

BENCHMARKING JAKO STRATEGIA CIĄGŁEGO DOSKONALENIA ORGANIZACJI

ŁUKASZ TOMASZEWSKI¹, PIOTR ZASKÓRSKI

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

Wstęp

Dynamiczna transformacja rynkowa oraz rozwój nowoczesnych technologii sprawiają, że coraz trudniej jest przedsiębiorstwom dostosować się do wymagań otoczenia. Niezależnie od branży, w jakiej działają, konieczne jest nieustanne usprawnianie procesów, metod oraz koncepcji zarządzania w celu podnoszenia standardów funkcjonowania, jak również jakości wytwarzanych wyrobów, czy świadczonych usług. Ponadto, ogólnoświatowy wzrost konkurencji, przeobrażenia struktur organizacyjnych, a także pojawienie się nowych trendów prowadzenia biznesu – przyczyniły się do zmian w postrzeganiu organizacji i procesów zarządzania.

Organizacja będąca systemem działania, w której realizowanych jest wiele procesów, współcześnie traktowana jest jako obiekt cyklicznych modyfikacji, polegających na unowocześnianiu technologii i infrastruktury oraz podnoszeniu jakości i standardów pracy, a także doskonaleniu metod i technik zarządzania. W efekcie, przedsiębiorstwa zostały zmuszone do wyboru właściwej (optymalnej/racjonalnej) strategii do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem analizy swojej działalności przez pryzmat elementów mikro- i makrootoczenia. Zapewnienie spójności systemowej pomiędzy tymi elementami sprawia, że organizacja staje się bardziej elastyczna, otwarta na zmiany oraz potrafi określić własną pozycję i wprowadzać innowacje w działaniu.

Dynamiczne przeobrażenia gospodarcze, a także wzrost znaczenia kapitału niematerialnego stały się determinantą rozwoju wielu nowoczesnych koncepcji zarządzania. Wśród klasycznych, takich jak: *Business Process Reengineering* (BPR), *Lean Management*, *Outsourcing*, *X-Engineering* oraz koncepcje *organizacji uczącej się* i *wirtualnej*² coraz częściej obecna jest strategia benchmarkingu, oparta na

¹ Absolwent studiów magisterskich na kierunku zarządzanie na Wydziale Cybernetyki WAT, w trybie indywidualnym pod opieką naukową dr. hab. inż. Piotra Zaskórskiego, prof. WAT. Artykuł jest wynikiem dociekań autora w toku realizacji przedmiotów specjalistycznych z obszaru informacyjnych strategii zarządzania.

² A. Węgrzyn, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykw, Wrocław

wykorzystaniu różnego typu wzorców działania, a w tym na eksploracji zasobów informacyjnych w organizacjach usytuowanych w otoczeniu dalszym i bliższym danego podmiotu gospodarczego³.

1. Problem ciągłego doskonalenia organizacji

Postrzegając przedsiębiorstwo jako system działania, możemy utożsamiać go ze zbiorem procesów, traktowanych jako zintegrowane ze sobą obiekty organizacyjne bądź gniazda robocze. W wyniku każdej aktywności, organizacja osiąga wartość dodaną w postaci innowacyjnego wyrobu, usługi oraz doświadczenia. Mając na uwadze komponenty składowe systemu, każdy proces jest zasilany elementami wejścia (m.in. ludzie, infrastruktura, technologia, informacja oraz kapitał), które w wyniku transformacji dają obraz finalnego rezultatu/produktu o cechach wymaganych przez klienta. Optymalizacja w kontekście systemowym stwarza warunki dla podnoszenia poziomu konkurencyjności oraz zwiększania udziału w rynku przez firmę.

Istota ciągłego doskonalenia opiera się w szczególności na procesowym podejściu do zarządzania, gdzie bezpośrednim celem jest nieustanne poszukiwanie obszarów usprawnień, a następnie ich standaryzacja, specjalizacja i uproszczenie bez negatywnego skutku dla poziomu jakości. Problem ten utożsamiany jest najczęściej z cyklem PDCA (planuj – działaj – sprawdzaj – realizuj) i odnosi się do kategorii jakościowych produktu (rys. 1).



Rys. 1. Ciągłe doskonalenie i jego skutki

Źródło: J.J. Dahlgard i inni, *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2000, s. 47

Domeną doskonalenia firmy jest dbałość o podnoszenie wydajności działań poprzez wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań. Pozwala to efektywniej wyko-

2000, s. 9.

³ P. Zaskórski, *Modele planowania w organizacjach rozproszonych*, [w:] W. Gonciarski (red.), *Poszukiwanie nowych koncepcji i metod zarządzania*, WAT, Warszawa 2008, s. 27.

rzystywać potencjał przedsiębiorstwa, jak również usprawniać procesy decyzyjne, kadrowe, produkcyjno-usługowe oraz zarządcze. W tym sensie menedżerowie, chcąc podnosić intelektualną wartość organizacji, powinni dążyć do wykreowania w niej przekonania, że zmiana jest zjawiskiem pozytywnym i tylko odpowiednie jej wprowadzenie pozwala na poprawę sytuacji rynkowej oraz kreuje atmosferę dbałości o usprawnianie procesów.

Mając na uwadze aspekty ekonomiczne, należy stale dążyć do wykrywania marnotrawstwa, co wiąże się z obniżeniem kosztów i w konsekwencji z osiąganiem większych zysków ze sprzedaży dóbr i usług. Oznacza to potrzebę stałego poszukiwania możliwości ulepszania w codziennej działalności realizowanych procesów, z zachowaniem założonej metodyki rozwiązywania problemów i z wykorzystaniem doświadczeń wynikających z popełnianych błędów⁴.

