

JOANNA ŚWIERK

Rola benchmarkingu w doskonaleniu przedsiębiorstwa

The role of benchmarking in improving business

Abstrakt: Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w bardzo szybko zmieniającym się otoczeniu wymaga ciągłego i permanentnego stosowania narzędzi umożliwiających dostosowywanie się organizacji do pojawiających się zmian. Jednym z nich jest benchmarking, który umożliwia doskonalenie organizacji na zasadzie uczenia się od innych. Może być on stosowany do usprawniania w zasadzie wszystkich obszarów działań przedsiębiorstwa, dzięki czemu jest często wykorzystywany w praktyce gospodarczej.

WPROWADZENIE

Introduction

Benchmarking staje się obecnie jedną z najbardziej popularnych metod doskonalenia organizacji. Badania przeprowadzone w 2003 roku na 708 przedsiębiorstwach z całego świata wskazują, iż zaraz po planowaniu strategicznym (89% ankietowanych firm) benchmarking jest procesem doskonalenia wykorzystywanym w codziennej działalności (84% badanych organizacji)¹. Z kolei polscy przedsiębiorcy stwierdzają, iż metoda benchmarkingu jest im znana i regularnie ją stosuje 59% ankietowanych firm². Dane te wskazują iż benchmarking staje się istotnym narzędziem służącym praktyce gospodarczej.

¹ D. Rugby, *Management Tools Survey 2003: Usage up as Companies Strive to Make Headway In Tough Times*, „Strategy and Leadership”, 2003, nr 5 (31), s. 5-6.

² Badaniem zostało objętych 1000 polskich przedsiębiorstw wybranych losowo” na przełomie 2002/2003 w ramach pilotażu *Polskie przedsiębiorstwa w obliczu integracji z Unią Europejską*, zob.: J. Kuczevska, *Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania*, PARR, Warszawa 2007, s. 45-46.

Wśród czołowych firm o zasięgu światowym, które z sukcesem zastosowały benchmarking znajdują się: Ford, Xerox, Motorola, AT&T, Kodak, Exxon, IBM oraz Microsoft. Firma Xerox, która jest pionierem i mistrzem benchmarkingu, jako pierwsza firma w USA, już pod koniec lat 70. XX wieku, zastosowała tę metodę. Przyczyną kłopotów firmy okazała się szeroka ekspansja na rynkach światowych konkurencyjnych firm japońskich. Impulsem do dokonania porównań w zakresie obszarów powstawania kosztów oraz sposobów i zasad prowadzenia działalności stało się znalezienie przyczyn trudnej sytuacji finansowej Xeroxa. Analiza wykazała, iż w porównaniu do konkurencji firmę charakteryzowały: przerosty zatrudnienia, niska jakość oraz brak efektywnej kooperacji w ramach organizacji. W konsekwencji rozpoczęto stosowanie benchmarkingu w Xerox początkowo tylko jako szczegółowe porównania japońskich produktów, a następnie rozszerzono te działania analizę stosowanych rozwiązań również w firmach spoza branży. Stosowanie benchmarkingu przyniosło firmie sukces i dało impuls innym organizacjom do wdrażania benchmarkingu w celu usprawniania i doskonalenia działalności.

ISTOTA BENCHMARKINGU

The objective of benchmarking

Benchmarking to metoda poszukiwania i wyznaczania wzorca, do którego dane przedsiębiorstwo chce dążyć. Pochodzi ono od angielskiego słowa „benchmark” oznaczającego wzorzec, normę czy punkt odniesienia³. W literaturze istnieje wiele definicji benchmarkingu. Według niemieckiego autora benchmarking jest „metodą poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania, umożliwiających osiągnięcie najlepszych wyników poprzez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia”. Z kolei w innej definicji akcentowany jest aspekt niepowielania rozwiązań i określa iż „benchmarking jest tworzeniem lepszych rozwiązań, bazując na wiedzy o najlepszych rozwiązaniach. Nie jest kopiowaniem najlepszych⁴. Natomiast Z. Martyniuk wskazuje na przydatność i użyteczność tej metody w zarządzaniu przedsiębiorstwem i stwierdza, iż benchmarking to:

- uczenie się od najlepszych przez porównywanie się z nimi,
- poszukiwanie najefektywniejszych metod dla danej działalności, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną,
- porównywanie procesów, produktów i usług z ich odpowiednikami u najlepszych konkurentów,
- ciągła ocena produktów, usług i metod danego przedsiębiorstwa w świetle osiągnięć konkurentów lub liderów w danej branży,

³ A. Skowronek-Mielczarek, Z. Leszczyński, *Controlling, analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin 2007, s. 87.

