

KALINA GRZESIUK

## BENCHMARKING JAKO UCZENIE SIĘ OD NAJLEPSZYCH

Pojęcie benchmarkingu wywodzi się z języka angielskiego od słowa *benchmark*, które może być zdefiniowane między innymi jako wzór, „względem którego możemy się porównywać bądź też na podstawie którego można sobie wyrobić osąd danej rzeczy” (Węgrzyn 2000). W kontekście nauk o organizacji i zarządzaniu jest ono rozumiane jako wymierne, najlepsze w swojej klasie osiągnięcie, które uważa się za najwyższy standard dla danego procesu gospodarczego.

Istnieje wiele definicji benchmarkingu, formułowanych zarówno przez autorów rozpraw naukowych, jak i przez praktyków życia gospodarczego – firmy, które tę metodę zarządzania stosują na co dzień. Przykładowo firma Rank Xerox pod pojęciem benchmarkingu rozumie „ciągły, systematyczny proces oceny przedsiębiorstw uznawanych za liderów branżowych, mający na celu zidentyfikowanie procesów związanych z prowadzeniem biznesu i wykonywaniem pracy, które można określić nazwą «najlepszej metody», oraz ustalenie racjonalnych celów w zakresie efektywności działania” (Węgrzyn 2000). Pod terminem „najlepsze metody” rozumiane są tu metody używane w procesach pracy, które najlepiej spełniają oczekiwania klienta.

J. Stoner, E. Freeman i D. Gilbert definiują benchmarking jako proces wyszukiwania najlepszych cech cudzych wyrobów, technologii i usług w celu wykorzystania ich do doskonalenia własnych wyrobów, technologii i usług.

Definicję benchmarkingu formułuje także Z. Martyniak. Pod tym pojęciem rozumie on metodę porównywania własnych rozwiązań z najlepszymi oraz ich udoskonalanie poprzez uczenie się od innych, wykorzystywanie ich doświadczeń.

---

Mgr KALINA GRZESIUK – asystent Katedry Zarządzania Organizacjami w Instytucie Zarządzania i Marketingu na Wydziale Nauk Społecznych KUL; adres do korespondencji: Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin.

Według I. Penc-Pietrzak (2000), „benchmarking polega na wybraniu wzorcowego konkurenta, czyli firmy, z którą sukcesywnie porównuje się własne przedsiębiorstwo”. Firma ta stanowi układ odniesienia do obecnej i przyszłej pozycji danego przedsiębiorstwa na rynku. Organizacja może znaleźć jednego konkurenta dla całego przedsiębiorstwa lub też konkurentów dla poszczególnych dziedzin działalności.

W podanych definicjach benchmarkingu można jednak odnaleźć pewne elementy wspólne, charakterystyczne dla tej metody. Stanowią one jednocześnie cztery zasadnicze części, z których składa się technika benchmarkingu. Są to: 1) identyfikowanie; 2) analiza; 3) projektowanie nowych procesów, produktów, sposobów rozwiązywania problemów i realizacji celów; 4) wdrożenie. Zatem – bez względu na to, w jaki sposób zostało zdefiniowane to pojęcie – zawsze mamy do czynienia z tymi czterema elementami.

Zdaniem M. Urbaniaka (1999), praktyczne zastosowanie benchmarkingu może służyć następującym celom: określeniu wymagań klientów, ustaleniu efektywnych celów i zamierzeń, opracowaniu czasowych kryteriów produktywności, uzyskaniu większej produktywności, ustaleniu najlepszych wzorców w danej dziedzinie. Cele są więc zróżnicowane, ale wszystkie prowadzą do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa i wzrostu jego konkurencyjności na rynku.

