

## **BENCHMARKING STRATEGICZNY W ASPEKTCIE UWARUNKOWAŃ WEWNĄTRZ I MIĘDZYSEKTOROWYCH**

### **1. Wstęp**

Dynamiczny rozwój wielu gospodarek świata oraz postępująca globalizacja wyznaczają nowe kierunki i sposoby konkurowania przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa te szukają źródeł tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, która zagwarantuje akceptowalny poziom ich skuteczności i efektywności mierzonej czynnikami związanymi z materialną i niematerialną wartością firmy. Wymiar strategiczny funkcjonowania przedsiębiorstw kreujący ich zachowania strategiczne na tle uzyskiwania przewagi konkurencyjnej uzależniony jest od uwarunkowań wewnątrz i międzysektorowych. Zatem wiedza o sektorze i o przedsiębiorstwach funkcjonujących w tym sektorze, zależności międzysektorowe oraz kluczowe parametry związane z makrootoczeniem i mikrootoczeniem konkurujących ze sobą przedsiębiorstw decydują w znacznym stopniu o ich pozycji konkurencyjnej na rynku. Jednym z narzędzi, które może tą wiedzę dostarczyć jest benchmarking strategiczny, który dotyczy zmiany na poziomie strategicznym przedsiębiorstwa a nie tylko na poziomie jego pojedynczych procesów i polega na porównywaniu z konkurencją atrakcyjności rynków (segmentów rynku), strategii działania, poziomu inwestycji, mocnych stron konkurencji.<sup>1</sup> Artykuł przedstawia wybrane aspekty wykorzystania benchmarkingu strategicznego do budowy przewagi konkurencyjnej na tle uwarunkowań wewnątrz i międzysektorowych.

### **2. Benchmarking strategiczny jako narzędzie wspomagające uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej**

Uzyskanie i posiadanie trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wobec konkurentów w ciągle zmieniającej się rzeczywistości warunkowanej występującą niepewnością strategiczną nie jest zadaniem łatwym. Zwłaszcza, że koncepcja osiągnięcia i utrzymania konkurencyjności przedsiębiorstwa oznacza generalny sposób radzenia sobie z

---

<sup>1</sup> M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne, systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005, s. 250.

konkurencją, określający wiodące narzędzia i mechanizmy konkurowania w krótkim oraz w długim okresie.<sup>2</sup>

Przewaga konkurencyjna jest niezbędnym elementem długoterminowych sukcesów a więc przetrwania i rozwoju. O zdobyciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej decyduje skuteczność zarządzania strategicznego. To ono powoduje, że firma osiąga sukces lub ponosi porażki. Przewaga konkurencyjna przejawia się w wynikach. Złe wyniki mogą być spowodowane złym rozpoznaniem ważności i dynamiki zmian zewnętrznych czynników lub nieodpowiednimi zasobami organizacji.<sup>3</sup> Ciągła i permanentna analiza strategiczna ukierunkowana na kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstwa może przyczynić się do obniżenia ryzyka biznesowego wyrażonego kontrolowaną niepewnością w danym okresie posiadanej przewagi konkurencyjnej. Jest to tym bardziej istotne, że okres przewagi konkurencyjnej to czas, w którym firma powinna generować zwrot z inwestycji przyrostowych przewyższający jej koszt kapitału. Teoria ekonomiczna głosi, że z czasem siły konkurencji zmniejszą wysokość zwrotów do poziomu kosztu kapitału. Innymi słowy, jeśli firma generuje zwrot wyższy niż jej koszt kapitału, przyciągnie do branży konkurencję, co w konsekwencji doprowadzi do zmniejszenia zwrotów osiągniętych w tej branży.<sup>4</sup>

Wobec w/w założeń wydaje się, że narzędziem, które może wspomóc uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej poprzez dostarczenie istotnych informacji i wiedzy strategicznej może być benchmarking strategiczny. Benchmarking strategiczny ukierunkowany na budowę trwałej przewagi konkurencyjnej związany jest z kluczowymi czynnikami sukcesu traktowanymi jako istotne zasoby i umiejętności, które tworzą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku obecnie i mogą zadecydować o możliwości osiągnięcia przez nie sukcesu w przyszłości.<sup>5</sup>

Benchmarking strategiczny może przyczynić się w znaczny sposób do uzyskania danych niezbędnych do przeprowadzenia analizy kluczowych czynników sukcesu. Analiza kluczowych czynników sukcesu ma na celu znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) które z potencjalnych KCS są mocnymi stronami badanej firmy a które jej słabościami;
- 2) jak są zobiektywizowane wagi rozpatrywanych KCS;

---

<sup>2</sup> Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 199.

