

Adam Węgrzyn

Benchmarking – moda czy nowa filozofia zarządzania?

W terminologii z dziedziny zarządzania coraz częściej pojawiającym się określeniem jest *benchmarking*. Warto w tym momencie sformułować pytanie, czy jest to tylko kolejny nowy termin lub też nowa moda, która pojawiła się stosunkowo niedawno w literaturze fachowej, sztucznie wywołana przez samych ekspertów od zarządzania, czy też coś poważniejszego? Należy stwierdzić, że pojęcie to nie jest jednak tylko kaprysem ludzi zajmujących się zarządzaniem. Jest to termin o niezwykle dużej pojemności znaczeniowej. Mówiąc najprościej „*benchmarking to z jednej strony bycie na tyle skromnym, aby uświadomić sobie, że jest ktoś jeszcze lepszy od nas w danej dziedzinie, a z drugiej strony – bycie na tyle mądrym, aby starać się do niego przyrównać, a potem nawet go prześcignąć*” [3]. W większości przypadków *benchmarking* traktowany jest jako pewne podejście do zarządzania organizacją, którego istotą jest porównywanie się z najlepszymi organizacjami (na przykład przedsiębiorstwami). Polega ono na konfrontowaniu własnej efektywności, mierzonej produktywnością, jakością i doświadczeniem, z wynikami tych przedsiębiorstw, które można uznać za wzór doskonałości [2].

Metodę tę można stosować zarówno do względnie prostych zagadnień, jak i do problemów o strategicznym znaczeniu w zarządzaniu firmą [2]. *Benchmarking* pozwala określić, poprzez porównywanie się z najlepszymi wzorami w danej dziedzinie działalności, jakie procesy realizowane przez własne przedsiębiorstwo (jak na przykład produkcja, zarządzanie kadrami czy marketing), wymagają udoskonalenia i w jaki sposób należy je przeprowadzić. Najistotniejszym elementem, warunkującym sens realizacji samego procesu, jest przede wszystkim świadomość przedsiębiorstwa o konieczności wprowadzenia usprawnień. Innym bardzo ważnym warunkiem, którego spełnienie jest także konieczne na etapie prac przygotowawczych, jest pełna akceptacja wdrożenia metody ze strony kierownictwa przedsiębiorstwa. Brak zainteresowania szefostwa firmy wprowadzaniem udoskonalenia może nie tylko zahamować proces wdrożenia projektu, ale także doprowadzić do zaprzepaszczenia całego dorobku jego twórców już na dalszych etapach prac [2]. Następnie – po zidentyfikowaniu obszarów działalności, które należy udoskonalic – przychodzi czas na kolejny krok. Polega on na znalezieniu innego przedsiębiorstwa, które podejmuje takie same działania i osiąga nadzwyczaj dobre wyniki. W rezultacie tego należy dokonać dokładnych pomiarów i analiz, które pomogą wyjaśnić, w jaki sposób przedsiębiorstwo to osiąga tak dobre efekty.

Posiadając taką bazę informacji o wybranej organizacji – liderze na rynku w danej branży – można zapoczątkować proces doskonalenia samego siebie. Celem tego jest przede wszystkim zmiana dotychczasowego sposobu myślenia, a następnie – udoskonalenie wybranych obszarów działalności własnego przedsiębiorstwa, które pragnie dorównać najlepszym.

Jedną z największych korzyści, płynących z zastosowania metody *benchmarkingu*, jest proces uczenia się, czyli pozyskiwania i przetwarzania wiedzy, którą rozwinięli inni. Można zatem postawić pytanie, dlaczego metoda *benchmarkingu*, czyli porównywania się z najlepszymi, nie znajduje szerszego zastosowania, chociaż jest już znana od dłuższego czasu, a wyniki jej zastosowania można ocenić jako doskonałe?

Po pierwsze, istnieje tendencja, aby traktować osiągnięcia własnego przedsiębiorstwa jako nadrzędne w stosunku do dokonań innych.