⁴ Por.: B. Ziębicki, *Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług użyteczności publicznej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2007, s. 42.

- poszukiwanie wzorcowych sposobów postępowania przez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia⁵.

Przytoczone definicje wskazują, iż istotą benchmarkingu jest porównywanie się z najlepszymi organizacjami poprzez uczenie się od nich dobrych wzorców, zasad, sposobów oraz metod zarządzania przedsiębiorstwem w celu wdrażania ulepszeń i doskonalenia swojej własnej działalności. W benchmarkingu do najczęściej zadawanych pytań należą⁶:

1. dlaczego działanie (proces) jest w ogóle prowadzone?
2. dlaczego działanie (proces) jest prowadzone właśnie w taki sposób?
3. jakie są przykłady wzorcowych działań (procesów) tego typu?
4. jak w świetle porównań, działanie (proces) powinno być usprawnione?

Charakterystyczną cechą tej metody jest jej systematyczność oraz profesjonalizm w poszukiwaniu doskonałych sposobów funkcjonowania. Do podstawowych charakterystyk benchmarkingu należy zaliczyć⁷:

- korzystanie z różnych metod i technik pomocniczych,
- wykorzystywanie podejścia procesowego,
- wykorzystywanie w analizie pomiaru, oceny i porównania rezultatów oraz procesów ich osiągnięcia, w odniesieniu do najlepszych rozwiązań,
- dążenie do osiągnięcia co najmniej poziomu czołówki w danej branży,
- uczenie się od innych, ale nie kopiowanie ich rozwiązań,
- uniwersalność czyli możliwość zastosowania w różnych rodzajach działalności na płaszczyźnie zarówno operacyjnej, jak i strategicznej zarządzania,
- zespołowy charakter i realizacja najlepszych praktyk,
- pragmatyczny charakter wprowadzanych zmian, wdrażanych z reguły ewolucyjnie,
- ciągły charakter – rzadko jest stosowany jako pojedynczy projekt.

Benchmarking to ciągły, systematyczny proces, polegający na konfrontowaniu własnej efektywności, mierzonej jakością, produktywnością i doświadczeniami z wynikami tych przedsiębiorstw i organizacji, które można uważać za wzór doskonałości⁸. Zadaniem benchmarkingu jest twórcze naśladowanie najlepszych rezultatów (w zakresie kosztów, produktów, usług, jakości) i działań prowadzących do uzyskania takich rezultatów. Benchmarking to badania, porównania i ocena produktów i procesów podmiotu gospodarującego w kontekście tych firm, które są uznawane za liderów „danej klasy”⁹. Przedmioty działań i punkty odniesienia w benchmarkingu przedstawia rysunek 1.

⁵ Z. Martyniak, *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996, s. 303-304.

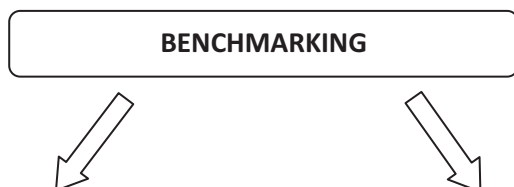
⁶ A. Skowronek-Mielczarek, Z. Leszczyński, *Controlling, analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin 2007, s. 88.

⁷ B. Ziębicki, *Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług użyteczności publicznej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2007, s. 43.

⁸ G. Gabrusewicz, A. Kamela-Sowińska, H. Poetschke, *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 1998, s. 267.

⁹ E. Czyż-Gwiazda, *Benchmarking. Benchmark Index czyli jak porównywać się z najlepszymi?*, Centrum Benchmarkingu Polska, Katowice 2006, s. 11.

Rys.1. Istota benchmarkingu
The objective of benchmarking



Przedmioty działań:

- efektywność
- procesy
- produkty
- sposoby działania

Punkty odniesienia:

- liderzy rynkowi lub branżowi
- najlepsi konkurenci
- najlepsze znane organizacji działania
- wzory doskonałości

Źródło: M. Kwas, *Dlaczego benchmarking? Rola benchmarkingu w promowaniu najlepszych wzorców*, Centrum Benchmarkingu Polska, s. 9. [dostęp: 10.05.2010 r.].

