

*Małgorzata Źródło-Loda<sup>1</sup>*

## **BENCHMARKING – NOWOCZESNA KONCEPCJA ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ**

**Streszczenie:** Współczesne organizacje działają w trudnych warunkach. Otoczenie, w którym funkcjonują, jest bardzo złożone oraz podlega dynamicznym przemianom. Na rynku występuje duża konkurencja. Sytuacja ta wymaga od organizacji ciągłego doskonalenia i dostosowywania się do zmian zachodzących na rynku. Jedną z metod zarządzania, która to ułatwia, jest benchmarking. Benchmarking umożliwia doskonalenie organizacji na zasadzie uczenia się od najlepszych. Może być skutecznie stosowany przez różne typy organizacji, w zasadzie we wszystkich obszarach ich funkcjonowania. To powoduje, że metoda ta jest często wykorzystywana w zarządzaniu organizacjami.

**Słowa kluczowe:** benchmarking, metoda, organizacja, zarządzanie

### **Wyzwania stojące przed współczesnymi organizacjami**

Warunki funkcjonowania organizacji są obecnie trudne. Współczesny rynek cechuje duża złożoność. Organizacje działają w zmiennym, wręcz burzliwym otoczeniu. Zmiany na rynku mają zazwyczaj bardzo dynamiczny charakter. Organizacje muszą sprostać nowym wyzwaniom, takim jak: globalizacja, nasilająca się konkurencja, nowe sposoby konkurowania, skrócenie cykli życia produktów, upadek pewnych podmiotów, łączenie się firm, alianse strategiczne, przełomowe innowacje techniczne i technologiczne, szybka wymiana informacji, nowe standardy jakości, zmieniające się oczekiwania klientów, czy też zachodzące zmiany demograficzne.

Aby móc przetrwać i rozwijać się, organizacje muszą być elastyczne i szybko dostosowywać się do zmian zachodzących na rynku. To wymaga od nich nieustannego doskonalenia się. W związku z tym pojawia się potrzeba ciągłego uczenia się. Można się uczyć, korzystając z doświadczeń innych – lepszych od nas. Metodą, która to umożliwia, jest benchmarking.

---

<sup>1</sup> Dr inż. Małgorzata Źródło-Loda, Zakład Zarządzania, Instytut Politechniczny, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. S. Pigoń w Krośnie.

Benchmarking polega na porównywaniu się organizacji z innymi firmami najlepszymi w danej dziedzinie, uczeniu się od nich i wykorzystaniu ich praktyk w swojej działalności. Zamiast szukać własnych rozwiązań, co jest zazwyczaj procesem długotrwałym i kosztownym, można wykorzystywać doświadczenia innych. Jest to twórcze naśladowanie. Wzorując się na skutecznych i efektywnych działaniach stosowanych przez inne podmioty, organizacja może uniknąć strat wynikających z ryzyka wprowadzania niesprawdzonych zmian.

### Istota benchmarkingu

Benchmarking pochodzi od angielskiego słowa *bench-mark* i oznaczającego reper, czyli punkt orientacyjny wyznaczony w widocznym z daleka miejscu, na przykład w formie wieży, wykorzystywany w pomiarach niwelacyjnych. W języku polskim to również punkt odniesienia, wzorzec, norma<sup>2</sup>.

W literaturze można spotkać wiele definicji benchmarkingu. Dla jednych jest to metoda, dla innych proces, czy też narzędzie lub technika. Amerykańskie Centrum Produktywności i Jakości (APQC) definiuje benchmarking jako „systematyczny i ciągły proces mierzenia i porównań działalności gospodarczej danej organizacji względem liderów procesów gospodarczych, którego celem jest zdobycie informacji, która pomoże organizacji podjąć działania poprawiające jej funkcjonowanie”<sup>3</sup>. Z kolei W.M. Grudzewski i J.K. Hejduk podają, że benchmarking to porównywanie się organizacji z innymi podmiotami mającymi najlepsze wyniki lub też wyznaczającymi kierunki rozwoju oraz dostosowanie ich dobrych pomysłów, aby się doskonalić<sup>4</sup>. Według J. Brilman benchmarking jest procesem polegającym na doskonaleniu efektywności własnej organizacji poprzez identyfikację, analizę, adaptację i wdrażanie idei wykorzystywanych przez organizacje najbardziej efektywne w skali świata<sup>5</sup>. Dla Roberta Campa benchmarking to poszukiwanie najefektywniejszych metod, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną danej organizacji<sup>6</sup>. Benchmarking bywa również definiowany jako instru-

<sup>2</sup> A. Skowronek-Mielczarek, Z. Leszczyński, *Controlling, analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007, s. 87.

<sup>3</sup> J.J. Dahlggaard, K. Kristesen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 208.

<sup>4</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 168.

<sup>5</sup> J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 262.

<sup>6</sup> M. Szydełko, Ł. Szydełko, *Benchmarking w podejściu procesowym w przedsiębiorstwie – wybrane zagadnienia*, *Modern Management Review*, MMR, vol. XVIII, 20 (2/2013), Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2013, s. 105.

ment, za pomocą którego organizacja ma możliwość porównywania się z najlepszymi – wzorami jakości i produktywności<sup>7</sup>. Przez niektórych benchmarking bywa utożsamiany ze zbiorem procedur i technik, które umożliwiają przeprowadzenie porównań z liderami wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji. Są one ukierunkowane na uczenie się organizacji oraz twórcze wykorzystanie doświadczeń innych<sup>8</sup>.

Istotę benchmarkingu oddają definicje zaprezentowane przez Z. Martyniaka<sup>9</sup>:

- uczenie się od najlepszych przez porównywanie się z najlepszymi,
- 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,
- poszukiwanie wzorcowych sposobów postępowania poprzez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia.