Panuje przekonanie, że błędem jest naśladowanie poczynąń innych, zamiast opracowania własnych rozwiązań. Krytycy metody *benchmarkingu* jako jeden z podstawowych zarzutów stawiają jej to, że ślepo powiela rozwiązania istniejące już w innych organizacjach. Należy stwierdzić, że jest to mylne rozumienie tej metody, bowiem z samej istoty *benchmarkingu* wynika wzajemna współpraca między stronami. Metoda ta nie polega na ślepym kopiowaniu działań innych, przy użyciu wywiadu lub – jak się zwykło mówić – szpiegowstwa gospodarczego. *Benchmarking* polega na wykorzystywaniu wzorców, które wypracowali inni, ale na zasadach wzajemnej współpracy i wymiany poglądów, w rezultacie których obie strony mają szansę nauczyć się czegoś od partnera.

Po drugie, ludzie są często przekonani, że ich własne przedsiębiorstwo jest tak wyjątkowe, że żadnych znaczących porównań nie da się uczynić. Zarządzający jest często dumny z kultury własnej organizacji, wyjątkowości jej cech i uwarunkowań historycznych. Ta postawa stanowi barierę utrudniającą ludziom poszukiwanie i zdobywanie wiedzy, która mogłaby przyczynić się do udoskonalenia ich własnych działań.

Po trzecie, należy stwierdzić, że liczne organizacje zbyt kurczowo trzymają się metod dominujących w ich branży. Fakt ten powoduje, że nie są one w stanie przyswoić sobie informacji pochodzących z zewnątrz. Prowadzone analizy działań konkurentów dążą do sformułowania odpowiedzi na pytanie, jakie są skutki współzawodnictwa, nie zajmują się zaś problemem, co należy uczynić, aby być lepszym. Podejście tego typu ogranicza wartość tych analiz. Są bowiem takie dzie-

dziny, jak opieka zdrowotna czy działalność wydawnicza, które są w sobie zamknięte i nie przyjmują sygnałów pochodzących z zewnątrz. Równocześnie istnieją takie dziedziny, jak przemysł lotniczy, samochodowy czy branża informatyczna, które są bardzo otwarte na pomysły innych [2].

Zaprezentowane postawy stanowią barierę dla zastosowania *benchmarkingu*, utrudniają ludziom poszukiwanie i zdobywanie wiedzy, która mogłaby przyczynić się do udoskonalenia ich własnych działań i – pośrednio – działań przedsiębiorstwa. Z doświadczeń płynących z zastosowania *benchmarkingu*, czyli porównania się z najlepszymi, wynika, że największe powodzenie w realizacji tej koncepcji odnoszą ci, których można określić mianem uczącej się organizacji, to znaczy organizacji, która systematycznie opracowuje wzorce zachowań zapewniające osiągnięcie sukcesu. Cechą charakterystyczną uczącej się organizacji jest wymaganie, aby zarządzający i pracownicy danego przedsiębiorstwa uczyli się nieustannie [2].

Jeżeli chodzi o samą istotę metody *benchmarkingu*, z analitycznego punktu widzenia, możemy wyróżnić trzy rodzaje procesu porównywania się z najlepszymi:

- (porównanie z najlepszymi w obrębie organizacji, na przykład między filiami, oddziałami, grupami sprzedawców (*internal benchmarking*),
- (porównanie się z najlepszymi spoza organizacji; w ramach tego procesu dokonuje się porównań zbliżonych operacji wykonywanych przez inne organizacje, na przykład konkurentów lub kolegów z innych krajów (*competitive benchmarking*),
- (porównanie się z najlepszymi pod względem funkcjonalnym, w zakresie funkcji lub procedur prowadzonych w odniesieniu do różnych gałęzi działalności. Idea tego procesu polega na poszukiwaniu wzorców doskonałości wszędzie tam, gdzie tylko można je znaleźć, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności i branżę, w której funkcjonujemy (*generic benchmarking*) [1, 2].

Czynnikiem, który decyduje o wyborze jednej z powyższych metod *benchmarkingu*, jest specyfika przedsiębiorstwa oraz sytuacja, w jakiej znajduje się firma w momencie podjęcia decyzji o przeprowadzeniu zmian.