2. Identyfikacja nowoczesnych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem

Wkład szkoły neoklasycznej oraz stosowanie języka metafor traktuje się jako determinantę rozwoju nowych nurtów w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Obecnie, wdrażanie nowych koncepcji ukierunkowane jest na tzw. „zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku”, a więc organizacją, która jest elastyczna, dynamiczna, wielozadaniowa, zorientowana na naukę, zarządzająca wiedzą, służąca klientom oraz otwarta i zdolna do zmian⁵. W rezultacie, często mówi się nawet o tworzeniu metamodeli przedsiębiorstwa, opierających się na hybrydowych powiązaniach pomiędzy różnymi podejściami do zarządzania. Oznacza to, że należy stosować jednocześnie kilka – zgodnych z przyjętym profilem działania – koncepcji. Wśród najważniejszych wymienia się:

- **Reengineering:** traktowany jako koncepcja całkowitego przeobrażenia działalności przedsiębiorstwa, w celu znaczącej poprawy wyników. Jest to szybkie i radykalne przeprojektowanie strategicznych, dodających wartość z punktu widzenia klienta, procesów oraz powiązanych z nimi systemów, procedur, a także struktury organizacyjnej w celu optymalizacji toku pracy i produktywności organizacji⁶. Reengineering zakłada implementację informatycznych systemów zarządzania m.in. MRP/ERP pozwalających na procesową restrukturyzację przedsiębiorstwa. Stanowi to również domenę *X-Engineeringu*⁷ – koncepcji, której przesłanką jest eksponowanie relacji

⁴ P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 104.

⁵ M. Czerska, A.A. Szpitter, *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 129-130.

⁶ Ibidem, s. 191.

⁷ Jedną z najbardziej skutecznych, lecz nie do końca rozpowszechnionych koncepcji zarządzania. Wdrożenie X-Engineeringu wiąże się z ponoszeniem dużych nakładów, głównie na rozwój obszarów informatycznych. Opiera się na trzech filarach: procesach, partycypacji oraz propozycji wartości

w sieci powszechnej oraz wyniesienie działalności organizacji na platformę Internetu.

- **Outsourcing:** opiera się na przeniesieniu realizacji części procesów na jednostki wyodrębnione ze struktury firmy macierzystej lub zewnętrzne instytucje. Wykorzystując zjawisko tzw. „krzywej” doświadczenia, można w ten sposób osiągnąć wiele korzyści o podłożu *stricte* ekonomiczno-financeowym, organizacyjnym, techniczno-technologicznym oraz rynkowym⁸.
- **Lean Management:** koncentruje się na wyeliminowaniu z przedsiębiorstwa marnotrawstwa oraz tzw. obszarów „muda”⁹. Skupia uwagę przede wszystkim na obszarach związanych z produkcją, zaopatrzeniem i zbytem, usługami oraz organizacją i kierowaniem. Celem wdrożenia koncepcji jest osiągnięcie maksymalnego wykorzystania zdolności produkcyjnych, stąd też jest sztandarową strategią stosowaną w TMC¹⁰.
- **Time Based Management:** stawia czas jako wyznacznik sukcesu oraz atut strategiczny przedsiębiorstwa. Pozwala na optymalizację czasową procesu (m.in. techniki CPM, PERT, GERT oraz inne) w odniesieniu do terminowości dostaw oraz podaży pracy. Koncepcja została opracowana przez *Boston Consulting Group* i skupia uwagę na pięciu aspektach: (1) czynnik czasu, (2) skok ilościowy, (3) proces, (4) wartości, (5) zespół¹¹.
- **Koncepcja „organizacji uczącej się”:** opiera się na cyklu gromadzenia informacji o „przeszłości” (własnej i otoczenia) oraz na zdobywaniu wiedzy, będącej niematerialną wartością przedsiębiorstwa i jednocześnie jedną z cech ucieleśnionych w pracownikach. Celem jej stosowania jest dążenie do ciągłego uczenia się i samodoskonalenia. Przesłanką wdrożenia koncepcji może być postrzeganie firmy jako zbioru procesów działań, które mają na celu kreowanie, pozyskiwanie, gromadzenie, wymianę oraz korzystanie z wiedzy¹².

Strategia benchmarkingu jest tutaj pewnym uogólnieniem wyżej wspomnianych koncepcji, której głównym przesłaniem jest korzystanie z dobrych wzorców/praktyk w różnych aspektach, eksponowanych w innych strategiach. Benchmarking może być jednym z modeli zarządzania, dzięki któremu możliwe jest podnoszenie efektywności organizacji w każdym obszarze jej funkcjonowania, począwszy od pojedynczych funkcji, a skończywszy na całym procesie. Według Brilmana „benchmarking to proces polegający na doskonaleniu efektywności własnej organizacji

dla interesariuszy.

⁸ Ibidem, s. 288.

