

Piotr DERA¹

MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA METOD BENCHMARKINGOWYCH W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM KOMUNIKACJI MIEJSKIEJ

Streszczenie. W niniejszym referacie przedstawiono stosunkowo nową metodę umożliwiającą poprawę efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstw – benchmarking. W dalszej części referatu starano się pokazać możliwości zastosowania benchmarkingu w miejskiej komunikacji zbiorowej.

THE POSSIBILITIES OF IMPLEMENTING BENCHMARKING METHODS IN THE PUBLIC TRANSPORT COMPANY'S MANAGEMENT

Summary. Relatively New method which enables the improvement of efficiency and competitive of the company – benchmarking. In the following part of the article the possibilities of benchmarking in urban public transport is presented.

1. WSTĘP

Jednym z nowych, a mało wykorzystywanych narzędzi w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce jest benchmarking. Jako pierwsi zalety benchmarkingu odkryli dla siebie Japończycy. Po zakończeniu II wojny światowej (1945 r.) zaczęli kopiować amerykańskie produkty i sposoby działania. W Stanach Zjednoczonych zaczęto wykorzystywać benchmarking dopiero w latach siedemdziesiątych. Do czołowych firm o zasięgu światowym, które zastosowały benchmarking z sukcesem, należą: Ford, Xerox, Motorola, AT&T, Kodak, IBM oraz Microsoft. Ford zastosował benchmarking przy produkcji samochodu Taurus, który stał się jego ogromnym sukcesem rynkowym. Podstawą sukcesu benchmarkingowego Forda było wyselekcjonowanie 400 najbardziej cenionych przez klientów cech samochodu i poszukiwanie dla nich wzorców od innych producentów oraz ich udoskonalanie.

2. ISTOTA BENCHMARKINGU

Benchmarking stanowi nowoczesną metodą zarządzania organizacją, polegającą na wyborze wzorcowego konkurenta, porównania z nim własnej organizacji i dostosowania do niej analizowanego rozwiązania. Za wzorzec uznaje organizację, która osiąga dużo lepsze wyniki niż analizowana organizacja, przy czym istota polega nie na znajdowaniu i przenoszeniu gotowych wzorców, lecz na sposobie dochodzenia do najlepszych rozwiązań

¹ Zakład Organizacji i Ekonomiki Transportu, Politechnika Krakowska, 31-155 Kraków, ul. Warszawska 24, e-mail pdera@pk.edu.pl, tel. (+48 12) 628-32-90

[9]. Według J. Czekaja benchmarking jest metodą poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania umożliwiających osiągnięcie lepszych wyników poprzez uczenie się od innych [7].

W warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw komunikacji miejskiej benchmarking może mieć duże znaczenie jako narzędzie poprawy efektywności działania i funkcjonowania samej komunikacji w mieście. Stosowanie metod porównywania do najlepszych umożliwić może tym przedsiębiorstwom przede wszystkim zdobycie i wdrożenie u siebie najlepszych metod postępowania, które połączą osiągnięte wyniki i efektywność działania w celu przynoszenia korzyści. Pozyskana zaś wiedza da organizacji (przedsiębiorstwu) możliwość dalszego rozwoju, a być może możliwość dalszego funkcjonowania na rynku.

Praktyczne wykorzystanie benchmarkingu ma służyć m.in. następującym celom [15]:

- określeniu wymagań klientów,
- ustaleniu efektywnych celów i zamierzeń,
- opracowaniu czasowych kryteriów produktywności,
- uzyskaniu większej produktywności,
- ustaleniu najlepszych wzorców w danej dziedzinie,
- rozwojowi umiejętności pracowników.