Benchmarking jest metodą, która, poprzez porównywanie się z najlepszymi, umożliwia określenie, czy procesy i funkcje realizowane przez organizację powinny być doskonałe. Pociąga to za sobą konieczność szukania innych podmiotów, które wykonują takie same działania, osiągając przy tym nadzwyczaj dobre wyniki. Następnie należy przeprowadzić analizę czynników, dzięki którym te organizacje odnoszą sukcesy. W efekcie uzyskuje się dane, umożliwiające zainicjowanie procesu doskonalenia organizacji oraz rozwoju umiejętności jej przywódców, jak i szeregowych pracowników<sup>10</sup>.

Przytoczone wyżej definicje wskazują, iż benchmarking polega na porównywaniu się z najlepszymi organizacjami – najlepszymi w danej klasie, uczeniu się od nich dobrych zasad, sposobów czy metod zarządzania przedsiębiorstwem, a następnie wdrażaniu ulepszeń oraz doskonaleniu wzorców w swojej własnej działalności.

Podstawowe pojęcia związane z benchmarkingiem to<sup>11</sup>:

---

<sup>7</sup> *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. A. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 105.

<sup>8</sup> B. Nita, *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, WoltersKluwer-Business, Warszawa 2008, s. 357.

<sup>9</sup> Z. Martyniak, *Metody organizowania procesów pracy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 303.

<sup>10</sup> B. Karlöf, S. Stblom, *Benchmarking – równaj do najlepszych*, Biblioteka Menadzera i Bankowca, Warszawa 1995, s. 35.

<sup>11</sup> T. Luque-Martinez Munoz, F. Leiva, (2005), *City Benchmarking: A Methodological Proposal Referring Specifically to Granada*, „Cities”, Vol. 22, No. 6, s. 411-423.

- identyfikacja – poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, co powoduje, że dane organizacje są najlepsze w sektorze,
- wiedza – proces uczenia się oraz próba zrozumienia innych organizacji, obejmuje procedurę oceny tych organizacji, ich działań oraz świadczonych usług,
- adaptacja – czyli implementacja zdobytej wiedzy,
- systematyzacja – zbierane informacje i uzyskana w ten sposób wiedza powinny zostać usystematyzowane w spójną całość,
- ciągłość – benchmarking to proces ciągły, którego głównym celem jest doskonalenie sposobu funkcjonowania organizacji oraz dążenie do ideału.

Za początki benchmarkingu przyjmuje się lata pięćdziesiąte XX wieku. Wówczas to Japończycy chcąc nadrobić zapóźnienia gospodarcze, wizytowali wiele przedsiębiorstw w Europie Zachodniej i w Ameryce. Ich celem było poznanie rozwiązań technicznych, technologicznych, organizacyjnych stosowanych w tych firmach, a następnie ich adaptacja i rozwijanie w japońskich przedsiębiorstwach. W wielu przypadkach opracowywali lepsze wersje tych rozwiązań i to po niższych kosztach. Dzięki uczeniu się od innych, Japonia stała się jednym z najbardziej rozwiniętych gospodarczo krajów na świecie.

Pierwszym przedsiębiorstwem, które zastosowało benchmarking, był amerykański Rand Xerox Co. Pod koniec lat 70. XX wieku firma znajdowała się w trudnej sytuacji – sprzedaż ich urządzeń drastycznie spadła. Było to wynikiem pojawienia się na rynku kopiarek japońskiej firmy Canon, która swoje produkty sprzedawała po cenie niższej, niż koszty wytworzenia podobnych wyrobów w Xerox. Korzystając z rozwiązań i doświadczeń liderów rynku Xerox najpierw usprawnił systemy realizacji zamówień i zapasów magazynowych. Następnie widząc pozytywne rezultaty udoskonalił szereg pozostałych funkcji i procesów. Zestawienie zmiennych i przedsiębiorstw wzorcowych wykorzystywanych przez tę firmę w benchmarkingu przedstawia tabela 1.

Jak widać na podanym przykładzie, w benchmarkingu przedsiębiorstwo może czerpać wzorce nie tylko z firm działających w tej samej branży, ale może stosować rozwiązania wykorzystywane przez liderów innych branż.

Zastosowanie benchmarkingu przez Rand Xerox Co. przyniosło firmie sukces. A to z kolei stało się impulsem dla innych organizacji do wdrażania tej metody w celu usprawniania i doskonalenia swojej działalności. Wśród czołowych firm o światowym zasięgu, które z sukcesem zastosowały benchmarking, są: Ford, Motorola, AT&T, Microsoft<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> J. Świerk, *Rola benchmarkingu w doskonaleniu przedsiębiorstwa*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska sectio H (Oeconomia), vol. XLIV, 2, UMCS, Lublin 2010, s. 882.

**Tabela 1.** Benchmarking w firmie Rand Xerox Co

Zmienne porównawcze	Firmy wzorcowe
Organizacja produkcji	Fuji-Xerox
Zarządzanie jakością	Toyota, Komatsu
Fakturowanie i ściąganie należności	American Express
Prace badawczo-rozwojowe	ATT, Hewlett-Packard
Automatyczna kontrola zapasów	American Hospital Supply
Dystrybucja	L.L. Beans Inc., Hershey Foods
„Skrzynka pomysłów”	Milliken 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: Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995, s. 74.

Benchmarking stał się popularną metodą. Jak wynika z badań przeprowadzonych w 2003 roku wśród 708 przedsiębiorstw z całego świata, aż 84% z nich deklaruowało, iż wykorzystuje benchmarking jako proces doskonalenia w codziennej działalności<sup>13</sup>.