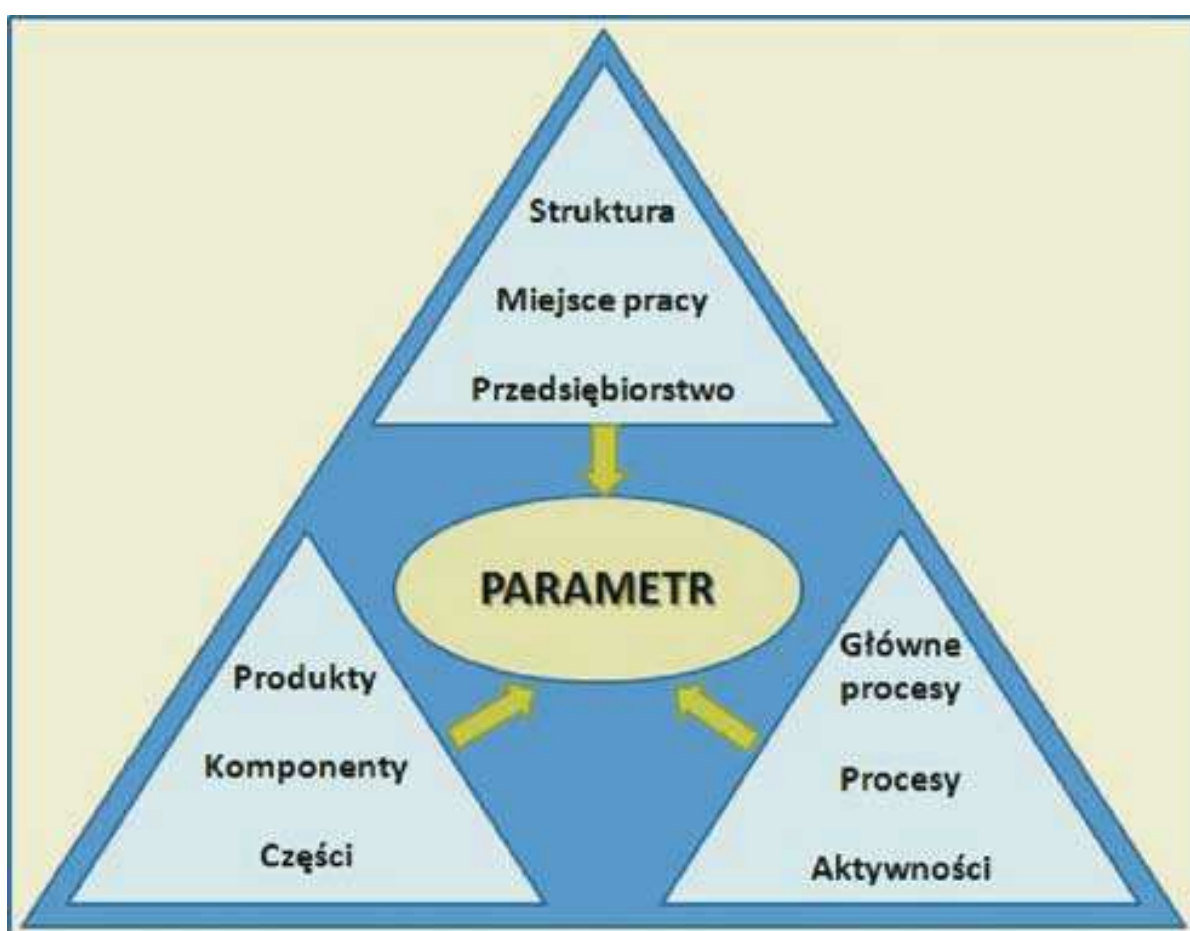
⁹ „Muda” – dosłownie oznacza „marnotrawstwo”. W szerszym znaczeniu odnosi się do każdego działania, które nie przynosi wartości (M. Imai, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Kraków 2006, s.115).

¹⁰ TMC – Toyota Motor Corporation.

¹¹ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009, s. 66.

¹² P. Zaskórski, Wykład z „Zarządzania procesami”, WAT, Warszawa 2010.

poprzez identyfikowanie, analizowanie, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez organizacje najbardziej efektywne w skali świata¹³. W tym rozumieniu, benchmarking jest wynikiem naturalnych przeobrażeń gospodarczych, opierających się na analizie rynku, mierzeniu i porównywaniu własnych osiągnięć z innymi, jak również kreowaniu programów podnoszenia jakości. Jego implementacja nie może być zatem pojedynczym skokiem („zrywem”) przedsiębiorstw w celu fundamentalnej poprawy pozycji na rynku. Jest to proces o długotrwałym przebiegu dla potrzeb systematycznego i konsekwentnego doskonalenia organizacji. Opiera się na poszukiwaniu obszarów usprawnień (rys. 2) wg ustalonych parametrów, analizowaniu wyników organizacji, monitorowaniu i kontroli postępu, jak również zakłada wykorzystanie wszystkich atutów przedsiębiorstwa.



Rys. 2. Przedmiot zainteresowania benchmarkingu

Źródło: K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009, s. 13

Można zatem powiedzieć, że benchmarking stał się uniwersalnym podejściem do prowadzenia działalności. Poprzez poszukiwanie wzorców u najlepszych przedsiębiorstw oraz porównywanie produktów możliwe staje się nie tyle „kopiowanie” wiedzy i doświadczenia innych, ale przede wszystkim systematyczne usprawnianie tych rozwiązań, w celu kreowania jeszcze większej wartości firmy. Dostrzega się

¹³ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 262.

również korelację benchmarkingu z innymi koncepcjami zarządzania, m.in. z założeniami outsourcingu lub koncepcji „organizacji uczącej się”.