Podobnie jak wiele jest definicji benchmarkingu, tak i jego klasyfikacja jest zróżnicowana i zależy od poglądów autora. Jednak tu także występują pewne podobieństwa. Pionierzy benchmarkingu, R. C. Camp i G. J. Balm, wyróżniali cztery główne rodzaje tej metody: benchmarking wewnętrzny, konkurencyjny, funkcjonalny i ogólny (cyt. za: Węgrzyn 2000). Z kolei Martyniak wyróżnił trzy typy benchmarkingu: wewnętrzny, konkurencyjny i funkcjonalny. Jednak najbardziej syntetyczną klasyfikacją, opartą na dwóch zasadniczych kryteriach i obejmującą także wszystkie wcześniej wymieniane typy, wydaje się podział B. Andersena (cyt. za: Węgrzyn 2000). Pierwszym kryterium jest obiekt, w stosunku do którego dane przedsiębiorstwo jest porównywane. Według tego kryterium, wyróżnia się benchmarking wewnętrzny i zewnętrzny (konkurencyjny i ogólny). Drugim kryterium jest przedmiot, jaki jest porównywany przez dane przedsiębiorstwo. Tutaj wyróżnia się benchmarking strategiczny, wyników i procesów.

W benchmarkingu wewnętrznym porównuje się poszczególne zakłady jednego przedsiębiorstwa lub sieć przedsiębiorstw wzajemnie powiązanych. Działalność benchmarkingowa skupia się tu głównie na badaniu oraz ocenie procesów i metod stosowanych obecnie w przedsiębiorstwie. Porównań do-

konuje się na podstawie wybranych wskaźników, opisujących efektywność uzyskiwaną przez poszczególne działy, oddziały lub filie jednego przedsiębiorstwa. Można na tej podstawie wyróżnić procesy mniej i bardziej wydajne, które następnie mogą być udoskonalane. Często uważa się, że benchmarking wewnętrzny stanowi pewnego rodzaju fazę przygotowawczą do wprowadzenia benchmarkingu zewnętrznego. Tak się dzieje w sytuacji, gdy nie można już przeprowadzić więcej usprawnień w oparciu o bazę własnego przedsiębiorstwa. Ten typ benchmarkingu jest stosunkowo ułatwiony, ponieważ istnieje duża łatwość w dostępie do informacji pochodzących z jednego źródła. Pozwala to na większą dokładność porównań.

Zalety i wady najważniejszych typów benchmarkingu – wewnętrznego, zewnętrznego i funkcjonalnego – przedstawia tab. 1.

Tab. 1. Zalety i wady wybranych rodzajów benchmarkingu

Rodzaj benchmarkingu	Zalety	Wady
Benchmarking wewnętrzny	łatwy dostęp do danych dobre wyniki w zdywersyfikowanych firmach	zawężone pole badań występowanie uprzedzeń w przedsiębiorstwie
Benchmarking zewnętrzny	pozyskiwanie istotnych, strategicznych danych porównywalność procesów i wyrobów dokładność określania pozycji na rynku oddziaływanie na załogę	trudny dostęp do danych prawdopodobieństwo kopio- wania zawężonych roz- wiązań branżowych
Benchmarking funkcjonalny	duży potencjał innowacyj- nych rozwiązań ożywianie pomysłowości	znaczne trudności wdroże- niowe czasochłonność analiz

Źródło: J. Czekaj, *Benchmarking*, 1995.

Benchmarking konkurencyjny jest działalnością skierowaną na zewnątrz przedsiębiorstwa. W tym przypadku metody stosowane we własnym przedsiębiorstwie są porównywane z metodami stosowanymi w innych przedsiębiorstwach. Musi tu być spełniony warunek istnienia podobnych cech między porównywanymi przedsiębiorstwami. Dlatego też pierwszym krokiem w tej metodzie jest dobre poznanie własnego przedsiębiorstwa, które umożliwia dokonywanie efektywnych porównań i dobrego wyboru obszarów modernizacji. Benchmarking konkurencyjny oznacza porównywanie swojego przedsiębiorstwa bezpośrednio z firmami konkurencyjnymi, produkującymi podobne

produkty lub świadczącymi zbliżone usługi. Szczegółowy zasięg porównywanych informacji dotyczy zwłaszcza aktualnych i przewidywanych zachowań konkurentów, ich słabych i mocnych stron oraz ich możliwej reakcji na szczególne zachowanie. Ten typ benchmarkingu nie wykracza jednak poza otoczenie bezpośrednich konkurentów. W tej metodzie przedsiębiorstwo może się spotkać z wieloma trudnościami związanymi z poufnością danych lub nawet z celowym zniekształcaniem i fałszowaniem informacji. Dlatego też często stosuje się tu pośrednictwo specjalnych agencji, dysponujących bazami danych w zakresie rozwiązań wzorcowych, co umożliwia zapewnienie poufności i anonimowości przekazywanych informacji.

