

5.3. Benchmarking

5.3.0 Wprowadzenie	2
5.3.1. Gdzie i po co można stosować benchmarking?.....	4
5.3.2. Podejścia do benchmarkingu	4
5.3.3. Benchmarking – schemat procesu	6
5.3.4. Przykład	8
5.3.5. Materiały źródłowe	9

5.3.0 Wprowadzenie

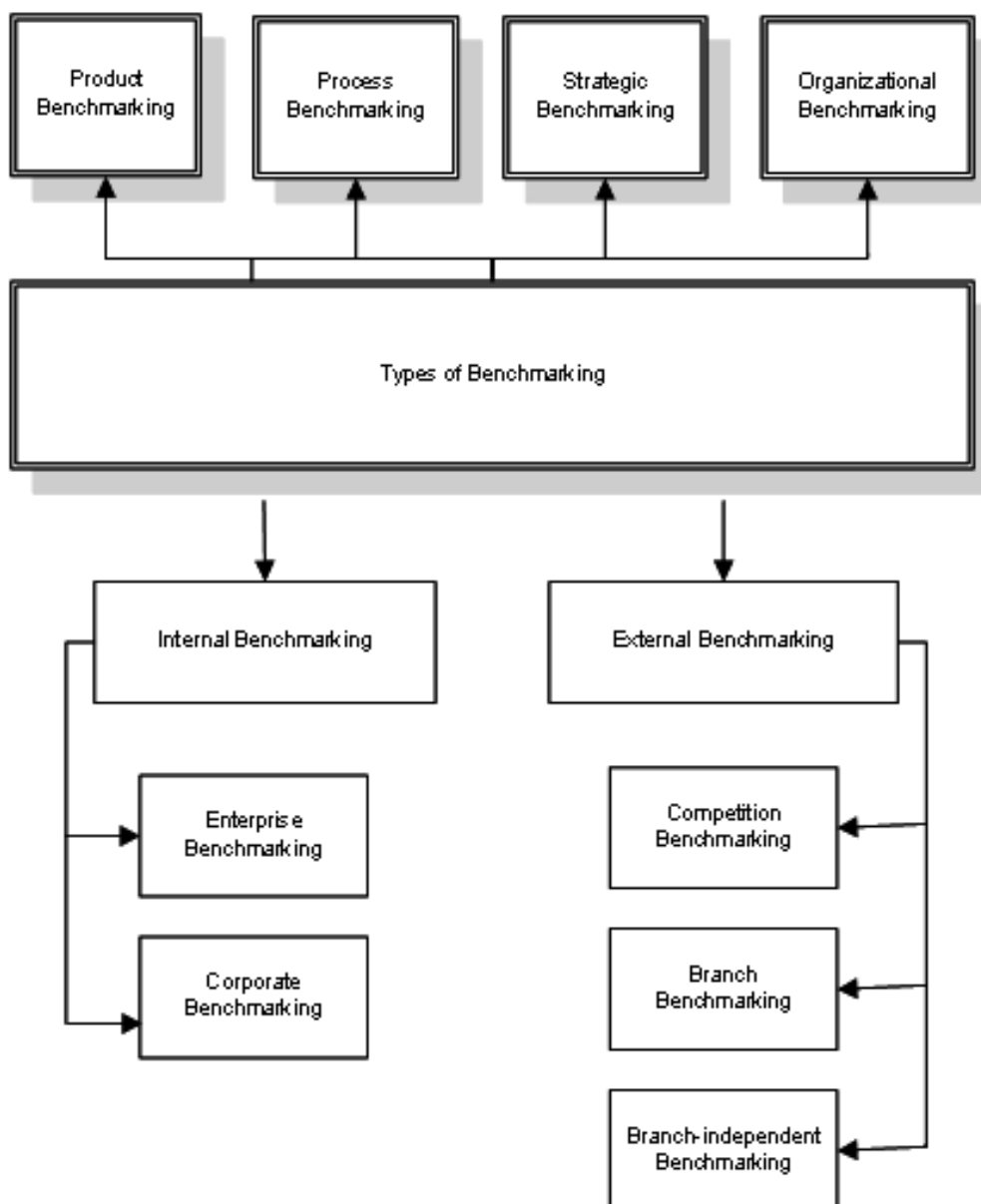
Przedsiębiorstwa na ogół prowadzą działalność w środowisku konkurencyjnym. Często dysponują ograniczonymi środkami budżetowymi i niewystarczającymi zasobami ludzkimi, pod względem stanu liczebnego personelu, jego kwalifikacji, itp.

