

## **BENCHMARKING W PROJEKCIE WDROŻENIA STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW**

### **1. Wstęp**

Mówi się, że nie ma branż, które odnoszą sukces, lecz są firmy, które osiągają go w sposób systematyczny. Oznacza to, że bardzo wiele zależy od wiedzy i umiejętności menedżerów, którzy w oparciu o zbiór informacji pochodzących z wewnątrz organizacji jak i otoczenia zewnętrznego podejmują decyzje biznesowe, wpływając przy tym na osiąganie bieżących i przyszłych wyników. W ostatnich latach w problematyce zarządzania przedsiębiorstwami kluczową rolę odgrywa koncepcja zarządzania wartością. Wiele organizacji, które wprowadziły lub wprowadzają zasady związane z tą koncepcją koncentrują się na osiągnięciu doskonałości. Wykorzystują do tego celu takie metody jak strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard) czy model opracowany przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością (European Foundation for Quality Management). Należy jednak pamiętać, że tworzenie wartości wynika z wybranych strategii i działań podjętych w celu ich realizacji nie zaś z wybranej metody analizy.<sup>1</sup> Niemniej jednak bez stosowania nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania samo intuicyjne zarządzanie nie wystarcza w osiągnięciu sukcesu rynkowego. Z tego też wynikają różnice w osiągniętych wynikach firm konkurujących w ramach tych samych grup strategicznych a więc firm, które realizują podobne strategie. Na obecnym rynku wyrobów i usług, coraz trudniejsze jest wyznaczenie i wdrożenie strategii, której unikatowy charakter pozwoliłby uzyskać firmie trwałą przewagę konkurencyjną. W tym celu stosuje się często benchmarking. Jest to narzędzie stosowane do oceny i doskonalenia wyników przedsiębiorstwa przez porównanie z najlepszymi wynikami innych przedsiębiorstw.<sup>2</sup> W kontekście zarządzania procesami, miarami i kluczowymi czynnikami kontroli strategicznej do doskonalenia organizacji w procesie wdrożenia strategicznej karty wyników (Balanced Scorecard) wykorzystać można benchmarking. Szczególne znaczenie w tym ujęciu ma zastosowanie benchmarkingu wyników (ang. performance benchmarking). Oznacza on dokonywanie porównań wyłącznie w zakresie danych świadczących o poziomie

---

<sup>1</sup> R. W. Mills, Dynamika wartości przedsiębiorstwa dla udziałowców – zasady i praktyka analizy wartości strategicznej, ODiDK – Gdańsk 2005, s. 250.

efektywności działania organizacji zarówno w aspekcie ekonomicznym jak i operacyjnym. Porównań dokonuje się często w celu uszeregowania kilku przedsiębiorstw pod względem osiąganych rezultatów i wyznaczenia własnej pozycji zajmowanej na tle innych przedsiębiorstw danego sektora.<sup>3</sup> Integracja wdrożenia modelu Balanced Scorecard z narzędziowym charakterem benchmarkingu zwiększa zakres wiedzy o stosowanych miarach oceny wdrożenia strategii firmy oraz umożliwia ich ocenę na tle innych przedsiębiorstw.

Artykuł przedstawia wybrane aspekty wykorzystania benchmarkingu w projekcie wdrożenia strategicznej karty wyników.

## **2. Zarządzanie wartością firmy a wykorzystanie strategicznej karty wyników**

Umiejętność formułowania i osiągania celów w przedsiębiorstwie ma kluczowe znaczenie dla jego konkurencyjności i rozwoju. Rzeczywiste zachowanie przedsiębiorstwa względem celów określa grupę, której interesy są realizowane oczekiwaną efektywnością jego funkcjonowania i pozycją konkurencyjną na rynku.<sup>4</sup>