3. Zakres i formy benchmarkingu

Dokładna znajomość polityki przedsiębiorstwa oraz czynników sukcesu może mieć duży wpływ na wybór odpowiedniego rodzaju benchmarkingu. Niezależnie od charakteru usprawnianego obszaru, wyróżnia się typy koncepcji wg dwóch kryteriów – wzorca i przedmiotu. Pierwsze kryterium pozwala na wyodrębnienie benchmarkingu wewnętrznego oraz zewnętrznego (konkurencyjnego i ogólnego). Zgodnie z drugim kryterium, można mówić o benchmarkingu strategicznym, wyników działania oraz procesów (tabela 1).

Tabela 1. Cechy charakterystyczne rodzajów benchmarkingu

RODZAJ	PRZEDMIOT KONCENTRACJI	PUNKT ODNIESIENIA (PARTNER)
KRYTERIUM WZORCA		
Wewnętrzny	procesy, stosowane metody, operacje	wydzielone jednostki z firmy macierzystej
Konkurencyjny	procesy, stosowane metody, operacje, produkty, usługi	bezpośredni konkurencji
Ogólny	porównywalne procesy, stosowane metody, operacje, produkty, usługi	różnego rodzaju organizacje bez względu na przynależność branżową i sektorową
KRYTERIUM PRZEDMIOTU		
Strategiczny	dyrektywy, produkty, wyniki ekonomiczne, procedury i procesy	konkurenci, przedstawiciele branży
Wyników działania	osiągane wyniki w aspekcie ekonomicznym i operacyjnym	bezpośredni konkurenci, przedstawiciele branży
Procesów	procesy decydujące o przewadze konkurencyjnej	różnego rodzaju organizacje bez względu na przynależność branżową i sektorową

Źródło: A. Węgrzyn, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykwa, Wrocław 2000, s. 97-98; R. Kowalak, *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009, s. 19-28

Benchmarking wewnętrzny znalazł zastosowanie ze względu na niski koszt wdrożenia oraz małą czasochłonność. Pozwala na porównywanie procesów w obrębie jednego przedsiębiorstwa w postaci działań międzywydziałowych, stanowiskowych bądź międzyzakładowych. Stosowany jest głównie w dużych koncernach posiadających filie w różnych krajach. Wzrost efektywności organizacji następuje w momencie wykrycia procesów, które nie przynoszą pożądanej wartości dodanej. Wówczas partnerem biznesowym staje się firma macierzysta, która odnotowuje lepsze wyniki działania. Benchmarking wewnętrzny pozwala rozeznaczyć się w wa-

runkach funkcjonowania całego koncernu i stanowi element przygotowawczy do praktyki innych jego rodzajów.

Benchmarking konkurencyjny (zewnętrzny) opiera się na porównywaniu produktów wytwarzanych przez inne podmioty gospodarcze. Głównym problemem staje się tutaj wybór odpowiedniego partnera biznesowego, ze względu na niechęć ujawniania przez niego ważnych informacji związanych z wykorzystywaną technologią oraz formalnym sposobem prowadzenia działalności (poufność danych). Do atutów jego stosowalności zalicza się w szczególności zorientowanie na słabe i mocne strony konkurencji, jak również wyeliminowanie nadmiernego współzawodnictwa [2]. Kolejny – *benchmarking ogólny (międzybranżowy, funkcjonalny, konkurencyjny)* jest obecnie najbardziej rozpowszechnionym typem omawianej koncepcji, w którym jedna ze stron identyfikuje i uczy się w oparciu o najsukuteczniejsze procedury stosowane przez drugą stronę, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności¹⁴. Jako klasyczny przykład podaje się tutaj najczęściej proces informacyjny związany z obsługą klienta (np. realizacja zamówienia)¹⁵.

Benchmarking strategiczny obejmuje wszystkie te czynniki, które mają decydujący (strategiczny) wpływ na wynik ekonomiczny przedsiębiorstwa. L.S. Pryor definiuje go jako porównywanie firmy z liderem z branży, w celu ustalenia segmentu rynku, na jakim skupił się konkurent, rodzaju strategii, jaką stosuje (wg Portera), poziomu realizowanych inwestycji oraz obszarów działania, których te inwestycje dotyczą¹⁶. Gama „benchmarków” pozostaje zatem kwestią otwartą. Jego wdrożenie pozwala na uzyskanie wiedzy o atutach partnera (np. analiza SWOT) i przełożenie jej na własną płaszczyznę działania.

Benchmarking wyników działania skupia szczególną uwagę na pomiarze efektywności przedsiębiorstwa w odniesieniu do kategorii operacyjnych oraz ekonomicznych [1]. Dzięki zebranej wiedzy możliwe staje się kategoryzowanie przedsiębiorstw, co ułatwia określenie własnej pozycji na rynku klienta [9].

Benchmarking procesów ukierunkowany jest z kolei na dążenie do optymalizacji działań poprzez usprawnianie operacji ich organizowania i kontrolowania. Procesy porównywane są pod względem dwóch lub trzech zmiennych, gdzie najważniejszym parametrem są koszty [2]. Problem polega na wyborze takich procesów, które generują największe zyski (bądź niskie koszty), zadowolenie klienta oraz przyczyniają się do znaczącego wzrostu efektywności organizacyjnej – zarówno w charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

W celu ujednoczenia spostrzeżeń o omawianych typach benchmarkingu, warto zapoznać się z wadami i zaletami poszczególnych jego rodzajów (tabela 2).

¹⁴ A. Węgrzyn, op. cit., s. 91.

¹⁵ Z. Martyniak, op. cit., s. 59.

¹⁶ A. Węgrzyn, op. cit., s. 93.