Również i polskie przedsiębiorstwa znają benchmarking. W latach 2002-2003 na próbie 1000 firm przeprowadzono pilotażowe badania ankietowe pt. „Polskie przedsiębiorstwa w obliczu integracji z Unią Europejską”. Wynika z nich, że około 59% badanych firm znało metodę benchmarkingu oraz stosowało ją regularnie; 37% podmiotów znało pojęcie benchmarkingu, ale go nie stosowało. Jedynie ok. 5% polskich przedsiębiorców nie znało tej metody<sup>14</sup>.

Najistotniejsze powody stosowania benchmarkingu w organizacjach, wg B. Andersona to<sup>15</sup>:

- wprowadzanie udoskonaleń, które wynikają z obserwacji działań najlepszych organizacji oraz zapoczątkowanie procesu poszukiwania doskonałości,

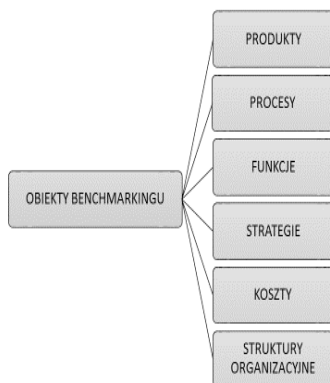
<sup>13</sup> D. Rugby, *Management Tools Survey 2003: Usage up as Companies Strive to Make Headway In Tough Times*, „Strategy and Leadership”, 2003, nr 5 (31), s. 5-6.

<sup>14</sup> J. Kuczevska, *Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania*, PARP, Warszawa 2007, s. 45-46.

<sup>15</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania...*, op. cit., s. 174-175.

- znajdowanie pomysłów oraz źródeł doskonalenia poza własnymi schematami myślowymi, poza granicami własnej organizacji, branży, kraju,
- inicjowanie w organizacji procesu czynnego uczenia się, tworzenie tradycji poszukiwania i wdrażania nowych dobrych pomysłów,
- kompleksowe zrozumienie istoty i procesów, jakie mają miejsce we własnej organizacji. Aby móc rozpocząć badania partnerów biznesowych, wymagane jest szczegółowe zbadanie procesów zachodzących wewnątrz organizacji, aby móc je zrozumieć oraz ustalić, które spośród nich wymagają pilnego udoskonalenia.
- zdefiniowanie efektywnych celów strategicznych. Dzięki poznaniu celów i strategii realizowanych w organizacjach odnoszących sukcesy, benchmarking umożliwia sformułowanie ambitnych, ale możliwych do osiągnięcia celów.
- wytypowanie punktów odniesienia wykorzystywanych w pomiarach skuteczności działania. Zastosowanie zewnętrznych punktów odniesienia wielkości dotyczących pomiarów efektywności organizacji nadaje dodatkowe znaczenie – wyniki uzyskane w wyniku pomiaru wyłącznie wewnętrznej efektywności działania nie dają praktycznie żadnej informacji.
- tworzenie poczucia pilności. Poznanie wyników działalności innej organizacji, które zdecydowanie przewyższają osiągnięcia danej firmy, przyczynia się do powstania presji pilności działań podejmowanych w celu poprawy jej wewnętrznej sytuacji. W efekcie może to przyczynić się do tego, że organizacja zostanie wytrącona z destrukcyjnego stanu samozadowolenia, w którym nie odczuwa potrzeby przeprowadzania zmian.
- poznanie, zrozumienie oraz spełnienie zmieniających się potrzeb klientów. Organizacja musi w tym celu przeprowadzić proces identyfikacji kluczowych czynników sukcesu danej organizacji w zaspakajaniu wymagań odbiorców, dzięki czemu uzyska cenny wgląd w procesy wymagające udoskonalenia. W kolejnej fazie uczenia się od najlepszych pozwala to zrozumieć, w jaki sposób doskonalic procesy, aby spełniać oczekiwania stawiane przez klientów.

Benchmarking może być zastosowany do usprawniania wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Obiektami benchmarkingu mogą być na przykład: produkty, procesy, funkcje, strategie, koszty czy struktury organizacyjne – rysunek 1.



Rys. 1. Obiekty benchmarkingu

Źródło: E. Czyż-Gwiazda, Benchmarking. *Benchmark Index czyli jak porównywać się z najlepszymi?*, Centrum Benchmarkingu Polska – TÜV NORD Polska Sp. z o.o., Katowice 2006, s. 11.

To co charakteryzuje benchmarking to<sup>16</sup>:

- korzystanie z 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 czołowych organizacji w danej branży,
- uczenie się od innych, ale nie kopiowanie,
- uniwersalność – możliwość zastosowania w różnych rodzajach działalności zarówno operacyjnej jak strategicznej,
- zespołowy charakter i realizacja najlepszych praktyk,
- pragmatyczny charakter wdrażanych zmian, wprowadzanych zazwyczaj ewolucyjnie,
- ciągły charakter – rzadko jako pojedynczy projekt.

## Cel i rodzaje benchmarkingu

Cele benchmarkingu możemy podzielić na bezpośrednie i pośrednie – tabela 2. Do tych pierwszych zaliczamy: lepszą identyfikację procesów, porównywanie się z innymi, identyfikację mocnych i słabych stron w porównaniu do wzorca, uczenie się od innych, a także doskonalenie praktyki działania. Cele pośrednie benchmarkingu to: rozwój umiejętności zarządczych, przezwyciężenie niechęci

<sup>16</sup> B. Ziębicki, *Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług użyteczności publicznej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2007, s. 43.

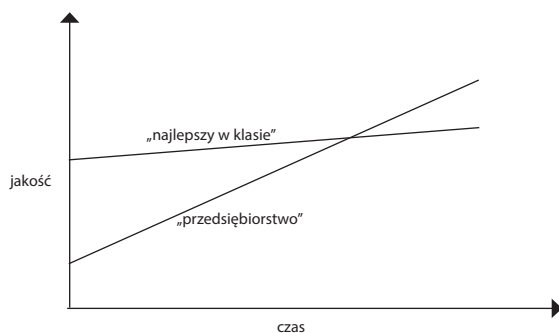
w stosunku do pomysłów powstających poza organizacją, zwiększenie stopnia satysfakcji klientów czy też osiągnięcie przewagi konkurencyjnej<sup>17</sup>.

