

# Benchmarking

## jako nowoczesna metoda zarządzania zmianami w organizacji

Beata Mucha, mgr

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem AE, Katowice

Zapewnienie sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w warunkach turbulentnego otoczenia wymaga wprowadzenia zmian. Bez względu na rodzaj i charakter zmian, dokonywanie ich, zarówno w wymiarze funkcjonalnym jak i strukturalnym, wymaga racjonalnego i efektywnego procesu zarządzania zmianami. Efektywne zarządzanie zmianami wymaga z kolei wykorzystania — odpowiednich do określonych potrzeb organizacji i występujących warunków — koncepcji i metod zarządzania. Jedną z nich jest benchmarking, który jest przedmiotem niniejszego artykułu. Benchmarking, czyli przymierzanie się do firm „najlepszych w swojej klasie”, jest metodą poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania, umożliwiających osiągnięcie najlepszych wyników nie metodą własnych „prób i błędów”, ale poprzez uczenie się na błędach innych.

Przedsiębiorstwo, aby mogło być efektywne i rozwijać się, musi być elastyczne i wykazywać się zdolnością adaptacyjną do stale zmieniających się warunków otoczenia. Musi się zatem umieć dostosować do zmieniającej się sytuacji ekonomicznej, finansowej, społecznej i politycznej. Ogólnie można powiedzieć, że przedsiębiorstwo musi się wykazywać zdolnością adaptacji do zmieniających się warunków „świata zewnętrznego i wewnętrznego” oraz musi mieć zdolność uczenia się na podstawie zbieranych doświadczeń.

Przedsiębiorstwo znajdujące się w stanie równowagi może być z niej wytrącone na skutek modyfikacji dokonujących się w jego otoczeniu.

Stan równowagi wewnętrznej oznacza wzajemne, optymalne dostosowanie składników stanowiących przedsiębiorstwo. Wszystkie elementy całości stanowiącej przedsiębiorstwo, a więc ludzie (ich możliwości i umiejętności), posiadane zasoby materialne, struktura organizacyjna, procesy funkcjonowania (regulacyjne i realne), muszą odpowiadać nie tylko strategii przedsiębiorstwa i realizowanym celom, ale również sobie nawzajem. Natomiast stan równowagi zewnętrznej zachodzi wówczas, gdy przedsiębiorstwo potrafi reagować na zjawiska zachodzące w otoczeniu w sposób, który nie niszczy jego równowagi wewnętrznej [Sapijaszka, 1996, s. 16].

Przedsiębiorstwa, chcąc zapewnić sobie warunki egzystencji i rozwoju, muszą wnikliwie obserwować zmiany<sup>1</sup> w otoczeniu swojego działania, dokonywać na bieżąco i perspektywnie diagnozy szans i zagrożeń, poszukiwać nowych możliwości działania i odpowiadać na wyzwania nowymi technologiami, wyrobami, formami organizacji i marketingu. Przedsiębiorstwa muszą podchodzić do zmian strategicznie i opracować odpowiednią strategię działania (strategię gry o przyszłość), rozumianą jako zasadnicze dla danej firmy kierunki i reguły działania, niezbędne do osiągnięcia jej ważnych długofalowych celów w odpowiedzi na sygnały i wyzwania otoczenia (ryнку) [Penc, 1999, s. 9]. Strategia tworzona przez przedsiębiorstwo powinna być innowacyjna i opierać się na wizji przyszłości przedsiębiorstwa.

Można wyróżnić dwie kategorie zmian, występujące w procesie zapewnienia równowagi: zmiany stopniowe (normalne) i zmiany radykalne.

Zmiany stopniowe są stałym zjawiskiem w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, gdyż poszczególne jego składniki (strategie, struktury, ludzie, procesy, kultura) nigdy nie są do siebie idealnie dostosowane. Ten typ zmian ma na celu wprowadzenie drobnych korekt w relacji między wskazanymi składnikami przedsiębiorstwa oraz reagowanie na drobne, o charakterze wycinkowym, zmiany w otoczeniu. Istnieją dwa zasadnicze typy zmian stopniowych: dostrajanie (*fine-tuning*) i stopniowe dostosowanie (*incremental adjustment*).

Dostrajanie jest procesem poszukiwania lepszej drogi realizacji misji i celów firmy, nawet wtedy gdy strategie, struktura, zasoby ludzkie i procesy są wzajemnie zgodne.

Natomiast stopniowe dostosowanie jest odpowiedzią przedsiębiorstwa na drobne zmiany zachodzące w otoczeniu. Ma ono przeważnie charakter lokalny (fragmentaryczny) i niewielką skalę. Zaprojektowane jest do rozwiązania określonego problemu.

Zmiany stopniowe bardzo rzadko zapewniają niezakłócony rozwój przedsiębiorstwa w długim okresie. Wzrost złożoności otoczenia i tempa jego zmian powoduje, że stopniowe dostosowywanie przedsiębiorstwa do otoczenia często nie wystarcza w długim okresie, a brak równowagi może doprowadzić do sytuacji kryzysowej.