Istotą benchmarkingu jest znalezienie pomysłów „na zewnątrz” organizacji, przekształcenie ich na działania i realizowanie ich zgodnie ze specyfiką danego przedsiębiorstwa. Dlatego zastosowanie tej metody może przyczynić się do uzyskania szeregu korzyści, zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich dla przedsiębiorstwa. Do korzyści bezpośrednich zalicza się: przeprowadzenie analizy przedsiębiorstwa, porównanie całej firmy bądź jej poszczególnych obszarów, zdefiniowanie najlepszych metod, zidentyfikowanie deficytów oraz ocena alternatywnych rozwiązań. Natomiast na korzyści pośrednie składają się: zrozumienie procesów zachodzących we własnym przedsiębiorstwie, poddanie krytyce celów przedsiębiorstwa, sprawdzenie strategii firmy, wzmocnienie konkurencyjności, a także zainicjowanie ciągłego procesu poprawy¹⁰.

Poza korzyściami jakie przedsiębiorstwa uzyskują z wprowadzenia benchmarkingu nie można zapominać, że istnieją także pewne ograniczenia związane z jego wdrożeniem. Do najistotniejszych należy zaliczyć¹¹:

- traktowanie benchmarkingu jako narzędzia, które jedynie zminimalizuje dystans do najsilniejszych konkurentów poprzez naśladowanie ich działań, nie prowadzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej;
- ograniczenie benchmarkingu wyłącznie do rozwiązań operacyjnych, bez uwzględnienia celów strategicznych, powoduje, że przewaga konkurencyjna nie utrzyma się;
- trudności w pozyskiwaniu informacji niezbędnych dla realizacji procesu benchmarkingu;

¹⁰ *Ibidem*, s. 12.

¹¹ W. Grudzewski, S. Jaguszyn-Grochowska, L. Zużewicz, *Benchmarking – istota i zastosowanie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1999, nr 7, s. 6.

- kosztowność i pracochłonność metody;
- istnienie etycznych i prawnych zastrzeżeń co do niektórych sposobów gromadzenia informacji o konkurentach i liderach rynkowych.

RODZAJE I EWOLUCJA BENCHMARKINGU

Types and evolution of benchmarking

Istnieje wiele odmian benchmarkingu opisywanych w literaturze. Kryterium podmiotowe dzieli benchmarking na wewnętrzny, konkurencyjny oraz funkcjonalny. Benchmarking wewnętrzny dotyczy przeprowadzania porównań w ramach samego przedsiębiorstwa i może obejmować inne zakłady, wydziały, filie czy oddziały firmy. Benchmarking konkurencyjny - polega na porównywaniu się z najlepszymi firmami spoza organizacji z tego samego sektora. Natomiast benchmarking funkcjonalny obejmuje analizę firm spoza sektora pod względem funkcjonalnym. Badania przeprowadzone przez firmę konsultingową KPMG dowodzą, iż polskie przedsiębiorstwa osiągają wiele korzyści z zastosowania benchmarkingu wewnętrznego i konkurencyjnego i wskazują m.in.: wzrost produktywności, wzrost jakości produktów/usług, redukcję kosztów, wzrost zysków, a także skrócenie czasu wejścia na rynek¹².

Charakterystykę zalet i wad omawianych form benchmarkingu przedstawia tab. 1.

Tab. 1. Charakterystyka podstawowych rodzajów benchmarkingu
Characteristic of fundamental types of benchmarking

Rodzaj benchmarkingu	Zalety	Wady
Wewnętrzny	<ul style="list-style-type: none"> • niskie ryzyko niepowodzenia • łatwy dostęp do informacji • możliwe porównania wskaźników • dobre rezultaty w zdywersyfikowanych organizacjach 	<ul style="list-style-type: none"> • zawężone pole działań • częsty brak akceptacji w firmie – występowanie uprzedzeń
Konkurencyjny	<ul style="list-style-type: none"> • pozyskiwanie istotnych danych strategicznych • możliwość porównania procesów i wyrobów („przenośność rozwiązań”) • precyzyjne określenie pozycji na rynku • motywacyjny charakter do działania 	<ul style="list-style-type: none"> • trudność w dostępie do informacji • zawężone pole badań do obszaru jednej branży • prawdopodobieństwo kopiowania rozwiązań branżowych • mało innowacyjne rozwiązania, które można łatwo skopiować

¹² J. Kuczevska, *Europejska procedura benchmarkingu*, op. cit., s. 43-44.

Rodzaj benchmarkingu	Zalety	Wady
Funkcjonalny	<ul style="list-style-type: none"> • duży potencjał rozwiązań innowacyjnych spoza branży • stymulowanie kreatywności wśród pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> • duże trudności wdrożeniowe • czasochłonność analiz • duża kosztowność • trudność dostosowania najlepszych rozwiązań do potrzeb własnej organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizowanej literatury.