**Tabela 2.** Cele benchmarkingu

bezpośrednie	pośrednie
– lepsza identyfikacja procesów	– rozwój umiejętności zarządczych
– porównywanie się z innymi	– przezwyciężenie niechęci do pomysłów
– identyfikacja słabych i mocnych stron na tle wzorca	– powstających poza przedsiębiorstwem
– uczenie się od innych	– zwiększenie satysfakcji klientów
– doskonalenie praktyki działania	– osiągnięcie przewagi konkurencyjnej

Źródło: J. Nazarko, K. Kuźmicz, E. Szubzda, J. Urban, *Ogólna koncepcja benchmarkingu i jego stosowalność w szkolnictwie wyższym*, w: *Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego*, red. J. Woźnicki, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2008, s. 17.

Celem benchmarkingu jest osiągnięcie pozycji „najlepszego w klasie”. Przy porównywaniu danego przedsiębiorstwa z wynikami konkurencji zajmującej pozycję lidera pojawia się luka<sup>18</sup>. Zjawisko to przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Cel benchmarkingu

Źródło: N. Huxtable, *Small Business Total Quality*, Chapman & Hall, London 1995, s. 119.

Z celów benchmarkingu wynikają jego rodzaje. W literaturze wymienia się kilka rodzajów benchmarkingu. Najczęściej spotykany podział, uwzględniający kryterium podmiotowe, wyróżnia<sup>19</sup>:

<sup>17</sup> J. Nazarko, K. Kuźmicz, E. Szubzda, J. Urban, *Ogólna koncepcja benchmarkingu i jego stosowalność w szkolnictwie wyższym*, w: *Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego*, red. J. Woźnicki, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2008, s. 17.

<sup>18</sup> J. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2009, s. 244.

<sup>19</sup> K. Ziemienczyk, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 45-46.



- benchmarking wewnętrzny
- benchmarking konkurencyjny
- benchmarking funkcjonalny.

Charakterystykę podstawowych rodzajów benchmarkingu zawiera tabela 3.

**Tabela 3.** Charakterystyka podstawowych rodzajów benchmarkingu

Rodzaj benchmarkingu	Zalety	Wady
<b>Wewnętrzny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- występowanie niskiego ryzyka niepowodzenia</li> <li>- łatwy dostęp do informacji</li> <li>- możliwość porównania wskaźników</li> <li>- dobre rezultaty w zdywersyfikowanych organizacjach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zawężone pole działania</li> <li>- możliwość występowania uprzedzeń</li> </ul>
<b>Konkurencyjny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pozyskiwanie istotnych danych strategicznych</li> <li>- możliwość porównania procesów i/lub wyrobów („przenośność rozwiązań”)</li> <li>- możliwość określenia własnej pozycji na rynku</li> <li>- motywacyjny charakter</li> <li>- względnie wysoka akceptacja wśród załogi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trudności w dostępie do informacji</li> <li>- zawężone pole badań do obszaru danej branży</li> <li>- prawdopodobieństwo kopiowania wąskich rozwiązań branżowych</li> <li>- mało innowacyjne rozwiązania, które można łatwo skopiować</li> </ul>
<b>Funkcjonalny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- możliwość znalezienia innowacyjnych rozwiązań spoza branży</li> <li>- stymulowanie kreatywności wśród pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stosunkowo duże trudności wdrożeniowe</li> <li>- czasochłonność analiz</li> <li>- duża kosztowność</li> <li>- trudność dostosowania najlepszych rozwiązań do potrzeb własnej organizacji</li> <li>- problem porównywalności</li> </ul>

Źródło: J. Świerk, *Rola benchmarkingu w doskonaleniu przedsiębiorstwa*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska sectio H (Oeconomia), vol. XLIV, 2, UMCS, Lublin 2010, s. 886. K. Ziemięwicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 45-46.

Benchmarking wewnętrzny jest prowadzony w ramach samego przedsiębiorstwa lub sieci wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw. Porównywane mogą być wydziały, zakłady, filie czy oddziały firmy. Benchmarking konku-

rencyjny to porównywanie się z organizacjami produkującymi takie same produkty lub świadczącymi podobne usługi.

Benchmarking funkcjonalny obejmuje analizę firm spoza sektora pod względem funkcjonalnym. Zakłada bowiem, że istnieją procesy, które niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności, mają identyczny przebieg.

Według kryterium podmiotu możemy wyróżnić<sup>20</sup>:

- benchmarking strategiczny
- benchmarking procesowy
- benchmarking produktowy
- benchmarking metod zarządzania.

W przypadku benchmarkingu strategicznego punktem odniesienia jest poziom strategiczny. Przeprowadzana jest analiza misji, wizji, ogólnej strategii, dokonywanych inwestycji czy prowadzonych prac badawczo-rozwojowych liderów rynkowych. Benchmarking strategiczny<sup>21</sup>:

- określa rozwój organizacji na tle konkurencji ale też najlepszych firm spoza branży,
- potwierdza zasadność przyjętych celów krótko- i długoterminowych,
- dopracowuje i ustala strategię organizacji, która ma największą szansę powodzenia,
- zapewnia, iż podstawowe procesy niezbędne do osiągnięcia sukcesu przez organizację są na konkurencyjnym poziomie,
- zapewnia wykorzystanie zaawansowanych technologii na poziomie, który jest niezbędny do utrzymania pozycji na wybranych rynkach,
- potwierdza, że struktura, ceny, wydajność, produkty i usługi są na takim poziomie, że organizacja może skutecznie konkurować na danym rynku,
- upewnia, czy możliwości dostawców są wystarczające i pozwolą organizacji odnieść sukces na wybranych rynkach,
- rozpoznaje kluczowe czynniki sukcesu, które mogą prowadzić do objęcia przez organizację wiodącej pozycji rynkowej.

