

**Nowoczesne Systemy Zarządzania**  
Zeszyt 17 (2022), nr 4 (październik-grudzień)  
ISSN 1896-9380, s. 79-90  
DOI: 10.37055/nasz/158799

**Modern Management Systems**  
Volume 17 (2022), No. 4 (October-December)  
ISSN 1896-9380, pp. 79-90  
DOI: 10.37055/nasz/158799

Instytut Organizacji i Zarządzania  
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania  
Wojskowa Akademia Techniczna  
w Warszawie

Institute of Organization and Management  
Faculty of Security, Logistics and Management  
Military University of Technology  
in Warsaw

## Ocena klasyfikacji i typologii benchmarkingu z wykorzystaniem warunków poprawności podziału logicznego pojęć

### Assessment of the classification and typology of benchmarking using the conditions of correct logical division of concepts

**Magdalena Szydełko**

Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza  
Wydział Zarządzania  
mszydel@prz.edu.pl; ORCID: 0000-0002-9661-3519

**Abstrakt.** Liczba rodzajów benchmarkingu przytaczanych w literaturze przedmiotu dowodzi nie tylko dużego zainteresowania badaczy tym zagadnieniem, lecz także nieusystematyzowania zagadnień teoretycznych w obszarze klasyfikacji i typologii benchmarkingu. Podziały benchmarkingu cechuje pewien brak spójności i naruszenie obowiązujących reguł logicznych. Skutkiem tego jest duża liczba jego klasyfikacji i typologii utrudniająca prawidłowe zrozumienie istoty poszczególnych jego rodzajów i wykorzystanie teorii benchmarkingu w praktyce gospodarczej. Celem artykułu było uporządkowanie klasyfikacji i typologii benchmarkingu z zastosowaniem zasad poprawności podziału logicznego pojęć. Wykorzystano dedukcyjne metody pracy naukowej, które pozwoliły na rekonstrukcję wiedzy wywodzącej się z badanej literatury i wyprowadzanie wniosków istotnych do osiągnięcia celu. Ze względu na ograniczenia objętościowe został pokazany mechanizm tworzenia poprawnych podziałów logicznych. Najprostszym podziałem benchmarkingu zapewniającym ex definitione poprawność jest podział dychotomiczny. Opracowano dychotomiczne podziały logiczne benchmarkingu według wybranych kryteriów, tj. podmiotu, branży, przedmiotu, rodzaju danych, stopnia sformalizowania, zewnętrznego wsparcia, częstotliwości oraz relacji między partnerami w benchmarkingu. Biorąc po uwagę dużą liczbę klasyfikacji i typologii benchmarkingu w literaturze przedmiotu, uznano za właściwe wyróżnienie benchmarkingu wewnętrznego i zewnętrznego jako dwóch podstawowych klas. Pozostałe rodzaje benchmarkingu mieszczą się w tych dwóch kategoriach. Benchmarking wewnętrzny i zewnętrzny (podzakresy otrzymane w wyniku podziału logicznego według kryterium podmiotu) można poddać następnym podziałom ze względu na kolejne kryteria podziału, otrzymując wielostopniową klasyfikację lub typologię benchmarkingu. Przedstawione w artykule propozycje uporządkowania zagadnień związanych z rodzajami benchmarkingu mogą przyczynić się do rozwoju teorii benchmarkingu dzięki kształtowaniu prawidłowej wiedzy w tym zakresie.