Tabela 2. Wady i zalety rodzajów benchmarkingu

RODZAJ	ZALETY	WADY
KRYTERIUM WZORCA		
Konkurencyjny	<ul style="list-style-type: none"> • porównywalność procesów, produktów • to samo środowisko działania • dokładne określenie pozycji konkurencyjnej • wysoka istotność zebranych informacji • inspiruje proces uczenia się 	<ul style="list-style-type: none"> • trudny dostęp do danych • celowe zniekształcanie danych • niebezpieczeństwo powielania wąskich praktyk branżowych • częsta koncentracja na współzawodnictwie • trudności ze znalezieniem partnera
Ogólny	<ul style="list-style-type: none"> • duży potencjał innowacyjny • relatywnie łatwy dostęp do danych • różnorodność potencjalnych partnerów • inspiruje proces uczenia się • daje możliwość wykorzystania niekonwencjonalnych rozwiązań 	<ul style="list-style-type: none"> • wysoki koszt realizacji • duża czasochłonność • trudności ze znalezieniem porównywalnego partnera • trudny we wdrażaniu
Wewnętrzny	<ul style="list-style-type: none"> • niski koszt i krótki okres realizacji • duża dokładność porównań • wyzwala współzawodnictwo wewnętrzne • łączna poprawa efektywności organizacji • nieograniczony dostęp do partnerów • ułatwia zrozumienie własnych procesów • łatwość uzyskania danych o partnerach 	<ul style="list-style-type: none"> • zawężone pole widzenia • występowanie uprzedzeń wewnątrz organizacji • małe prawdopodobieństwo znalezienia partnera z efektywnością klasy światowej
KRYTERIUM PRZEDMIOTU		
Strategiczny	<ul style="list-style-type: none"> • pomocny w tworzeniu bądź weryfikacji strategii i ustalaniu pozycji na rynku • relatywnie łatwy dostęp do danych • różnorodność potencjalnych partnerów • inspiruje proces uczenia się • identyfikuje słabe i mocne strony firmy • daje możliwość wykorzystania niekonwencjonalnych rozwiązań 	<ul style="list-style-type: none"> • duża poufność danych • często opiera się na domysłach • wysoce subiektywny
Wyników działania	<ul style="list-style-type: none"> • łatwy dostęp i duża ilość danych • niski koszt i czasochłonność • inspiruje proces uczenia się • pomocny w ustalaniu celów ekonomicznych • identyfikuje słabe i mocne strony firmy • ustala pozycję firmy na tle branży 	<ul style="list-style-type: none"> • ogranicza się tylko do informacji o rezultatach, pomija sposoby dochodzenia do nich
Procesów	<ul style="list-style-type: none"> • pomagają zredukować koszty • inspiruje proces uczenia się • zastosowanie wywiera istotny wpływ na poprawę efektywności organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> • może wiązać się z wysokim kosztem i czasochłonnością

Źródło: A. Węgrzyn, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykwa, Wrocław 2000, s. 97-98

Dodatkowo, można spotkać się coraz częściej z tzw. *benchmarkingiem relacyjnym, marketingowym* oraz *projektu*. W tym kontekście, wielość jego typów sprawia, że przedsiębiorstwo dysponując odpowiednim kapitałem i zasobami, jest w stanie dostosować go do swoich wewnętrznych preferencji. Zasadniczym etapem wyboru powinno być rozpoznanie potrzeby oraz konieczności wprowadzenia zmiany, popartej analizą otoczenia i określeniem kamieni milowych działania/przedsięwzięcia/procesu.

4. Uogólniony metamodel benchmarkingu

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele podejść metodycznych do wdrażania omawianej koncepcji. Działania podejmowane w kolejnych etapach często są upraszczane i traktowane ogólnikowo. Najbardziej rozpowszechnionym podejściem jest jednak identyfikacja etapów zaproponowana przez B. Andersena, do których zalicza się: (1) fazę planowania, (2) fazę poszukiwania, (3) fazę obserwacji, (4) fazę analizy oraz (5) fazę adaptacji [12]. Odzwierciedleniem tego może być zaawansowany (bardziej szczegółowy) model, który zaprezentowano na rysunku 3.

Fundament zaproponowanego powyżej cyklu stanowi **faza planowania (uruchomienie)**. Skupia ona szczególną uwagę na wyborze procesu podlegającego badaniu benchmarkingowemu, utworzeniu grupy benchmarkingowej, zrozumieniu i udokumentowaniu procesu podlegającego benchmarkingowi oraz określeniu miar efektywności procesu¹⁷. Wybór przedmiotu badania powinien opierać się o szczegółową analizę wewnętrzną i otoczenia organizacji. Zdaniem wielu autorów, determinantą właściwej selekcji procesów jest chęć osiągnięcia większej produkcji, obniżki kosztów oraz zwiększenia jakości wytwarzanych produktów. Istotna jest zatem znajomość kondycji finansowej firmy oraz rzeczywistych potrzeb odbiorców (klientów). Procesy wybierane są zazwyczaj względem ściśle ustalonego parametru, np. jeżeli chcemy mierzyć niezawodność – musimy znać strukturę (łańcuch) danego przedsięwzięcia i dopiero na podstawie tego rozpoczynać procesy analityczno-decyzyjne. Konsekwencją selekcji procesów jest wykreowanie specjalnej grupy (zespołu projektowego) zadaniowej na zasadzie *ad hoc*, do obowiązków której włącza się koordynację oraz planowanie działań usprawniających [2]. W fazie planowania tworzy się dokumentację, która zawiera słowny i schematyczny opis usprawnianego procesu. Każdy proces definiuje się, uwzględniając kryterium systemowe, a więc cel, właściwości (cechy), elementy wejściowe oraz wyjściowe przedsięwzięcia [15]. Graficznie, sporządza się go na różnych poziomach szczegółowości i złożoności, przy użyciu pojedynczych schematów bądź powiązań krzyżowych. Następnie określa się miary procesu, wchodzące najczęściej w skład „trójkąta projektu/procesu”, czyli dotyczące zakresu, czasu, kosztów oraz jakości [6]. Miary wyznaczają nie tylko wartość procesu w organizacji, lecz również klasyfikują go wśród innych

¹⁷ Ibidem, s. 107.

