

Benchmarking kosztów w zarządzaniu wartością w przedsiębiorstwie wodociągowym w Polsce

Paweł Chudziński*, Cezary Kochalski**

Streszczenie: W artykule poruszono zagadnienie wykorzystania benchmarkingu w przedsiębiorstwach wodociągowych w Polsce pod kątem zarządzania kosztami. Dokonano charakterystyki projektów benchmarkingowych na świecie oraz projektu benchmarkingowego prowadzonego w Polsce. Zwrócono uwagę na efekty zarządzania kosztami w przedsiębiorstwach wodociągowych uczestniczących w projektach benchmarkingowych w Niemczech. Na tle przedstawionych projektów benchmarkingowych ukazano przykład przedsiębiorstwa wodociągowego w Polsce stosującego benchmarking w zarządzaniu kosztami.

Słowa kluczowe: benchmarking, zarządzanie kosztami

Wprowadzenie

Benchmarking jako narzędzie zarządzania kosztami jest coraz częściej wykorzystywany w praktyce polskich przedsiębiorstw. W stosunkowo niewielkim zakresie dotyczy to jednak branży wodociągowej. Celem opracowania jest rozpoznanie sytuacji w zakresie projektów benchmarkingowych realizowanych w branży wodociągowej pod kątem oceny możliwości ich wykorzystywania dla zwiększenia efektywności kosztowej przedsiębiorstw wodociągowych w Polsce. Równocześnie autorzy stawiają tezę, że benchmarking przyczynia się do zwiększania efektywności przedsiębiorstw.

Dla właściwego zobrazowania sytuacji w zakresie benchmarkingu w przedsiębiorstwach wodociągowych zarówno na świecie, jak i w Polsce przedstawiono w opracowaniu najbardziej istotne projekty benchmarkingowe. Przedstawione projekty charakteryzują się powszechnością na skalę światową bądź europejską. Na tle zagranicznych projektów benchmarkingowych ukazano polski projekt realizowany przez Izbę Gospodarczą „Wodociągi Polskie”. W artykule wykorzystano literaturę dotyczącą benchmarkingu, jak również informacje zawarte na stronach internetowych organizatorów projektów benchmarkingowych. Ponadto pomocne były materiały informacyjne z konferencji benchmarkingowych, a także analiza studium przypadku dotycząca rozpatrywanego przedsiębiorstwa wodociągowego w Polsce.

* mgr Paweł Chudziński – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, doktorant Wydziału Zarządzania, al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, e-mail: pawel.chudzinski@aquanet.pl

** dr hab. Cezary Kochalski, prof. UEP – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, e-mail: c.kochalski@ue.poznan.pl

1. Projekty benchmarkingowe na świecie

W sensie ogólnym benchmarking należy rozumieć, jako „narzędzie dla usprawniania działalności przez systematyczne poszukiwanie i adaptowanie najlepszych praktyk” (International Water Association).

Benchmarking jest utożsamiany z metodą zarządzania polegającą na porównywaniu wskaźników osiąganych przez przedsiębiorstwo z najlepszymi praktykami na rynku (Blocher 2005). Porównanie dotyczy w głównej mierze wskaźników najbardziej istotnych dla zarządzania strategicznego, jednak jest również stosowany w obszarach niebędących bezpośrednio związanymi z celami strategii.

W branży wodociągowej benchmarking ma blisko dwudziestoletnią historię. W zależności od celu, dla którego poszczególne projekty benchmarkingowe są realizowane, różny jest stopień użyteczności tych projektów dla przedsiębiorstw wodociągowych.

Do najważniejszych projektów benchmarkingowych w branży wodociągowej na świecie należą projekt realizowany przez Bank Światowy pod nazwą IBNET (IBNET – The International Benchmarking Network for Water and Sanitation Utilities) oraz kanadyjski projekt benchmarkingowy „Benchmarking Initiative”. W Europie najważniejszymi projektami benchmarkingowymi w branży wodociągowej są: EBC (European Benchmarking Cooperation) jako inicjatywa międzynarodowa, Aquabench.