**Słowa kluczowe:** benchmarking, podział logiczny, klasyfikacja, typologia

**Abstract.** The number of types and classes of benchmarking cited in the literature proves not only the great interest of researchers in this issue, but also the lack of systematization of theoretical issues in the area of benchmarking classification and typology. The divisions of benchmarking are characterized by a certain inconsistency and violation of the applicable logical rules. As a result, a large number of its classifications and typologies make it difficult to properly understand the essence of its particular types and the use of benchmarking theory in practice. The purpose of this article was to sort out the classification and typology of benchmarking with the use of the principles of correct logical division of concepts. Deductive methods of scientific work were used, which allowed for the reconstruction of knowledge derived from the studied literature and for drawing conclusions relevant to achieving the objective. Due to the article volume limitations, the mechanism of creating correct logical divisions has been shown. The simplest division of benchmarking that ensures correctness *ex definitione* is a dichotomous one. Dichotomous logical divisions of benchmarking were developed according to selected criteria, i.e. object, industry, subject, type of data, degree of formalization, external support, frequency and relations between partners in benchmarking. Taking into account the large number of benchmarking classifications and typologies in the literature, it was considered appropriate to distinguish internal and external benchmarking as two basic classes. The other types of benchmarking fall into these two categories. Internal and external benchmarking (sub-ranges obtained as a result of a logical division according to the criterion of the object), can be subdivided according to subsequent division criteria, obtaining a multi-level classification or typology of benchmarking. The presented proposals to sort out the issues related to the benchmarking classification and typology may contribute to the development of the benchmarking theory by forming the correct knowledge in this area.

**Keywords:** benchmarking, logical division, classification, typology

## Wstęp

Współczesne organizacje niezależnie od specyfiki działalności nieustannie poszukują nowych podejść do zarządzania i wszelkich jego instrumentów, które zwiększą efektywność i skuteczność realizowanych procesów. Złożone warunki rozwoju i coraz krótszy cykl życia produktów powoduje, że organizacje nie mogą polegać wyłącznie na własnych pomysłach i rozwiązaniach. Odpowiedzią na potrzeby współczesnych organizacji poszukujących rozwiązań w zakresie zwiększania efektywności realizowanych działań i podnoszenia konkurencyjności jest benchmarking (Szydełko, 2014, s. 520).

Prowadzenie działalności naukowej wymaga różnorodnych zabiegów logicznych, w tym tworzenia podziałów logicznych zakresu nazw. Według Kazimierza Ajdukiewicza „podział logiczny pojęcia *A* jest to zbiór pojęć podrzędnych względem pojęcia *A*, parami wzajemnie rozłącznych i takich, że suma ich zakresów jest identyczna z zakresem dzielonego pojęcia *A*” (Ajdukiewicz, 1975, s. 48). Oznacza to, że podział logiczny jest operacją na zakresie nazwy ogólnej, polegającą na podzieleniu całego zakresu owej nazwy na pewne podzakresy.

Przegląd literatury przedmiotu prowadzi do wniosku, że ocena klasyfikacji i typologii benchmarkingu nie była do tej pory przedmiotem zainteresowania badaczy. Można zatem postawić pytanie badawcze: czy proponowane w piśmiennictwie typologie i klasyfikacje benchmarkingu spełniają warunki poprawności podziału logicznego pojęć?

Celem artykułu jest uporządkowanie klasyfikacji i typologii benchmarkingu z zastosowaniem zasad poprawności podziału logicznego pojęć.

Wyznaczono następujące etapy procedury badawczej:

- przegląd rodzajów benchmarkingu wskazywanych w literaturze;
- ocena typologii i klasyfikacji benchmarkingu pod względem spełniania warunków poprawności podziału logicznego pojęć;
- identyfikacja przykładów naruszenia obowiązujących reguł logicznych w formułowaniu podziałów benchmarkingu i opis niezgodności;
- przedstawienie propozycji uporządkowania rodzajów benchmarkingu (opracowanie mechanizmu tworzenia poprawnych podziałów).

Na płaszczyźnie teoretycznej wykorzystano dedukcyjne metody pracy naukowej pozwalające na rekonstrukcję wiedzy wywodzącej się z badanej literatury i wyrowadzanie wniosków istotnych do osiągnięcia celów artykułu.