<sup>3</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne, tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 57.

<sup>4</sup> R. W. Mills, *Dynamika wartości przedsiębiorstwa dla udziałowców, Zasady i praktyka analizy wartości strategicznej*, Oddik, Gdańsk 2005, s. 57.

- 3) jak kształtuje się profil mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa w stosunku do lidera;
- 4) które czynniki muszą ulec zmianie aby firma osiągnęła znaczącą pozycję konkurencyjną;
- 5) czy porównania dynamiczne wskazują na rozwój firmy;
- 6) czy w porównaniach przestrzennych (branżowych) firma poprawia swe wyniki i pozycję.<sup>6</sup>

Pytania te o wysokim stopniu ważności w kryterium stopnia realizacji wyznaczonej trajektorii strategicznej kształtują obraz przyjętej strategii konkurowania zarówno wobec całej grupy strategicznej przedsiębiorstw realizujących podobne strategie jak i benchmarka, czyli przedsiębiorstwa będącego najlepszym wzorcem do porównań w ramach stosowania benchmarkingu strategicznego. W tym przypadku proces benchmarkingu gromadzi standardy dla doskonalenia do osiągnięcia lepszych wyników i wiąże się z wieloma atrybutami związanymi zarówno z technicznymi jak i kulturowymi punktami widzenia w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.<sup>7</sup> Dotyczy to ukierunkowania przedsiębiorstwa na przedmiotowy i podmiotowy charakter jego działalności również w odniesieniu do spełnienia potrzeb i oczekiwań jego interesariuszy. Interesariusze ci w ramach uzyskiwanych wyników benchmarkingu strategicznego często oczekują różnych strategii i różnych osiągnięć związanych z przyjętą do realizacji strategią konkurowania.<sup>8</sup> Benchmarking strategiczny, zatem może być także źródłem informacji o występujących konfliktach interesów pomiędzy poszczególnymi grupami interesariuszy związanymi z przedsiębiorstwem i mającymi wpływ na kształt i charakter posiadanej przewagi konkurencyjnej firmy na rynku.

### **3. Benchmarking strategiczny wobec uwarunkowań wewnątrzsektorowych**

Uzyskiwany potencjał konkurowania przedsiębiorstw uzależniony jest w dużym stopniu od uwarunkowań wewnątrzsektorowych kreujących wzorce zachowań strategicznych przedsiębiorstw, które potem ulegają naśladowaniu poprzez wykorzystanie benchmarkingu

---

<sup>5</sup> I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą, koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2003, s. 76.

<sup>6</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2002, s. 163.

<sup>7</sup> P. Hurmelinna, S. Peltola, J. Tuimala, V. M. Virolainen, *Attaining world – class R&D by benchmarking buyer – supplier relationships*, *Int. J. Production Economics* 80 (2002), s. 40.

<sup>8</sup> M. C. Lacity, R. Hirschheim, *Benchmarking as a strategy for managing conflicting stakeholders perception of information systems*, "Journal of Strategic Information Systems" 1995, No. 4(2), s. 169.

strategicznego. Według M. E. Portera sektor rozumiany jest jako grupa firm wytwarzających wyroby będące substytutami.<sup>9</sup>

Taka definicja ukierunkowuje na identyfikację czynników decydujących o strukturze sektora będących ważnym obiektem prowadzonych strategicznych analiz benchmarkingowych. Można do nich zaliczyć:

- niskie bariery wejścia;
- brak ekonomii skali lub krzywej doświadczenia;
- wysokie koszty transportu;
- cykliczność i sezonowość sprzedaży;
- personalizacja działalności;
- nastawienie odbiorców na relatywnie niewielkie ilości zindywidualizowanej oferty produktowo – usługowej;
- lokalny charakter rynku produktów i usług;
- wczesna faza rozwojowa danego rynku;
- bariery wyjścia z sektora.<sup>9</sup>

