ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ 2005
Seria: TRANSPORT z. 58 Nr kol. 1688

Piotr DERA[1]

ISTOTA STOSOWANIA METOD BENCHMARKINGOWYCH ORAZ MOŻLIWE DO ZASTOSOWANIA W TYCH METODACH WSKAŹNIKI W PRZEDSIĘBIORSTWACH KOMUNIKACJI MIEJSKIEJ

Streszczenie. W niniejszym referacie przedstawiono istotę zastosowania stosunkowo nowej metody, poprawiającej efektywność i konkurencyjność przedsiębiorstw – benachmarking. W dalszej części referatu starano się pokazać możliwości i wskaźniki zastosowania benchmarkingu w miejskiej komunikacji zbiorowej.

THE SPIRIT OF IMPLEMENTATION THE BENCHMARKING METHODS AND INDICATORS POSSIBLE TO BE USED IN THIS METHODS IN THE PUBLIC TRANSPORT COMPANIES

Summary. The spirit of implementation of the new method so called benchmarking which enables the improvement of efficiency and competitive of the companies has been presented in the article. In the following part of the article, the possibilities and criteria of benchmarking implementation in the urban public transport were presented.

1. WSTĘP

Jednym ze stosunkowo 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 (1945r.) zaczęli kopiować amerykańskie produkty i sposoby działania. Zaś początki intensywnego rozwoju benachmarkingu połączone z jego pierwszym profesjonalnym zastosowaniem pojawiły się w Stanach Zjednoczonych i przypadają dopiero na latach siedemdziesiąte.

Obecnie sytuacja gospodarcza, z jaką mamy do czynienia na świecie jak również w Polsce, zwłaszcza po wejściu Polski do Unii Europejskiej, wymusza na polskich przedsiębiorstwach działania zmierzające do osiągania przez nie lepszej jakości i efektywności w celu sprostania ciągle zmieniającemu się rynkowi i wymaganiom konsumentów, co można zauważyć zwłaszcza w komunikacji miejskiej, jak również w ciągle rozwijającej się konkurencji, czekającej tylko na potknięcia konkurenta. Należy więc zastanowić się, czy benchmarking może zostać zastosowany w tej dziedzinie gospodarki, na jakim poziomie i przy użyciu jakich wskaźników.

[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

2. BENCHMARKING JAKO METODA POPRAWY FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW

Benchmarking jest metodą zarządzania organizacją, polegającą na wyborze wzorcowego konkurenta, porównaniu z nim własnej organizacji i dostosowaniu do niej analizowanego rozwiązania. Za wzorzec uznać można organizację, która osiąga dużo lepsze wyniki, przy czym istota polega nie na znajdowaniu i przenoszeniu gotowych wzorców, lecz na sposobie dochodzenia do najlepszych rozwiązań [10]. Według J. Czekaja benchmarking jest metodą poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania umożliwiających osiąganie lepszych wyników poprzez uczenie się od innych [8].

W odniesieniu do systemu transportu zbiorowego benchmarking można zdefiniować jako ciągłą i prowadzoną systematycznie metodę rozwoju oraz usprawniania działalności organizacji, polegającą na porównywaniu swojej działalności mierzonej wielkością świadczonych usług, ich jakością, jak również doświadczeniem, z uwzględnieniem wskaźników ekonomiczno - finansowych z wynikami tych firm i organizacji, które można uznać za wzorcowe.

Inaczej benchmarking można określić jako potrzebę ciągłego konfrontowania własnych osiągnięć z osiągnięciami najlepszych przedsiębiorstw w danej branży.

Biorąc pod uwagę głównie działalność przewozową przedsiębiorstw transportu zbiorowego, benchmarking jest to: ciągła i systematyczna metoda rozwoju oraz usprawnienia działalności organizacji, polegająca na porównywaniu swojej działalności mierzonej: wielkością świadczonych usług, ich jakością, biorąc również pod uwagę doświadczenie, z wynikami tych firm i organizacji, które można uznać za wzorcowe.