## Interpretacja teoretyczna pojęcia benchmarkingu

Etymologicznie *benchmarking* wywodzi się od słowa *benchmark*, a jego językowe korzenie tkwią w geodezji, w przypadku której *benchmark* (punkt niwelacyjny, reper) był wyraźnym znakiem wykonanym na ścianie lub budynku, czyli służył za punkt odniesienia w trakcie wyznaczania lokalizacji lub wysokości obiektu nad poziomem morza w pomiarach topografii terenu i pływów oceanicznych (Merriam-Webster, 2021). Zatem słowo to jest najczęściej interpretowane jako punkt orientacyjny, punkt odniesienia lub norma, według której dana rzecz może zostać zmierzona i oceniona (Szydełko, Szydełko, 2013, s. 105). W literaturze z zakresu benchmarkingu również często można spotkać określenie „najlepsza praktyka” oznaczające „dobrą praktykę, która sprawdza się w innym miejscu, jest możliwa do udowodnienia i przynosi pozytywne rezultaty” (Wireman, 2004, s. 35-36).

Aby przedstawić istotę benchmarkingu, należy przybliżyć polemikę badaczy dotyczącą jego interpretacji teoretycznej. Różnorodność ujęć definicyjnych tej kategorii jest skutkiem przesunięcia punktu ciężkości na inne elementy wykorzystywane do jej opisu (Szydełko, 2015, s. 458). Dowodem na tę różnorodność są definicje benchmarkingu zaczerpnięte z literatury przedmiotu, takie jak:

- Benchmarking jest techniką powiększania wiedzy o najlepszych praktykach (Colom, Smerds, Kleinhans et al., 1995, s. 52);
- W ujęciu ogólnym benchmarking jest procesem ciągłego uczenia się i twórczego doskonalenia organizacji wykorzystującym rozwiązywanie i osiągnięcia, które wypracowali najlepsi w danej dziedzinie (Węgrzyn, 2000, s. 84);
- Benchmarking jest ciągłym procesem, którego celem jest pomiar usług, produktów i procedur, a następnie porównywanie jego wyników z bezpośrednimi

- i najważniejszymi konkurentami, aby uzyskać informacje niezbędne do tego, aby stać się najlepszym z najlepszych (Dahlgaard, Khanji, Kristensen, 2002, s. 20; Mayle, Hinton, Francis, Holloway, 2004, s. 211);
- Benchmarking jest metodą zarządzania, która służy do wprowadzania najlepszych praktyk przez porównania z najlepszymi rozwiązaniami stosowanymi wewnątrz jednostki oraz w innych organizacjach (Kowalak, 2009, s. 19);
  - Benchmarking polega na porównywaniu własnych wyników, produktów i procesów z konkurentami i najlepszymi w danej dziedzinie przedsiębiorstwami (porównanie zewnętrzne) i porównywaniu podobnych operacji w ramach przedsiębiorstwa (porównywanie wewnętrzne) (Bogetoft, 2012, s. 1);
  - Benchmarking to proces ciągłego poszukiwania i adaptacji dobrych praktyk, stosowanych przez inne organizacje (partnerów benchmarkingowych), które wpłyną na osiąganie lepszych wyników. Nie jest to metoda kopiowania praktyk konkurentów, ale jest to dążenie do doskonalenia wyników procesów przez poszukiwanie najlepszych praktyk w danej branży i poza nią (Mohapatra, 2012, s. 3);
  - Benchmarking jest źródłem pomysłów, informacji, metod i praktyk, które mogą się okazać przydatne do zaadaptowania i wdrożenia. Jest narzędziem wykorzystywanym w dążeniu do stania się organizacją uczącą się (Kuźmicz, 2015, s. 76).

Autorzy najczęściej posługują się następującymi członami określającymi benchmarking (Szydełko, 2020, s. 32):

- procesy ciągłego uczenia się, badania i oceny produktów, usług i działalności organizacji, pomiaru usług, produktów i praktyk oraz ich porównywania;
- porównywanie się z najlepszymi;
- technika powiększania wiedzy o najlepszych praktykach;
- narzędzia zarządcze i biznesowe oraz ciągłego doskonalenia;
- metoda zarządzania służąca do wprowadzania najlepszych praktyk.