Przedmiotem porównań w benchmarkingu procesów są procesy i procedury, które decydują o wartości dostarczonej klientom, osiągnięciu wysokiego poziomu efektywności oraz warunkują wysoką pozycję konkurencyjną.

W benchmarkingu produktowym porównuje się produkty i usługi pod kątem zaspokajania potrzeb klientów oraz innowacyjności zastosowanych rozwiązań.

Benchmarking metod zarządzania polega na porównywaniu sposobu realizacji kluczowych funkcji i sposobów zarządzania z wiodącymi firmami.

<sup>20</sup> J. Nazarko, K. Kuźmicz, E. Szubzda, J. Urban, *Ogólna koncepcja...*, op. cit., s. 18.

<sup>21</sup> Ch.E. Bogan, M.J. English, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice 2006, s. 223-224.

Oprócz wyżej wymienionych można wyróżnić jeszcze inne rodzaje benchmarkingu<sup>22</sup>:

- benchmarking ogólny (horyzontalny) – szczególny przypadek benchmarkingu funkcyjnego, najpowszechniej stosowany. Przedmiotem zainteresowania są tutaj funkcje i procedury, przebiegające identycznie, bez względu na przynależność branżową przedsiębiorstwa, a nawet charakter organizacji, w której są realizowane.
- benchmarking wyników działania – porównuje się dane mówiące o poziomie efektywności organizacji w aspekcie ekonomicznymi i operacyjnym. Celem w tym przypadku jest zazwyczaj uszeregowanie kilku firm pod kątem osiągniętych rezultatów i wyznaczenia własnej pozycji w odniesieniu do innych organizacji danego sektora.
- benchmarking relacyjny – w tym przypadku punktem odniesienia jest organizacja będąca partnerem handlowym – klientem lub dostawcą, albo też oba podmioty są współdziaławcami wspólnego przedsięwzięcia – spółki joint venture,
- benchmarking marketingowy – szczególny przypadek benchmarkingu strategicznego. Polega na badaniu i porównywaniu opinii klientów na temat wybranych cech produktów i/lub usług danej organizacji z cechami produktów oferowanych przez konkurencję.
- benchmarking projektu – polega na dokonywaniu przez firmę oceny efektywności nowego zadania inwestycyjnego, w jakie jest ona zaangażowana.

### Proces benchmarkingu

Proces benchmarkingu w organizacji powinien być prowadzony zgodnie z określonymi zasadami. Postępowanie to najczęściej ujęte jest w procedurę. Zanim jednak zarządzający organizacją podejmą decyzję o zastosowaniu benchmarkingu muszą być spełnione pewne warunki, które można podzielić na trzy kategorie<sup>23</sup>:

1. Strukturalno-zasobowe, czyli organizacja powinna posiadać odpowiednie zasoby i możliwości:
  - zasoby finansowe,
  - czas potrzebny na wykonanie zadań niezbędnych do przeprowadzenia benchmarkingu,

---

<sup>22</sup> A. Węgrzyn, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kluczbork-Wrocław 2000, s. 94-96; *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, red. E. Kostrzewska-Cubała, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 84-85.

<sup>23</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 180-181.

- merytoryczną wiedzę na temat metody benchmarkingu,
  - umiejętność rywalizowania a także potencjał rozwojowy zespołu badawczego.
2. Kulturowe – w organizacji powinny występować wartości i postawy, które będą tworzyły bazę dla efektywnego stosowania benchmarkingu:
    - międzynarodowe aspiracje,
    - chęć dokonywania zmian,
    - wola dzielenia się z innymi informacjami,
    - aktywne zaangażowanie wszystkich pracowników,
    - zgoda kadry na przeprowadzenie procesu, a także jej udział na każdym etapie realizacji prac.
  3. Zrozumienie istoty procesów związanych z działalnością organizacji, a tu potrzebne są:
    - posiadanie dokumentacji procesów (schematy technologiczne, blokowe),
    - posiadanie miar skuteczności działania procesów (np. wskaźnik rotacji zapasów),
    - zrozumienie, w jaki sposób procesy wpływają na konkurencyjność oraz kluczowe czynniki sukcesu organizacji.

Wszystkie wyżej wymienione czynniki lub przynajmniej większość musi być spełniona. Wówczas istnieje duże prawdopodobieństwo, że dzięki zastosowaniu benchmarkingu organizacja osiągnie zakładany cel.

W literaturze przedmiotu proces benchmarkingu jest ujęty przez różnorodne modele. Jednym z najpopularniejszych jest model R.C. Campa, nazwany tak od nazwiska jego autora. Roberta Camp był odpowiedzialny za tworzenie i realizację programu benchmarkingu w firmie Xerox. Jego model procesu benchmarkingu przedstawia tabela 4.

Z pięciu faz składa się model zaprezentowany przez B. Karlöfa i S. Östbloma. W opracowanej przez nich procedurze zostały wyodrębnione<sup>24</sup>:

1. Planowanie.
2. Rozpoznanie współuczestników.
3. Zbieranie informacji.
4. Analiza.
5. Realizacja/adaptacja.

---

<sup>24</sup> B. Karlöf, S. Östblom, *Benchmarking...*, op. cit., s. 100-103.