W przypadkach sytuacji kryzysowych, aby przywrócić przedsiębiorstwu niezbędną równowagę, konieczna jest zmiana radykalna. Zmiany radykalne są odpowiedzią kierownictwa przedsiębiorstwa na poważne zmiany, jakie zaszły w jego otoczeniu lub wewnątrz przedsiębiorstwa. Zmiany radykalne obejmują następujące przedsięwzięcia:

— redefinicję misji, celów strategicznych i innych podstawowych wartości przedsiębiorstwa,

---

<sup>1</sup> Zmiana jest celowym i świadomym działaniem. Istota zmiany polega na przejściu organizacji gospodarczej ze stanu dotychczasowego do stanu innego, jednoznacznie odmiennego. Jest nieuchronną cechą otoczenia każdej organizacji, rynki przemieszczają się i pojawiają się nowe wyroby, odkrywane są nowe materiały i wydawane są nowe prawa. Zob.: [Czermiński, Czerna, Nogalski, Rutka, 1993, s. 144; Stoner, Wankel, 1992, s. 240].

- zmiany w zakresie własności i struktury władzy,
- zmianę systemu podejmowania decyzji,
- wymianę części kadry.

Radykalna zmiana powinna być wprowadzona względnie szybko i postrzegana jako mechanizm koordynujący zmiany stopniowe w długim okresie.

Zmiany do niedawna były traktowane jako zadania uboczne, zewnętrzne, jako sposób przejścia od jednego stanu do drugiego, który chciano osiągnąć. Były złem koniecznym, które starano się możliwie najbardziej ograniczyć. W dzisiejszym świecie zmiany stanowią integralną część życia przedsiębiorstwa, połączone są z jego funkcjonowaniem i poszukiwaniem równowagi. Stanowią swego rodzaju wzorzec działania organizacji. Warunkiem sprostania wyzwaniom otoczenia jest nieustanne rozwijanie umiejętności dostosowawczych.

Umiejętności te zależą od wielu czynników, takich jak: stan otoczenia, wielkość i wiek organizacji, kondycja ekonomiczna, ale przede wszystkim od skłonności do zmian. Każde przedsiębiorstwo, które chce osiągnąć sukces w turbulentnym otoczeniu, musi nieustannie zmierzać do wprowadzenia zmian. Bez względu na rodzaj i charakter zmian, dokonywanie ich, zarówno w wymiarze funkcjonalnym jak i strukturalnym, wymaga racjonalnego i efektywnego procesu zarządzania zmianami. Efektywne zarządzanie zmianami wymaga z kolei wykorzystania — odpowiednich do określonych potrzeb organizacji i występujących warunków — koncepcji i metod zarządzania, które stają się typowymi przedsięwzięciami restrukturyzacyjnymi. Pod pojęciem przedsięwzięcia restrukturyzacyjnego należy rozumieć propozycję typowego podejścia do analizy i rozwiązywania określonych problemów adaptacji przedsiębiorstw do występujących aktualnie lub mających się pojawić w przyszłości warunków zewnętrznych lub wewnętrznych. Do takich przedsięwzięć zaliczyć można benchmarking. Koncepcję tę należy postrzegać jako wsparcie dla realizowanych przez organizacje procesów adaptacyjnych i/lub antycypacyjnych względem zmieniającego się otoczenia. Od szybkości jej wdrożenia zależy w dużej mierze poprawa efektywności działania firmy, a tym samym wzrost jej wartości rynkowej.

Współczesny rynek, podlegający ustawicznym zmianom, wymusza konieczność uczenia się i doskonalenia. Benchmarking, czyli przymierzanie się do firm „najlepszych w swojej klasie”, jest metodą poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania, umożliwiających osiągnięcie najlepszych wyników nie metodą własnych „prób i błędów”, ale poprzez uczenie się na błędach innych.

Ogólnie, porównywanie się z najlepszymi, dorównywanie im, orientacja na najlepszą klasę wyrobów lub usług, uczenie się od konkurentów — to benchmarking. U jego podstaw leży założenie, że każde przedsiębiorstwo ma pewne słabe strony.

Dotychczas pojawiło się wiele różnych definicji benchmarkingu, w których podkreśla się, iż etymologicznie benchmarking wywodzi się od słowa benchmark.

Słownik Oksfordzki podaje znaczenie benchmarku jako „znak”, „norma” lub „program” używany jako test lub punkt odniesienia [Andersen, 1995, s. 212; Węgrzyn, 2000, s. 80]. Z kolei według słownika Webstera, który proponuje bardziej topograficzne ujęcie zagadnienia, słowo to oznacza

punkt orientacyjny geodety [...] wyznaczający pewną pozycję [...] i używany jako punkt odniesienia [...] norma, według której jakaś rzecz może być oceniana lub mierzona [Camp, 1995, s. 27; Martyniak, 1997, s. 185].

To ostatnie znaczenie benchmarku jako normy służącej do oceny zostało wykorzystane w informatyce, gdzie benchmarking oznacza proces pomiaru możliwości programów i systemów informatycznych. Uzyskiwane na tej drodze normatywy standardów w zakresie programów i systemów ułatwiają dokonywanie wyboru między różnymi ofertami producentów działających na rynku informatycznym. Zdaniem H. J. Harringtona benchmark jest wzorcem, względem którego można porównywać inny element bądź też na którego podstawie można sobie wyrobić osąd danej rzeczy<sup>2</sup>. Z kolei G. J. Balm definiuje benchmark jako wskaźnik poziomu agresywności, jaki musi posiadać dana organizacja, aby osiągnąć wymagany stopień konkurencyjności [Balm, 1992, s. 29].