Przytoczone definicje pozwalają przyjąć własną interpretację pojęcia benchmarkingu. W ujęciu ogólnym jest procesem twórczego doskonalenia organizacji przez uczenie się od innych i wykorzystanie ich doświadczeń będących najlepszymi praktykami wypracowanymi w różnych obszarach działalności. W ujęciu sensu stricto benchmarking jest procesem realizowanym na poziomie operacyjnym i strategicznym organizacji, polegającym na systematycznym mierzeniu procesów i porównywaniu własnych dokonań (wyników) i rozwiązań w różnych obszarach (stanowiących przedmioty benchmarkingu) z najlepszymi praktykami wewnątrz lub na zewnątrz organizacji. Co najważniejsze, jego ostatnim etapem jest twórcza adaptacja najlepszych praktyk umożliwiająca osiągnięcie założonych celów i nie- wywołująca antykonkurencyjnych skutków.

## Wnioski z przeglądu rodzajów benchmarkingu w literaturze

W literaturze przedmiotu można znaleźć przeglądy typologii i klasyfikacji benchmarkingu w formie np. obszernych tabel (Węgrzyn, 2000, s. 97-98; Anand, Kodali, 2008, s. 262-265; Kowalak, 2009, s. 19-28; Kuźmicz, 2015, s. 92-93). Zazwyczaj autorzy wskazują kryteria i wyniki podziału benchmarkingu (jego rodzaje) zaproponowane przez innych badaczy. Analiza piśmiennictwa, w którym przedstawiono propozycje zasad i wyniki podziału benchmarkingu oraz zaprezentowano wykazy różnych typologii i klasyfikacji benchmarkingu, stanowi asumpt do opracowania autorskiego przeglądu. Jego celem jest identyfikacja rodzajów benchmarkingu w celu dalszej analizy pod kątem spełniania uniwersalnych zasad poprawności podziału logicznego pojęć. Rodzaje benchmarkingu prezentowane w literaturze przedmiotu przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Rodzaje benchmarkingu wskazywane w literaturze

Rodzaje benchmarkingu		
Wewnętrzny	Porównawczy	Ilościowy
Zewnętrzny	Doraźny	Relacyjny
Konkurencyjny	Ciągły	Jawny
Niekonkurencyjny	Kooperacyjny	Niejawny
Funkcjonalny (funkcyjny)	Partnerski	Formalny
Ogólny	Oparty na współpracy	Nieformalny
Wyników (dokonań)	Niezależny (indywidualny)	Regulacyjny
Procesów (procesowy)	Diagnostyczny	Marketingowy
Produktów	Najlepszych praktyk	Projektu
Metod zarządzania	Z najlepszymi w klasie	Finansowy
Modeli zarządzania	Z rynkowym liderem	Proceduralny
Strategiczny	W ramach sieci	Z perspektywy inwestora
Operacyjny	W ramach organizacji	Sektorów
Organizacyjny	Z udziałem moderatora	Regionalny
Globalny	Bez udziału moderatora	Międzynarodowy
Branżowy	Wertykalny	Warunków ramowych
Pozabranżowy	Horyzontalny	Analityczny
Statystyczny	Jakościowy	Syntetyczny

Źródło: opracowanie własne

Zaprezentowane rodzaje benchmarkingu prowadzą do kilku wniosków.

Po pierwsze – w polskiej i zagranicznej literaturze przedmiotu brakuje jednomyślności odnośnie do klasyfikacji i typologii benchmarkingu. Można jednak wskazać rodzaje benchmarkingu, które są akceptowane przez wielu badaczy i są powielane w literaturze przedmiotu częściej niż inne rodzaje. Analiza ponad dwudziestu

publikacji pozwala zidentyfikować powtarzające się rodzaje benchmarkingu. Najczęściej autorzy wskazują benchmarking: wewnętrzny, konkurencyjny, funkcjonalny (funkcyjny), strategiczny, zewnętrzny, procesów (procesowy), wyników (dokonań), ogólny i relacyjny.