**Tabela 4.** Model procesu benchmarkingu według R.C. Campa

Etap	Działanie
Planowanie	1. Identyfikacja przedmiotu porównań.
	2. Zidentyfikowanie potencjalnych przedsięwzięć.
	3. Decyzja, co do zbierania danych.
Analiza	4. Określenie słabych punktów w zarządzaniu.
	5. Określenie poziomu przyszłych wyników.
Integracja	6. Identyfikacja benchmarkingu.
	7. Ustalenie celów funkcjonalnych.
Działanie	8. Stworzenie planu działania.
	9. Monitorowanie projektu.
	10. Powrót do badania benchmarkingu.

Źródło: J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 266.

Etap pierwszy to planowanie. Jego celem jest rozpoznanie potrzeb w organizacji, czyli co ma być przedmiotem porównań – benchmarkingu. Mogą być to między innymi produkty, procesy, metody, procedury czy struktura. Przedmiot porównań wyznaczają potrzeby i wymagania nabywcy. Kolejno należy przeprowadzić ocenę efektywności organizacji. Ocena może zostać przeprowadzona przez osoby z zewnątrz – pracownicy organizacji mogą być nie do końca obiektywni. Za kryteria oceny powinny być przyjęte te czynniki, które mają decydujący wpływ na osiągnięcie przez organizację poziomu doskonałości – czynniki determinujące efektywność działania. Muszą być one mierzalne i porównywalne, np. czas realizacji zamówienia. Istotna jest również tutaj dobra znajomość procesów i systemów danej organizacji.

Drugim etapem jest rozpoznanie współuczestników procesu, czyli organizacji będących obiektem porównań – benchmarkingu. W zależności od rodzaju stosowanego benchmarkingu obiektem mogą być: inny wydział organizacji, konkurent w branży czy w przypadku benchmarkingu funkcjonalnego firma najlepsza w swojej klasie, bez względu na rodzaj branży. W przypadku benchmarkingu zewnętrznego pozyskanie danych bezpośrednio od wybranego obiektu bywa trudne. Wówczas interesujące informacje można uzyskać innymi drogami, np. poprzez badania rynku, czy korzystanie z usług specjalistycznych firm zajmujących się opracowywaniem raportów branżowych.

Aby móc przeprowadzić analizę porównawczą, konieczne jest pozyskanie danych, które będą dla nas stanowiły istotne informacje. Problemem może być tutaj zgromadzenie odpowiedniej liczby informacji, które powinny być uzyskiwane z wiarygodnych źródeł oraz poddane procesowi weryfikacji. Sam proces pozyskiwania informacji powinien być prowadzony według wcześniej opracowanej

procedury. Wcześniej należy również określić zakres i metody zbierania danych oraz zorganizować system pozyskiwania, selekcji i gromadzenia informacji.

Zgromadzone dane powinny być uporządkowane oraz poddane analizie. Celem tego etapu jest także rozpoznanie występujących różnic oraz zrozumienie procesów, powodujących, iż organizacje, będące obiektem porównań, funkcjonują doskonale. Zebrane dane muszą też być skontrolowane pod względem jakościowym. Na podstawie przeprowadzonej analizy zostają wyciągnięte wnioski, ujęte w sprawozdaniu z realizacji projektu. Należy również skonfrontować rezultaty działania naszej organizacji z rezultatami innych podmiotów.

Nie wystarczy tylko zidentyfikować rozwiązanie, ale trzeba również odpowiedzieć sobie na niżej wymienione pytania<sup>25</sup>:

- dlaczego dane rozwiązanie daje znacznie lepsze efekty?
- jakie czynniki determinują te efekty?
- czy można zastosować to rozwiązanie we własnej organizacji?
- czy możemy oczekiwać porównywalnych wyników?

Odpowiedzi na nie powinny stanowić podstawę do podjęcia decyzji o adaptacji danego rozwiązania.

Końcowy etap to realizacja, czyli zniwelowanie różnic, które zostały zidentyfikowane w analizie. Zanim jednak przystąpi się do tego, należy ocenić skutki proponowanych rozwiązań oraz oszacować ryzyko. Plan wprowadzenia zmian powinien uwzględnić: kolejność podejmowanych działań, rachunek kosztów jego wdrożenia oraz harmonogram prac. Należy również przygotować samą organizację do wprowadzenia zmian. Dopiero wówczas można wprowadzić pożądane zmiany. Rozwiązanie, które zostało wdrożone w organizacji, powinno zaś zostać poddane procesowi monitoringu, a jego efekty – kontroli.

Z kolei według Philipa Kotlera proces benchmarkingu składa się z siedmiu etapów<sup>26</sup>:

1. Określenie przedmiotu benchmarkingu.
2. Określenie najistotniejszych zmiennych, które będą stanowiły przedmiot badań.
3. Określenie najlepszych w swojej klasie organizacji.
4. Ocena sprawności funkcjonowania tych organizacji.
5. Własna ocena sprawności funkcjonowania.
6. Zdefiniowanie luki i określenie programów i działań zmierzających do jej zniwelowania.
7. Wdrażanie i monitorowanie rezultatów.

<sup>25</sup> A. Tomaszewski, *Problemy i metody w zarządzaniu organizacjami, czyli jak sprawnie zarządzać współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2013, s. 215.

<sup>26</sup> I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 118.

Poszczególne etapy procesu benchmarkingu – nawiązujące do faz koła PDCA (koła Deminga) szczegółowo prezentuje tabela 5.