3. RODZAJE BENCHMARKINGU

Literatura naukowa w zależności od obszarów poszukiwania firm (rozwiązań) wzorcowych rozróżnia następujące rodzaje benchmarkingu [16][11]:

Benchmarking wewnętrzny - ten rodzaj benchmarkingu zakłada porównanie i analizę sposobów działania, wskaźników itp. w obrębie własnej firmy: porównanie organizacji w pewnej grupie, ich miejsc, lokalizacji, centrów zysków i kosztów, oddziałów, grup i miejsc pracy. Ze względu na łatwość dostępu do danych pozwala on na szybkie pokazanie różnic wewnętrznych i znalezienie jednostek, jak i funkcji, procesów, metod, itp., które mogą się stać benchmarkami (wzorcami w dalszym procesie ulepszającym). Przeprowadzenie powyższego benchmarkingu jest punktem wyjścia do zastosowania benchmarkingu zewnętrznego.

Benchmarking zewnętrzny dzieli się na:

Benchmarking zorientowany na konkurencję, Jest to jeden z najtrudniejszych rodzajów benchmarkingu ze względu na trudny dostęp do informacji – niechęć firm do udostępniania informacji konkurencji na temat swoich rozwiązań wzorcowych. Okazuje się, iż łatwiej jest uzyskać informację na temat metod dochodzenia do wzorcowych rozwiązań, zwłaszcza jeżeli istnieje możliwość wymiany tych informacji między konkurentami. Często pośrednikami przy wymianie takich informacji są firmy konsultingowe. W zakresie tego benchmarkingu prowadzi się analizę usług, osiągnięć, procesów itp. oraz ich oddziaływanie na klientów.

Benchmarking funkcjonalny. Polega na poszukiwaniu możliwości udoskonalenia jakiejś funkcji realizowanej przez przedsiębiorstwo, poprzez porównanie i analizę przebiegu pracy, procesów, realizacji zadań itp. organizacji niebędących dla siebie konkurentami. W tego rodzaju benchmarkingu nie powinny wystąpić takie problemy, jak w przypadku benchmarkingu konkurencyjnego.

Benchmarking ogólny. Stanowi szczególny przypadek benchmarkingu funkcjonalnego. Dotyczy on tych procedur i funkcji, które przebiegają w sposób identyczny niezależnie od branży, w której działa wzorcowe przedsiębiorstwo, czy nawet niezależnie od charakteru instytucji, w których są one realizowane. Innymi słowy, w tym przypadku można w dowolnym sektorze działalności znaleźć wzorzec nadający się do bezpośredniej adaptacji.

Inny podział benchmarkingu zewnętrznego wyróżnia K. Obłój [14].

W tabelicy poniżej przedstawiono zalety i wady poszczególnych rodzajów benchmarkingu.

Tabela 1

Zalety i wady różnych rodzajów benchmarkingu

Rodzaj benchmarkingu	Zalety	Wady
Wewnętrzny (w ramach organizacji)	<ul style="list-style-type: none"> - względnie łatwy dostęp do informacji - dobre wyniki w zróżnicowanych organizacjach 	<ul style="list-style-type: none"> - zawężone pole widzenia - uprzedzenia w organizacji
Odnoszący się do konkurencji	<ul style="list-style-type: none"> - pozyskanie istotnych informacji - porównywalność usług (produktów) i procesów - względnie wysoka akceptacja ze strony załogi - możliwość określenia swej pozycji wśród konkurencji 	<ul style="list-style-type: none"> - trudności w pozyskiwaniu danych - niebezpieczeństwo powielania wąskich praktyk branżowych
Funkcjonalny (odnoszący się do organizacji spoza branży)	<ul style="list-style-type: none"> - względnie wysoka możliwość znalezienia innowacyjnych rozwiązań - zwiększenie udziału załogi w poszukiwaniu nowych idei (pomysłów) 	<ul style="list-style-type: none"> - stosunkowo trudne wdrażanie - czasochłonna analiza
Ogólny	<ul style="list-style-type: none"> - relatywnie łatwy dostęp do danych - relatywnie wysoka możliwość znalezienia rozwiązań innowacyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> - stosunkowo trudne wdrażanie

Źródło: Z. Martyniak, Organizacja i zarządzanie, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków-Kluczbork 1997, s.188.