Po drugie – klasyfikacje i typologie benchmarkingu są tworzone przez badaczy najczęściej przez powielanie podstawowych rodzajów benchmarkingu i ewentualnie dodawanie własnych propozycji. Nierzadko autorzy nadają jedynie inne nazwy temu samemu rodzajowi benchmarkingu. Przykładami są:

- benchmarking ilościowy i statystyczny;
- benchmarking jakościowy i porównawczy;
- benchmarking ogólny i globalny;
- benchmarking kooperacyjny i partnerski;
- benchmarking niezależny i indywidualny;
- benchmarking konkurencyjny i branżowy;
- benchmarking niekonkurencyjny i pozabranżowy.

Po trzecie – dyskusyjna jest zasadność wyodrębniania benchmarkingu najlepszych praktyk, gdyż benchmarking *ex definitione* polega na ich poszukiwaniu.

Z punktu widzenia wyznaczonego celu istotne jest dokonanie oceny różnych klasyfikacji i typologii benchmarkingu, czyli zbadanie, czy proponowane w literaturze przedmiotu podziały spełniają warunki poprawności podziału logicznego. Przegląd literatury zawierającej różne typologie i klasyfikacje benchmarkingu ze wskazanymi kryteriami jego podziału pozwala stwierdzić, że autorzy nie uniknęli błędów wynikających z naruszenia obowiązujących reguł logicznych. Stwierdzono niespełnienie warunków jednoznaczności przyjętej zasady podziału (*fundamentum divisionis*), rozłączności i wyczerpania (adekwatności, zupełności) podziału. Ponadto autorzy niekiedy błędnie nazywają podział benchmarkingu niespełniający warunków rozłączności i wyczerpania klasyfikacją, zamiast typologią.

### **Przykłady błędnie skonstruowanych podziałów logicznych benchmarkingu**

Wyniki analizy błędnie skonstruowanych podziałów logicznych benchmarkingu zostaną ograniczone do zaprezentowania przykładów naruszenia obowiązujących reguł logicznych.

Charakterystykę stwierdzonych niezgodności przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Przykłady i opisy niespełnienia warunków poprawności podziału logicznego benchmarkingu