W ramach kryterium przedmiotowego wyróżnia się:

- ▶ benchmarking strategiczny – w którym przeprowadzana jest analiza misji, wizji i strategii wdrożonych przez liderów rynkowych,
- ▶ benchmarking procesowy – analizuje procesy decydujące o wartości dostarczanej klientom oraz warunkujące pozycję konkurencyjną firmy,
- ▶ benchmarking produktów – porównuje produkty i usługi w zakresie zaspokajania oczekiwań i potrzeb klientów oraz innowacyjnych rozwiązań,
- ▶ benchmarking metod zarządzania – polega na porównywaniu sposobu realizacji kluczowych sposobów i funkcji zarządzania z firmami wiodącymi.

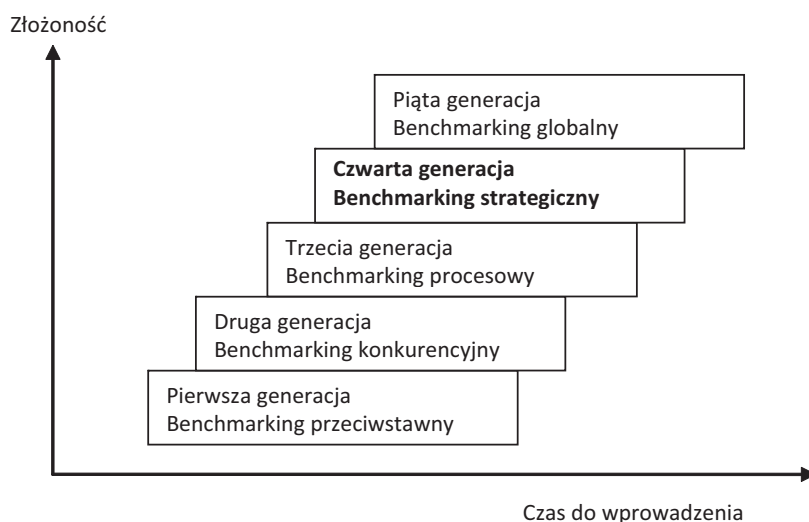
Poza wymienionymi formami należy jeszcze zwrócić uwagę na dodatkowe rodzaje benchmarkingu przytoczone przez A. Węgrzyna¹³. Wyróżnia on: benchmarking relacyjny, marketingowy oraz projektowy. W benchmarkingu relacyjnym partnerem porównań jest organizacja, z którą przedsiębiorstwo pozostaje w pewnych relacjach biznesowych takich jak: dostawca-odbiorca czy relacje handlowe. Z kolei benchmarking marketingowy to ciągłe porównywanie opinii klientów na temat własnych produktów i usług z opiniami dotyczącymi oferty konkurencji. Trzeci rodzaj benchmarkingu – projektowy – znajduje głównie zastosowanie w branży budowlanej gdzie dokonuje się analizy efektywności prowadzonych prac budowlanych z innymi realizowanymi przedsięwzięciami.

Przytoczone rodzaje benchmarkingu są prowadzone w ramach określonych zadań i procedur i tworzą tzw. benchmarking formalny. W przedsiębiorstwach i praktyce zarządzania można spotkać również tzw. benchmarking nieformalny, który może obejmować m.in. dyskusje z partnerami i konkurentami na temat wspólnych problemów czy obserwowanie i analizowanie rywali podczas wystaw i targów.

Złożoność procesu benchmarkingu i jego wpływ na działalność przedsiębiorstwa znajduje wyraz w jego ewolucji (rys. 2).

¹³ A. Węgrzyn, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Antykwa, Kluczbork-Wrocław 2000, s. 94-95.

Rys. 2. Ewolucja koncepcji benchmarkingu
Evolution of the benchmarking



Źródło: E. Barber, *Benchmarking the Management of Projects: a Review of Current Thinking*, „International Journal of Project Management” 2004, nr 22, s. 303.