Projekt benchmarkingowy prowadzony przez Bank Światowy w obszarze wodociągowym jest realizowany dla porównywania poziomu rozwoju poszczególnych krajów w tej branży. Projekt obejmuje 3500 przedsiębiorstw wodociągowych ze 115 krajów i jest realizowany od 1996 r. Jest dostosowany do celów zarządczych w przedsiębiorstwach wodociągowych. Charakteryzuje się niską wiarygodnością danych, których zbieranie odbywa się poprzez wypełnianie odpowiednich tabel przez stronę internetową IBNET-u¹.

Kolejny istotny projekt benchmarkingowy w branży wodociągowej to „Benchmarking Initiative” w Kanadzie. Projekt jest realizowany od 1997 r. i obejmuje 43 przedsiębiorstwa wodociągowe obsługujące populację powyżej 50 tys. mieszkańców².

¹ IBNET stosuje metodologię zbierania danych oraz narzuca definicje poszczególnych wskaźników i wielkości mierzonych, jednak ich weryfikacja nie jest prowadzona w formie warsztatów i spotkań, co ze względu na wielkość i zakres projektu wydaje się niemożliwe. Równocześnie zakres wskaźników prezentowanych w badaniach prowadzonych przez IBNET jest ograniczona do kilku podstawowych oraz zagregowanych na takim poziomie ogólności, że ich zastosowanie praktyczne do zarządzania kosztami w przedsiębiorstwie wodociągowym jest dość mocno ograniczone. IBNET kieruje wyniki prowadzone benchmarkingu do regulatorów w poszczególnych krajach, rządów i ich agencji dla kontroli realizacji polityki kreowanych przez siebie, konsumentów i ich organizacji, a także inwestorów oraz organizacji pomocowych realizujących swoje misje w obszarze zwodociągowania. Niewątpliwą zaletą benchmarkingu prowadzonego przez Bank Światowy jest jego łatwa dostępność, jak również publikacja w kilku językach na stronie internetowej IBNET-u, co powoduje dla wielu innych projektów punkt odniesienia w zakresie prowadzonych projektów benchmarkingowych.

² Firmy te obsługują przeszło 60% populacji Kanady w zakresie dostawy wody i odbioru ścieków. Coroczne warsztaty z udziałem przedstawicieli przedsiębiorstw biorących udział w tym projekcie benchmarkingowym są podsumowaniem osiągniętych wyników przez przedsiębiorstwa w poprzednim roku. „Benchmarking Initiative” została powołana do życia przez AECOM (spółkę giełdową) oraz National Research Council. AECOM jest firmą inżynierską służącą pomocą w usługach konsultingowych w zarządzaniu majątkiem, inwestycjami, zarządzaniem serwisem i eksploatacją majątku oraz relacjami z klientami. Organizacja ta poza prowadzeniem benchmarkingu bierze udział również w ustalaniu standardów w branży wodociągowej oraz dobrych praktyk. Szczególnie silny nacisk w tym projekcie benchmarkingowym kładzie się na poufność danych, jak również na warsztaty i konferencje podsumowujące poszczególne etapy projektu benchmarkingowego. Projekt jest zorientowany na przygotowanie

W Europie istotnym projektem benchmarkingowym jest projekt realizowany przez EBC. To projekt „non for profit” zainicjowany w 2004 r. przez izby wodociągowe z Danii, Finlandii, Holandii, Norwegii oraz Szwecji i kilka dużych przedsiębiorstw wodociągowych z tych krajów. Pierwsza edycja projektu została zrealizowana przez EBC w 2007 r. Obecnie w projektach benchmarkingowych realizowanych przez EBC bierze udział blisko pięćdziesiąt przedsiębiorstw wodociągowych z Europy, które swoimi usługami obejmują 15% mieszkańców Unii Europejskiej i kilka spoza Europy, jak choćby ze Stanów Zjednoczonych oraz Izraela³.