Benchmarking strategiczny, więc w ujęciu sektorowym przyczynia się do wypracowania skutecznych decyzji strategicznych. Należy pamiętać jednak o pewnym niebezpieczeństwie, które dzięki benchmarkingowi może doprowadzić do zniszczenia całego sektora. Mechanizm postępowania jest następujący: kierownictwa przedsiębiorstw oferują podobne produkty, co liderzy o zbliżonej cenie przy użyciu tych samych kanałów dystrybucji. W rezultacie następuje efekt wyrównania, tzn. produkty bądź usługi stają się podobne i w rezultacie spadają zyski. Pogoń za liderami jest efektem tzw. instynktu stada i ma podłoże bardziej emocjonalne – związane z zyskami krótkookresowymi – niż racjonalne.<sup>10</sup> Zatem wsparcie benchmarkingu strategicznego powinno odbywać się poprzez aspekty skokowo rozwijanej innowacyjności produktowej i procesowej na tle gruntownie przeprowadzonej analizy sektorowej. Potwierdza to fakt, że modyfikacja rozwiązań procesu technologicznego wpływająca na jakość oferty rynkowej determinuje jej postać. Najczęściej jej zmiany technologiczne tworzą kształt oferty standardowej, która ewoluuje wraz z kolejnymi fazami cyklu życia sektora lub też zmienia się w sposób gwałtowny poprzez tzw. przełom technologiczny wyznaczający nowy poziom standardu. Natomiast konieczność ciągłego doskonalenia produktów firmy może wynikać nie tylko z zaostrzającej się konkurencji, ale

---

<sup>9</sup> M. E. Porter, *Strategia konkurencji, metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 23.

<sup>9</sup> tamże, s. 198-202.

<sup>10</sup> G. Aniszewska, *Najlepsza droga, najlepsza strategia*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 10, s. 40.

również może być wynikiem częstej zmiany gustów i upodobań klientów. Stąd tendencja do coraz krótszych cykli życia produktów oraz podejmowania prób przeciwdziałania temu zjawisku poprzez modyfikację wyrobów i ich różnicowanie.<sup>11</sup> W takim układzie benchmarking strategiczny daje informacje decydujące o pozostaniu w sektorze, rozwijaniu zdiagnozowanych kluczowych czynników sukcesu i weryfikacji wyznaczonej linii strategicznej firmy w aspekcie atrakcyjności sektora, stabilności i jego dojrzałości wobec posiadanej zdolności finansowej i zdolności do konkurowania.

#### **4. Benchmarking strategiczny wobec uwarunkowań międzysektorowych**

Porównywanie się przedsiębiorstwa w obrębie jednego sektora, w którym funkcjonuje wielokrotnie nie jest wystarczające do osiągnięcia założonych strategicznych celów biznesowych organizacji. Zatem punkt ciężkości ukierunkowany jest na porównania międzysektorowe dające wiedzę o istotnych czynnikach, na których powinno budować się strategię konkurowania gwarantującą sukces rynkowy. Benchmarking strategiczny wobec uwarunkowań międzysektorowych może przyczyniać się między innymi do przenoszenia umiejętności. Przenoszenie umiejętności prowadzi do przewagi konkurencyjnej jedynie wtedy, kiedy podobieństwa między przedsiębiorstwami spełniają trzy warunki:

1. Czynności w jednostkach są wystarczająco podobne żeby dzielenie się wiedzą ekspercką miało jakieś znaczenie. Ogólne podobieństwo (na przykład nasilenie marketingu albo stosowanie podobnej podstawowej technologii) nie jest dostatecznym powodem do dywersyfikacji. Wynikająca z takiego podobieństwa możliwość przenoszenia umiejętności zapewne będzie miała niewielki wpływ na przewagę konkurencyjną.
2. Przenoszenie umiejętności wiąże się z czynnościami ważnymi z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej. Przenoszenie umiejętności w wypadku czynności peryferyjnych jak kontakty z władzami albo zajmowanie się nieruchomościami może być przydatne w jednostkach produkujących towary konsumpcyjne, ale nie stanowi podstawy dywersyfikacji.
3. Przenoszone umiejętności są ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej dla jednostki, która je uzyskuje. Przenoszona wiedza ekspercka lub umiejętność musi być

---

<sup>11</sup> J. Fudaliński, *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Antykwa, Kraków – Kluczbork 2002, s. 71.

zaawansowana i na tyle stanowić wyłączną własność żeby wykraczała poza zdolności konkurentów.<sup>12</sup>

Ocena przedsiębiorstwa na tle przedsiębiorstw z innych sektorów i uwarunkowań międzysektorowych jest adekwatna do założeń benchmarkingu z punktu widzenia uzyskania wyższej sprawności niż rywale. Praktyka pokazuje, że adaptowanie cudzych rozwiązań przy własnym, twórczym wkładzie jest czynnikiem pobudzającym innowacje i przyspieszającym doskonalenie się organizacji.<sup>13</sup>