Przykłady rodzajów benchmarkingu	Opis niespełnienia warunków poprawności podziału logicznego benchmarkingu
<p>Według kryterium pochodzenia wzoru doskonałości B. Karlöf i S. Östblom wyróżniają benchmarking:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• z najlepszymi w obrębie organizacji;</li> <li>• z najlepszymi spoza organizacji;</li> <li>• z najlepszymi pod względem funkcjonalnym.</li> </ul> <p>Zgodnie z kryterium partnerów benchmarkingowych F.Y. Partovi wyróżnia benchmarking:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wewnętrznych operacji;</li> <li>• konkurentów;</li> <li>• z najlepszymi w danej klasie;</li> <li>• strategiczny.</li> </ul>	<p>Podziały benchmarkingu nie spełniają warunku jednoznaczności podziału logicznego. Oznacza to, że w ramach jednego podziału benchmarkingu występują takie rodzaje, które należałoby przyporządkować do innego kryterium. Analiza przytoczonych typów benchmarkingu prowadzi do wniosku, że autorzy w ramach jednego podziału zastosowali dwa kryteria podziału. Pierwszy przykład podziału wymaga przyjęcia dwóch kryteriów, a nie jednego. Podziałem logicznym spełniającym dodatkowo warunki rozłączności i wyczerpania byłby podział dychotomiczny benchmarkingu ze względu na kryterium pochodzenia wzoru doskonałości. W tym wypadku powinno się wydzielić benchmarking z najlepszymi w obrębie organizacji i spoza organizacji. Benchmarking z najlepszymi pod względem funkcjonalnym to przykład jego typu według kryterium przedmiotu. Biorąc pod uwagę drugi przykład podziału, należy stwierdzić, że trzy pierwsze rodzaje benchmarkingu (wewnętrznych operacji, konkurentów, z najlepszymi w danej klasie) należałoby wydzielić ze względu na kryterium podmiotu, a ostatni rodzaj benchmarkingu (strategiczny) trzeba by przyporządkować do kryterium przedmiotu.</p>
<p>K.A. Kuźmicz proponuje trzy klasy benchmarkingu zewnętrznego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurencyjny;</li> <li>• pozabranżowy;</li> <li>• branżowy.</li> </ul>	<p>Podział benchmarkingu zewnętrznego nie spełnia warunku rozłączności i został błędnie nazwany klasyfikacją, zamiast typologią. Oznacza to, że autorka przykładowego klasowego podziału benchmarkingu zewnętrznego powinna ograniczyć się do podziału dychotomicznego, wyróżniając benchmarking zewnętrzny branżowy i pozabranżowy. Benchmarking konkurencyjny (uczenie się od bezpośrednich konkurentów) jest szczególnym przypadkiem benchmarkingu branżowego. W tym wypadku można zaproponować korektę przykładowego podziału, przekształcając typologię w klasyfikację wielopoziomową. Benchmarking zewnętrzny można podzielić na branżowy i pozabranżowy. Z kolei benchmarking branżowy można podzielić na konkurencyjny i niekonkurencyjny.</p>
<p>Wedle kryterium przedmiotu A. Węgrzyn wyróżnia benchmarking:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• strategiczny;</li> <li>• wyników;</li> <li>• procesów.</li> </ul> <p>Stosownie do kryterium przedmiotu F.Y. Partovi wyróżnia benchmarking:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• produktów;</li> <li>• procesów.</li> </ul>	<p>Podziały benchmarkingu przywołanych autorów nie są zupełne. Stwierdzono zatem niespełnienie warunku wyczerpania podziału logicznego. Jest to częsty błąd w sytuacji, gdy autor podejmuje próbę przedstawienia klasyfikacji benchmarkingu, przyjmując kryterium przedmiotu. W celu ich częściowego uzupełnienia można posłużyć się potencjalnymi przedmiotami benchmarkingu. Oprócz benchmarkingu strategicznego, wyników, produktów i procesów można wskazać benchmarking: całego przedsiębiorstwa, struktury, polityki, komponentów, maszyn, urządzeń i narzędzi. Nie jest to jednak wykaz zupełny, dlatego też przykładowe podziały uzupełnione o powyższe propozycje nie mogą zostać uznane za poprawne pod względem logicznym, a jedynie za typologię.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Partovi, 1994, s. 26; Karlöf, Östblom, 1995, s. 50; Kuźmicz, 2015, s. 96; Węgrzyn, 2000, s. 86

Z uwagi na zaakcentowane niezgodności zasadne jest podjęcie próby uporządkowania zagadnień związanych z podziałem benchmarkingu na podzakresy.

## Propozycje uporządkowania wybranych klasyfikacji i typologii benchmarkingu

Ze względu na ograniczenia objętościowe zostanie pokazany mechanizm tworzenia poprawnych podziałów logicznych. Najprostszym podziałem gwarantującym *ex definitione* poprawność jest podział dychotomiczny. Zapewnia jednoznaczne wyróżnianie grup i spełnienie warunków rozłączności i wyczerpania. Jest to podział dokonany ze względu na cechy kontrydiktoryczne, czyli dzielące cały zakres nazwy na dwa podzakresy odpowiadające nazwom sprzecznym.

Propozycje uporządkowania rodzajów benchmarkingu spotykanych w literaturze przedmiotu przedstawiono w tabeli 3. Opracowano dychotomiczne podziały logiczne benchmarkingu według wybranych kryteriów, tj. podmiotu, branży, przedmiotu, rodzaju danych, stopnia sformalizowania, zewnętrznego wsparcia, częstotliwości oraz relacji między partnerami w benchmarkingu.