Z. Martyniak, w swej książce *Metody organizowania procesów pracy* przytacza kilka definicji benchmarkingu, a mianowicie:

- uczenie się od najlepszych przez porównywanie się z najlepszymi,
- poszukiwanie najefektywniejszych metod danej działalności, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną,
- ciągłe porównywanie procesów, produktów lub usług z ich odpowiednikami u najlepszych konkurentów,
- proces ciągłej oceny produktów, usług i metod danego przedsiębiorstwa w świetle osiągnięć konkurentów lub liderów w danej branży,
- metoda poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania, umożliwiających osiągnięcie najlepszych wyników przez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia,
- metoda porównywania własnych rozwiązań z najlepszymi oraz ich udoskonalanie przez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia [Martyniak, 1996, s. 303–304].

Powyższe zestawienie potwierdza fakt, iż benchmarking jest pojęciem o bardzo dużej pojemności znaczeniowej. Na uwagę zasługuje podejście A. Węgrzyna, który wprowadził dwie definicje benchmarkingu. W ujęciu bardziej ogólnym benchmarking jest procesem ciągłego uczenia się i twórczego doskonalenia organizacji, wykorzystującym rozwiązania i osiągnięcia, które wypracowali najlepsi w danej dziedzinie.

---

<sup>2</sup> Pogląd H. J. Harringtona zaprezentowany przez tego autora w przedmowie do pracy: Zairi M., 1997, *Effective Benchmarking — Learning from the best*, Chapman & Hall, London, s. xvii.

Natomiast analityczne podejście traktuje benchmarking jako ciągły i systematyczny proces identyfikowania, analizy, projektowania i w konsekwencji wdrażania lepszych rozwiązań w zakresie procesów, produktów oraz sposobów rozwiązywania problemów i realizacji celów z wykorzystaniem uznanych i sprawdzonych wzorców wewnętrznych i/lub zewnętrznych organizacji, którego rezultatem powinien być wzrost jej efektywności [Węgrzyn, 2000, s. 84].

Można więc powiedzieć, że jest to głównie proces porównywania i mierzenia, a także konfrontowania, wyszukiwania i identyfikowania. Przedmiotem działań są określone procesy, produkty, efektywność organizacji, a także sposoby działania. Celem pośrednim działań jest zdobycie informacji, uczenie się, wykorzystanie 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 zostanie najlepszym z najlepszych. Jako punkt odniesienia w realizowanym procesie najczęściej wskazuje się na liderów rynkowych lub branżowych, najlepszych konkurentów, najlepsze znane organizacje działania, a także wzory doskonałości i przodujące przedsiębiorstwa.

Podejmując się próby klasyfikacji benchmarkingu, można tego dokonać, opierając się na dwóch zasadniczych kryteriach:

- kryterium 1. — obiektu, w stosunku do którego dana organizacja jest porównywana (czyli kto służy za wzorzec w badaniach benchmarkingowych),
- kryterium 2. — przedmiotu, jaki jest porównywany przez daną organizację (czyli co jest przedmiotem benchmarkingu) [Andersen, 1995, s. 213–216; Węgrzyn, 2000, s. 85–86].

Na podstawie kryterium 1., czyli w zależności od tego, z kim dokonuje się porównań, można wyodrębnić:

- benchmarking wewnętrzny,
- benchmarking zewnętrzny — konkurencyjny i ogólny.

Natomiast na podstawie kryterium 2., czyli w zależności od tego, co jest przedmiotem benchmarkingu, można wyróżnić:

- benchmarking strategiczny,
- benchmarking wyników (skuteczności działań),
- benchmarking procesów.

### **Benchmarking wewnętrzny (ang. *Internal benchmarking*)**

Wiele organizacji, w tym głównie przedsiębiorstw, prowadzi swoją działalność w ramach struktury gałęziowej. Przedsiębiorstwa te posiadają zwykle pewną liczbę geograficznie rozproszonych filii lub wydziałów. W takim przypadku działalność gospodarczą przedsiębiorstwa należy rozpatrywać jako zbiór działań o zbliżonym charakterze, które łatwo można ze sobą porównać [Karlöf, Östblom, 1995, s. 73]. Dlatego dokonywanie porównań międzyzakładowych (międzywydziałowych lub nawet międzystanowiskowych) albo porównań w zakresie spełniania analogicznych funkcji w danym przedsiębior-

stwie lub w sieci przedsiębiorstw organizacyjnie wzajemnie powiązanych jest cechą charakterystyczną benchmarkingu wewnętrznego. Innymi słowy ten typ benchmarkingu oznacza dokonywanie porównań pomiędzy wydziałami, oddziałami lub filiami (także zagranicznymi) w ramach jednej organizacji. Przykładem może być stosowanie benchmarkingu między dwiema jednostkami należącymi do jednego większego przedsiębiorstwa. Ten typ benchmarkingu sprawdza się najlepiej w stosunku do korporacji, w których procesy w ramach jednej części przedsiębiorstwa są wykonywane lepiej niż w innych częściach.

Benchmarking wewnętrzny skupia się głównie na badaniu oraz ocenie procesów i metod stosowanych obecnie w danym przedsiębiorstwie. Jak w każdym procesie gospodarczym, tak i w procesie analizowanym będzie występować wiele czynności niewnoszących ze sobą wartości dodanej, tzn. czynności, które zużywają czas i środki, nie tworząc wartości dodanej. W wyniku zastosowania benchmarkingu można zidentyfikować te czynności, a w następnym etapie je wyeliminować, co w konsekwencji prowadzi do wzrostu efektywności procesu.