**Tabela 5.** Etapy procesu benchmarkingu

Etap	Działanie
Planowanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utworzenie zespołu realizującego projekt</li> <li>- identyfikacja obszaru badań</li> <li>- identyfikacja kluczowych czynników sukcesu dla analizowanego obszaru</li> <li>- przyjęcie miar dla wybranych kluczowych czynników</li> <li>- ustalenie zakresu projektu</li> <li>- określenie zestawu celów do osiągnięcia</li> <li>- określenie kryteriów doboru partnerów</li> <li>- identyfikacja partnerów</li> <li>- opracowanie planu zbierania danych</li> </ul>
Zbieranie danych	<ul style="list-style-type: none"> <li>- powtórne badanie na podstawie wybranych kryteriów</li> <li>- opracowanie uzyskanych informacji oraz identyfikacja potencjalnych partnerów</li> <li>- określenie instrumentów zbierania danych</li> <li>- testowanie wybranych instrumentów wewnątrz przedsiębiorstwa</li> <li>- identyfikacja i nawiązanie kontaktów z najlepszymi z potencjalnych partnerów</li> <li>- selekcja najbardziej odpowiednich partnerów</li> <li>- opracowanie szczegółowych kwestionariuszy</li> <li>- przeprowadzenie szczegółowych badań</li> </ul>
Analiza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- porównanie danych o własnym przedsiębiorstwie z informacjami o partnerze</li> <li>- sortowanie i opracowywanie informacji</li> <li>- zapewnienie porównywalności informacji</li> <li>- określenie luk i/lub różnic</li> <li>- określenie najlepszych rozwiązań oraz możliwości usprawnień</li> <li>- określenie strategii wdrażania usprawnień</li> <li>- oszacowanie możliwości adaptowania obcych rozwiązań we własnym przedsiębiorstwie</li> <li>- określenie szans wdrożenia usprawnień</li> <li>- opracowanie planu wdrażania</li> </ul>
Adaptacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wdrożenie planu do realizacji</li> <li>- monitorowanie postępu prac oraz sprawozdanie z ich przebiegu</li> <li>- opracowanie dokumentacji z przebiegu projektu dla kolejnych studiów</li> <li>- planowanie ciągłych usprawnień</li> <li>- nowe okazje do usprawnień przez benchmarking</li> <li>- nowe cele</li> </ul>

Źródło: K. Lisiecka, *Kreowanie jakości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 279-280.

### **Korzyści i ograniczenia stosowania benchmarkingu**

Benchmarking wyróżnia szeroki zakres jego stosowania. Może być wykorzystany w wielu obszarach funkcjonowania organizacji, np.<sup>27</sup>:

- opracowanie benchmarków – porównywalnych wskaźników efektywności, jest bardzo istotne w procesie planowania (produkty, usługi, udział w rynku, poziom satysfakcji klienta, wydajność, koszty).
- dzięki benchmarkingowi organizacjom jest łatwiej przewidzieć przyszłe działania konkurencji. Przygotowane prognozy konkurencyjne odgrywają ważną rolę w ocenie trafności przyjętych celów lub zadań krótkoterminowych czy też długoterminowych.
- dzięki benchmarkingowi organizacja, w celu zdobycia przywództwa rynkowego, może wykorzystać wewnętrzne lub zewnętrzne zasoby,
- benchmarking pobudza organizację do planowania długoterminowego, które może zapewnić jej konkurencyjność kluczowych procesów biznesowych,
- benchmarking może być pomocny w określeniu najlepszych praktyk we wdrażaniu technologii, które wspierają strategię długoterminową,
- dzięki benchmarkingowi organizacja może ocenić swoje struktury i wykorzystywane systemy operacyjne pod kątem ich przystosowania do skutecznego realizowania przyjętej strategii,
- benchmarking pomaga określić najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi, wspomaga rozwój umiejętności i kwalifikacji pracowników, a to przyczynia się do realizacji strategii firmy,
- benchmarking jest pomocny w określeniu najlepszych praktyk związanych z wdrażaniem technologii wspierających długoterminową strategię,
- benchmarking wspomaga zarządzanie kontaktami z dostawcami, pomaga w ocenie ich możliwości i kompetencji,
- skuteczne koncepcje stosowane przez konkurencję, poznane dzięki benchmarkingowi, mogą, po przystosowywaniu ich do potrzeb organizacji, pomagać doskonalić i rozwijać czy też poprawiać strategię.

Oprócz zalet wymienionych wyżej oraz zawartych w tabeli 3 do podstawowych korzyści wynikających z zastosowania benchmarkingu można zaliczyć:

- pomoga uzyskać większy stopień satysfakcji klientów,
- umożliwiają identyfikację deficytów, odpowiednich procesów do wdrożeń,
- pozwala zrozumieć i doskonalić procesy w organizacji, poprawić ich efektywność i skuteczność,
- umożliwiają identyfikację pozycji konkurencyjnej organizacji,

---

<sup>27</sup> Ch.E. Bogan, M.J. English, *Benchmarking jako klucz...*, op. cit., s. 242-243.



- pomaga wyznaczać ambitne, ale możliwe do osiągnięcia cele,
- zwiększa potrzebę wdrażania zmian,
- umożliwia wyznaczenie trendów, kierunków rozwoju,
- pozwala wyznaczyć priorytetowe zadania w zakresie doskonalenia różnych czynności,
- poprawia stosunki między partnerami procesu benchmarkingu.

Benchmarking, podobnie jak i inne koncepcje, nie jest niestety pozbawiony wad. W jego stosowaniu można natknąć się na pewne ograniczenia. Podstawowym ograniczeniem jest to, że benchmarking bywa traktowany jako proces poszukiwania idealnego rozwiązania. A idealnych rozwiązań nie ma. Jeśli jednak organizacja pewne rozwiązanie uzna za idealne i spróbuje je wdrożyć w życie, nie uwzględniając warunków, jakie muszą być spełnione, aby to rozwiązanie dało pożądane rezultaty, może uzyskać mierne wyniki<sup>28</sup>.

Do najistotniejszych ograniczeń benchmarkingu można zaliczyć:

- trudności w pozyskiwaniu niezbędnych informacji,
- postrzeganie tej metody jako szpiegostwa,
- naśladownictwo, które może mieć wpływ na ograniczenie własnej kreatywności i innowacyjności,
- wdrażanie zewnętrznych rozwiązań może rodzić niechęć i opór wśród pracowników.