Tabela 3. Podział logiczny dychotomiczny benchmarkingu według wybranych kryteriów

Kryterium podziału	Podział dychotomiczny benchmarkingu
Podmiot (wzorzec)	<ul style="list-style-type: none"> <li>wewnętrzny</li> <li>zewnętrzny</li> </ul>
Branża	<ul style="list-style-type: none"> <li>branżowy</li> <li>pozabranżowy</li> </ul>
Przedmiot	<ul style="list-style-type: none"> <li>strategiczny</li> <li>operacyjny</li> </ul>
Rodzaj danych	<ul style="list-style-type: none"> <li>ilościowy</li> <li>jakościowy</li> </ul>
Stopień sformalizowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>formalny</li> <li>nieformalny</li> </ul>
Zewnętrzne wsparcie	<ul style="list-style-type: none"> <li>z udziałem moderatora</li> <li>bez udziału moderatora</li> </ul>
Częstotliwość	<ul style="list-style-type: none"> <li>doraźny</li> <li>systematyczny</li> </ul>
Relacje między partnerami w benchmarkingu	<ul style="list-style-type: none"> <li>wzajemny (partnerski)</li> <li>indywidualny</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

Biorąc po uwagę dużą liczbę klasyfikacji i typologii benchmarkingu w literaturze przedmiotu, należy zgodzić się z poglądem G. Ananda i R. Kodalięgo, którzy uznali za właściwe wyróżnienie benchmarkingu wewnętrznego i zewnętrznego jako dwóch podstawowych klas (Anand, Kodali, 2008, s. 266). Benchmarking wewnętrzny jest



procesem twórczego naśladownictwa i adaptacji najlepszych praktyk w obrębie danego przedsiębiorstwa (wzorcem może być np. inny dział, wydział, filia, oddział) lub w ramach sieci wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw. Benchmarking zewnętrzny zaś jest procesem twórczego naśladownictwa i adaptacji najlepszych praktyk (np. w obszarze procesów, funkcji, metod działania, operacji i produktów) stosowanych przez konkurentów lub przedsiębiorstwa niebędące konkurentami. Jest na ogół trudny do stosowania ze względu na problemy ze znalezieniem partnera i dostępem do poufnych danych.

Pozostałe rodzaje benchmarkingu mieszczą się w tych dwóch scharakteryzowanych kategoriach. Benchmarking wewnętrzny i zewnętrzny, czyli podzakresy otrzymane w wyniku podziału logicznego według kryterium podmiotu, można poddać następnym podziałom ze względu na kolejne kryteria podziału, otrzymując wielostopniową klasyfikację lub typologię benchmarkingu.

Aby zagwarantować spełnienie warunków jednoznaczności wyróżniania grup oraz rozłączności i wyczerpania, można zasugerować następujące dychotomiczne podziały logiczne (klasyfikacje) benchmarkingu zewnętrznego według wybranych kryteriów:

- benchmarking branżowy i pozabranżowy (kryterium wzorca);
- benchmarking strategiczny i operacyjny (kryterium przedmiotu);
- benchmarking ilościowy i jakościowy (kryterium rodzaju danych);
- benchmarking z udziałem i bez udziału moderatora (kryterium zewnętrznego wsparcia).

Aby zapewnić spełnienie trzech warunków poprawności podziału logicznego pojęć, można również zaproponować dychotomiczne podziały benchmarkingu wewnętrznego wedle przykładowych kryteriów. Są to następujące klasy:

- benchmarking w ramach organizacji i w ramach sieci (kryterium wzorca);
- benchmarking ilościowy i jakościowy (kryterium rodzaju danych);
- benchmarking formalny i nieformalny (kryterium stopnia sformalizowania).

Można jako przykład poprawnie skonstruowanej typologii benchmarkingu (warunek wyczerpania podziału logicznego nie musi być spełniony) zaproponować jego podział na benchmarking produktów, procesów, strategii i metod zarządzania.

## Podsumowanie

Biorąc pod uwagę warunki poprawności podziału logicznego pojęć, podjęto próbę oceny klasyfikacji i typologii benchmarkingu zaproponowanych przez wybranych badaczy celem wykazania różnorodności spojrzenia na omawiane zagadnienie. W wyniku rozwoju teorii benchmarkingu w literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej pojawiło się wiele jego rodzajów (typów, odmian, klas, poziomów). Analiza publikacji naukowych dotyczących benchmarkingu pozwoliła stwierdzić,

że występuje wiele kryteriów wyodrębniania poszczególnych jego rodzajów, utrudniających prawidłowe zrozumienie podzakresów nazwy ogólnej.