Inny podział benchmarkingu, o którym warto wspomnieć, jest to podział ze względu na kryterium przedmiotowe ukazujące obszar zastosowania metody porównania do najlepszych firm, włączając również przedsiębiorstwa komunikacji miejskiej w miastach:

- **benchmarking strategiczny** – polegający na porównaniu różnych wizji, misji i strategii przedsiębiorstwa, w celu zidentyfikowania czynników ich powodzenia, obsługiwanych rynków i segmentów, poziomu inwestycji czy jakości świadczonych usług,
- **benchmarking procesów** – polegający na przebadaniu liderów (najlepszych firm np. komunikacyjnych) pod względem efektywności kosztowej oraz sposobu kreowania wartości dla klienta (pasażera); jest on ważny ze względu na to, że jest źródłem przewagi konkurencyjnej,
- **benchmarking usług** – polegający na przebadaniu sposobu świadczenia usług przez firmę, np. będącą przewoźnikiem miejskim, a uznaną za wzorcową,
- **benchmarking metod zarządzania**, polegający na porównywaniu przyjętego przez przedsiębiorstwo przewozowe ze wzorcowym systemem zarządzania, a w szczególności planowania, organizowania, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania finansami, zarządzania informacją.

4. ETAPY PROCESU BENCHMARKINGU

Proces benchmarkingu jest procesem wieloetapowym. Jego przeprowadzenie wymaga odpowiedniego rozplanowania, systematyczności oraz wyjątkowej dokładności ze strony osób odpowiedzialnych za jego przeprowadzenie. Właściwe określenie obszarów benchmarkingu wymaga dużego doświadczenia, szerokiej wiedzy i umiejętności zarówno analitycznych, jak i systematycznych. Dlatego w procesie definiowania procesów benchmarkingu powinien wziąć udział zespół osób wyłoniony z danego przedsiębiorstwa charakteryzujący się dużym doświadczeniem zawodowym.

W literaturze można spotkać różne propozycje dotyczące sposobu przeprowadzania benchmarkingu, przy czym różnice dotyczą najczęściej ilości etapów, na jakie zostaje podzielony cały proces, i ich szczegółowością, jednak istota pozostaje ta sama [16][22]. Ph. Kotler wyróżniał siedem podstawowych etapów[10]:

- określenie przedmiotu benchmarkingu,
- określenie najistotniejszych zmian, które będą badane,
- określenie najlepszych w swojej klasie przedsiębiorstw,
- ocena sprawności funkcjonowania tych przedsiębiorstw,
- własna ocena sprawności funkcjonowania,
- określenie programów i działań w celu zniwelowania luki,
- wdrażanie i monitorowanie rezultatów.

Benchmarking jest pojęciem szerokim. Przedmiotem porównań mogą być zarówno całe organizacje, jak i ich struktury, miejsca pracy, produkty, usługi itp.

Wyżej wymieniony proces przeprowadzania benchmarkingu można, a nawet należy zastosować w przypadku przedsiębiorstw związanych z komunikacją miejską.

Poniżej rozwinięto poszczególne etapy:

W pierwszym etapie należy określić przedmiot benchmarkingu, a polega on m.in. na: wskazaniu przedmiotu analizy, określeniu czynników sukcesu i barier rozwoju firm oraz powołaniu zespołu badawczego, którego członkowie powinni być tak dobrani, aby posiadać odpowiednią wiedzę potrzebną do przedmiotu analizy.

W etapie drugim po wyborze obiektu badania należy wyodrębnić najistotniejsze zmiany, które będą badane, a następnie przeanalizować czynniki, które przyczynią się do wzrostu usprawnianych procesów, a w rezultacie do większego zadowolenia klienta.