Benchmarking ogólny często jest nazywany także międzybranżowym, funkcjonalnym lub horyzontalnym. Główną zasadą jest tu uczenie się od najlepszych bez względu na prowadzony przez nich rodzaj działalności. Porównuje się tu przede wszystkim produkty, usługi oraz stosowane procedury. Celem takich działań jest określenie wzoru idealnego postępowania, bez względu na miejsce, w którym on powstaje. Podobnie jak w przypadku benchmarkingu konkurencyjnego, aby dokonać porównania, musi być spełniony warunek podobieństwa, który odnosi się tutaj do zbliżonych części przedsiębiorstw, realizowanych procesów i powiązanych z nimi czynności, które nawet w różnych branżach mogą być podobne. Stosowanie tej metody jest jednak w praktyce dosyć trudne. Niełatwo bowiem znaleźć przedsiębiorstwa, które nie są bezpośrednimi konkurentami, a nawet nie należą do tej samej branży, a jednocześnie wykorzystują na tyle podobne procesy, aby je można było porównać.

Benchmarking strategiczny został wyodrębniony ze względu na przedmiot dokonywania porównań, obejmuje zatem różne procedury i procesy stosowane na poziomie strategicznym. Dotyczy więc analizy dokonywania wyboru produktów, segmentów rynkowych, formułowania ogólnej strategii, inwestycji itd. Na tej podstawie można określić obszary będące istotą mocnych stron porównywanego przedsiębiorstwa, stanowiących o jego przewadze konkurencyjnej. Dzięki takim porównaniom przedsiębiorstwo może ocenić, jak stosowanie poszczególnych strategii wpływa na wyniki konkurencyjnych firm na rynku.

Benchmarking wyników działania polega na porównywaniu jedynie w zakresie danych określających poziom efektywności działania przedsiębiorstwa w aspekcie ekonomicznym i operacyjnym. Często stosowany jest on do sklasyfikowania kilku przedsiębiorstw pod względem efektywności działania i pomaga w wyznaczeniu własnej pozycji na tle innych przedsiębiorstw danej branży.

Benchmarking procesów jest metodą, w której porównanie dotyczy procedur i procesów realizowanych przez różne przedsiębiorstwa, które pozwalają na osiągnięcie wysokiej efektywności działania. W praktyce benchmarking procesów ogranicza się zwykle do kilku zmiennych, w tym najczęściej kosztów. Dokonanie racjonalizacji w tym zakresie wymaga przede wszystkim określenia procesów wymagających usprawnień. Należy zanalizować koszty związane z realizacją poszczególnych procesów lub procedur i ich istotnością z punktu widzenia zaspokajania potrzeb klientów i wpływu na efektywność zarządzania organizacją.

Można wyróżnić kilka warunków, które powinny zostać spełnione, aby wprowadzenie benchmarkingu było skuteczne (Penc-Pietrzak 1998). Po pierwsze, uwaga naczelnego kierownictwa powinna być w pierwszym rzędzie skierowana do wewnątrz, a dopiero później na zewnątrz przedsiębiorstwa. Drugim warunkiem jest obiektywne rejestrowanie i prawidłowe rozumienie procesów i metod będących przedmiotem porównań. Trzecim warunkiem jest to, aby analizowane procesy i obiekty były porównywalne i zgodne z kierunkiem określonym przez cele strategiczne przedsiębiorstwa.

Istnieje wiele uwarunkowań stosowania benchmarkingu, które można podzielić na trzy kategorie (Węgrzyn 2000). Pierwszą z nich jest konieczność występowania określonych warunków strukturalno-zasobowych. Odnoszą się one do posiadania przez organizację określonych zasobów finansowych i pracowników charakteryzujących się wysokim poziomem kompetencji, mających dostateczną wiedzę merytoryczną na temat przede wszystkim samej metody procesów, których benchmarking ma dotyczyć. Istotne jest także to, aby przedsiębiorstwo dysponowało wystarczającą ilością czasu na przeprowadzenie wszystkich niezbędnych czynności zmierzających do realizowania tej koncepcji.

