozytywna (73%), a procentowe rozłożenie pozostałych ocen przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Znaczenie benchmarkingu w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w opiniach kierowników

Czy benchmarking pomaga osiągnąć przewagę konkurencyjną?	Licz- ność	Procent
Tak	8	73
Nie	1	9
Trudno powiedzieć	2	18

Przeświadczenie o skuteczności benchmarkingu w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, jakie mają kierownicy badanych działów PLL LOT, jest istotne nie tylko z punktu widzenia posiadanych przez nich uprawnień decyzyjnych, ale i celowości wykorzystania metody we wszystkich możliwych obszarach firmy, jakie będą tego wymagały.

Aby jednak firma osiągnęła zamierzony cel i sukces po wprowadzaniu benchmarkingu, należy pamiętać, że jest to proces zmian, który oddziałuje na wszystkie szczeble zarządzania. W związku z tym konieczne jest pełne zaangażowanie wszystkich tych, których obejmuje, i wszystkim pracownikom należy przedstawić oraz wyjaśnić cele wprowadzenia metody.

Zakończenie

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

O sukcesie i rzeczywistych efektach metody decyduje nie tylko jej poprawność metodologiczna. Nie mniej istotnym czynnikiem jest jasno sprecyzowany cel, jaki chce się osiągnąć w wyniku wdrożenia benchmarkingu, oraz motywy, jakimi kierują się zarządzający. Motywom powinny towarzyszyć obiektywne i uzasadnione przesłanki będące wynikiem znajomości przedsiębiorstwa, w tym: jego produktów i strategii oraz konkurencji, która redefiniuje i ukierunkowuje proces podejmowania decyzji strategicznych. Motywy powinny też uwzględniać możliwości finansowe oraz organizacyjne przedsiębiorstwa.

Należy pamiętać, że każda organizacja działa w odmiennych warunkach zewnętrznych i wewnętrznych, nie ma dwóch takich samych organizacji ani dwóch takich samych okresów ich funkcjonowania. Nie można więc przy podejmowaniu decyzji mających na celu usprawnianie przedsiębiorstwa kierować się ogólnymi schematami i utartymi wskazówkami, nieprzystającymi do specyfiki i aktualnej kondycji firmy.

Cele i motywy zastosowania benchmarkingu wskazane przez pracowników PLL LOT stanowią rezultat bieżącej działalności badanych działów, uwzględniają specyfikę przedsiębiorstwa, jakim jest linia lotnicza, a także

sytuację i wizerunek PLL LOT na rynku w badanym okresie. Poza powszechnie uzasadnionymi celami i motywami zastosowania metody zauważalny jest brak wskazań odnoszących się do takich kwestii, jak: zdobywanie wiedzy, działalność innowacyjna, oszczędność czasu czy samorozwój pracowników.

Podsumowując, umiejętność formułowania i osiągania celów w przedsiębiorstwie ma kluczowe znaczenie dla jego konkurencyjności i rozwoju. Z powodu globalnej konkurencji cele należy zmieniać i redefiniować, np. poprzez dokonywanie ciągłych ulepszeń w produkcji i procesie [Jabłoński 2005]. Dzięki benchmarkingowi łatwiej jest przewidywać zmiany rynkowe oraz weryfikować własne cele i zamierzenia [por.: Arlet 2004].