– realizowanych u partnerów benchmarkingu (np. przy wykorzystaniu wykresu pajęczego) [2]. Miary te dzieli się na dwie zasadnicze kategorie¹⁸:

- miary wyniku – opisują rezultaty działania procesu, np. jakość, czas lub koszt,
- miary realizacji procesu – opisują, w jaki sposób proces jest wykonywany, np. czas realizacji, liczba osób zaangażowanych w obsługę procesu, rodzaj urządzeń itp.

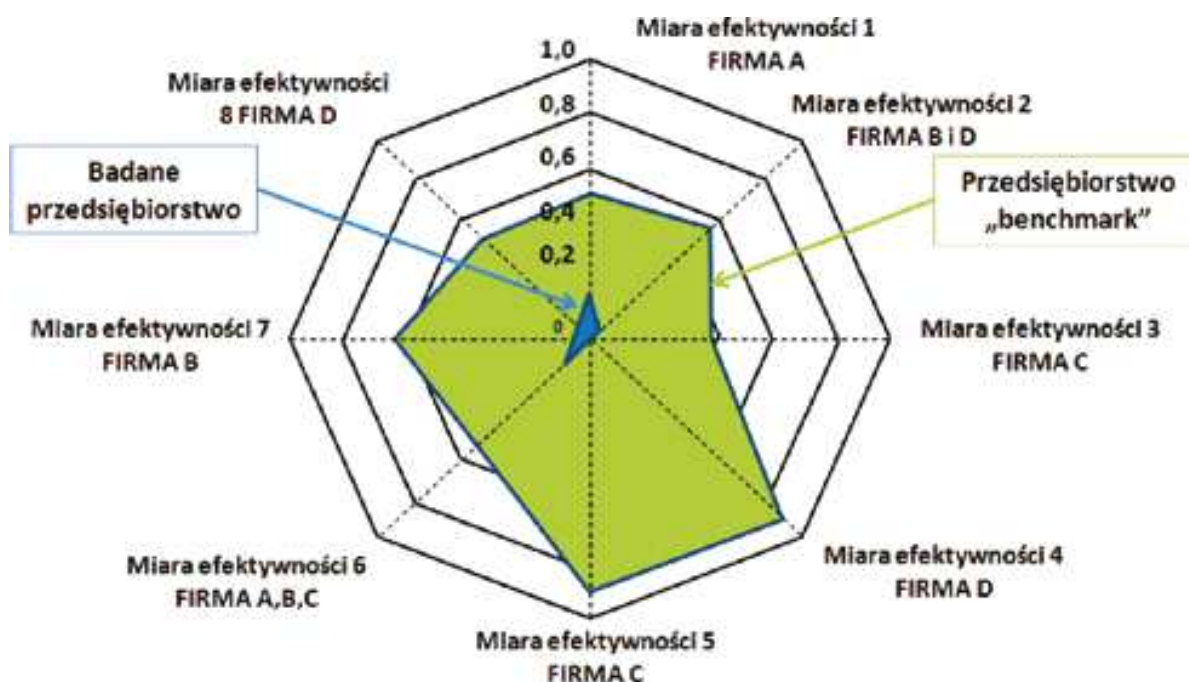
Kolejna faza – **poszukiwania (organizacja)** związana jest z opracowaniem listy kryteriów, jakie powinien spełniać partner benchmarkingu, zidentyfikowaniem i wybraniem potencjalnego kooperanta. W zależności od rodzaju benchmarkingu, partnerami mogą być zarówno filie, oddziały oraz komórki z firmy macierzystej, jak i organizacje zewnętrzne o różnym charakterze działalności. Są oni selekcjonowani przy uwzględnieniu np. kryterium geograficznego, stosowanej technologii lub struktury organizacyjnej. Wyłonienie właściwego związane jest z zapewnieniem optymalnej drożności kanałów przepływu informacji z różnorodnych źródeł. Mowa tutaj o źródłach bezpośrednich, jak np. własna baza danych, kontakty osobiste z partnerami, salony wystawowe, prace badawczo-rozwojowe oraz pośrednich, m.in. stowarzyszenia zawodowe, biura konsultingowe, seminaria szkoleniowe, czy też izby przemysłowo-handlowe¹⁹. W efekcie tego możliwe jest pozyskanie informacji o stosowanej przez partnera strategii rynkowej, strukturze zysków i kosztów, wykorzystywanej technologii, rozwiązaniach logistycznych, jakości wyrobów i usług, jak również metod i technik zarządzania organizacją²⁰. Wartość tej informacji stanowi podstawę wyboru kooperanta (partnera). Przypominając – przedmiotem badań benchmarkingowych mogą być pojedyncze funkcje, aktywności, metody i techniki zarządzania oraz działalność przedsiębiorstwa realizowana w takich obszarach, jak: marketing, produkcja, finanse, logistyka, projektowanie, czy też kontrola jakości i zarządzanie ryzykiem w organizacji.