W ramach rozwoju benchmarkingu można wyodrębnić pięć generacji:

- ▶ *benchmarking przeciwstawny* – koncepcja benchmarkingu porównująca w charakterystyki, funkcjonalność oraz wymogi konkurencyjnych produktów.
- ▶ *benchmarking konkurencyjny* – w ramach, którego analizuje się własne koszty przedsiębiorstwa i dokonuje się ich porównań z poziomem uzyskiwanym przez firmy konkurencyjne w zakresie m.in. kosztów produkcji czy sposobów ustalania cen.
- ▶ *benchmarking procesowy* – dotyczy porównań i wdrażania najlepszych rozwiązań na poziomie operacyjnym w ramach realizowanych procesów w organizacji. Przykładem analizowanych procesów są: sposób przyjmowania i realizacji zamówień, magazynowanie, dostarczanie produktów klientom, przyjmowanie reklamacji, itp.
- ▶ *benchmarking strategiczny* – w którym następuje porównanie firmy w zakresie strategii i uzyskiwanych wyników z przedsiębiorstwami osiągającymi sukces (konkurenci lub nie) w celu zaadoptowania najlepszych rozwiązań strategicznych.
- ▶ *benchmarking globalny* – polega na analizie różnic kulturowych pomiędzy przedsiębiorstwami zlokalizowanymi w różnych krajach, uwzględniając przy tym warunki prawne, administracyjne, społeczne, politykę socjalną i system edukacji, które oddziałują na jego lokalizację.

Benchmarking strategiczny znajduje się na najwyższym poziomie w hierarchii porównań i dotyczy analizy procedur i procesów wykorzystywanych w przedsiębior-

stwie na poziomie strategicznym. Jak twierdzi R. Kowalak w ramach benchmarkingu strategicznego dokonuje się¹⁴:

- ▶ analizy produktów już wytwarzanych z uwzględnieniem przyszłej strategii w zakresie wymiany produktów; przedsiębiorstwo powinno analizować zmienność asortymentu u konkurencji, wdrażanie nowych technologii produkcji itp.,
- ▶ analizy rynku obejmującej ocenę zdolności wchłaniania produktów wytwarzanych w sektorze przez rynek; właściwa identyfikacja potrzeb klienta, liczby i udziału rynkowego konkurencji pozwoli osiągnąć założone cele,
- ▶ formułowanie ogólnej strategii, związanej z realizacją misji ujętej w strategicznej karcie wyników,
- ▶ planowania i realizacji inwestycji; inwestycje konkurencji pozwolą dokonać oceny ich zdolności wytwórczych, możliwości osiągnięcia najwyższej jakości produktów, szybkości przepływu informacji itp.,
- ▶ oceny działalności badawczo-rozwojowej; wdrażanie nowoczesnych technologii wytwarzania podnoszących konkurencyjność produktów powoduje, że koniecznością staje się stałe podpatrywanie najlepszych.

Rolę benchmarkingu w tworzeniu planów strategicznych przedsiębiorstwa obrazuje rysunek 3.

Rys. 3. Benchmarking a plany strategiczne przedsiębiorstwa
Benchmarking and strategic plans of firm



Źródło: C. Bogan, M. English, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, OnePress, 2006, s. 223.

Przeprowadzenie analizy w różnych aspektach (m.in. otoczenie konkurencyjne, zastosowane technologie, cele firmy), a także w zakresie potrzeb klientów i możliwości

¹⁴ R. Kowalak, *Benchmarking w realizacji strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Rachunkowość zarządcza i controlling a strategię przedsiębiorstw i instytucji*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, 2005, nr 1080, s. 148-149.

dostawców warunkuje kształt planu strategicznego. Ocena możliwości wdrożenia planu strategicznego przez przedsiębiorstwo powinna być ukierunkowana na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku oraz zajęcie pozycji lidera. Benchmarking strategiczny w procesie planowania staje się niezbędnym narzędziem nawigacyjnym, gdyż¹⁵:

- określa rozwój firmy na tle konkurencji i najlepszych firm spoza branży;
- potwierdza zasadności celów krótko- i długoterminowych;
- ustala i dopracowuje strategię organizacji, która ma największą szansę powodzenia;
- zapewnia, iż podstawowe procesy niezbędne do osiągnięcia sukcesu są na konkurencyjnym poziomie;
- zapewnia wykorzystanie zaawansowanych technologii na poziomie niezbędnym do utrzymania pozycji na wybranych rynkach;
- potwierdza, że struktura, ceny, wydajność, produkty i usługi są na tyle dobre, że mogą odnieść sukces w walce z konkurencją na danym rynku;
- upewnia, czy możliwości dostawców są wystarczające i pozwolą firmie odnieść sukces na wybranych rynkach;
- rozpoznaje kluczowe czynniki sukcesu prowadzące do objęcia wiodącej pozycji rynkowej.