Tego rodzaju benchmarking powinien być punktem wyjścia w stosowaniu metod porównywania się do najlepszych. Ze względu bowiem na łatwość dostępu do danych pozwala na szybkie ukazanie różnic wewnętrznych i znalezienie jednostek (funkcji, procesów, metod itp.), które mogą się stać „benchmarkami”, czyli wzorcami w dalszym postępowaniu ulepszającym. Przeprowadzenie benchmarkingu wewnętrznego staje się podstawą rozpoczęcia benchmarkingu zewnętrznego, a więc konkurencyjnego i ogólnego. W ramach benchmarkingu wewnętrznego organizacja uczy się od swoich oddziałów, wydziałów czy też spółek zależnych.

### **Benchmarking konkurencyjny (ang. *Competitive benchmarking*)**

Benchmarking konkurencyjny jest techniką działania „zorientowaną na zewnątrz”, dzięki której metody stosowane we własnym przedsiębiorstwie mogą być porównywane z metodami stosowanymi przez inne organizacje. Ten typ benchmarkingu oznacza dokonywanie porównań własnej efektywności działania z bezpośrednią konkurencją, tj. z konkurencyjnymi firmami, które produkują te same wyroby lub świadczą te same usługi. Polega więc na porównywaniu się z najlepszymi spoza organizacji z tego samego sektora w zakresie produktów i procesów.

Benchmarking konkurencyjny dostarcza informacji o aktualnych i przyszłych działaniach konkurentów, ich silnych i słabych stronach, jak również o ich możliwej reakcji na szczególne zachowania.

Pozwala również na przeprowadzenie porównań z przedsiębiorstwami, które najlepiej opanowały dane działania. Ten typ benchmarkingu nie wykracza jednak poza otoczenie bezpośrednich konkurentów. Jest to jednak bez wątpienia najtrudniejszy rodzaj benchmarkingu ze względu na fakt, iż konkurenci otaczają tajemnicą swoje rozwiązania wzorcowe i niechętnie się dzielą

informacjami na temat tych rozwiązań z potencjalnymi konkurentami. Potencjalny partner, do którego zwraca się organizacja z zamiarem realizacji projektu benchmarkingowego, może się poczuć zagrożony w obliczu prośby ze strony konkurenta o ujawnienie danych, w zamian nie otrzymując niczego. Z tego powodu istnieje zwykle duże prawdopodobieństwo wystąpienia problemów ze znalezieniem partnera do zastosowania analiz benchmarkingowych. W praktyce okazuje się, że znacznie łatwiej uzyskuje się potrzebne informacje w przypadku istnienia możliwości ekwiwalentnej wymiany informacji między konkurentami. Pośrednikami w takich transferach informacji są często firmy konsultingowe, które na życzenie zainteresowanych stron zachowują poufność i anonimowość przekazywanych informacji. W tego rodzaju benchmarkingu należy zwrócić uwagę na to, aby nie dokonywać porównań między jednostkami z natury rzeczy nieporównywalnymi. Porównanie oznacza konieczność istnienia cech podobnych, gdyż porównywać ze sobą można wyłącznie rzeczy podobne. Dlatego też na pierwszym etapie prac konieczne jest dokładne poznanie własnych procesów i operacji, które warunkuje możliwość dokonywania efektywnych porównań oraz identyfikowania elementów wyznaczonych do modernizacji.

### **Benchmarking ogólny (ang. *Generic benchmarking*)**

Benchmarking ogólny, zwany też benchmarkingiem funkcjonalnym, międzybranżowym czy też horyzontalnym, jest najpowszechniejszym typem benchmarkingu, w którym jedna ze stron biorących udział w procesie identyfikuje i uczy się na podstawie najskuteczniejszych procedur stosowanych przez drugą stronę, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności. Przedmiotem porównań są przeważnie produkty, usługi i realizowane procesy. Ten typ benchmarkingu ma na celu rozpoznanie wzoru idealnego postępowania bez względu na miejsce, w którym on powstaje. Chodzi tutaj o wyszukanie takiego przedsiębiorstwa lub organizacji, które stosują podobne procesy i osiągają lepszą efektywność. Benchmarking ogólny pozwala na ominięcie potencjalnych problemów występujących w zakresie benchmarkingu konkurencyjnego, tj. poufności informacji. W tego typu benchmarkingu należy dążyć do prowadzenia porównań w odniesieniu do tej części organizacji, a dokładniej — realizowanych procesów i związanych z nimi czynności, które nawet w odmiennych gałęziach mogą wykazywać podobieństwo co do logiki działania [Karlöf, Östblom, 1995, s. 78]. Realizacja działań w zakresie benchmarkingu ogólnego jest trudna. Wynika to z faktu, że znalezienie przedsiębiorstwa lub organizacji, która nie jest konkurentem, jest całkowicie spoza branży i jednocześnie stosuje proces wystarczająco podobny, aby na podstawie jego analizy można było zdobyć pożądaną wiedzę, wymaga często nakładu znacznych środków i czasu, bez pewności odniesienia sukcesu.

W przypadku benchmarkingu zewnętrznego wyboru porównywalnej firmy można dokonać na podstawie:

— posiadanej przez firmę wiedzy,

- wstępnych badań selekcyjnych,
- poszukiwania baz danych,
- wykorzystania systemów sieciowych,
- bezpośrednich i telefonicznych wywiadów,
- analizy materiałów dostarczanych przez media,
- bezpośredniej obserwacji,
- publikacji firmowych,
- analizy nagród i odznaczeń,
- reputacji firmy,
- publicznych prezentacji [Bendell, Boulter, 2000, s. 114].