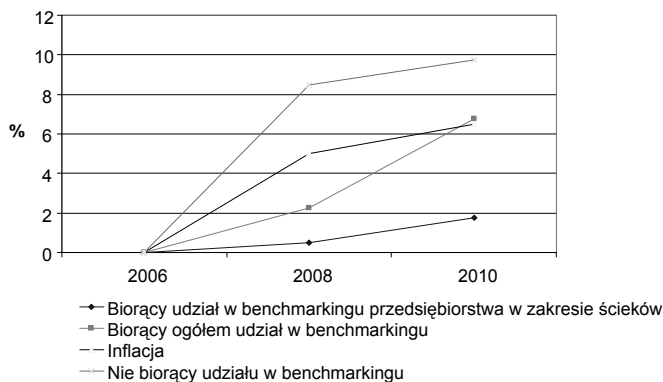
Kolejnym z przedstawianych tu projektów benchmarkingowych branży wodociągowej poza Polską jest projekt prowadzony w Niemczech, realizowany przez spółkę celową Aquabench, GmbH, której udziałowcami jest dziesięć przedsiębiorstw wodociągowych z Niemiec, Austrii oraz Szwajcarii. Aquabench prowadzi projekty benchmarkingowe od 1996 r. i obecnie obejmują one ponad osiemset przedsiębiorstw.

Benchmarking prowadzony przez Aquabench poświęca dużo uwagi wzrostowi efektywności w grupie przedsiębiorstw objętych tym projektem benchmarkingowym. Ponieważ benchmarking ten jest prowadzony już od kilkunastu lat, stąd spore doświadczenie prowadzących proces, jak również istotna do wykorzystania baza danych historycznych dla porównań wzrostu efektywności w różnych obszarach przedsiębiorstw biorących w nim udział. Na wykresie 1 przedstawiono rezultaty niemieckich przedsiębiorstw wodociągowych w zarządzaniu kosztami w zależności od ich uczestnictwa w projektach benchmarkingowych.

Z danych przedstawianych przez Aquabench wynika, że koszty przedsiębiorstw biorących udział w projektach benchmarkingowych w ramach benchmarkingu w zakresie gospodarki ściekami wzrosły o niecałe 2% w latach 2006–2010. Z kolei koszty ogółu przedsiębiorstw biorących udział w benchmarkingu wzrosły o około 6%. Tym samym w badanym okresie koszty przedsiębiorstw niebiorących udziału w benchmarkingu wzrosły o blisko 10%. Koszty związane z zagospodarowaniem ścieków pośród 58 uczestników benchmarkingu wyniosły w latach 2004–2010 nieco ponad 2% (inflacja w badanym okresie) wyniosła blisko 10%.

najbardziej użytecznych danych dla kadry zarządzającej i z tego poziomu rozpoczynając, w kolejnych etapach prowadzi się benchmarking poszczególnych procesów.

