ppor. mgr Janusz Materac, doktorant na Akademii Wojsk Lądowych we Wrocławiu

Akademia Wojsk Lądowych we Wrocławiu

Benchmarking jako metoda zapożyczania najlepszych rozwiązań

Streszczenie

Zasadniczym celem artykułu była dogłębna analiza literatury dotycząca problematyki związanej z koncepcją zarządzania jaką jest benchmarking. W artykule opisano historię benchmarkingu oraz drogę jaką koncepcja ta przeszedł na przestrzeni lat. Przedstawione zostało pojęcie benchmarkingu definiowane przez światowych i krajowych autorów publikacji nauk o zarządzaniu. W dalszej części opisano przebieg procesu benchmarkingu oraz scharakteryzowano jego rodzaje. Zaprezentowano zalety i wady stosowania tej koncepcji. Podane zostały przykłady stosowania tej koncepcji w Polsce.

Słowa klucze

benchmarking, koncepcja zarządzania, proces benchamrkingu, rodzaje benchmarkingu, metody benchmarkingowe

Wprowadzenie

Koncepcje zarządzania należy definiować jako sposób prowadzenia i kierowania organizacją w celu uzyskania przez nią najlepszych wyników, osiągnięcia pozycji lidera czy dostosowania się do środowiska zewnętrznego. Korzystając z metafory można porównać stosowanie koncepcji zarządzania do dobierania elementów garderoby. Źle „skrojone" czy dopasowane będą przeszkadzać w codziennym funkcjonowaniu, powodować straty i tworzyć złą atmosferę. Dobrze dobrane metody pomogą w osiągnięciu sukcesu i zyskania przewagi nad konkurencją.

Od połowy XX wieku w światowej praktyce nauk o zarządzaniu nastąpił dynamiczny rozwój nowych metod i koncepcji zarządzania. Powodem ich formułowania i wdrażania było w głównej mierze otwarcie się przedsiębiorstw i organizacji na rynek globalny czy choćby redukcja kosztów. W tendencję tą idealnie wpisała się koncepcja benchamrkingu, której początki datuje się na lata siedemdziesiąte XX w.

Zasadniczym celem powstania artykułu było zaprezentowanie elementarnych informacji dotyczących benchmarkingu. W pracy zastosowano metodę badawczą – analizę materiałów źródłowych oraz aktów prawnych. Artykuł ten jest elementem projektu badawczego, który ma na celu odpowiedzieć na pytanie: czy w Siłach Zbrojnych RP stosowane są nowoczesne koncepcje zarządzania? Ugruntowana wiedza dotycząc benchmarkingu jest punktem wyjścia do opracowania ankiet umożliwiających rozwiązanie problemu badawczego.

W artykule zwrócono szczególną uwagę na wady i zalety koncepcji benchmarkingu, dokonano przeglądu pojęć i definicji. Przedstawiono przebieg procesu benchmarkingu oraz wyartykułowano jego zasadnicze rodzaje.

Historia benchmarkingu

Koncepcją zarządzania, która ściśle wiąże się z ludzką naturą jest benchmarking. Każdy człowiek w pewnym stopniu naśladuje innych. Dzieje się to obecnie, robili tak nasi przodkowie. Naśladownictwo - pościg za najlepszymi przejawia się we wszystkich obszarach działalności człowieka[1]. Zauważymy go nie tylko w sporcie, kulturze i nauce, ale też w gospodarce.

Początki benchmarkingu niejako wywodzą się od masowej w pierwszej połowie XX w. praktyce rozmontowywania na części wyrobów przedsiębiorstw konkurencyjnych. Miało to na celu poznanie, a ostatecznie

[1] K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 43.

powielenia metod wytwarzania produktów. Kolejnym etapem formowania się tej koncepcji były wizyty Japończyków w tysiącach firm na całym świecie[2]. Towarzyszył im import technologii oraz metod zarządzania. Sukces tych działań odzwierciedla wysoka pozycja gospodarcza kraju kwitnącej wiśni.

Historyczne powstanie benchmarkingu datuje się na koniec lat 70. Wtedy to amerykańska firma Xerox odnotowała drastyczny spadek sprzedaży. Kłopoty koncernu spowodowane były silną ekspansją japońskich konkurentów. Analizując przyczyny złych wyników finansowych dokonano porównania rodzimej firmy z japońskimi rywalami[3]. Pod lupę wzięto obszary powstawania kosztów. Dodatkowo skupiono się na zasadach działalności.

Kierownictwo koncernu zostało zaskoczone wynikami porównania. Koszty produkcji w USA zrównywały się z ceną sprzedaży oferowaną przez Japończyków. Wnikliwe zestawienie Xeroxa i Fuji Xerox wykazało, że koszty procesu produkcyjnego i jego czas trwania w Ameryce były dwukrotnie wyższe. Jakość produktów finalnych była jednak niższa. Xerox Corporation jako pionier tej koncepcji zarządzania, rozpoczął w 1979 r. badania nad źródłami sukcesu Canona oraz Fuji Xerox[4]. Pozyskane dane pozwoliły na opracowanie nowej strategii niezbędnej do powrotu na pozycję lidera. Koncern stanął przed trudnym wyzwaniem jakim była redukcja kosztów i zwiększenie efektywności działania. Podjęto decyzję o wdrożeniu programu Leadership through Quality, który dotyczył trzech płaszczyzn[5]: benchamrkingu, poprawy jakości oraz obowiązków pracowników.