Analiza charakterystyk poszczególnych rodzajów benchmarkingu umożliwia zestawienie ich zalet i wad, co prezentuje tabela 1.

### Tabela 1.

Wady i zalety poszczególnych rodzajów benchmarkingu, wyodrębnionych na podstawie kryterium wzorca

Rodzaj benchmarkingu	Zalety	Wady
Wewnętrzny (w ramach przedsiębiorstwa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• względnie łatwy dostęp do informacji</li> <li>• dobre wyniki w zdywersyfikowanych firmach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zawężone pole widzenia</li> <li>• występowanie uprzedzeń w firmie</li> </ul>
Odnoszący się do konkurencji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozyskanie istotnych, strategicznych danych</li> <li>• porównywalność produktów lub/i procesów</li> <li>• względnie wysoka akceptacja ze strony załogi</li> <li>• możliwość określenia swej pozycji wśród konkurencji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trudności w pozyskiwaniu danych</li> <li>• prawdopodobieństwo kopiowania zawężonych rozwiązań branżowych</li> </ul>
Ogólny (odnoszący się do firm spoza branży)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• względnie wysoka możliwość znalezienia innowacyjnych rozwiązań</li> <li>• zwiększenie udziału załogi w poszukiwaniu nowych idei (pomysłów)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stosunkowo trudne wdrożenie</li> <li>• czasochłonność analiz</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Pieske, 1994, s. 20 (za: Zimniewicz, 1999, s. 38-39); Tabor, 1997, s. 29, s. 139].

### Benchmarking strategiczny (ang. *Strategic benchmarking*)

Benchmarking strategiczny jest typem benchmarkingu, w którym przedmiotem dokonywania porównań są różne procedury i procesy stosowane na poziomie strategicznym. Obejmuje on analizę dokonywania wyboru produktów, rynków, formułowania ogólnej strategii, dokonywania inwestycji, prowadzenia prac badawczych i rozwojowych itp. Polega więc na porównywaniu różnych wizji, misji i strategii liderów rynkowych, aby zidentyfikować kluczowe czynniki ich powodzenia.



L. S. Pryor proponuje traktować benchmarking strategiczny jako porównywanie firmy z liderem z branży w celu ustalenia segmentu rynku, na jakim skupił się konkurent, rodzaju strategii, jaką stosuje, poziomu realizowanych inwestycji oraz obszarów działania, w których te inwestycje występują.

Innym ważnym celem dokonywania porównań jest identyfikacja obszarów stanowiących istotę mocnych stron porównywalnego przedsiębiorstwa decydujących o jego przewadze konkurencyjnej [Pryor, 1998; Aniszewska, 1995, s. 13].

### **Benchmarking wyników działania (ang. *Performance benchmarking*)**

Benchmarking wyników działania polega na dokonywaniu porównań wyłącznie w zakresie danych świadczących o poziomie efektywności działania organizacji, zarówno w aspekcie ekonomicznym jak i operacyjnym. Często realizuje się go w celu uszeregowania kilku przedsiębiorstw pod względem osiągniętych rezultatów i wyznaczenia własnej pozycji względem innych przedsiębiorstw danego sektora.

### **Benchmarking procesów (ang. *Process benchmarking*)**

Benchmarking procesów jest metodą, w której przedmiotem dokonywania porównań są procedury i procesy stosowane przez różne organizacje lub sposoby skutecznego wykonywania i organizowania procesów, umożliwiające osiągnięcie wysokiego poziomu efektywności. Polega na przebadaniu procesów liderów rynkowych pod względem efektywności kosztowej oraz kreowania wartości dla klienta. Jest on niezwykle ważny ze względu na to, iż procesy są źródłem przewagi konkurencyjnej. Dlatego firma porównująca się pod tym kątem z wzorcem powinna zadać sobie pytania:

- dlaczego ten proces jest w ogóle prowadzony,
- dlaczego prowadzony jest właśnie w taki sposób,
- jakie są przykłady wzorcowych procesów danego typu,
- jak w świetle porównań z firmą „najlepszą w swojej klasie” proces ten powinien zostać usprawniony (tzn. jakie zastosować rozwiązania, techniki, technologie itp.).

W tabeli 2. zostały zaprezentowane najczęściej wymieniane wady i zalety podstawowych rodzajów metod benchmarkingu według kryterium przedmiotowego.

Z kolei W. Grudzewski, dokonując klasyfikacji benchmarkingu według kryterium przedmiotowego, nie wyróżnia benchmarkingu wyników działania, natomiast idzie nieco dalej, wyodrębniając obok benchmarkingu strategicznego i procesów dwa rodzaje benchmarkingu: produktów i metod zarządzania [Grudzewski, 2000, s. 150].