Zgodnie z koncepcją zarządzania przez wartość (Value Based Management) kluczowym zadaniem przedsiębiorstw jest maksymalizacja wyników dla akcjonariuszy (udziałowców) poprzez wzrost zadowolenia klientów. Wiodącą rolę odgrywa przy tym syntetyczny i mierzalny charakter kryteriów działania przedsiębiorstw zorientowanych na budowanie wartości. Do tego celu służy opracowany w latach 90-tych przez R. Kaplana i D. Nortona i obecnie bardzo popularny model zarządzania a mianowicie strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard). Opracowano ją w celu poszerzenia zakresu osiąganych wskaźników wyników, które do tej pory głównie koncentrowały się na wynikach finansowych. Wyznacza ona ocenę i monitorowanie wyników przedsiębiorstwa zgodnych z założoną strategią w czterech perspektywach. Perspektywie finansowej, klientów, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju. O ile perspektywa finansowa, klientów oraz procesów określa kluczowe cele, które należy mierzyć dla określenia czy firma odnosi sukces, to perspektywa nauki i rozwoju koncentruje się na dynamice zmian. Z powodu globalnej konkurencji cele należy zmieniać i redefiniować np. poprzez dokonywanie ciągłych ulepszeń w produkcji i procesie. Zatem ta perspektywa określa działania rozwojowe firmy i mierzy je

---

<sup>2</sup> M. Lucertini, F. Nicolo, D. Telmon, Integration of benchmarking and benchmarking of Integration, Integration journal of production economics 38 (1995), s. 59.

<sup>3</sup> A. Węgrzyn, *Benchmarking – nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Antykwa, Kluczbork – Wrocław 2000, s. 93.

pod kątem innowacyjności, usprawnień i krzywej uczenia się.<sup>1</sup> Nawiązuje, więc do innowacyjności produktowej i procesowej, która w ostatnich latach kształtuje rzeczywisty obraz konkurencyjności. Na rynku obecnie wygrywają, bowiem te firmy, które potrafią szybciej niż inni wprowadzić dobry produkt lub usługę i przez to uzyskać oczekiwany zwrot zaangażowanego kapitału. W aspekcie benchmarkingu dane dotyczące innowacyjności a więc umiejętności tworzenia, kreowania i sprzedawania nowych produktów lub usług oraz stosowania unikatowych rozwiązań organizacyjnych mają charakter strategiczny. Z nich zbudować można obraz skutecznej i efektywnej strategii w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Benchmarking dotyczący badań i rozwoju daje informacje gdzie firma powinna skupiać swoje najważniejsze działania rozwojowe w odniesieniu do tworzenia najlepszych warunków dla przetrwania w biznesie.<sup>5</sup> Kształtowanie wartości firmy przez wzrost częściowych wartości wynikających ze stosowanych miar w odniesieniu do perspektyw strategicznej karty wyników umożliwia menedżerom globalnie spojrzeć na wszystkie obszary przedsiębiorstwa, które w szczególny sposób wpływają na końcowy wynik finansowy. Najważniejsze jest, więc znać i wychwycić te miejsca działalności firmy, które należy poddać szczególnemu monitorowaniu dla osiągnięcia założonych celów strategicznych. Do tego celu służą wskaźniki strategicznej karty wyników, które mogą podlegać porównaniu z wskaźnikami osiąganymi przez inne najlepsze przedsiębiorstwa w ramach procesu benchmarkingu.

### **3. Mierniki strategicznej karty wyników a benchmarking**

W projekcie wdrożenia strategicznej karty wyników nie występuje jeden standardowy zestaw wskaźników i mierników dla wszystkich przedsiębiorstw. Właściwy dobór celów, wskaźników i działań wynika ze specyfiki sektora i branży, w którym działa przedsiębiorstwo, cyklu jego rozwoju, uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych prowadzenia biznesu, doświadczeń rynkowych i posiadanych zasobów intelektualnych. Celem systemu mierzenia wyników powinno być wspieranie zarządu przedsiębiorstwa w procesie wdrażania strategii. Te firmy, które potrafią przełożyć swoją strategię na system mierzenia jej wyników mają, dużo większą szansę na jej realizację.<sup>6</sup> Właściwie dobrany

---

<sup>4</sup> Praca zbiorowa pod redakcją S. Kasiewicza i H. Możaryna, *Teoria przedsiębiorstwa – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo AGH w Warszawie, Warszawa 2004, s. 59.