To dzięki temu programowi termin benchmarkingu zaistniał w światowej literaturze ekonomicznej. Początkowo wykorzystywano go jedynie względem firm konkurencyjnych. Z czasem zauważono, że benchmarking może być skuteczny w szerszym ujęciu. Zapoczątkowano porównywanie różnych aspektów działalności przedsiębiorstwa wśród organizacji spoza bezpośredniej konkurencji. Rozpoczęto implementację doświadczeń z innych branż i sektorów. Pozwoliło to firmie Xerox na odzyskanie jednej trzeciej utraconego rynku. Metodę benchmarkingu ściśle wpisano w politykę firmy.

Doświadczenie firmy Xerox zachęciły liczną grupę przedsiębiorstw o zasięgu międzynarodowym do zastosowania tej metody, w celu usprawnienia własnych działań. Były to między innym: IBM, Motorola czy Ford. Zainteresowanie świata nową koncepcją zarządzania tłumaczy się dwojako. H. J. Harrington za sukces benchmarkingu uważa jego koncentracją na procesie. C. J. Grayson Jr. za powód szybkiego rozpowszechnienia się tej metody podaje wzrost współzawodnictwa pomiędzy światowymi przedsiębiorstwami. Organizacje muszą ciągle się rozwijać, prześcigać i wprowadzać przełomowe usprawnienia (z ang. Breakthrough improvement)[6]. Obecnie dodatkowy bodziec stanowią nagrody jakości, przyznawane w kategorii benchmarkingu.

Pojęcie benchmarkingu

Pojęcie „benchmarkingu" swoją nazwę zawdzięcza angielskiemu słowu „benchmark", które tłumaczy się jako punkt orientacyjny w terenie. Ten topograficzny termin dotyczy miejsca zaznaczonego na mapie. Ma pokazywać drogę wiodącą do celu[7]. Benchmark to inaczej reper – wyznaczony na widocznym z oddali miejscu, takim jak wzgórze. Umożliwia stwierdzenie, w którym miejscu się znajdujemy; punkt odniesienia[8].

Za pioniera koncepcji uważa się R. C. Campa – szefa do spraw benchmarkingu w ówczesnym Xeroxie[9]. Jako pierwszy zdefiniował on tę metodę. Określił benchmarking jako poszukiwanie najskuteczniejszych me-

---

[2] T. Bendell, L. Boulter, *Benchmarking. Jak uzyskać przewagę nad konkurencją*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 17.

[3] B. Ziębicki, *Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług używeczności publicznej, Monografie: Prace Doktrorskie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2007, 6, s. 39.

[4] A. Węgrzyn, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Wrocław 2000, s. 72.

[5] A. Szafranska, A. Szyran-Rysiak, *Benchmarking*, [w:] M. Hopej, Z. Kral, *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 9.

[6] A. Węgrzyn, *Benchmarking. Nowoczesna… op. cit.,* s. 73.

[7] E. Kirejczyk*, Zrozumieć zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 291.

[8] K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje … op. cit.,* s. 44.

[9] R. C. Camp, *Benchmarking: The Search for Industry Best Practicies that Superior Performance,* A. S. Q. C., Quality Press, 1989, s. 25.

tod stosowanych w danej działalności, umożliwiających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Z. Martyniak zdefiniował benchmarking jako proces polegający na:

- porównywania się z najlepszymi i zdobywaniu wiedzy od nich;
- poszukiwaniu wydajniejszych sposobów działania, które mają prowadzić do zyskania przewagi nad konkurencją;
- nieustannym ocenianiu wytwarzanych produktów, świadczonych usług oraz stosowanych metod w odniesieniu do konkurentów i liderów danej branży;
- wyborze doskonałych procedur działania na podstawie cudzych doświadczeń.

Z kolei Ch. Albrecht uważa, że benchmarking opiera się na pomiarach, analizie oraz kształtowaniu efektywności przedsiębiorstwa i porównaniu go z wynikami najlepszych organizacji[10]. Na tej podstawie przedsiębiorstwa zyskują informacje o swoich słabościach względem konkurencji.

Uogólniając, ta nowoczesna koncepcja zarządzania to nic innego jak:[11] porównanie się z najlepszymi, doprowadzenie do dorównani im, obranie kierunku na najlepsze produkty i świadczone usługi, zdobywanie wiedzy od konkurencji. Fundamentem tej metody jest teza, że przedsiębiorstwa mają słabe strony. W celu ich likwidacji należy rozpocząć proces usprawnień, często obarczony błędami i trudnościami. Nierzadko koszty usprawnień mogą przewyższyć uzyskane wyniki. Drogą na skróty do poprawy sytuacji przedsiębiorstwa staje się więc naśladownictwo. W literaturze przedmiotu zaproponowano wiele innych definicji benchmarkingu. Ich przegląd przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Przegląd definicji benchamrkingu

Autor	Definicja
E. E. Sprow	Benchmarking to przymierzanie się do liderów swojej klasy.
J. Riss	Benchmarking jest instrumentem wspomagającym wprowadzanie ulepszeń poprzez dostarczanie punktów odniesienia.
J. Colom	Benchmarking definiować można jako technikę rozszerzania wiedzy o najlepsze metody.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Węgrzyn, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Wrocław 2000, s. 82.