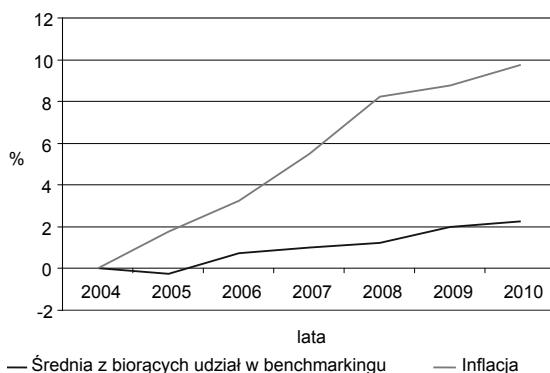
³ Projekt obejmuje zarówno warsztaty, jak i konferencję podsumowującą wyniki prowadzonego benchmarkingu. Istotnym udogodnieniem jest prowadzenie projektu na trzech poziomach zaawansowania: od podstawowego poprzez standardowy do zaawansowanego, co pozwala przedsiębiorstwom dostosowywać swoje zaangażowanie w ten projekt do potrzeb i możliwości. Prowadzenie benchmarkingu w sposób ciągły oraz kontrola wiarygodności i zgodności z definicjami danych przedstawianych przez przedsiębiorstwa pozwala na osiągnięcie wysokiej wiarygodności wyników. Konferencje podsumowujące pozwalają na omówienie wyników oraz przedstawienie uwarunkowań w przedsiębiorstwach będących liderami w zakresie poszczególnych wskaźników. Organizacja jak do tej pory nie doczekała się jednak udokumentowania efektów prowadzonych projektów benchmarkingowych. Należy to prawdopodobnie przypisać sposobowi organizacji tego przedsięwzięcia, które zajmuje się wyłącznie przedsiębiorstwami biorącymi udział w tym projekcie, nie analizując równoległe pozycje pozostałych przedsiębiorstw w poszczególnych wskaźnikach benchmarkingowych.



Wykres. 1 Przyrost kosztów całkowitych przedsiębiorstw wodociągowych w Niemczech

Źródło: opracowanie własne na podstawie Möller i in. (2012).

Efektywność uzyskiwana przez przedsiębiorstwa wodociągowe uczestniczące w projekcie Aquabench wyraża się również w ograniczeniu bezwzględnego wzrostu kosztów, co zobrazowano na wykresie 2.



Wykres 2. Średni przyrost kosztów całkowitych przedsiębiorstw wodociągowych biorących udział w benchmarkingu prowadzonym przez Aquabench

Źródło: opracowanie własne na podstawie Möller i in. (2012).

Z danych przedstawionych na wykresie 2 wynika, że w latach 2004–2010, po uwzględnieniu inflacji, w przedsiębiorstwach wodociągowych biorących udział w projekcie AQU-ABENCH nastąpił około ośmioprocentowy spadek kosztów ogólnych.

Projekt benchmarkingowy jest prowadzony także przez brytyjski regulator taryfowy OFWAT (Office of Water). Benchmarking ten realizuje się od lat 90. ubiegłego stulecia, a jego wyniki są publikowane na stronie internetowej OFWAT-u. Specyfiką benchmarkingu prowadzonego w Wielkiej Brytanii jest stanowienie taryf dla poszczególnych przedsiębiorstw na okresy pięcioletnie i dla tego również celu jest prowadzony benchmarking, by ocenić

wzrost efektywności poszczególnych przedsiębiorstw wodociągowych i na podstawie tego dokonać regulacji taryfowej na kolejny okres pięcioletni. To projekt stosunkowo nietypowy dla branży wodociągowej, ponieważ jest obligatoryjny, nie jako sam proces benchmarkingu, lecz jako konieczność przedstawiania danych dla instytucji tym się zajmującej. OFWAT, pomimo że jest agendą rządową, sam prowadzi benchmarking międzynarodowy, prowadząc porównania z regulatorami z takich krajów, jak Portugalia, Australia, Stany Zjednoczone Ameryki, a także Szkocja, Kanada oraz Irlandia Północna. Ze względu na centralną regulację rynku wodociągowego w Wielkiej Brytanii oraz całkowitą prywatyzację tego rynku przedsiębiorstwa nie uczestniczą między sobą w projektach benchmarkingowych dla osiągnięcia zwiększonej efektywności działania, zastępując to obligatoryjnym uczestnictwem w przekazywaniu danych do regulatora, który stanowiąc limity taryf, pozycjonuje *de facto* poszczególne przedsiębiorstwa na rynku giełdowym.