Zadanie benchmarkingu strategicznego sprowadza się zatem do wspierania zarządzania przedsiębiorstwem w kontekście długofalowego rozwoju. Proces wdrażania benchmarkingu obejmuje cztery etapy. W ramach poszczególnych etapów podejmowane są konkretne działania wspomagane pomocniczymi pytaniami. Model ten obejmuje¹⁶:

Etap I. Planowanie

- Identyfikacja obszarów objętych benchmarkingiem strategicznym (Co i jak porównywać, aby osiągnąć cele strategiczne?)
- Identyfikacja porównywalnych przedsiębiorstw (Które przedsiębiorstwa będą brały udział w porównaniach?)

Etap II Analiza

- Określenie metod zbierania i gromadzenia danych (W jaki sposób będą zbierane i gromadzone dane?)
- Określenie bieżących poziomów wyników (Jakie są obecne wyniki i czy pozwalają osiągnąć cele strategiczne)

Etap III. Integracja

- Projekcja przyszłych poziomów wyników (Jakie działania i innowacje wpłyną na wzrost efektów w ujęciu długoterminowym? Jakie są konieczne wartości docelowe, aby sprostać wymaganiom rynku?)
- Komunikacja w zakresie benchmarkingu i akceptacja korzyści (Kto będzie brał udział w benchmarkingu strategicznym? Kto będzie odpowiadał za benchmarking strategiczny?)

¹⁵ C. Bogan, M. English, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, OnePress, 2006, s. 223-224.

¹⁶ E. Nowak (red.), *Strategiczna rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2008 r., s. 218-219.

Etap IV. Działanie

- Opracowanie celów funkcjonalnych (Jakie cele funkcjonalne będą miały istotny wpływ na osiągnięcie celów strategicznych?)
- Opracowanie planu działania (W jaki sposób wdrażać rezultaty benchmarkingu?)
- Zastosowanie poszczególnych działań i monitorowanie ich realizacji (W jaki sposób monitorować zmiany i stale wprowadzać konieczne zmiany?)
- Rekalibracja celów strategicznych (Czy konieczna jest zamiana celów strategicznych i związanych z nimi wartości docelowych?).

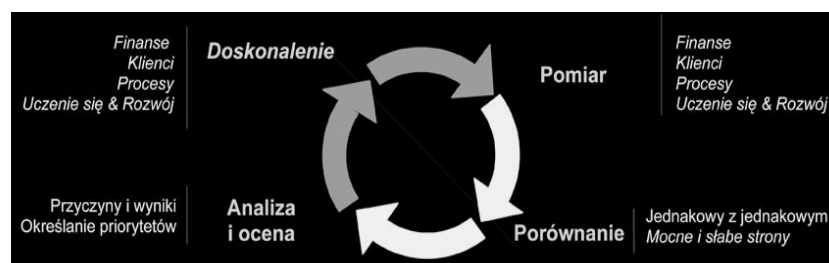
ANALIZA BENCHMARKINGOWA NA BAZIE BENCHMARK INDEX

Benchmarking analysis with Benchmark Index

Dokonanie kompleksowej analizy porównań pomiędzy organizacjami może nastężyć przedsiębiorstwom wielu trudności. Wymaga bowiem zebrania wielu informacji o konkurencyjnych firmach z branży. Nierzadko jest to proces czasochłonny i kosztowny. Z pomocą przychodzą profesjonalne bazy benchmarkingowe, które ułatwiają i umożliwiają przeprowadzenie porównań w wielu obszarach funkcjonowania organizacji. Przykładem takiej bazy danych jest Benchmark Index. Został on opracowany w Wielkiej Brytanii w 1996 roku i opiera się na jednym z największych na świecie banku danych z osiągnięciami przedsiębiorstw. System ten umożliwia w ramach wybranej branży porównanie wielu zestandaryzowanych wskaźników przedsiębiorstwa bezpośrednio z konkurencją działającą na obszarze danego regionu, kraju lub rynku międzynarodowego. Obecnie w bazie danych znajdują się informacje z ponad 20 000 przedsiębiorstw reprezentujących wszystkie branże z wielu krajów, głównie europejskich. Od 2005 roku z narzędzia Benchmark Index mogą korzystać również polskie organizacje, w szczególności małe i średnie przedsiębiorstwa.

Koncepcja Benchmark Index opiera się na procesie ciągłego doskonalenia (Kaizen) i przedstawiona została na rysunku 4.