Często przedsiębiorstwa nie są w stanie opracowywać, wdrażać i testować nowych strategii. Taka próba, gdyby się nie powiodła, mogłaby ograniczyć rozwój spółce, nie tylko w terminach wielkości produkcji, ale także finansowych. Jednak przedsiębiorstwa mogą się uczyć ważnych strategii, procesów i metodologii pracy od siebie wzajemnie, obserwując działalność innych spółek i wyciągając na podstawie własne wnioski.

Co to jest benchmarking?

Benchmarking to ciągły proces porównywania przedmiotów oceny z konkurencją lub liderami na rynku. Przedmiotem porównania mogą być produkty, usługi, strategie, procesy i operacje. Poniższy diagram prezentuje podział na różne typy benchmarkingu.

Product benchmarking	Benchmarking produktu
Process benchmarking	Benchmarking procesu
Strategic benchmarking	Benchmarking strategiczny
Organizational benchmarking	Benchmarking organizacyjny
Types of benchmarking	Rodzaje benchmarkingu
Internal benchmarking	Benchmarking wewnętrzny
External benchmarking	Benchmarking zewnętrzny
Enterprise benchmarking	Benchmarking przedsiębiorstw
Corporate benchmarking	Benchmarking korporacyjny
Competition benchmarking	Benchmarking konkurencji
Branch benchmarking	Benchmarking działów
Branch-independent benchmarking	Benchmarking niezależny od działów



5.3.1. Gdzie i po co można stosować benchmarking?

Celem benchmarkingu jest optymalizacja procesu, strategii firmy, jakości produktu lub usługi, poprzez ich porównywanie do podejść stosowanych przez konkurencję lub liderów rynku, a także identyfikacja aspektów, które w ten sposób można lepiej rozwijać. Wtedy należy sprawdzić, czy możliwe jest zaadoptowanie podejść przyjętych przez konkurencję. Tak więc, benchmarking umożliwia organizacjom porównanie się do innych podmiotów i dokonanie zmian na lepsze.

Proces benchmarkingu można stosować na trzech poziomach:

- **Poziom funkcjonalny** – na tym poziomie dokonywana jest analiza aspektów istotnych dla całego przedsiębiorstwa. Tego typu benchmarking jest stosowany, gdy organizacja porównuje się z partnerami z różnych branż lub sektorów, w celu opracowania sposobów optymalizacji podobnych funkcji u siebie. Dobrą ilustracją benchmarkingu funkcjonalnego jest przykład firm L.L. Bean i Xerox. Xerox dokonał analizy działalności L.L. Bean i na tej podstawie zmodyfikował swoją działalność, chociaż obie firmy specjalizują się w innej działalności – jedna z nich produkuje odzież, a druga sprzęt biurowy.
- **Poziom operacyjny** – na tym poziomie dokonywana jest analiza poszczególnych jednostek organizacyjnych. Dobrym przykładem benchmarkingu tego typu jest firma Shell, która co roku dokonuje benchmarkingu, porównując swoje rafinerie i zakłady produkcji benzyny. Proces ten obejmuje różne aspekty, np. BHP, ochrona środowiska, personel, itp.
- **Poziom strategiczny** – na tym poziomie dokonywana jest analiza aspektów związanych ze strategią firmy. Analizowane są strategie długoterminowe i ogólne podejścia skutecznie wdrożone w innych firmach. Tego typu benchmarking może obejmować badanie kompetencji, zmiany w ofercie produktów lub usług, dodawanie nowych usług do oferty, itp. W tego typu benchmarkingu, czas wdrażania wyników jest dosyć długi.