Bibliografia

- Aczel, A.D., 2000, *Statystyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa.
- Andersen, B., 1999, *Industrial Benchmarking for Competitive Advantage*, Human Systems Management, no. 18, <http://www.prestasjonsledelse.net> [dostęp: 19.06. 2012].
- Arlet, Z., 2004, *Zastosowania benchmarkingu w przemyśle samochodowym*, w: Lisiecka, K. (red.), *Jak budować przewagę konkurencyjną firmy*, RWTÜV Polska, Katowice.
- Benchmarking – czyli uczenie się od innych*, 1994, Zarządzanie na Świecie, nr 7–8, s. 26–28.
- Bendell, T., Boulter, L., 2000, *Benchmarking*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Białas, T., 2006, *Zastosowanie benchmarkingu w systemach kontroli strategicznej w organizacji publicznej*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 1141, s. 515–522.
- Bramham, J., 2004, *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Czekaj, J., Dziedzic, D., Kafel, T., Martyniak, Z., 1996, *Benchmarking – nowa metoda doskonalenia organizacji*, Organizacja i Kierowanie, nr 1(83), s. 39–49.
- Czyż-Gwiazda, E., 2006, *Benchmarking, Benchmark Index, czyli jak porównywać się z najlepszymi*, Wydawnictwo CBM, Katowice.
- Fageda, X., Jiménez, J.L., Perdiguerro, J., 2011, *Price Rivalry in Airline Markets: a Study of a Successful Strategy of a Network Carrier Against a Low-cost Carrier*, Journal of Transport Geography 19, s. 658–669.
- Francuz, P., Mackiewicz, R., 2007, *Liczby nie wiedzą skąd pochodzą. Przewodnik po metodologii i statystyce*, Wydawnictwo KUL, Lublin.

- Fry, J., Francis, G., Humphreys, I., 2004, *An International Survey of Performance Measurement and Benchmarking by Airlines*, Emerald Group Publishing Limited Sempember, s. 1–30.
- Fry, J., Humphreys, I., Francis, G., 2005, *Benchmarking in Civil Aviation: Some Empirical Evidence*, *Benchmarking: An International Journal*, vol. 12, no. 2, s. 125–137.
- Gierczak, B., 2015, *Przyczyny niepowodzeń działań benchmarkingowych w transporcie lotniczym*, *Organizacja i Zarządzanie*, nr 1(29), s. 59–76.
- Haffer, M., 1997, *Proces benchmarkingu jako metoda doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*, *Prace Naukowe AE Katowice*, Katowice, s. 83–92.
- Jabłoński, M., 2005, *Benchmarking jako metoda wspomagająca wdrażanie Strategicznej Karty Wyników*, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, nr 10, s. 1–8.
- Kostera, M., 2003, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa.
- Lendzion, J.P., Stankiewicz-Mróż, A., 2005, *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Marciszewska, E., 2006, *Benchmarking jako instrument poprawy konkurencyjności działania na rynku lotniczym*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 435, s. 71–82.
- Matczak, M., 2006, *Benchmarking w badaniach systemów transportowych – teoria i praktyka*, *Transport i Komunikacja*, nr 1, s. 54–60.
- Przydatność różnych instrumentów zarządzania wg oceny menedżerów*, 2001, *Zarządzanie na Świecie*, nr 10, s. 22–28.
- Sokołowski, A., 2010, *Estymacja i testowanie hipotez*, w: *Statistica w badaniach naukowych i nauczaniu statystyki*, Wydawnictwo StatSoft Polska, Kraków.
- Sprow, E.E., 1995, *Benchmarking: sposób na nasze czasy?*, *Problemy Jakości – Produktowność*, nr 5.
- Stanisz, A., 2001, *Przystępny kurs statystyki w oparciu o program STATISTICA na przykładach z medycyny*, Wydawnictwo StatSoft Polska, Kraków.
- Stoner, J., Freeman, E.R., Gilbert, R.D., 1997, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Sztucki, T., 1998, *Encyklopedia marketingu. Definicje, zasady, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Śnihur, J., 2005, *Benchmarking jako nowoczesne narzędzie promocji miast i regionów*, *Prace naukowe AE we Wrocławiu*, nr 1092, s. 359–368.
- Węgrzyn, A., 2000, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Drukarnia „Antykwa”, Kluczbork – Wrocław.
- Wycislik, A., Gajdzik, B., 2008, *Jakość, środowisko i bezpieczeństwo pracy w zarządzaniu jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.