W etapie trzecim następuje identyfikacja i wybór przedsiębiorstw do porównania, będących najlepszymi w swojej klasie, a więc takich, które mogą się pochwalić lepszymi bądź najlepszymi osiągnięciami. Firmy te można szukać w tej samej branży lub w innych sektorach. Wyszukanie takich partnerów benchmarkingu i prowadzenie w dalszej kolejności porównania do nich umożliwi poznanie różnic występujących między stosowanymi rozwiązaniami w innych organizacjach a badaną, co w konsekwencji pozwoli nam uzyskać odpowiedź na pytania, które pojawiły się we wcześniejszym etapie.

W etapie czwartym oceny sprawności funkcjonowania badanych przedsiębiorstw - to wartościowanie pozyskanych informacji oraz ich ocena. Oceny tej należy dokonać z punktu widzenia efektywności funkcjonowania, wiarygodności i porównywalności. Ten etap metody benchmarkingu powinien umożliwić wyrobienie sobie poglądu na to, jakie warunki przedsiębiorstwo musiało spełniać, aby osiągnąć takie właśnie wyniki.

W etapie piątym na podstawie etapu powyższego należy dokonać w badanym przedsiębiorstwie własnej oceny sprawności funkcjonowania. Ocena ta w odniesieniu do partnera, który został rozpoznany i oceniony, umożliwi poznanie i ocenę własnego przedsiębiorstwa z punktu widzenia jego efektywności funkcjonowania, różnic występujących między praktyką innych organizacji a własną organizacją i udzielanie odpowiedzi na pytania, stawiane w etapie czwartym, ale w odniesieniu do naszej firmy.

W etapie szóstym, mając obrany wzorzec, zgromadzone informacje i przeanalizowane warunki, które umożliwiły badanej organizacji odniesienie sukcesu, można przystąpić do ostatniego etapu benchmarkingu – określenie programów i działań w celu zniwelowania luki. Jeżeli dobrze zrozumiemy odchylenia występujące między procesami przebiegającymi w organizacji partnera i naszej, wprowadzającej usprawnienia, to możemy poprawnie sformułować założenia i warunki, które powinny być spełnione, aby proces przebiegał, tak jak u partnera.

W etapie siódmym następuje wprowadzenie zmian, doskonalenie i monitorowanie rezultatów. W etapie tym należy określić realne terminy wprowadzanych zmian. Trzeba również kreślić system obserwacji i pomiaru stopnia realizacji zadań oraz nieustannie analizowanie wskaźników w odniesieniu do firmy wzorcowej.

5. BENCHMARKING W FIRMIE KOMUNIKACJI MIEJSKIEJ

W dziedzinach związanych z transportem zwłaszcza zbiorowym zainteresowanie benchmarkingiem rozwija się powoli. Jest to niewątpliwie bardzo szkodliwe zjawisko, wynikać to może z braku uzgodnionych metod pozyskiwania danych, jak również ich zbierania i określania w poszczególnych przedsiębiorstwach komunikacji miejskiej w Polsce. Niektóre środowiska uważają, iż o benchmarkingu w komunikacji miejskiej można mówić wtedy, kiedy w różnych firmach mamy wskaźniki oraz zasady funkcjonowania definiowane (badane) w ten sam sposób, ponieważ jedynie to umożliwi prawidłowe porównanie i stosowanie tego narzędzia.