5.3.2. Podejścia do benchmarkingu

Proces benchmarkingu

Istnieje wiele podejść do benchmarkingu i nie istnieją dokładne zasady przeprowadzania tego procesu. Podejście zależy od wielu aspektów, np. celów organizacji, związku z organizacją docelową, itp. Jednak można podać kilka wskazówek.

Poniżej prezentujemy etapy procesu benchmarkingu:

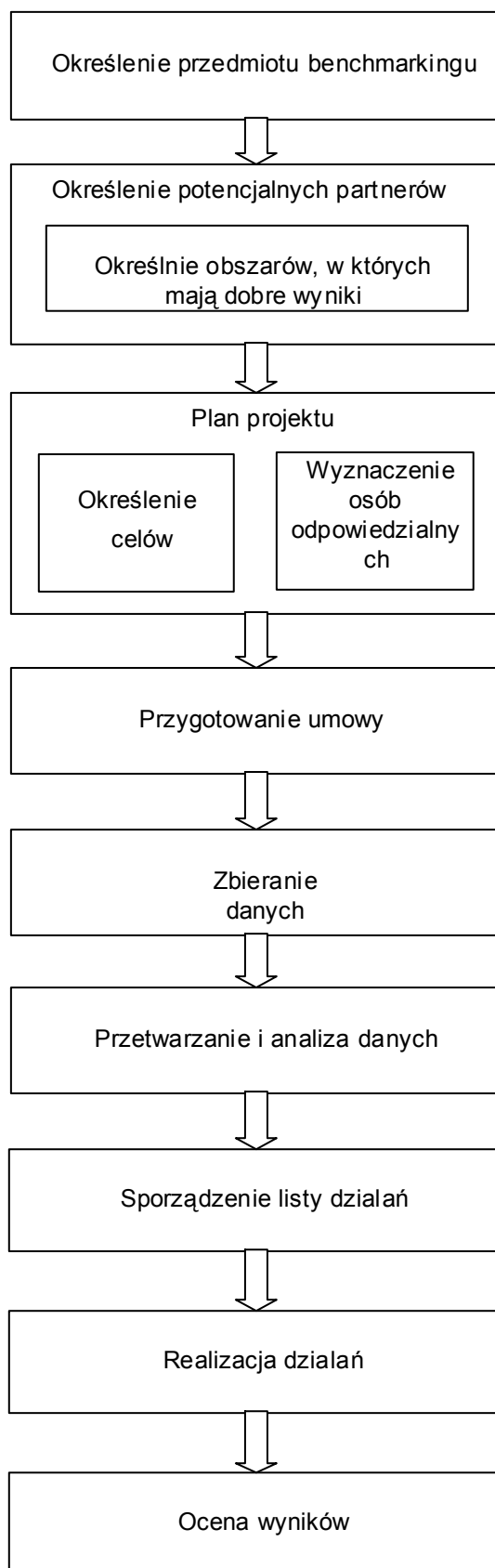
- Na wstępie istotne jest zdefiniowanie przedmiotu benchmarkingu. Cele procesu benchmarkingu są istotne dla określenia przyjętego podejścia. Czasem dobrze jest przyjrzeć się obszarom, które wymagają największych nakładów lub tym, które przynoszą firmie największe zyski, ponieważ są to obszary wymagające zmian.
- Zidentyfikuj potencjalnych partnerów i przyjrzyj się, co robią dobrze. Wyboru partnerów należy dokonać uwzględniając cele – ważne jest, aby osiągać dobre wyniki w obszarze, w którym chcesz dokonać porównania. Partnerzy niekoniecznie muszą być z tej samej branży. Tak naprawdę fakt, że partnerzy pochodzą z różnych branż może się okazać korzystne – przedsiębiorstwa z tej samej branży mogą mieć tendencje do prowadzenia działalności w ten sam konwencjonalny sposób. Jeśli należysz do związku zawodowego lub związku innego typu, może się to okazać przydatne w poszukiwaniach partnera do porównań. Można także wziąć pod uwagę firmy, z którymi współpraca układała się dobrze.
- Proces benchmarkingu należy traktować jako projekt i dlatego należy opracować jego plan, określić cele, potencjalnych partnerów oraz wyznaczyć pracowników realizujących projekt.