W literaturze przedmiotu większość autorów definiuje benchmarking jako ciągły i systematyczny proces lub metodę[12]. Inni określają benchmarking jako narzędzie lub instrument niezbędny do poprawienia sytuacji przedsiębiorstwa. Wielu ekspertów określając benchmarking jako proces wymienia wśród jego etapów głównie: porównywanie, mierzenie, identyfikowanie, wyszukiwanie oraz konfrontowanie. Przedmiot działań bencharkingu to produkty, usługi, sposoby działania a także efektywność innych organizacji.

W koncepcji tej występują dwie grupy celów: główne i pośrednie. Zasadnicze cele tej koncepcji zarządzania to: zwiększenie skuteczności działania, zdobycie i utrzymanie korzystnej pozycji wśród konkurencji, udoskonalenie wyrobów własnych, poprawa wydajności posiadanych technologii czy wzrost efektywności. Do celów pośrednich zaliczamy: pozyskiwanie danych, korzystanie z doświadczenia konkurencji lub partnerów (w tym działów wewnętrznych), ciągłe uczenie się. Ich realizacja ma prowadzić przedsiębiorstwo do stania się liderem, „najlepszym z najlepszych". Punktem odniesienia, swoistym „benchmarkiem" są tu: przedsiębiorstwa dominujące na rynku i w branży, najsilniejsi konkurenci, przodujące organizacje.

Rodzaje benchamarkingu

Szerokie zastosowanie benchmarkingu spowodowało wyodrębnienie się wielu rodzajów tej koncepcji. Podstawowa klasyfikacja tej metody dzieli ją na dwa ujęcia: przedmiotowe i podmiotowe. W literaturze krajowej występuje dwóch głównych autorów reprezentujących ten nurt[13]. Podział w klasyfikacji przedmiotowej

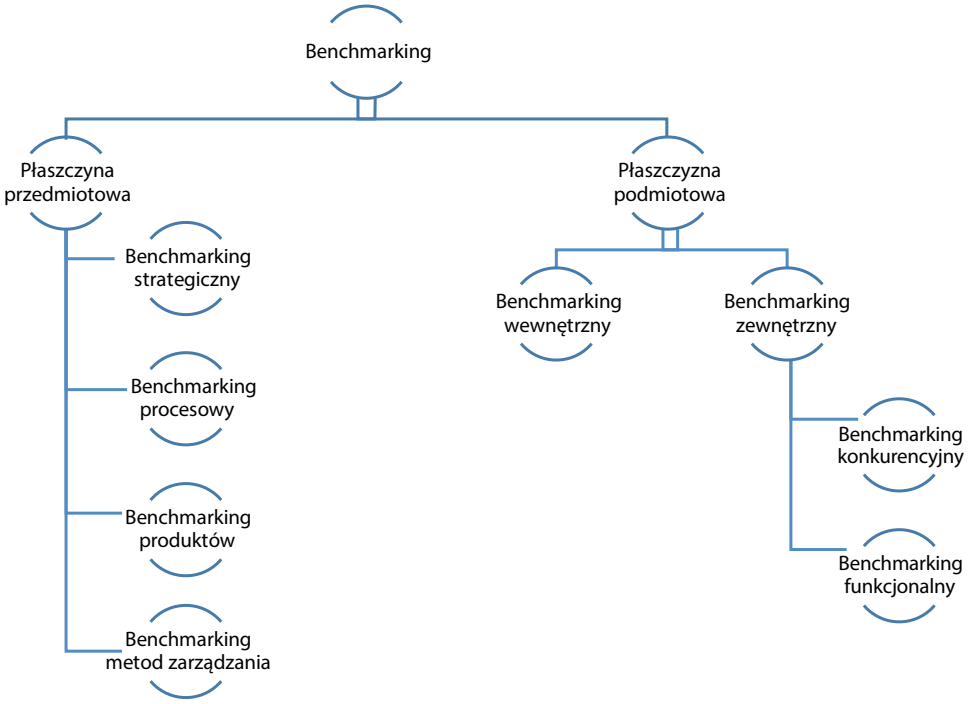
[10] Ch. Albrecht, *Benchmarking. Wizja czy rzeczywistość?*, C. A. L. Consulting, Darmstand 2003, s. 5.

[11] K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje… op. cit.,* s. 43.

[12] A. Węgrzyn, *Benchmarking. Nowoczesna… op. cit.,* s. 82.