**Tabela 2.**

Wady i zalety poszczególnych rodzajów benchmarkingu, wyodrębnionych na podstawie kryterium przedmiotu

Rodzaj benchmarkingu	Zalety	Wady
Strategiczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomocny w formułowaniu bądź w weryfikacji strategii</li> <li>• pomocny w ustalaniu własnej pozycji rynkowej</li> <li>• pozwala zidentyfikować słabe i mocne strony organizacji</li> <li>• relatywnie łatwy dostęp do danych</li> <li>• szeroka gama potencjalnych partnerów</li> <li>• daje możliwość wykorzystania niekonwencjonalnych rozwiązań</li> <li>• inspiruje proces uczenia się</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• duża poufność danych</li> <li>• często bazuje na domysłach</li> <li>• wysoce subiektywny</li> </ul>
Wyników działania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomocny w ustalaniu własnej pozycji na tle branży</li> <li>• pozwala zidentyfikować słabe i mocne strony organizacji</li> <li>• pomocny w ustalaniu celów ekonomicznych</li> <li>• łatwy dostęp do danych</li> <li>• duża liczba danych</li> <li>• niski koszt</li> <li>• niska czasochłonność</li> <li>• inspiruje proces uczenia się</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ogranicza się tylko do informacji o rezultatach, pomija sposoby dochodzenia do nich</li> </ul>
Procesów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomagają zredukować koszty</li> <li>• zastosowanie wywiera istotny wpływ na poprawę efektywności organizacji</li> <li>• inspiruje proces uczenia się</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• może wiązać się z wysokim kosztem oraz czasochłonnością</li> </ul>

Źródło: [Węgrzyn, 2000, s. 98].

**Benchmarking produktów**

Benchmarking produktów koncentruje się na analizie produktów, usług w kategoriach stopnia zaspokojenia potrzeb klientów oraz nowatorskich rozwiązań w zakresie np. konstrukcji i technologii.

**Benchmarking metod zarządzania**

Benchmarking metod zarządzania polega na porównywaniu przyjętego przez firmę wzorcową systemu zarządzania, przede wszystkim planowania, podejmowania decyzji, organizowania, zarządzania zasobami ludzkimi, kon-

trolowania, czyli czynności w organizacji zorientowanych na zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne.

W momencie gdy firma decyduje się na wprowadzenie benchmarkingu, musi zdawać sobie sprawę z faktu, że jest to proces wieloetapowy, który wymaga od wszystkich pracowników systematyczności, zaangażowania oraz przestrzegania pewnych ogólnie przyjętych reguł (dotyczy to głównie benchmarkingu konkurencyjnego). Zasady te zostały opisane w formie kodeksu etycznego, który wymaga bardziej szczegółowego omówienia ze względu na swój aspekt moralny.

Ogólne zasady, które powinny być przestrzegane przy stosowaniu benchmarkingu:

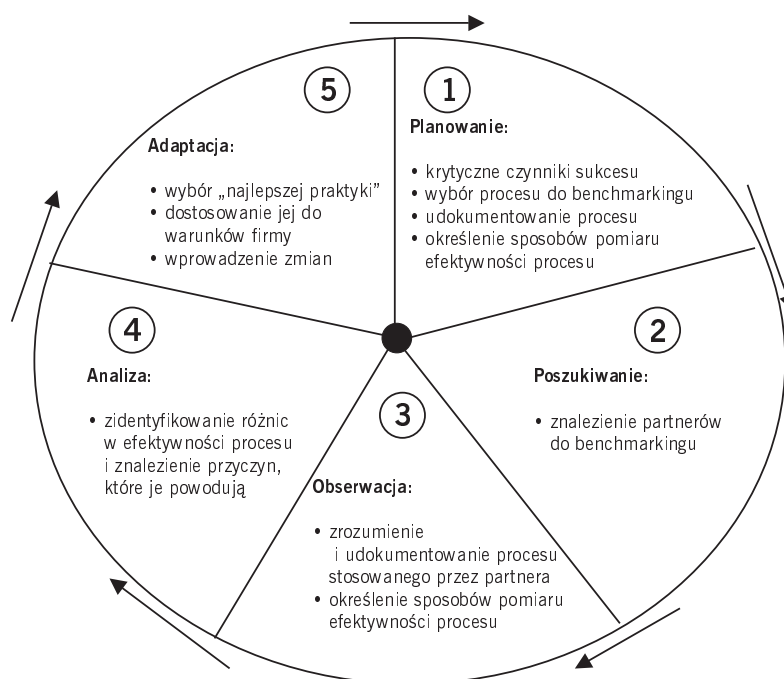
- Pełne przestrzeganie zasad prawnych i etycznych, gdyż benchmarking musi się opierać na wzajemnym zaufaniu.
- Rzetelność, czyli niewprowadzanie nikogo w błąd i niepodawanie złych informacji.
- Moralny obowiązek udostępnienia podobnych danych, jakie samemu się otrzymało.
- Uzyskane dane traktowane są jako ściśle poufne.
- Pierwszy kontakt z partnerem benchmarkingowym powinien się odbywać poprzez kierownictwo.
- Niezbędne jest bardzo dobre przygotowanie do pytań i zagadnień, miar, wymiany danych i bardzo dobre zrozumienie działania własnej firmy, procesów, funkcji itd.
- Wyzbycie się metod skrytych, tj. podsłuch, niedozwolone fotografowanie, kradzież tajemnic firmowych.
- Po odkryciu przestępstwa w swoim zespole należy natychmiast poinformować zarówno kierownictwo, jak i partnera benchmarkingowego.
- Traktowanie partnera jak siebie samego [Grudzewski, Jagusztyn-Grochowska, Zużewicz, 1999, s. 5].