Druga z kategorii obejmuje uwarunkowania kulturowe związane z występowaniem wewnątrz przedsiębiorstwa niezbędnych dla efektywnego wprowadzenia benchmarkingu wartości i postaw, m.in. chęci dokonywania zmian, akceptacji kadry zarządzającej i jej zaangażowanie na każdym etapie oraz aktywnego udziału pracowników wszystkich szczebli.

Do trzeciej kategorii należą: zrozumienie i świadomość procesów składających się na działalność przedsiębiorstwa, które musi posiadać dokumentację procesów będących przedmiotem badań. Kadra kierownicza powinna rozumieć zależność, jaka występuje pomiędzy poszczególnymi procesami a konkurencyjnością i kluczowymi czynnikami sukcesu firmy. Przedsiębiorstwo musi także dysponować miarami skuteczności działania procesów.

Bardzo często do propagowania zasad benchmarkingu, realizowania działań związanych z tą koncepcją, szkolenia personelu przedsiębiorstwa w tym zakresie oraz w celu koordynowania zapotrzebowania na badania z nim związane w przedsiębiorstwach powoływane są oddzielne komórki benchmarkingowe (Brilman 2002). Najczęściej podlegają one dyrekcji generalnej lub też centralnej dyrekcji jakości. Składają się one z niewielkiej liczby pracowników, wysoce wyspecjalizowanych i dobrze wykształconych. Ich zadaniem jest najczęściej proponowanie metod, które mają doprowadzić do udoskonalenia całej organizacji. W komórkach tych często tworzone są bazy danych zawierające najlepsze rozwiązania oraz wyniki badań benchmarkingowych, dotychczas realizowanych przez różne przedsiębiorstwa.

Sam proces benchmarkingu składa się z kilku faz. W literaturze istnieje wiele różnych modeli postępowania, występują jednak między nimi pewne zbieżności. H. Langer wyróżnia sześć etapów tego procesu (cyt. za: Węgrzyn 2000):

- 1) analiza mocnych i słabych stron organizacji;
- 2) określenie głównych luk w działalności organizacji;
- 3) ustalenie najlepszych;
- 4) badanie przyczyn i studiowanie metod;
- 5) poszukiwanie, wdrożenie nowych benchmarków.

R. C. Camp formułuje procedurę benchmarkingu opartą na czterech fazach i dziesięciu etapach (*Kącik Menedżera* 1997):

I. Planowanie: 1) identyfikacja przedmiotu benchmarkingu; 2) identyfikacja porównywalnych (w sensie procesów) przedsiębiorstw; 3) wybór metody zbierania danych oraz zbieranie danych.

II. Analiza: 4) ustalenie odchyłeń w zakresie parametrów efektywności; 5) określenie poziomów przyszłych wyników.

III. Integracja: 6) komunikowanie wyników benchmarkingu i doprowadzenie do ich akceptacji; 7) ustalenie celów funkcjonalnych.

IV. Wdrożenie: 8) opracowanie planu wdrożenia; 9) uruchomienie działań wdrożeniowych i zabezpieczenie ich realizacji; 10) określenie nowych benchmarków.

R. Pieske formułuje następujące fazy i etapy benchmarkingu (Czekaj, Dziedzic, Kafel, Martyniak 1996):

Planowanie: 1) identyfikacja obiektów usprawnień; 2) analiza wewnętrzna; 3) określenie benchmarków – firm wzorców.

Analiza: 1) wybór metod zbierania informacji; 2) zbieranie informacji; 3) analiza zewnętrzna.

Wnioskowanie: 1) wybór pożądanых rozwiązań; 2) określanie wyników i sposobu wdrażania.

Wdrożenie: 1) ustalenie funkcjonalnych celów; 2) przygotowanie procedur wdrożeniowych; 3) wdrożenie i kontrola wyników; 4) poszukiwanie nowych benchmarków.