Należy wyznaczyć osobę odpowiedzialną za benchmarking. Kogoś, kto wie, co się dzieje, osobę zaangażowaną i znającą proces benchmarkingu.

- Skontaktuj się z wybranymi partnerami i przygotuj umowę dotyczącą warunków współpracy. Umowa powinna regulować kwestie kryteriów wydajności, programów wizyt, metod gromadzenia danych, itp. Warunki należy ustalać w sposób dyplomatyczny – należy wzbudzić zainteresowanie drugiej strony, ponieważ jeśli nie ujrzą korzyści dla swojej firmy wynikających z benchmarkingu, mogą zadać Ci proste pytanie: „Po co mamy w to wchodzić?”.
- Zbierz wymagane dane zgodnie z umową. Dane należy gromadzić w drodze obserwacji, podczas rozmów z właściwymi osobami, gromadząc dokumentację, itp.
- Zebrane informacje należy przetworzyć i przeanalizować. Analiza informacji powinna uwzględniać i podkreślać porównanie dwóch firm.
- Istotna jest identyfikacja tych aspektów działalności, w których partner osiąga lepsze wyniki, oraz rozpoznanie przyczyn takiego stanu rzeczy. Wyniki należy wykorzystać do sporządzenia listy działań mających na celu wdrożenie zmian w firmie. Otoczenie, w którym dana firma prowadzi działalność może się różnić od otoczenia porównywanego partnera, dlatego niektóre zmiany mogą się okazać niewykonalne.
- Przeprowadź określone działania. Działania te muszą być wykonalne, aby można je było zrealizować w Twojej firmie. Musisz także zapewnić, że członkowie załogi będą w stanie poradzić sobie ze zmianami. Musisz także uwzględnić nowy sprzęt lub materiały, które mogą być niezbędne.
- Jeśli wszystko pójdzie zgodnie z planem, wprowadzone zmiany przyczynią się do poprawy sytuacji Twojej firmy. Dokonaj oceny wyników przeprowadzonych zmian oraz ogólnych wyników firmy i sprawdź, czy proces benchmarkingu okazał się skuteczny.

5.3.3. Benchmarking – schemat procesu

Proces benchmarkingu



Podstawowe informacje, studia przypadków, przykłady oraz inne informacje dotyczące benchmarkingu można znaleźć na stronie <http://www.constructingexcellence.org.uk>.

Stosując benchmarking pamiętaj, że niektóre aspekty działalności Twoich partnerów nie zawsze muszą być kompatybilne ze wszystkimi aspektami Twojej firmy. Poza tym musisz uwzględnić wpływy środowiskowe, które mogą pojawić się w Twojej firmie, a które mogą mieć pośredni wpływ na wyniki firmy.

5.3.4. Przykład

Canus Management and Language Support (CMLS) to mała firma organizująca szkolenia językowe i w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem dla małych firm lokalnych. Szkolenia mają formę zajęć i wykładów w salach wykładowych.

Dyrektor generalny firmy CMLS postanowił poszerzyć ofertę swojej firmy, wprowadzając nowe usługi w zakresie analizy i doradztwa dla przedsiębiorstw.