2. Benchmarking w sektorze wodociągowym w Polsce i jego ocena

Jedynym ogólnopolskim projektem benchmarkingowym realizowanym w Polsce jest projekt realizowany od 2009 r. przez Izbę Gospodarczą „Wodociągi Polskie”⁴ (IGWP). W 2012 r. wzięło w nim udział 165 przedsiębiorstw wodociągowych. Niewątpliwą zaletą projektu benchmarkingowego prowadzonego przez IGWP jest jego powszechność oraz nieodpłatność. Jednak koszty z tym związane ponoszone przez organizatorów oraz przedsiębiorstwa biorące udział w projekcie powinny znaleźć odzwierciedlenie w zwiększeniu efektywności przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie. Problemem, który do tej pory nie znalazł rozwiązania, jest jakość danych, które otrzymują organizatorzy od przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie. Sytuacja jest podobna do benchmarkingu prowadzonego przez Bank Światowy, jednak tam organizatorzy zakładają, że wyniki benchmarkingu nie będą służyły przedsiębiorstwom do zwiększenia efektywności działania, a raczej różnym urzędom i instytucjom dla kontroli branży w poszczególnych krajach.

Innym problemem benchmarkingu dla przedsiębiorstw wodociągowych w Polsce jest duża wrażliwość informacji pochodzących z przedsiębiorstw w powiązaniu z obecnym systemem regulacji taryfowej opartym w głównej mierze na władzach poszczególnych gmin, które równocześnie pełnią najczęściej funkcję właścicielską w stosunku do tychże przedsiębiorstw.

Brak jest opracowań kompleksowych dotyczących skuteczności prowadzonego benchmarkingu w branży wodociągowej w Polsce. Z opracowań IGWP wynika, że w projekcie bierze udział 165 przedsiębiorstw wodociągowych, które stanowią niecałe 10% wszystkich przedsiębiorstw tego typu w Polsce, a ich udział w rynku zaopatrzenia w wodę wynosi przeszło 50%.

Ze względu na dużą dynamikę przyrostu liczby przedsiębiorstw biorących udział w projekcie benchmarkingowym IGWP, organizator projektu, zdaje sobie sprawę, że nie ma możliwości interpretacji zmian wskaźników obserwowanych w latach 2009–2011⁵.

⁴ Organizacja jest stowarzyszeniem przedsiębiorstw wodociągowych oraz firm działających w tej branży na terenie Polski.

⁵ Warto wspomnieć, że w 2009 r. liczba przedsiębiorstw biorących udział w benchmarkingu IGWP wynosiła 59, a w 2010 r. liczba ta wyniosła 131.

Publikacje przedstawiane przez IGWP pokazują różnice pomiędzy efektywnością przedsiębiorstw małych, średnich i dużych w zakresie poszczególnych wskaźników, jednak brak jest odniesienia historycznego do osiąganych wyników, co ze względu na krótki stosunkowo czas realizacji benchmarkingu przez IGWP wydaje się usprawiedliwione.

Sytuację kosztową przedsiębiorstwach wodociągowych w Polsce, bez przeprowadzenia w tym obszarze szczegółowych badań, można zinterpretować na podstawie dwóch wskaźników: średniej cena wody oraz rentowności przedsiębiorstw. Na podstawie danych ze strony internetowej www.cena-wody.pl można zauważyć, że mediana taryf za dostawę wody i odprowadzanie ścieków wzrosła w latach 2006–2013 o 83%. Jakkolwiek nie jest to precyzyjne odzwierciedlenie wzrostu taryf w Polsce, z uwagi na duże zróżnicowanie liczby przedsiębiorstw branych pod uwagę w kolejnych latach, obrazuje to skalę wzrostu taryf w Polsce. Rentowność przedsiębiorstw wodociągowych rozumiana jako wynik z działalności wodociągowo-kanalizacyjnej w stosunku do sprzedaży w tym obszarze, określona na podstawie danych z raportu benchmarkingowego IGWP za 2012 rok wyniosła około 2%. Rentowność ta w badanym okresie jest dość stabilna, dlatego uprawnione jest stwierdzenie, że w przedsiębiorstwach wodociągowych w Polsce w latach 2006–2013 nastąpił wzrost kosztów w przybliżeniu o 80%. W tym samym czasie inflacja wyniosła 29,9%. Oznacza to, że koszty w przedsiębiorstwach wodociągowych w Polsce w ujęciu realnym wzrosły w rozpatrywanym okresie o około 50%.