Duże znaczenie w promocji *benchmarkingu*, a także w pomocy przy jej zastosowaniu mają specjalnie do tego powołane organizacje. W Stanach Zjednoczonych powstała – przy dużym zaangażowaniu firmy Xerox – Międzynarodowa Agencja Informacyjna do Spraw Zastosowania Benchmarkingu (International Benchmarking Clearinghouse) [2]. Agencja ta posiada odpowiednie bazy danych wykorzystywane w bardzo trudnym procesie poszukiwania firm, będących liderami w stosowaniu nowoczesnych, często optymalnych rozwiązań, przynoszących im wymierne korzyści w postaci wzrostu efektywności działań. Firmy takie, pełniące funkcje tzw. *benchmarking partners*, postrzegane są przez innych jako wzory do naśladowania i pewnego rodzaju punkt odniesienia do przeprowadzania zmian. Agencja pełni przede wszystkim funkcje doradcy w za-

kresie zastosowania metody *benchmarkingu*, a także pomaga zainteresowanym znaleźć na rynku odpowiedniego partnera.

Z praktycznego zastosowania *benchmarkingu*, jako jednej z koncepcji zarządzania, której istotą jest uczenie się, porównywanie i dążenie do dorównania najlepszym, można podać przykład amerykańskiej firmy Rank Xerox, która zdecydowała się zastosować benchmarking do funkcji związanych ze składowaniem wyrobów. Do badań porównawczych wybrała amerykańskie przedsiębiorstwo L.L. Beans, prowadzące wysyłkową sprzedaż ciepłej odzieży i narzędzi. Firma ta dokonywała bowiem realizacji procedur zamówień trzy razy szybciej od Xeroxa. W wyniku realizacji projektu *benchmarkingu* firma Xerox zmniejszyła jednostkowe koszty wytworzenia o połowę, a zapasy – utrzymywane na potrzeby procesu produkcyjnego – zostały zredukowane o dwie trzecie [2]. Przykładowo można podać, że w projektach dotyczących porównywania się z najlepszymi, które zorganizował Xerox, uczestniczyły takie znane firmy, jak: American Express Co., General Electric Co., Hershey Food Co. [2]. Innym nowatorskim przykładem zastosowania metody porównywania się z najlepszymi jest rozwiązanie, jakie wprowadził jeden z amerykańskich szpitali, który dla usprawnienia pracy własnej izby przyjęć przeprowadził analizę systemu obsługi klienta, jaki realizuje recepcja jednego ze znanych angielskich hoteli. Z kolei nowoczesny europejski bank chciał porównać swój standard bezpośredniej obsługi klienta ze standardem obowiązującym w organizacji uznanej za wzór doskonałości w tej dziedzinie. Partnerem dla dokonania porównań a następnie usprawnień zostały w tym przypadku Singapurskie Linie Lotnicze [1, 2].

Jak widać, metoda *benchmarkingu* ma szerokie zastosowanie w dążeniu firmy do podniesienia efektywności i usprawnienia tych obszarów działalności, które stanowią wąskie gardło w funkcjonowaniu firmy. Jednakże dużym zagrożeniem w podejmowaniu samej decyzji o zastosowaniu tej metody nie jest obawa przed niepowodzeniem czy nawet trudności wynikłe podczas realizacji samego procesu (jak na przykład brak na rynku odpowiedniego partnera), ale niski poziom świadomości organizacji o konieczności poczynienia usprawnień. Innym zagrożeniem może być brak chęci podjęcia współpracy ze strony potencjalnych *benchmarking partners* – liderów rynku.

Adam Węgrzyn

BIBLIOGRAFIA

- [1] CAMP R.C., *Learning from the best leaders to superior performance*. „Journal of Business Strategy”, vol. 13, no. 3, May/June 1992, pp. 3–6.
- [2] KARLFOF BENGT, OSTBLOM SVANTE, *Benchmarking – równaj do najlepszych*. Warszawa. Biblioteka Menedżera i Bankowca, Zarządzanie i Finanse, 1995.
- [3] *Performance Management – A business process benchmarking approach*. Praca zbiorowa pod redakcją ASBJORNA ROLSTADASA. London. Chapman & Hall 1995.

Autor jest doktorantem w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.