Benchmarking strategiczny może także dać informacje o występującym pozytywnym lub negatywnym oddziaływaniu i synergii pomiędzy sektorami i przedsiębiorstwami tych sektorów. Silny efekt synergiczny mają także połączenia i przejęcia przedsiębiorstw z różnych sektorów, których celem jest połączenie odmiennych technologii w celu wykreowania lub rozwoju nowego sektora.<sup>14</sup> Jest to istotne z tego względu, że dzięki strategicznemu benchmarkingowi międzysektorowemu można być w stanie odkryć nie tylko podobieństwa, ale również różnice między wybranymi do porównań przedsiębiorstwami. W przypadku szukania podobieństw przedsiębiorstw występujących między sobą funkcjonujących w innych sektorach rozróżnia się zasadniczo dwa sposoby określania podobieństwa przedsiębiorstw ze względu na:

- 1) Tzw. odległości między obiektami, czyli miary, których mniejsze wartości wskazują na mniejsze różnice wartości cech diagnostycznych w wyróżnionych obiektach a więc większe podobieństwo tych jednostek ze względu na przyjęte cechy.
- 2) Wskaźniki podobieństwa, czyli miary, których większe wartości oznaczają większe podobieństwo porównywalnych jednostek ze względu na cechy diagnostyczne.<sup>15</sup>

Podobieństwa te mogą wskazać na właściwy dobór partnera benchmarkingowego stanowiącego punkt odniesienia w procesie porównania. Uwarunkowania międzysektorowe związane także ze strukturą i specyficznym charakterem poszczególnych sektorów wynikające z uzyskiwanych porównań stanowią kluczowy obszar prowadzonej diagnozy strategicznej często odkrywającej występujące luki strategiczne związane między innymi z różnicami pomiędzy celami organizacji a oczekiwaniami otoczenia. Benchmarking strategiczny może w tym przypadku znacznie przyczynić się do zmniejszenia występującej luki strategicznej pamiętając również o tym, że możliwość wystąpienia braku luki

---

<sup>12</sup> M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 174-175.

<sup>13</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 180.

<sup>14</sup> M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 220.

<sup>15</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 191.

strategicznej oznacza, iż firma poddana benchmarkingowi funkcjonuje w podobny sposób i nie realizuje żadnych unikatowych strategii konkurowania. Informacje te mogą zostać przetworzone i wykorzystane także do wejścia do nowego sektora a uzyskane informacje do zajęcia odpowiedniej w nim pozycji rynkowej.

## **5. Zakończenie**

Benchmarking strategiczny jako narzędzie analizy strategicznej rozpatrywany z różnych ujęć powinien być ukierunkowany na pozyskiwanie informacji uwzględniających uwarunkowania wewnątrz i międzysektorowe. Gruntowna analiza pozyskanych w drodze benchmarkingu informacji może być źródłem przewagi konkurencyjnej wobec rywalizujących ze sobą przedsiębiorstw w sektorze. Może także wskazać nowe kierunki rozwoju otwarte na przyjęcie skutecznych strategii konkurowania związanych również z wykreowaniem nowych rynków zbytu i nowych produktów kształtujących drogę do konkurowania w innych sektorach działalności.

## **6. Spis literatury**

1. M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne, systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005, s. 250.
2. Z. PierścioneK, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 199.
3. J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne, tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 57.
4. R. W. Mills, *Dynamika wartości przedsiębiorstwa dla udziałowców, Zasady i praktyka analizy wartości strategicznej*, Oddik, Gdańsk 2005, s. 57.
5. I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą, koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2003, s. 76.
6. A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2002, s. 163.
7. P. Hurmelinna, S. Peltola, J. Tuimala, V. M. Virolainen, *Attaining world – class R&D by benchmarking buyer – supplier relationships*, Int. J. Production Economics 8D, (2002), s. 40.

8. M. C. Lacity, R. Hirschheim, Benchmarking as a strategy for managing conflicting stakeholders perception of information systems, "Journal of Strategic Information Systems" 1995, No. 4(2), s. 169.
9. M. E. Porter, *Strategia konkurencji, metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 23.
10. G. Aniszewska, *Najlepsza droga, najlepsza strategia*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 10, s. 40.
11. J. Fudaliński, *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Antykwa, Kraków – Kluczbork 2002, s. 71.
12. M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 174-175.
13. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 180.
14. M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 220.
15. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 191.