Liczba przytoczonych rodzajów benchmarkingu dowiodła nieusystematyzowania zagadnień teoretycznych w obszarze klasyfikacji i typologii benchmarkingu. Brak spójności i naruszenie obowiązujących reguł logicznych w obszarze podziału benchmarkingu utrudniają prawidłowe zrozumienie istoty poszczególnych jego rodzajów i wykorzystanie teorii benchmarkingu w praktyce gospodarczej.

Biorąc po uwagę dużą liczbę klasyfikacji i typologii benchmarkingu w literaturze przedmiotu, należy uznać za właściwe wyróżnienie benchmarkingu wewnętrznego i zewnętrznego jako dwóch podstawowych klas. Pozostałe rodzaje benchmarkingu mieszczą się w tych dwóch kategoriach.

Przedstawione propozycje uporządkowania zagadnień związanych z rodzajami benchmarkingu mogą przyczynić się do rozwoju teorii benchmarkingu przez kształtowanie prawidłowej wiedzy w tym zakresie.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] AJDUKIEWICZ, K., 1975. *Logika pragmatyczna*, Warszawa: PWN.
- [2] ANAND, G., KODALI, R., 2008. Benchmarking the benchmarking models, *Benchmarking: An International Journal*, nr 15 (3), s. 257-291.
- [3] BOGETOFT, P., 2012. *Performance Benchmarking: Measuring and Managing Performance*, New York: Springer.
- [4] COLOM, J. SMERDS, R., KLEINHANS, S. ET AL., 1995. *The Role of Benchmarking in the Management of Change Process. Some Reflection from Time Guide Project*, [w:] Rolstadås, A. (red.), *Benchmarking – Theory and Practice*, London: Chapman&Hall, s. 51-62.
- [5] DAHLGAARD, J.J., KHANJI, G.K., KRISTENSEN, K., 2002. *Fundamentals of Total Quality Management. Process analysis and improvement*, London–New York: Taylor & Francis.
- [6] KARLÖF, B., ÖSTBLOM, S., 1995. *Benchmarking – równaj do najlepszych*, Warszawa: Biblioteka Menedżera i Bankowca.
- [7] KOWALAK, R., 2009. *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- [8] KUŹMICH, K.A., 2015. *Benchmarking procesowy jako instrument doskonalenia zarządzania uczelniq*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- [9] MAYLE, D., HINTON M., FRANCIS, G., HOLLOWAY, J., 2004. *What really goes on in the name of benchmarking?*, [w:] Neely, A. (red.), *Business performance measurement. Theory and practice*, Cambridge: Cambridge University Press, s. 211-224.
- [10] MERRIAM-WEBSTER, 2021, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/benchmarking> (25.07.2022).
- [11] MOHAPATRA, S., 2012. *Information Theory and Best Practices in the IT Industry*, New York: Springer.
- [12] PARTOVI, F.Y., 1994. Determining What to Benchmark: An Analytic Hierarchy Approach, *International Journal of Operations & Production Management*, nr 14(6), s. 25-39.
- [13] SZYDEŁKO, M., 2014, Benchmarking we wspomaganii monitoringu procesów na tle podejścia procesowego, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 343, s. 519-528.

- [14] SZYDEŁKO, M., 2015. Ramy koncepcyjne zastosowania benchmarkingu w klastrze, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 399, s. 456-465.
- [15] SZYDEŁKO, M., 2020. *Uwarunkowania budowania partnerstwa benchmarkingowego przez przedsiębiorstwa tworzące klaster*, Rzeszów: OW Politechniki Rzeszowskiej.
- [16] SZYDEŁKO, M., SZYDEŁKO, Ł., 2013. Benchmarking w podejściu procesowym w przedsiębiorstwie – wybrane zagadnienia, *Modern Management Review*, nr 18(20), s. 103-111.
- [17] WĘGRZYN, A., 2000. *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Kluczbork–Wrocław: Antykwa.
- [18] WIREMAN, T., 2004. *Benchmarking Best Practices in Maintenance Management*, New York: Industrial Press.