<sup>1</sup> tamże, s. 247.

<sup>5</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. 46.

<sup>6</sup> R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników – jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 139.

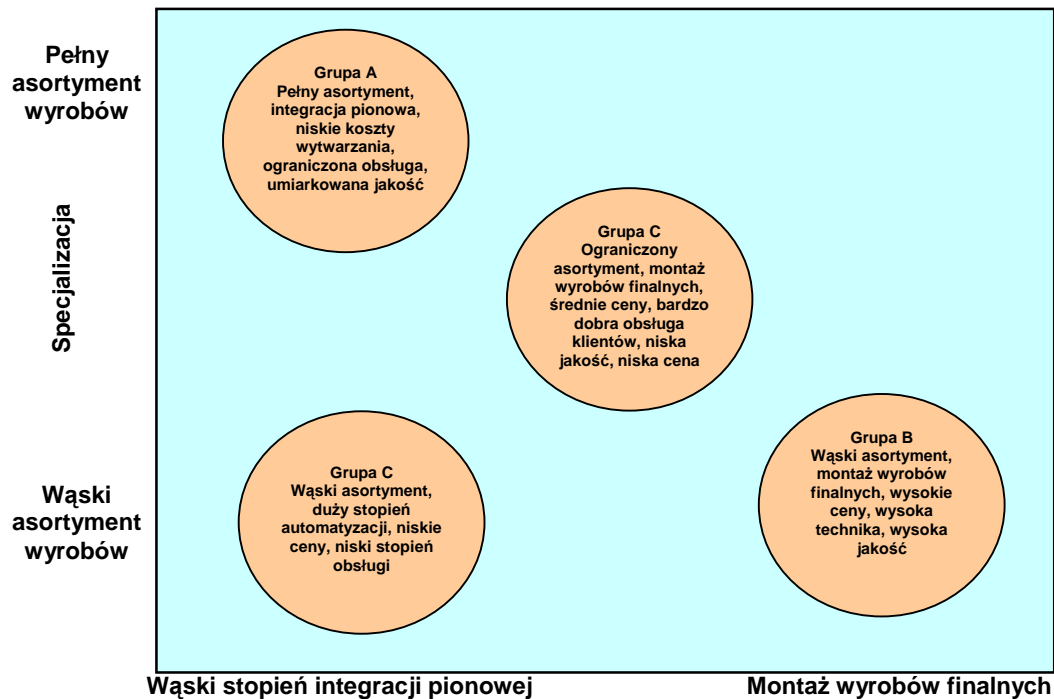
zestaw mierników przedstawia całościowy obraz założonej strategii firmy opartej na obecnych i przyszłych kluczowych czynnikach sukcesu. Podczas definiowania zakresu porównań indywidualnie opracowanych wskaźników strategicznej karty wyników, kluczową rolę odgrywa przyjęcie odpowiednich założeń dla przeprowadzenia tej oceny. Przeprowadzenie porównań powinno dotyczyć wyboru przedsiębiorstw w oparciu o indywidualnie dobrane kryteria. Stanowi to jeden z najważniejszych etapów realizacji procesu benchmarkingu. Podstawowym kryterium wyboru przedsiębiorstw do badania w aspekcie strategicznym może być wykorzystanie koncepcji map grup strategicznych. Taka grupa strategiczna składa się z rywalizujących ze sobą firm, które mają podobne podejście do prowadzenia walki konkurencyjnej na rynku tzn.:

- oferują produkty porównywalne pod względem jakości, poziomu technicznego oraz nowoczesności;
- używają podobnych kanałów dystrybucji;
- w takim samym stopniu są zintegrowane pionowo;
- oferują porównywalne usługi, serwis oraz pomoc techniczną;
- są nastawione na zaspokajanie potrzeb tych samych grup klientów;
- w podobny sposób prowadzą kampanie reklamowe;
- stosują identyczne technologie produktu;
- oferują produkty po zbliżonych cenach.<sup>7</sup>

Zatem proces benchmarkingu może być poprzedzony wyborem przedsiębiorstw do badania w oparciu o założenia czynników opisujących konkretne grupy strategiczne. Firmy powinny być dobrane z tej samej grupy strategicznej w oparciu o strategiczne kryteria. Przykład hipotetycznej mapy grup strategicznych przedstawia rys. 1.

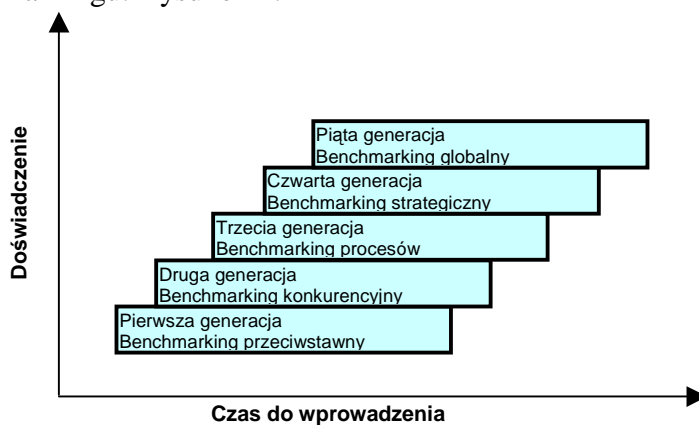
---

<sup>7</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 128.



Rys. 1. Mapa grup strategicznych w hipotetycznym sektorze.  
 Źródło: M. E. Porter, Strategia konkurencji, PWE, Warszawa 1992, s. 142.

Kryteria wybrane do wykreślenia map grup strategicznych nie powinny być silnie skorelowane (np. jakość – cena). Należy wybierać pary kryteriów silnie różnicujących zachowania strategiczne przedsiębiorstw w danym sektorze.<sup>7</sup> W ten sposób uniknąć można błędu związanego z niewłaściwym wyborem firm będących benchmarkami. Wtedy też osiągnięte wyniki można odnieść do strategii firmy. Z tą problematyką ma związek tzw. benchmarking strategiczny, który według autorów amerykańskich stanowi czwartą generację benchmarkingu. Rysunek 2.



Rys. 2. Benchmarking jako narzędzie podlegające rozwojowi

<sup>7</sup> tamże, s. 133.

Stanowi on systematyczny proces oceny alternatyw strategicznych, wdrożenia strategii oraz doskonalenia wyników poprzez zrozumienie i adaptację strategii sukcesu w odniesieniu do zewnętrznych partnerów, którzy uczestniczą w biznesie organizacji. Strategiczny benchmarking obejmuje porównanie strategii konkurencyjnych realizowanych na tym samym rynku w zakresie produktów porównywalnych benchmarków.<sup>8</sup> Zatem w procesie wdrożenia strategicznej karty wyników przy zastosowaniu metody benchmarkingu wykorzystuje się benchmarking wyników uwzględniający założenia benchmarkingu strategicznego.