Benchmarking jest, narzędziem, dzięki któremu firma może się rozwijać dołączyć do grona wiodących przedsiębiorstw w danej dziedzinie, np. poprzez uczenie się jednego przedsiębiorstwa komunikacji miejskiej od innych firm przewozowych niekoniecznie zajmujących się komunikacją miejską (miejską zbiorową). W wyniku wzięcia udziału w procesie benchmarkingu partnerzy zdobywają nową wiedzę i umiejętności, bliżej poznają swoje otoczenie oraz ustalają jakość swojej pracy na tle innych, co w przypadku przewoźników miejskich niewątpliwie wpłynie na wdrożenie rozwiązań, dzięki którym ulegnie poprawa np.:

- punktualność,
- świadczenia usług przewozowych,
- informacji na przystankach,
- oferty biletowej,
- działania marketingowe prowadzone przez przedsiębiorstwo,
- ocena przedsiębiorstwa przez pasażerów,
- dopasowanie linii,
- wykorzystanie środków przewozowych,
- zwiększenie przewozów itp.

W wypadku przedsiębiorstw komunikacyjnych możemy w ramach przebiegu procesu benchmarkingu stosować dwa porównania:

- Działanie w tej samej dziedzinie. Chodzi tutaj o najlepsze przedsiębiorstwa w badanej branży lub porównywanie z inną komórką organizacyjną w obrębie tej samej firmy (np. inną zajezdnią).
- Poszukiwanie najlepszych wzorców działania bez względu na branżę. Na przykład porównywanie sposobu obsługi klientów (pasażerów) z obsługą klientów w całkiem innej branży np. urzędzie pocztowym, itp.

Wyróżniając poszczególne obszary zastosowania benchmarkingu, np. w transporcie, należy w pierwszym rzędzie uwzględnić następującą problematykę:

1. Założenia strategiczne - wpływ zmian otoczenia na cele działalności przedsiębiorstwa, marketingowe ujęcie działalności przedsiębiorstwa, badanie potrzeb otoczenia zewnętrznego, pasażerów, wykorzystanie narzędzi marketingu, poprzez kształtowanie przyszłych potrzeb firmy, tworzenie warunków do wdrożenia koncepcji marketingu oraz przekonanie pracowników co do sensowności podejmowanych działań marketingowych. Marketing, przyjmując potrzeby i wymagania pasażerów za podstawę kształtowania jej celów, stwarza warunki do ich osiągnięcia.

Dobra promocja, lansując transport zbiorowy, powinna oddziaływać na zmianę tradycyjnego, stereotypowego wizerunku komunikacji miejskiej postrzeganego przez środowisko. Stereotypy trudno wyeliminować z powszechnego użycia, ale można je zmieniać, konfrontując z rzeczywistością. Każda innowacja czy zmiana zachowań zawodowych może wpływać na zmianę wyobrażenia o przedsiębiorstwie.

2. Zarządzanie przedsiębiorstwem

Wyróżnia się tutaj trzy poziomy zarządzania w firmie, takie jak:

- liniowy (kierownicy działów, itp.) - ustala się konkretne zadania pracownikom, określa sposób wykonania i zakres decyzji powykonawczych,
- średni (kierownicy działów) - określa zadania każdego działu i ustala uprawnienia decyzyjne kierowników oddziałów,
- dyrekcyjny, gdzie ustala się powinności działów i całej biblioteki, określa reguły funkcjonowania kierowników działów itp.

Problematyką niezmiernie ważną są style kierowania i warunki ich stosowania oraz kierownik i jego cechy. Od zyczliwości i uprzejmości personelu, mającego bezpośredni kontakt z pasażerem (klientem), zależy społeczna opinia o przedsiębiorstwie oraz sympatia środowiska. Podstawowe cechy podejścia strategicznego do zarządzania kadrami obejmują:

- pracowników jako aktywa, podstawowy kapitał przedsiębiorstwa,
- wpływ otoczenia, a zwłaszcza konkurencji i rynku pracy,
- działania w dłuższym horyzoncie czasowym,
- powiązanie ze strategią ogólną firmy i jej strukturą,
- powiązanie z kulturą organizacyjną, jej wartościami,
- uwzględnienie całej populacji pracowników, a nie tylko kadry menedżerskiej,
- zmianę i rozwój jako podstawowe kategorie pojęciowe i zjawiska.