Ponadto ograniczenie się jedynie do rozwiązań operacyjnych – bez uwzględniania aspektów strategicznych – spowoduje, że uzyskana w ten sposób przewaga będzie po prostu nietrwała. Z kolei wykorzystanie benchmarkingu jedynie jako narzędzia służącego do zminimalizowania dystansu do konkurentów, poprzez ich naśladownictwo, nie przełoży się na uzyskanie przewagi konkurencyjnej<sup>29</sup>.

Do wad benchmarkingu można również zaliczyć pojawiające się czasami zachowania nieetyczne, czy nawet takie, które mają znamiona przestępstwa. Jest to związane z pozyskiwaniem informacji odnośnie poczyną konkurencji. Może dochodzić wtedy do kradzieży cudzej własności intelektualnej<sup>30</sup>.

### **Wytyczne odnośnie stosowania benchmarkingu**

Benchmarking jest metodą uniwersalną. Z powodzeniem może być stosowany w różnych typach organizacji. Charakteryzuje się względnie niskimi kosztami, a wprowadzane zmiany są obciążone niskim ryzykiem. Wykorzystując bench-

---

<sup>28</sup> K. Ziemniewicz, *Współczesne koncepcje...* op. cit., s. 52.

<sup>29</sup> *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, op. cit, red. A. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 114.

<sup>30</sup> B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011, s. 161.

marking w praktyce zarządzania organizacją należy pamiętać przede wszystkim o tym, iż nie może to być działanie jednorazowe czy krótkookresowa inicjatywa. Benchmarking wymaga bowiem systematycznego postępowania. Powinien być postrzegany jako ciągły proces usprawniania wszystkich funkcji organizacji. Tylko wtedy może być narzędziem zapewniającym jej rozwój i bycie konkurencyjnym na rynku.

Organizacje stosujące benchmarking od wielu lat, z czasem, opierając się na swoich doświadczeniach, wypracowują specyficzne sposoby postępowania, dostosowane do własnych uwarunkowań.

Stosując tę metodę, należy pamiętać o paradygmatach benchmarkingu<sup>31</sup>:

1. Benchmarking jest jednym z głównych filarów organizacji uczących się. Stosowanie go zachęca pracowników do podpatrywania innych oraz czerpania wzorów, uczenia się od nich.
2. Benchmarking jako proces uczenia się od innych wymaga od organizacji krytycyzmu i skromności, aby mogła ona dostrzec, że są lepsi w jakichś dziedzinach.
3. Benchmarking nie jest bezkrytycznym naśladownictwem. Organizacja musi rozumieć istotę własnych indywidualnych uwarunkowań. W przeciwnym wypadku takie działanie może być dla niej bardzo ryzykowne.
4. Benchmarking nie sprowadza się tylko do porównania czy rankingu (benchmarking fałszywy).
5. Bariery w stosowaniu benchmarkingu występują przede wszystkim wewnątrz samej organizacji.

The American Productivity & Quality Center (APQC) jest organizacją typu non profit. Jej zadaniem jest wspieranie różnego typu organizacji, nie tylko biznesowych, w zakresie zarządzania finansami, zarządzania kapitałem ludzkim, zarządzania wiedzą, zarządzania łańcuchem dostaw, rozwoju produktów i doskonalenia procesów i pomiarów. APQC bada najlepsze praktyki z wiodących organizacji na całym świecie, a otrzymanymi wynikami dzieli się ze swoimi członkami. W tym celu prowadzi również APQC Benchmarking Portal. Aby podnieść poziom profesjonalizmu wśród swoich członków, opracowała i przyjęła specjalny kodeks zachowań odnośnie benchmarkingu – Benchmarking Code Of Conduct<sup>32</sup>. Kodeks ten to zbiór zaleceń, ujęty w postaci ośmiu zasadniczych punktów. Kwestie w nim regulowane to:

1. Zgodność z prawem – zasady odnośnie legalności działań.
2. Wymiana – zasady udzielania informacji.
3. Poufność – zasady odnośnie poufności danych.

<sup>31</sup> J. Nazarko, K. Kuźmicz, E. Szubzda, J. Urban, *Ogólna koncepcja...* op. cit., s. 20.

<sup>32</sup> [http://www.apqc.org/sites/default/files/files/CLGResearch/Bmkg\\_Code\\_of\\_Conduct.pdf](http://www.apqc.org/sites/default/files/files/CLGResearch/Bmkg_Code_of_Conduct.pdf) [dostęp: 20.04.2013]

4. Zastosowanie – zasady posługiwania się informacjami.
5. Kontakt – zasady komunikowania się.
6. Przygotowanie – zasady odnośnie przygotowania się do benchmarkingu.
7. Zakończenie – zasady pełnego wykonania prac.
8. Zrozumienie i działanie – zasady odnośnie traktowania partnerów benchmarkingowych.

Stosowanie reguł i zasad w nim zawartych ma za zadanie zapewnić etyczne postępowanie przy stosowaniu benchmarkingu oraz podnieść jego efektywność.

### **Benchmarking – modern conception of management of organisation**

**Summary:** Contemporary organisations operate in difficult conditions. Environment in which they function is very complex and is bound by dynamic changes. On the market there is great rivalry. This situation requires from organisation continual improvement and adjusting to changes on the market. One of the methods of management which facilitates improvement of the organisation is benchmarking. Benchmarking enables improvement of organisation based on principle of learning from the best. It can be used with success by various types of organisations basically in all areas of their functioning. This causes that this method is often used in management of organisations.

**Keywords:** benchmarking, method, organisation, management.

Translated by Joanna Nylec