#### **4. Wdrożenie strategicznej karty wyników z wykorzystaniem benchmarkingu**

Wdrożenie strategicznej karty wyników jest coraz popularniejsze. Wiodące polskie firmy oraz zachodnie koncerny mające swoje siedziby w Polsce już rozpoczęły ten proces. W Unii Europejskiej decyzję tą podjęło 40% przedsiębiorstw. Wdrożenie strategicznej karty wyników jest procesem złożonym, długotrwałym i wymagającym wysiłku całej organizacji. Wysiłek ten – jak potwierdzają firmy, które wdrożyły to narzędzie opłaca się, gdyż pozwala menedżerom zwiększyć wartość rynkową firmy, osiągnąć przewagę rynkową, usprawnić system komunikacji strategii w organizacji. Benchmarking w ramach procesu wdrażania modelu Balanced Scorecard może być stosowany w odniesieniu do dwóch etapów. Najpierw na etapie początkowego wdrożenia karty wyników w zakresie porównania przebiegu procesu wdrażania później w zakresie doskonalenia osiąganych wyników wskaźników BSC. W pierwszym aspekcie może on wtedy dotyczyć sposobów definiowania perspektyw, formułowania wskaźników, wyznaczania celów, wykorzystania systemów informatycznych, zakresu szkoleń a także konkretnych wzorów kart wyników. W drugim etapie umożliwić może porównanie z wykorzystaniem benchmarkingu wskaźników uwzględniając indywidualnie zaprojektowane ich wzory na potrzeby wdrożenia strategicznej karty wyników. Wyniki osiąganych wskaźników funkcjonującej karty wyników porównywane wtedy powinny być ze szczególnie dobraną grupą przedsiębiorstw najlepiej realizujących tę samą strategię. Do wyboru tych firm posłużyć się można opisaną wyżej metodyką opracowania map grup strategicznych. Na podstawie otrzymanych wyników możliwa jest modyfikacja strategii, ponowne wyznaczenie celów strategicznych, zadań i terminów ich realizacji. W procesie benchmarkingu wskaźników, realizowanym na użytek wdrożenia lub

doskonalenia strategicznej karty wyników możliwe jest także skorzystanie z bogatej listy dostępnych wskaźników, których być może firma nie uwzględniła w swoim modelu BSC.

## 5. Podsumowanie

Proces opracowania strategicznej karty wyników bazuje na zakomunikowaniu wszystkim pracownikom organizacji strategii za pomocą zestawu wskaźników finansowych i niefinansowych opisujących tą strategię. Wykorzystanie benchmarkingu w tym projekcie możliwe jest zarówno na etapie jej wdrożenia jak i na etapie oceny osiągniętych wyników zestawiając te czynniki wg założeń modelu Balanced Scorecard. Istotny w tym ujęciu jest benchmarking wyników w praktyce nazywany benchmarkingiem wskaźników. Kluczowym zagadnieniem jest natomiast właściwy dobór przedsiębiorstw do porównań benchmarkingowych. W procesie benchmarkingu strategicznego celem jest wykorzystanie metodyki konstruowania map grup strategicznych.

## 6. Literatura

1. R. W. Mills, *Dynamika wartości przedsiębiorstwa dla udziałowców – zasady i praktyka analizy wartości strategicznej*, ODiDK – Gdańsk 2005, s. 250.
2. M. Lucertini, F. Nicolo, D. Telmon, *Integration of benchmarking and benchmarking of Integration*, *Integration journal of production economics* 38 (1995), s. 59.
3. A. Węgrzyn, *Benchmarking – nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Antykwa, Kluczbork – Wrocław 2000, s. 93.
4. Praca zbiorowa pod redakcją S. Kasiewicza i H. Możaryna, *Teoria przedsiębiorstwa – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo AGH w Warszawie, Warszawa 2004, s. 59.
5. 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. 46.
6. R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników – jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 139.
7. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 128.
8. E. Barber, *Benchmarking the management of projects: a review of current thinking*, *International Journal of Project Management* 22 (2004), s. 303.

---

<sup>8</sup> E. Barber, *Benchmarking the management of projects: a review of current thinking*, *International Journal of Project Management* 22 (2004), s. 303.

## **7. Spis rysunków**

Rys. 1 Mapa grup strategicznych w hipotetycznym sektorze.

Rys. 2 Benchmarking jako narzędzie podlegające rozwojowi