Podobnie więc jak w przypadku różnorodności definicji tego pojęcia, metodologia stosowania benchmarkingu jest także zróżnicowana. Wszystkie wymienione metodyki zawierają jednak pewne elementy wspólne. Należą do nich: 1) wybór i udokumentowanie przedmiotu poddanego benchmarkingowi (np. procesu); 2) zidentyfikowanie potencjalnego partnera, osiągającego lepsze wyniki w realizacji danego procesu; 3) obserwacja procedur realizacji danego procesu; 4) identyfikacja czynników odpowiadających za lepszą efektywność badanego procesu; 5) wdrożenie ulepszeń we własnym procesie w oparciu o informacje uzyskane od partnera benchmarkingu.

Przy wdrażaniu tej metody powinno się, zdaniem H. Armstronga, kierować następującymi kryteriami (cyt. za: Penc-Pietrzak 2000):

1) Równanie do najlepszych może okazać się najbardziej efektywne wtedy, kiedy organizacja ma jasną wizję kierunku, w którym chce zmierzać, i strategię, która pozwala na jej realizację.

2) Jeśli nawet wyniki osiągnięte przez różne firmy są podobne, to różnić się mogą sposoby dojścia do nich. Dlatego przedmiotem porównania powinny być nie tylko rezultaty, ale także procesy, które do nich doprowadziły.

3) Nie zawsze to, co się sprawdziło w jednej firmie, sprawdza się w innej.

4) Istotne jest przełożenie uzyskanych, nawet najbardziej rzetelnych informacji na założenia dające się zastosować we własnej firmie.

5) Należy zwrócić uwagę na to, aby dane, na których ma się opierać porównanie, odzwierciedlały rzeczywiste wyniki, a nie zamierzone na przyszłość.

6) Ważną zasadą jest to, że wiele można się nauczyć nie tylko na sukcesach, ale także na błędach i złych praktykach przedsiębiorstw, z którymi się porównujemy.

Benchmarking jako nowoczesna metoda zarządzania w przedsiębiorstwie prowadzi do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa zarówno w zakresie jego polityki wewnętrznej, jak i skierowanej na zewnątrz – do klientów, dostawców czy konkurentów. Stosowanie benchmarkingu umożliwia przedsiębiorstwu usprawnienie swojej działalności i poprzez uczenie się od najlepszych dołączenie do ich grona.

## BIBLIOGRAFIA

- Brilman J. (2002), Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, Warszawa: PWE.
- Czekaj J. (1995), Benchmarking – metoda racjonalizacji organizacji, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, 9, 5-8.
- Czekaj J., Dziedzic D., Kafel T., Martyniak Z. (1996), Benchmarking – nowe metody doskonalenia organizacji, „Organizacja i Kierowanie”, 1, 39-49.
- Kącik Menedżera (1997), „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, 12, 26-27.
- Penc-Pietrzak I. (1998), Analiza SWOT i wizja. Metody i narzędzia formułowania strategii przedsiębiorstwa, „Manager”, 1, 20-24.
- Penc-Pietrzak I. (2000), Równać do najlepszych, „Manager”, 2, 38-41.
- Urbaniak M. (1999), Benchmarking – sztuka kopiowania, „Manager”, 1, 20-22.
- Węgrzyn A. (2000), Benchmarking, Wrocław: Wydawnictwo Antykwa.

## BENCHMARKING AS LEARNING FROM THE BEST ONES

## S u m m a r y

The article is devoted to a discussion of one of the modern techniques of management, i.e. benchmarking. It contains a choice of definitions of this method formulated by authors of dissertations as well as by people actually working in economy, and stresses common features that occur in them, which constitute the essence of benchmarking. It also contains a classification of various kinds of this technique, based on various criteria mentioned in the literature, and a discussion of various types of benchmarking (inner, competitive, general, strategic benchmarking, as well as benchmarking of results of action and processes). The article also stresses the conditions for applying this method that determine its effectiveness for the organization. There are also examples of methodology of benchmarking application formulated – like the definitions – both by researchers and by economic practitioners from the organizations working in economy.

*Translated by Tadeusz Karłowicz*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie organizacjami, metody zarządzania, zmiana w organizacji.

**Key words:** management of organizations, methods of management, change in the organization.