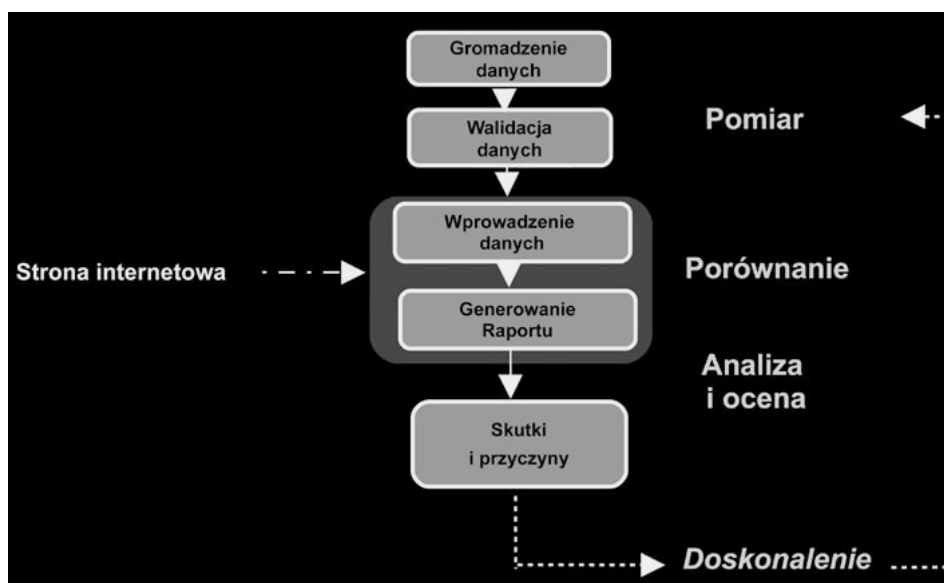
Rys. 4. Koncepcja narzędzia Benchmark Index
The concept of Benchmark Index



Źródło: Materiały informacyjne Centrum Benchmarkingu Polska.

Kompleksowy przebieg stosowania Benchmark Indexu przedstawia rysunek 5.

Rys. 5. Kompleksowy proces stosowania Benchmark Indexu
Comprehensive proces of practising Benchmark Index

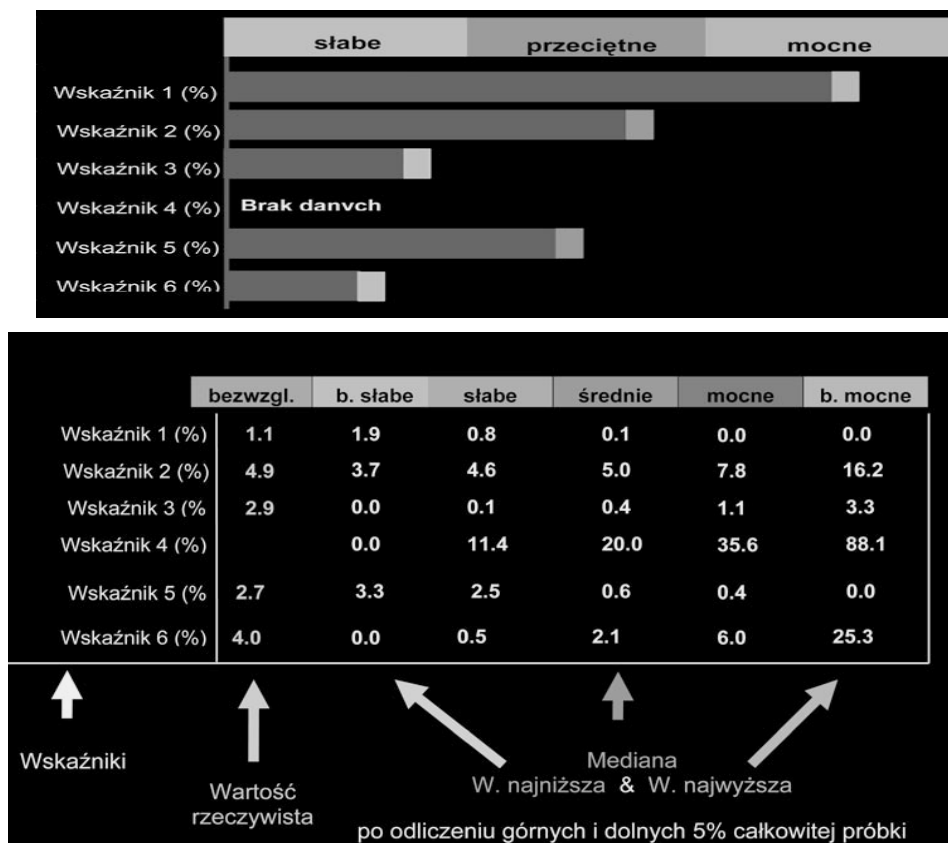


Źródło: Materiały informacyjne Centrum Benchmarkingu Polska.