Biorąc pod uwagę równoległe spadek kosztów w przedsiębiorstwach wodociągowych biorących udział w projekcie benchmarkingowym AQUABENCH, można na podstawie tych danych wysnuć wniosek o zasadności uczestnictwa przedsiębiorstw wodociągowych w projektach benchmarkingowych dla zwiększenia efektywności kosztowej.

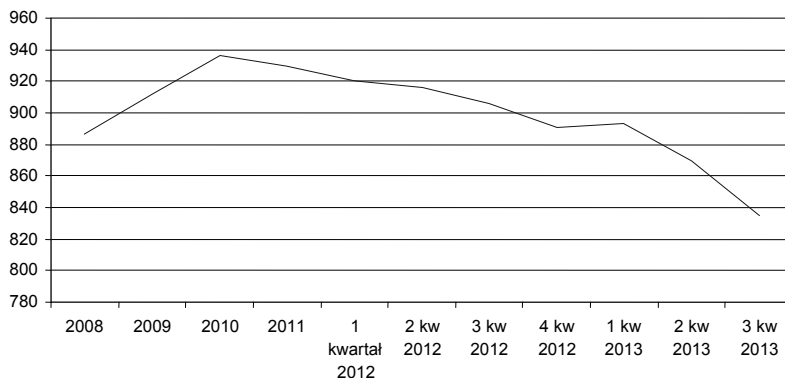
3. Zastosowanie benchmarkingu w zarządzaniu kosztami w rozpatrywanym przedsiębiorstwie wodociągowym

Uczestnictwo w projektach benchmarkingowych daje możliwość przedsiębiorstwom działającym na rynkach działających na zasadzie monopolu porównywanie wyników swojej działalności z innymi przedsiębiorstwami. Ze względu na brak konkurencji na takim rynku przedsiębiorstwo nie może wprost odnosić własnych wyników do wyników konkurencji, dlatego optymalizacja działalności przedsiębiorstwa wodociągowego powinna być oparta na systemie porównań z innymi przedsiębiorstwami działającymi w podobnych warunkach. Na podstawie benchmarkingu przedsiębiorstwo może pozycjonować siebie w stosunku do innych przedsiębiorstw w zakresie różnych działalności, w tym również w zakresie ponoszonych kosztów. Przedsiębiorstwa biorące udział w projektach benchmarkingowych na podstawie zestawu wskaźników mogą podejmować decyzję o optymalizacji kosztów zatrudnienia, energii, kosztów usług obcych, jak również efektywności działania na polu operacyjnym, które są określone m.in. poprzez wskaźniki dotyczące strat wody oraz liczby awarii. Wskaźniki te mają bezpośredni wpływ na koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo wodociągowe.