W **fazie obserwacji (wyjście na zewnątrz)** sporządza się m.in. odpowiednie kwestionariusze, które stają się podstawą do uzyskania danych (od „benchmarking partnera”) dotyczących przedmiotu (procesu) badania [12]. Dokonywana jest również selekcja informacji z innych – niezależnych źródeł. Kwestionariusze powinny w szczególności uwzględniać określenie efektywności, produktywności oraz wydajności we wszystkich fazach życia procesu. Wyjściem tego etapu powinna stać się wielowymiarowa dokumentacja projektu, sporządzona po uprzednim sprawdzeniu i zweryfikowaniu wiarygodności posiadanych informacji [2].

¹⁸ B. Andersen, *Benchmarking*, [w:] A. Rolstadas (red.), *Performance Management*, Chapman & Hall, London 1995, s. 225.

¹⁹ Z. Martyniak, op. cit., s. 64.

²⁰ W. Kowalczewski, J. Nazarko (red.), *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2006, s. 54.



Rys. 4. Graficzna prezentacja porównania badanego przedsiębiorstwa z przedsiębiorstwem – „benchmarkiem”

Źródło: R. Kowalak, *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009, s. 120

W **fazie adaptacji (działanie)** dąży się do urzeczywistnienia analizy luki, przeobrażając ją w możliwe do wprowadzenia udoskonalenia. Należy pamiętać, że sztandarowym błędem jest kopiowanie rozwiązań. Może być to początkiem błędów w realizacji cyklu projektowego.

W przypadku wykrycia możliwości usprawnienia działalności, trzeba ją starannie dostosować do realnych możliwości implementacyjnych. Szczególną rolę przypisuje się zwłaszcza kwestiom finansowym, szkoleniowym, czasowym, jak też ogólnym zdolnościom inwestycyjnym. Wówczas, gdy nie jest możliwe wdrożenie usprawnień w całości, można dokonać ich analizy wartości, korzystając np. z metody Pareto–Lorenza bądź analizy wielowskaźnikowej (tzw. inżynieria wartości) [15] i na tej podstawie wnioskować o wpływie poszczególnych czynników na cały proces lub działalność globalną. Faza adaptacji obejmuje przede wszystkim kroki związane z przygotowaniem planu realizacji przedsięwzięcia, wdrażaniem tego planu, monitorowaniem postępu prac oraz raportowaniem działań²¹. Z tego wynika, że można traktować ją jako cykl tożsamy z metodyką zarządzania projektami w przedsiębiorstwie. Z tego względu zwraca się w tym obszarze uwagę na zarządzanie zakresem (zestawienie czynności oraz sekwencji ich wykonywania), kosztami (budżetowanie projektu, kalkulacja wydatków dla potrzeb wprowadzenia zmian), czasem (stworzenie harmonogramu, analiza CPM, PERT, CPM – COST i inne), zasobami ludzkimi (przyporządkowanie działań do konkretnych pracowników, wykreowanie struktury w ramach grupy benchmarkingowej), jak również ryzykiem, jakością, komunikacją i integracją wszystkich

²¹ Ibidem, s. 237.

działań wdrożeniowych. Tak przygotowany plan przedsięwzięcia²² możliwy jest do zaktywizowania przy założeniu pełnego udziału kadry kierowniczej i pozostałych interesariuszy projektu. To z kolei stanowi fundament do zapewnienia właściwej koordynacji działań dla potrzeb monitorowania postępu prac, czego rezultatem jest umiejętne identyfikowanie rozbieżności od opracowanego planu. W przypadku gdy zmiany są konieczne, zarządzający, wspomagany przez ekspertów i personel kierowniczy przedsiębiorstwa ustala, jakie czynności (decyzje) należy podjąć²³.

Raportowanie, traktowane jako ostatni krok w całym procesie benchmarkingu, skupia się przede wszystkim na stworzeniu całościowego obrazu przedsięwzięcia na potrzeby informacyjne zarówno organizacji, jak i „benchmarking partnera”. W sporządzonych dokumentach zawarte są opisy wszystkich zaprezentowanych faz metodyki omawianej koncepcji, jak również możliwości udoskonalień, zdobyte doświadczenie i zalecenia dla przyszłych działań benchmarkingowych.

Podsumowanie

Stosowanie koncepcji benchmarkingu znalazło szerokie uznanie głównie wśród dużych koncernów i przedsiębiorstw, obejmujących swoim obszarem działania zarówno rynki krajowe, jak i zagraniczne. Często w literaturze za bardzo dobry przykład uznaje się firmę Renault²⁴, która zaproponowała nowe spojrzenie na benchmarking, opierając metodykę o 9 etapów wdrażania. Koncepcja znalazła również aprobatę takich instytucji, jak U.S. Air Force (Siły Lotnicze Stanów Zjednoczonych)²⁵, IBM, czy Ford²⁶, przyczyniając się tym samym do udoskonalenia metod i technik zarządzania, myśli technologicznych oraz systemów produkcyjnych. Innym przykładem – charakterystycznym dla polskiego rynku bankowego – było wdrożenie benchmarkingu w Banku Zachodnim S.A., w wyniku czego doprowadzono do restrukturyzacji zadłużenia oraz poprawy kondycji finansowej przedsiębiorstw²⁷.