[13] B. Ziębicki, *Benchmarking w doskonaleniu… op. cit.,* s. 43.

zaprezentował w swoich pracach W. Gruszewski. Wyróżnił on następujące typy benchmarkingu: strategiczny, procesowy, produktów i metod zarządzania[14]. Druga klasyfikacja dotyczy źródła pochodzenia informacji o wzorcowych rozwiązaniach. Za jej autora w literaturze polskiej uważa się J. Czekaja. Wielu ekspertów nobilituje ją względem innych. Wyróżniono w niej trzy podstawowe kategorie benchmarkingu: wewnętrzny, konkurencyjny i funkcjonalny[15]. Rodzaje benchmarkingu przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Rodzaje benchmarkingu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Szafranska, A. Szyran-Rysiak, *Benchmarking*, [w:] M. Hopej, Z. Kral, *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 12.

Benchmarking strategiczny (ang. Strategic benchmarking) rodzaj koncepcji, w którym za przedmiot porównania należy uznać procesy i procedury na strategicznym szczeblu organizacji[16]. Porównaniu poddane są wizje i misje liderów rynku[17]. Skoncentrowanie się wyłącznie na podpatrywaniu konkurentów zimniejsza szansę na wprowadzenie usprawnień. Należy szukać skutecznych rozwiązań również w organizacjach poza branżowych.

Benchmarking procesów (ang. Process benchmarking) dotyczy porównywania procesów i procedur, które są stosowane przez wszystkie rodzaje organizacji[18]. Brane pod uwagę są także: sposoby ich sprawnej realizacji, porównywanie efektywności kosztowej i sposoby generowania wartości[19]. Ma to decydować o uzyskaniu przewagi wśród konkurencji.

Benchmarking produktów polega na analizie produktów pod kątem zaspokojenia potrzeb klienta[20]. Wyszukiwane są również nowatorskie i innowacyjne rozwiązania. Benchmarking metod zarządzania dotyczy zestawiania sposobów realizacji zasadniczych funkcji zarządzania przez liderów rynku[21].

[14] W. Gruszewski, *Benchmarking w przedsiębiorstwie*, [w:] W. Gruszewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000, s. 150.

[15] J. Czekaj, *Benchmarking – metoda racjonalizacji organizacji*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa", 1995, 9, s. 5.

[16] A. Węgrzyn, *Benchmarking. Nowoczesna… op. cit.,* s. 93.

[17] A. Szafranska, A. Szyran-Rysiak, *Benchmarking*, [w:] M. Hopej, Z. Kral, *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 12.

[18] B. Andersen, *Benchmarking*, [w:] A. Rolstadas, *Performance Management*, Chapman&Hall, London 1995, s. 215.

[19] A. Szafranska, A. Szyran-Rysiak, *Benchmarking*, [w:] M. Hopej, Z. Kral, *Współczesne metody … op. cit.,* s. 12.

[20] B. Ziębicki, *Benchmarking w doskonaleniu… op. cit.,* s. 43.

[21] W. Gruszewski, *Benchmarking… op. cit.,* s. 150.

Benchmarking wewnętrzny (ang. Interial benchmarking) najczęściej realizowany jest w przedsiębiorstwach posiadających filie i wydziały o pewnym rozproszeniu geograficznym. W organizacjach tych mówi się o strukturze gałęziowej. Prostym zadaniem jest tu przeprowadzenie porównań między wybranymi zakładami, filiami czy oddziałami. Ten rodzaj benchmarkingu koncentruje się na badaniu oraz sądzie o metodach i procesach zachodzących wewnątrz organizacji[22]. Niekorzystne różnice pomiędzy oddziałami są proste w eliminacji. Procesy nieefektywne zastępowane są sprawdzonymi i skutecznymi. Literatura przedmiotu dodatkowo opisuje przypadki wykorzystania benchmarkingu wewnętrznego jako okresu przygotowującego przedsiębiorstwo do zastosowania innych rodzajów tej koncepcji[23]. Organizacja w oparciu o własną wiedzę i zasoby ogranicza mankamenty i słabości, by następnie przystąpić do porównań z konkurencją zewnętrzna. Warunkami dla skutecznego wprowadzenia benchmarkingu wewnętrznego są[24]:

- koncentracja menadżerów powinna skupiać się najpierw do wewnątrz, a później na zewnątrz przedsiębiorstwa;
- obowiązujące sekwencje metod i procesów muszą być rzetelnie rejestrowane i zrozumiane, aby w przyszłości skupić się na badaniach w istotnych aspektach;
- zasadnicze cele strategiczne organizacji nadają kierunek procesom i obiektom benchmarkingu wewnętrznego.

Benchmarking konkurencyjny (ang. Competetive benchmarking) koncentruje swe działania na zewnątrz przedsiębiorstwa. Pozwala to na porównanie metod stosowanych przez inne organizacje z wykorzystywanymi w firmie rodzimej[25]. Nie należy dokonywać porównać pomiędzy działaniami czy obiektami z natury rzeczy nieporównywalnymi. Za przykład można tu uznać benchmarking usług logistycznych w przedsiębiorstwie o produkcji mało i wielko seryjnej[26]. Ten rodzaj benchmarkingu wymaga dokładnego poznania procesów i funkcji w organizacji, aby zbudować warunki niezbędne do porównań[27]. Benchmarking konkurencyjny nie powinien być sprowadzany do roli analizy konkurencyjnej. Podstawową różnicą między analizą konkurencji (czystą) i benchmarkingiem konkurencyjnym jest to, iż w benchmarkingu pomiary wykonywane są zawsze w stosunku do najlepszych. Ma to pozwolić na wyprzedzenie konkurencji, a nie tylko zrównanie się z nią. Ciekawym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw chcących pozyskać dane benchmarkingowe są organizacje typu APQC (American Productivity Quality Center), które dysponują bazami danych z rozwiązaniami wzorcowymi[28]. Organizacje zachowują tu anonimowość i poufność w przekazywaniu informacji.

Benchmarking funkcjonalny (ang. Generic benchmarking) w literaturze przedmiotu zwany jest również: ogólnym, międzybranżowym czy horyzontalnym[29]. Ten najpopularniejszy rodzaj benchmarkingu opiera się o identyfikacje i naukę metod oraz procedur stosowanych przez inne przedsiębiorstwa nie uwzględniając typu prowadzonej działalności. Zwolennicy benchmarkingu funkcjonalnego twierdzą, że budowanie wartości można oprzeć o te same cechy charakterystyczne istniejące w różnych organizacjach[30]. Celem stosowania tej metody jest pozyskanie wzorca do zastosowania, na który nie ma wpływu miejsce jego powstania. Podejście to może pomóc w ominięciu problemów związanych z poufnością informacji. Praktyka zarządzania wskazuje jednak, że działania benchmarkingu ogólnego nie są proste. Poszukiwania partnera spoza branży, który stosuje podobne procesy jest czasochłonne i wymaga sporych nakładów[31]. Dodatkowo, nie wiemy czy po analizie takiegoż przedsiębiorstwa zyskamy pożądaną wiedzę i osiągniemy sukces.

---

[22] A. Węgrzyn, *Benchmarking. Nowoczesna…* op. cit., s. 87.

[23] Z. Martyniak, *Organiacja i zarządzanie – 15 efektywnych metod*, Oficyna Wydawnicza: Drukarnia „Antykwa" s. c., Kraków – Kluczbork 1997, s. 186.

[24] A. Węgrzyn, *Benchmarking. Nowoczesna…* op. cit., s. 88–89.

[25] Ibidem, s. 89.

[26] Z. Martyniak, *Organizacja i…* op. cit., s. 187.

[27] A. Węgrzyn, *Benchmarking. Nowoczesna…* op. cit., s. 89.

[28] Z. Martyniak, *Organizacja i…* op. cit., s. 186.

[29] Ibidem, s. 187.

[30] K. Mertins, S. Kempf, G. Siebert., *Benchmarking Techniquese*, [w:] A. Rolstadas, *Benchmarking – theory and practice*, Chapman&Hall, London 1995, s. 226.

[31] A. Węgrzyn, *Benchmarking. Nowoczesna…* op. cit., s. 91.

Zalety i wady stosowania benchmarkingu

W literaturze przedmiotu wielu autorów akcentuje zalety i wady jakie niesie za sobą stosowanie benchmarking. Określają w nich korzyści oraz mankamenty w poszczególnych rodzajach metody. J. Czekaj zaprezentował wykaz plusów i minusów benchmarkingu w ujęciu podmiotowym. Jego pracę przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Zalety i wady podstawowych rodzajów benchmarkingu w ujęciu podmiotowym

Rodzaj benchmarkingu	Zalety	Wady
Wewnętrzny	– prosty dostęp do informacji – osiąga dobre wyniki w zdywersyfikowanych firmach	– ograniczenie pola badań – niechęć w organizacji
Konkurencyjny	– zdobywanie istotnych danych – porównywanie wyrobów lub procesów – łatwość określenia dokładnej pozycji rynkowej – korzystne oddziaływanie na pracowników	– utrudniony dostęp do informacji – ryzyko powielania ograniczonych praktyk branżowych
Funkcjonalny	– zwiększenie potencjału rozwoju innowacyjności – stymulowanie tworzenia nowych pomysłów wśród załogi	– czasochłonna analiza – skomplikowany proces wdrażania

Źródło: J. Czekaj, *Benchmarking – metoda racjonalizacji organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1995, 9, s. 6.

Dodatkowo A. Węgrzyn opierając się na pracach E. Sprowa i Z. Martyniaka rozszerza podane zestawienie[32]. Cechy charakterystyczne poszczególnych rodzaji benchmarkingu - wyodrębnionych za pomocą kryteriów wzorca przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Cechy charakterystyczne poszczególnych rodzajów benchmarkingu w oparciu o kryterium wzorca (ujęcie podmiotowe)

	Zalety	Wady
Wewnętrzny	– zachęca do nauki i wewnętrznego procesu pogłębiania wiedzy w organizacji – nieskrępowany dostęp do partnerów – brak przeszkód w dostępie do informacji – nieznaczny koszt realizacji – staranność i wnikliwość przeprowadzonych zestawień – oszczędny w czas niezbędny do realizacji – upraszcza zrozumienie procesów wewnątrz organizacyjnych – jest fundamentem do budowy systemów pomiarów wewnętrznych – zwiększa łączną efektywność organizacji – buduje wewnętrzne współzawodnictwo – pozwala na wykorzystanie pomysłów powstałych wewnątrz organizacji	– nieduża szansa nawiązania współpracy z efektywnym partnerem klasy światowej – wąskie pole obserwacji – pojawienie się uprzedzeń w przedsiębiorstwie
Konkurencyjny	– porównywalność procesów i produktów – jednakowe środowisko działań – istotność zgromadzonych danych – motywuje do zgłębiania wiedzy – dokładność określenia pozycji wśród konkurencji	– skomplikowany dostęp do informacji – niebezpieczeństwo pozyskania celowo zniekształconych informacji – ryzyko powielania wąskich praktyk – duża koncentracja na rywalizacji – trudność nawiązania współpracy z odpowiednim partnerem
Ogólny (funkcjonalny)	– łatwy dostęp do danych – szeroki wachlarz przypuszczalnych partnerów – pozwala na korzystanie z niekonwencjonalnych rozwiązań – motywuje do rozpoczęcia procesu uczenia się – znaczny potencjał innowacyjny	– wysoki koszt wdrożenia i realizacji – skomplikowany we wdrażaniu – trudności w nawiązaniu współpracy z porównywalnym partnerem – czasochłonność

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Węgrzyn, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Wrocław 2000, s. 97.

[32] Ibidem, s. 82.

Korzystając w dalszej mierze z dorobku A. Węgrzyna należy wymienić korzyści i mankamenty benchmarkingu w ujęciu przedmiotowym. Autor wyróżnia trzy rodzaje metody: strategiczny, wyników działania i procesowy. Zestawianie wad i zalet benchmarkingu w ujęciu przedmiotowym przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Wady i zalety benchmarkingu w *ujęciu przedmiotowym*

	Zalety	Wady
Strategiczny	– przydatny w tworzeniu bądź weryfikacji strategii – pozwala na określenie pozycji rynkowej organizacji – daje możliwość identyfikacji mocnych oraz słabych stron przedsiębiorstwa – względnie prosty dostęp do informacji – szeroki wachlarz przypuszczalnych partnerów – pozwala na stosowanie niekonwencjonalnych rozwiązań – motywuje do rozwijania procesu samodoskonalenia i nauki wewnątrz organizacji	– znaczna poufność danych – wysoka subiektywność – domysły są często fundamentem w dostarczaniu informacji
Wyników działania	– przydatny w określaniu pozycji organizacji na tle branży – zapewnia prosty dostęp do informacji – szeroki zakres danych – niski koszt realizacji – motywuje do nauki członków organizacji – krótki czas realizacji – daje możliwość identyfikacji mocnych oraz słabych stron przedsiębiorstwa – ułatwia ustalenie celów ekonomicznych	– nie dostarcza informacji o sposobach dotarcia do celu – przekazuje wyłącznie dane o rezultatach
Procesów	– pomoc w redukcji kosztów – wpływa pozytywnie na proces pogłębiania wiedzy – zwiększa efektywność całej organizacji	– wysoki koszt i długi czas wdrażania

Źródło: Opracowanie na podstawie: A. Węgrzyn, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Wrocław 2000, s. 97.

Podsumowując, metoda benchmarkingu posiada pewne wady. Mimo ich występowania jest stosowana przez ogromną liczbę organizacji na całym świecie. Powodem tego stanu, są przeważające korzyści, które niesie ta metoda[33]. Za kluczowe zalety należy uważać zwiększenie innowacyjności oraz niski koszt realizacji procesu. Istotą stosowania benchmarkingu jest systematyczność. Nie można zastosować go jednorazowo w przebiegu działalności organizacji. Niezbędne do osiągnięcia sukcesu jest permanentne gromadzenie danych oraz poszukiwanie lepszych rozwiązań.

Kluczową zaletą benchmarkingu jest jego prostota i łatwość implementacji. Metodę tą cechuje wysoka elastyczność. Można ją zastosować we wszystkich dziedzinach gospodarki oraz wszelkich przejawach działalności człowieka[34]. Organizacje powinny wypracowywać własne modele benchmarkingowe, aby ułatwić sobie kolejne badania, dostosować procedury do specyfiki swojej działalności.

Z drugiej jednak strony bariery benchmarkingu obnażają słabość tej koncepcji. Celowym jest postawienie pytania: czy uzyskanie pełnych danych na temat swojego partnera lub konkurenta pozwoli na odniesienie sukcesu?[35] Pozyskana wiedza o partnera i konkurentach jest tylko jednym z czynników sukcesu.

[33] A. Szafranska, A. Szyran-Rysiak, *Benchmarking*, [w:] M. Hopej, Z. Kral, *Współczesne… op. cit.,* s. 18–19.

[34] Ibidem, s. 19.

[35] K. Zimniewicz, *Teoria i praktyka… op. cit.,* s. 74.

Proces benchmarkingu

Literatura przedmiotu zawiera wiele licznych opracowań dotyczących kolejnych etapów procesu benchmarkingu. Jednym ze sposobów projektowania etapów benchmarkingu może być pięcioetapowy model zaproponowany przez firmę Motorola. Realizowany jest przez[36]:

Podjęcie decyzji o tym, co poddać benchmarkingowi.

1. Znalezienie partnera do porównań.
2. Zebranie niezbędnych danych.
3. Analiza danych i włącznie rezultatów do planów działania.
4. Kalibracja i ponowne uruchomienie procesu.

Najbardziej rozbudowaną według opinii Z. Martyniuka metodyką stosowania benchwarkingu jest model zaproponowany przez G. J. Balma. W jego skład wchodzi pięć faz i aż 15 etapów[37]:

I. Autonaliza
   1. Określenie klientów oraz wyników.
   2. Określenie korzystnych mierników.
   3. Kontrola i usprawnienie procesu.

II. Prebenchmarking
   4. Określenie priorytetów oraz wybór przedmiotu benchmarkingu.
   5. Wybór partnera benchmarketingowego.
   6. Wybór różnorodnych źródeł danych i informacji.

III. Benchmarking
   7. Zgromadzenie i uporządkowanie danych.
   8. Określenie odchyleń względem wyników bieżących.
   9. Oszacowanie przyszłych wyników.

IV. Postbenchmarking
   10. Prezentacja rezultatów benchmarkingu.
   11. Ustalenie celów i sformułowanie planu działania.
   12. Implementacja udoskonaleń i zabezpieczenie skutecznego działania.

V. Przegląd i doskonalenie
   13. Kontrola integracji benchmarkingu.
   14. Ocena zaawansowania wdrożenia, aktualizacja celów.
   15. Realizacja zaktualizowanych celów i ponowne rozpoczęcie etapu pierwszego.

Inny rodzaj metodyki wdrażania benchmarkingu zaproponował pionier tej koncepcji zarządzania. Koncern Xerox opracował model składający się z 12 etapów[38]:

1. Identyfikacja czynników, procesów bądź produktów do poddania benchmrakingowi.
2. Określenie przedsiębiorstw do porównań.
3. Dobór metod zbierania informacji, zgromadzenie danych.
4. Określenie aktualnych różnic w efektywności.
5. Planowanie oczekiwanych poziomów efektywności.
6. Ogłoszenie wyników i poddanie ich akceptacji.
7. Określenie celów funkcjonalnych.
8. Sporządzenie planów działania.
9. Implementacja działań.
10. Ponowna kalibracja benchmarków.
11. Zdobycie pozycji lidera.
12. Integracja praktyk i procesów w sposób całkowity.

[36] A. Adamik, *Benchmarking*, [w:] K. Szymańska, *Kompendium metod i technik zarządzania*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 59.

[37] Z. Martyniak, *Organizacja i… op. cit.,* s. 189–190.

[38] A. Adamik, *Benchamarking,… op. cit.,* s. 59.

Pięciofazową metodykę przebiegu procesu benchmarkingu zaproponował profesor Norweskiej Akademii Nauk i Technologii w Trodeheim. Opracowanie graficzne tej metody wykonał A. Węgrzyn. Przebieg procesu benchmarkingu przedstawiono na rysunku 1.

Rys. 1. Przebieg procesu benchmarkingu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Andersen, *Benchmarking*, [w:] A. Rolstadas, *Performance Management*, Chapman&Hall, London 1995, s. 222.

Proces benchmarkingu może być dzielony na różną liczbę etapów. Jest zależny od szczegółowości opisu poszczególnych działań. Zasadniczo, każda propozycja procesu benchmarkingu opiera się na planowaniu, poszukiwaniu partnerów, obserwację, analizę i adaptację we własnym przedsiębiorstwie.

Wybrane przykłady stosowania benchmarkingu w Polsce

Pomimo szeregu zalet jakie niesie za sobą benchmarking oraz bogatej literatury na jego temat, w Polsce nadal niewielka liczba przedsiębiorstw implementuje tę koncepcję zarządzania. Korzystając z badań przeprowadzonych przez Marlenę Ciechan oraz Katarzynę Goldmann, zaledwie 24,73% badanych przedsiębiorstw dokonuje porównań branżowych, a 21,11% przeprowadza porównania z bezpośrednią konkurencją[39]. Zasadniczym powodem podawanym przez respondentów był brak potrzeb wykorzystania benchmarkingu.

Z drugiej strony, w Polsce coraz więcej firm zaczyna przynależeć do klastrów, które stwarzają idealne warunki do stosowania benchmarkingu. Ministerstwo Gospodarki definiuje klaster jako geograficzne skupisko wyspecjalizowanych gospodarczo podmiotów, które współpracują ze sobą w sposób sformalizowany[40]. Klaster ułatwia komunikacje pomiędzy zrzeszonymi w jego ramach organizacjami. Korzystając z badań przepro-

[39] M. Ciechan-Kujawa, K. Goldmann, *Modele finansowego benchmarkingu konkurencyjnego w polskich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości", Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, tom 92 (148), 2017, s. 33.

[40] https://innpoland.pl/klaster-co-to-jest-jakie-przynosi-korzysci-i-dlaczego-twoja-firma-mialaby-wejsc-w-jego-sklad, (dostępne na dzień 02.11.2019 r.).

wadzonych przez Polski Fundusz Rozwoju[41] należy stwierdzić, że wszystkie klastry biorące udział w badaniu przynajmniej raz w roku organizują spotkania wszystkich swoich członków.[42] Dobrymi praktykami w klastrze są tzw. doradztwa branżowe, które wpływają pozytywnie na tworzenie nowych miejsc pracy[43].

Ciekawe podejście do wykorzystania benchmarkingu prezentują Siły Zbrojne RP. Wykorzystują one tę koncepcje zarządzania poprzez współpracę z armiami sojuszniczymi w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego. Wojsko Polskie stosuje System Wykorzystania Doświadczeń jako zasadnicze narzędzie prowadzenia obserwacji i implementacji zapożyczanych rozwiązań[44].

Podsumowanie

We współczesnej gospodarce każda organizacja powinna skupić swoje działania na budowie odpowiedniej strategii opartej na koncepcjach zarządzania. Istotą wdrażania benchmarkingu jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku oraz zwiększenie innowacyjności w przedsiębiorstwie. Implementacja tej koncepcji cechuje się stosunkowo niskimi kosztami.

Powstanie benchmarkingu przypisuje się amerykańskiej firmie Xerox. Proces stosowania benchamrkingu może być dzielony na różną liczbę etapów. Jest zależny od szczegółowości opisu poszczególnych działań. Szerokie zastosowanie benchmarkingu spowodowało wyodrębnienie się wielu rodzajów tej koncepcji. Podstawowa klasyfikacja tej metody dzieli ją na dwa ujęcia: przedmiotowe i podmiotowe.

Tylko dzięki stałemu porównywaniu się z zagranicznymi oraz krajowymi konkurentami, przedsiębiorstwa będą świadome stojących przed nimi wyzwań, pożądanych kierunków rozwoju oraz cechujących je mocnych i słabych stronach. Ze względu na znaczenie benchmarkingu w poprawie funkcjonowania organizacji, wszelkie inicjatywy stosowania tej koncepcji powinny być wspierane przez Ministerstwo Gospodarki. Należy zachęcać polskich przedsiębiorców do zrzeszania się w klastry, które ułatwiają współpracę gospodarczą. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na wykorzystanie koncepcji benchmarkingu w organizacjach państwowych.

Bibliografia

- Adamik A., *Benchmarking*, [w:] K. Szymańska*, Kompendium metod i technik zarządzania*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
- Albrecht Ch., *Benchmarking. Wizja czy rzeczywistość?*, C. A. L. Consulting, Darmstand 2003.
- Andersen B., *Benchmarking*, [w:] A. Rolstadas, *Performance Management*, Chapman&Hall, London 1995
- Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2018 Raport.
- Bendell T., Boulter L., *Benchmarking. Jak uzyskać przewagę nad konkurencją*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Camp R. C., *Benchmarking: The Search for Industry Best Practicies that Superior Performance*, A. S. Q. C., Quality Press, 1989.
- Ciechan-Kujawa M., Goldmann K., *Modele finansowego benchmarkingu konkurencyjnego w polskich przedsiębiorstwach,* „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości", Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, tom 92 (148), 2017.
- Czekaj J., *Benchmarking – metoda racjonalizacji organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1995, 9.
- Gruszewski W., *Benchmarking w przedsiębiorstwie*, [w:] W. Gruszewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000.
- Instrukcja Systemu Wykorzystania Doświadczeń, CDiS SZ, Bydgoszcz 2014.
- Karlof B., S. Ostblom, *Benchamarking – równaj do najlepszych*, Zarządzanie i Finanse, Warszawa 1995.

[41] https://pfr.pl/, (dostępne na dzień 02.11.2019 r.).

[42] Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2018 Raport ogólny, s. 24.

[43] Ibidem, s. 57.

[44] Instrukcja Systemu Wykorzystania Doświadczeń, CDiS SZ, Bydgoszcz 2014.

- Kirejczyk E.*, Zrozumieć zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie – 15 efektywnych metod*, Oficyna Wydawnicza: Drukarnia „Antykwa" s. c., Kraków – Kluczbork 1997.
- Mertins K., Kempf S., Siebert G., *Benchamrking Techniquese*, [w:] A. Rolstadas, *Benchmarking – theory and practice*, Chapman&Hall, London 1995.
- Szafranska A, Szyran-Rysiak A., *Benchmarking*, [w:] M. Hopej, Z. Kral, *Wspólczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.
- Węgrzyn A., *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Wrocław 2000.
- Ziębicki B., *Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług używeczności publicznej*, Monografie: Prace Doktrorskie, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2007, 6.
- Zimniewicz K., *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

Benchmarking as a method of borrowing the best solutions

Summary

The main goal of the article was an in-depth analysis of literature on issues related to the concept of management which is benchmarking. The article describes the history of benchmarking and the way this concept has passed over the years. The concept of benchmarking, defined by world and national authors of management science publications, has been presented. The advantages and disadvantages of using this concept were presented. The further part describes the course of the benchmarking process and describes its types.

Keywords

benchmarking, management concept, benchmarking process, types of benchmarking, benchmarking methods