Rozpatrywanym przedsiębiorstwem jest Aquanet SA⁶, który uczestnicząc w różnych projektach benchmarkingowych, postanowił wdrożyć zarządzanie kosztami przy pomocy benchmarkingu. Przedsiębiorstwo uczestniczy w projekcie EBC od 2008 r. oraz w projekcie IGWP od 2009 r. W Aquanet SA uznano, że dla celów zarządczych istotne jest nie tylko pozyskanie wiarygodnych danych, lecz także poznanie trendów poszczególnych wskaźników. Z tego powodu postanowiono rozwijać zarządzanie kosztami przy pomocy benchmarkingu. Legislacja w Polsce dotycząca branży wodociągowej przekazała uprawnienia dotyczące planów inwestycyjnych w zakresie wodociągów oraz kanalizacji w ręce gmin, na których terenie działa przedsiębiorstwo. W związku z tym, że przedsiębiorstwo nie ma bezpośredniego i wyłącznego wpływu na inwestycje realizowane w obszarze jego działalności, można stwierdzić, że również nie ma wpływu na wielkość kosztów związanych z wytworzonym majątkiem. Główne rodzaje kosztów związanych z wytworzonym majątkiem to amortyzacja oraz podatki i opłaty lokalne (w tym podatek od nieruchomości oraz opłata za umieszczenie infrastruktury w pasie drogowym). Oba rodzaje kosztów w przypadku Aquanet SA stanowią w sumie przeszło 50% kosztów rodzajowych (źródło własne). Dlatego koszty te uznano jako niepodlegające wpływom zarządzających i określono je jako niezarządzalne. Pośród pozostałych kosztów wybrano koszty wynagrodzeń oraz energii elektrycznej jako koszty, które mogą podlegać zarządzaniu oraz bezpośredniemu i ciągłemu pomiarowi. Oba rodzaje kosztów wraz z kosztami materiałów stanowią przeszło 30% kosztów rodzajowych w Aquanet SA. Dzięki uczestnictwu w projektach benchmarkingowych rozpatrywane przedsiębiorstwo podjęło m.in. działania na rzecz racjonalizacji wielkości zatrudnienia. Biorąc pod uwagę roczne koszty związane z wynagrodzeniami pracowników wynoszące 50 mln zł, rocznie oszczędności wynikające z faktu redukcji zatrudnienia są istotne. Równocześnie przedsiębiorstwo podjęło działania w zakresie strategicznego zarządzania kosztami energii elektrycznej. Uczestnicząc w projekcie EBC, pomierzyło jednostkową konsumpcję energii elektrycznej przypadającej na wyprodukowanie metra sześciennego wody i wyniki tego porównania wskazały na możliwość poczynienia oszczędności. Szacuje się, że na podstawie danych otrzymywanych z projektów benchmarkingowych można będzie podjąć takie działania, które w najbliższych latach powinny dać efekty w oszczędności kosztów na poziomie około 5–7 mln zł rocznie. Realizując strategię, Aquanet przyjął coroczną redukcję kosztów zarządczych co najmniej na poziomie 1,5% kosztów zarządczych w ujęciu realnym w perspektywie strategicznej, tj. w latach 2012–2016. Kluczem do realizacji tego celu jest właściwa informacja o możliwości ograniczania kosztów, która pochodzi z projektów benchmarkingowych.

Na wykresie 3 przedstawiono, w jaki sposób podjęcie decyzji zarządczych w 2011 r. dotyczących kosztów przedsiębiorstwa skutkowało w wielkości zatrudnienia w tym przedsiębiorstwie.

⁶ Aquanet SA jest przedsiębiorstwem wodociągowym działającym na terenie Poznania i okolicznych gmin. Przedsiębiorstwo obsługuje populację o wielkości blisko 800 tys. Obroty roczne wynoszą ponad 400 mln zł. Aquanet uczestniczy w projekcie benchmarkingowym EBC jako jedyne przedsiębiorstwo z Polski od 2008 r. Przedsiębiorstwo jest własnością Miasta Poznań oraz dziewięciu okolicznych gmin.



Wykres 3. Zatrudnienie w etatach w Aquanet SA w latach 2008–2013

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Analizując sytuację w zakresie wzrostu taryf i rentowności przedsiębiorstw wodociągowych w Polsce oraz konfrontując ją z sytuacją przedsiębiorstw wodociągowych biorących udział w projekcie benchmarkingowym AQUABENCH, można stwierdzić, że benchmarking prowadzi do zwiększenia efektywności kosztowej przedsiębiorstw.