Współcześnie, benchmarking stał się kompleksową koncepcją usprawniania bytu organizacji, funkcjonującej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Podkreśla potrzebę nieustannego doskonalenia procesów, obserwowania konkurencji, podnoszenia *status quo*, a co za tym idzie zachęca do ciągłego uczenia się oraz zapobiega popadnięciu w „stan samozadowolenia”. Koncepcja stwarza warunki dla wzrostu jakości procesów oraz pozwala na ich późniejszą standaryzację. W tym sensie, kładzie nacisk na potrzebę rozwoju firmy, analizowania otoczenia, dokonywania zmian

²² B. Karlöf, S. Östblom, *Benchmarking – równaj do najlepszych*, Wyd. „Zarządzanie i Finanse – Józef Śniadecki”, Warszawa 1995, s. 212.

²³ P. Zaskórski, *Strategie informacyjne w zarządzaniu organizacjami gospodarczymi*, WAT, Warszawa 2005, s. 54-55.

²⁴ J. Brillman, op. cit., s. 265.

²⁵ A. Węgrzyn, op. cit., s. 165.

²⁶ Ibidem, s. 69-80.

²⁷ Ibidem, s. 171.

oraz pomiaru efektywności działań. Benchmarking to także promowanie twórczego myślenia – poszukiwanie nowych pomysłów poza własnymi schematami myślowymi. Pozwala na identyfikację kluczowych czynników sukcesu, promuje zaspokajanie potrzeb klientów oraz mierzy efektywność działań wg przyjętych parametrów.

Żyjemy w czasach, gdzie ogólnoświatowy wzrost gospodarczy oraz intensywna informatyzacja przedsiębiorstw stały się determinantą kreowania nowych metod i technik zarządzania. Coraz większego znaczenia nabiera przy tym umiejętność dostrzegania obszarów, które spowalniają rozwój organizacji i uwidaczniają się poprzez osłabienie wskaźnika efektywności oraz produktywności. W efekcie firma może być bardziej elastyczna, atrakcyjna dla otoczenia i co najważniejsze – podejmuje skuteczniejsze starania o rynek klienta.

Wyzwaniem dla stosowalności nowoczesnych koncepcji zarządzania staje się w istocie umiejętność rozpoznania potrzeby ich wdrażania, polegająca na dokładnym przeanalizowaniu wszystkich czynników (wewnątrzorganizacyjne i otoczenia), jak również określenie mierzalnych celów jej implementacji. Nie da się bowiem stosować zamiennie dwóch systemów zarządzania z myślą, że te przeniosą synergicznie podobne rezultaty. Benchmarking stanowi kompleksowe podejście, utożsamiane z „koncepcją organizacji uczącej się” (również na „cudzym” doświadczeniu). Propaguje pogląd, że ciągłe doskonalenie jest podstawową metodą na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a poprzez wzrost efektywności procesów możliwe staje się zbliżenie ich stanu do optimum.

Ideą stosowalności benchmarkingu jest zatem praktykowanie zachowań i wzorców pozyskanych od najlepszych poprzez szczegółową i skrupulatną analizę zarówno przedmiotu benchmarkingu, jak i bezpośredniego partnera biznesowego. To z kolei podkreśla ważność prawidłowego przejścia przez poszczególne fazy jego wdrażania oraz wyboru odpowiedniego rodzaju stosowanego benchmarkingu.

BENCHMARKING AS A STRATEGY FOR CONTINUOUS IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATION

Summary: The article introduces the issues connected with benchmarking as a concept of continuous improvement of the organization. The concept was presented in comparison with other modern management systems, such as: Lean Management, Outsourcing and Business Process Reengineering (BPR). In particular, the emphasis was placed on clarifying the essence of continuous improvement of the organization and the need for skillful change management. On this basis, essence, methodology and different types of benchmarking was presented in detail. Not only the benefits of benchmarking was highlighted, but also some examples of its implementation were presented. The article demonstrates that benchmarking is a fundamental concept of companies, which recognized self – improvement as their strategic goal.

Keywords: management concepts, benchmarking, continuous improvement, efficiency, strategy.

LITERATURA

- [1] ANDERSEN B., *Benchmarking*, [w:] *Performance Management*, Rolstadas A. (red.), Chapman & Hall, London 1995.
- [2] BOGAN C.E., ENGLISH M.J., *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice 2006.
- [3] BRILMAN J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [4] CZERSKA M., SZPITTER A.A. (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [5] DAHLGAARD J.J., KRISTENSEN K., KANJI G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2000.
- [6] GONCIARSKI W. (red.), *Poszukiwanie nowych koncepcji i metod zarządzania*, WAT, Warszawa 2008.
- [7] GRAJEWSKI P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- [8] IMAI M., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Kraków 2006.
- [9] KARLÖF B., ÖSTBLÖM S., *Benchmarking – równaj do najlepszych*, Wyd. „Zarządzanie i finanse – Józef Śniadecki”, Warszawa 1995.
- [10] KOWALAK R., *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.
- [11] KOWALCZEWSKI W., NAZARKO J. (red.), *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2006.
- [12] MARTYNIAK Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- [13] WĘGRZYN A., *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykwa, Wrocław 2000.
- [14] ZASKÓRSKI P., *Strategie informacyjne w zarządzaniu organizacjami gospodarczymi*, WAT, Warszawa 2005.
- [15] ZASKÓRSKI P., *Wykłady z „Zarządzania procesami”*, WAT, Warszawa 2010.
- [16] ZIMNIEWICZ K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.