Dla przedsiębiorstw komunikacji miejskiej benchmarking może mieć duże znaczenie jako narzędzie poprawy efektywności działania i funkcjonowania samej komunikacji w mieście. Stosowanie metod porównywania z najlepszymi umożliwia tym przedsiębiorstwom przede wszystkim zdobycie i wdrożenie u siebie najlepszych metod postępowania, które połączą osiągnięte wyniki i efektywność działania w celu przynoszenia korzyści.

Praktyczne wykorzystanie benchmarkingu ma służyć m.in. następującym celom[13]:
- określeniu wymagań klientów,
- ustaleniu efektywnych celów i zamierzeń,
- opracowaniu czasowych kryteriów produktywności,
- uzyskaniu większej produktywności,
- ustaleniu najlepszych wzorców w danej dziedzinie,
- rozwojowi umiejętności pracowników,

jak również:
- wspiera działania w kierunku poprawy jakości oraz wprowadzenia TQM (kompleksowego zarządzania jakością),
- przekonuje i zachęca do procesu zmian w organizacji,
- otwiera ludzi na nowe pomysły,
- promuje zmiany nakierowane na nowoczesne rozwiązania i proces uczenia,
- wpływa na zwiększenie zadowolenia pracowników dzięki zaangażowaniu pracowników w realizacje nowych działań,
- pozwala uwierzyć pracownikom w możliwości swojej firmy,
- zmusza do analizy i zrozumienia procesów zarówno we własnej firmie, jak również w innych firmach,
- wskazuje na nowe możliwości podnoszenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku.

3. ISTOTA ZASTOSOWANIA BENCHMARKINGU W FIRMIE KOMUNIKACJI MIEJSKIEJ

W przypadku transportu zbiorowego w miastach zainteresowanie benchmarkingiem rozwija się powoli. Jest to wynik 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 umożliwia prawidłowe porównanie i stosowanie tego narzędzia.

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

- działanie w tej samej dziedzinie,
- poszukiwanie najlepszych wzorców działania bez względu na branżę.

Równocześnie w procesie benchmarkingu należy uwzględnić etapy jego wprowadzania, ponieważ proces ten 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.

Wyróżniając poszczególne obszary zastosowania benchmarkingu w transporcie, istotne staje się uwzględnienie w pierwszej kolejności **założeń strategicznych**, które uwzględniają: wpływ zmian otoczenia na cele działalności przedsiębiorstwa, marketingowe ujęcie działalności przedsiębiorstwa, badanie potrzeb otoczenia zewnętrznego, a przede wszystkim pasażerów, między innymi wykorzystując narzędzia marketingowe 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, łansując transport zbiorowy, powinna oddziaływać na zmianę tradycyjnego, stereotypowego wizerunku komunikacji miejskiej postrzeganego przez środowisko, na przykład na tańszy proekologiczny itp. 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.

Problematykę niezmiernie ważną stanowi personel przedsiębiorstwa. Ważne są style kierowania i warunki ich stosowania oraz kierownik i jego cechy. Od życzliwości i uprzejmości personelu, mającego bezpośredni kontakt z pasażerem (klientem), zależy społeczna opinia o przedsiębiorstwie oraz sympatia środowiska. Właściwe dopasowanie strategii firmy i strategii personalnej jest istotnym warunkiem osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. W przypadku transportu temat personelu firm przewozowych poruszał w swoich pracach W. Starowicz [15]

W przypadku przedsiębiorstw komunikacji zbiorowej benchmarking przede wszystkim powinien koncentrować 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-liczbę świadczonych usług charakteryzuje się poprzez uwzględnienie mierników określających liczbę przewiezionych pasażerów lub liczbę pasażerokilometrów, natomiast o ilości wykonanej przez przedsiębiorstwo pracy przewozowej decyduje liczba wozokilometrów i liczba miejscokilometrów. Mierniki te są ogólnie znane, określone i publikowane w odniesieniu do komunikacji miejskiej, np. [14][15]. W przypadku jakości komunikacji problemy wyboru kryteriów doboru oceny komunikacji miejskiej przedstawia B. Zagożdżon [12], zaś metody oceny i pomiaru mamy szeroko opisane w [14][15][1].

W końcu konieczne staje się spojrzenie na **rozwój procesów.** Wynika to z faktu, iż wielu specjalistów z dziedziny zarządzania porównuje i wiąże stosowanie benchmarkingu ze stosowaniem **TQM** (Total Quality Management) twierdząc, że benchmarking przyniesie lepsze efekty, kiedy będzie stosowany z TQM z wykorzystaniem narzędzi reengineeringu, co wiąże się z orientacją na klienta, upełnomocnieniem pracowników, koncepcją zarządzania jakością, pracą zespołową i stałym doskonaleniem się. Jednym słowem przedsiębiorstwo powinno dokonać racjonalizacji procesów w nim zachodzących. Porównując się z liderami pod względem racjonalizacji procesów należy 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 te czynniki w działalności, które sprawiają najwięcej problemów pasażerom.

Analizę przy wykorzystaniu narzędzi benchmarkingu w przedsiębiorstwach transportu zbiorowego można prowadzić na różnych poziomach:

- międzynarodowym,
- krajowym,
- uwzględniając wskaźniki zebrane przez Izbę Gospodarczą Komunikacji Miejskiej,
- wewnętrznym

i tym podobnych.

W przypadku firm związanych z transportem zbiorowym miejskim proces benchmarkingu, 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, będąc monopolistami na rynku, powinny starać się 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 poprawiając konkurencyjność w walce z samochodami osobowymi.

4. WYBRANE WSKAŹNIKI MOŻLIWE DO ZASTOSOWANIA W PROCESIE BENCHMARKINGU

Zastosowanie benchmarkingu w komunikacji zbiorowej wymaga określenia kryteriów. Istotne staje się więc przyjęcie odpowiednich kryteriów, które można przyjąć do oceny przedsiębiorstw komunikacji zbiorowej.

Poniżej przedstawiono przykładowe kryteria, które należy wziąć pod uwagę przy opracowywaniu procesu benchmarkingu:

a) kryteria ilościowe:
- sprawność komunikacji zbiorowej (potencjał przewozowy),
- zaspokojenie potrzeb przewozowych,
- wielkości realizowanych przewozów,

b) kryteria jakościowe:
- stopień spełnienia oczekiwań przewozowych,
- niezawodność komunikacji zbiorowej (niski wskaźnik niezrealizowanych kursów),
- zapewnienie odpowiednich parametrów jakościowych – zachowanie odpowiedniego komfortu, częstotliwości, punktualności,
- zapewnienie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa,

c) kryteria cenowe:
- poziom cen biletów jednorazowych, abonamentowych,
- system zniżek i promocji,

d) kryteria socjalne:
- spełnienie oczekiwań pracowników,
- pakiet socjalny,

d) kryteria środowiskowe:
- wpływ komunikacji zbiorowej na środowisko,

e) kryteria ekonomiczno – finansowe:
- produktywność,
- poziom kosztów: pracy, materiałów,
- zyskowność,
- tempo wzrostu,
- wskaźniki aktywności kapitału i zysku
- itd.

Wymienione kryteria w przypadku przedsiębiorstw zajmujących się transportem zbiorowym są istotnym elementem procesu benchmarkingowego niezależnie od tego, czy będziemy oceniać, porównywać przedsiębiorstwa jako całość, czy też jego wybrane obszary (przewozy, zarządzanie, kontakty z klientami, dystrybucja biletów itd.), stosując tylko część kryteriów.

Niestety w przypadku przedsiębiorstw zajmujących się transportem zbiorowym kryteria te, w związku z różnym podejściem do ich obliczania przez przewoźników, często utrudniają ich porównywanie a niejednokrotnie je dyskwalifikują. Należy więc dążyć od określenia powyższych kryteriów i wskaźników je opisujących w sposób jednoznaczny i w dalszej kolejności przekonać przewoźników do ich stosowania. Podejście takie umożliwiłoby wykorzystanie tych wskaźników przez przedsiębiorstwa w procesie benchmarkingu, wpływając tym samym na poprawę funkcjonowania przedsiębiorstw w wielu dziedzinach ich funkcjonowania.

Przedsiębiorstwa mogą również podjąć decyzję o współpracy w celu wdrożenia narzędzi benchmarkingowych, definiując kryteria i wskaźniki je opisujące oraz sposób ich określenia, by jako partnerzy w procesie benchmarkingu wykorzystywać doświadczenia partnera (partnerów) w celu udoskonalenia i poprawy procesów stosowanych przez przedsiębiorstwo. Możliwości takie dają im na przykład zestawienia wskaźników przedsiębiorstw komunikacji miejskiej dokonywane przez IGKM (Izba Gospodarcza Komunikacji Miejskiej), a prowadzone w cyklach półrocznych. Dalej przedstawiono w trzech tabelach możliwe do wykorzystania wskaźniki określone na podstawie zestawień dokonywanych przez IGKM.

Tabela 1

Możliwe do wykorzystania w benchmarkingu wskaźniki funkcjonowania przedsiębiorstw komunikacji miejskiej zbiorowej

OBSZAR ANALIZY	BADANE KRYTERIA		WSKAŹNIKI	DODATKOWE KRYTERIUM ODNIESIENIA
Układ komunikacyjny	Długość tras	aut.	km	na liczbę mieszkańców
		tram./trol.	km	na liczbę mieszkańców
	Długość linii	aut.	km	na liczbę mieszkańców
		tram./trol.	km	na liczbę mieszkańców
	Średnia prędkość eksploatacyjna	aut.	km/h	-
		tram./trol.	km/h	-
Infrastruktura przedsiębiorstw	Stan inwentarzowy	aut.	szt.	% pojazdów sprawnych
		tram./trol.	szt.	% pociągów sprawnych
		ogółem	szt.	% pojazdów sprawnych
	Liczba wozów w ruchu	aut.	szt.	w odniesieniu do stanu inwentarzowego
		tram./trol.	szt.	w odniesieniu do stanu inwentarzowego
		ogółem	szt.	w odniesieniu do stanu inwentarzowego
	Wskaźnik wykorzystania taboru	aut.	%	-
		tram./trol.	%	-
Praca przewozowa	Liczba wozokm lub pociągokm	aut.	wozokm	na tys. mieszkańców
		tram./trol.	pociągokm	na tys. mieszkańców
		ogółem	wozokm	na tys. mieszkańców
	Liczba wozogodz.	aut.	wozogodz.	na tys. mieszkańców
		tram./trol.	pociągogodz	na tys. mieszkańców
	Liczba wozokm na 1 zatrudnionego liczona dla:	aut.	wozokm/kierowcę	-
			wozokm/robot.zaplecza zaj aut.	-
		tram./trol.	pociągokm/motorniczego	-
			pociągokm/ rob. zaplecza zaj tram	-
	Liczba przewiezionych pasażerów	aut.	ilość pasażerów	pasażerokm
		tram./trol.	ilość pasażerów	pasażerokm
		ogółem,	ilość pasażerów	% w odniesieniu do podróży odbytych samoch. os.
Oferta biletowa	Cena biletów jednorazowych		zł	- % udział w sprzedaży - do śred. doch. na 1mieszk.
		ulgowe	zł	- % udział w sprzedaży - do śred. doch. na 1mieszk.
		godzinne	zł	- % udział w sprzedaży - do śred. doch. na 1mieszk.
	Cena biletów okresowych imienne	sieciowe	zł	- % udział w sprzedaży - do śred. doch. na 1mieszk.
		na 1 linię	zł	- % udział w sprzedaży - do śred. doch. na 1mieszk.
		na 2 linie	zł	- % udział w sprzedaży - do śred. doch. na 1mieszk.
	Cena biletów okresowych na okaziciela	sieciowe	zł	- % udział w sprzedaży - do śred. doch. na 1mieszk.
		na 1 linię	zł	- % udział w sprzedaży - do śred. doch. na 1mieszk.
		na 2 linie	zł	- % udział w sprzedaży - do śred. doch. na 1mieszk.

Źródło: opracowanie własne na podstawie zeszytów „Komunikacja miejska w liczbach", IGKM

Tabela 2

Możliwe do wykorzystania w benchmarkingu wskaźniki ekonomiczno-finansowe w odniesieniu do przedsiębiorstw komunikacji miejskiej zbiorowej

OBSZAR ANALIZY	BADANE KRYTERIA		WSKAŹNIKI	DODATKOWE KRYTERIUM ODNIESIENIA
Wskaźniki ekonomiczno – finansowe	Wielkości zatrudnienia	prac. umysłowi	liczba prac.	- na 1 wóz w ruchu - na tys.wozokm
		prac. kierujący autobusami	liczba prac.	- na 1 wóz w ruchu - na tys.wozokm
		prac. kierujący tram./trol.	liczba prac.	- na 1 wóz w ruchu - na tys.wozokm
		rob. zaplecza zajezdni aut.	liczba prac.	- na 1 wóz w ruchu - na tys.wozokm
		rob. zaplecza zajezdni tram.	liczba prac.	- na 1 wóz w ruchu - na tys.wozokm
		pozostali prac.	liczba prac.	- na 1 wóz w ruchu - na tys.wozokm
		rob. ogółem	liczba prac.	- na 1 wóz w ruchu - na tys.wozokm
	Wskaźnik wykorzystania czasu pracy	prac. umysłowi	%	-
		prac. kierujący autobusami	%	-
		prac. kierujący tram./trol.	%	-
		rob. zaplecza zajezdni aut.	%	-
		rob. zaplecza zajezdni tram.	%	-
		pozostali prac.	%	-
		prac. ogółem	%	-
	Wyniki finansowe przedsię-biorstwa	przychody	tys.zł	-
		koszty	tys.zł	-
		dochody	tys.zł	-
		wpływy ze sprzedaży biletów	tys.zł	udział wpływów w kosztach
		wielkość dotacji (dopłaty) lub refundacji z tytułu utraconych wpływów	tys.zł	udział dotacji w odniesieniu do wpływów z biletów
		zapłata z usługi zlecone	tys.zł	-
		koszty działalności podstawowej	tys.zł	% w kosztach ogółem
		wskaźnik rentowności	%	-
	Inwestycje	w tabor	tys.zł	do % przychodów ogółem
		pozostałe inwestycje	tys.zł	do % przychodów ogółem

Źródło: opracowanie własne na podstawie zeszytów „Komunikacja miejska w liczbach", IGKM

Tabela 3

Możliwe do wykorzystania w benchmarkingu wskaźniki jakościowe funkcjonowania przedsiębiorstw komunikacji zbiorowej miejskiej

OBSZAR ANALIZY	BADANE KRYTERIA		WSKAŹNIKI	DODATKOWE KRYTERIUM ODNIESIENIA
Jakość realizowanych usług przewozowych	Wskaźnik niewykonanych kursów	aut.	%	zawiniona liczba niewykonanych kursów
		tram./trol.	%	zawiniona liczba niewykonanych kursów
		ogółem	%	zawiniona liczba niewykonanych kursów
	Wskaźnik braku punktualności kursowania	aut.	%	zawiniony brak punktualności
		tram./trol.	%	zawiniony brak punktualności
		ogółem	%	zawiniony brak punktualności
	Częstotliwość	aut.	poj/godz	-
		tram./trol.	poj/godz	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie zeszytów „Komunikacja miejska w liczbach", IGKM

Zestawione w przedstawionych tabelach wskaźniki możliwe do zastosowania w procesie benchmarkingu, na podstawie opracowań IGKM, nie w każdym przypadku mogą być wprost stosowane. Związane jest to niejednokrotnie z różnym podejściem przedsiębiorstw komunikacji miejskiej do ich określania. Pomimo to zestawienia te stanowią doskonałe narzędzie do określenia benchmarków i w dalszej kolejności do wykorzystania w działalności przedsiębiorstwa, a co za tym idzie poprawy jego funkcjonowania.

5. PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Podsumowując istotę stosowania benchmarkingu w przedsiębiorstwie transportu zbiorowego należy powiedzieć, że na rynku usług podlegającym (dotyczy to również transportu) ciągłym zmianom w sytuacji, gdy mamy do czynienia z postępującą globalizacją, a co za tym idzie rosnącą konkurencją (niejednokrotnie działającą w sposób agresywny), osiągnięcie przewagi na rynku jest warunkiem przetrwania firmy.

Koncentrując się wyłącznie na sukcesach własnego przedsiębiorstwa jednocześnie nie dostrzegając osiągnięć innych, można stracić dotychczasową pozycję. Benchmarking powinien wykorzystywać osiągnięcia liderów, które można zaadaptować, pod warunkiem że jest to możliwe, a przynajmniej wskazać, czemu inni są lepsi.

Zastosowanie benchmarkingu w przedsiębiorstwach transportu zbiorowego jest wyjątkowo trudne, nie znaczy to jednak, iż nie należy podejmować takich prób. Przedsiębiorstwa realizujące przewozy miejskie, pomimo tego, iż w większości przypadków są jedynymi firmami realizującymi tego typu przewozy w mieście (ograniczona konkurencja lub jej brak), muszą dążyć do ciągłej poprawy świadczonych usług, gdyż wymaga tego ciągły wzrost wymagań społeczeństwa, zwłaszcza społeczności lokalnych.

Stosując metodę benchmarkingu istotne jest, aby nie utracić kontroli nad realistycznym podejściem do porównywania parametrów i informacji. W wielu bowiem sytuacjach ich porównywalność jest jedynie przybliżona, co widać na przykładzie przedsiębiorstw komunikacji miejskiej. Stąd nie można ograniczać się jedynie do analiz ilościowych, ale należy również stosować analizy jakościowe. Na podstawie tak dokonanych analiz można tworzyć np. scenariusze rozwoju sytuacji w otoczeniu konkurencyjnym, które mogą służyć tworzeniu strategii przedsiębiorstwa, a sama istota zastosowaniu benchmarkingu nie zostanie sprowadzona jedynie do prostej analizy porównawczej.

O tym, iż stosowanie benchmarkingu będzie nabierało coraz większej konieczności, niech świadczy fakt, że do działań mających za zadanie promowanie działań pro-benchmarkingowych, również w dziedzinie transportu, w skali lokalnej, krajowej i gospodarczej włączyła się Unia Europejska, o czym świadczą organizowane konferencje, jak również liczne dokumenty i opracowania [2][3][5][6][7].

Literatura

1. Badania procesów przewożowych wspomagające zarządzanie transportem zbiorowym w miastach" Wydane w ramach Zeszytów Naukowo – Technicznych SITK w Krakowie, z. 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, 16 April 1997.
4. Bendell M., Boulter L.: Benchmarking. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
5. "Benchmarking of Benchmarking" Project No. 1999-AM10034.
6. Communication on „Benchmarking the competitive ness of European Industry" Document COM (96)463, 9 October 1996.
7. Conference of Transport BM, "Methodologies, Applications and Data Needs" Paris 22-23 October 1999.
8. Czekaj J.: Benchmarking – metoda racjonalizacji. Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa nr 9/1995.
9. Dera P.: Możliwości wykorzystania metod benchmarkingowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem komunikacji miejskiej. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
10. Grudzewski W.M., Hajduk I.: Przedsiębiorstwo przyszłości. Warszawa 2000.
11. Zeszyty „Komunikacja miejska w liczbach". Izba Gospodarcza Komunikacji Miejskiej, Warszawa 2004.
12. Metody oceny i kontroli funkcjonowania komunikacji zbiorowej. Zeszyty Naukowo – Techniczne SITK w Krakowie, z. 50, Kraków 1996.
13. Urbaniak M.: Benchmarking – sztuka kopiowania. Manager nr 9/1999.
14. Rudnicki A.: Jakość komunikacji miejskiej. Zeszyty Naukowo – Techniczne SITK w Krakowie, Kraków 1999.
15. Starowicz W.: Kształtowanie jakości usług przewozowych w miejskim transporcie zbiorowym. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.
16. Suchorzewski W.: Zastosowanie benchmarkingu w transporcie. Przegląd Komunikacyjny nr 6/2003.