Dzięki przedstawieniu projektów benchmarkingowych na świecie zwrócono uwagę na benchmarking jako na narzędzie do zarządzania kosztami w przedsiębiorstwie wodociągowym. Wyniki przeglądu projektów benchmarkingowych na świecie zachęcają do sformułowania wniosku, że benchmarking w Polsce wśród przedsiębiorstw wodociągowych powinien być wzorowany na benchmarkingu prowadzonym przez EBC, jak również przez Aquabench. Wynika to ze stosunkowo podobnej struktury własności oraz organizacji przedsiębiorstw biorących udział w tych dwóch projektach.

Konfrontacja polskich doświadczeń w zakresie benchmarkingu z dorobkiem światowym upoważnia do stwierdzenia, że benchmarking w branży wodociągowej w Polsce obejmuje głównie duże przedsiębiorstwa i jest dopiero w początkowej fazie rozwoju. Brak nadzoru regulatora oraz innych organów poza przedsiębiorstwami nie daje asumptu do zdynamizowania procesu organizacji projektów benchmarkingowych oraz wykorzystywania ich efektów do zarządzania kosztami.

Występują w Polsce przykłady przedsiębiorstw, które dzięki benchmarkingowi podnoszą swoją efektywność, jednak ze względu na stosunkowo krótki czas jego trwania nie ma dzisiaj udowodnionych wyników jego stosowania. Aquanet jest jednym z niewielu przedsiębiorstw, które w sposób systemowy stosuje benchmarking jako narzędzie strategicznego zarządzania kosztami.

Literatura

- Blocher E., Chen K., Cokings G., Lin, T. (2005), *Cost Management. A Strategic Emphasis*, Mc Graw Hill, New York.
- Bogan C.E., English M.J. (2006), *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

- Bogdanowicz M. (2012), *Benchmarking – wyniki przedsiębiorstw wodociągowo-kanalizacyjnych w Polsce za 2011 rok*, Izba Gospodarcza „Wodociągi Polskie”, Bydgoszcz.
- Bogdanowicz M. (2013), *Benchmarking – wyniki przedsiębiorstw wodociągowo-kanalizacyjnych w Polsce za 2012 rok*, Izba Gospodarcza „Wodociągi Polskie”, Bydgoszcz.
- Codling S. (1998), *Benchmarking*, Gower Publishing, Aldershot Hampshire.
- Mikulski H., Mikulska A. (2006), *Benchmarking jako nowoczesna metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, „Monitor Rachunkowości i Finansów” nr 6.
- Möller K., Bertzbach F. Nothhaft S., Waidelich P., Schulz A. (2012), *Benchmarking in der Abwasserbeseitigung – eine Bestandsaufnahme (Benchmarking in the wastewater sector – taking stock)*, Enhanced reprint from KA-Korrespondenz Abwasser, Abfall 2012 (59), Hamburg.
- www.aecom.com (AECOM), dostęp 28.03.2013.
- www.aquanet.pl (Aquanet SA), dostęp 28.03.2013.
- www.cena-wody.pl (Cena wody.pl), dostęp 28.03.2013.
- www.ib-net.org (The International Benchmarking Network for Water and Sanitation Utilities – IBNET), dostęp 28.03.2013.
- www.nationalbenchmarking.ca (National Water and Wastewater Benchmarking Initiative), dostęp 28.03.2013.
- www.ofwat.gov.uk (Ofwat), dostęp 28.03.2013.
- www.stat.gov.pl (Główny Urząd Statystyczny. Portal informatyczny), dostęp 28.03.2013.

THE USE OF BENCHMARKING IN COST MANAGEMENT TO CREATE VALUE IN THE WATER COMPANIES IN POLAND

Abstract: This paper addresses the question of the use of benchmarking in the water companies in Poland in terms of cost management. There have been performance benchmarking projects in the world and the benchmarking project conducted in Poland. Attention is paid to the effects of cost management in companies involved in water projects benchmarking in Germany. Against the background of the projects such as benchmarking shown waterworks company in Poland applying benchmarking in cost management.

Keywords: benchmarking, cost management

Translated by Paweł Chudziński