Benchmark Index ma na celu stymulowanie procesu doskonalenia przedsiębiorstw poprzez gromadzenie, porównywanie i interpretację informacji dotyczących wyników przedsiębiorstw. Przeprowadzają go wyszkoleni Eksperti ds. Benchmarkingu tak, by zapewnić przedsiębiorstwu pomoc na każdym etapie procesu prowadzenia analizy benchmarkingowej. W pierwszym etapie w ramach specjalnego kwestionariusza, opartego na strategicznej karcie wyników, następuje zbieranie danych od przedsiębiorstwa z czterech wyodrębnionych obszarów firmy: finansów, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju. Zebrane dane w bazie stają się zupełnie anonimowe. W kolejnym etapie następuje wybór przedsiębiorstw do porównań benchmarkingowych (tzw. benchmarków). Następnie informacje z kwestionariusza są przekształcane we wskaźniki i porównywane, w oparciu o metodykę statystyczną, z danymi przedsiębiorstw wyselekcjonowanymi w poprzedniej fazie do porównania. Na podstawie wyników i danych tworzone są założenia do wdrażania nowej strategii. W ostatnim etapie przedsiębiorstwo otrzymuje kompleksowe zestawienie informacji zwane raportem strategicznym¹⁷. Przykład raportu strategicznego ukazuje rysunek 6.

¹⁷ M. Kwas, *Dlaczego benchmarking?*, op. cit., s. 21-24.

Rys.6. Prezentacja graficzna Benchmark Indeksu
Graphically presentation of Benchmark Index



Źródło: Materiały informacyjne Centrum Benchmarkingu Polska.

Dzięki graficznej prezentacji wyników badane przedsiębiorstwo uzyskuje informację o własnych osiągnięciach na tle najgorszych i najlepszych wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwa wybrane do porównań.

Uzyskane porównania na podstawie przeprowadzonego benchmarkingu są niezwykle przydatnymi informacjami w procesie doskonalenia strategii przedsiębiorstwa. Benchmarking może być zastosowany w wielu aspektach funkcjonowania organizacji. Do głównych należy zaliczyć¹⁸:

- Opracowanie benchmarków, czyli porównywalnych wskaźników efektywności, jest niezwykle istotne w procesie planowania (udział w rynku, produkty, usługi, wydajność, poziom satysfakcji klienta, koszty).

¹⁸ C. Bogan, M. English, *Benchmarking jako klucz*, op. cit., s. 242.

- Dzięki benchmarkingowi firmy łatwiej mogą przewidzieć przyszłe działania konkurencji. Takie prognozy konkurencyjne odgrywają dużą rolę w ocenie adekwatności krótkoterminowych lub długoterminowych celów lub zadań.
- Dzięki benchmarkingowi firma może wykorzystać wewnętrzne lub zewnętrzne zasoby w celu zdobycia przywództwa rynkowego.
- Benchmarking pobudza firmę do planowania długoterminowego, zapewniającego konkurencyjność kluczowych procesów biznesowych.
- Dzięki benchmarkingowi przedsiębiorstwo może ocenić swoje własne struktury i systemy operacyjne pod względem przystosowania do skutecznego realizowania strategii.
- Benchmarking pomaga określić najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi — dzięki czemu przyczynia się do rozwoju umiejętności i kwalifikacji pracowników, a w dalszej kolejności do realizacji strategii firmy.
- Benchmarking pomaga w określeniu najlepszych praktyk we wdrażaniu technologii wspierających strategię długoterminową.
- Benchmarking pomaga w ocenie możliwości i kompetencji dostawców i wspomaga zarządzanie relacjami z dostawcami.
- Dzięki obserwacji konkurencyjnych koncepcji stosowanych skutecznie przez inne firmy i przystosowywaniu ich do potrzeb firmy, benchmarking pomaga rozwijać, udoskonalać i poprawiać strategię.

Tak szeroki zakres zastosowania benchmarkingu potwierdza jego ogromną przydatność w doskonaleniu przedsiębiorstwa w jego różnych aspektach, począwszy od obszaru finansowego, poprzez rynkowy (klientów), procesów wewnętrznych, a także posiadanych zasobów niematerialnych.

SUMMARY

The article presents benchmarking as a concept of business improvement practices. Benchmarking is the process of identifying „best practice” in relations to both products (including) and the processes by which those products are created and delivered. The search for „best practice” can take place both inside a particular industry, and also in other industries. Benchmarking involves looking outward (outside a particular business, organisation, industry, region or country) to examine how others achieve their performance levels and to understand the processes they use. In this way benchmarking helps explain the processes behind excellent performance.

dr Joanna Świerk, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie