

Anna HORZELA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

BENCHMARKING JAKO PODSTAWA DOSKONALENIA W NOWOCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie. Pojęcie benchmarkingu znane jest wielu polskim przedsiębiorcom i specjalistom do spraw zarządzania, przynajmniej od lat 90. XX wieku. W skali globalnej początek tego procesu to lata 70. i rozwój koncernu Xerox. Na przestrzeni kilkudziesięciu lat pojęcie to ewoluowało, zyskując nowe definicje. Autorzy publikacji naukowych odkrywali kolejne funkcje benchmarkingu. Niniejsze opracowanie to krótki przegląd dostępnej literatury w zakresie definiowania i określania celów benchmarkingu. Przedmiotowa praca stara się odpowiedzieć na pytanie: jaki wpływ na zwiększenie przewagi konkurencyjnej ma benchmarking? i odnieść te wnioski do środowiska nowoczesnego.

Słowa kluczowe: benchmarking, zarządzanie, nowoczesne koncepcje, strategia rozwoju, przewaga konkurencyjna

BENCHMARKING AS A FOUNDATION OF IMPROVEMENT IN THE MODERN ENTERPRISE

Summary. The concept of benchmarking is known to many Polish entrepreneurs and specialists for the administration, at least since the 90s of the twentieth century. On a global scale the beginning of this process dates back to the 70s and the development of Xerox. Over the decades, the concept has been evolving through gaining new definitions. The authors of scientific publications have been discovering new functions of benchmarking. This paper is a short review of the available literature on defining and determining of benchmarking purposes. The presented work tries to answer the question: What is the impact of benchmarking on the increase of competitive advantage? and relate these findings to the environment of the modern enterprise.

Keywords: benchmarking, management, modern concepts, strategy development, competitive advantage

1. Wstęp

Nowoczesne przedsiębiorstwo to mechanizm, który się stale rozwija, zwiększa efektywność, opracowuje wieloletnie strategie i odważnie wdraża nowoczesne metody działania. Poniekąd wynika to z ciągle ewoluującego rynku, zmieniającego się segmentu klientów, nowych oczekiwań względem produktu i rosnących wymagań w zakresie stosowanych technologii czy oferowanych usług. Nowoczesny klient chce korzystać z najlepszych urządzeń, dysponować sprawdzoną technologią i mieć gwarancję najwyższej jakości działania zakupionego towaru. Na popularności zyskuje dzielenie się wiedzą przez partnerów biznesowych, sprzedaż sprawdzonego know-how, nieustanne doskonalenie się. To wymóg dzisiejszych czasów. XXI wiek charakteryzuje duża i stale rosnąca konkurencja w sektorze usług i produkcji, dynamicznie rozwijający się rynek, brak stabilności zasad systemu podatkowego oraz przepisy prawa, które z roku na rok przyjmują nowe brzmienie. W celu dostosowania się do tego burzliwego otoczenia nowoczesne przedsiębiorstwo musi przewidywać i prognozować na przyszłość z rzetelną i realną oceną skutków swojej działalności. Zabezpieczając się przed trudnymi czasami i działając z myślą o postępującym rozwoju, warto sięgnąć po metodę benchmarkingu – narzędzia, które zyskuje coraz to większą grupę zwolenników i cieszy się dużą popularnością, zarówno w dużych, jak i małych i średnich przedsiębiorstwach. Wszystkie organizacje, które korzystają z tego rozwiązania, łączy kilka cech, które dają się w łatwy sposób wyróżnić. Jest to z pewnością potrzeba poprawy funkcjonowania danego podmiotu, usprawnienie procesów zarządzania, zwiększenie zysków, optymalizacja wyników, wdrożenie nowoczesnej idei, poszukiwanie sprawdzonych wzorców. Za tym wszystkim stoi niewątpliwie konieczność osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego opracowania jest analiza stale ewoluującej metody benchmarkingu na podstawie zebranych przykładów z literatury krajowej oraz zagranicznej, a także określenie najtrafniejszej definicji tego pojęcia, które w dostępnych materiałach i często opisywanych case studies przybiera różne formy. Odnosząc się do warunków, w których funkcjonuje nowoczesne przedsiębiorstwo, zostaną przedstawione główne funkcje benchmarkingu, jego zmienność na przestrzeni lat, a także narzędzia, które usprawniają proces porównania wyników i czerpania wzorców.

2. Czym jest benchmarking?

W różnych publikacjach spotykamy się z kilkoma definicjami benchmarkingu, który charakteryzowany jest w zależności od tematu opracowania, wykształcenia autora lub po prostu – aktualnego stanu wiedzy. Najbardziej zróżnicowany zakres tego pojęcia przedstawił Adam Węgrzyn w swojej książce „Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa”. Po pierwsze, wyróżnił on dwie główne koncepcje, tj. benchmarking w pojęciu metody badawczej i procesie doskonalenia. Benchmarking jako metoda badawcza to technika powiększania wiedzy o najlepszych rozwiązaniach, narzędzie mierzące osiągnięcie wyników, które wykorzystywane jest w połączeniu z działaniami usprawniającymi, w celu pomiarów porównywalnych wyników działalności innych organizacji i identyfikacji najlepszych praktyk. Koncepcja ta określa benchmarking również jako systematyczną metodę mierzenia oraz porównywania sposobów działania firm w stosunku do liderów. W przypadku postrzegania tej metody w odniesieniu do procesu doskonalenia, autor scharakteryzował benchmarking jako proces poprawy wyników przez ciągłe identyfikowanie i pogłębianie rozumienia oraz adaptowanie wybitnych praktyk i procesów, odnalezionych wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Węgrzyn opisał benchmarking w ujęciu procesu doskonalenia wprost, jako porównywanie się z najlepszymi i uczenie się od nich lepszych metod rozwiązywania problemów oraz sposobów osiągnięcia celów¹. Kolejne analizy zdefiniowania pojęcia przez Węgrzyna przyniosły wyróżnienie typów benchmarkingu w zależności od powiązań i rodzaju współpracy w ramach tej metody. Autor wyodrębnił benchmarking relacyjny, marketingowy oraz projektowy. Funkcje te zostaną opisane szerzej w dalszej części przedmiotowego opracowania.

Key Kendall w swojej publikacji „Benchmarking from A to Z” opisuje benchmarking jako pewien znak, punkt będący odnośnikiem dla dalszych działań przedsiębiorstwa. W prostszym ujęciu, według Kendalla benchmarking stanowi pewien wyznacznik standardów, zgodnie z którym inne przedsiębiorstwa i organizacje powinny działać, aby osiągnąć wyznaczone i wspólne cele². Warto zwrócić uwagę na tłumaczenie słowa „benchmark”, od którego bezpośrednio wzięło się pojęcie benchmarkingu. Otóż „benchmark” to wzorzec, norma, punkt odniesienia³. Szczegółowa analiza wyrazów *bench* i *mark* wskazuje, iż oznaczają one reper – punkt orientacyjny wyznaczony w widocznym z daleka

¹ Węgrzyn A.: Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa. Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwa s.c., Kraków 2000, s. 82-83.

² Kendall K.: Benchmarking from A to Z. Using benchmarking to Achieve Improved Process Performance. E&S, Tucson 1999, s. 2.

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

miejscu, na przykład w formie wieży, wykorzystywany w pomiarach niwelacyjnych⁴. William M. Lankford w swoim artykule pt. „Benchmarking. Understanding the basics” zaznacza, że benchmarking nie jest złożonym pojęciem, lecz nie należy traktować go również zbyt lekko i wykorzystywać w niewłaściwy sposób, tłumacząc brakiem zrozumienia podstawowych zasad, którymi rządzi się owa metoda. Lankford wyjaśnia, że benchmarking jest sposobem na uczenie się od innych poprzez wykorzystanie wiedzy i doświadczenia wzorcowych przedsiębiorstw i organizacji, w celu poprawy własnych wyników i wydajności. Zaznacza, że przy wykorzystywaniu zasad benchmarkingu należy kierować się analizą SWOT i jasno określić słabe i mocne strony przedsiębiorstwa oraz postawić rzetelną ocenę jego możliwości, tak aby metoda benchmarkingu została jak najlepiej wykorzystana⁵.

W publikacji Joanny Świerk możemy spotkać się z dwubiegunową prezentacją pojęcia benchmarking. Z jednej strony, autorka charakteryzuje benchmarking jako metodę poszukiwania idealnych sposobów postępowania, które umożliwią osiągnięcie najlepszych rezultatów poprzez uczenie się od innych oraz wykorzystanie ich doświadczenia⁶. Z drugiej strony, przedstawia zupełnie inny punkt widzenia i rozumienia sposobu wykorzystania tego narzędzia, cytując za Ziębickim: „benchmarking jest tworzeniem lepszych rozwiązań, bazując na wiedzy o najlepszych rozwiązaniach. Nie jest kopiowaniem najlepszych”⁷. Zgodnie z powyższym, obie definicje poniekąd przeciwstawiają się sobie nawzajem. Autorzy dość często charakteryzują benchmarking jako sposób przejęcia danych rozwiązań, zapożyczanie wzorców, które warto przetestować i sprawdzić w zupełnie nowej tkance przedsiębiorstwa. Inna grupa publicystów i ekspertów podkreśla, że benchmarking to jedynie inspirowanie się lepszymi rozwiązaniami, bez bezpośredniego powielania i naśladownictwa⁸. Z pewnością rozumienie tego pojęcia ewoluuje w zależności od trendów, które obserwujemy w procesach zarządzania oraz warunków, w jakich przedsiębiorcy sięgają po narzędzia benchmarkingowe. Spójnikiem łączącym przytoczone pojęcia i definicje jest publikacja Martyniaka, pt. „Metody organizowania procesów pracy”. Autor postarał się przedstawić bardzo kompleksową i trafną definicję pojęcia benchmarkingu, która nadaje mu kilka funkcji, sugeruje różne możliwości wdrożenia tego rozwiązania w przedsiębiorstwie. Według Martyniaka benchmarking to uczenie się od najlepszych poprzez porównywanie się z nimi, poszukiwanie najefektywniejszych metod dla danej działalności, które pozwalają osiągnąć przewagę

⁴ Źródło-Loda M.: Benchmarking – nowoczesna koncepcja zarządzania organizacją. Zakład Zarządzania, Instytut Politechniczny, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. S. Pigoń, Krosno 2012, s. 204.

⁵ Lankford W.M.: Benchmarking: Understanding the basics. State University of West Georgia. “The Coastal Business Journal”, Vol. 1, No. 1, 1996, p. 57.

⁶ Świerk J.: Rola benchmarkingu w doskonaleniu przedsiębiorstwa. „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” sectio H, vol. XLIV, 2, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2010, s. 882.

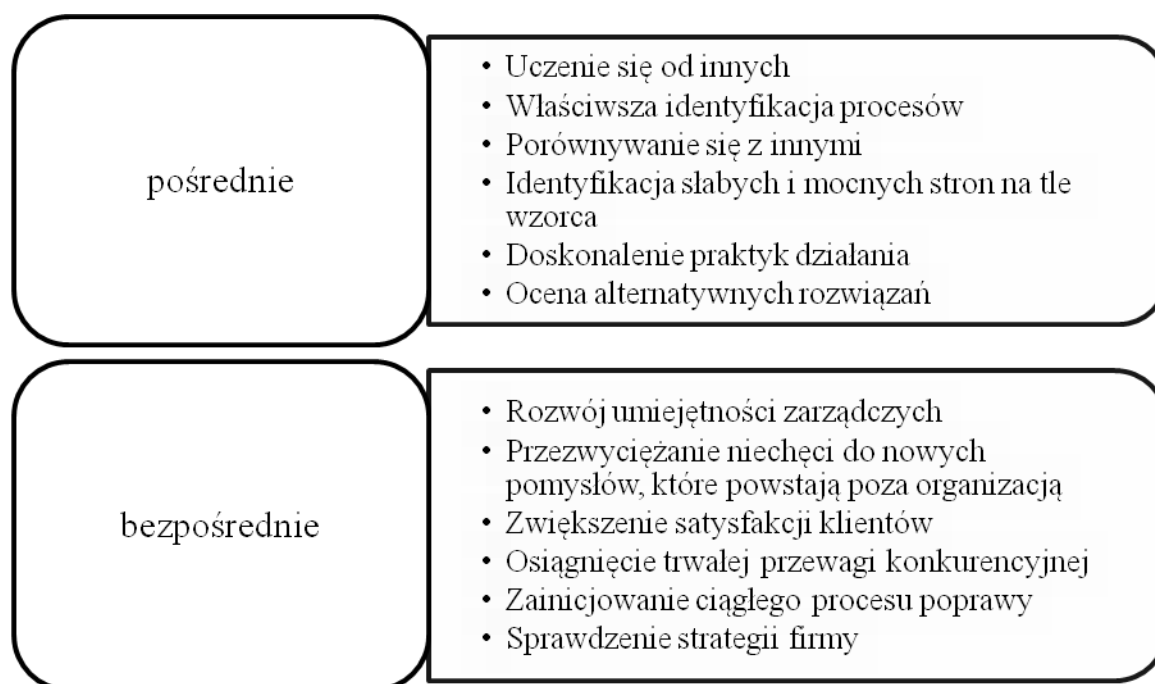
⁷ Ziębicki B.: Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług użyteczności publicznej. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2007, s. 42.

⁸ Nattermann P.M.: Best practise ≠ best strategy. „The McKinsey Quarterly”, No 2, 2000.

konkurencyjną, porównanie 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, a także poszukiwanie wzorcowych sposobów postępowania przez uczenie się od innych i wykorzystanie ich doświadczenia⁹. Powyższa definicja, chociaż bardzo rozbudowana, zbiera w całość dostępne pojęcia benchmarkingu i pozwala na najlepsze zrozumienie, a co za tym idzie – dalsze wykorzystanie narzędzia benchmarkingu w nowoczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem.

3. Cele i podstawowe funkcje benchmarkingu

W literaturze wyróżniono cele pośrednie i bezpośrednie benchmarkingu. W publikacji „Benchmarking – nowoczesna koncepcja zarządzania organizacją” scharakteryzowano obie gałęzie celów benchmarkingu. Ich szczegółowy podział przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Cele benchmarkingu

Fig. 1. Purposes of benchmarking

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Źródło-Loda M.: Benchmarking – nowoczesna koncepcja zarządzania organizacją. Zakład Zarządzania, Instytut Politechniczny, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. S. Pigoń, Krosno 2012, s. 210.

⁹ Martyniak Z.: Metody organizowania procesów pracy. PWE, Warszawa 1996, s. 303.

Zbiór ten jasno definiuje główne potrzeby wdrażania metod benchmarkingu w strukturę prawidłowego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Z przedstawionych celów wynikają rodzaje benchmarkingu, a z nich bezpośrednio – główne funkcje benchmarkingu. W obszernej publikacji Joanny Kuczewskiej „Europejska procedura benchmarkingu” przedstawiono 3 kryteria, według których dokonuje się podziału benchmarkingu¹⁰:

- kryterium benchmarks,
- kryterium przedmiotu benchmarkingu,
- kryterium etapu dokonywania pomiaru.

W *kryterium benchmarks* wyróżniono benchmarking wewnętrzny, w którym podmiotem porównania jest własne przedsiębiorstwo i jego zasoby wewnętrzne, oraz benchmarking zewnętrzny, który podlega dalszemu różnicowaniu na benchmarking:

- konkurencyjny – gdy przedsiębiorstwo porównuje się z jego konkurentami w sektorze,
- horyzontalny – kiedy porównanie odnosi się do przedsiębiorstwa spoza sektora działalności,
- relacyjny – gdy benchmarkiem jest stały partner, np. odbiorca czy dostawca.

W *kryterium przedmiotu benchmarkingu* wyróżniamy benchmarking:

- całościowy – oznacza porównanie wszystkich aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- funkcjonalny – gdy porównuje się wybraną funkcję lub kilka funkcji przedsiębiorstwa, np. finanse, produkcja,
- procesowy – stanowi porównanie procesów realizowanych w przedsiębiorstwie i procesów przedsiębiorstwa wzorcowego,
- marketingowy – porównanie opinii klientów o przedsiębiorstwie z opiniami na temat benchmarka,
- metod zarządzania – porównanie aspektów systemu zarządzania w przedsiębiorstwie z najlepszymi w klasie.

W *kryterium dokonywania pomiaru* wyróżniamy następujący podział benchmarkingu według:

- sposobu realizacji – oznacza sposoby realizowania danej funkcji lub procesu, które pozwalają osiągnąć wysoki poziom efektywności,
- wyników – obejmuje dokonywanie porównań w zakresie wyników, które świadczą o poziomie efektywności przedsiębiorstwa.

¹⁰ Kuczewska J.: Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, s. 11-12.

Poglądowa publikacja dr Roweny Scott, pt. „Benchmarking. A literature review” różnicuje trzy typy benchmarkingu¹¹, które rekomendowane zostały przez organizację Australijskie Uniwersytety Jakości Agencji (AUQA). Należą do nich: benchmarking w ujęciu „whole of institutions”, który koncentruje się na porównaniach partnera biznesowego z tego samego sektora lub branży. Kolejny typ to benchmarking ogólny, który skupia się na porównaniu pewnych procesów i praktyk bez względu na rodzaj analizowanej branży. Trzeci typ to najlepsze praktyki benchmarkingu – wykorzystanie sprawdzonych wzorców, które zostały powielone i wysoko ocenione pod względem jakościowym.

Jak łatwo zauważyć – nawet niewielkie porównania i analizy systemu funkcjonowania przedsiębiorstwa z dostępnymi wzorcami czy konkurentami mogą stanowić złożony proces benchmarkingu. Zgodnie z powyższymi definicjami, metoda ta może stanowić szeroko rozumiany proces zmian, które polegają na czerpaniu podobieństw i wdrażaniu ich w system organizacyjny i strukturę działalności przedsiębiorstwa lub być prostą analizą wewnętrznych uwarunkowań, które dążą do poprawy wydajności i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej na rynku¹². Każdy z prezentowanych rodzajów benchmarkingu ma pewne wady i zalety, dlatego warto szczegółowo zapoznać się z daną metodą przed przystąpieniem do jej wdrażania¹³.

4. Ewolucja benchmarkingu

Za początki benchmarkingu w świecie działań biznesowych przyjmuje się przypadek firmy Xerox (producent kopiarek i drukarek, urządzeń biurowych), która w późniejszym okresie stała się prekursorem i jednym z ekspertów w dziedzinie wdrażania zaawansowanych działań benchmarkingowych¹⁴. Koncern w latach 60. stał na czele producentów fotokopiarek zarówno pod względem sprzedaży, jak i nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. Firma nie tylko zyskiwała na popularności, ale zdobywała coraz więcej zamówień. Produkty Xerox Corporation odznaczały się wysokim zaawansowaniem użytych technologii, dobrą jakością wykonania i ceną, która była wypośredkowana względem potrzeb amerykańskich kontrahentów. Jednak początek lat 70. XX wieku okazał się dla przedsiębiorstwa czasem załamania w zakresie sprzedaży i zdobywania nowych zamówień. Odpowiedzialność za to załamanie ponosiła firma Canon – japońska firma, która wprowadziła na rynek kserokopiarki

¹¹ Scott R.: Benchmarking: A literature review. Academic Excellence, Centre for learning & Development, Edith Cowan University, 2011, p. 313.

¹² Gierszewska G., Romanowska M.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 2003, s. 179-180.

¹³ Helgason S.: International Benchmarking. Experience from OECD Countries. Organization for Economic Cooperation and Development Public Management Service, 1997, p. 1-3.

¹⁴ Szydełko M., Szydełko Ł.: Benchmarking w podejściu procesowym w przedsiębiorstwie – wybrane zagadnienia. „Modern Management Review, MMR”, vol. XVIII, 20, nr 2, 2013, s. 104-105.

w cenach detalicznych, które mieściły się w kosztach samego wytworzenia produktu Xerox. Przedsiębiorstwo uruchomiło proces szeroko zakrojonych zmian. Sięgając po doświadczenie i sprawdzone rozwiązania liderów rynkowych, w Xerox rozpoczęły się zmiany, których początek zaznaczył się w samym systemie zarządzania oraz systemach realizacji zamówień. Widząc pozytywne efekty wprowadzonych zmian, koncern wykorzystał benchmarking w wielu różnych obszarach funkcjonowania, dzięki czemu zwiększył wydajność, poprawił politykę funkcjonowania i powrócił na rynek z nową, korzystniejszą ofertą¹⁵. Xerox Corporation stało się dla wielu wzorem do naśladowania i z przedsiębiorstwa wykorzystującego metodologię benchmark stało się samym w sobie benchmarkiem, promując sprawdzone rozwiązania, oferując nowoczesne wzorce systemu zarządzania. W tabeli 1 przedstawiono zakres wprowadzonych zmian oraz katalog firm – wzorców, z których know-how czerpał Xerox. Po wielu latach firmy, takie jak Microsoft, Ford, Motorola wciąż czerpią z koncernu Xerox pomysły i rozwiązania.

Tabela 1

Zakres działań benchmarkingowych koncernu Xerox

Wprowadzone zmiany	Firmy – wzorzec
Organizacja produkcji	Fuji-Xerox
Zarządzanie jakością	Toyota, Komatsu
Fakturowanie i ściąganie należności	American Express
Prace B+R	ATT, Hewlet-Packard
Automatyczna kontrola zapasów	American Hospital Supply
Dystrybucja	L.L. Beans Inc., Hershey Foods
Nowe pomysły	Miliken Carpet
Rozplanowanie fabryk	Ford Motor Company, Cummings Engine
Marketing	Procter&Gamble
Zarządzanie partycypacyjne	Procter&Gamble
Angażowanie personelu	Procter&Gamble
Poprawianie jakości	Floryda Power and Light
Wdrażanie strategii	Texas Instruments
System informatyczny	Deere and Company

Źródło: Strator: Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. PWE, Warszawa 1995, s. 74.

Uzyskane informacje na podstawie przeprowadzonego benchmarkingu stanowią niezwykle istotny element w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Benchmarking może być stosowany w wielu wymiarach funkcjonowania organizacji. Do najważniejszych można zaliczyć¹⁶:

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

¹⁵ Gołębiowski T.: Zarządzanie strategiczne. Difin, Warszawa 2001, s. 107.

¹⁶ Bogan C., English M.: Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk. One Press, Warszawa 2006, s. 242.

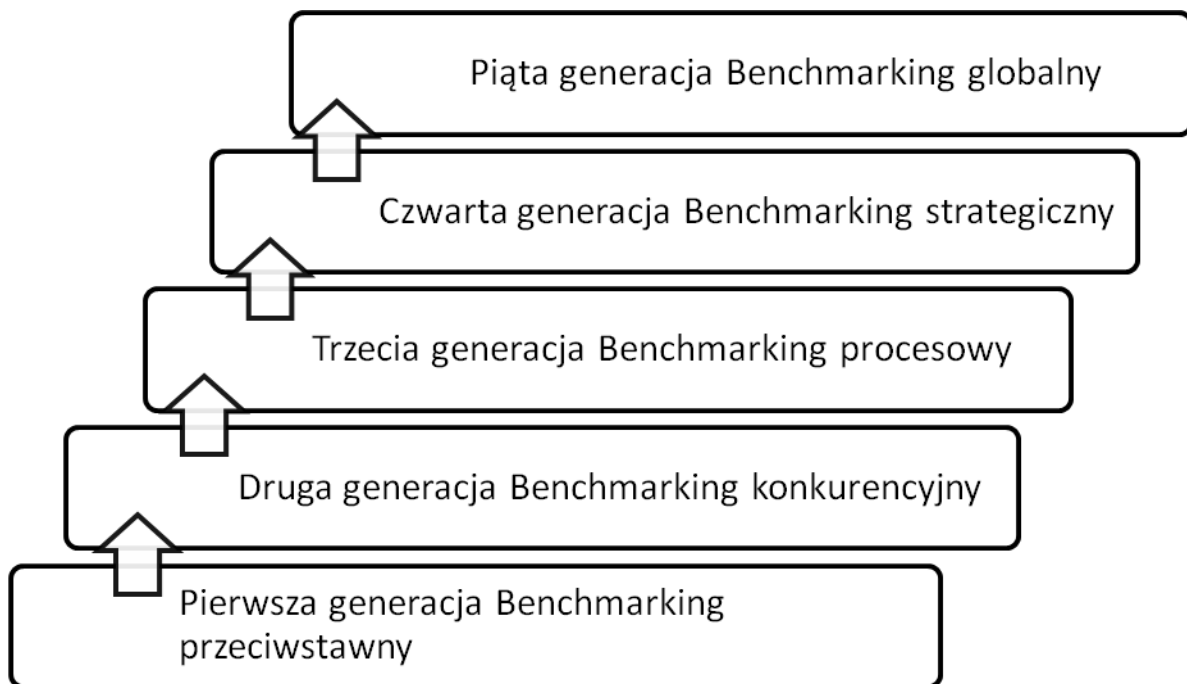
- Pobudzenie firmy do planowania długoterminowego, które zapewnia konkurencyjność najważniejszych procesów biznesowych.
- Szczegółowa ocena struktur i systemów operacyjnych pod względem dostosowania do skutecznej realizacji strategii.
- Właściwsze wykorzystanie zewnętrznych oraz wewnętrznych zasobów w celu osiągnięcia przywództwa rynkowego.
- Przewidywanie przyszłych działań konkurencji, dzięki czemu możliwa jest ocena adekwatności celów lub zadań firmy.
- Określenie najlepszych praktyk w zarządzaniu zasobami ludzkimi, co przekłada się na rozwój kwalifikacji i umiejętności pracowników, a w dalszym rozumieniu na realizację strategii firmy.
- Określenie najlepszych praktyk we wdrażaniu technologii, pozwalających na wsparcie strategii długoterminowej.
- Ocena kompetencji i możliwości dostawców, która pomaga w zarządzaniu relacjami z dostawcami.
- Obserwacja koncepcji konkurencji oraz przystosowanie ich do swojej firmy, rozwijając i udoskonalając tym samym strategię firmy.

Tak rozległy zakres zastosowania benchmarkingu potwierdza jego wielką przydatność w doskonaleniu przedsiębiorstwa w wielu dziedzinach jego działalności. Można tutaj wyróżnić między innymi obszar: finansowy, procesów wewnętrznych, rynkowy, a także posiadanych zasobów. Ciągły proces poprawy efektywności przed osiągnięciem wyników pozwala na uznanie benchmarkingu za dynamiczną metodę poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw. Co więcej, właściwie i kompleksowo przeprowadzony benchmarking, przy pełnej i rzetelnej analizie konkurencji oraz uwzględnieniu zmiennego, niestabilnego i burzliwego otoczenia¹⁷, pozwala na zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji.

Analizując studia przypadków poszczególnych firm, obserwując sposoby wykorzystania metod benchmarkingu, wyróżniono tzw. drzewo ewolucji koncepcji benchmarkingowych¹⁸. Zależność procesu benchmarkingu oraz jego wpływ na działalność organizacji przedstawia rys. 2.

¹⁷ Kuczevska J.: op.cit., s. 7.

¹⁸ Ziębicki B.: Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług użyteczności publicznej. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2007, s. 58.



Rys. 2. Ewolucja koncepcji benchmarkingu

Fig. 2. Evolution of the benchmarking

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Barber E.: Benchmarking the Management of Projects: a Review of Current Thinking. "International Journal of Project Management", No. 22, 2004, p. 303.

U podstawy tego schematu znalazła się pierwsza generacja, tj. *benchmarking przeciwstawny*. Koncepcja, w której porównaniom podlega charakterystyka, funkcjonalność oraz wymogi konkurencyjnych produktów. Drugą generacją, tj. kolejnym piętrem w piramidzie ewolucji, jest *benchmarking konkurencyjny*. Koncepcja ta opiera się na analizie własnych kosztów przedsiębiorstwa z dokonaniem porównań z poziomem uzyskiwanych przez firmy konkurencyjne w zakresie m.in. kosztów produkcji, sposobów ustalania cen. Trzecią generacją jest *benchmarking procesowy*, który skupia się na porównaniach i wdrażaniu rozwiązań na poziomie operacyjnym organizacji. Rozwiązania te dotyczą w głównej mierze sposobu przyjmowania i realizacji zamówień, magazynowania, dostarczania produktów klientom czy przyjmowania reklamacji. Czwarte piętro i kolejna gałąź ewolucji koncepcyjnej należy do *benchmarkingu strategicznego*. Obejmuje on działania, w których następuje porównanie firmy w zakresie strategii uzyskiwanych wyników z przedsiębiorstwami osiągającymi sukces w celu zaadoptowania najlepszych rozwiązań strategicznych¹⁹. Na szczycie schematu ewolucyjnego znajduje się *benchmarking globalny*, który polega na analizie różnic kulturowych pomiędzy przedsiębiorstwami zlokalizowanymi

¹⁹ Bogan C.E., English M.J.: Benchmarking for Best Practices: Winning through Innovative Adaptation. Helion, Gliwice 2010, p. 38-42.

w różnych krajach, przy uwzględnieniu warunków prawnych, administracyjnych, społecznych, polityki socjalnej, systemu edukacji, mających wpływ na jego lokalizację.

Obecnie benchmarking staje się jedną z najbardziej popularnych metod doskonalenia organizacji. Przeprowadzone w 2003 roku badania, w których wzięło udział 708 przedsiębiorstw z całego świata, wykazały, iż benchmarking jest drugim co do kryterium doskonalenia (84% ankietowanych) procesem wykorzystywanym w codziennym funkcjonowaniu organizacji. Na pierwszym miejscu uplasowało się zarządzanie strategiczne (89% badanych organizacji)²⁰.

Nowoczesne przedsiębiorstwo umiejscowione na polskim rynku również przeszło przemianę metod benchmarkingu. W publikacji Magdaleny i Łukasza Szydelko możemy znaleźć odniesienie do sytuacji menadżerów i polskich przedsiębiorstw z początku lat 90. Szerokie i nagłe zmiany, jakie zaszły w polskiej gospodarce po roku 1989, wymusiły na kadrze zarządzającej i biznesmenach przejście przyspieszonego kursu zarządzania, wzorując się na schematach działań zapożyczonych od zachodnich firm²¹. To właśnie w tamtych czasach powstawały pierwsze modele benchmarkingowe, wykorzystywano wzorce płynące z Niemiec i Anglii. Polskie firmy zaczęły korzystać ze sprawdzonych technologii i rozwiązań oraz odważnie wprowadzały własne pomysły. Z badań ankietowych, które zostały przeprowadzone w 2003 roku pt. „Polskie przedsiębiorstwa w obliczu integracji z Unią Europejską” na próbie 1000 firm, wynika, że 59% z nich zna metodę benchmarkingu oraz regularnie ją stosuje, 37% ankietowanych zna metodę benchmarkingu, ale go nie stosuje, jedynie 5% przebadanych polskich przedsiębiorstw nigdy nie słyszało o tej metodzie²². Powyższe wyniki wskazują, iż polskie przedsiębiorstwa są zaznajomione z procedurą benchmarkingu, rozumianego jako narzędzie zarządzania strategicznego oraz wykorzystują je w celu poprawy konkurencyjności. Należy jednak mieć na uwadze, iż w badaniu wzięły udział duże podmioty, które z uwagi na większe możliwości kapitałowe i organizacyjne znacznie częściej sięgają po nowoczesne narzędzia poprawy wyników, jakim bez wątpienia jest benchmarking.

5. Podsumowanie

W celu utrzymania przewagi konkurencyjnej należy tak zaprojektować model zarządzania, aby w jak najlepszy sposób odpowiadał aktualnym potrzebom przedsiębiorstwa,

²⁰ Rugby D.: Management Tools Survey 2003: Usage up as Companies Strive to make Headway In Tough Times. "Strategy and Leadership", No. 5(31), 2003, p. 5-6.

²¹ Szydelko M., Szydelko Ł.: op.cit., s. 105.

²² Źródło-Loda M.: op.cit., s. 207.

pozwoił w perspektywie długofalowej osiągnąć optymalne wyniki i w skuteczny sposób przyczyniał się do zwiększenia jego wydajności. Nie jest to zabieg prosty, zważając na fakt, że dynamika rynku i poszczególnych branży stale zwiększa swoje tempo, przedsiębiorstwa z większym kapitałem rozszerzają swoją ekspansję, zmniejszając szanse firm o mniejszych możliwościach. Ciągłe doskonalenie przedsiębiorstwa oraz dążenie do polepszania realizowanych celów i zadań jest nieodzownym procesem w każdym przedsiębiorstwie, jest też konieczne w gospodarce globalnej, w której dominuje ostra konkurencja. Przedsiębiorstwa, które nie starają się dorównać liderom rynkowym, nie mają szansy przetrwania. Czerpanie pomysłów od najlepszych przedsiębiorstw jest jedną z wielu metod konkurowania oraz usprawniania. Konieczna jest wiedza o sposobach działania firmy oraz różnicach, jakie pojawiają się u partnera, do którego dokonujemy porównania. Narzędzie benchmarkingu rekomendowane jest jako dobra koncepcja zwiększenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw²³. Analizując poszczególne procesy i modele działań wewnątrz organizacji biznesowej, porównując uzyskane wyniki z efektami wypracowanymi przez liderów, w szybki i prosty sposób można odnaleźć „złoty środek”, który stanie się rozwiązaniem patowej sytuacji bądź przyniesie nowe perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa. Sztuka naśladownictwa, czy inspirowanie się polityką podobnych przedsiębiorstw nie jest postrzegane już jako plagiat, czy kopia wypracowanego przez innych dorobku. Należy pamiętać, iż benchmarking nie jest tylko zwykłym naśladownictwem, a procesem uczenia się, adaptowania najlepszych praktyk, ciągłego porównywania procesów, produktów i usług, a także nieustannej oceny. Nowoczesne przedsiębiorstwo XXI wieku wykorzystuje świadomie metody i narzędzia benchmarkingu, tworząc nowe strategie, kreując unikalne wzorce, i co najważniejsze – odnosząc sukces w burzliwym środowisku konkurencyjnego rynku.

Bibliografia

1. Barber E.: Benchmarking the Management of Projects: a Review of Current Thinking. “International Journal of Project Management”, No. 22, 2004.
2. Bienia C.: Benchmarking modern multiprocessors. Princeton University, 2011.
3. Bogan C.E., English M.J.: Benchmarking for Best Practices: Winning through Innovative Adaptation. Helion, Gliwice 2010.

²³ Elmuti D., Kathwala Y.: An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage. Lumpkin College of Business, p. 235.

4. Bogan C., English M.: Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk. One Press, Warszawa 2006.
5. Collie S.L.: Benchmarking in Higher Education. University of Virginia, 2005.
6. Elmuti D., Kathawala Y.: An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage. Lumpkin College of Business and Applied Sciences. Eastern Illinois University Charleston, 1997.
7. Gierszewska G., Romanowska M.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 2003.
8. Gołębiowski T.: Zarządzanie strategiczne. Difin, Warszawa 2001.
9. Hart L.: Benchmarking for improvement. Staffordshire University, Statistics in Practice – Measuring & Managing, 2002.
10. Helgason S.: International Benchmarking. Experience from OECD Countries. Organisation for Economic Co-operation and Development Public Management Service, 1997.
11. Kendall K.: Benchmarking from A to Z. Using benchmarking to Achieve Improved Process Performance. E&S Tucson, 1999.
12. Kowalak R.: Benchmarking jako metoda budowania wartości zakładów gospodarstwa odpadami. Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, 2013.
13. Kuczewska J.: Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007.
14. Lankford W.M.: Benchmarking: Understanding the basics. State University of West Georgia. "The Coastal Business Journal", Vol. 1, No. 1, 1996.
15. Martyniak Z.: Metody organizowania procesów pracy. PWE, Warszawa 1996.
16. Nattermann P.M.: Best practise ≠ best strategy. „The McKinsey Quarterly”, No. 2, 2000.
17. Scott R.: Benchmarking: A literature review. Academic Excellence, Centre for learning & Development, Edith Cowan University, 2011.
18. Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z.: Controlling, analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Difin, Warszawa 2007.
19. Strategor: Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. PWE, Warszawa 1995.
20. Świerk J.: Rola benchmarkingu w doskonaleniu przedsiębiorstwa. Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska sectio H (Oeconomia), vol. XLIV, 2, UMCS, Lublin 2010.
21. Sztorc M.: Benchmarking jako poprawa konkurencyjności usług firm hotelarskich. Zeszyty Naukowe, s. Firma i Rynek, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 1999.
22. Szydełko M., Szydełko Ł.: Benchmarking w podejściu procesowym w przedsiębiorstwie – wybrane zagadnienia. „Modern Management Review”, MMR, vol. XVIII, 20, nr 2, 2013.

23. Węgrzyn A.: Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa. Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwa s.c., Kraków 2000.
24. Ziębicki B.: Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług użyteczności publicznej. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2007.
25. Źródło-Loda M.: Benchmarking – nowoczesna koncepcja zarządzania organizacją. Zakład Zarządzania, Instytut Politechniczny, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. S. Pigonia, Krosno 2012.