Ponieważ CMLS wchodziła na nowy rynek, firma postanowiła dowiedzieć się, jakie są najlepsze praktyki i metody związane z usługami w zakresie analizy i doradztwa dotyczącego przedsiębiorstw, obserwując działalność innych niewielkich firm w tej branży.

Sporządzono listę małych firm w regionie oferujących usługi w zakresie analizy i doradztwa dotyczącego przedsiębiorstw. Następnie CMLS wybrała firmy, które uznała za przedsiębiorstwa z dobrymi praktykami w tym obszarze i skontaktowała się z nimi, oferując przeprowadzenie procesu benchmarkingu oraz prezentując projekt planu.

Niestety większość firm, z którymi się skontaktowano, nie była zainteresowana propozycją, ale dwie firmy wyraziły zgodę na uczestnictwo w procesie benchmarkingu po wprowadzeniu kilku zmian do jego planu. Jednym z warunków było zachowanie poufności i uzgodniono, że informacje związane bezpośrednio z klientami lub sprawami finansowymi nie będą ujawniane.

Plan benchmarkingu obejmował listę kryteriów porównawczych (ang. benchmark), które były przedmiotem analizy. Na liście znalazły się takie aspekty jak wydajność, komunikacja z klientami, marketing i niektóre wewnętrzne procesy pracy.

Każda firma uczestnicząca w benchmarkingu opisała swoje podejście i dostarczyła właściwe dane w pewnym okresie, pod koniec którego przedstawiciele trzech firm spotkali się. Na spotkaniu przeanalizowano zgromadzone informacje, które następnie zostały wykorzystane w raporcie definiującym różne podejścia i metody stosowane w każdej z firm.

Dyrektorzy firmy CMLS zwołali zebranie w firmie w celu omówienia planowanych działań wynikających z raportu. Praktyki stosowane przez partnerów w procesie benchmarkingu zostały przeanalizowane i ocenione pod względem odpowiedniości i możliwości ich zastosowania we własnych procedurach pracy i środowisku firmy. Sporządzono listę działań wraz z listą etapów, których realizacja była konieczna, aby przeprowadzić w CMLS zaplanowane działanie.

W raporcie omówiono m.in. podejście do klienta, komunikację z klientem, sprawy księgowości, zarządzania projektami doradczymi, itp.

Początkowy etap przejściowy był raczej pracowity, ponieważ konieczne były szkolenia pracowników i ich adaptacja do nowych metod pracy. Rezultaty były bardzo obiecujące, a wiele wdrożonych procesów przyczyniło się do zwiększenia wydajności, dzięki zwiększeniu efektywności procedur pracy oraz skróceniu czasu realizacji wielu zadań.

5.3.5. Materiały źródłowe

Inne informacje na temat oceny innowacyjnych rozwiązań można znaleźć na poniższych stronach:

- <http://www.instituteforstrategicclarity.org/dmp.htm> - Institute for Strategic Clarity udostępnia informacje na temat procesu decyzyjnego
- <http://www.benchmarking.gov.uk> – organizacja Public Sector Benchmarking Service wspiera efektywny benchmarking. Strona zawiera m.in. bazy danych dobrych praktyk.
- Office of Government Commerce udostępnia [informacje i listę kontrolną do procesu benchmarkingu](#)
- <http://www.benchnet.com/> - Benchnet to sieć dotycząca problematyki benchmarkingu i najlepszych praktyk, zawierająca informacje i narzędzia samooceny.

Bibliografia

- Przydatna pozycja na temat metod oceny: Proctor T, *Creative Problem Solving for Managers*, Routledge, 1999, ISBN 0415196795
- s Clinic Society.

Odniesienie do specyfiki polskiej

- <http://www.strategor.pl/> - firma doradcza, badania, benchmarking, strategie

Bibliografia

- Bogan Ch., English M. J., *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, One Press, Warszawa 2006
- Bralin J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
- STRATEGOR, *Zarządzanie Firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość*, PWE, Warszawa 1996