W procesie benchmarkingu, bez względu na jego rodzaj, można wyróżnić pięć podstawowych faz:

1. Planowanie — obejmuje określenie kluczowych czynników sukcesu wpływających na pozycję rynkową organizacji, wybór procesu podlegającego badaniu benchmarkingowemu, utworzenie grupy benchmarkingowej, zrozumienie i udokumentowanie procesu podlegającego benchmarkingowi, określenie sposobów pomiaru efektywności procesu.
2. Poszukiwanie — polega na utworzeniu listy kryteriów, jakie powinien spełniać partner do benchmarkingu, zidentyfikowaniu potencjalnego partnera (partnerów), wybraniu partnera (partnerów), nawiązaniu kontaktu z wybranym partnerem (partnerami).
3. Obserwacja — obejmuje sporządzenie odpowiednich kwestionariuszy, uzyskanie danych dotyczących wybranego przedmiotu badań od partnera, udokumentowanie zebranych informacji, sprawdzenie i zweryfikowanie posiadanych informacji.

4. Analiza — obejmuje normalizację danych, identyfikację różnic, identyfikację przyczyn powstania różnic.
5. Adaptacja — polega na wyborze najlepszego rozwiązania, dostosowaniu go do warunków organizacji i wprowadzeniu zmian [Andersen, 1998, s. 203; Andersen, 1995, s. 222; Węgrzyn, 2000, s. 106n].

Model procesu benchmarkingu przedstawia rysunek 1.



**Rys. 1.**

**Koło benchmarkingu**

Źródło: [Andersen, 1999, s. 291 (za: I. Penc-Pietrzak, 2001, s. 24)].

Zamknięcie wszystkich etapów benchmarkingu, a więc planowania, poszukiwania partnerów, obserwacji ich działalności, analizy uzyskanych informacji oraz adaptacji stosowanych przez nich rozwiązań (wdrożenia zmian) w obrębie koła symbolizuje, że benchmarking jest procesem ciągłym i powtarzalnym. Nie może być jednorazowym wysiłkiem, dokonywanym jedynie wtedy, gdy firma znajduje się w niekorzystnej sytuacji rynkowej. Aby benchmarking przyniósł oczekiwane rezultaty, musi zostać na trwałe wpisany w strategię firmy, jak również w świadomość pracowników, którzy po odpowiednim przeszkoleniu powinni podejść do niego w sposób kompetentny i rzetelny.

Benchmarking znajduje coraz większe zastosowanie w warunkach polskich. Jedną z przesłanek do stosowania metody porównywania z najlepszymi jest Polska Nagroda Jakości, która dzięki ustanowionym szczegółowym kryteriom oceny wymusza poprawę zadowolenia klienta i pracowników poprzez

wdrożenie Kompleksowego Zarządzania Jakością (*Total Quality Management*). Aby wdrożyć TQM, niezbędna jest dogłębna analiza sytuacji obecnej i szukanie możliwych rozwiązań, które pozwoliłyby na poprawę. I tutaj pomocny staje się benchmarking.

Efektami zastosowania tej nowoczesnej metody zarządzania na polskim rynku może się poszczycić firma „Profit”<sup>3</sup>, specjalizująca się w konstruowaniu i wytwarzaniu elementów elektroniki samochodowej. Jest ona powiązana z innymi podmiotami, stanowiąc część organizacji globalnej. Zasadniczymi celami organizacji są: dostarczenie na globalny rynek wysokiej jakości elektronicznych elementów do produkcji samochodów, spełnianie wymagań klientów, ochrona zdrowia i bezpieczeństwa każdego pracownika oraz ochrona środowiska. Firma „Profit” prowadzi działalność produkcyjną, finansową i inwestycyjną, a przede wszystkim realizuje działalność produkcyjną. Utrzymuje szerokie kontakty ze swoimi dostawcami i klientami, wymagając od dostawców komponentów do produkcji o jak najlepszej jakości, a klientom świadcząc usługi na wysokim poziomie. Prowadzi sprzedaż produktów i usług zarówno dla klientów zagranicznych, jak i krajowych.

Zastosowanie tej nowoczesnej koncepcji zarządzania w firmie „Profit” sprowadza się przede wszystkim do eliminowania wad i zakłóceń w funkcjonowaniu. Przy eliminacji wad i zakłóceń wykorzystywana jest systemowa strategia zbudowana z czterech podstawowych elementów (kierownictwo, wiedza, działanie i planowanie). Połączenie tych elementów umożliwia firmie redukcję wszelkich słabości i błędów.

Firma „Profit” wykorzystuje benchmarking wewnętrzny i funkcjonalny.

Benchmarking wewnętrzny wykorzystywany jest przy porównywaniu się organizacji z:

- firmą X w USA (porównuje się przy obróbce i montażu przekładni kierowniczych, półosi i kolumn kierowniczych),
- firmą Y w Hiszpanii (porównuje się przy obróbce i montażu przekładni kierowniczych, półosi i kolumn kierowniczych),
- firmą Z w Południowej Korei (porównuje się przy obróbce i montażu przekładni kierowniczych, półosi i kolumn kierowniczych).

Benchmarking funkcjonalny wykorzystywany jest przy porównywaniu się organizacji z:

- firmą zajmującą się pasażerskimi przewozami lotniczymi (porównanie się przy rozliczaniu należności),
- firmą produkującą sprzęt łączności radiowej m. in. telefony komórkowe (porównanie się przy montażu powierzchniowym).

Zastosowanie tej nowoczesnej metody zarządzania pozwala firmie „Profit” również na obniżenie kosztów wytwarzania wyrobów i lepsze dostosowanie się do potrzeb klienta, a co za tym idzie — wzmocnienie swojej pozycji na rynku wśród producentów części samochodowych.