Właściwe dopasowanie strategii firmy i strategii personalnej jest istotnym warunkiem osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Formułowanie strategii personalnej powinno się zaczynać od postawienia zasadniczych pytań, nawiązujących do bezpośrednich celów funkcji personalnej:

- Jak zamierza się kształtować zbiorowość pracowników pod względem liczebności oraz cech i struktury kwalifikacyjnej, aby sprostać przewidywanym zadaniom przedsiębiorstwa?
- Jakie działania należy podjąć oraz jakie przyjąć rozwiązania, aby doprowadzić do zaangażowania się pracowników, tj. gotowości do realizacji powierzonych im zadań?

Odpowiedzi na te pytania wymagają nawiązania do strategii przedsiębiorstwa, uwzględnienia zewnętrznych i wewnętrznych czynników dotyczących zatrudnienia, gruntownej analizy posiadanych zasobów ludzkich z uwzględnieniem istniejących szans i zagrożeń. W przypadku transportu temat personelu firm przewozowych poruszał w swoich pracach W. Starowicza [9].

3. Benchmarking usług koncentruje się na analizie usług w zakresie rozwoju i stopnia zaspokojenia potrzeb klientów.

Cały sens funkcjonowania przedsiębiorstwa komunikacji miejskiej zawiera się w usługach: inne procesy są ważne o tyle, o ile służą usługom. Stopień zaspokojenia potrzeb przewozowych można analizować z uwzględnieniem ilości i jakości oferowanych usług.

Ilość – liczba świadczonych usług, charakteryzuje się poprzez uwzględnienie mierników określających liczbę przewiezionych pasażerów czy liczbę pasażerokm, zaś o ilość wykonanej przez przedsiębiorstwo pracy przewozowej decyduje liczba wozom i liczba miejscokm. Mierniki te są ogólnie znane, określone i publikowane w odniesieniu do komunikacji miejskiej, np. [19][17].

W przypadku jakości komunikacji problemy wyboru kryteriów doboru oceny komunikacji miejskiej przedstawia B. Zagożdżon [12], zaś metody oceny i pomiaru mamy szeroko opisane w [19][17][1].

4. Rozwój procesów

Przedsiębiorstwo, porównując się z liderami pod względem racjonalizacji procesów, powinno zadać sobie pytania:

- Dlaczego dany proces jest realizowany?
- Dlaczego jest realizowany w taki właśnie sposób?
- Jakie są przykłady tego typu procesów wzorcowych?
- Jak w stosunku do wzorca proces ten powinien być usprawniony?

Realizacja procesów komunikacyjnych (przewozowych) oraz stopień dostosowania tych procesów powinny zabezpieczać potrzeby i oczekiwania pasażerów. Chcąc to przeprowadzić, należy zbudować zespół wskaźników działania przedsiębiorstwa komunikacji, które informowałyby o przebiegu procesów z punktu widzenia pasażera i jakości świadczonych usług. Przy doborze i tworzeniu wskaźników należy zwracać uwagę na takie czynniki w działalności, które sprawiają najwięcej problemów pasażerom.

6. PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Reasumując, benchmarking to metoda porównywania rozwiązań danego przedsiębiorstwa z rozwiązaniami innego – osiągającego lepsze rezultaty.

Benchmarking jest sposobem wprowadzania nowych, lepszych rozwiązań i tu należy zaznaczyć, że nie chodzi wyłącznie o pojedyncze usprawnienia czy innowacje, lecz o proces, który powinien prowadzić do wdrożenia nowej strategii i rozwiązań innowacyjnych dając w konsekwencji lepszą pozycję konkurencyjną.

W przypadku firm związanych z transportem zbiorowym miejskim proces ten, w związku z postępującą zmianą patrzenia przez zarządców komunikacji zbiorowej w miastach na możliwość dopuszczania do rynku firm konkurencyjnych, powinien również odgrywać istotną rolę w funkcjonowaniu tych przedsiębiorstw. Firmy te, jako monopolisci na rynku, powinny się starać wykorzystywać wszystkie metody i możliwości, aby ograniczać koszty i wdrażać lepsze rozwiązania, wpływając tym samym na minimalizowanie wydatkowania środków publicznych na funkcjonowanie komunikacji zbiorowej w miastach, jak również popierając konkurencyjność w walce z samochodami osobowymi.

Istnieje też zagrożenie związane z nadmiernym poleganiem na benchmarkingu, co może wywołać negatywne skutki poprzez zahamowanie własnej kreatywności przy wyłącznym poleganiu na kopiowaniu rezultatów i rozwiązań firm konkurencyjnych.

O doniosłości benchmarkingu świadczy fakt, że w działania mające za zadanie promowanie działań probenchmarkingowych również w dziedzinie transportu w skali lokalnej krajowej i gospodarczej włączyła się Unia Europejska, czego dowodzą konferencje, jak również liczne dokumenty i opracowania [2][3][4][5][6].

Literatura

1. Badania procesów przewozowych wspomagające zarządzanie transportem zbiorowym w miastach. Zeszyty Naukowo – Techniczne SITK w Krakowie, Zeszyt nr 92, Kraków 2002.
2. Benchmarking European Sustainable Transport. Project No. 2000-TN10011.
3. Benchmarking Implementation of Instrument Available to Economic Actors and Public Authorities. Document COM (97)153/2 z 16 April 1997.
4. Benchmarking of Benchmarking. Project No. 1999-AM10034.
5. Communication on Benchmarking the competitive ness of European Industry. Document COM (96)463 z 9 October 1996.
6. Conference of Transport BM, Methodologies, Applications and Data Needs. Paris 22-23 October 1999.
7. Czekał J.: Benchmarking – metoda racjonalizacji. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 9/1995.
8. Garrod P., Kinnell M.: Benchmarking development needs in the L. I S sector. *Journal of Information Science*, 1997 no. 2.
9. Grudzewski W. M., Hajduk I.: *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Warszawa 2000.
10. Kotler Ph.: *Marketing*. Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
11. Martyniak Z.: *Metody organizowania procesów pracy*. PWE, Warszawa 1996.
12. *Metody oceny i kontroli funkcjonowania komunikacji zbiorowej*. Zeszyty Naukowo – Techniczne SITK w Krakowie, Zeszyt nr 50, Kraków 1996.
13. Müller R., Rupper P.: *Process Reengineering*. Wrocław 2000.
14. Oblój K.: *Strategia sukcesu firmy*. PWE, Warszawa 1993.
15. Urbaniak M.: Benchmarking – sztuka kopiowania. *Manager* nr 9/1999.
16. Penc-Pietrzak I.: *Strategiczne zarządzanie marketingiem*. Wydawnictwo Key Tekst, Warszawa 1999.
17. Rudnicki A.: *Jakość komunikacji miejskiej*. Zeszyty Naukowo – Techniczne SITK w Krakowie, Kraków 1999.
18. Sambor A.: *Projekt Best –Benchmarking zrównoważonego transportu miejskiego*. *Transport Miejski* Nr 6/2001.
19. Starowicz W.: *Kształtowanie jakości usług przewozowych w miejskim transporcie zbiorowym*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.
20. Suchorzewski W.: *Benchmarking jako instrument poprawy jakości i produktywności w transporcie*. *Biuletyn Komunikacji Miejskiej* nr 54/2000.
21. Suchorzewski W.: *Zastosowanie benchmarkingu w transporcie*. *Przegląd Komunikacyjny* nr 6/2003.
22. *Strategor: Zarządzanie firmą*. PWE, Warszawa 1995.

Abstract

Benchmarking should play an important role both in the functioning of municipal transport services companies and enterprises managing public municipal transport. This method leads to minimisation of costs necessary for the functioning of municipal transport services.