<sup>3</sup> Ze względu na poufność danych zmieniono nazwy firm.

Benchmarking może mieć zastosowanie nie tylko w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych, lecz również w innych organizacjach gospodarczych i instytucjach użyteczności publicznej, np. w bankach, towarzystwach ubezpieczeniowych, organizacjach transportowych, administracji centralnej i terenowej. Procedury benchmarkingu zostały zastosowane w praktyce gospodarczej przez Bank Zachodni. Polski bank komercyjny, korzystając z pomocy i doświadczeń kolegów z Midland Bank PLC z Sheffield, opracował m.in. plan strategiczny, usprawnił proces podejmowania decyzji kredytowych, a także opracował metodologie tworzenia *cash flow* oraz zarządzania płynnością. Jednakże Zachodni nie ograniczył się jedynie do benchmarkingu zewnętrznego, co przy jego rozbudowanej sieci placówek w Polsce pozwoliło oddziałom o gorszych rezultatach dorównać do wiodących oddziałów, tak aby wszystkie mogły chwalić się najlepszymi efektami pracy [Grudzewski, Jagusztyn-Grochowska, Zużewicz, 1999, s. 7].

Reasumując powyższe rozważania, można stwierdzić, że procedury benchmarkingu są zasadną metodą ulepszania działalności przedsiębiorstwa.

## Bibliografia

- Andersen B., 1995, *Benchmarking*, w: *Performance Management*, praca zbiorowa pod red. Rolstadas A., Chapman & Hall, London 1995 (za Węgrzyn A., 2000, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, ANTYKWA, Kluczbork — Wrocław).
- Andersen B., 1998, *Industrial Benchmarking for Competitive Advantage*, w: *Distributed Enterprise, Intelligent Automation and Industrial Benchmarking*, praca zbiorowa pod red. P. Garello, T. Skordasa, J. Kocho, R. Dziuby, Wydawnictwo Prac Naukowych „FORMAT”, Wrocław.
- Andersen B., 1999, *Industrial Benchmarking for Competitive Advantage*, „Human Systems Management”, nr 18 (za: Penc-Pietrzak I., 2001, *Rodzaje benchmarkingu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4).
- Aniszewska G., 1995, *Benchmarking, czyli jak się uczyć i doskonalić*, „Marketing i Rynek”, nr 4.
- Balm G. J., 1992, *Benchmarking A Practitioner's Guide for Becoming and Staying Best of the Best*, QPMA Press, Schaumburg.
- Bendell T., Boulter L., 2000, *Benchmarking. Jak uzyskać przewagę konkurencyjną*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Camp R. C., 1995, *Le benchmarking. Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*, Les Editions d'Organisation, Paris (za Martyniak Z., 1997, *Organizacja i Zarządzanie — 15 efektywnych metod*, Oficyna Wydawnicza Drukarnia ANTYKWA s.c., Kraków — Kluczbork).
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., 1993, *Organizacja i Zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Grudzewski W. M., 2000, *Benchmarking w przedsiębiorstwie*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, praca zbiorowa pod red. W. M. Grudzewskiego i I. Hejduka, Diffin, Warszawa.
- Grudzewski W. M., Jagusztyn-Grochowska S., Zużewicz L., 1999, *Benchmarking — istota i zastosowanie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 7.
- Karlöf B., Östblom S., 1995, *Benchmarking — równaj do najlepszych*, Wydawnictwo Zarządzanie i Finanse — Józef Śniadecki, Warszawa.

- Martyniak Z., 1996, *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa.
- Martyniak Z., 1997, *Organizacja i Zarządzanie — 15 efektywnych metod*, Oficyna Wydawnicza Drukarnia ANTYKWA s.c., Kraków — Kluczbork.
- Penc J., 1999, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Penc-Pietrzak I., 2001, *Rodzaje benchmarkingu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 4.
- Pieske R., 1994, *Benchmarking das Lernen von anderen und seine Begrenzungen*, „*Management Zeitschrift*”, nr 6, (za: Zimniewicz K., 1999, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWN, Warszawa, s. 38–39).
- Pryor L. S., 1998, *Benchmarking. A Self Improvement Strategy*, „*The Journal of Business Strategy*”, November–December (za Aniszewska G., 1995, *Benchmarking, czyli jak się uczyć i doskonalić*, „*Marketing i Rynek*”, nr 4).
- Sapijaska Z., 1996, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa.
- Stoner J. A. F., Wankel Ch., 1992, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Tabor J., 1997, *Benchmarking procesowy jako mechanizm poszukiwania najlepszych praktyk*, „*Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie*”, nr 786, Łódź.
- Węgrzyn A., 2000, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, ANTYKWA, Kluczbork — Wrocław.
- Zairi M., 1997, *Effective Benchmarking — Learning from the best*, Chapman & Hall, London.
- Zimniewicz K., 1999, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWN, Warszawa.

**A b s t r a c t** Benchmarking as a Modern Method of Management of Changes in Organization

**A**

In this article a justification was made of the need to carry out changes in the functioning of the enterprise and the conscious management of them. For this purpose it is proposed to use the method of benchmarking, indicating its attributes and conditions. The article contains a synthesis of world views on the subject of benchmarking, its essence, kinds and procedures, and also the results of pilot research carried out in the firm “Profit” verifying the conditions of using the method of benchmarking.